

**UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS – FACE**

Francisca Marcela Donoso Ponce de León

**EVENTOS AFETIVOS E EMOÇÕES BÁSICAS NO PROCESSO DECISÓRIO
ORGANIZACIONAL:
um estudo na ambiência corrupta em uma empresa estatal do setor petrolífero**

**Belo Horizonte
2018**

Francisca Marcela Donoso Ponce de León

**EVENTOS AFETIVOS E EMOÇÕES BÁSICAS NO PROCESSO DECISÓRIO
ORGANIZACIONA:
um estudo na ambiência corrupta em uma empresa estatal do setor petrolífero**

Dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração, da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica das Organizações.

Linha de pesquisa: Estratégia em organizações e comportamento organizacional.

Orientador: Professor Dr. Daniel Jardim Pardini.

Belo Horizonte

2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P792e Ponce de León, Francisca Marcela Donoso, 1969 -
Eventos afetivos e emoções básicas no processo decisório
organizacional: um estudo na ambiência corrupta em uma
empresa estatal do setor petrolífero / Francisca Marcela Donoso
Ponce de León. – Belo Horizonte, 2018.

125 f. : il. ; 29,7 cm

Orientador: Daniel Jardim Pardini

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte,
2018.

1. Processo decisório - Brasil. 2. Organização - Brasil. 3.
Emoções. I. Título. II. Pardini, Daniel Jardim. III. Universidade
FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 65.012.4



Dissertação intitulada “**Eventos afetivos e emoções básicas no processo decisório organizacional: um estudo na ambiência corrupta em uma empresa estatal do setor petrolífero**” de autoria de Francisca Marcela Donoso Ponce de Leon, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Mário Teixeira Reis Neto – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dra. Iris Barbosa Goulart – UNA
(Examinador Externo)

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 28 de maio de 2018.

REITORIA

Av. Afonso Pena, 3880 - Cruzeiro
30130-009 - Belo Horizonte, MG
Tel. 0800 0300 200
www.fumec.br

CAMPUS

Rua Cobre, 200 - Cruzeiro
30310-190 - Belo Horizonte, MG
Tel. (31) 3228-3000
www.fumec.br

Agradecimento

Em especial ao meu orientador, Dr. Daniel Jardim Pardini, pelo apoio, confiança e direcionamento durante todo o meu mestrado. Sem ele, seria impossível tratar de um assunto tão complexo como é o das emoções. Suas instruções foram fundamentais para concluir este desafio.

Ao professor Dr. Carlos Alberto Gonçalves pela disposição em me dar as primeiras instruções sobre o Atlas TI.

Eterno agradecimento ao Júlio Cesar Teixeira Silva, que não mediu esforços ajudando-me em todos os assuntos acadêmicos.

Aos meus pais queridos, que me auxiliaram na compilação e tradução de inúmeros textos.

Aos amigos do trabalho que sempre me apoiaram para que eu pudesse dedicar-me ao mestrado.

Resumo

O presente estudo teve por objetivo explorar as influências dos eventos afetivos nas emoções básicas que atuam nas decisões estratégicas em um ambiente corrupto. Para tanto, utilizou-se como referência o modelo teórico “Affect and cognition in strategic decision-making” de James & Ashkanasy (2008), que define os eventos relacionados aos processos econômicos, legais e políticos e mudanças organizacionais como “eventos afetivos”, geradores de emoções que atuam nas decisões. Assim, analisou-se a relação dos eventos afetivos com as emoções básicas e seus desdobramentos nas decisões. Como cenário para esta pesquisa, foram utilizados os fatos que aconteceram em uma companhia brasileira de petróleo, e dos três principais executivos da organização que no período de 2005 a 2015 estiveram envolvidos em práticas de corrupção que contribuíram para tensão emocional no ambiente organizacional. Para tanto, usaram-se dados secundários compostos pelos vídeos das audiências das delações premiadas e dos depoimentos realizados pelos três executivos da companhia. Com abordagem qualitativa e descritiva, adotou-se a técnica da análise de conteúdo e cinco pressupostos foram desenvolvidos, sendo que apenas um foi confirmado. Concluiu-se que nos ambientes econômicos, legais e políticos prevaleceram as emoções negativas, apesar da influência positiva da economia da época pesquisada. Isto ocorre devido ao ambiente corrupto que desencadeou fortes pressões e tensões nos executivos, foco deste estudo. Nos eventos das mudanças no ambiente organizacional foram exteriorizadas três, das cinco emoções básicas promovidas pela interação entre os executivos. Nesses eventos, salienta-se a aversão promovida por tensões entre participantes do alto escalão da companhia, influenciando as decisões tomadas. Finalmente, no ambiente interpessoal, as emoções que atuaram nas decisões estão correlacionadas principalmente com crescimento profissional e a emoção mais evidente foi a tristeza percebida, principalmente, nas demonstrações de arrependimentos e reflexos negativos na vida pessoal dos executivos. Este estudo traz contribuições às discussões acerca do tema, buscando, no ambiente corrupto em que ocorreram os fatos, situações em que se evidenciam as emoções nas decisões estratégicas o que promove novas possibilidades de análise.

Palavras-chave: Processo Decisório. Ambiente Organizacional. Emoções. Emoções Básicas.

Abstract

The aim of this dissertation is to explore the influences of affective events on the basic emotions that influence decision making processes in a corrupt environment. For this, this study uses the theoretical model "Affect and cognition in strategic decision-making" by James & Ashkanasy (2008), which defines the events related to economic, legal and political processes and organizational environment as "affective events", generators of emotions that act in the decision-making process. Thus, the relationship between affective events and basic emotions and their consequences in decision processes was analyzed. As a scenario for this research, the facts that occurred in the largest Brazilian oil company in Brazil and the three main executives of the organization were used, which in the period from 2005 to 2015 were involved in corruption practices that contributed to a tension organizational environment. Therefore, we used secondary data that were the videos of denunciations and statements made by the three company executives in the audience. With a qualitative and descriptive approach, the content analysis technique was used, and five assumptions were developed; two of which were confirmed. It is concluded that in economic, legal and political environments, the emotions that influence decisions are the negative emotions, despite the positive influence of the economy of the time studied. This is due to the corrupt environment that triggered strong pressures and tensions in executives, the focus of this study. In the events of the changes in the organizational environment were exposed three of the five basic emotions promoted by the interaction between executives. In these events, the tension-induced aversion among high-level participants of the company is highlighted, influencing the decisions made. Finally, in the interpersonal environment, the emotions that acted in the decisions are correlated mainly with professional growth and the most evident emotion was the sadness perceived, mainly, in the demonstrations of regrets and negative reflexes in the personal life of the executives. This study brings contributions to the discussions about the theme, seeking in the corrupt environment where the facts occurred, situations in which the emotions in the decision processes are evidenced and promoting new possibilities of analysis.

Keywords: Decisional process. Organizational environment. Emotions. Basic Emotions.

Lista de Figuras

Figura 1 - Modelo teórico dos eventos afetivos no trabalho	29
Figura 2 - Modelo de influência dos eventos afetivos e cognitivos no processo de decisão estratégica.....	31
Figura 3 - Modelo dos eventos afetivos e emoções básicas nas decisões do ambiente organizacional.....	45
Figura 4 – Exemplo de rede semântica	54
Figura 5 - Representação gráfica do Pré-Sal	56
Figura 6 - Rede semântica da repercussão dos eventos econômicos nas emoções e Processo decisório do depoente 1	69
Figura 7 - Rede semântica da repercussão dos eventos econômicos nas emoções e processo decisório do depoente 2	70
Figura 8 - Rede semântica Global da repercussão dos eventos econômicos nas emoções e processo decisório	71
Figura 9 – Representação gráfica do esquema de corrupção	73
Figura 10 - Rede semântica da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório do depoente 1	80
Figura 11 - Rede semântica da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório do depoente 2	81
Figura 12 - Rede semântica da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório do depoente 3	82
Figura 13 - Rede semântica Global da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório	83
Figura 14 - Rede semântica da repercussão dos eventos políticos nas emoções e processo decisório do depoente 1	89
Figura 15 - Rede semântica da repercussão dos eventos políticos nas emoções e processo decisório do depoente 2	91
Figura 16 - Rede semântica Global da repercussão dos eventos Políticos nas emoções e processo decisório	91
Figura 17 - Rede semântica da repercussão dos eventos das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório do depoente 1.....	97

Figura 18 - Rede semântica da repercussão dos eventos das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório do depoente 2.....	98
Figura 19 - Rede semântica global da repercussão dos eventos das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório	99
Figura 20 - Rede semântica da repercussão dos eventos do ambiente interpessoal nas emoções e processo decisório do depoente 1.....	104
Figura 21 - Rede semântica da repercussão dos eventos do ambiente interpessoal nas emoções e processo decisório do depoente 2.....	105
Figura 22 - Rede semântica global da repercussão dos eventos do ambiente interpessoal nas emoções e processo decisório	106

Lista de Quadros

Quadro 1 - Classificação das emoções básicas.....	21
Quadro 2 - Lista de endereços eletrônicos do material empírico.....	48
Quadro 3 - Relação dos depoentes: descrição de tempo de casa, formação e cargo.....	49
Quadro 4 - Relação dos agentes públicos e seus nomes fictícios	49
Quadro 5 – Estrutura de codificação	53
Quadro 6 - Famílias e códigos relacionados ao modelo	58
Quadro 7 – Categorias e códigos dos estímulos de sentimentos.....	59
Quadro 8 – Estrutura das codificações dos eventos econômicos do depoente 1	68
Quadro 9 – Estrutura das codificações dos eventos econômicos do depoente 2	69
Quadro 10 – Estrutura das codificações dos eventos legais do depoente 1	79
Quadro 11 – Estrutura das codificações dos eventos legais do depoente 2	81
Quadro 12 – Estrutura das codificações dos eventos legais do depoente 3	82
Quadro 13 – Estrutura das codificações dos eventos políticos do depoente 1.....	88
Quadro 14 – Estrutura das codificações dos eventos políticos do depoente 2.....	90
Quadro 15 – Estrutura das codificações dos eventos mudanças organizacionais	
Depoente 1	96
Quadro 16 - Estrutura das codificações dos eventos mudanças organizacionais	
Depoente 2	98
Quadro 17 - Estrutura das codificações dos eventos relações interpessoais	
Depoente 1	103
Quadro 18 - Estrutura das codificações dos eventos relações interpessoais	
Depoente 2	104

Lista de Abreviaturas e Siglas

AET	<i>Affective Events Theory</i>
ANP	Agência Nacional do Petróleo
BPD	Barril por dia
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CNP	Conselho Nacional do Petróleo
COMPERJ	Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro
CPMI	Comissão Parlamentar Mista de Inquérito
CPMF	Contribuição provisória sobre movimentação financeira
DPVESA	Petróleos de Venezuela, S.A
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FPSO	<i>Floating Production Storage and Offloading</i>
FHC	Fernando Henrique Cardoso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	<i>International Business Machines</i>
Onip	Organização Nacional da Indústria do Petróleo
OTC	<i>Offshore Technology Conference</i>
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PCD	<i>Petrobrás Chile Distribución</i>
PDVSA	Petróleos de Venezuela S.A.
PIB	Produto Interno Bruto
PROÁLCOOL	Programa Nacional do Alcool
REDUC	Refinaria Duque de Caxias
REPAR	Refinaria Presidente Getúlio Vargas
REPAV	Refinaria Henrique Lage
RNEST	Refinaria Abreu e Lima
TCU	Tribunal de contas da União

Sumário¹

1 Introdução.....	15
2 Fundamentação Teórica.....	18
2.1 Concepções de emoção, estímulos e sentimentos	18
2.2 As emoções básicas	20
2.3 Sentimentos e sua relação com emoções	25
2.4 Teoria das emoções – Os eventos afetivos e a perspectiva da decisão estratégica	27
2.4.1 Teorias de eventos afetivos	28
2.4.1.1 <i>A teoria dos eventos afetivos de Weiss & Cropanzano (1996)</i>	29
2.4.1.2 <i>A teoria dos eventos afetivos de James & Ashkanasy (2008).....</i>	30
<i>a) Eventos econômicos, legais e políticos.....</i>	31
<i>a.1) Eventos econômicos</i>	32
<i>a.2) Eventos legais</i>	33
<i>a.3) Eventos políticos.....</i>	34
<i>b) Eventos das mudanças organizacionais</i>	36
<i>b.1) Reflexos das mudanças organizacionais nas emoções básicas</i>	37
<i>c) Negociações intraorganizacionais</i>	38
2.4.2 A decisão na perspectiva dos fatores emotivos	39
2.4.2.1 <i>– Limitações da racionalidade no processo decisório</i>	39
2.4.2.2 <i>A abordagem fisiológica da razão e da emoção na decisão</i>	40
2.4.2.3 <i>Processos psicológicos subjacentes aos estados emotivos e o contexto do ambiente decisório</i>	41
2.5 Modelo teórico empírico e pressupostos	43
2.5.1 Eventos afetivos no ambiente interpessoal	44
2.5.2 Pressupostos da pesquisa.....	45

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016.

3 Metodologia.....	47
3.1 Estratégia da pesquisa.....	47
3.2 Coleta dos dados.....	48
3.3 Tratamento dos dados.....	50
3.3.1 Métodos de codificação, inferências e redes semânticas	50
3.3.1.1 Processo de codificação dos extratos orais	51
3.3.1.2 Inferências e microanálises	51
3.3.1.3 Redes semânticas e mapas de categorias	52
4 Análise dos Resultados.....	55
4.1 Breve contexto da ambiência da empresa petrolífera e a operação Lava Jato	55
4.2 Eventos afetivos, emoções básicas e processo decisório no âmbito da	
 ambiência corrupta na companhia petrolífera	58
4.2.1 Os eventos econômicos e suas implicações nas emoções básicas e ambiência	
 decisória	60
4.2.1.1 Eventos afetivos econômicos	60
4.2.1.2 Repercussões dos eventos econômicos nas emoções e decisões	67
4.2.2 Os eventos legais e suas implicações nas emoções básicas e ambiência	
 decisória	72
4.2.2.1 Eventos afetivos Legais	72
4.2.2.2 Repercussões dos eventos legais nas emoções e decisões	78
4.2.3 Os eventos políticas e suas implicações nas emoções básicas e ambiência	
 decisória	84
4.2.3.1 Eventos afetivos políticos.....	84
4.2.3.2 Repercussões dos eventos legais nas emoções e decisões	88
4.2.4 Os eventos das mudanças organizacionais e suas implicações nas emoções	
 básicas e ambiência decisória	92
4.2.4.1 Eventos afetivos das mudanças organizacionais	92
4.2.4.2 Repercussões dos eventos das mudanças organizacionais nas emoções e	
decisões	96
4.2.5 Os eventos do ambiente interpessoal e suas implicações nas emoções	
 básicas e ambiência decisória	99

<i>4.2.5.1 Eventos afetivos da ambiência interpessoal</i>	99
<i>4.2.5.2 Repercussões dos eventos da ambiência interpessoal nas emoções e decisões</i>	102
5 Conclusão.....	107
Referências.....	111

1 Introdução

O alcance dos efeitos das emoções sobre a tomada de decisão é amplo e complexo, já que a definição do construto emoção não tem se mostrado tão simples. Trata-se de um processo multidimensional com componentes cognitivo-subjetivos, cujas raízes evolucionárias são profundas, dificultando sua definição e compreensão. Ao falar de emoção muitas indagações emergem (Plutchik, 2001). Elas são históricas e complexas e se referem a um conjunto de processos que contribuem para a forma como nos relacionamos com o mundo social e físico (Frijda, 2016).

Nos últimos anos, as emoções e sua relação com os processos decisórios tornaram-se foco de pesquisa da neurociência, cuja base iniciou-se a partir dos estudos do Dr. Antônio Damásio, evidenciando que as emoções influenciam os processos decisórios e a racionalidade prática, incluindo as decisões (Naqvi, Shiv & Bechara, 2006; Tranel & Damásio, 1985). Aplicando diversos métodos, incluindo o de imagem funcional e outras técnicas fisiológicas, elucidou-se o processo neural subjacente à execução de processos bem-sucedidos e decisões. Nessa vertente, foi proposta a hipótese dos marcadores somáticos que antecede o componente cognitivo e defende que as emoções desempenham papel na orientação das decisões, especialmente em situações nas quais o resultado das escolhas, em termos de recompensa e punição, é incerto (Bechara, Damásio & Damásio, 2000; Naqvi *et al.*, 2006).

Sob a perspectiva da neurociência, Damásio (2015) analisa dois modos comportamentais que alinham as emoções à tomada de decisões. No primeiro modo, o indivíduo se utiliza de decisões de respostas imediatas e impulsivas, anteriormente registradas no cérebro, decorrentes da alta frequência de reações similares utilizadas em situações semelhantes. O segundo modo comportamental está pautado em decisões mais elaboradas, ainda que sustentadas por fatores emotivos, o que possibilita melhor análise do processo decisório (Damásio, 2015).

Nessa relação entre emoção e decisão, estímulos de sentimentos direcionam as decisões a partir de cinco emoções básicas: alegria, raiva, medo, tristeza e aversão (Moisander, Histo & Fahy, 2016; Ortony & Turner, 1990). Essas emoções que interagem com os estímulos de sentimentos, nem sempre reconhecidos conscientemente pelo indivíduo, estão diretamente ligadas às decisões tomadas (Damásio, 2015).

Dessa forma, a complexidade do fator emotivo nos processos decisórios transita, tanto nos ambientes sociais, quanto nos organizacionais, coexistindo uma influência constante entre o tomador de decisões e o ambiente em que ele está inserido. Logo, o cenário dos ambientes

econômico, legal e político atua como impulsionador das manifestações emotivas e dos estados de espírito dos tomadores de decisão. Da mesma maneira, as mudanças no ambiente organizacional e interpessoal reverberam nos processos decisórios estratégicos das organizações (Ashton-James & Ashkanasy, 2008).

Na proposta de construir um modelo empírico para testar a influência dos eventos afetivos nas emoções básicas que atuam nos processos de decisão, utilizou-se como diretriz o modelo teórico desenvolvido por James & Ashkanasy (2008). Esse modelo sustenta que fatores ambientais intra e extraorganizacionais geram eventos afetivos e propiciam reações emocionais que atuam nas decisões. A opção por estudar o fenômeno em um cenário de corrupção se deveu, não somente às pesquisas que já vêm sendo realizadas sobre a temática no Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Fumec e que demandam de aprofundamento pela escassez de investigações sobre a recorrência endêmica desses desvios de comportamento no Brasil, quanto pela riqueza que representa a disponibilidade dos depoimentos dos três principais executivos da organização escolhida no teste do modelo teórico e empírico proposto.

De tal modo, buscou-se responder à seguinte questão de pesquisa:

Quais são as influências dos eventos afetivos nas emoções básicas que atuam nos processos decisórios em uma ambiência organizacional corrupta?

Para entender esse fenômeno, analisou-se a trajetória da principal empresa petrolífera brasileira, considerada uma das empresas de maior reputação no Brasil e, que devido a fatos recentes de corrupção desvendados, uma série de problemas de má-gestão foram revelados. A investigação abordou o período de 2005 a 2015, concentrando-se nas três diretorias inicialmente envolvidas nos processos de corrupção: a diretoria internacional, de serviços e de abastecimento.

Sustentado por bases teóricas que tratam das emoções nos processos decisórios, este estudo tem por objetivo geral analisar as influências dos eventos afetivos - econômico, legal, político, interpessoal e de mudanças organizacionais - nas emoções básicas e processos decisórios de executivos que atuam na ambiência corrupta de uma empresa multinacional de exploração de petróleo.

A pesquisa tem como objetivos específicos:

- a) Descrever as influências dos eventos afetivos.

- b) Evidenciar as manifestações das emoções básicas e estímulos de sentimentos dos principais dirigentes da organização, decorrentes dos eventos afetivos.
- c) Identificar as manifestações emotivas no processo decisório organizacional.

Considerando a ausência de consenso nos estudos que buscam compreender as influências das emoções no processo decisório (Ashkanasy & Dorris, 2017; Zerbe, Hartel, & Ashkanasy, 2008), o presente estudo busca explorar as lacunas existentes na complexidade analítica que paira nas relações entre eventos externos, manifestações emotivas e decisão organizacional.

Apesar das robustas pesquisas que revelam a interferência das emoções na tomada de decisão, a contribuição de novos apontamentos e abordagens teóricas pode vir a indicar novas perspectivas e possibilidades de análise das relações entre emoção e processo decisório (Bechara *et al.*, 2000; Damásio, 1996; Feldman & Blanco, 2006; Gieaver & Smollan, 2015; Heekeren, Schulreich, Mohr & Morawetz, 2017; Maitland & Sammartino, 2015; Naqvi *et al.*, 2006; Schwarz, 2000; So, Achar, Han, Nidhi, Adam & Durairaj, 2015; Toda, 1980; Zerbe *et al.*, 2008).

Além de testar o modelo proposto a partir dos estudos de Weiss & Cropanzano (1996) e James & Ashkanasy (2008), a abordagem incorpora o fator efetivo “relações interpessoais”, por sua abrangência em termos das manifestações emotivas e suas influências no próprio processo decisório. O teste do modelo é realizado na ambiência de uma multinacional do setor de petróleo, cujos executivos, objeto de análise, envolvem-se em desvios de comportamento. Assim, o estudo contribui ainda na reflexão das manifestações emotivas e decisórias em fenômenos de corrupção organizacional.

A opção metodológica de coleta de dados secundários extraídos de depoimentos dos três diretores, disponibilizados na internet, constituíram a base do tratamento de codificação, por meio do *software* Atlas TI, que geraram as redes e mapas semânticos de análise dos resultados da pesquisa (Bardin, 2010; Saldaña, 2015).

Além desta Introdução, o Capítulo 2 aborda a Fundamentação Teórica, no que tange as concepções de emoções e sentimentos, as teorias que contemplam os eventos afetivos e processo decisório. São evidenciados ainda o modelo teórico empírico e os pressupostos do estudo. O Capítulo 3 descreve a Metodologia da pesquisa e, nos Capítulos 4 e 5, são apresentadas as Análises dos Resultados e a Conclusão da dissertação.

2 Fundamentação Teórica

No decorrer deste capítulo são tratados os conceitos de emoção e os componentes comportamentais – estímulo, impulso e sentimentos - que se relacionam a esta concepção de experiência subjetiva. Na sequência são abordadas as teorias de emoções, em especial as que incorporam os eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) e aquelas que relacionam os estados emotivos aos processos decisórios (James & Ashkanasy, 2008).

2.1 Concepções de emoção, estímulos e sentimentos

A etimologia da palavra emoção deriva do latim *ex + movére*, que significa "mover-se para fora". Assim, quando um indivíduo se emociona, expressa para o exterior, determinados indícios na linguagem do corpo, expressões faciais e de alterações vasomotoras.

Já a emoção em si é uma cadeia complexa de eventos correlacionados, que começa com estímulos e incluem sentimentos, alterações psicológicas, impulsos para a ação e comportamentos específicos direcionados para metas (Plutchik, 2001). O estímulo se traduz em um padrão de energia, registrado nos órgãos receptores dos estímulos sensoriais localizado no cérebro. Já os sentimentos, embora sejam entendidos como sinônimos das emoções, para o psiquismo e para a psicologia são considerados significados diferentes. O sentimento é uma sensação verificada em relação a experiências vivenciadas anteriormente; tem caráter pessoal e biográfico, uma vez que, em cada pessoa há um conjunto distinto de sensações anteriores que interferem na estruturação, interpretação e qualificação de seus sentimentos (Shouse, 2005).

No caso deste estudo, considera-se o sentimento o estímulo, que antecede e produz as características de sensação física e emocional típicas dos processos emotivos. As emoções advêm das sensações geradas de sentimentos e acontecimentos (fatores emotivos) sentidas de forma diferentes por cada pessoa, que conseqüentemente se transformam ou não em reações físicas de respiração, choro, vermelhidão e tremores (So et. al, 2015).

Apesar da emoção não se restringir a uma única definição, a abordagem que está no centro deste conceito é fundamentada na cognição, na motivação e nas relações sociais (Mesquita, 2016). Além disso, as emoções não apresentam concepções isoladas. São complexos conjuntos de múltiplas definições que conjeturam respostas fisiológicas, comportamentais e subjetivas, refletidas em diversas reações interligadas (Feldman & Blanco, 2006).

Dois caminhos distintos e que têm a cognição como variável de dissenso são trilhados nas discussões conceituais sobre as emoções. Na linha que desconsidera a cognição na manifestação dos estados emotivos, Darwin evidencia que as emoções se limitam a acepções evolutivas relacionadas às necessidades que devem ser atendidas pelos indivíduos para sobreviver (Ortony & Turner, 1990). Aqui, o sentimento de medo e ansiedade, por exemplo, tem semelhança com o estado de exaltação quando se sente uma ameaça (Keltner & Cordaro, 2016). Da mesma forma, os sentimentos de amor e apego emocional estão associados a ligações afetivas dos pares envolvidos (Plutchik, 2001).

Em semelhante toada, alguns teóricos advogam que as emoções se revelam de maneira independente, antecedendo as manifestações cognitivas. Para estes pesquisadores alguns processos emotivos precedem e podem até divergir das avaliações cognitivas realizadas pelos indivíduos (Lerner *et al.*, 2015; Zajonc, 1980). De certa maneira, por estarem localizadas na parte mais reptiliana do cérebro, estas interpretações das emoções tendem a considerar os estados emotivos de maneira antagônica à razão.

A outra abordagem de estudos considera a relação biunívoca entre emoção e cognição. Neste sentido, a emoção em si é uma forma de cognição e o próprio significado do fator emotivo (Clark & Fiske, 2014). Portanto, supõe-se ser esse o motivo da existência de vários tipos de processos cognitivos. A interação entre os dois processos - emoção e cognição - é constante, eles interagem de forma contínua, mesmo se um sinal baseado em emoção chegar milésimos de segundos mais cedo (Damásio, 2015; Lerner *et al.*, 2015).

Ainda na cadência da perspectiva cognitiva, as emoções, além de se referirem a experiências subjetivas que se aproximam dos sentimentos (Le Blanc, McConnell & Monteiro, 2015) se manifestam nas interações interpessoais e na combinação de afetos, resultados de múltiplos elementos de avaliação cognitiva desenvolvidos durante a relação do indivíduo com o seu meio (Zerbe *et al.*, 2008).

É no ambiente social, na convivência em sociedade, que as emoções são manifestadas. O estado emotivo dispara os impulsos, ou seja, aqueles estímulos detentores de força suficiente para levar a pessoa a realizar determinada ação (Damásio, 1996). Estes estímulos, que encaminham as decisões pessoais são, muitas vezes, previamente avaliados. De volta aos processos emotivos, as experiências subjetivas anteriores podem gerar padrões de emoções preestabelecidos que variam de intensidade e amplitude (Damásio, 1996; Weiss & Cropanzano, 1996).

Já So *et al.* (2015) afirmam que as emoções são complexos julgamentos multidimensionais que absorvem grande quantidade de informações do ambiente em que o

indivíduo está inserido. Cada emoção pode ser desconstruída e desdobrada em outros sentimentos e emoções, por meio de associações realizadas pelos indivíduos, a partir das informações subjacentes à sua própria trajetória de experiência emocional. Assim, a cultura (hábitos e costumes) e os movimentos sociais influenciam na percepção e interpretação dos estados emotivos das pessoas (Conte & Lucas, 2015). Estas manifestações resultam em intrincados registros que passam a atribuir significado emocional a cada estímulo sem, necessariamente, sofrer a interferência da experiência consciente (Artkinson & Adolphs, 2005; Conte & Lucas, 2015).

A racionalidade é outra variável considerada na sequência emoção, estímulo, avaliação e decisão. Para Hanoch (2002) as emoções funcionam como mecanismos de processamento de informação, que atuam em conjunto com aspectos comportamentais associados à racionalidade. Ao restringir a carga sobre a memória de curto e longo prazo, concentrando-se em certos estímulos, as emoções completam as insuficiências da razão. Em outras palavras, enquanto a racionalidade dos seres humanos é limitada na sua capacidade de processamento de informação, as emoções servem como ferramenta projetada para o melhor funcionamento dos processos comportamentais e decisórios (Hanoch, 2002). Ciente da diversidade de interpretações existentes para classificar as emoções, no caso do presente estudo, concentrar-se-á naquelas emoções consideradas básicas.

2.2 As emoções básicas

Além de serem reconhecidas na história da evolução do homem como biologicamente primitivas (Ortony & Turner, 1990), nos últimos 50 anos, os cientistas têm sido amplamente convencidos de que certas emoções são biologicamente básicas (Clark-Polner, Johnson & Barrett, 2016). Isso significa a existência de tipos naturais de emoção (Touroutoglou, Lindquist, Dickerson & Barrett, 2015) que se desdobram em outras emoções mais complexas.

Ortony e Turner (1990), ao analisarem as pesquisas de quatorze estudiosos que definem as emoções consideradas básicas, identificam oito emoções que se repetem na classificação da maioria das investigações (Quadro 1): aceitação, raiva, expectativa, aversão, alegria, medo, tristeza e surpresa. Destas oito emoções, cinco delas – alegria, raiva, medo, tristeza e aversão – têm essências neurais distintas e se traduzem em estados emocionais cujas expressões e comportamentos são, universalmente, reconhecidos e confirmados pela neurociência e a psiquiatria (Ortony & Turner, 1990; Posner, Russell, & Peterson, 2005; Moisaner, Histo & Fahy, 2016; Clark-Polner *et al.*, 2016).

As emoções básicas são concebidas pelos estímulos externos, respostas neurais e reações psicofisiológicas de expressão singular. Em função de sua natureza, o conceito mais geral da experiência básica das emoções pode ser investigado seguindo três perfis diferentes - conceitual, psicológico e biológico – caracterizados pelas polaridades negativa e positiva (Celeghin, Diano, Bagnis, Viola & Tamietto, 2017).

Quadro 1
Classificação das emoções básicas

Teórico	Emoções Básicas	Base
1 - James (1884)	Medo, dor, amor e raiva.	<i>Bodily involvement</i>
2 - McDougall (1926)	Raiva, nojo, alegria, medo, sujeição, leilão de emoções e maravilha.	<i>Relation to instincts</i>
3 - Watson (1930)	Medo, amor e raiva.	<i>Hardwired</i>
4 - Arnold (1960)	Raiva, aversão, coragem, tristeza, desejo, desespero, medo, ódio, esperança, amor e tristeza.	<i>Relation to action tendencies</i>
5 - Mowrer (1960)	Dor e prazer.	<i>Unlearned emotional states</i>
6 - Izard (1971)	Raiva, desprezo, nojo, angustia, medo, culpa, interesse, alegria, vergonha e surpresa.	<i>Hardwired</i>
7 - Plutchik (1980)	Aceitação, raiva, antecipação, aversão, alegria, medo tristeza e surpresa.	<i>Relation to adaptive biological processes</i>
8 - Ekman, Friesen e Ellsworth (1982)	Raiva, repulsa, medo, alegria, tristeza e surpresa.	<i>Universal facial expressions</i>
9 - Gray (1982)	Raiva e terror, ansiedade e alegria.	<i>Hardwired</i>
10 - Panksepp (1982)	Expectativa, medo, raiva e pânico.	<i>Hardwired</i>
11 - Weiner e Graham (1984)	Felicidade e tristeza.	<i>Attribution independent</i>
12 - Tomkins (1984)	Raiva, interesse, desprezo, nojo, angústia, medo, alegria, vergonha e surpresa.	<i>Density of neural firing</i>
13 - Frijda (<i>personal communication, September 8, 1986</i>)	Desejo, felicidade, interesse, surpresa, maravilha e tristeza.	<i>Forms of action readiness</i>
14 - Oatley e Johnson-Laird (1987)	Raiva, repulsa, ansiedade, alegria e tristeza.	<i>Do not require propositional content</i>

Nota. Fonte: Ortony, A., & Turner, T. J. (1990). What's basic about basic emotions? *Psychological Review*, 97(3), 315.

Do ponto de vista conceitual, a noção das emoções básicas refere-se a critérios lógicos e formais que definem a existência de algumas categorias emotivas clássicas. Na condição do perfil psicológico, a emoção é básica apenas se não contiver outra influência emotiva. Já na dimensão biológica a emoção é básica a partir das respostas biológicas comparáveis entre os indivíduos (Celeghin *et al.*, 2017). Em se tratando das características positivas e negativas das emoções básicas, apenas uma é considerada positiva – alegria - e as demais – raiva, medo, tristeza e aversão - são classificadas como negativas.

Os reflexos da alegria, única emoção básica positiva, trazem reações favoráveis e promovem o bem-estar físico e psicológico. Esta emoção, que tem estreita relação com a cognição, produz reações físicas decorrentes da liberação da serotonina, neurotransmissor que causa sentimentos de otimismo e bem-estar nas pessoas (Rotter, 2000; Silva, 2011). Seus resultados podem ser percebidos na própria expressão facial, por meio do sorriso, em sua manifestação mais representativa (Patterson *et al.*, 2016).

No ambiente de trabalho a alegria é a base do engajamento organizacional. O estado emotivo de exultação compactua com a satisfação na ambiência laboral, onde os indivíduos passam a buscar significados e propósitos mais elevados na realização de suas atividades. Essas construções de estados de alegria não são limitadas, uma vez que, aumentam à medida que novas situações de características positivas se apresentam. Quando as tarefas relacionadas ao trabalho são estimulantes é mais provável que um indivíduo encontre satisfação psicológica nessas tarefas e experimente graduações mais elevadas de alegria. (Davis, 2017)

As pessoas alegres - aquelas que experimentam preponderância de emoções positivas - tendem a ser bem-sucedidas em vários domínios de vida (Lyubomirsky, King & Diener, 2005). Elas experimentam estados de vida positivos frequentes e têm mais probabilidade de trabalhar de maneira ativa em direção a novos objetivos. As experiências em emoções positivas ampliam os repertórios momentâneos de pensamento-ação das pessoas, o que serve para construir recursos pessoais duradouros, que vão desde recursos físicos e intelectuais a recursos sociais e psicológicos (Fredrickson, 2001).

Por outro lado, as emoções negativas de raiva, medo, aversão e tristeza tendem a promover tensão e provocar estados de ansiedade (Prinz, 2004). A raiva, por exemplo, se manifesta em fortes sentimentos de desagrado. Trata-se de estados emocionais que ocorrem quando ameaças são avaliadas. É particularmente relevante em situações de *feedback* pessoal, pois sinalizam a insatisfação e a intenção de mudanças para evitar a frustração de objetivos futuros (Johnson & Connelly, 2014). Por ser frequentemente experimentada, a raiva é identificada como um dos contextos interpessoais mais frustrantes que as pessoas têm para lidar. Nesse sentido, é percebida em situações em que o indivíduo se sente injustiçado ou é tratado inadequadamente pelo outro (Fitness, 2000).

As agressões psicológicas motivadas pela raiva tendem a não provocar a mesma emoção no indivíduo que recebe os impulsos raivosos de outro. Há casos em que a recepção é assimilada, provocando sentimentos de medo e insegurança (Pacheco, Cunha & Duarte, 2016). Ao mesmo tempo, pode incentivar comportamentos de evasão, acionando os registros

cognitivos das ameaças percebidas e dos julgamentos pessimistas, o que aumenta a expectativa sobre riscos futuros (Frijda, 1986).

No local de trabalho, confrontar um instigador da raiva pode não ser uma opção viável se o instigador ocupar *status* mais alto ou possuir mais poder do que a parte ofendida. Logo, a emoção nem sempre é exteriorizada, apesar de ser sentida. Nessas situações, embora os trabalhadores que se sintam injustamente tratados não tomem medidas diretas ou conflituosas para remediar a situação, os mesmos podem adotar retaliações secretas na tentativa de equilibrar a sensação de desigualdade. (Callister, Geddes & Gibson, 2017; Fitness, 2000). Muito em função destas implicações degradantes, nos processos decisórios organizacionais a raiva é vista como a emoção mais importante na predição de comportamentos negativos e decisões pouco assertivas (Saarimäki *et al.*, 2016; Lindebaum & Geddes, 2015).

O segundo estado emotivo negativo, o medo, refere-se à reação imediata e emocional aos estímulos percebidos no ambiente que sinalizam perigo, intimidação e alto risco que acabam gerando nos indivíduos incerteza, falta de controle e tendência a fuga em determinadas situações (Santosuosso, 2016).

De acordo com a neurociência, o medo desenvolve circuitos neurais, que desencadeiam no sistema nervoso autônomo, de forma reflexiva e involuntária, o aumento da sudorese e da frequência cardíaca, a dilatação pupilar e o congelamento da expressão facial; é considerada a emoção do evitar, produzida por sinais de ameaças indesejadas que produz esforços no indivíduo para impedir tais intimidações (Kiewitz, Restubog, Shoss, Garcia, & Tang, 2016; Santosuosso, 2016).

O medo influencia ainda o processo cognitivo que inclui o perceber, o reconhecer, o conceber e o raciocinar; isso em decorrência do temor sobre possíveis retaliações de determinadas atitudes resultantes das condutas percebidas de maneira negativa (Santosuosso, 2016). Estes estados emotivos se apresentam no ambiente de trabalho das organizações contemporâneas que, muitas vezes, enfrentam considerável silêncio contraproducente de funcionários em estado de medo, que hesitam em falar, por temer algum tipo de repercussão (Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009).

No ambiente organizacional, quando ocorrem circunstâncias traumáticas, as pessoas não só sentem medo e desmoralização, como podem desenvolver pensamentos catastróficos e outras crenças que interferem em suas decisões (Halpern, 2012). A capacidade de reconhecer o medo está relacionada à capacidade de usá-lo. Principalmente nos momentos de incerteza se traduz em um sinal de alerta que guia o processo decisório e promove a cautela do tomador de decisões (Visser-Keizer, Westerhof-Evers, Gerritsen, van der Naalt & Spikman, 2016).

A tristeza, a terceira emoção básica, emerge quando há perdas que geram sensação de abandono. Consiste no estado inativo no qual a pessoa determina que não há maneira de impedir a perda de algo importante para si mesmo (Saarimäki *et al.*, 2016). As manifestações mais frequentes são o choro, o afastamento e o silêncio. A tristeza é a emoção que se manifesta por períodos mais longos, se comparada às outras, tornando-nos mais pessimistas e sensíveis às falhas (Plutchik, 2001; Prinz, 2004). A tristeza desmotiva o indivíduo a procurar ajuda e a se desvencilhar de situações negativas, impedindo-o de voltar a engajar-se em ações que transponham essas circunstâncias (Smith, Tong & Ellsworth, 2016).

Havendo uma relação mais duradoura, a tristeza pode transformar-se em depressão, distúrbio afetivo que pode se tornar devastador se não for adequadamente tratado (Montag, Widenhorn-Müller, Panksepp & Kiefer, 2017). Essa emoção básica, muitas vezes, é acompanhada por sentimentos de desesperança e resignação que provocam comportamentos empáticos e altruístas. Já no ambiente de trabalho, os níveis de tristeza dos empregados estão negativamente relacionados à lealdade organizacional, a motivação e ao desempenho (Bauer & Spector, 2015; Izard, 1992).

A aversão, a quinta emoção básica, também denominada de nojo, é provocada por situações repulsivas e indesejáveis, com a tendência subsequente à remoção do objeto (Berle, 2007; Miguel, 2015). As repercussões das aversões são percebidas nas expressões de franzimento do nariz, rebaixamento das sobrancelhas, erguimento das pálpebras inferiores e das bochechas, resultando também na contração dos lábios (Ekman, 2003; Miguel, 2015). Freitas-Magalhães (2018) defendem que a aversão é uma emoção de impulso, trata-se de repulsa e pode ser acompanhada de sofrimento cuja resposta emocional é mais duradoura e recalçada. Está associada ao perigo que pode ser tanto breve, como pode permanecer por longos períodos.

As emoções básicas tratadas neste tópico fundamentam os pilares conceituais do modelo teórico empírico proposta na presente dissertação que alinham eventos afetivos e processo decisório a serem abordados mais à frente. Outro conceito que guarda forte relação com as emoções são os sentimentos. Por se tratarem de movimentos diferentes para a psicologia e o psiquismo resgataram-se algumas concepções de sentimentos com o intuito de explicitar melhor suas diferenças para as emoções. Da mesma maneira, buscou-se, no tópico seguinte entender um pouco sobre a maneira que estes estados emocionais se manifestam em ambientes corruptos de trabalho.

2.3 Sentimentos e sua relação com as emoções

Os sentimentos se distinguem das emoções nos aspectos temporais de suas manifestações. Numa abordagem fisiológica, enquanto a emoção é formada a partir do conjunto de respostas químicas e neurais com base nas memórias emocionais, o sentimento é justamente a resposta aos estados emotivos e refere-se a como a pessoa se sente em relação àquela emoção. A relação biunívoca entre emoção e sentimento demonstra que os dois tipos de reações estão bastante relacionados entre si; da mesma maneira que a emoção desperta um sentimento, o sentimento produz novas emoções (Fonseca, 2015).

Lyons (1993) argumenta que as emoções podem ser irracionais, injustificadas ou inadequadas, já os sentimentos, por refletirem diretamente os sintomas da emoção, distanciam-se da irracionalidade por sua própria característica de ação motivadora do estado emotivo. Os impactos emotivos no ser humano vão depender dos sentimentos engendrados pelas próprias emoções (Damásio, 2015). Assim, os sentimentos gerados em determinada situação podem relacionar-se a distintas emoções. O estado de sentir não implica, necessariamente, que o organismo que sente tem plena consciência da emoção.

Apesar das relações óbvias entre sentimentos e emoções, como é o caso de sentir-se ameaçado em uma situação perigosa, gerando à emoção básica do medo, há relações mais complexas entre sentimentos e emoções que nem sempre possibilitam sua compreensão imediata.

A psicologia tem sido uma grande aliada para compreender as reações nos indivíduos que experimentam pressões no ambiente organizacional. Essas pressões podem levar a diferentes sentimentos, ou respostas emocionais, entre as quais a ansiedade (Laborde, Lautenbach, Allen, Herbert & Achtzehn, 2014). Traços de ansiedade estão também associados à predisposição da exaustão emocional e a emoções de tristeza (Strack, Lopes & Esteves, 2015). Já o medo, para Morales, Wu & Fitzsimons (2012), está associado a sentimentos de incerteza.

Em um ambiente organizacional saudável, atitudes ameaçadoras ou sentimentos de desconfiança não necessariamente desencadeiam emoções fortes ou negativas a ponto de gerar no indivíduo alguma patologia. Porém, em ambientes corruptos, objeto de análise deste estudo, as ameaças dos grupos envolvidos podem gerar emoções de medo promovido por sentimentos de desconfiança. López (2001, p.22) afirma que “O homem sofre, não somente quanto ao medo ante a situação absoluta, concreta, presente e maléfica, mas também quanto aos sinais que restaram associados a ela e agora evocam; sofre também quanto à incapacidade de assegurar sua fuga; sofre ante o conflito (ético) que se lhe depara”. Gilley (1999, p. 20-22) complementa que “nossos temores nos mantêm presos em autocensura [...] e intimidados,

com medo de dizer o que precisa ser dito [...]. Para manter os medos encobertos, concordamos velada e inconscientemente em ‘sufocar’ todas as nossas reações emocionais, tanto as boas quanto as ruins”.

O ambiente corrupto por si só gera sentimentos negativos alimentados pelo comportamento de seus atores. Como analisado por Fernández (2013, p. 4):

Comportamento corrupto é uma forma perversa e diluída de genocídio social, nomeadamente no que se refere à conduta de indivíduos vinculados à administração pública que, no uso de suas prerrogativas funcionais, direta ou indiretamente, obtêm e utilizam de forma fraudulenta, desonesta e imoral recursos ou meios públicos para enriquecimento pessoal.

Nesse ambiente, as emoções e sentimentos gerados dificilmente serão positivos, salvo para os indivíduos que, esquecendo-se da origem fraudulenta de seus atos, se alegram nos episódios de recebimento ilícito de propina.

Em última instância, reduz-se o interesse do agente corrupto em se autoavaliar, projetando sua responsabilidade para o exterior, para as circunstâncias ou os demais, em lugar de dirigi-la ao interior para si mesmo, para as deficiências e defeitos de seu próprio caráter. Já não há um sentido do bem nem do mal, não há sensação de culpabilidade por atos ilegais nem infernos por atos imorais. Quando os controles internos se suspendem, a conduta se acha por completo sob o controle externo da situação; o exterior se impõe ao interior. O que é possível e está disponível se impõe ao correto, ao bom e ao justo (Fernandez, 2013, p. 8).

Muitas vezes o sentimento molda determinado comportamento dos indivíduos cuja vida social implica na interdependência de ações que levam a benefícios pessoais. Neste ambiente de troca, o uso de recursos oferecidos a uma pessoa precipita a provisão de retorno do benefício desejado (Barbalet, 2017). Assim, a decisão de receber ou pagar propina para o indivíduo corrupto nada mais é do que o retorno por um favor dado ou concedido. O ideal fosse que essa troca estivesse pautada pela ética, já que implica em sentimentos de bem-estar relacionados positivamente ao comportamento ético, o que ajudaria os indivíduos a manterem a sensação de felicidade pessoal, típico sintoma da emoção básica alegria (Barbalet, 2017).

Esclarecidas as concepções de emoções, emoções básicas e a relação entre sentimentos e estados emotivos no próximo item serão abordadas as teorias que tratam da emoção, dos eventos afetivos e de suas implicações no processo decisório.

2.4 Teorias das emoções – os eventos afetivos e a perspectiva da decisão estratégica

As teorias das emoções podem ser agrupadas nas perspectivas fisiológica, neurológica e cognitiva. Esta tipificação da emoção deriva do modo em que os estudiosos percebem a sua manifestação: a partir de respostas corporais (fisiológica), decorrente de atividades cerebrais (neurológica) e oriundas de pensamentos e outras atividades mentais que desempenham papel essencial na formação das emoções (cognitiva) (Miguel, 2015).

A teoria que relaciona eventos fisiológicos com estados mentais e emocionais tem suas origens nos estudos de William James e Carl Lange no final dos anos de 1800. Os pesquisadores sustentam que as mudanças corporais, impulsionadas pelo reconhecimento cerebral, acionadas diretamente pelas percepções do fator motivador é que promovem as emoções. A denominada teoria James-Lange argumenta que a consciência decorre das respostas fisiológicas, ou seja, temos medo porque corremos, não corremos porque temos medo; em outras palavras, sem a manifestação corporal as percepções implicariam em respostas puramente cognitivas e vazias de emoções (Cannon, 1927).

Mais recentemente outras teorias relacionam os aspectos fisiológicos da emoção aos neurológicos e cognitivos. Diferentes estados emocionais, por exemplo, implicam em alterações na frequência (altura ou tom), no volume e no ritmo da voz. Além disso, os gestos também são considerados componentes importantes da expressão emocional, contudo, trata-se de manifestações expressadas e oriundas da cultura em que o indivíduo está inserido. (Patterson, Brady & McColl-Kennedy, 2016; Saarimäki et al., 2016).

A perspectiva neurológica utiliza-se da anatomia cerebral para explicar as relações neurológicas das respostas emotivas. Desenvolvida por Cannon (1871-1945) e batizada de teoria Cannon-Bard, o fundamento teórico central dos autores é que as reações fisiológicas e a experiência emocional se manifestam simultaneamente. Numa linguagem fisiológica os impulsos nervosos atingem o tálamo e, na sequência, a mensagem recebida pelo cérebro se divide entre o córtex cerebral, onde se originam as experiências subjetivas de medo, raiva, tristeza e alegria e o hipotálamo, que determina às alterações neurovegetativas (parte do sistema nervoso responsável pelo controle das principais funções da vida vegetativa involuntárias, como a circulação do sangue, a respiração e a digestão que geram sintomas físicos) (Lessa, 2007).

Ainda dentro da abordagem anatomista neurológica Arnold & Lindsley (1951, citado em Lessa, 2007) reiteram que os estímulos, tanto os somáticos, quanto os viscerais se

integram e são difundidos pelo hipotálamo; posteriormente o córtex cerebral é ativado. Se o estímulo for forte, aumenta a atividade cerebral e o córtex dispara alerta que produzem a expressão orgânica da emoção.

A abordagem cognitiva, embora não discorde totalmente da origem evolutiva, nem negue a influência das alterações viscerais fisiológicas, postula que a emoção dependerá da percepção que o homem tem sobre determinada situação com interações entre as influências cognitivas (intelectuais) e fisiológicas (corporais) e enfatiza a capacidade do indivíduo de perceber relações de causa e efeito entre as várias situações e experiências emocionais. Quer dizer, trata-se da interpretação cognitiva de nossas reações fisiológicas. A teoria dos dois fatores de Schachter-Singer propõe duas condições decisivas para a produção da emoção: o estado geral de agitação que é comum a todas as emoções; e a interpretação mental do que causou o estado de agitação. Independentemente do que o evento estimulante para o indivíduo é (um assalto ou uma festa surpresa), o estado idêntico de agitação geral ocorre (Alzina, 2000). O evento estimulante é pensado e a associação emocional é feita em reação a esse pensamento.

No próximo item serão abordadas as teorias dos eventos afetivos de Weiss & Cropanzano (1996) e James & Ashkanasy (2008), base do modelo teórico proposto neste estudo.

2.4.1 Teorias de eventos afetivos

Afeto é um termo genérico constituído por grande número de sensações que engloba tanto emoções quanto sentimentos (Robbins, Judge e Sobral, 2010). Já os eventos afetivos, são episódios que se desencadeiam a partir do ambiente gerador de eventos diários que podem ser interpretados emocionalmente como positivos ou negativos, dependendo das variáveis de personalidade e humor presentes no momento da interpretação. (Weiss & Cropanzano, 1996).

O modelo empírico proposto nesta dissertação está sustentado em dois modelos. O primeiro foi desenvolvido por Weiss & Cropanzano (1996), que trata da relação dos eventos afetivos no ambiente de trabalho organizacional e as reações afetivas advindas que originam em comportamentos voltados ao julgamento ou às próprias características afetivas. O segundo escopo teórico desenvolvido por James & Ashkanasy (2008), relaciona, a partir dos eventos afetivos, as emoções aos processos decisórios.

A teoria de eventos afetivos construída por Weiss & Cropanzano (1996) se distingue da perspectiva decisória e estratégica de James & Ashkanasy (2008) por enfatizar estritamente

os fatores intraorganizacionais. A segunda preposição teórica aborda também eventos afetivos externos à organização. Na presente pesquisa, optou-se por usar o modelo de James & Ashkanasy (2008) com o acréscimo do construto eventos interpessoais. A seguir, são descritos os dois modelos e, na sequência, são relatados, separadamente, os eventos que fazem parte do modelo teórico empírico adotado.

2.4.1.1 A teoria dos eventos afetivos de Weiss & Cropanzano (1996)

De acordo com Weiss & Cropanzano (1996), os recursos do ambiente de trabalho irão influenciar os eventos laborais internos que, por sua vez, provocam reações afetivas e interferem nas atitudes que conduzem os comportamentos e julgamentos dos atores organizacionais (Figura 1).

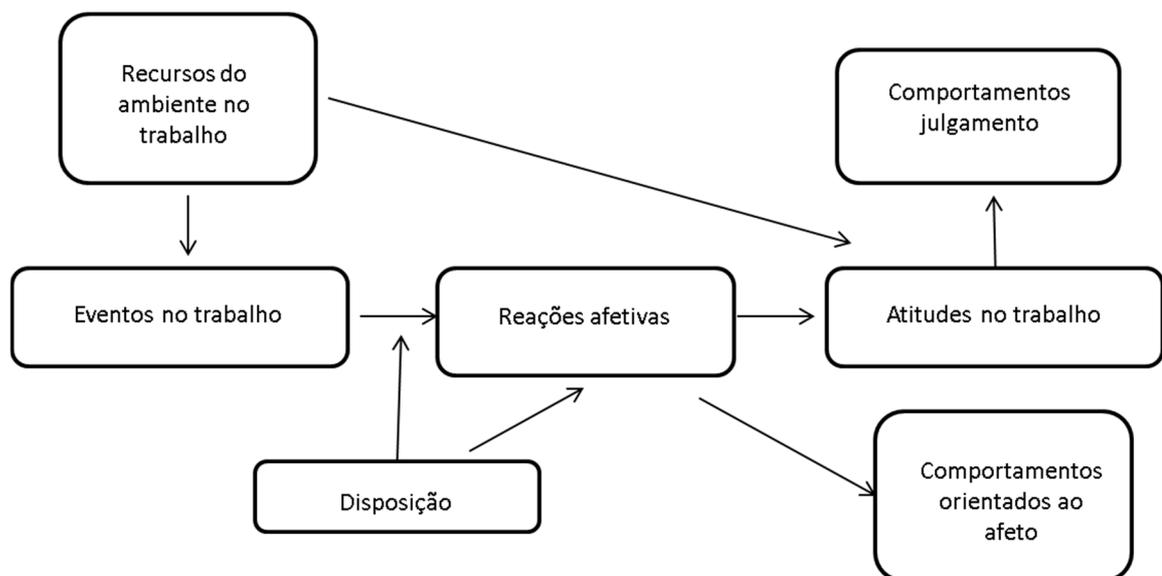


Figura 1. Modelo teórico dos eventos afetivos no trabalho

Fonte: Weiss & Cropanzano, (1996).

A teoria dos eventos afetivos no trabalho sustenta que os funcionários reagem emocionalmente aos fatos que ocorrem no ambiente de trabalho, por sua vez, influenciados pelos recursos ambientais disponíveis na organização. Essas experiências emocionais têm influência direta sobre as atitudes e comportamentos dos indivíduos (Weiss & Cropanzano, 1996). O tempo também é referência nesse modelo. As análises sobre humor e emoção indicam que os níveis de afeto oscilam ao longo do tempo e interferem diretamente nas trajetórias dos indivíduos na organização. Central nessa teoria é a ideia de que as causas

desses padrões de emoção podem ser examinadas em termos dos componentes endógenos - que ocorrem nos ciclos conhecidos do humor e das emoções individuais - e, também, dos componentes exógenos, como é o caso dos eventos organizacionais (Weiss & Cropanzano, 1996).

Ressaltam-se no modelo teórico as relações afetivas. As consequências da experiência afetiva são atitudinais e comportamentais e têm influência direta na satisfação no trabalho. Estas influências correspondem ao aspecto afetivo das atitudes. Os comportamentos são agrupados em duas categorias: comportamentos dirigidos ao afeto e aqueles dirigidos ao julgamento. Comportamentos dirigidos ao afeto advêm das experiências afetivas e os comportamentos dirigidos ao julgamento são mediados pela satisfação (Weiss & Cropanzano, 1996). O item seguinte incorpora a perspectiva teórica da relação da emoção com o processo decisório nas organizações.

2.4.1.2 A teoria dos eventos afetivos de James & Ashkanasy (2008)

A teoria dos eventos afetivos desenvolvida por Weiss & Cropanzano (1996) forma a base conceitual do modelo teórico concebido por James & Ashkanasy (2008). A proposta dos teóricos distingue as tipologias de eventos afetivos que terão implicações nas emoções (Ver Figura 2). Uma série de impulsos afetivos conduzirão as tendências de ações e os processos de decisão estratégicos que nortearão os resultados organizacionais (James & Ashkanasy, 2008).

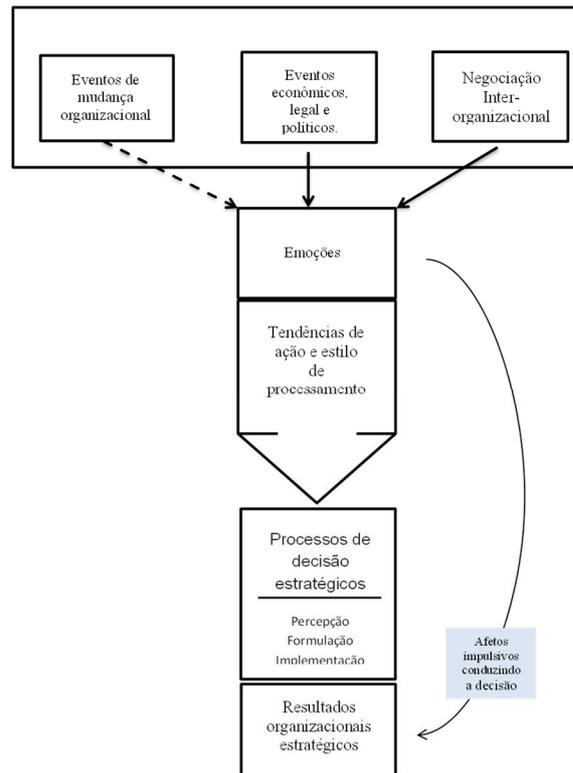


Figura 2. Modelo de influência dos eventos afetivos e cognitivos no processo de decisão estratégica.

Fonte: James & Ashkanasy (2008).

O modelo de James & Ashkanasy (2008) sugere que os eventos afetivos provocam respostas emocionais nos membros da organização com consequências na cognição, atitudes e comportamentos que permeiam o processo de decisão organizacional estratégico. Se por um lado, Weiss & Cropanzano (1996), desenvolvem sua proposta considerando o ambiente intraorganizacional, James & Ashkanasy (2008) ampliam a análise para os eventos externos, sem deixar de considerar algumas outras variáveis internas. Na definição dos eventos afetivos estão incluídos: a) os eventos de mudança organizacional; b) os eventos econômicos, legal e políticos e c) a negociação intraorganizacional que serão descritos a seguir.

a) Eventos econômicos, legais e políticos

Os eventos externos – econômicos, legais e políticos - são derivados do ambiente mais amplo composto de elementos que tem extenso escopo e influência nas organizações. Também denominadas de variáveis do macro ambiente, juntamente com as variáveis sociais e tecnológicas estes três eventos do ambiente externo da organização geram repercussões nas

decisões dos públicos internos e externos organizacionais (Stoner & Freeman, 1985). Por consistirem em abordagens que afetam diretamente os estados emocionais dos gestores e terem uma inter-relação quando se trata das relações entre o público e o privado serão considerados para o presente estudo as variáveis econômica, política e legal.

a.1) Os eventos econômicos

A economia dos países desenvolvidos atua sobre o incremento econômico de todos os outros países. Logo, é necessário que os gestores de alto escalão conheçam a evolução econômica global para prever as mudanças que podem beneficiar ou prejudicar suas decisões. Fatores como inflação, nível de emprego, taxa de câmbio, exportações e atividades econômicas em geral são elementos que influenciam constantemente os tomadores de decisão e restringem igualmente as decisões gerenciais, pois estão principalmente relacionadas com a dinâmica do mercado cuja instabilidade provoca altos níveis de incerteza e tensão nos gestores (Zanini, Lusk & Wolff, 2009).

São consideradas variáveis econômicas que geram eventos econômicos nas organizações (Vasconcelos Filho, 1979):

- a) o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto);
- b) o balanço de pagamentos;
- c) as reservas cambiais;
- d) o balanço comercial;
- e) a taxa de inflação;
- f) as taxas de juros;
- g) a estabilidade monetária;
- h) o mercado de capitais;
- i) a arrecadação e de impostos federais, estaduais e municipais;
- j) a distribuição de renda.

Para Stoner e Freeman (1985), as variáveis econômicas, tais quais as variáveis políticas, sociais e tecnológicas podem ou não afetar as atividades das organizações; em função disto são denominadas de elementos de ação indireta. Percebe-se também o intenso inter-relacionamento entre a variável econômica e as demais variáveis de nível macro ilustrado na variável “mercado de capitais”, que é composta de variáveis diversas: política

monetária (variável política), política de crédito (variável política), legislação fiscal (variável legal), taxa de juros (variável econômica) e política econômica (variável política) (Vasconcelos Filho, 1979).

Assim, o objetivo das organizações é buscar as melhores práticas na manutenção destas intervenções que podem ser, até certo ponto, previsíveis, mas que podem mudar rapidamente e influenciar as operações diárias da organização. Daí a tensão dos gestores que são influenciados emocionalmente por estas pressões na busca constante por melhores decisões.

Keck e Tushman (1993, citado por James & Ashkanasy, 2008) relatam que as equipes de executivos reagem constantemente aos eventos econômicos, envolvendo-se em mudanças radicais e em habituais reorientações com vistas a melhor decisão. O efeito emotivo destes momentos de decisões, muitas vezes, é traduzido em ansiedade e estresse. O item seguinte trata da variável Legal, que também pode se refletir em estados de apreensão no ambiente organizacional.

a.2) Os eventos legais

Os dispositivos legais permeiam as organizações ao longo de toda sua existência. Por advirem de legislações criadas, executadas e mantidas no âmbito das esferas do executivo, legislativo e judiciário, típico dos regimes federalistas presidencialistas, têm uma estreita relação com a variável política. Trata-se de um processo interativo, marcado pela mútua influência dos entes políticos, por meio do qual se constituem os parâmetros para as decisões dos gestores organizacionais.

Da mesma forma que as leis são promulgadas para orientar as organizações, o movimento e a evolução dos processos empresariais orientam a criação de novas legislações (Edelman & Suchman, 1997). O ambiente organizacional relaciona-se com o ambiente legal, na medida em que se reconhece a mútua influência entre as leis e as organizações. Esta relação biunívoca forma a base da análise organizacional do novo institucionalismo ao associar os mitos institucionalizados nas interações entre organização e sociedade. As leis, tal qual, a opinião pública, os sistemas educacionais e as decisões das cortes judiciais se legitimam na estrutura formal das organizações, sejam nos programas, políticas e procedimentos organizacionais adotados (Meyer & Rowan, 1991; Ewick & Silbey, 2002).

Vasconcelos Filho (1979) destaca três legislações que afetam o dia a dia das organizações: a tributária, a trabalhista e a comercial. Além das leis que direcionam os

tributos, as relações trabalhistas e comerciais nas organizações, cabe evidenciar a legislação penal que vem sendo utilizada com maior intensidade nos últimos anos para penalizar gestores envolvidos em casos de corrupção. No âmbito da Administração Pública as leis que amparam o direito administrativo regulam a atuação do gestor à frente das organizações públicas. O processo político desencadeia em uma série de processos, variável abordada em seguida.

a.3) Os eventos políticos

O componente político compreende os elementos que estão relacionados às movimentações governamentais e seus órgãos reguladores que estabelecem e fazem executar as regras básicas pelas quais as empresas devem operar (Stoner & Freeman, 1989). As variáveis políticas podem ser caracterizadas em relação aos fatores de poder e estrutura, ou resultantes da dinâmica destas duas variáveis; são eles (Vasconcelos Filho, 1979):

Fatores de poder:

- 1) Partidos políticos;
- 2) Sindicatos;
- 3) Instituições religiosas;
- 4) Forças armadas;
- 5) Associações de classe;
- 6) Empresas multinacionais e estatais;
- 7) Ministérios;
- 8) Secretarias de Estado;
- 9) Poder Legislativo;
- 10) Poder Judiciário;
- 11) Poder Executivo.

Fatores de estrutura de poder

- 1) Regime de governo;
- 2) Importância relativa dos fatores de poder;
- 3) Tipos de relacionamentos entre os fatores de poder;
- 4) Tipos de participação dos fatores de poder.

Resultantes da dinâmica da estrutura de poder

- 1) Política monetária;
- 2) Política tributária;
- 3) Política de distribuição de renda;
- 4) Política de relações externas;
- 5) Política de estatização;
- 6) Política de segurança nacional.

Organizações de grande porte, em especial públicas, recebem influências políticas mais intensas e tendem a ser mais sensíveis à atuação de atores políticos que interferem, principalmente, em decisões de maior importância. Os reflexos dessa influência por parte do governo, quando positiva, pode revelar efeitos no desempenho econômico-financeiro, no mercado e na alavancagem das firmas (Thomsen & Pedersen, 2000; Wu, 2010). Por outro lado, a excessiva intervenção política nas atividades organizacionais leva a problemas de governança, ou seja, a maior influência governamental acaba aumentando os de agência nestas organizações (Gotaç, Montezano & Lameira, 2015).

Quando esta relação é pautada por processos legais, os efeitos políticos na relação firma-governo geram benefícios ao desempenho das empresas e impulsionam importantes estratégias de crescimento (Barney, 1986). As políticas de governo produzem significativos efeitos sobre o ambiente competitivo das empresas e sua interferência atua como propulsora das organizações (Hillman & Hitt, 1999). Porém, quando a participação de grupos políticos têm objetivos escusos e sua influência e manipulação são pouco transparentes, os resultados dessa relação promovem efeitos negativos, notadamente, nos gestores que estão sob o comando do grupo político.

Esta situação tende a se agravar com as práticas de ações corruptas. A corrupção exercida por grupos políticos se configura quando governantes, servidores públicos e agentes privados utilizam ilegalmente o poder político e financeiro de organismos ou agências governamentais com o objetivo de transferir renda pública ou privada, de maneira criminosa para si ou para determinados indivíduos e grupos (Berliner, 2014). Assim, a relação organização-políticos se sustententa, tanto em sistemas honestos que promovem decisões positivas, quanto em sistemas corruptos que encontram sustentação em inúmeras redes ilegais, muitas vezes estabelecidas por décadas (Fernández, 2013). O tópico que se segue aborda os eventos relacionados à mudança organizacional.

b) Eventos de mudança organizacional

A definição mais ampla para mudança organizacional está na concepção de que se trata de qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood, Curado & de Campos, 2000). Já Fineman, Gabriel, & Sims (2009) distinguem as mudanças como de primeira e segunda ordem. As de primeira ordem correspondem às mudanças no sistema, constituem ajustes na execução de tarefas, tais como promover reuniões de equipe para sanar problemas de comunicação, processos, entre outros. Estas mudanças são chamadas também de mudanças do tipo incremental, que apesar de ser definida como corriqueira, não deixam de ter sua complexidade e importância, pois buscam a eficiência dos processos internos Silva (2001). Já as mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, mudando sistemas propriamente ditos.

Em termos das mudanças na estrutura da organização, também denominadas de modelos de configuração, as alterações ocorrem no desenho e no formato das organizações; são transformações decorrentes de estratégias corporativas destinadas a ampliar ou reduzir o tamanho da empresa (Pereira, 1988). Assim, a incorporação ou fusão de empresas, por exemplo, expandem a estrutura organizacional e, por outro lado, decisões de terceirização e reestruturação financeira, de ativos e pessoal, reduzem o escopo estrutural da organização.

Na perspectiva estratégica, as mudanças acontecem tendo como parâmetro os cenários advindos do ambiente corporativo. A decisão do gestor em mudar remete a necessidades que se justificam pela perda de mercado, aumento da competitividade, adaptação aos eventos que interferem no funcionamento organizacional e outras voltadas para o alcance dos objetivos corporativos definidos antecipadamente.

Mudanças de natureza cultural tendem a ser a de maior resistência para serem implementadas pela própria dificuldade em convencer e sensibilizar os membros organizacionais sobre o novo estágio que se pretende alcançar na organização. Neste ponto, a cultura organizacional funciona como impedimento às mudanças que não agradam aos seus membros e atua como filtro para escamotear esforços e programas que não contam com a adesão dos funcionários (Pereira, 1988).

As transformações tecnológicas talvez sejam as que mais têm impactado na estrutura e funcionamento das organizações. O apelo da tecnologia implica na adoção de processos tecnológicos que, muitas vezes, contribui para a substituição de tarefas laborais por máquinas aptas a realizarem o mesmo processo. Motta (2000, p. 94) evidencia que a mudança

tecnológica envolve a “alteração da tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais”.

Entre os tipos de mudança que interessam a este estudo situam-se ainda as mudanças de natureza política. James & Ashkanasy (2008) revelam que as respostas emocionais durante o processo de mudança organizacional dependem da natureza da mudança. As mudanças políticas se traduzem em transformações de natureza normativa na gestão pública que afetam também a distribuição do poder no sistema social mais amplo. No caso brasileiro, as barreiras à introdução de mudanças se justificam pela alienação das instituições, quase sempre voltadas para dentro de si próprias, corporativistas e insensíveis às demandas da sociedade. Muito em função disto, as mudanças que se sucedem nas instituições são muito mais de natureza política do que administrativa (Pereira, 1988).

Frente à abordagem comportamental que tangencia o presente estudo, torna-se pertinente recuperar algumas pesquisas que desvendam as implicações das mudanças nos estados emotivos.

b.1) Reflexos das mudanças nas emoções

A mudança organizacional tem sido identificada como importante fonte de estresse para os gestores por promover respostas emocionais nos membros organizacionais em situações de reestruturação que envolve fusões, reconfiguração do trabalho e implementação de novas tecnologias. Os processos que envolvem mudanças, além de serem propagadores de incertezas e ambiguidades, geram, em algumas ocasiões crônicas, efeitos prejudiciais à vida familiar e à saúde psicológica e física (James & Ashkanasy, 2008; Lumineau, Eckerd, & Handley, 2015).

No estágio da implementação da mudança é possível utilizar ferramentas de comunicação que promovam emoções positivas e resultem em níveis mais elevados de atitudes e comportamentos de cidadania organizacional de maneira a facilitar a mudança. No sentido oposto, funcionários que manifestam emoções negativas estão mais propensos a apresentar comportamentos desviantes, indicativos de resistência e reação à mudança organizacional (Avey & Wersing, 2008; Giaever & Smollan, 2015).

Uma das formas de lidar com a resistência a mudança é incentivar o papel positivo do processo. Igualmente, espera-se que os funcionários procurem novos caminhos e estratégias para atingir os objetivos redefinidos e manterem o sentimento de confiança no sentido de se adaptarem às mudanças organizacionais propostas. Destaca-se ainda a resiliência para que os

envolvidos na mudança se recuperem dos contratempos gerados durante o processo (Avey & Wersing, 2008).

A complexidade das manifestações emotivas promovidas pelas reações às mudanças organizacionais está presente também nas reações oriundas destes eventos. Sua resistência pode ter a capacidade de mudar as direções corporativas e influenciar os processos decisórios estratégicos (Oatley & Johnson-Laird, 2014). Essas situações causam registros conscientes e inconscientes que interferem nas relações entre a emoção, a cognição e a ação. O resultado é a geração de novos processos decisórios que originam um círculo vicioso de tendências decisórias (Oatley & Johnson-Laird, 2014; Plutchik, 2001). O círculo vicioso, quando negativo, proporciona constantes sentimentos de ameaças ao indivíduo, o que incentiva a carência de engajamento e a decorrente ausência de comprometimento (Avey & Wersing, 2008; Giaever & Smollan, 2015).

O constrangimento despertado nas manifestações emotivas nos processos de mudança organizacional, muitas vezes, leva os indivíduos a optarem por expressarem emoções mais convenientes à situação vivenciada e suprimir aquelas consideradas indesejáveis. Diferentes percepções de adequação emotiva ao momento presenciado são assumidas pelos atores organizacionais, o que conduz ao conflito com as emoções naturalmente sentidas e a estados de ansiedade que podem se prolongar por anos (Hochschild, Irwin, & Ptashne, 1983; Giaever & Smollan, 2015).

O item a frente descreve o terceiro construto que exerce influência nos estados emotivos proposto por James & Ashkanasy (2008).

c) Negociação intraorganizacional

Os eventos gerados a partir das negociações intraorganizacionais são processos pelos quais as partes com diferentes preferências e objetivos alocam recursos por meio de atividades interpessoais. As negociações provocam estados afetivos positivos ou negativos, dependendo do grau em que as partes negociadoras atingem as metas previamente definidas (James & Ashkanasy, 2008). A agilidade dos resultados dos processos de negociação, por exemplo, gera emoções positivas no negociador. Por outro lado, as emoções negativas emergem quando o negociador avalia o comportamento da outra parte como impeditivo, conflituoso e divergente.

Os conflitos intraorganizacionais são frequentes e estão associados aos resultados das relações interpessoais. Apesar das tensões que predominam nos relacionamentos, as parcerias representam importantes mecanismos de negociação. São processos susceptíveis a embates e

consequências satisfatórias ou não que se manifestam nos vários níveis hierárquicos. Para minimizar a tensão no ambiente as organizações utilizam estratégias de resolução de conflitos que visam apaziguar os impactos emotivos sobre os indivíduos diretamente envolvidos (Lumineau et al., 2015).

A sociologia organizacional clássica considera que os elementos intraorganizacionais estabelecem fronteiras entre os grupos da empresa norteadas pela identidade coletiva destes agrupamentos que promovem fértil terreno para a propagação de conflitos diversos (Kirschbaum, 2010). Dependendo dos níveis de favorecimentos imparciais produzidos pela negociação, a tensão presente nestas interações gera comportamentos desestabilizadores nos processos emotivos. Por gerarem sentimentos que causam instabilidade, tensão, desconforto, falta de cooperação e confiança, em longo prazo, os conflitos podem ser responsáveis por sérios transtornos emocionais que impactam na vida profissional e pessoal dos indivíduos.

O grau do conflito irá influenciar a decisão a ser tomada, ou seja, decidir a favor de uma opção implicará abdicar da outra alternativa. Nestes casos, a escolha nem sempre é feita a partir das percepções pessoais e, sim, da opção geradora de menor conflito (Rosa, Scholten, & Carrilho, 2012). No presente estudo propõe-se ampliar o escopo desta variável para as relações interpessoais fora do ambiente organizacional. Pressupõe-se que os relacionamentos familiares e outros de carácter social também interfiram nos estados emotivos do gestor na condução do processo decisório. Na próxima subsecção resgata-se a literatura que associa a emoção ao processo de decisão.

2.4.2 A decisão na perspectiva dos fatores emotivos

Neste item retoma-se as teorias que abordam as emoções e a racionalidade no processo decisório, os estudos que abrangem a fisiologia neurológica da decisão na perspectiva emotiva, os aspectos psicológicos subjacentes e as regulações que predominam no contexto de quem decide.

2.4.2.1 – Limitações da racionalidade no processo decisório

A economia é a disciplina que, historicamente, dominou as pesquisas em relação à teoria da decisão. No entanto, o papel da emoção no processo decisório é pouco abordado na maior parte do século XX. Mintzberg, Raisinghani & Theoret (1976, p. 246) definem a decisão como um “compromisso específico para a ação” e o processo de decisão como “um

conjunto de ações e fatores dinâmicos que começam com a identificação de um estímulo para a ação e terminam com o compromisso específico para essa mesma ação”.

Nesta abordagem a emoção consiste em um elemento que influencia a decisão. Dentro deste contexto Herbert Simon (1967:1983) recusa alguns pressupostos da tomada de decisão na economia neoclássica que não considera os processos mentais subjacentes às decisões. Na perspectiva de Simon (1986), em decorrência dos custos de reunir informações, o executivo toma decisões limitadas, contentando-se com aquelas consideradas razoáveis em termos administrativos. Para argumentar sobre as limitações da decisão racional, entre elas, a desconsideração sobre os comportamentos diversos de quem decide, Simon (1986) inclui na dimensão da racionalidade decisória restrições cognitivas e situacionais que ocorrem nos processos decisórios.

Os psicólogos Kahneman e Tversky destacam o erro de não levar em consideração a figura do tomador de decisões e afirmam que não é possível para o indivíduo que decide deixar de carregar, em sua essência humana, a possibilidade de cometer erros cognitivos e ter limitações nas escolhas, resultado da interferência emocional e da própria capacidade neurológica (Uzar & Akkaya, 2013).

2.4.2.2 A abordagem fisiológica da razão e da emoção na decisão

No contexto fisiológico do processo decisório, em “*O Erro de Descartes*”, Antônio Damásio (1996) descreve que o poder de decisão está centrado no cérebro em suas dimensões social, emocional e pessoal. A interrelação entre emoções e razão remonta à história evolutiva dos seres vivos; sentir é um componente integral da máquina racional, logo, a tomada de decisão, por mais racional que seja, não está isenta das interferências das emoções; sua ausência, no caso da existência dessa possibilidade, seria igualmente prejudicial para as atitudes racionais (Tranel, Bechara & Denburg, 2002).

Ainda dentro desta linha fisiológica, Lerner *et al.* (2015), a partir de evidências científicas observadas no córtex pré-frontal ventromedial (área chave do cérebro na integração das emoções e cognição) de pacientes que sofreram os mesmos traumas investigados por Damásio (1996), admitem que quando esta área é afetada neurologicamente, reduz-se substancialmente a capacidade de sentir emoções e aperfeiçoar as decisões. (Lerner, Li, Valdeloso & Kassam, 2015).

Embora já seja reconhecida a existência de erros cognitivos no processo decisório, ainda não é totalmente compreendido o papel dos estados emotivos nas decisões. Mesmo com

as informações mercadológicas disponíveis para todos os tomadores de decisão, os executivos de uma mesma empresa diferem em suas decisões. Isto se deve, justamente, aos recursos cognitivos que eles trazem para as decisões estratégicas utilizadas para descobrir, classificar e analisar as informações recebidas (Maitland & Sammartino, 2015).

A disponibilidade das informações para dar suporte à melhor decisão é uma das necessidades dos agentes, mas não a única. São vieses que fazem parte das etapas da decisão, cuja interferência nem sempre resulta na melhor escolha por parte do gestor (Bazerman, 2004). Os processos psicológicos subjacentes e o contexto ambiental, por exemplo, podem explicar os efeitos emocionais na tomada de decisões.

2.4.2.3 Processos psicológicos subjacentes aos estados emotivos e o contexto do ambiente decisório

Trilhando a perspectiva psicológica, da mesma maneira que a emoção exerce vários graus de interferência nas decisões, emoções diferentes são vivenciadas em uma única tendência decisória (So *et al.*, 2015). Esses mesmos pesquisadores exemplificam este pressuposto a partir da análise do sentimento de orgulho que, dependendo do contexto, desencadeia emoções opostas. Se o sentimento de orgulho decorre do recebimento de um elogio recebido por uma tarefa bem executada, a emoção de alegria gerada motiva o indivíduo a tomar decisões positivas. Na outra ponta, se aqueles indivíduos motivados pelo sentimento de orgulho, hipervalorizam suas ações e feitos, mas não recebem o elogio esperado, as reações podem repercutir-se em emoções de raiva e decisões de caráter negativo (So *et al.*, 2015).

Se a percepção do sentimento influencia os estados emotivos no processo decisório, o mesmo ocorre com as manifestações afetivas. Denominado de *affect heuristic*, os processos cognitivos, quando concatenados às respostas afetivas e emotivas, ocorrem rápida e automaticamente servindo de atalho mental para a tomada de decisão (Pham & Avnet, 2009; Slovic, Finucane, Peters & MacGregor, 2007). Estes atalhos fazem com que as escolhas não sejam puramente racionais. São estratégias inconscientes que ignoram parte da informação no sentido de facilitar e agilizar o processo decisório

Nesta mesma linha de análise dos efeitos do afeto nos processos decisórios, os resultados reportados por Pham & Avnet (2009), demonstram que, mesmo quando a informação é suficiente em uma determinada decisão, tende-se a favorecer aquelas decisões propagadoras e geradoras de afetos e emoções agradáveis, em detrimento àquelas desagradáveis. Mesmo que possa parecer razoável a presença do afeto nestas situações, a

decisão com influência afetiva tem algumas deficiências por sua natureza extrema, polarizada, míope e muitas vezes desviante do objeto-alvo que se aspira (Pham & Avnet, 2009).

A sazonalidade dos estados emotivos demonstra que as emoções suscitadas em determinado momento decisório afetam outras decisões. Este processo conhecido como transição de emoção sustenta a divisão e a valência das emoções (positiva ou negativa), onde estados emotivos com a mesma valência têm efeitos semelhantes (Lerner *et al.*, 2015). Assim, pessoas com emoções positivas tendem a reduzir a complexidade no processo decisório, envolvem-se rapidamente na situação a ser solucionada e simplificam os tipos de processamento ao diminuírem o tempo para adquirir as informações necessárias para a decisão (Lerner *et al.*, 2015; Mano, 1990; So *et al.*, 2015).

O que se percebe até aqui é a possibilidade de as pessoas utilizarem e regularem os fatores emotivos nos processos de decisão. Barret & Seo (2007) asseguram que há uma regulação dos possíveis vieses induzidos pelas emoções que podem contribuir, positivamente ou não, no desempenho da tomada de decisão. Os indivíduos que regulam a influência emocional em seus julgamentos são menos propensos a serem influenciados por suas emoções no processo decisório. Já aqueles menos propensos a regularem os impactos das emoções em suas decisões tendem a comprometer o processo decisório com suas escolhas e juízo de valor.

A regulação das emoções está presente também no ambiente da organização. O cenário organizacional atua como impulsionador das manifestações emotivas dos tomadores de decisão e ecoam nos processos estratégicos. (Ashton-James & Ashkanasy, 2008). Assim, nas decisões de risco, há consideráveis evidências de que emoções eventuais emergidas dos fatores ambientais não relacionados às decisões em si, influenciam na tomada de decisões. Quando os indivíduos se encontram em processos de ansiedade, por exemplo, ficam mais atentos às ameaças do ambiente e vigilante na preservação de seus recursos. Esta atenção e estado de vigilância levam as pessoas a evitar riscos e a tomar decisões cautelosas (Yip & Côté, 2013).

Outro fenômeno que ilustra a possibilidade de regulação das emoções refere-se àqueles indivíduos que experimentam estados emotivos de alegria. Estas pessoas se manifestam mais propensas a adotar estratégias de decisão que aproveitam conhecimentos preexistentes sem se aterem a detalhes específicos do processo. Em contrapartida, os indivíduos envolvidos em processos emotivos negativos, como a tristeza, estão mais predispostos a adotar estratégias de decisão sistemáticas com pouca utilização de conhecimentos preexistentes e considerável atenção aos detalhes (Schwarz, 2000).

No ambiente organizacional a regulação dos estados emotivos encontra-se nas exigências e nos parâmetros comportamentais definidos pelas empresas. Em geral, nas organizações, as emoções são consideradas antíteses da racionalidade, onde, esperam-se do tomador de decisão padrões emocionais aceitáveis. Isto justifica a instauração de mecanismos específicos para regular a experiência e expressão das emoções. Quando a expressão emocional é um componente indesejado, as organizações muitas vezes prescrevem normas de conduta para suprir expectativas de posturas emocionais adequadas (Moisander *et al.*, 2016).

A ausência de aspectos reguladores que delimitem estados emotivos exacerbados com objetivos de benefícios pessoais favorece o exercício de atitudes imorais e atos ilícitos. Nestes casos, as relações e interesses pessoais destes indivíduos tendem a colocá-los em uma situação que, mesmo que moralmente reprovável, acreditam que sejam superiores e livres de punições (Fernández, 2013). O próprio ambiente corruptível guia a sua inércia cognitiva e egocêntrica e alimenta a crença da invulnerabilidade moral, que sustentam aquelas decisões destinadas a promover o bem próprio (Fernández, 2013; Zimbardo, 2007)

Finalizada a fundamentação teórica, na sequência são abordados o modelo empírico proposto e seus pressupostos.

2.5 Modelo teórico empírico e pressupostos

Ao tomar como referência os modelos citados no item 2.4.1, na estruturação desse modelo teórico empírico de pesquisa foram aplicadas dimensões de eventos afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996) do âmbito externo (James & Ashkanasy, 2008) que têm implicações nos fatores emotivos que atuam nos processos decisórios.

Da mesma forma que houve adaptações no modelo de James & Ashkanasy (2008) em relação ao modelo de Weiss & Cropanzano (1996), com a inclusão de fatores externos – Político, legal e econômico - no modelo proposto neste estudo foram incluídos os eventos do ambiente interpessoal pela representatividade que as relações pessoais e profissionais têm no contexto do fenômeno (Mroz & Kaleta, 2016). Com isso, faz-se necessário abordar teorias que descrevem os eventos afetivos provenientes das relações interpessoais e que interferem nos processos decisórios.

2.5.1 *Eventos afetivos no ambiente interpessoal*

O ambiente interpessoal relacionam-se com eventos das relações interpessoais, eventos atrelados ao crescimento profissional, além daqueles que envolvem situações pessoais que, de certa forma, ecoam no cotidiano profissional e por consequência nas decisões dos atores envolvidos.

Na vertente das relações interpessoais, nas organizações a produtividade dos indivíduos e sua eficiência decisória estão estreitamente relacionadas à saúde de suas relações interpessoais, (Mailhiot, 1976 como citado em Costa, 2010). Para Lopes, Andrade, Silva e Oliveira (2017, p. 155), as relações interpessoais:

São consideradas a base da sociedade e formadas de acordo com o contexto social no qual essa sociedade está inserida sob diversas influências que nela atuam. Dessa forma, podem ser reguladas por lei, costume ou acordo mútuo. As relações interpessoais têm a função de convocar as pessoas a terem reações recíprocas, ou seja, a terem um comportamento que vai de acordo com a atitude do outro indivíduo no qual ela está interagindo.

O ambiente corporativo é favorecido pelo reflexo do bem-estar do indivíduo. A dimensão psicológica e saúde mental se relacionam diretamente com as emoções positivas e negativas desencadeadas no ambiente interpessoal que ecoam no ambiente corporativo e, por consequência, nos processos decisórios. Assim, o envolvimento emotivo proporcionado pelas relações com o meio, não se restringe a situações pontuais e sim, a um estado constante de intercâmbios (Avey, Luthans, Smith & Palmer, 2010; Diener & Larsen, 1993; Gao, Luo, Thumboo, Fones, Li & Cheung, 2004).

Além disso, a produtividade de um grupo e sua eficiência, no ambiente organizacional, está estreitamente relacionada com a competência de seus membros e com a solidariedade de suas relações. Nesta ótica, as relações interpessoais podem ser subdivididas em três grupos a partir da: a) necessidade de ser aceito pelo grupo, b) necessidade de responsabilizar-se pela existência e manutenção do grupo, c) necessidade de ser valorizado pelo grupo (Costa, 2010).

Diferente de outros eventos externos, o ambiente interpessoal pode promover emoções negativas que se desenvolvem de maneira lenta, muitas vezes relacionada à saúde física e suas consequências são raramente percebidas em seus estágios iniciais (Batista et al., 2010). Com efeito, os resultados obtidos são processos contínuos com sentimentos de inadequação em

relação ao trabalho e de falta de recursos para enfrentá-los desfavorecem a médio e longo prazo a capacidade de tomar de decisões (Ferreira & Lucca, 2015).

Apesar das pressões constantes vivenciadas pelo indivíduo com os eventos externos, a promoção de afetos positivos nas relações interpessoais constitui elemento importante que podem sustentar emocionalmente momentos de tensão motivados pelos fatores externos tornando a experiência mais fácil de enfrentar além de possibilitar o bem-estar mental e físico. O indivíduo com perfil depressivo e com poucas relações interpessoais positivas, por exemplo, é caracteristicamente vulnerável e inclinado a experimentar emoções negativas. Já os extrovertidos, são enérgicos, assertivos, ativos e sociáveis, tendem a experimentar emoções positivas, favorecendo a relações tanto as interpessoais quanto os movimentos de interação com meio externo (Ashforth & Humphrey, 1993; Creed & Hudson, 2014; Mroz & Kaleta, 2016).

A trajetória cultural exerce forte interferência na separação das vivências interpessoais e sua exteriorização no ambiente corporativo. A cultura chinesa, por exemplo, é claramente diferente se comparada com a cultura latina e fica evidente que o tipo e a intensidade emocional também dependem de aspectos culturais. Assim, as interferências emocionais da ambiência pessoal, de certa forma, podem ser bloqueadas com o intuito de elevar a assertividade na decisão a ser tomada (Mroz & Kaleta, 2016).

Verifica-se a estreita relação entre os eventos impulsionados pelo ambiente externo, com os resultados promovidos pelo ambiente interpessoal que, juntos, fomentam fatores emotivos e determinam as tendências decisórias do indivíduo. Cada evento gera conhecimento tácito e explícito que pode ser internalizado ou encorajado nas rotinas organizacionais. A soma destes eventos colabora com a idiossincrática, façanha individual e afeta as ações dos gestores, as decisões e os comportamentos (De Harlez & Malagueño, 2016).

Portanto, observa-se que as emoções têm importante associação com os eventos promovidos pelo ambiente interpessoal que, por sua vez, ecoam nas decisões. Assim, a partir dos eventos externos, proposto no modelo de James & Ashkanasy (2008) e incluindo os eventos do ambiente interpessoal, foi construído o modelo teórico empírico apresentado na Figura 3.

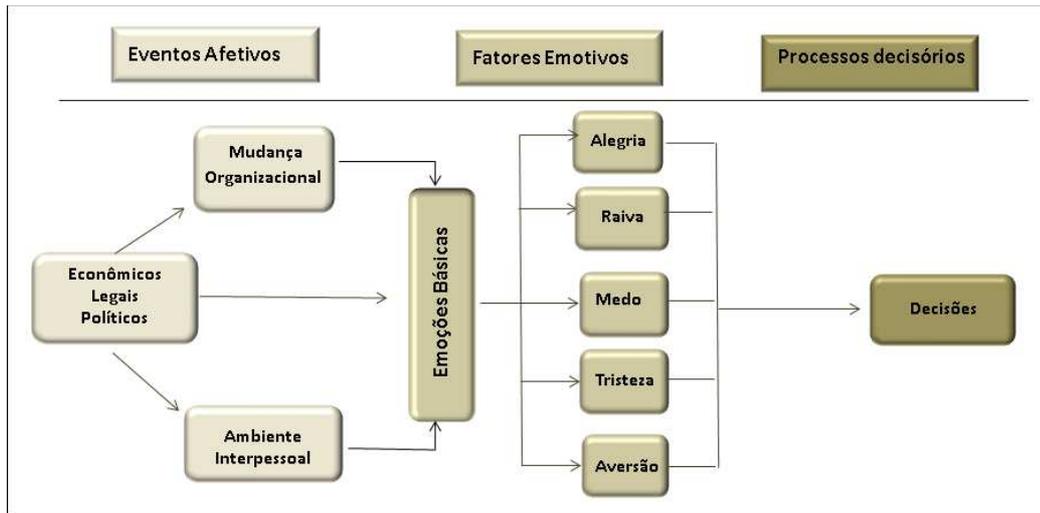


Figura 3. Modelo dos eventos afetivos e emoções básicas nas decisões organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos modelos de Weiss & Cropanzano, (1996) e James & Ashkanasy, (2008).

2.5.2 Pressupostos da pesquisa

No tocante a interação entre os fatores emotivos econômicos, legais e políticos com as emoções básicas e decisões organizacionais são apresentados cinco pressupostos do estudo, descritos a seguir.

P1: Os eventos positivos da economia geram manifestações emotivas positivas no processo de tomada de decisão.

P2: Envolvimentos em ações ilegais geram manifestações emotivas negativas no processo de tomada de decisão.

P3: As pressões políticas geram manifestações emocionais negativas no processo de tomada de decisão.

P4: As disposições que se relacionam a mudanças no ambiente organizacional geram manifestações positivas e negativas nos processos decisórios.

P5: Eventos do ambiente interpessoal favorecem emoções positivas que direcionam os processos decisórios.

A seguir é abordada a metodologia usada na pesquisa.

3 Metodologia

Para testar o modelo teórico empírico proposto utilizou-se de uma abordagem qualitativa de caráter descritiva e elegeu-se a técnica de análise de conteúdo para a compreensão das influências dos eventos afetivos nas emoções básicas que atuam nos processos decisórios. Neste capítulo são descritas a estratégia da pesquisa e as técnicas de coleta e tratamento de dados, incluindo os processos de codificação, inferências e redes semânticas operacionalizadas por meio do software Atlas TI 8.0.

3.1 Estratégia da pesquisa

Com o intuito de entender as implicações dos eventos afetivos que contribuíram para potencializar as manifestações emotivas dos dirigentes e suas possíveis repercussões no processo decisório, foram analisados os fenômenos ocorridos com três dirigentes da principal empresa do setor petrolífero no Brasil. No período compreendido entre 2005 e 2015 investigou-se a ambiência das diretorias internacional, de serviços e engenharia e de abastecimento, que estiveram envolvidas em intensas transgressões de natureza econômica, legal e política. Diante deste cenário, analisaram-se as implicações dos eventos afetivos nas emoções básicas e suas relações com as decisões tomadas pelos três dirigentes responsáveis por estas diretorias.

A opção pela metodologia qualitativa se deve a sua potencialidade para compreender e explicar o fenômeno social, quando está em jogo o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes dos processos que não podem ser reduzidos à operacionalização de simples variáveis (Godoi, Bandeira de Melo & Silva, 2006; Minayo, 2007). O estudo é ainda de caráter descritivo, já que se pretende observar os fatos, registrar, analisar e interpretar o fenômeno (Gil, 2008).

Mesmo com a grande quantidade de material evidenciado no período pesquisado em sites de órgãos oficiais (Ministério Público Federal e Polícia Federal), jornais e livros editados sobre as operações que permearam o conturbado período objeto de análise da pesquisa, decidiu-se privilegiar a coleta de dados nos depoimentos realizados pelos dirigentes em vídeos disponíveis na internet.

A utilização de vídeos na pesquisa facilita a compreensão das ações humanas que, por natureza, são complexas e estão diretamente relacionadas às emoções (Bauer & Gaskell, 2008). Nesse sentido, o primeiro passo metodológico consistiu na compilação dos vídeos

disponíveis das delações e testemunhos realizados pelos três diretores. Esse grupo de vídeos, composto por aproximadamente 40 horas de gravação, foram transcritos na íntegra. Posteriormente realizou-se uma nova leitura no sentido de corrigir possíveis erros de transcrição e, paralelamente, selecionaram-se aqueles vídeos com trechos discursivos de interesse direto do objeto de estudo. Assim, o escopo final do conteúdo analisado se limitou a 19 vídeos, com aproximadamente 16 horas, que geraram 80 laudas de textos orais utilizados nas análises interpretativas.

A seguir são descritos os processos de coleta e tratamento de dados, assim como os métodos de codificação.

3.2 Coleta dos dados

O *corpus* da pesquisa foi constituído pelos relatos orais extraídos dos depoimentos das delações premiadas dos três diretores da empresa petrolífera, disponibilizados no canal *Youtube*, extraídos no período de janeiro a março de 2017 (Quadro 2). A seleção dos vídeos foi feita a partir das palavras-chave: a) delações, b) depoimento + Lava Jato, c) delações premiadas, d) colaboração + Lava Jato, e) Lava Jato, f) Petrobras + delações, g) Petrobras + colaborações, além dos nomes dos três diretores da empresa petrolífera. Com o intuito de fazer uma análise prévia dos vídeos selecionados e escolher aqueles que proporcionassem conexões interpretativas com o estudo (Bauer & Gaskell, 2008).

Quadro 2

Lista de endereços eletrônicos do material empírico

Vídeo	Deponente	Duração	Link
1	1	1:06:54	https://www.youtube.com/watch?v=jzQQMPcOjPM
2	1	1:07:00	https://www.youtube.com/watch?v=52cWrf30AnM&t=4s
3	1	1:07:02	https://www.youtube.com/watch?v=LteCemTouL8&t=16s
4	1	1:06:00	https://www.youtube.com/watch?v=9CMjvOn_qpw&t=3s
5	1	2:14:00	https://www.youtube.com/watch?v=tDH8V7mTPBI
6	1	2:10:00	https://www.youtube.com/watch?v=VD8haWmunU4&t=57s
7	1	1:26:00	https://www.youtube.com/watch?v=Wpyt2ovfEm4&t=418s
8	2	0:29:27	https://www.youtube.com/watch?v=WmiQGdULT_M&t=401s
9	2	0:30:58	https://www.youtube.com/watch?v=lqS6CsD52K8&t=115s
10	2	0:22:03	https://www.youtube.com/watch?v=a-XuiH6DoTg&t=8s
11	2	0:31:19	https://www.youtube.com/watch?v=3KsG4q628vU&t=3s
12	2	0:20:15	https://www.youtube.com/watch?v=oNkylmE6MU&t=20s
13	2	0:19:58	https://www.youtube.com/watch?v=Q2Y29gbJMzE
14	2	0:11:08	https://www.youtube.com/watch?v=Ne5vOrYjIU&t=2s
15	2	0:31:11	https://www.youtube.com/watch?v=bVSiV-5niZU&t=6s
16	2	0:32:40	https://www.youtube.com/watch?v=WmbnJ8ZWYyVI&t=11s
17	2	0:19:45	https://www.youtube.com/watch?v=ZjddqNmz3IA&t=29s
18	3	1:06:00	https://www.youtube.com/watch?v=NXjZJoZTSDE&t=12s
19	3	0:27:18	https://www.youtube.com/watch?v=w1H75gkDjqM&t=2s

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Nas codificações dos textos produzidos dos depoimentos foram excluídas as falas de outros atores – juízes e advogados – também presentes nos vídeos, restringindo-se a análise somente às declarações dos três diretores selecionados, denominados na pesquisa de depoentes 1, 2 e 3 (Quadro 3).

Quadro 3

Relação dos depoentes: descrição de tempo de casa, formação e cargo

Depoente	Idade	Tempo de empresa	Formação	Cargo na Petrobras
1	63	34 anos	Engenheiro Mecânico	Diretor de Abastecimento
2	66	33 anos	Engenheiro Químico	Diretor Internacional
3	61	34 anos	Engenheiro Civil	Diretor de Serviços

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

Da mesma forma, os partidos políticos informados nos depoimentos foram substituídos pelas nomenclaturas: Partido A, Partido B, Partido C e Partido D. Nesta mesma cadência de manter o anonimato dos atores mencionados nos dados coletados, utilizou-se de nomes fictícios para a identificação destes atores (ver Quadro 4).

Quadro 4

Relação dos agentes públicos e seus nomes fictícios

Nome Fictício	Cargo
André	Deputado Federal
Bernardo	Doleiro
Cesar	Governador
Charles	Presidente de estado
Delcio	Senador
Delio	Tesoureiro Partido B
Ferreira	Empresário
Gabriel	Presidente da Companhia
Geraldo	Senador
Gilmar	Ministro
Ildeu Silva	Diretor da companhia
João	Ministro da Economia
José	Deputado Federal
Laécio	Senador
Leandro	Doleiro
Luciano	Presidente de estado
Marcelo	Ministro
Marcos	Lobista
Núbia	Ministra
Pablo	Diretor da companhia
Pedro	Gerente de serviços
Reinaldo	Diretor da companhia
Renato	Senador
Roberto	Doleiro
Rogério	Empresário
Vanessa	Diretora da companhia
Vitor	Diretor da companhia
Walter	Tesoureiro do Partido B

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

O item seguinte discorre sobre os métodos e processos de codificação usados no tratamento dos dados.

3.3 Tratamento dos dados

Para o tratamento dos dados dos extratos orais transcritos dos vídeos utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens. Bardin, (1977) reitera que a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições do fenômeno em estudo, inferências estas que podem gerar análises de significados e significantes. O meio usado para proceder à análise de conteúdo extraídos dos vídeos foi a codificação dos agrupamentos semânticos realizados no software Atlas TI 8.0.

O item subsequente trata dos métodos de codificação utilizados e da etapa metodológica de identificação e análise das redes semânticas do conteúdo coletado dos depoimentos orais.

3.3.1 Métodos de codificação, inferências e redes semânticas

Conforme já relatado, os vídeos selecionados dos depoimentos e das delações foram transcritos e transferidos para a base do Atlas TI 8.0 para codificação. A leitura das transcrições e a escuta dos vídeos para codificação foram realizadas concomitantemente, no sentido de harmonizar as interpretações advindas dos recursos de áudio, texto e imagem. Com isso objetivou-se viabilizar as análises decorrentes das visualizações das reações tipicamente humanas, nas suas dimensões não verbais, sejam elas, gestos, gesticulações, sorrisos, hesitação na fala e, até mesmo, o silêncio (Bauer & Gaskell, 2008; Loizos, 2008).

Para cada citação textual, em função das possíveis e variadas correlações que podem ser feitas com as dimensões de análise, utilizaram-se de codificações simultâneas e sobrepostas com dois ou mais códigos diferentes relativos aos dados qualitativos coletados (Godoi *et al.*, 2006; Justicia, 2005). Essa técnica se justifica quando o estudo inclui várias dimensões de construtos, onde, permite-se captar e ilustrar pontos relacionados a mais de um evento (Weston, Gandell, Beauchamp, McAlpine, Wiseman & Beauchamp, 2001; Saldaña, 2015).

Finalizada a codificação, no passo seguinte, realizaram-se, de forma individual e global, as inferências e as análises das redes semânticas estabelecidas a partir das codificações

dos textos originados dos extratos orais (Namey, Guest, Thairu & Johnson, 2008). As subseções seguintes comportam os processos de codificação adotados, as inferências e as nomenclaturas dos códigos usados para as famílias de dados que suportam a análise de conteúdo do modelo teórico-empírico proposto.

3.3.1.1 Processo de codificação dos extratos orais

Os dados transcritos e processados podem ser codificados de três maneiras: codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva (Godoi *et al.*, 2006). A codificação aberta consiste no processo analítico onde são identificados os atributos e as dimensões de cada linha, frase ou parágrafo dos textos originários das entrevistas (Strauss & Corbin, 1990). A criação das categorias é formulada à medida que é feita a codificação aberta. Ao ser apropriado um código em determinada citação, este está diretamente ligado a sua respectiva categoria. Uma categoria, não necessariamente, precisa ter o mesmo número de códigos do que outra, mas é composta por grupos de códigos com o mesmo sentido e/ou significado (Saldaña, 2015).

Após a identificação dos campos textuais na codificação aberta, procederam-se as categorizações das relações entre as variáveis do modelo, etapa denominada de codificação axial (Gasque, 2007; Strauss & Corbin, 1990). A busca pelas interações entre as dimensões de análise é alcançada com a criação dos códigos que relacionam os significados de cada microanálise (Godoi *et al.*, 2006). Por fim, na terceira etapa, chamada de codificação seletiva, as categorias codificadas foram integradas e agrupadas em níveis abstratos da análise interpretativa do fenômeno em foco (Strauss & Corbin, 1990).

Estes três tipos de codificações não são lineares. Ao contrário, tratam-se de processos que admitem recursividades, condições que proporcionam a criação de inferências desses emissores da mensagem contida no conteúdo dos textos orais proferidos (Godoi *et al.*, 2006; Bauer & Gaskell, 2008), que serão abordadas no subitem posterior.

3.3.1.2 Inferências e microanálises

O processo de inferências fundamenta as bases das microanálises, ou seja, as deduções feitas com base nos dados coletados auxiliam nas interpretações de partes específicas do fenômeno em análise. Godoi *et al.* (2006, p. 447) explicam que “a microanálise consiste de técnicas – questionamentos e comparações reveladoras das possibilidades de interpretação e

dos significados dos dados”. A microanálise é característica essencial na análise de conteúdo e possibilita as conexões para a futura exposição dos resultados (Bardin, 1977). Estas conexões são construídas por meio de inferências.

A possibilidade de abstrações dedutivas (inferências) escritas antes, durante e sobre a base das informações coletadas cria conexões, constrói suportes de análises e conduz a respostas que auxiliam na interpretação de dados heurísticos (Saldaña, 2015). Nas inferências realizadas foram apurados os incidentes que tiveram importância e conexão com o modelo proposto (Flick, 2002) e que respondem aos critérios definidos na questão deste estudo.

As inferências que constituem as microanálises no *software* Atlas TI 8.0 foram feitas na ferramenta denominada comentários. À medida que as codificações são processadas procedeu-se a inclusão das inferências para cada citação. As deduções emanadas contribuíram para as análises dos resultados.

A etapa seguinte engloba a estruturação das redes semânticas evidenciadas.

3.3.1.3 Estrutura de codificação das redes semânticas

A rede semântica consiste em um conjunto de nós conectados e usados para identificar relacionamentos semânticos complexos do texto em estudo (Namey *et al.*, 2008). São geradas as codificações de palavras dos textos produzidos dos extratos orais e permitem o levantamento das correlações existentes entre os códigos e os significados que, explicam ou não, o fenômeno de pesquisa em estudo (Bardin, 1977; Godoi *et al.*, 2006; Saldaña, 2015).

O critério de categorização é utilizado quando a intenção do método de análise de conteúdo consiste em agrupar as unidades de registros, decorrentes das citações orais, em classes de elementos comuns (Bardin, 1977). Estas dimensões de análise foram organizadas com a finalidade de buscar relações e representações que explicassem ou não os pressupostos da pesquisa. Um conjunto de categorias de significados similares forma uma família (Saldaña, 2015). A diferença entre famílias e categorias é que as famílias representam a base do modelo empírico e as categorias são compostas pelo seu desmembramento.

Na construção das redes semânticas que representam o modelo teórico empírico, os códigos foram nomeados e agrupados em famílias que compartilham características e sentidos semelhantes dos principais construtos: Econômicos, legais e políticos, mudanças organizacionais, ambiente interpessoal, emoções básicas e decisões. No decorrer do processo de agrupamento dos códigos nenhuma citação foi desprezada. Todas foram correlacionadas ao

código correspondente e apresentadas na rede semântica, independentemente de sua frequência.

Com o intuito de dar suporte as inferências realizadas nos processos de codificação, definiu-se uma categoria de extratos textuais composta por códigos que representam indícios da emoção a partir de estímulos de sentimentos percebidos cujas características induzem a impulsos emotivos. Trata-se de conexões de indícios da emoção e sentimentos transitórios. Essa categoria fez-se necessária, pois determinadas situações vivenciadas pelos atores sociais evidenciam sentimentos que se relacionam a determinadas emoções. É o caso, por exemplo, da situação em que o indivíduo se sente pressionado e manifesta diferentes sentimentos, não necessariamente emoções, de toda maneira associado a determinadas respostas emocionais (Laborde, et. al 2014).

Para dar suporte na compreensão da codificação realizada, atrelou-se a cada rede semântica uma estrutura de codificação (Quadro 5) indicando o evento, citação, estímulos de sentimentos, emoções e decisão. Para melhor visualização, a seguir, apresenta-se um exemplo da estrutura de codificação utilizada como modelo da rede semântica da figura 4.

Quadro 5
Estrutura de codificação

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Mudança de diretoria	<i>“A companhia ficou com medo de colocar uma outra pessoa”</i>	Pressão Incerteza	Medo	Não mudar a diretoria naquele momento

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A relação entre os códigos foi feita no Atlas TI 8.0 que tece uma rede de relações e constrói as redes semânticas. Assim, para cada família de dados selecionaram-se os códigos relativos aos seus significados (Saldaña, 2015). Para suporte das redes semânticas foi utilizada como referência a opção *Random* do Atlas TI. A Figura 4 exemplifica o formato das redes semânticas do software e, partir delas, foram extraídos e apresentados nas análises um formato mais sintético que exclui as citações e apresenta unicamente os construtos apresentados no modelo empírico proposto neste estudo.

Assim, no primeiro bloco identifica-se o vídeo de origem do texto produzido. Os dois blocos seguintes referem-se a citações extraídas das delações que confirmam a manifestação dos construtos em análise. Os demais blocos – que são apresentados nas análises - expressam a sequência de códigos relacionada às citações textuais selecionadas.

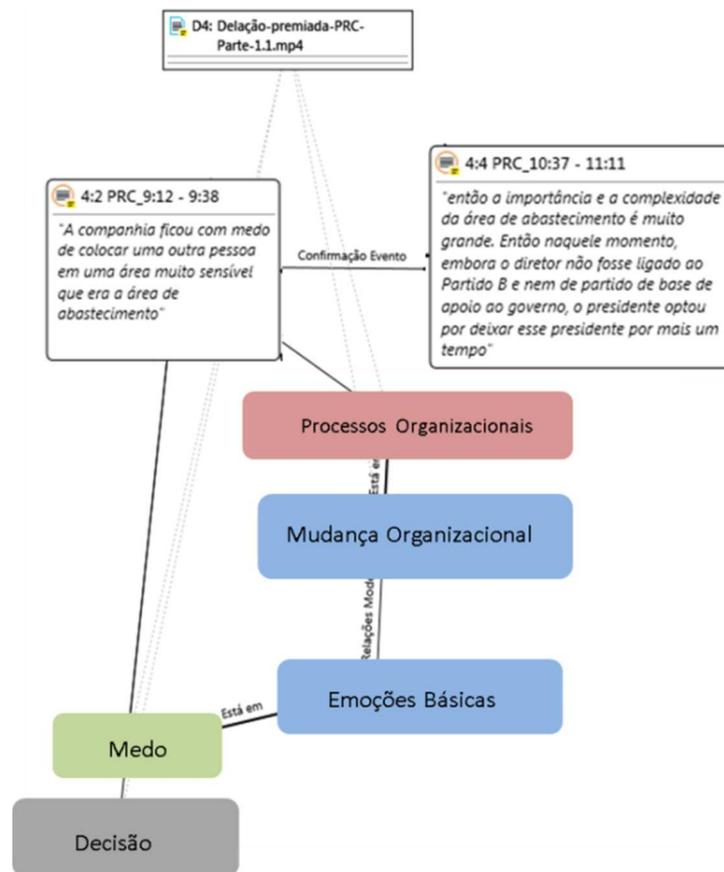


Figura 4. Exemplo analítico de rede semântica.

Fonte: Atlas TI 8.0 – *Network*.

Na ilustração acima a inferência “medo” está explícita no depoimento oral identificado. As análises são realizadas também com o significado implícito da emoção gerada e dos demais construtos do modelo empírico teórico.

A seguir, são abordadas as análises dos resultados e as conclusões da pesquisa.

4 Análise dos Resultados

No presente capítulo são apresentados os resultados do estudo. Tendo como referência os eventos afetivos da ambiência organizacional – econômicos, legais e políticos; mudança organizacional e; ambiente interpessoal - para cada uma dessas dimensões são analisados os fatores de emoções básicas manifestados e as devidas repercussões nas decisões organizacionais. Antes, porém, é evidenciado, em breve contexto, as características da trajetória da organização no período foco do estudo de 2005 a 2015.

4.1 Breve contexto da ambiência da empresa petrolífera e a operação Lava Jato

A empresa petrolífera, onde desencadeia o estudo da aplicação do modelo teórico e empírico proposto nesta dissertação, foi fundada, em 1953, a partir do movimento popular, iniciado sete anos antes, com o slogan “*O petróleo é nosso*”. Durante décadas a companhia foi referência de crescimento, inovação e boas práticas de gestão e governança corporativa, o que resultou na solidificação da imagem positiva junto aos seus públicos interno e externo (Paduan, 2016).

No ano de 2000, a empresa fez a primeira divulgação ao mercado dos seus planos estratégicos. Neste mesmo período, lançou os chamados “Recibos Lastreados por Ações” na Bolsa de Nova York, com valorização de 20% no primeiro dia de lançamento dos papéis. Mais de 300 mil trabalhadores tornaram-se acionistas da estatal. Ainda em 2000, a companhia começou a operar a maior plataforma de petróleo semissubmersível do mundo à época, a P-36, ao custo de US\$ 350 milhões (Paduan, 2016; Teixeira, 2016).

Em 2003, o preço dos combustíveis passou a ser deliberado pelo Governo Federal e, em 2005, início do período de análise do presente estudo, foram encontrados os primeiros indícios de petróleo no pré-sal na Bacia de Santos que credenciaram o Brasil a vir a ser um dos líderes mundiais na produção de tecnologias de ponta para a exploração de petróleo e desenvolvimento de energias limpas e renováveis. Estas previsões repercutiram no país e ajudaram a alavancar a economia. Dezoito setores de materiais e serviços da área petrolífera foram beneficiados diretamente incluindo os de tubulação, equipamentos náuticos, elétricos, mecânicos e submarinos, instalações e montagens industriais, construção, manutenção e reparo naval. O aquecimento destes segmentos atraiu investimentos de empresas britânicas, chinesas, estadunidenses, espanholas, holandesas e francesas, entre outras (Monteiro, 2013; PAC, n.d; Spinillo, 2016).

Para explorar as reservas de petróleo descobertas vultosos recursos financeiros seriam necessários, muito em função das dificuldades em extrair o produto em profundidades de 5 a 7 mil metros abaixo do nível do mar (Ver Figura 5). Assim, a empresa passou a investir em tecnologia própria, desenvolveu parcerias com fornecedores, universidades e centros de pesquisa, e contratou sondas de perfuração, plataformas de produção, navios e submarinos. Além disso, a companhia arremeteu capital para a melhoria da qualidade dos derivados de petróleo. Estava previsto neste programa a instalação de unidades de tratamento de diesel e gasolina nas refinarias existentes e a construção de novas áreas industriais de refino de petróleo (Almeida, n.d.).

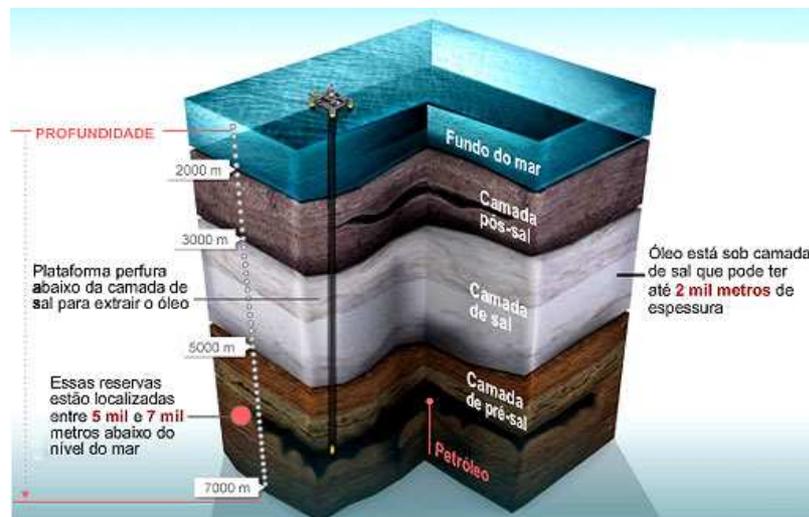


Figura 5. Representação gráfica do Pré-Sal.

Fonte: <http://blogdopetroleo.com.br/campo-de-tupi-descoberta-que-mudou-o-brasil>.

No contexto internacional, em 2006, em negociação com a empresa belga *Astra Oil*, a estatal brasileira adquiriu 50% da Refinaria de Pasadena. A operação que despendeu US\$ 359 milhões geraria, posteriormente, grandes prejuízos para a companhia. Conforme determinação da justiça americana, três anos depois, em processo judicial movido pela própria *Astra*, exigiu-se a aquisição dos outros 50% da refinaria norte-americana por US\$ 639 milhões. Neste mesmo ano, a empresa inaugurou o Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj) e, nos anos que se seguiram, novas aquisições foram realizadas (Ipiranga e Suzano Petroquímica). Assim, em 2008, a empresa alcançou seu valor recorde de mercado no setor petroquímico, seguida apenas pela ExxonMobil (Pádua, 2016).

Movida pela necessidade de investir na produção dos campos de petróleo do pré-sal, em outubro de 2010, a organização lançou no mercado a oferta de ações no montante de

US\$70 bilhões, a maior da história do IBOVESPA (Modé, 2010). O capital arrecadado seria usado para as operações de exploração. Em 2012, entrou em operação o navio-plataforma FPSO (*Floating Production Storage and Offloading*), no campo de Baleia Azul, na cidade de Anchieta (Espírito Santo) e, no ano seguinte, sete anos após a descoberta do petróleo na camada de pré-sal, a companhia alcançou à marca de 300 mil barris de petróleo por dia, intervalo de tempo inferior ao necessário para se chegar ao mesmo patamar em outras importantes áreas de produção marítima no mundo (Paduan, 2016).

Apesar de ter se transformado em uma das maiores organizações petrolíferas do mundo, a contínua defasagem dos preços dos derivados de petróleo imposto pelo Governo prejudicou a empresa, que obteve perdas de receitas da ordem de US\$ 45 bilhões entre 2011 e 2014, o que contribuiu para o prejuízo de R\$ 21,6 bilhões apurado no exercício de 2014 (Petrobras, 2017). Neste mesmo ano a companhia passou a ser o objeto central de investigação da Operação Lava Jato, deflagrada em 17 de março de 2014 (The Economist, 2011).

A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro já realizada no Brasil. O nome “Lava Jato” teve origem na rede de postos de combustíveis e lava a jatos de automóveis utilizados para movimentar recursos ilícitos pertencentes às organizações criminosas inicialmente investigadas (Ministério Público Federal, n.d.). No primeiro momento da investigação, iniciada em março de 2014, na Justiça Federal de Curitiba, foram desvendadas e processadas quatro organizações criminosas lideradas por doleiros.

O esquema criminoso contava com a participação de grandes empreiteiras, organizadas em cartéis, que pagavam propinas para importantes executivos da estatal, indicados pelos principais partidos de base de sustentação do governo e outros agentes públicos. Para o sucesso do sistema era imprescindível a participação e cooptação dos funcionários de alto escalão da empresa, que favoreciam internamente os contratos do cartel. O suborno era distribuído por intermédio de operadores financeiros investigados na primeira etapa da operação. As empreiteiras se cartelizaram e os preços oferecidos à companhia de petróleo eram calculados e ajustados em reuniões secretas nas quais se definia quem ganharia o contrato e qual seria o preço, em geral, inflado em benefício privado e em prejuízo dos cofres da estatal (Ministério Público Federal, n.d.).

Com a elucidação do escândalo, o Ministério Público Federal recolheu as provas e três diretores das áreas Internacional, de Abastecimento e de Serviços foram presos para interrogatório. De acordo com o laudo da perícia criminal da Polícia Federal, estima-se em R\$

42,8 bilhões o volume de recursos desviados dos cofres da empresa. A análise dos resultados que se segue foi extraída dos depoimentos disponibilizados na internet, concedidos pelos três diretores, objetos de análise desta pesquisa.

4.2 Eventos afetivos, emoções básicas e processo decisório no âmbito da ambiência corrupta na companhia petrolífera

Com o intuito de entender as influências dos eventos afetivos nas perspectivas econômica, legal e política e suas implicações nas emoções básicas que atuam nos processos decisórios dividiu-se este item em três subseções. Conforme já mencionado, o presente estudo concentra-se nos depoimentos dos diretores das áreas de Abastecimento, Internacional e de Serviços diretamente envolvidos no esquema de corrupção. A partir dos três eventos afetivos – *a)* econômicos, legais e políticos; *b)* mudança organizacional e; *c)* ambiente interpessoal – são descritos os fatores emotivos (alegria, raiva, medo, tristeza e aversão) gerados nestes executivos e de que maneira essas emoções básicas tiveram relação com o processo decisório.

Por meio dos extratos orais identificados nos depoimentos foram construídas as redes semânticas para cada uma das dimensões do modelo teórico e empírico proposto – eventos afetivos, emoções básicas e processo decisório. Na construção das redes levou-se em conta, inicialmente, a manifestação individual de cada executivo e, posteriormente, a consolidação dos três depoentes. A Quadro 6 mostra as famílias de dados destas dimensões e seus respectivos códigos semânticos.

Quadro 6

Famílias e códigos relacionados ao modelo

Família	Código
Econômicos, Legais, Políticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Econômicos • Legais • Políticos
Mudanças Organizacionais.	<ul style="list-style-type: none"> • Novos projetos e estruturas de crescimentos • Mudanças de diretorias • Processos organizacionais
Ambiente Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento profissional • Relações interpessoais • Envolvimento Familiar • Interesse pessoal
Emoções Básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Alegria • Raiva • Medo • Tristeza • Aversão
Decisão	<ul style="list-style-type: none"> • Decisão

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A interação entre os eventos econômicos, legais e políticos pode ser percebida nas relações triunívocas destas ambiências no direcionamento das normas para a sustentação das diretrizes de elaboração das políticas públicas, monetárias, fiscais, entre outras. Invariavelmente estas três esferas, não só se inter-relacionam como também influenciam direta e indiretamente uma na outra. O mesmo ocorre com as outras duas dimensões - mudanças organizacionais e ambiente interpessoal - igualmente influenciadas pelos eventos de natureza econômico, legal e político e, que também, sofrem e exercem influência uma na outra (mudanças em diretorias, por exemplo, provocam alterações nas redes de relacionamentos interpessoais).

Identificados os eventos afetivos, procedeu-se a construção das redes semânticas que espelham as reações emotivas dos três dirigentes advindas da ambiência dos eventos afetivos. Sustentada nas conexões promovidas a partir dos recortes dos extratos orais, a análise leva em conta a sequência de estímulos manifestada, em um primeiro momento, nos sentimentos (e acontecimentos) que deflagram, na sequência, os cinco estados emotivos básicos (So et. al, 2015). Para a análise, considerou-se que os estímulos dos fatores emotivos (acontecimentos) e sentimentos se manifestam nas emoções básicas que permearão as decisões organizacionais.

Na Quadro 7 encontram-se os sentimentos percebidos na oralidade dos depoimentos dos três atores organizacionais objeto de análise.

Quadro 7

Categories e códigos dos estímulos de sentimentos

Categoria	Código
Manifestações dos estímulos de sentimentos que antecedem às emoções básicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ambição • Ameaça • Angústia • Ansiedade • Apreensão • Arrependimento • Arrogante • Coação • Culpa • Depressão • Desagrado • Desconfiança • Desespero • Desgosto • Discrição • Entusiasmo • Euforia • Felicidade • Fraude

Fonte: elaborado pela autora.

Continua.

Continuação.

Quadro 7

Categorias e códigos dos estímulos de sentimentos

<p>Manifestações dos estímulos de sentimentos que antecedem às emoções básicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Frustração • Ilícito • Inquietação • Insegurança • Interesse • Intolerância • Ironia • Melancolia • Nojo • Oportunismo • Organização • Orgulho • Preocupação • Pressões • Revolta • Tensão • Tranquilidade • Vergonha
--	--

Fonte: elaborado pela autora.

4.2.1. Os eventos econômicos e suas implicações nas emoções básicas e ambiência decisória

Neste item são analisadas cada uma das dimensões dos fatores emotivos – econômicos, legais e políticos - e suas implicações nos estímulos sentimentais, propagadores das emoções que permeiam as decisões dos três executivos da estatal petrolífera.

4.2.1.1 Eventos afetivos econômicos

Nesta primeira dimensão dos fatores afetivos foram identificados os eventos econômicos que se sucederam no período pesquisado. Traduzem-se, basicamente, em variáveis de natureza interna – crescimento da economia e investimentos em infraestrutura da indústria petrolífera - e externa, nas tentativas de expansão e internacionalização dos investimentos em blocos de exploração e refinaria no exterior.

A partir de 2003, o Brasil vivenciou um período de crescimento econômico que não acontecia desde o final dos anos de 1970 e que se manteve até os primeiros impactos da crise internacional nos últimos meses de 2008. O desenvolvimento não chegou ao patamar de outras épocas, mas, de 2004 a 2008, o país apresentou taxas médias de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) da ordem de 5% ao ano, o que ajudou a promover a estabilidade

monetária e a melhoria na distribuição de renda da população. A Tabela 1 mostra os principais indicadores econômicos nesse período (Loural, 2016).

Tabela 1
Indicadores Econômicos 2004 a 2008

Referência	2004	2005	2006	2007	2008
PIB	5,70%	3,20%	4,00%	6,10%	5,10%
Reservas Cambiais (31/12 R\$ Bilhões)	52.937	53.800	85.839	179.848	206.806
Taxa de Inflação (a.a)	7,60%	5,69%	3,14%	4,45%	5,90%
Balança Comercial (Saldo US\$ bilhões)	33.696	44,764	46,457	40,039	24,805

Fonte: IPEADATA (2018); IBGE (2018); ADVFN (2018), BCB (2018).

Fortalecido pelo crescimento econômico, o setor petrolífero brasileiro iniciou vários empreendimentos no Brasil e no exterior. Pode-se dizer que as oportunidades advindas dos resultados econômicos positivos alavancaram as movimentações dos eventos econômicos no formato de ações de ampliação da companhia. Aqui cabe destacar, no cenário interno, a construção de novas refinarias e a ampliação das existentes e, no âmbito externo, as aquisições de ativos petrolíferos em outros países, além de negociações internacionais destinadas à compra de equipamentos de alto valor financeiro, como navios e sondas.

No cenário interno, a partir das exigências da Agência Nacional do Petróleo - ANP em promover a melhoria na qualidade dos combustíveis derivados de petróleo, grandes investimentos foram realizados em unidades de hidrotreatamento de gasolina e diesel (ANP, 2016). Durante o ano de 2008 foram investidos R\$53,4 bilhões e, deste montante, 14% destinaram-se a área de abastecimento, em especial, aos empreendimentos de infraestrutura (Petrobras, 2008, 2009). O Depoente 1 explana sobre os eventos que motivaram a renovação das bases de hidrotreatamento que a empresa de petróleo possuía na época:

Muito bem...nos anos 2004, 2005, a minha área de abastecimento não tinha projetos, então a gente estava fazendo assim um feijão com arroz porque não tinha projetos novos, mas tinha um grande desafio, enorme desafio, sem falar das refinarias novas que é outro assunto, que era atender uma exigência da ANP (Agência Nacional do Petróleo) em relação a adequação da qualidade dos derivados de petróleo, principalmente do diesel e da gasolina. (Depoente 1)

[...] Os caminhões usavam diesel altamente poluente, com 20.000 partes por milhão de enxofre na sua composição. Obviamente que a frota em 1980 era muito pequena comparando com a frota atual. Só que a Agência Nacional do Petróleo, tanto para diesel quanto para gasolina, começou a colocar datas e padrões de qualidade para melhoria dos derivados [...] a companhia então precisava fazer novas unidades nas refinarias existentes chamadas de unidades de hidrotreatamento. (Depoente 1)

Se até 2004 a empresa funcionava dentro do padrão normal de operações (“arroz com feijão”), com o advento da descoberta do pré-sal procedeu-se a uma série de investimentos. Nesta vertente, várias obras foram iniciadas pela companhia com a finalidade de efetuar melhorias na infraestrutura das refinarias existentes, entre elas, Capuava e Mauá (em Cubatão) e as plantas de São José dos Campos e Paulínia. As refinarias nos estados do Paraná e Rio Grande do Sul também fizeram parte do programa de reestruturação com foco na utilização da tecnologia H-Bio, que combina frações de diesel com óleo de soja e hidrogênio para a obtenção de diesel de alta qualidade.

Além destas plantas, foram contempladas pelo programa de expansão a refinaria do Rio Grande do Norte e as refinarias Premium I e II, no Maranhão e Ceará, com capacidade para 600 mil e 300 mil (BPD) barris/dia, respectivamente. Os investimentos se destinaram ainda para a construção das unidades do Comperj (Complexo Petroquímico do Estado do Rio de Janeiro) com capacidade para refinar 150 mil barris/dia e da refinaria Abreu e Lima (RNEST), em Pernambuco, que teve como parceira a Petróleos de Venezuela S.A (PDVSA), que adicionou 200 mil barris diários à capacidade de refino da companhia (Petrobras, 2008; Reuters, 2006).

Grande parte destes projetos foi alvo de corrupção. A construção da refinaria Abreu e Lima, em Ipojuca (PE), foi o primeiro caso comprovado de cartelização (Macedo, 2015; Pires, 2017). Entre as outras obras com suspeita de atuação do cartel, destacam a Refinaria Henrique Lage (Revap), em São José dos Campos (SP); a Refinaria Presidente Getúlio Vargas (Repar), em Araucária (PR); a Refinaria Paulínia (Replan), em Paulínia (SP); e o próprio Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj), em Itaboraí (RJ) (Jusbrasil, 2016). Nas obras do Comperj as auditorias do Tribunal de Contas da União (TCU) apontaram o superfaturamento de pelo menos R\$ 187 milhões. Na licitação inicial deste projeto participaram 15 empresas, 14 delas identificadas como participantes de cartéis na Operação Lava Jato (Lis, 2017).

Estima-se em R\$ 35 bilhões a soma dos valores fraudados nos contratos com a companhia. Nos procedimentos ilícitos de formação de cartel em licitações as empreiteiras ofereciam promessas e pagamentos de propinas para diretores e agentes políticos da companhia de petróleo. Em contrapartida pela vantagem indevida recebida, os gestores públicos permitiam o funcionamento do cartel e viabilizavam a indicação das empresas vencedoras do esquema criminoso (Vieira, 2016). O Depoente 1 descreve como se dava o processo ilícito:

O que ocorria, vamos dizer, a área de serviço fazia o orçamento básico e eram aceitas as propostas [pela companhia de petróleo] com valores de menos 15% até mais 20%. A empresa fazia a licitação dentro do cartel já detalhado entre elas, já acordado entre elas, e vamos imaginar um exemplo aqui, a empresa deu 10% além do orçamento básico, então normalmente, neste caso específico como exemplos, o que competia ao Partido A era 1%, acima de 1% ou era Partido B ou era Partido C. (Depoente 1)

Subestimar ou superestimar os valores orçamentários dos serviços a serem prestados contribuíram para a finalidade maior de assegurar as benesses necessárias aos partidos políticos. O fator econômico da descoberta das reservas petrolíferas alavancou os projetos corporativos, que serviram de respaldo aos carteis e seus respectivos mecanismos de desvios de recursos da estatal. Aqui o evento emotivo econômico ampara a decisão e a ação de interesses políticos coordenados. Uma destas decisões, já relatada anteriormente, está atrelada a não aplicação de reajustes de preços nos derivados do petróleo, em meados de 2014, que resultou na queda abrupta de receitas, com reflexo direto nos investimentos das empresas de petróleo, (FIRJAN, 2017). Mesmo com os prejuízos advindos do desalinhamento de preços, os projetos da companhia continuaram a ser conduzidos. O Depoente 1 faz menção a este acompanhamento dos agentes políticos (“eles”), que estavam preocupados com o fator emotivo econômico e seus possíveis efeitos nas planejadas transações ilícitas:

Eles queriam saber dos projetos da companhia; como é que estavam os projetos; isso aí também eles perguntavam. Como é que estava a situação da empresa, como é que estava a situação em relação ao preço. Eles perguntavam muito essa questão do preço. Porque a companhia de petróleo, no segundo mandato presidencial, perdeu aí possivelmente mais de 60 bilhões por defasagem de preço dos derivados. Então eles também perguntavam isso; como estavam os projetos, como estava a defasagem de preço, se tem condições de melhorar. (Depoente 1)

Quando os políticos perguntavam, eu falava que estávamos desenvolvendo os projetos e os projetos principais são aqueles que eu disse anteriormente que eram as melhorias da qualidade dos derivados da gasolina e do diesel. (Depoente 1)

O temor das perdas geradas pela defasagem dos preços está implícito no texto oral, em decorrência das ameaças que representava o fato gerador econômico nos objetivos dos atores políticos envolvidos. Ao ser interpelado sobre o que seriam esses “projetos”, o juiz pergunta ao Depoente 1: *“Quando o senhor fala ‘projetos’ é o esquema de pagamento de propina?”* Ao que responde o depoente: *“Eram projetos que as empresas do cartel participavam”*. O dirigente seria o facilitador da garantia da viabilização das licitações fraudulentas (projetos dos grupos de cartéis), cujos recursos abasteciam os partidos políticos por intermédio das

próprias empresas vencedoras direcionadas no processo. É notória a antecipação deste direcionamento, antes mesmo da licitação das obras planejadas, conforme se percebe na fala do diretor de abastecimento: “*Sabia-se que era uma das empresas do cartel que ia fazer porque muitos projetos que se falavam, não tinham sido feitos nem a licitação*” (Depoente 1). A expressão “projetos” pode ser tanto entendida pelos planos de melhorias de qualidade na companhia, quanto pelos planos dos valores financeiros angariados das obras licitadas e superfaturadas que favoreceram os agentes políticos.

Além dos investimentos em infraestrutura interna, a empresa buscou ampliar a sua participação no cenário internacional. Assim, com o objetivo de manter a balança comercial superavitária, a companhia desenvolveu importantes linhas de investimento com foco em novos negócios no exterior. O Plano de Negócios de 2006-2010 reservou US\$ 7,1 bilhões de recursos para investimento no mercado externo que impulsionaram a ampliação da atuação da estatal no exterior, conforme relata o Depoente 2:

Quando eu entrei na companhia de petróleo ela atuava em seis ou sete países. Quando eu saí atuava em 26 países, fortemente apoiado por uma orientação de expansão internacional apoiada pelo presidente [do país]. A empresa passou a abrir escritórios em todos os países da América Latina; abriu escritórios locais, abriu escritórios no Irã. (Depoente 2)

Do montante de recursos investidos no exterior, 82% foram aplicados no Oeste da África, América do Sul e Golfo do México (Buambua, 1996; Petrobras, 2005). Na África, a empresa brasileira promoveu negócios com Angola que, após a crise do petróleo de 1973, transformou-se num dos mais dinâmicos mercados de exploração e produção de petróleo da África Austral. A empresa petroquímica brasileira participava, societariamente, em dois blocos exploratórios de petróleo no regime de não-operadora. A partir de dezembro de 2006, passou também a ter direitos de exploração e produção em novos blocos.

O que se percebe, novamente, é a relação triunívoca empresa, Estado e partido político permeando o evento econômico de expansão dos investimentos brasileiros na indústria petrolífera internacional. Em especial, para satisfazer a interesses específicos da base de sustentação política do governo na época. De acordo com o extrato oral abaixo, os relacionamentos da estatal em Angola se amparavam nos próprios interesses do governo brasileiro com autoridades angolanas:

A empresa sempre teve um relacionamento muito forte com Angola, o Brasil sempre teve um relacionamento muito forte com Angola [...] particularmente com a empresa

“SN” que é a estatal de petróleo de lá [...] nessa época que nós compramos uma série de blocos em parceria com outras empresas e chegamos a colocar US\$ 300 milhões de aquisição de blocos em Angola. Isso aprovado pela diretoria e tal e depois eu tive informação que houve uma negociação direta de governo a governo e desse dinheiro, em torno de 40 a 50 milhões de reais, vieram de volta ao Brasil para apoio ao Partido B. Essa negociação foi feita pelo então Ministro [da Economia]. (Depoente 2)

A prerrogativa do fator afetivo investimentos internacionais é utilizada, muito em função da oportunidade política, favorecida pelos laços ideológicos de seus governantes. De Estado para Estado, de estatal para estatal. Esta relação fortificou-se a partir de 2004 sustentado pela histórica relação do governo brasileiro da época com Angola. Na sequência o Brasil chancelou o perdão da dívida com os países africanos financiados pelo BNDES. Segundo dados do Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas foram perdoadas mais de US\$ 1 Bilhão em dívidas destas nações (Vargem, 2008).

Esta mesma toada personalista caracterizou os investimentos recíprocos com a Venezuela. Se por um lado, a estatal brasileira participou com investimentos em áreas venezuelanas de exploração e produção de petróleo, por outro, as amabilidades políticas entre os governantes facilitaram as negociações entre os países. O Depoente 2 resgata as tratativas pessoais nas decisões dos investimentos:

Aumentamos significativamente um aprofundamento com as relações com a Venezuela; eu estive jantando pessoalmente com o Presidente [da Venezuela]. Nessa época havia uma grande discussão sobre a refinaria do Nordeste. Todos os estados do Nordeste queriam ser a sede da nova refinaria e o presidente [da República] já tinha escolhido Pernambuco por uma questão de ser pernambucano [...] essa decisão foi do Presidente [da Venezuela]; eu negocieei isso lá e nós fizemos um grande acordo com a Venezuela, não só para parceria na refinaria como a gente recebeu um campo de produção na bacia do Orinoco que é a maior reserva mundial do petróleo; recebemos blocos de gás venezuelano; então foi dado o direito ao [presidente da Venezuela] de batizar a nova refinaria; daí o nome de Abreu e Lima. (Depoente 2)

O personalismo dominante nas relações corporativas foi consolidado com o denominado contrato de associação, documento que sustentou a relação Brasil-Venezuela na parceria da refinaria Abreu e Lima. Percebe-se a participação efetiva do Depoente 2 na consolidação das permutas econômicas com a empresa estatal venezuelana. Assegurada a compra do petróleo da PDVSA, por preços acima dos praticados no mercado internacional (Leal, 2015), a troca de benesses se estendeu para o recebimento do “campo de produção na bacia do Orinoco e blocos de gás venezuelano” e da presença do presidente Hugo Chávez na inauguração da refinaria Abreu e Lima.

As relações internacionais com países de fronteira favoreceram também alguns Estados brasileiros, principalmente, aqueles nos limítrofes com a Venezuela e a Bolívia. É o que se pode notar na decisão que norteia o fator afetivo econômico nos investimentos internacionais. Para assegurar um posto de status na companhia, o Depoente 2 ilustra o uso de satisfazer os interesses do agente público direcionando os recursos da empresa em troca do apoio a sua condição de dirigente:

[...] e em que isso beneficia o Mato Grosso, o que meu Estado vai ganhar com isso? [o Depoente 2 se referindo ao questionamento do Governador] Nós temos uma série de interfaces no Mato Grosso do Sul, o senhor sabe disso, na fronteira, nós pretendemos expandir para Paraguai, porque ele [o Governador] tem família no Paraguai [...] e todo gás da Bolívia, nosso maior parceiro da América do Sul é a Bolívia, então há uma série de investimentos que podem ser feitos em Mato Grosso do Sul, na fronteira com a Bolívia que vão beneficiar seu Estado. Ele gostou muito dessa minha sugestão, minha intenção. Então eu vou apoiar teu nome para diretoria internacional [disse o Governador] e aí ele ligou para o Ministro [da Casa Civil] e aí meu nome foi confirmado. (Depoente 2)

Para promover a movimentação das grandes obras, a companhia realizou encomendas bilionárias de empresas internacionais fornecedoras de equipamentos de alto valor financeiro. Entre elas cabe destacar: *a) a Wärtsilä, empresa da Finlândia, fabricante de equipamentos navais; b) a Samsung Heavy Industries, que forneceu navios-sondas; c) a Alstom e d) a GE que proveu a companhia de turbinas e outros equipamentos. Nestas negociações, o dirigente intermediador descreve a utilização também destes fornecedores para angariar recursos financeiros ilícitos: “nós tivemos que negociar diretamente com a Alstom e com a GE que garantiram a entrega das máquinas e nessa compra de máquinas houve um pagamento de propina tanto da Alstom como da GE”* (Depoente 2).

As dificuldades para tirar proveito próprio dos eventos econômicos são dificultadas em situações em que a organização depende ou está inserida no mercado acionário. No caso das negociações em território norte-americano, que culminaram na aquisição da refinaria Pasadena no Estado do Texas, os prejuízos advindos do negócio acabaram sendo expostos pela própria exigência de transparência imposta pelo mercado e pelas cortes judiciais. Com capacidade para refinar cerca de 120 mil barris de petróleo por dia, a unidade de refino de petróleo em Pasadena está localizada no Houston Ship Channel, umas das vias navegáveis mais importantes dos Estados Unidos. Na época da compra da refinaria, a aquisição foi justificada no próprio plano estratégico da companhia que estabelecia, entre seus objetivos, consolidar-se como uma empresa integrada de energia, com forte presença internacional em

atividades de refino e comercialização do petróleo, no país e no exterior (Folha, 2014; O Globo, 2009; Ramos, 2010).

Para concretizar a compra de Pasadena movimentações ilícitas de subordinados da diretoria internacional, propuseram fazer um “banho de loja” da refinaria, para obedecer aos padrões exigidos pela companhia de petróleo brasileira, já que a refinaria estava sem manutenção e malconservada. Oportunamente, a partir destas obras de reestruturação, foram acordados os repasses de propina que ocorreram por meio de um contrato de consultoria de fachada (Beirangê, 2015).

Este evento impactou economicamente a companhia e foi reconhecido, pelo poder judiciário, como uma das aquisições envolvidas em importantes desvios ilícitos (Jusbrasil, 2014). A decisão sobre a distribuição da propina, nesse caso, causou tensão pelas pressões sofridas pelo diretor da empresa para liberar verbas com objetivo de custear campanhas políticas. O Depoente 2 relata:

A questão da propina de Pasadena que foi da minha parte, uma parcela é para a campanha do “Delcio”; então acertei com “Delcio” no final de 2005, 2006 que deveria contribuir com dois e meio milhões de dólares para a campanha dele; então foi a primeira arrecadação, vamos chamar assim, em termos de apoio partidário e político. E desses dois milhões e meio, um milhão e meio foi uma parte da propina de Pasadena, inclusive sacrificando a minha parte que já estava dividido e “Delcio” fez muita pressão; então abri mão de um milhão e meio. (Depoente 2)

A partir dos eventos econômicos explicitados e abordados pelos depoentes, a seguir, são apresentadas as repercussões dos eventos econômicos nas emoções e decisões tomadas.

4.2.1.2 Repercussões dos eventos econômicos nas emoções e decisões

Com o objetivo de evidenciar as relações das manifestações das emoções básicas decorrentes dos eventos afetivos derivados do ambiente econômico, elaborou-se a Quadro 8 cuja sequência – evento, citação, estímulos de sentimentos, emoção, decisão – promoveram a aplicação das correlações e codificações e, conseqüentemente, a elaboração da rede semântica.

Quadro 8

Estrutura das codificações dos eventos econômicos do Depoente 1

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Construção de novas refinarias e reestruturação a partir do crescimento econômico	<i>“Sabia-se que era uma das empresas do cartel que ia fazer”</i>	Ilícito Inquietação	Medo	Interferir no processo para favorecer o cartel
Defasagem dos preços dos derivados de petróleo (imposição do Governo)	<i>“Eles perguntavam muito essa questão do preço”</i>	Pressão Inquietação	Medo	Manter-se no esquema ilícito e garantir a execução das obras
Crescimento econômico reestruturação e construção de novas refinarias	<i>“Quando os políticos perguntavam, eu falava que estávamos desenvolvendo os projetos”</i>	Pressão Inquietação	Medo	Garantir a realização dos projetos e manter o pagamento de propina

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A partir da estruturação apresentada na Quadro 8, formatou-se a rede semântica (Figura 6). Sua formatação apresentou correlação com o código “Novos projetos e estrutura de crescimento”. Este código está associado tanto aos eventos afetivos econômicos, quanto aos eventos de mudança organizacional e agrupa as citações relativas às informações sobre novas obras, implantação de novas estruturas e projeção e execução de empreendimentos relacionados ao crescimento da companhia.

Após análise das correlações, inferiu-se que os eventos econômicos positivos da época possibilitaram intenso crescimento da companhia fomentando a construção de novas refinarias, além da melhoria das existentes e este foi fator essencial na movimentação dos eventos afetivos econômicos. Logo, deduz-se que os eventos econômicos relacionam-se como respaldo para a execução da engrenagem corrupta que incentivou estímulos de sentimentos ilícitos e de pressão, causando inquietação que se correlacionam à emoção básica do medo, situação vivida pela decisão de interferir no processo para favorecer o cartel, manter-se no esquema ilícito e garantir a execução das obras para o posterior repasse de propina.

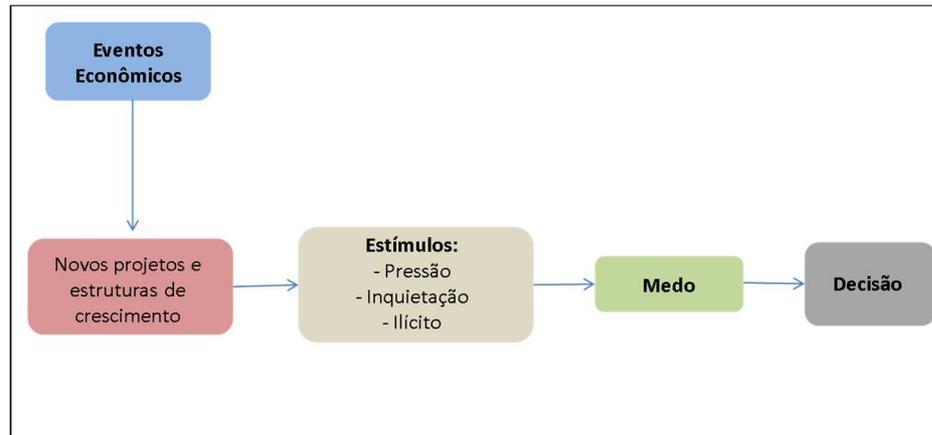


Figura 6. Rede semântica da repercussão dos eventos econômicos nas emoções e processo decisório do Depoente 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Nesta análise (Figura 6) deduz-se ainda que, a emoção básica do medo é percebida a partir dos estímulos de sentimentos de ilicitude e pressões em que o ator está inserido. Para Santosuosso (2016) estados de intimidação e ambientes que sinalizam incertezas e riscos promovem estados de medo. A posição de representante da companhia torna-o ator essencial na máquina ilícita e detentor principal na condução do sistema, o que favorece a decisão de envolver-se na movimentação ilícita, propulsora dos estados de medo que, como aponta Mascarenhas (2012) ocorre pelas consequências decorrentes da ação ilícita.

A seguir, apresenta-se a Quadro 9 com a estrutura das codificações a partir das citações do Depoente 2.

Quadro 9

Estrutura das codificações dos eventos econômicos do Depoente 2

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Novas parcerias internacionais que favorecem estados brasileiros limítrofes (Bolívia – Venezuela)	<i>“Há uma série de investimentos que vão ser feitos no Mato Grosso do Sul”</i>	Oportunismo Tensão Incerteza	Medo	Decisão em coagir o agente público
Aquisição de equipamentos navais de alto valor financeiro	<i>“e nessa compra de máquinas houve um pagamento de propina”</i>	Ilícito Apreensão	Medo	Decisão de intermediar o ato ilícito
Aquisição de refinaria de Pasadena	<i>“[...] um milhão e meio foi uma parte da propina de Pasadena, inclusive sacrificando a minha parte que já estava dividido e Delcio fez muita pressão; então abri mão de um milhão e meio”</i>	Pressão Frustração	Tristeza	Decisão de abrir mão da propina

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A partir da estruturação apresentada na Quadro 9, abstraiu-se a rede semântica do Depoente 2 (Figura 7) que destaca a mesma situação da rede semântica do Depoente 1 (eventos econômicos positivos da época relacionam-se como ponte para a execução da engrenagem corrupta). A partir disso, notam-se estímulos de sentimentos ilícitos e de oportunismo, além das pressões experimentadas que se correlacionam com sentimentos de tensão, incerteza e apreensão, associados à emoção básica do medo. Na mesma rede, estímulos de sentimentos de pressões externas desenvolvem sentimento de frustração, correlacionados à emoção básica da tristeza, que atuaram nas decisões de coagir o agente público, intermediar o ato ilícito e abrir mão da propina.

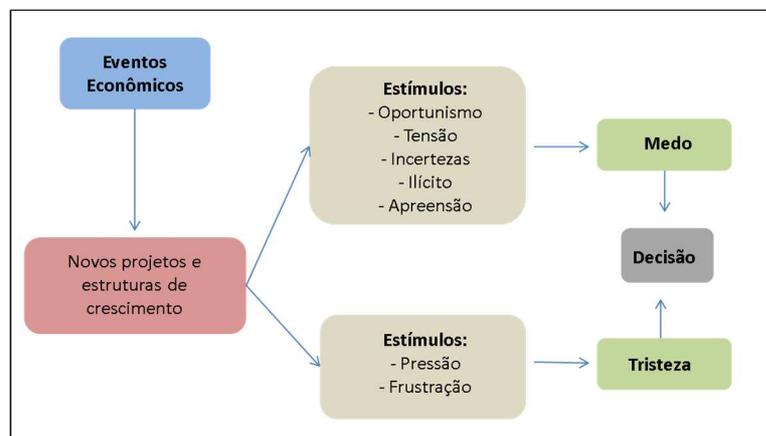


Figura 7. Rede semântica da repercussão dos eventos econômicos nas emoções e processo decisório do Depoente 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise dos eventos afetivos econômicos apresentados pelo Depoente 2 (Figura 7), observa-se que as emoções básicas destacadas estão sustentadas por citações que promoveram codificações com os processos decisórios correlacionados as emoções básicas do medo e tristeza.

O medo, apropriado nesta análise, relaciona-se com os processos que envolveram as decisões de atuar como intermediador do ato ilícito e de coagir o agente público que, para Mascarenhas (2012), esta relação (ilicitude / medo) se dá pelas prováveis consequências decorrentes do ato ilícito, ou ainda, pelo risco de ser oficialmente punido por algo que está na iminência de fazer.

Já na análise da emoção básica da tristeza, apropriou-se a percepção do tom da voz do depoente (Bauer & Gaskell, 2008) que relata frustrado a decisão de abrir mão da propina, e avaliou o ocorrido como “sacrifício”. Apesar de o Depoente 2, neste episódio, não demonstrar

interesse em autoanalisar-se (Fernández, 2013), Laborde et al. (2014) afirmam que as reações nos indivíduos que experimentaram pressões podem levar a diferentes respostas emocionais entre as quais a emoção da tristeza (Strack, Lopes, & Esteves, 2015).

A seguir, apresenta-se a rede semântica global (Figura 8) constituída pela totalidade dos códigos indexados aos eventos econômicos. Por não apresentar relações com os eventos econômicos, o Depoente 3 não fez parte desta análise.

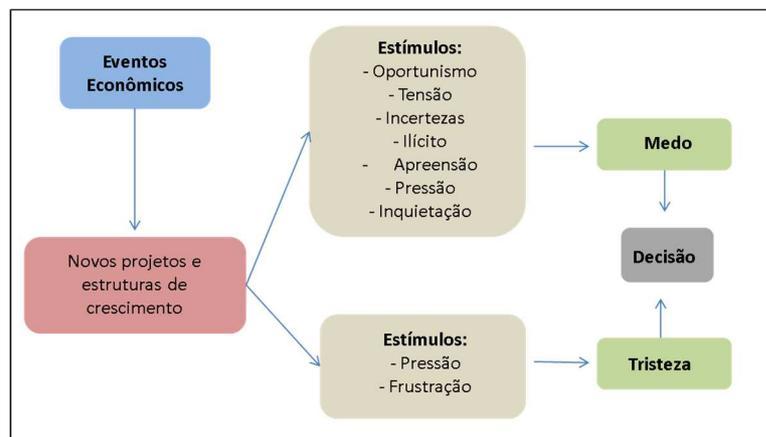


Figura 8. Rede semântica Global da repercussão dos eventos econômicos nas emoções e processo decisório.

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise da rede semântica global inferiu-se que os eventos econômicos positivos da época promoveram as condições ideais para a estruturação do grupo corrupto, composto pelo triângulo cartel, funcionários da companhia e agentes políticos. As citações dos depoentes sugerem que suas decisões estão comprometidas com as emoções negativas do medo e tristeza. Diante disso, embora a economia do período se apresentasse positiva, as emoções nas decisões tomadas foram negativas. Desta forma, não se comprova o primeiro pressuposto que afirma que “os eventos positivos da economia geram manifestações emotivas positivas no processo de tomada de decisão”.

A seguir, são tratados os eventos Legais cuja análise se sustenta no envolvimento ilegal dos diretores da companhia de petróleo com reflexos nas emoções, que atuaram nos processos decisórios.

4.2.2 Os eventos legais e suas implicações nas emoções básicas e ambiência decisória

4.2.2.1 Eventos afetivos legais

O Estado desempenha importante papel na construção e aplicação da legislação. Trata-se de agente disseminador da ordem, gestor e formador de leis. Seus representantes – agentes políticos – são os titulares de cargos estruturais à organização política do País, ou seja, ocupantes dos que integram o arcabouço constitucional do Estado. A Relação jurídica que os vincula ao Estado é de natureza institucional, estatutária. Seus direitos e deveres não advêm de contrato travado com o Poder Público, mas descendem diretamente da Constituição e das leis (Oliveira, 2004). Contudo, apesar da clareza das leis que norteiam as atividades dos agentes políticos, grupos organizaram-se com objetivo de desviar, ilicitamente, volumosos valores de dinheiro. Sua configuração, somente obteve êxito pelo apoio e participação de empresas cartelizadas, além da cooperação do alto escalão da companhia de petróleo.

As ilegalidades praticadas nos contratos da empresa de petróleo levaram a instauração da comissão Parlamentar de Inquérito destinada a investigar a prática de atos ilícitos e irregulares ocorridos entre os anos de 2005 a 2015, relacionados a superfaturamento e gestão temerária na construção de refinarias no Brasil, além da constituição de empresas subsidiárias e sociedades de propósitos obscuros com o fim de praticar atos ilícitos. A investigação também aborda o superfaturamento na construção e afretamento de navios de transporte, navios-plataforma e navios-sonda e as irregularidades na operação da companhia na compra e venda de ativos no exterior. A Figura 9 mostra graficamente o fluxo do processo ilícito. Os agentes políticos cooptaram influentes diretores da companhia, com poder de decisão, de três áreas – abastecimento, internacional e de serviços – os contratos eram fechados com as empresas cartelizadas e, sustentados por contratos falsos, a propina era repassada aos operadores (doleiros/tesoureiros) que finalizavam o processo ao pagar os agentes políticos e os diretores da companhia.

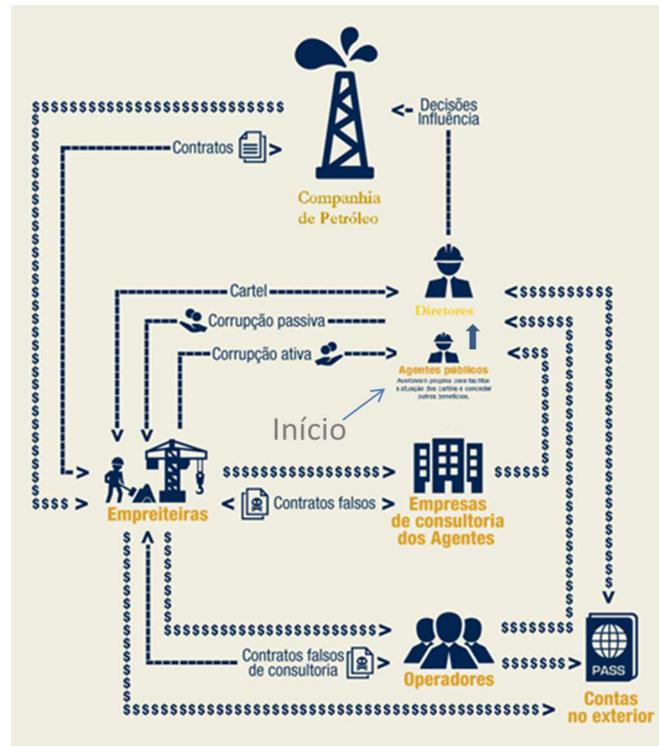


Figura 9. Representação gráfica do esquema de corrupção.
 Fonte: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso>.

Como mostra a Figura 9, o início do processo ocorre na intervenção do agente político na indicação das diretorias da companhia. A partir desta indicação selavam-se as relações ilícitas entre o diretor indicado e o grupo político. Neste cenário, uma das maneiras que os agentes políticos utilizavam para garantir alguma diretoria era atrelar seu voto nas propostas do Governo Federal em troca das diretorias da companhia de petróleo. Uma destas situações ocorreu na votação da CPMF (Contribuição provisória sobre movimentação financeira). No final de 2007, promoveu-se verdadeira luta governista para aprovar a prorrogação da CPMF. Aproveitando-se desta proposta lançada pelo Governo Federal e com intuito de garantir maior poder dentro da companhia, grupos políticos vincularam seu apoio ao Governo em troca de um dos cargos da diretoria da companhia petrolífera. Quer dizer, em nenhum momento colocou-se em pauta as necessidades do país e os impactos tributário decorrentes da aplicação deste imposto sobre a população brasileira, ao contrário, estes grupos políticos aproveitaram sua posição para favorecimento próprio como dito na narrativa a seguir:

Chegaram para o presidente [da República] e disseram “tem que nos entregar o cargo da diretoria internacional porque senão a nossa bancada não vota pela manutenção da CPMF” [...] aí o [Senador] me puxou e disse: olha, não tem jeito; o Presidente falou que vai ter que substituir você. E aí falei: mas nós temos um acordo [ilícito] e aí ele disse: é, mas são feitos novos acordos. (Depoente 2)

Estabelecida essa relação ilícita – agentes políticos e diretores – o próximo passo se dava na consolidação desta parceria e para isso, o grupo promovia encontros e eventos comemorativos em que selavam suas relações, como mostra o relato a seguir:

Houve um jantar, novembro ou dezembro de 2006, que foi uma espécie de jantar comemorativo, de novo na residência do [Senador]. As palavras do [Senador] textuais foram as seguintes: doutor [diretor da companhia], eu quero lhe agradecer, o senhor cumpriu com seu compromisso [repasses de propina], cabe a nós agora cumprirmos com o nosso. Fique o senhor tranquilo que nosso apoio está garantido para a manutenção do seu cargo. (Depoente 2)

Diretores cooptados e relações estabelecidas, o passo a seguir envolveu a cartelização das grandes empreiteiras. O esquema se instalou principalmente a partir de 2003, na qual as principais empreiteiras do país formaram um “Clube” para conquistar as principais licitações da empresa de Petróleo. Este processo foi composto de 9 fases distintas, sendo a primeira delas, a criação de um grupo de estudos; a fase 2 promoveu um acordo de proteção entre as empresas e formação do que foi chamado de “Clube”; na fase 3 ocorreu a atuação efetiva do cartel, meados do ano de 2004; a fase 4 ampliou o Clube para dezesseis empresas; já na fase 5 abriu-se a participação esporádica de outras companhias; na fase 6 ocorreram as últimas negociações do Clube; a fase 7 permitiu a entrada de outras empresas no Clube; e na fase 8 a formação do Clube “VIP” e, finalmente, na fase 9 a concretização dos contratos com a companhia de petróleo. O grupo de empresas se reunia trimestralmente para definir, individualmente ou em consórcio, como seriam distribuídas as obras, se pela especialidade ou tamanho do contrato. Além disso, eram definidas quais empresas dariam cobertura à vencedora (Serapião, 2014). Parte deste fluxo é descrito pelo Depoente 1, em três depoimentos distintos:

As empresas me procuraram mostrando interesse de fazer essas obras [...], a partir do início dessas obras elas mostraram interesse em participar, vamos dizer, as grandes empresas que estavam no cartel participarem com exclusividade desse processo então basicamente foi isso, exclusividade de participação das grandes empresas do cartel dentro dessas obras que começaram a acontecer dentro da diretoria de abastecimento. (Depoente 1)

Mas quando falam que cartel começou pra valer a partir de 2004 com Pablo e com Reinaldo, não é verdade. Não é verdade o que o Sr. Lucio está a dizer que eu procurei e que eu definia o cartel em 2004, não é verdade. Esse processo de cartelização começou não foi na minha área, porque eu não tinha obra; esse processo de

cartelização começou na área de plataforma, navios, sondas de perfuração (Depoente 1).

Os grandes valores, os grandes orçamentos, o processo que se iniciou lá em 2003 [...] era da área de exploração e produção que era a construção de plataformas e navios de processos. Então, vamos dizer, eu não posso precisar se era conhecimento do diretor da área, como também por exemplo, na área de gasoduto; saiu agora recentemente desvios grandes na área de gasoduto; eu não posso dizer que os diretores ou a diretora de gás e energia eram participantes do processo, mas isso tudo era conduzido pela área de serviço e a área de serviço que fazia as plataformas, os oleodutos, gasodutos, a sangria de processo isso desde 2003; então eu diria com bastante propriedade que isso [cartel] acontecia nas outras áreas. (Depoente 1)

Assim, a cada implantação de novas obras, o cartel se organizava e impedia que empresas idôneas participassem das licitações, apoiado pela diretoria corrupta. Embora apresentassem melhor preço, as aprovações dos diretores estavam condicionadas ao pagamento de propina. Na citação a seguir, observa-se a ilegalidade do processo:

Ele [diretor de empresa fora do cartel] me ofereceu uma propina em troca de uma ajuda nessa licitação que estava pra começar, isso porque haviam perdido outro contrato [...] aonde ela tinha apresentado melhor preço e por falta de apoio interno ela ficou como segunda colocada. (Depoente 3)

[...] aí o João falou: Pablo, se a gente conseguir resolver isso daqui, se a gente conseguir resolver esse assunto aqui, você vai ter um ganho aqui de R\$ 800.000,00; acho que tá aí o valor que eu citei. Só que ele nunca me deu esse valor ele me passou a perna. Obviamente que se a minha era R\$ 800.000,00 a parte dele era muito maior (Depoente 1, sobre uma propina que não se consolidou).

Com relação à SAIP [empresa de venda de equipamentos], durante o período que eu fui diretor, eu tratei de propina com a SAIP no contrato, no último contrato que eu estava como diretor [empresa fora do cartel] (Depoente 3).

Sérgio [Diretor de outra área da companhia] tinha contratação de navios que dependia da aprovação na minha área para contratação desses navios e um dia ele falou: Pablo tem um recurso [propina] aqui para te dar e me deu R\$ 500.000,00 no apartamento dele lá em São Conrado. (Depoente 1)

Com intuito de esclarecer a declaração acima o Juiz inquire:

Mas e esses contratos que dependiam da aprovação do senhor perduraram muito tempo depois de 2007 ou 2008, ou antes, dessa época? Ao que Depoente 1 responde: sim, sim, sim. Mas o único repasse que ele me deu foi esse e eu não cobrei outros repasses. São navios que contratam casco e o resto é o único repasse que ele me deu foi esse e foi em dinheiro; eu fui lá ao apartamento dele e ele me repassou esse dinheiro em São Conrado, praia de São Conrado. (Depoente 1)

Ainda no fluxo apresentado na Figura 11, após os contratos assinados e pagamentos efetivados pela companhia de petróleo às empreiteiras cartelizadas, as propinas eram liberadas de duas formas: por contratos falsos de consultoria como afirma o Depoente 1 “*no contrato de consultoria da CG com a ENX de julho de 2013, houve pagamento de cerca de R\$ 295.000,00, era um contrato fictício para acertar também pendências do passado*”, neste caso, com a intervenção de doleiros para lavar o dinheiro ilícito, ou repassando aos tesoureiros dos partidos políticos, também designados para coletar e repassar as propinas dentro dos partidos políticos. Este processo ilegal é tratado por todos os depoentes:

Quem tratava de repasse com os Deputados, Senadores, quem quer que seja, era o Jader [político] e depois era o Roberto [doleiro]. Eu nunca pessoalmente tratei desses repasses [propina]. Então isso daí, segundo Roberto [doleiro], passou 4 milhões para o Nelson [político]. (Depoente 1)

[...] e foi encaminhada ao pessoal do senado, ao Partido C do Senado, a quantia de US\$6 milhões; quem ficou encarregado de fazer essa distribuição [propina], no caso, a maneira de fazer chegar, foi o lobista Jorge. (Depoente 2)

Eu fui chamado à Brasília e me disseram: você vai conhecer uma pessoa indicada para fazer esse movimento [propina]. O Presidente era chamado como chefe, grande chefe ou fazendo um movimento no cavanhaque com a mão. Então me falaram: você vai receber uma pessoa que está sendo indicada - fazendo o gesto no cavanhaque - e ele vai conversar com você; ele vai ser agora quem vai atuar junto às empresas que trabalham para a companhia. (Depoente 3)

No ciclo deste fluxo, os diretores da companhia trabalhavam sob pressão. A cobrança aos diretores não se limita a fechar os contratos com o cartel, como também, na administração dos repasses das próprias. Com o crescimento dos interessados no dinheiro ilícito, um dos diretores descreve uma forma de se resguardar de tantas cobranças:

[...] Essa tabela que estava aí na minha agenda aí é uma tabela que eu copiei na mesa do Roberto [doleiro] em 2010 porque eu não entrava no detalhe de que o Partido A dividia entre o próprio Partido A; eu não entrava nesse detalhe. Mas essa tabela estava lá na mesa dele e eu resolvi copiar essa tabela e aí perguntei para o Roberto: essa tabela foi cumprida? E ele disse: foi essa tabela foi toda cumprida. Por que eu copieei? Porque esses caras, às vezes, ficavam me perturbando que não tinham dinheiro, que não tinham não sei o quê e tal e eu copieei até para não ficarem me perturbando. Porque aí se o cara me perturbasse eu ia dizer: aqui ó, o Roberto já te pagou 4 milhões, então não vem me perturbar aqui. Foi por isso que eu copieei. Porque esse controle eu nunca fiz. Então X% para o Partido A; como o Partido A fazia essa distribuição lá era problema deles, mas eu copieei isso no sentido de não me perturbarem, né? (Depoente 1)

O trânsito de dinheiro ilícito – que ultrapassou os milhões de reais - é tratado normalmente nas negociações, não existe julgamento dos atos ilegais praticados, nem mesmo sensação de responsabilidade. A transferência do dinheiro se concretizava em ambientes que não despertassem suspeitas. Os depoentes afirmam:

Recebia lá no Rio de Janeiro normalmente na minha casa, shopping, supermercado, normalmente em espécie [...] é os valores da Suíça que foram depositados na Suíça; todos esses valores foram feitos através da “ODB” [empreiteira]. (Depoente 1)

A minha parte eu recebia em conta no exterior. Eu fui acusado de ter recebido dinheiro em espécie por algum delator e eu nego porque não aconteceu; e se pegar a delação, por exemplo, do Júlio [consultor de empreiteira] e quando fizeram a pergunta pra ele, ele responde: não, isso não acontecia, até porque era muito cuidadoso. (Depoente 3)

A ilicitude do sistema ultrapassava as fronteiras da empresa. Sua abrangência, segundo um dos envolvidos, abarcava praticamente todas as grandes obras do país e o volume de agentes envolvidos cresceu a cada ano:

Eu falei lá com clareza na CPMI (Comissão Parlamentar Mista de Inquérito), não pensem que esse assunto que vocês estão vendo aqui se restringe à companhia de petróleo que não é. Não pense que esse assunto aqui se restringe à Diretoria de Abastecimento da empresa que não é. Eu falei no primeiro dia lá na força-tarefa, lá em Curitiba, antes de assinar o acordo de delação, que a minha área de abastecimento era a ponta do *iceberg* e até teve uma declaração há pouco tempo do Rogério lá que saiu pela imprensa quando ele fala que Pablo era fichinha nessa história, porque meu orçamento não era o maior e todos, todas as obras da empresa de petróleo, quer seja da área de gás e energia, da área de exploração e produção, da área de abastecimento, todos eram conduzidos por uma área única. Então não se limitem à companhia porque o que acontecia na empresa de petróleo aconteceu no Brasil. (Depoente 1)

Já com fluxo operando, com o passar do tempo, a engrenagem corrupta foi tomando magnitude. À medida que mais pessoas faziam parte do sistema ilícito, maior a necessidade de arrecadações. Aparentemente, outros diretores sabiam o que ocorria já que em conversa entre dois diretores envolvidos no sistema de corrupção, com tom de raiva na voz, um deles diz que *“não aguento mais a Vanessa [diretora da companhia] dizer que não sabe como é que a gente faz as operações [ilícitas]”* (Depoente 1). A pressão de garantir o pagamento de propina, em certo momento, foi recebida com revolta por parte de um dos diretores da empresa de petróleo. O sistema tomou proporções difíceis de controlar e os pedidos ilícitos ficaram insustentáveis. O Depoente 2 narra:

Eu mantive contato com uma série de Deputados, Senadores [...] aonde me foi dito que não havia nada contra mim pessoalmente, desde que eu garantisse, quer dizer, eu poderia me manter no cargo, desde que eu me compromettesse a pagar uma contribuição mensal de US\$ 700 mil. E eu falei, esquece. Isso aí não dá pra trabalhar e nenhum diretor trabalhava desse jeito. Poderia sair quantias até maiores, mas isso como um aluguel [...] você vê que no caso da campanha saiu US\$ 6 milhões entregues em seis meses, mas isso em um determinado momento. Agora, prestação mensal não dá. (Depoente 2)

O ciclo apresentado na figura 11 foi sustentado por mais de uma década. Contudo, por mais atrativo que o sistema fosse, alguns atores demonstraram o reconhecimento da ilegalidade praticada. Lawrence Kohlberg (1927:1984) afirma que existem padrões de raciocínio moral, que independem da cultura, o que o levou a postular a existência de um caráter universal para o desenvolvimento do juízo moral. O princípio básico dessa universalidade seria a justiça (Arantes, 2003). Assim, em algum momento do processo corrupto, os envolvidos desenvolveram algum sentido de reconhecimento da ilicitude em que estavam inseridos. Isso se evidencia na explanação do Depoente 3, quando foi indagado pelo Juiz se ele havia praticado algum ato ilícito, algum ato ilegal, ao que ele responde:

Eu até pouco tempo atrás na minha cabeça não; hoje com a conversa que eu tive com meus advogados e com o conhecimento jurídico que eu tenho hoje, eu diria que sim porque eu aceitei a propina embora não a tenha recebido. (Depoente 3)

Existia um esquema que o Walter conduzia e eu aceitei receber esse dinheiro. Ele que providenciava a conversa com as empresas, ele que providenciava o depósito do dinheiro e meu erro foi ter aceitado e gostaria desde já dizer que o dinheiro que tenho eu gostaria de assinar qualquer documento, não sei qual é o documento necessário para repatriar, eu não tenho interesse nenhum em relação a isso. (Depoente 3)

Hoje eu tenho consciência que eu cometi esses crimes e me arrependo. Eu tô confessando para o senhor que eu cometi um crime. (Depoente 3)

Na sequência são apresentadas as repercussões dos eventos legais nas emoções e decisões, filtrando-se as conexões e correlações de cada depoente, finalizando com a apresentação da análise global dos eventos legais.

4.2.2.2 Repercussões dos eventos legais nas emoções e decisões

A partir da codificação dos extratos orais, abstraiu-se a estrutura das codificações, com o objetivo de evidenciar as relações das manifestações das emoções básicas decorrentes dos eventos afetivos derivados do ambiente legal que, nesta análise, está pautada na ilegalidade

das atividades praticadas pelos atores deste estudo. A estruturação das codificações, procedimento que antecede a elaboração da rede semântica, pode ser observada na Quadro 10, cuja sequência – evento, citação, estímulos de sentimentos, emoção, decisão – promoveram a aplicação das correlações e codificações e, conseqüentemente, a elaboração da rede semântica.

Quadro 10

Estrutura das codificações dos eventos legais do Depoente 1

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Contratação de navios	<i>“tem um recurso aqui para te dar, e me deu R\$500.000,00”</i>	Interesse Entusiasmo	Alegria	Aceitar propina
Contrato fictício de consultoria	<i>“no contrato de consultoria da CG com a ENX de julho de 2013, houve pagamento de cerca de R\$295.000,00, era um contrato fictício para acertar também pendências do passado”</i>	Interesse Entusiasmo	Alegria	Aceitar propina
Contratos superfaturados	<i>“Não se limitem à companhia porque o que acontecia na empresa de petróleo aconteceu no Brasil”</i>	Inquietação Revolta	Raiva	Delatar outros setores
Contratos superfaturados para compras de equipamentos	<i>“Esse assunto você vai ter um ganho de R\$800 mil. Só que ele me passou a perna”</i>	Ambição Revolta	Raiva	Liberar compra atrelado ao pagamento de propina

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A partir da estruturação da Quadro 10, a rede semântica da Figura 10 ilustra a relação da ilegalidade praticada pelo Depoente 1 e seus reflexos emotivos nas decisões tomadas. De maneira ambígua, ora suas decisões foram sustentadas pela emoção básica da alegria nas decisões aceitar propina, ora de raiva nas decisões a delatar outros setores envolvidos, além de ter sido enganado por um dos seus pares e não receber a propina prometida.

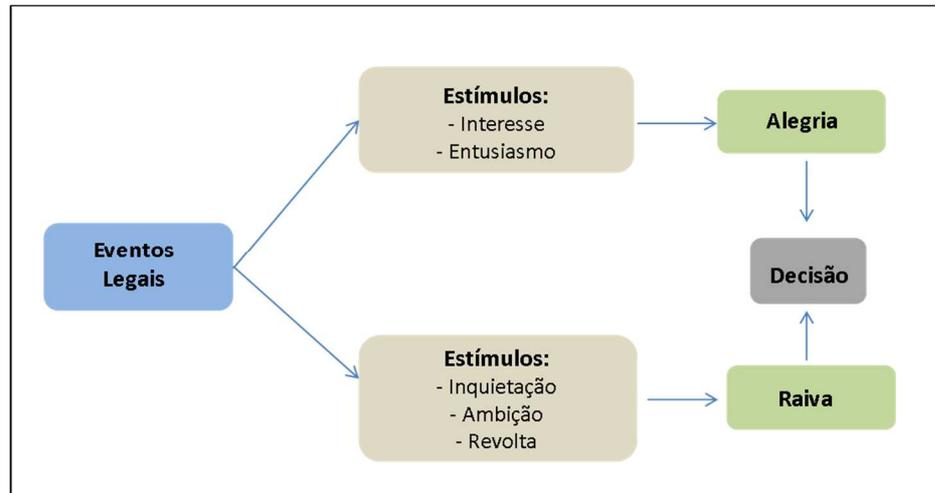


Figura 10. Rede semântica da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório do Depoente 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Os eventos desta análise sucederam na contramão da legalidade e sustentam-se por fatores emotivos antagônicos – Raiva / Alegria. A emoção alegria está diretamente ligada nas decisões tomadas amparadas pelo interesse e entusiasmo do recebimento de propina. Neste sentido Fernandez (2013) diz que o corrupto reduz o interesse em se auto avaliar. Já não há um sentido do bem nem do mal, não há sensação de culpabilidade por atos ilegais nem inferos por atos imorais. Assim, os beneficiários de suborno, apesar de toda a ilegalidade, se deleitam e o que é possível e está disponível se impõe ao correto. Infere-se que apesar de toda ilegalidade no processo, o recebimento de propina, ao promover aumento no status de vida e, até mesmo, consolidação do poder dentro do esquema, as reações emotivas se mostram positivas.

Na vertente da Raiva, Prinz (2004) afirma que se manifesta a partir de fortes sentimentos de desagrado. A decisão de aceitar propina direciona o indivíduo a processos emotivos negativos quando o fato não se consuma. Soma-se a esta emoção a explosão de raiva percebida ao delatar outros setores, na perspectiva de demonstrar perante a corte de que ele não está sozinho neste processo ilícito.

Ao apurar a estrutura de codificação do Depoente 2 (Quadro 11), suas conexões se restringem a uma emoção básica. As pressões externas são fatores que promoveram sentimento de revolta e tensão que se correlacionam à emoção básica da raiva nas decisões.

Quadro 11

Estrutura das codificações dos eventos legais do Depoente 2

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Contratos superfaturados	<i>“Eu poderia me manter no cargo, desde que eu me compromettesse a pagar uma contribuição mensal de US\$ 700 mil. E eu falei, esquece”</i>	Coagido Revolta	Raiva	De não se comprometer em pagar propina mensal aos agentes políticos

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

Apesar de haver apenas uma correlação, foi possível realizar a leitura e construção da rede semântica do Depoente 2 (Figura 11) que aponta que a emoção da raiva sustentou sua decisão de não se comprometer em pagar propina mensal exigida pelos agentes políticos.



Figura 11. Rede semântica da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório do Depoente 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Nesta análise é possível perceber que, apesar da revolta do Depoente ao decidir que não faria esse tipo de repasse mensal de propina, sua emoção – raiva – não está associada à relação ilegal do processo, e sim, como ele mesmo afirma *“Poderia sair quantias até maiores, mas isso como um aluguel [...] você vê que no caso da campanha saiu US\$ 6 milhões entregues em seis meses, mas isso em um determinado momento. Agora, prestação mensal não dá”*. A exigência dos agentes políticos alterando o formato dos pagamentos ilícitos não era aceitável, o que o leva a decidir por não apoiar o grupo mesmo sabendo que esta decisão implicaria na perda do cargo e, por consequência, na perda do alto salário como diretor, além das parcelas referentes aos pagamentos de propina.

A seguir, apresenta-se a estrutura das codificações do Depoente 3 (Quadro 12), sustentada pelas relações dos eventos legais com os processos emotivos atrelados às decisões.

Quadro 12

Estrutura das codificações dos eventos legais do Depoente 3

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Contratos de prestação de serviço com a companhia de petróleo	<i>“Ele me ofereceu uma propina em troca de uma ajuda nessa licitação”</i>	Interesse Entusiasmo	Alegria	Interferir na licitação para a escolha desejada
Contratos para compra de equipamentos	<i>“eu tratei de propina com a SAIP no contrato, no último contrato que eu estava como diretor”</i>	Interesse Entusiasmo	Alegria	Em aceitar a propina
Contratos superfaturados	<i>“hoje com a conversa que eu tive com meus advogados e com o conhecimento jurídico que eu tenho hoje, eu diria que sim porque eu aceitei a propina embora não a tenha recebido”</i>	Ilícito Arrependimento	Tristeza	Por ter se envolvido em atos ilícitos.
Contratos superfaturados	<i>“Hoje eu tenho consciência que eu cometi esses crimes e me arrependo. Eu tô confessando para o senhor que eu cometi um crime”</i>	Ilícito Arrependimento	Tristeza	Por ter se envolvido em atos ilícitos.

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

Assim como o Depoente 1, observam-se na estruturação das citações do Depoente 3 duas emoções opostas – tristeza e alegria. Sua relação, no entanto, se justifica, pois uma está correlacionada ao arrependimento de ter praticado atos ilícitos e, a outra, ao entusiasmo dos recebimentos ilícitos de propina.

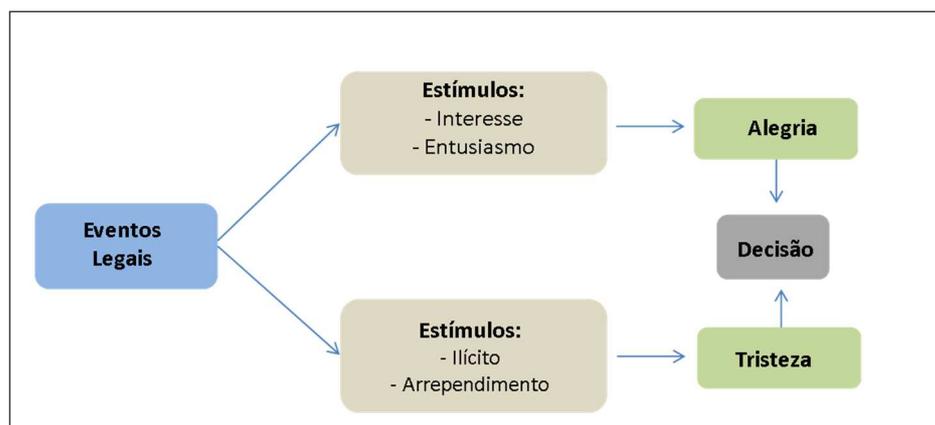


Figura 12. Rede semântica da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório do Depoente 3.

Fonte: elaborado pela autora.

As ações que resultaram nas conexões da emoção básica da alegria, apesar de não ser explícita, estão relacionadas ao sentimento de entusiasmo pelos valores ilícitos recebidos. Estes recebimentos, que perduraram por anos, promoveram status e estilo de vida

consideravelmente superior ao que o salário lícito do Depoente poderia sustentar. Já no aspecto do conflito de consciência, em algum momento, o Depoente 3 demonstra algum sentido de reconhecimento da ilicitude praticada. Seu tom de voz é de tristeza e de arrependimento. Para Costa (2015), no arrependimento o indivíduo tem essa sensibilização e sente-se mesmo triste pelas consequências dos seus atos.

A seguir, apresenta-se a rede semântica global (Figura 13) constituída pela totalidade dos códigos indexados aos eventos legais e sua relação com o segundo pressuposto.

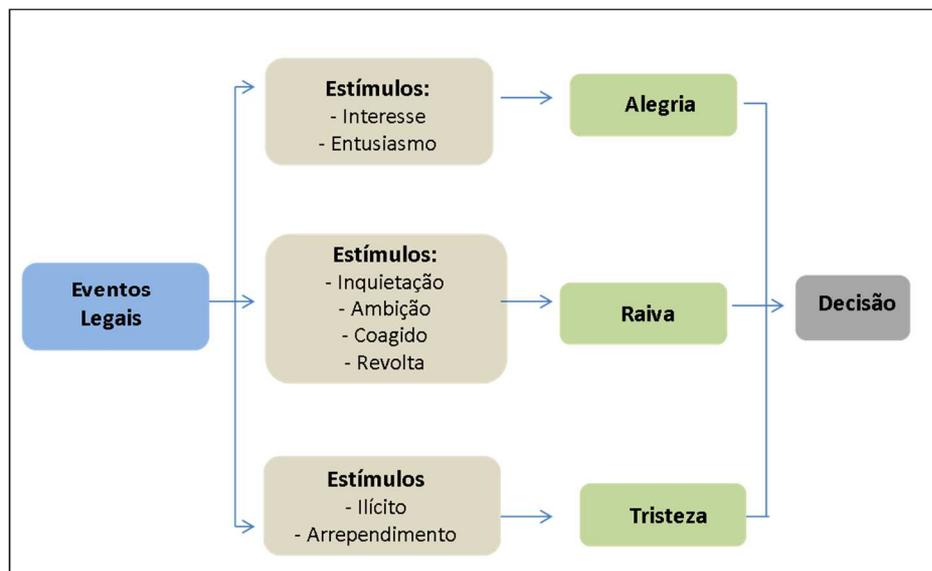


Figura 13. Rede semântica global da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório.

Fonte: elaborado pela autora.

Na leitura global das repercussões dos eventos legais nas emoções e processos decisórios, duas emoções negativas e uma positiva foram apresentadas o que implica que não se comprova o segundo pressuposto que afirma que “envolvimentos em ações ilegais geram manifestações emotivas negativas no processo de tomada de decisão”. Na perspectiva da ética da existência da emoção alegria no ato ilícito, Meyer (2008) analisa o comportamento humano e resgata a essência do ato afirmando que, inicialmente, em situações cotidianas, lapsos éticos podem até ser bem-sucedidos. Sua repetição se transforma em tentação e, quando as pessoas se dão conta, a “pequena transgressão” já faz parte de suas vidas.

São abordados a seguir os eventos políticos e seus desdobramentos nas emoções básicas que atuaram nas decisões. As análises, assim como feito até então, serão realizadas individualmente e, a seguir, globalmente.

4.2.3 Os eventos políticos e suas implicações nas emoções básicas e ambiência decisória

4.2.3.1 Eventos afetivos políticos

De Mendonça (2000) preleciona que a política se acha de um lado ligada à economia na aplicação de instrumentos com o propósito de se controlar a liquidez global do sistema econômico e, do outro, nas relações do poder Legislativo no que diz respeito à elaboração das leis que regulam o Estado, a conduta dos cidadãos e as organizações públicas e privadas. Por este motivo, os eventos políticos transitam tanto nas esferas econômicas, resultante da política monetária, quanto nas esferas legais, resultantes do poder legislativo (Vasconcelos Filho, 1979) o que indica que a análise a seguir, apesar de ter foco nos eventos políticos, terá intenso aporte dos eventos econômicos e legais.

Na concepção mais ampla, as movimentações governamentais têm o objetivo de implementar estratégias político-institucionais e gerenciais voltadas a orientar e efetivar as políticas públicas, monetárias, tributárias, de distribuição de renda, nas relações externas e de segurança (Vasconcelos Filho, 1979). Estas operações devem sustentar-se na moral e ética, princípios básicos esperados dos agentes que constituem e representam o governo.

Contudo, no caso utilizado neste estudo, alianças espúrias foram celebradas e firmadas por políticos, em detrimento aos reais anseios e desejos da sociedade nacional. Grupos de comportamentos reprováveis se organizaram a forma e ao melhor sistema de operação dentro da companhia de petróleo com intuito de desviar, ilicitamente, verbas para o pagamento de propina. Esta organização criminosa, como já elucidada anteriormente, contava com o poder político para interferir nas indicações das diretorias da companhia, na intenção de garantir o funcionamento do triângulo corrupto – políticos, cartel e diretores.

As bases jurídicas definem uma organização criminosa como aquela que está estruturalmente ordenada e caracterizada pela divisão de tarefas para operacionalizar o sistema, mesmo informalmente, com a finalidade de obter vantagem de qualquer natureza mediante a prática de crimes (Bitencourt, 2014). Neste sentido, o grupo se reunia em residências e até mesmo nas instalações dos órgãos públicos para tratar de assuntos de interesse da operação ilícita, como narrado a seguir:

[...] isso se materializa exatamente nesse jantar que houve na casa do Geraldo [Senador] com a participação do Senador Renato, minha e do Pablo e do Cesar

[Diretores da companhia] na época, quem fez a negociação direta foi muito mais objetivo foi o Senador Geraldo que foi bastante explícito e claro comigo onde ficaram definidos quais seriam os montantes de apoio à eleição de 2006 [...] me comprometi e foi encaminhada ao pessoal do Partido C do senado a quantia de US\$6 milhões. (Depoente 2)

[...] pessoal lá do Partido A, às vezes, encontrava com eles lá em Brasília normalmente no apartamento funcional do Marcelo [Deputado], na época que o José [Deputado] participava de algumas dessas reuniões e o objetivo dessas reuniões era ver como estavam os projetos. (Depoente 1)

Observa-se todo um cuidado nas tratativas dos atos ilícitos, tanto no local como nos assuntos como afirma o Depoente 1:

Nós não falamos nessas reuniões sobre percentual; não falava de nada, porque esses valores que o Partido A repassava para o pessoal do partido A eram através do José [Deputado] e depois que o José morreu através do Marcelo [Deputado]. (Depoente 1)

Esse assunto eu tratei com ninguém na minha área por receio, por cautela. Eu não tinha ninguém na minha área debaixo de mim; nenhum gerente-executivo que eu cheguei a tratar ou chegar a detalhar esse processo; nunca tratei com eles. (Depoente 1)

Teve uma reunião dessas que participou o que foi o presidente da Câmara. Teve um jantar acho que na casa do Renato [Senador] que o Henri [Deputado] participou [...] ao que o Juiz indaga: E aí nessas reuniões mensais o que se conversava? Ao que o Depoente responde: Perspectiva de projeto. Qual era o interesse desses políticos? Que as empresas do cartel ganhassem, porque se elas ganhassem, revertia uma parte para eles [...] era o André [Deputado] que pedia as reuniões ele ligava e dizia Pablo [Diretor], os senadores querem falar com você. (Depoente 1)

Nestes encontros o foco e engrenagem mais importante do arranjo ilícito era a empresa petroquímica. Por este motivo as intervenções política nas atividades da organização ocorriam de forma excessiva o que induzia a problemas de governança e institucionais (Gotaç, Montezano & Lameira, 2015). Na vertente institucional sabe-se que se constitui a partir de inúmeras ações geradas e mantidas por meio de interações contínuas. Nessa perspectiva, os participantes destas relações criam instituições com base na história de negociações que conduzem a tipificações compartilhadas ou expectativas generalizadas e interpretações de conduta que, com o passar do tempo, formalizam um conjunto de padrões de comportamento e regras aos seus membros, aceitas como algo que prevalece e permanece (Barley & Tolbert, 1997).

Nesta vertente, as relações padronizadas e as ações que emergem desse processo adquirem, gradualmente, o *status* moral e ontológico de fatos adquiridos que, por sua vez, moldam futuras interações e negociações (Barley & Tolbert, 1997). Na companhia de petróleo, foco deste estudo, a força das intervenções políticas introduziram métodos de arrecadação que, apesar de ilegais, se mantiveram por décadas transformando-se em prática institucionalizada, como afirma um dos diretores *“quando existia um contrato, seja ele qual fosse o contrato que corria em uma licitação normal, o tesoureiro do partido procurava a empresa para pedir contribuição e a empresa dava porque já era uma coisa institucionalizada dentro da companhia”* (Depoente 3).

Fragilizada a organização na perspectiva institucional, espera-se que outras áreas mantenham seus processos respeitados, porém, no âmbito das regras que norteiam os procedimentos licitatórios, apesar de toda explicação no site oficial da companhia, nem sempre o processo foi respeitado. No portal oficial a companhia afirmou que *“Nossos editais de licitação para contratações de bens e serviços terão ampla publicidade, possibilitando a inscrição de qualquer interessado”*. E continua *“Nossos editais de licitação, seus respectivos anexos e toda a comunicação relacionada ao processo licitatório serão divulgados, na íntegra. As informações serão mantidas disponíveis para consulta durante o processo licitatório”* e finalizam *“Será publicado no Diário Oficial da União (DOU) um extrato do edital que conterá a descrição sucinta do objeto da licitação e informações de referência para participar da licitação”*. No entanto, em 2004, com a interferência política e de um dos diretores envolvidos, o Grupo “S” foi contratado pela companhia de petróleo para operar o navio-sonda Vitória 10.000. As condições desse contrato estavam pautadas no perdão de uma dívida que o Partido B tinha com uma das empresas do Grupo “S”. O contrato foi assinado sem que outras diretorias fossem consultadas, não houve licitação nem processo competitivo para seleção de propostas, tamanha autonomia detida pela área internacional. O Depoente 2 explica:

O Partido B tinha uma dívida de 50 milhões de reais, que foi um empréstimo tomado junto ao banco “S” [...] aí eu chamei o filho do dono do banco “S” [...] que era o diretor da “S Óleo e Gás” e sabia que eles estavam com essa pretensão e falei: olha nós podemos fechar, colocar vocês como operadores da sonda, [...] desde que a dívida de 50 milhões seja liquidada. (Depoente 2)

Observa-se que não é possível desvincular as relações dos eventos legais dos eventos políticos, já que a citação acima deixa clara a relação ilegal envolvendo políticos, companhia

de petróleo e empreiteiras. Nessa mesma interdependência dos eventos legais com os eventos políticos, tem-se a Lei nº 9.504/1997, que em seu art. 81, § 1º sustenta que as pessoas jurídicas podem doar em favor do candidato ou partido político, desde que respeitem o limite previsto de 2% do faturamento bruto auferido por PJ no ano-calendário anterior à eleição, além de declarar à Receita Federal do Brasil. Todavia, na mão contrária ao que determina a lei, a tarefa dos tesoureiros dos partidos políticos não era, essencialmente, o de recolher doações legais e sim, de executar o papel de cobradores de propina. Para garantir tal repasse as empreiteiras sofriam constantes pressões, inclusive ameaçadas. Um dos depoentes declara quando questionado pelo juiz se ele chegou a ameaçar alguma empresa. O Depoente 1 manifesta-se “*eu pessoalmente não, mas sei que o deputado sim*” e finaliza ao dizer que “*as empresas eram ameaçadas caso não pagassem a propina devida*” e descreve as consequências para as empresas que não respeitassem as normas de repasse de propina “*eles iam ter dificuldade dentro da companhia ou teriam outra dificuldade que ele poderia criar como político*” (Depoente 1).

Neste cenário, os agentes políticos organizaram as divisões das propinas de cada contrato, como afirmam os depoentes:

[...] O que competia ao Partido A era 1%. Acima de 1% ou era Partido B ou era Partido C e quem fazia, quer dizer, eu nunca, eu nunca, isso está no meu depoimento lá, eu nunca fiz direcionamento de valores nem pra Partido C, nem para Partido B, nem para Partido A; isso tudo quem cuidava disso era o Roberto [Doleiro] Os contratos de um modo geral, não 100%, mas de um modo geral, era alguma coisa entre 2% e 3% e o Partido A ficava com 1%, se fosse 2%, 1% seria para Partido C. (Depoente 1)

[...] existia uma referência. Essa referência seria de 1%. Desse 1% o que o Pedro [diretor da companhia de petróleo] chamava de "casa" era 0,5% e o resto ia pra o partido, mas isso era uma referência; nem todos praticavam esse percentual. [...] Pablo, ele uma vez comentou comigo que o partido para o qual ele prestava serviço, vamos chamar assim, era um partido que exigia contribuições. (Depoente 3)

Na verdade, o Pablo cuidava da área do Partido A; a área do Partido B eu que cuidava. [...] Nada me foi pedido, era algo que realmente era institucionalizado. Mas todos sabiam; todos do partido, desde o presidente do partido, tesoureiro, secretários, deputados, senadores. Todos sabiam que isso ocorria. (Depoente 3, sobre o pagamento de propina)

As movimentações políticas não se restringiram aos desvios ilícitos a partir do cartel nos contratos fechados com a companhia de petróleo. Outras fontes também foram utilizadas com interesses escusos. Trata-se das verbas do departamento de comunicação voltadas para o

fomento de projetos culturais. Estes recursos, em 2012, foram de R\$ 184 milhões, em 2013 de R\$ 121 milhões e em 2014 de R\$ 125,8 milhões, utilizadas, em parte, como posicionamentos político, promovendo os candidatos do interesse do grupo ilícito a partir de eventos culturais patrocinados pela companhia. O Depoente 2 revela:

A comunicação participava também desses esquemas de arrecadação, não só participava como tinha uma característica aí até; não é só a questão de arrecadação como também de direcionamento de patrocínio. Uma das coisas que ele [diretor de comunicação] fez, e isso politicamente é muito importante, era o patrocínio de festas no Nordeste [...] a companhia passou a patrocinar tudo quanto era festa de São João; isso no Nordeste é muito forte. Isso não é uma verba tão grande, mas tem um efeito multiplicador muito grande. (Depoente 2)

Na sequência, a partir das citações já explicitadas que foram codificadas para evidenciar as manifestações das emoções básicas dos principais dirigentes da organização decorrentes dos eventos afetivos promovidos a partir das relações no ambiente político, são apresentadas as repercussões dos eventos econômicos nas emoções e decisões tomadas.

4.2.3.2 Repercussões dos eventos políticos nas emoções e decisões

Na mesma linha das análises anteriores, elaborou-se a estrutura das codificações dos eventos políticos do Depoente 1 (Quadro 13) cuja sequência – evento, citação, estímulos de sentimentos, emoção, decisão – promoveram a aplicação das correlações e codificações e, conseqüentemente, a elaboração da rede semântica.

Quadro 13

Estrutura das codificações dos eventos políticos do Depoente 1

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Ajustes entre os partidos políticos a respeito das divisões ilícitas	<i>“Nós não falávamos nessas reuniões sobre percentual, não flava nada”</i>	Ilícito Desconfiança	Medo	Não se envolver nas decisões referente às divisões ilícitas dentro do partido
Relação ilícita entre os agentes políticos	<i>“Esse assunto eu não tratei com ninguém, por receio, por cautela”.</i>	Ilícito Desconfiança	Medo	Não envolver terceiros no processo ilícito
Aporte financeiro por parte do cartel aos partidos políticos	<i>“As empresas eram ameaçadas caso não repassem a propina”.</i>	Ilícito Ameaça	Medo	Fazer parte do processo ilícito apesar das ameaças

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

Na análise da rede semântica elaborada a partir da estrutura das codificações dos eventos políticos do Depoente 1 (Figura 14), observa-se que esta rede semântica está sustentada por fatores emotivos do medo. As decisões deste depoente estão relacionadas em sua totalidade com estímulos de sentimentos ilícitos que fomentaram sentimentos de desconfiança nas decisões não se envolver nas decisões referente às divisões ilícitas dentro do partido e não envolver terceiros no processo ilícito. Afloram sentimentos ameaçadores ao fazer parte de um sistema que atuava com ameaças como ferramenta de convencimento.

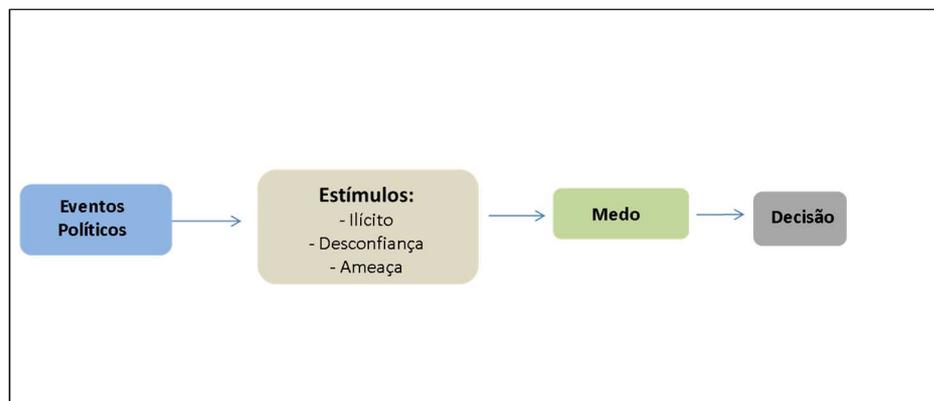


Figura 14. Rede semântica da repercussão dos eventos políticos nas emoções e processo decisório do Depoente 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Os sentimentos relacionados à emoção básica do medo – movimento emotivo que interage com os sentimentos de desconfiança e que tem semelhança com o estado de exaltação quando se sente uma ameaça (Keltner & Cordaro, 2016), foi promovido a partir de atos ilícitos experimentado pelo Depoente. A intranquilidade vivida fica evidente ao declarar que assuntos relativos ao processo ilícito, ele não tratava com ninguém. Uma forma de evitar que outras pessoas vigiassem seus atos ilícitos, mas Dejours (1992, p.102) afirma que “*ter medo de ser vigiado é vigiar-se a si mesmo*”, logo, o medo passa a ser emoção constante. Dessa forma, com base no modelo proposto neste estudo e a partir da análise das conexões explicitadas pela rede semântica, concluiu-se que os eventos políticos analisados a partir das citações do Depoente 1 sustentam suas decisões nas emoções negativas do medo.

A seguir, apresentam-se as análises do Depoente 2, indexadas aos eventos políticos. Os resultados de suas conexões se familiarizam com os resultados obtidos no Depoente 1, já que a emoção do medo também foi a única emoção percebida. Da mesma forma, apresenta-se a estrutura das codificações dos eventos políticos a partir das citações, como mostra a Quadro 14.

Quadro 14

Estrutura das codificações dos eventos políticos do Depoente 2

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Apoio Financeiro eleições 2006	<i>“Ficaram definidos quais seriam os montantes de apoio à eleição de 2006”</i>	Ilícito Tensão	Medo	Aceitar a definição imposta dos montantes a serem desviados
Negociação de dívida do Partido B com Banco S	<i>“Nós podemos fechar colocar vocês como operadores, desde que a dívida de 50 milhões seja liquidada”</i>	Ilícito Tensão	Medo	Tomar frente no ato ilícito junto ao fornecedor em benefício do grupo político

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

Estímulos de sentimentos ilícitos e de tensão, movimentaram as decisões a partir da emoção do medo em concordar com a definição imposta dos montantes a serem desviados e em tomar frente no ato ilícito junto ao fornecedor em benefício do grupo político, na rede semântica (Figura 15) apresenta-se esta relação.

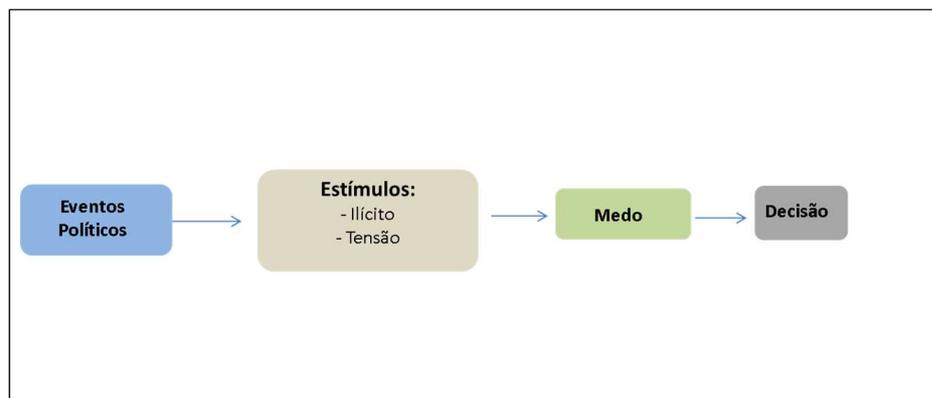


Figura 15. Rede semântica da repercussão dos eventos políticos nas emoções e processo decisório - Depoente 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Santosuosso (2016) afirma que o medo refere-se à reação imediata e emocional aos estímulos percebidos no ambiente que sinalizam perigo e De Barros Filho & Praça (2014) asseveram que o processo corrupto pode ser repleto de temor – “vou ser preso” ou “vou me dar mal” – e, nesse caso, a pessoa age exclusivamente em função do medo. A partir da decisão em favorecer os agentes políticos, o Depoente direciona seus esforços em acordos ilícitos o que promove um estado de medo em suas decisões. Nesse caso, a rede semântica construída a partir das citações do Depoente 2 observam-se vinculações com a mesma emoção apresentada pelo Depoente 1.

A seguir, apresenta-se a rede semântica global (Figura 16) composta pelo conjunto dos códigos indexados aos eventos políticos. Por não apresentar conexões suficientes com os eventos políticos, o Depoente 3 não fez parte desta análise.

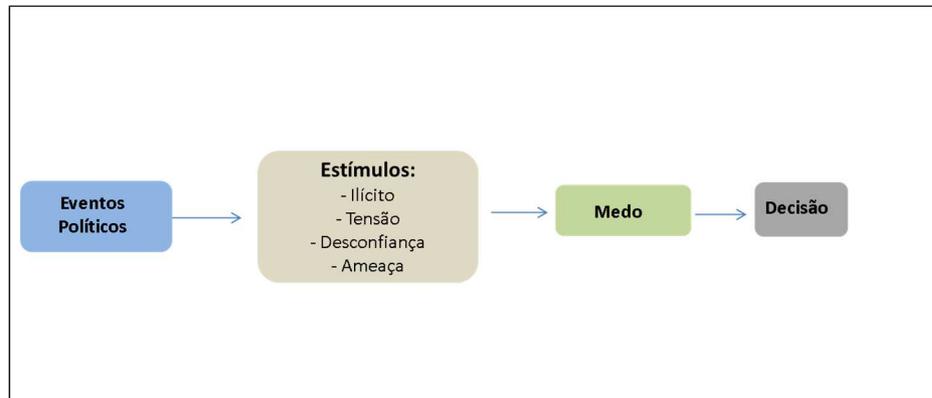


Figura 16. Rede semântica Global da repercussão dos eventos políticos nas emoções e processo decisório.

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise da rede semântica global apresentada na Figura 16, observa-se que os eventos políticos estão sustentados por conexões que se relacionam com atos ilícitos. Estes eventos se desdobraram em fatores emotivos do medo, amparados por estímulos de sentimentos de desconfiança, ameaça e tensão.

Em ambientes organizacionais saudáveis as tensões não, necessariamente, desencadeiam emoções negativas a ponto de gerar no indivíduo alguma reação emotiva contundente. Contudo, em ambientes com atividades ilícitas, as pressões e ameaças dos grupos envolvidos podem gerar medo e insegurança pela própria corrupção praticada. Trata-se de uma sombra em que “o homem sofre não somente o medo ante a situação absoluta, concreta, presente e maléfica, como ante quantos sinais restarem associados a ela; sofre também a incapacidade de assegurar sua fuga; sofre ante o conflito (ético) que se lhe depara” (Mira & Lopes, 2002, p.22)

Dessa forma, concluiu-se que os eventos políticos sustentam suas decisões, na emoção negativa do medo, desta forma, comprova-se o terceiro pressuposto abordado neste estudo que diz que “as pressões políticas geram manifestações emocionais negativas no processo de tomada de decisão”.

As análises dos eventos relacionados às mudanças organizacionais podem ser vistas a seguir, mantendo-se as etapas das análises anteriores. Primeiro, aborda-se a análise individual e, na sequência, a global.

4.2.4 Os eventos das mudanças organizacionais e suas implicações nas emoções básicas e ambiência decisória

4.2.4.1 Eventos afetivos nas mudanças organizacionais

Pereira (1988) defende que as mudanças são inexoráveis e independem da nossa ação, consentimento ou vontade. Trata-se de qualquer transformação capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood, Curado & de Campos, 2000). Também podem ser classificadas como de primeira ordem ou do tipo incrementais que são as que buscam a eficiência dos processos internos as de segunda ordem, que envolvem mudanças mais estratégicas (Fineman, Gabriel, & Sims, 2009; Silva, 1999).

Na vertente das mudanças de primeira ordem do tipo incremental percebidas, na empresa petrolífera cenário deste estudo, é possível perceber que os processos internos são rígidos e qualquer mudança é facilmente percebida pelos colaboradores. A explanação abaixo demonstra que, se tratando de procedimentos de menor impacto, os atores conheciam intimamente o sistema o que demonstra haver pouca ou quase nenhuma mudança do tipo incremental, aquela que busca a implantação de melhorias aos processos existentes para, assim, atribuir maior capacidade de crescimento e sucesso a empresa. Esta é a mudança mais recorrente e a de mais fácil implementação, pois é natural e está sempre acontecendo (Silva, 1999). O depoente 1 explana a respeito dos procedimentos internos relativos aos controles das reuniões das diretorias:

Qualquer reunião que nós tínhamos na companhia, quer seja com empresas, quer seja com políticos, era feito um pré-agendamento; então eles encaminhavam este assunto para a secretaria e era feito esse pré-agendamento e também, volta e meia, eu tinha que estar em Brasília para reuniões no Ministério de Minas e Energia e outras reuniões que eu tinha em Brasília e eu atendia também a pleitos de reunião de empresas, pleitos de empresas e políticos no escritório da companhia em Brasília. Então isso servia para mim, como servia para todos os diretores (Depoente 1).

Observa-se que procedimentos aparentemente simples, seguiam protocolos que deveriam ser adotados por todos os diretores. Isso implica que este tipo de procedimento, mesmo com mudanças na presidência ou no conselho administrativo, não havia abertura para alterá-los, pois se tratavam de procedimentos institucionalizados. Neste sentido, outros processos também seguiam rigorosas etapas pré-estabelecidas, principalmente, as que

envolviam decisões estratégicas. De forma colegiada, a partir de um processo no qual todos os assuntos e as decisões tomadas pelo grupo devem ser colocados em pauta, a companhia de petróleo mantinha reuniões periódicas como narram os depoentes:

A companhia ela não é uma empresa em que o presidente ou diretor toma uma decisão assim no papel e as coisas acontecem, não é assim que funciona. Você tem vários níveis de decisão. (Depoente 1)

Mas em termos de controle financeiro, em termos de aprovação de projetos seguia exatamente a mesma metodologia das outras diretorias; tudo era aprovado pelo colegiado dos outros diretores. (Depoente 2)

Todas essas contratações de sondas iam para a diretoria e as diretorias aprovavam. Quem levava esse assunto era da área internacional; o diretor da área internacional levava uma pauta e a diretoria aprovava em termo de colegiado. Todas as pautas de valores significativos ou estratégicos não eram aprovadas por um diretor; nenhum diretor tinha autonomia para isso. Então quando se fala aí que o diretor tinha uma caneta e podia fazer tudo é uma grande mentira porque não é isso, então tinha que levar para a diretoria, então esses assuntos como a refinaria, como gasoduto, como plataforma ou sonda era levado para diretoria. Então, provavelmente eu dei o de acordo como diretor, como Gabriel [Diretor] deu, como a Vanessa [Diretora] deu. (Depoente 1)

Nestas narrativas, fica evidente a existência de controles internos bem estabelecidos. Estes controles têm como objetivo geral de assegurar que não ocorram erros potenciais, ou seja, a não ocorrência de erros graves que prejudiquem a empresa. Crepaldi (2004) afirma que os procedimentos internos têm a finalidade de preservar os interesses da empresa, além da precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais. Desta forma, mudar procedimentos – do tipo incremental – somente deve ser aplicado, quando estes não cumpram seu objetivo principal, fato que ocorreu na companhia de petróleo, já que, como exposto a seguir pelo Depoente 1, não garantiram o que Machado (2003) afirma como essencial, prevenir antecipadamente o acontecimento de erros, desperdícios, abusos, práticas antieconômicas e fraudes:

Como é que funciona na companhia: vamos fazer uma licitação de uma plataforma e vamos fazer uma licitação de uma refinaria. Isso é preparado pela área de serviço, todo o processo é encaminhado à minuta desse contrato para o serviço jurídico. Se o jurídico tem que opinar sobre isso, ele vai para diretoria. Quando vai para a diretoria, todos os diretores analisam as pautas previamente; então, quer dizer, não há possibilidade de um diretor ou de um presidente alocar coisas de forma errada dentro de um processo institucionalizado que tem controle. Mas o controle foi falho. Foi falho, mas existia um controle muito grande. (Depoente 1)

Qualquer processo desses passava por, sei lá, por 30, 40, 50 pessoas. Então vamos dizer, vamos fazer uma revisitação da refinaria Abreu e Lima. A área de serviço vai lá preparar o contrato. Esse contrato vai para o jurídico analisar as cláusulas jurídicas, não técnicas obviamente e aprovou. Toda a pauta que chegava a diretoria tinha que ter um parecer jurídico senão a pauta não era aprovada. Passa essa pauta por todos os diretores, inclusive o presidente, tá tudo certo? Tá tudo certo! Aí é autorizado a fazer a licitação. Então não há nenhum contrato que foi aprovado sozinho. Então, vamos dizer, a empresa tem o controle. Falhou? Falhou! Mas ela tem um controle. (Depoente 1)

Já nas mudanças de segunda ordem, existem as que ocorrem por intervenção dos poderes políticos (James & Ashkanasy, 2008), que no caso da empresa petrolífera deste estudo ocorriam, habitualmente, nas trocas de governo. Tais mudanças poderiam ter seus reflexos emotivos minimizados se a companhia as divulgasse com antecedência (Avey & Wersing, 2008). Porém, isso não ocorria já que a definição do profissional que iria ocupar o cargo se dava nas disputas internas das esferas políticas. Como afirma Pereira (1985), as mudanças que sucedem neste tipo de organização são muito mais de natureza política que administrativa. Assim, a partir da posse da nova presidência da república, do período abordado neste estudo, diretores indicados assumiram seus cargos, sustentados por apoios e indicações políticas, como descritas nas citações a seguir:

[...] não existia até aquele momento que eu assumi lá, não existia, possibilidade de um diretor ir para uma diretoria se não tivesse respaldo político. Se alguém falar que existia, não está falando a verdade, não existia, você podia ser um técnico brilhante que você iria morrer aí [...] então eu fui indicado pelo Partido A, em maio de 2004, quase um ano e meio depois do governo ter assumido, o governo [Partido B] ter assumido a Presidência da República [...] a Diretoria de Serviços, que era o Renan, foi indicado pelo José [Partido B], a Diretoria de Gás e Energia, foi indicado - Ildeu - pelo Partido B, a diretoria de exploração e produção foi indicado pelo Partido A. (Depoente 1)

Vou voltar um pouquinho, porque esse é um assunto recorrente na minha carreira, né? Tem gente que diz que eu tinha parentesco com José, outros que foi indicação. Até onde eu sei, quando desse processo da minha escolha pra diretoria, houve um embate entre o Delcio [senador] e o Pereira; o Delcio defendia outro nome para a diretoria de serviço, que era o Vitor, que era meu antecessor como diretor de serviço. E o Pereira defendia meu nome. Então o Gilmar, como Ministro, foi chamado pra dar uma decisão e isso eu fiquei sabendo *a posteriori*. E a decisão dele foi clara: não, o Partido D já está contemplado na diretoria, eu não vou colocar na diretoria da companhia, atender um pedido do Dr. Laecio [Senador], então quem vai ficar na diretoria é Reinaldo. (Depoente 2)

Apesar das intervenções política na escolha das diretorias, em uma delas, na época decidiu-se manter o mesmo diretor até segunda ordem. O depoente 1 narra a respeito:

A empresa ficou com medo de colocar outra pessoa em uma área muito sensível que era a área de abastecimento. Então a importância e a complexidade da área de abastecimento são muito grandes. Então, naquele momento, embora o diretor não fosse ligado ao Partido A e nem de partido de base de apoio ao governo, o presidente [da companhia] optou por deixar esse diretor por mais um tempo. (Depoente 1)

Sabe-se que movimentos no corpo diretivo realizado em organizações de grande porte, provocam reflexos em toda a organização, pois cada diretor traz estilos e forma de trabalho que alteram os principais vetores de mudança, adequando-os a sua forma de trabalho, além de novas diretrizes que sempre acompanham as trocas de diretoria (Fineman, Gabriel & Sims, 2009). Estas mudanças provocam choques tanto no âmbito operacional, quanto nas relações entre o alto escalão, já que nem sempre a relação entre os diretores transcorre da maneira esperada. Por motivos de inadequação entre dois diretores da companhia, em setembro de 2007, o Conselho de Administração decide nomear Vanessa como diretora de importante área da empresa de petróleo, em substituição a Ildeu. Os depoimentos sugerem a falta de afinidade entre o diretor dispensado e seus pares, especialmente com outra diretora da época. Este evento, também foi associado nas relações interpessoais já que trata da interação conflituosa entre duas figuras importantes da companhia, como narra o depoente 1 e 2:

Com relação ao Ildeu, ele trocou várias vezes de gerência. O Ildeu teve uma administração muito instável devido à pressão enorme que ela [Diretora de outro setor] exercia em cima dele. Ela nunca se conformou do Ildeu ter sido indicado como diretor, porque ela não gostava pessoalmente do Ildeu; era um desafeto dela (Depoente 2).

Essa relação entre eles foi muito desgastante, tanto que nas reuniões às vezes saía faísca, porque a gente participava das reuniões do conselho, os diretores, embora não fossem membros do conselho, o conselho chamava a gente para esclarecimento, aquele negócio todo. Então eu vi muitas faíscas entre os dois. Até que num determinado momento, Ildeu deixou de participar das reuniões de conselho para não ter mais desgaste. Tinha reunião do conselho, ele não ia e até mais na frente, o que aconteceu? - Ela tirou o Ildeu e colocou no lugar dele a Vanessa (Depoente 1).

Ela nunca gostou do Ildeu. Eles tinham profunda desavença, inclusive Ildeu se especializou em fazer artigos combatendo a política energética dela; eram dois desafetos (Depoente 2).

A partir dos eventos relacionados às mudanças organizacionais, de primeira e/ou incremental e de segunda ordem abordados pelos depoentes, a seguir, são apresentadas as repercussões dos eventos das mudanças organizacionais nas emoções e decisões tomadas.

4.2.4.2 Repercussões dos eventos das mudanças organizacionais nas emoções e decisões

Com o objetivo de demonstrar as relações das manifestações das emoções básicas decorrentes dos eventos afetivos derivados das mudanças organizacionais, gerou-se a Quadro 15 cuja sequência – evento, citação, estímulos de sentimento, emoção, decisão – promoveram a aplicação dos códigos e, conseqüentemente, a elaboração da rede semântica.

Quadro 15

Estrutura das codificações das mudanças organizacionais do Depoente 1

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Mudança de Diretoria	<i>“Essa relação entre eles foi muito desgastante”</i>	Repulsivo	Aversão	Troca de diretores
Mudança de Diretoria	<i>“A empresa ficou com medo de colocar outra pessoa”</i>	Pressão Incerteza	Medo	Não mudar a diretoria naquele momento
Fatores de mudança incremental – Processos organizacionais internos	<i>“Então vamos dizer: a empresa tem controle. Falou? Falhou. Mas ela te controle”.</i>	Ironia Tensão	Raiva	Manter o processo falho para proveito ilícito
Fatores de mudança incremental – Processos organizacionais internos	<i>“Mas o processo foi falho, foi falho, mas existia um controle muito grande”.</i>	Ironia Tensão	Raiva	Manter o processo falho para proveito ilícito
Mudança Diretoria	<i>“não existia até aquele momento que eu assumi lá, não existia, possibilidade de um diretor ir para uma diretoria se não tivesse respaldo político. Você podia ser um técnico brilhante que você iria morrer aí”</i>	Revolta Desgosto	Raiva	Aceitar o apoio político

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A partir da composição apresentada na Quadro 15, abstraiu-se a rede semântica do Depoente 1 (Figura 17). Nesta configuração, dois subgrupos são indexados – Mudança de diretoria e Processos organizacionais internos e notam-se estímulos de sentimentos negativos que promoveram aversão e medo nas decisões de troca de diretoria. Já a emoção da raiva, foi promovida ao expressar a falha em determinado processo interno da empresa, mas que, mesmo falho, o Depoente decide manter para garantir a manutenção das movimentações ilícitas e pela realidade de somente conquistar o cargo de diretoria mediante apoio político.

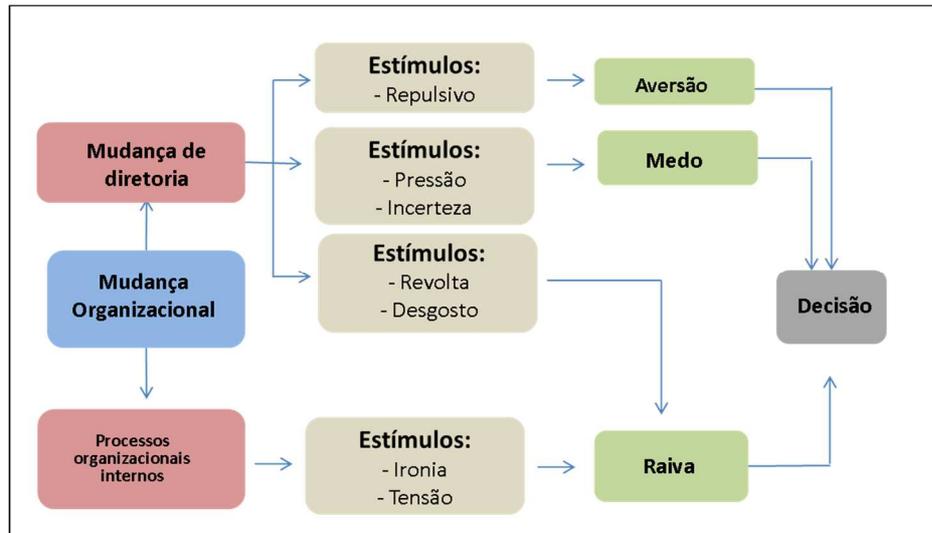


Figura 17. Rede semântica da repercussão das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório do Depoente 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Esta rede semântica apresenta conexões com o subgrupo mudança de diretoria que compila todas as citações sobre este tema. Estas mudanças ocorreram em ambientes de repulsivos, que promoveram estímulos de sentimentos de aversão ao outro atuando nas decisões de mudança de diretoria. Nestas disputas, vencia o mais influente e o detentor de poder. As diferenças promoveram verdadeira aversão entre os oponentes e um colega afirma que nas reuniões em que os dois participavam “*saia até faísca*” (Depoente 1). A emoção básica da aversão espelha a ação de repulsa e sua mais antiga definição vem de Charles Darwin que afirma que se trata de “algo revoltante, primeiramente em relação ao paladar, realmente sentido ou imaginado vivamente; e secundariamente a qualquer coisa que cause um sentimento similar, por meio dos sentidos do olfato, tato e a visão” (Tiraboschi, n.d). Frijda (1986) esclarece que a aversão tem um foco perceptivo e cognitivo estreito das ameaças percebidas e julgamentos pessimistas sobre riscos e resultados futuros e Berle (2007) e Miguel (2015) completa afirmando que a aversão se sustenta por situações indesejáveis, com tendências subsequentes à remoção do objeto indesejado.

No mesmo subgrupo – mudança de diretoria – constatam-se estímulos de sentimentos de pressão e de incerteza que suscitavam medo nas decisões. A emoção básica da raiva também é abordada no subgrupo mudança de diretoria e se expressa pela impotência de conquistar o cargo de diretoria por mérito, sendo obrigado a aceitar as intervenções e interesses políticos. Neste ambiente organizacional, de altos cargos executivos, é comum que os atores optem por camuflar suas verdadeiras emoções e expressem as mais convenientes, já que expressar a emoção básica do medo, pode desfavorecer a posição de um diretor. Assim,

como afirma Hochschild, Irwin, & Ptashne, (1983) e Giaever & Smollan (2015), nestes casos, há um conflito entre a emoção naturalmente sentida.

Já as conexões que são apresentadas a partir do subgrupo processos organizacionais internos observa-se a existência de processos aparentemente bem estruturados e organizados, mas que demandavam ajustes do tipo incremental (Silva; 199). A emoção da raiva, nesta leitura, sustenta-se principalmente pelo tom da voz do depoente que, apesar de usufruir do processo falho, ao descrever o problema, o faz com tom de desagrado.

Nas análises das citações do Depoente 2, estruturadas na Quadro 16, percebem-se a manifestação de duas emoções básicas envolvidas nos processos decisórios motivadas por mudança organizacional, que coadunam com a citação do Depoente 1 quando se trata da emoção de aversão a determinada situação de tensão entre dois diretores que resultaram em mudança de diretoria.

Quadro 16

Estrutura das codificações das mudanças organizacionais do Depoente 2

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Mudança de Diretoria	<i>“Ela não gostava pessoalmente do Ildeu. Era um desafeto dela”</i>	Repulsivo	Aversão	Troca de diretores
Mudança de Diretoria	<i>“Eles tinham profundas desavenças. Eram dois desafetos”</i>	Repulsivo	Aversão	Troca de diretores
Mudança de Diretoria	<i>“Esse processo de minha escolha para diretoria, houve um embate entre o Delio e o Pereira”</i>	Intolerante Desagrado	Raiva	Aceitar apoio político

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

Assim como o Depoente 1, a rede semântica apresentada na Figura 18, configurou-se as relações emotivas da aversão e da raiva.

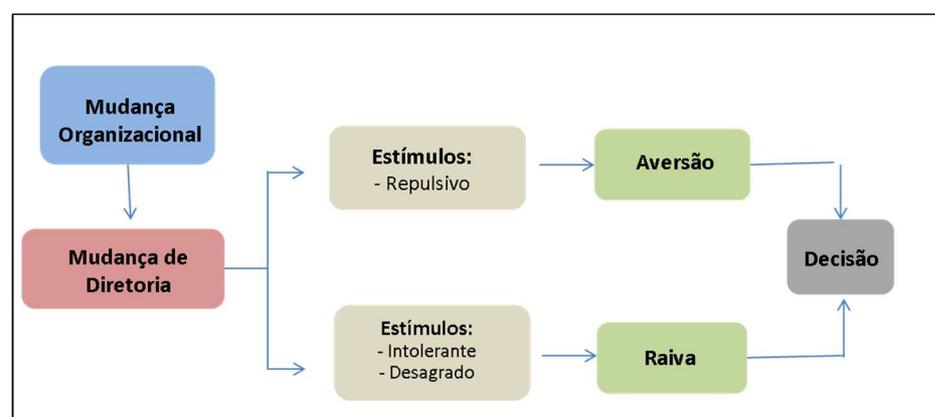


Figura 18. Rede semântica da repercussão das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório do Depoente 2.

Fonte: elaborado pela autora.

Finalmente, na Figura 19, apresenta-se a rede semântica que trata da totalidade das codificações indexadas às mudanças organizacionais e sua relação com o quarto pressuposto.

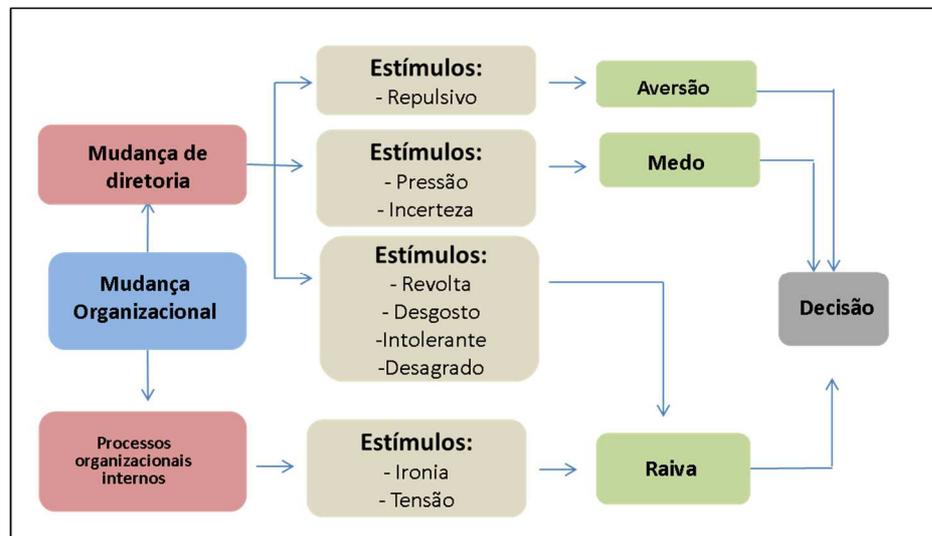


Figura 19. Rede semântica global da repercussão das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório.

Fonte: elaborado pela autora.

A rede semântica do ambiente organizacional global está sustentada por dois subgrupos - mudanças de diretoria e processos organizacionais internos. Esses eventos se apoiam por citações relacionadas a situações tensas promovidas pelo ambiente de mudança, que gerou emoções negativas de aversão, medo e raiva. Desta forma, não se comprova o quarto pressuposto que afirma que as decisões que se relacionam com as mudanças no ambiente organizacional geram manifestações positivas e negativas nos processos decisórios, já que foram observadas apenas emoções negativas.

No próximo tópico seguem as análises dos eventos do ambiente interpessoal, e, finalmente, são apresentadas as conclusões finais.

4.2.5 Os eventos do ambiente interpessoal e suas implicações nas emoções básicas e ambiência decisória

4.2.5.1 Eventos afetivos do ambiente interpessoal

Uma das vertentes da ambiência interpessoal está sustentada nas relações interpessoais que se estabelecem a partir de um processo de interação entre os indivíduos, criando-se

vínculos e promovendo a manifestação emotiva. Estas relações estabelecem como premissa a mutualidade, ou seja, o convívio e as trocas humanas. Apesar das tensões que predominam os relacionamentos no ambiente organizacional, as parcerias representam importantes mecanismos de negociação cujos processos são susceptíveis a embates e consequências que podem ser satisfatórias ou não (Mailhiot, 1976 como citado em Costa, 2010).

Outro aspecto na ambiência interpessoal são os resultados emotivos promovidos a partir do crescimento profissional que reverberam nas relações interpessoais tanto na construção deste crescimento profissional, quanto na manutenção dos novos cargos. Espera-se do postulante a novos e melhores postos de trabalho, o processo de tecer relacionamentos e parcerias que possam contribuir com esta evolução. No ambiente organizacional, foco deste estudo, o orgulho de fazer parte da empresa petrolífera e registrar uma história de crescimento profissional é evidente nas citações a seguir e percebe-se alegria e satisfação ao descrever a trajetória na companhia:

Eu fiz um concurso público em 74, sou engenheiro químico e fui admitido como engenheiro de processamento [...] em 75 assinei contrato dia 2 de janeiro de 75 [...] e iniciei as atividades profissionais em Betim Minas Gerais na refinaria Gabriel Passos onde fiquei até 78. Depois eu fiz parte do grupo pioneiro da engenharia básica no centro de pesquisas, grupo esse que desenvolveu todos os projetos de ampliação das refinarias e que deu origem à engenharia básica também na área de produção e exploração de petróleo. Então esse é uns dos meus orgulhos de ter pertencido como pioneiro da engenharia básica em 78. (Depoente 2)

Eu tinha uma carreira toda dentro da companhia antes de assumir a diretoria; uma carreira que eu me orgulho muito dela e que eu não tive nenhum deslize, nenhum problema. (Depoente 1)

Nas citações a seguir nota-se um divisor de águas entre o profissional de carreira que cresceu na companhia por mérito e conhecimento técnico, respeitado pelos seus pares e o cargo de diretor conquistado a partir de indicações políticas. Embora a evidente positividade da promoção ao posto tão almejado de diretor, essa posição foi acompanhada da realidade de fazer parte de um sistema ilícito. O Depoente 1 narra:

Eu era empregado de carreira, trabalhei 27 anos antes de assumir a diretoria. Esses 27 anos sem nenhuma mácula no meu currículo e infelizmente aceitei. Se eu pudesse hoje olhar isso não teria aceitado, mas infelizmente aceitei e por isso que eu estou pagando essas consequências de ter aceitado essa indicação [...] esse processo que a gente entra em que eu fui convidado para assumir essa diretoria, como já lhe falei anteriormente, que me arrependo amargamente de ter participado disso, porque o preço que eu estou pagando e que minha família está pagando é muito alto; é como um processo de areia

movediça; você vai entrando e depois para sair é quase que impossível você sair desse processo. (Depoente 1)

Os reflexos negativos na saúde pessoal pela experiência de estados de tensão e estresse são reconhecidos pela medicina (Viana, Andrade, Back & Vasconcellos, 2010). Os fatos já narrados demonstram a existência da relação ilícita entre os agentes, naturalmente impulsora de estresse e de um conjunto de alterações psicofisiológicas, que advêm como resposta do organismo ao lidar com determinadas situações (De Camargo, Oliveira, Rodriguez-Añez, Hino, & Reis, 2017). Em diálogo entre o Juiz e o Depoente 1 narra a respeito de sua relação com os agentes políticos percebesse que se sustenta em tensão e cobranças ilícitas:

Juiz: e o senhor aceitou essa proposição? Depoente: Sim. Juiz: e o senhor aceitou por qual motivo? Depoente: porque eu tinha minha indicação para assumir a diretoria de abastecimento; eu tinha esse compromisso com a entidade política; é por isso que eu aceitei. Juiz: esse compromisso com as entidades políticas em que sentido? Depoente: nesse de ter um percentual do contrato para passar para entidade política. (Depoente 1)

O crescimento profissional nos casos analisados não se sustentou na ética e sim, na união de pares com objetivos escusos. Arantes (2013) afirma que ética deve ser compreendida como a ciência da conduta humana perante o ser e seus semelhantes e que a prática profissional ética é o fruto do relacionamento profissional de um indivíduo com o meio com os quais ele se relaciona exercendo as regras estabelecidas pela sociedade que resultaram no código de ética da sua área de atuação. Porém, apesar da empresa de petróleo divulgar em sua página que *“para todos os empregados, oferecemos igualdade de oportunidades”*. Na declaração abaixo é possível compreender os motivos que levam os aspirantes a diretoria a aceitar condições ilícitas para chegar ao pretendido cargo, suas relações sustentam-se em apoios ilegítimos como descrito no relato a seguir:

[...] não só eu como também o Pablo foi, vamos chamar assim, cooptado pelo Partido C, porque o Pablo tinha sido indicado em 2004, já no segundo ano da nossa diretoria em lugar do Roger, indicado pelo Partido B do falecido José, mas como o José morreu e o Partido B tinha perdido a força, então também o Partido C cooptou o Pablo para também fazer parte do grupo do Partido C; inclusive nós tivemos algumas reuniões, Pablo e eu, junto ao Renato e o Geraldo. (Depoente 2)

[...] Eu fui procurado pelo Partido A, através do Deputado José, e ele disse: Pablo, nós sabemos da sua capacitação técnica, sabemos da sua vida na empresa petrolífera, queríamos que você fosse um representante do partido na diretoria. Aí eu perguntei para ele - O que é ser representante do partido? - É você ajudar o partido no que for possível [...] essa reunião foi feita no restaurante Santos Dumont [...] Bom, eu disse:

para eu ir para diretoria não depende de mim, isso depende do Conselho de Administração. Conselho de Administração que tem que aprovar meu nome. Aí ele disse: nós vamos conversar com alguns contatos políticos aí, para ver se colocamos seu nome, principalmente porque havia a ideia da empresa de trocar o diretor anterior que era do Partido D. (Depoente 1)

Eu fui indicado pelo Governador Zé do Partido A. O Governador Zé do Partido A, na ocasião, era o único governador do partido; tinha acabado de ser reeleito, foi eleito em 98 e reeleito em 2002 e tinha uma proximidade muito grande com o Senador Delcio que também foi reeleito naquele ano senador em 2002, e quem formalizou a indicação inicialmente seria para a Diretoria de Gás e Energia, mas por uma série de arranjos que houve acabei ficando indicado para ocupar a diretoria internacional. (Depoente 2)

Na vertente das relações familiares a abordagem está presente nas narrativas a seguir e manifestam sentimentos de arrependimento e tristeza pela decisão de ter feito parte de um sistema corrupto que repercutiu no círculo familiar, além do desgaste com o sistema a ponto de negar novas propostas, como narra um dos depoentes:

Eu fiquei muito doente no final de 2006 numa situação extremamente precária de saúde e nesse período aí fiquei uns três ou quatro meses afastados da companhia e houve uma briga política muito grande para colocar uma outra pessoa em meu lugar e essa briga política deveria ter ganho e deveriam ter me tirado porque seria muito melhor para minha vida. (Depoente 1)

No início de 2014 me chamaram para assumir o Ministério da Cidade e aí eu recusei, não queria mais confusão na minha vida. Eu recusei. Eu disse não, tô fora, não quero mais confusão. Início de 2014 me chamaram em Brasília umas duas vezes para me informar, para assinar, para sumir, conversei lá em casa [...] morar em Brasília? Não. (Depoente 1)

Na sequência, abordam-se as repercussões dos eventos do ambiente interpessoal dos depoentes 1 e 2. O depoente 3, por ter reduzido número de conexões com os eventos da ambiência interpessoal, não fez parte deste grupo de análise.

4.2.5.2 Repercussões dos eventos do ambiente interpessoal nas emoções e decisões

Para sustentar a rede semântica, abstraiu-se a estrutura das codificações a partir das citações do Depoente 1 (Quadro 17), com o objetivo de evidenciar as relações das manifestações das emoções básicas decorrentes dos eventos afetivos derivados do ambiente interpessoal.

Quadro 17**Estrutura das codificações dos eventos do ambiente interpessoal do Depoente 1**

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Emoção	Decisão
Crescimento profissional	<i>“Eu tinha uma carreira toda dentro da companhia antes de assumir a diretoria”</i>	Orgulho Positivo	Alegria	Crescer profissionalmente
Crescimento profissional	<i>“Se eu pudesse hoje olhar isso não teria aceitado, mas infelizmente aceitei e por isso que eu estou pagando essas consequências de ter aceitado essa indicação”</i>	Arrependimento Infelicidade	Tristeza	Aceitar a indicação ilícita
Relações familiares	<i>“Me arrependo amargamente de ter participado disso, porque o preço que eu estou pagando e que minha família está pagando é muito alto”</i>	Arrependimento Infelicidade	Tristeza	Aceitar a indicação ilícita
Crescimento profissional	<i>“é como um processo de areia movediça; você vai entrando e depois para sair é quase que impossível você sair desse processo”</i>	Arrependimento Infelicidade	Tristeza	Aceitar a indicação ilícita
Crescimento profissional	<i>“porque eu tinha minha indicação para assumir a diretoria de abastecimento; eu tinha esse compromisso com a entidade política; de ter um percentual do contrato para passar para entidade política”</i>	Arrependimento Vergonha	Tristeza	Realizar repasses ilícitos
Crescimento profissional	<i>“essa briga política deveria ter ganho e deveriam ter me tirado porque seria muito melhor para minha vida”</i>	Arrependimento Infelicidade	Tristeza	Manter-se na conquista do cargo
Crescimento profissional	<i>“eu recusei, não queria mais confusão na minha vida. Eu recusei”</i>	Desânimo Infelicidade	Tristeza	Não aceitar cargo público

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A rede semântica representada na Figura 20, organizada a partir da estrutura das codificações dos eventos do ambiente interpessoal do Depoente 1, demonstram que as emoções envolvidas nas decisões tiveram interferências, em sua maioria, da emoção negativa da tristeza. A alegria é percebida em uma citação e reflete orgulho pela história da carreira conquistada.

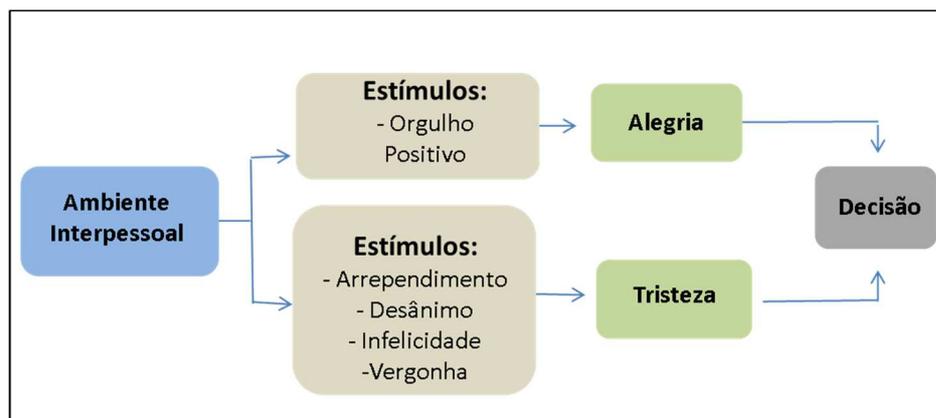


Figura 20. Rede semântica da repercussão dos eventos da ambiência interpessoal nas emoções e processo decisório do Depoente 1.

Fonte: elaborado pela autora.

Na análise desta rede semântica (Figura 20), infere-se que a alegria está relacionada ao orgulho da carreira construída por mérito próprio. So *et. al.*, (2015) afirmam que, neste contexto, em que sentimento do orgulho está associado positivamente, a relação implicará em decisões igualmente positivas.

Do lado oposto, e pelos mesmos motivos – crescimento profissional – a rede semântica apresenta várias conexões com a emoção básica da tristeza. Ora pela própria infelicidade das decisões tomadas, ora por vergonha. A realidade vivida pelo Depoente e a culpabilidade consciente que envolve o ato delituoso reverbera em sentimentos negativos que interferem nas decisões tomadas. Esta vergonha experimentada pelo Depoente transcorre em culpabilidade pelos atos ilícitos e os reflexos em sua vida pessoal e familiar ao ponto de perceber *que “essa briga política deveria ter ganho e deveriam ter me tirado porque seria muito melhor para minha vida”*.

Na sequência e finalizando as análises dos eventos da ambiência pessoal, observa-se que os resultados das análises do depoente 2 são compatíveis com os resultados obtidos nas análises do depoente 1, como mostra a Quadro 18 a seguir.

Quadro 18

Estrutura das codificações dos eventos do ambiente interpessoal do Depoente 2

Evento	Citação	Estímulos de sentimentos	Decisão
Crescimento profissional	<i>“Então esse é uns dos meus orgulhos de ter pertencido como pioneiro da engenharia”</i>	Orgulho Positivo	Crescer profissionalmente
Crescimento profissional	<i>“não só eu como também o Pablo foi, vamos chamar assim, cooptado pelo Partido C”</i>	Arrependimento Vergonha	Aceitar ser cooptado para atos ilícito

Fonte: Elaborada pela autora com dados da pesquisa.

A partir da estrutura das codificações dos eventos do ambiente interpessoal do Depoente 2, infere-se que as emoções envolvidas nas decisões tiveram interferências ambíguas da alegria e tristeza nas decisões que envolvem o crescimento profissional, como mostra a rede semântica da Figura 21.

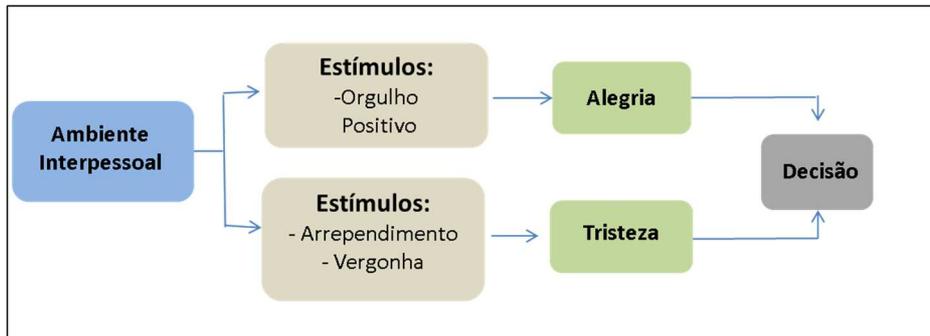


Figura 21. Rede semântica da repercussão dos eventos da ambiência interpessoal nas emoções e processo decisório do Depoente 2.
Fonte: elaborado pela autora.

Assim como ocorreu com o Depoente 1, as decisões do Depoente 2 estão sustentadas em sentimentos antagônicos, ambos motivados pelo mesmo evento – crescimento profissional. Evidencia-se que a decisão de participar do processo ilícito, evocou emoções negativas, apesar da conquista do posto almejado e que o sentimento de orgulho está presente nas conquistas por mérito próprio, sem utilização da máquina corrupta. Neste caso, o orgulho – positivo – resulta em emoções e decisões positivas, já que este sentimento hipervaloriza positivamente as ações realizadas e conquistas (So *et al.*, 2015).

Finalmente, apresenta-se a última rede semântica deste estudo, com a particularidade de perceberem-se as mesmas emoções nos dois depoentes analisados, ambas a partir da mesma situação – crescimento profissional.

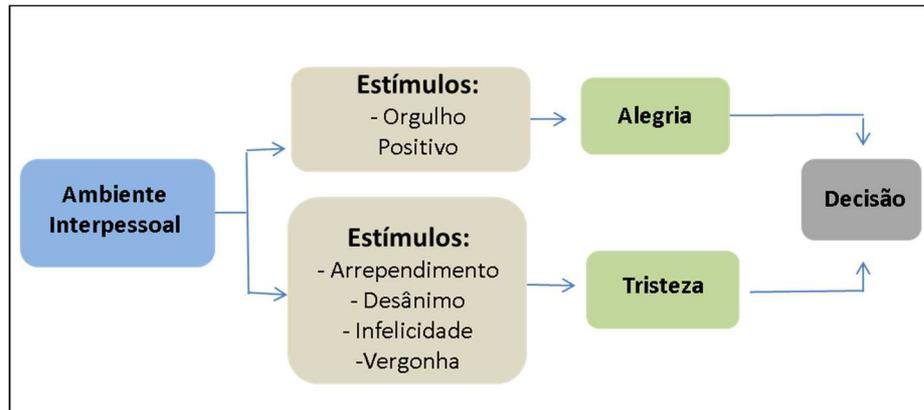


Figura 22. Rede semântica global da repercussão dos eventos da ambiência interpessoal nas emoções e processo decisório.

Fonte: elaborado pela autora.

A análise desta rede semântica global encerra as análises trazendo a evidência de que, indivíduos diferentes, a partir das mesmas situações vividas, reagiram emocionalmente da mesma forma. Sinaliza-se que o indivíduo é mistura de percepções, emoções, sentimentos e reações que, em certas situações, detêm as mesmas reações afetivas. Nessa perspectiva as emoções consistem em respostas a estímulos externos que promoveram os mesmos resultados: Alegria diante do crescimento profissional conquistado por mérito próprio e tristeza na conquista profissional selada por interferência ilícita. O quinto pressuposto assume que eventos do ambiente interpessoal favorecem emoções positivas que direcionam os processos decisórios, o que não foi comprovado pelas análises realizadas.

Magiolino (2010), em sua tese sobre emoções, relata que elas não são unicamente instinto ou puramente biológica, as emoções são um complemento da história humana, da cultura e, ao mesmo tempo biológica, viscerais e subjetivas. Relacionam-se com hábitos, pensamentos, linguagem e incidem em respostas fisiológicas complexas a estímulos externos.

A seguir, apresentam-se as conclusões finais, além das referências utilizadas neste estudo.

5 Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar as influências dos eventos afetivos nas emoções básicas que atuam nos processos decisórios. A partir do desenvolvimento de modelos teóricos que buscam entender os fatores econômicos, legais e políticos e suas repercussões nos estímulos e estados emotivos que permeiam a decisão no ambiente organizacional, incluiu-se a variável “relações interpessoais”, no sentido de mapear também as redes de relacionamento externo que contribuem no processo de decisão executivo.

O estado emotivo do indivíduo influencia, em diversos níveis, o curso de seu processo de tomada de decisão. Desta forma, conhecer esta interferência torna-se condição valiosa para os tomadores de decisão, principalmente aqueles cujas decisões estratégicas interferem na direção das grandes companhias.

Para guiar essa investigação, na revisão da literatura evidenciou-se que, precedem os estados emotivos, os estímulos de sentimentos que carregam as características das sensações físicas e emocionais típicas dos processos emotivos. Sua intervenção nas emoções básicas e as decisões, como afirma Damásio (2015) relaciona-se com a escolha de uma decisão qualquer ou de um curso de ação referente a um problema em que o sujeito está inserido, cujos processos decisórios não se podem reduzir a uma suposta racionalidade pura, sem levar em conta as emoções, os sentimentos e o contexto sociocultural.

Conduzido pela relação emoções e decisões, o resultado desta investigação buscou satisfazer ao objetivo geral do estudo que pretendia analisar as influências dos eventos afetivos - econômico, legal, político, interpessoal e de mudanças organizacionais - nas emoções básicas e processos decisórios de executivos que atuaram na ambiência corrupta de uma empresa multinacional de exploração de petróleo.

Para tanto, três objetivos específicos foram lançados e respondidos a partir das análises dos resultados e os pressupostos de pesquisa, que descreveram as influências dos eventos afetivos, evidenciaram as manifestações das emoções dos principais dirigentes da organização e identificou as manifestações emotivas no processo decisório organizacional.

Assim, na abordagem dos pressupostos, o primeiro afirma que os eventos positivos da economia geram manifestações emotivas positivas no processo de tomada de decisão. Apesar de ser a consequência esperada, os resultados apresentados na rede semântica global mostraram a existência predominante da emoção negativa do medo. Logo, apesar do momento econômico positivo vivido pelo país no início do período estudado, essa positividade era ofuscada pela emoção do medo dos participantes, promovida pelas

movimentações do ambiente corrupto que ocorriam dentro da organização. Verificou-se, então, o fato oposto, quanto melhor a condição econômica do país, maior as possibilidades das práticas ilegais. Isso aumentou a insegurança dos executivos envolvidos em atividades ilícitas, e criou inquietações que se desdobraram em emoções negativas como o medo.

Essa emoção pairava nas demonstrações dos depoentes, tanto nas falas quanto em seus gestos e tom de voz (Bauer & Gaskell, 2008). Relacionaram-se as manifestações das pressões sofridas a partir dos apelos dos agentes políticos e por entender, assim como dito por um dos depoentes, que o sistema *“é como um processo de areia movediça, você vai entrando e depois para sair é quase que impossível”*.

Keltner & Cordaro (2016) defendem que o sentimento de medo e ansiedade tem motivação nos estados de ameaças. Nesta realidade, mesmo que o ambiente econômico seja próspero e positivo, o indivíduo ameaçado e com medo, sustenta suas decisões em emoções negativas. Desta forma, o primeiro pressuposto que afirma que os eventos positivos da economia geram manifestações emotivas positivas no processo de tomada de decisão, não foi confirmado.

O segundo pressuposto propõe que envolvimento em ações ilegais geram manifestações emotivas negativas no processo de tomada de decisão. Os resultados apontam que, de fato, duas das três emoções básicas reconhecidas são negativas, a raiva e a tristeza. A tristeza, apesar de negativa, foi a emoção mais nobre desta análise já que ela foi percebida nos episódios de arrependimento pelos envolvimento em atos ilegais. Já a raiva, destacou-se nas movimentações dos processos ilícitos, entre eles, a raiva de ter que abrir mão de parte das distribuições ilegais. Finalmente, destacou-se a emoção básica da alegria que, apesar da ilegalidade do processo, está presente nos recebimentos de propina e dos reflexos pessoais promovidos pelos ganhos ilícitos. Como afirma Fernandez (2013), não há mais sentido do bem e do mal, não há sensação de culpabilidade por atos ilegais nem por atos imorais. Assim, o recebimento de propina era auferido com sentimentos positivos devido aos seus reflexos, tanto na vida pessoal, quanto nas questões relacionadas a poder. Logo, o segundo pressuposto também não se comprova.

O terceiro pressuposto apregoa que as pressões políticas geram manifestações emocionais negativas no processo de tomada de decisão. Esse pressuposto foi confirmado nos resultados das análises do evento afetivo que obteve o maior número de citações. Reconheceu-se o medo nas análises por sua relação direta com atos ilícitos e sentimentos de desconfiança, ameaças e tensão. Mas não se trata de medos evocados pela consciência do ato

ilícito, e sim, pelas ameaças sofridas pelos depoentes, já que como afirma um deles “*não existe almoço de graça*”.

O quarto pressuposto preconiza que as mudanças no ambiente organizacional geram manifestações positivas e negativas nos processos decisórios. As positivas são percebidas quando os processos de mudança estão acompanhados de ferramentas de comunicação que promovam emoções positivas (Avey & Wersing, 2008). Já no perfil negativo os processos de mudança organizacional são, em essência, propagadores de incertezas e ambiguidades e geram, em algumas ocasiões, efeitos prejudiciais à vida profissional, familiar e à saúde psicológica e física dos indivíduos (James & Ashkanasy, 2008; Lumineau, Eckerd, & Handley, 2015). Este estudo não comprovou este pressuposto já que análises resultaram em emoções puramente negativas e a aversão foi a mais evidente. Freitas-Magalhães (2018) esclarecem que a aversão se constrói no cérebro e, após esta construção, a aversão assume força reativa física e cognitiva além de ativar o sistema nervoso autônomo.

O quinto e último pressuposto sugere que os eventos do ambiente interpessoal favorecem emoções positivas que direcionam os processos decisórios. Observou-se nas análises que felicidade e orgulho estão atrelados a evolução das carreiras antes dos depoentes ocuparem o posto de diretores. Após a posse de diretores da companhia, esse sentimento de felicidade tende a ruir e transforma-se em tristeza ao perceberem a realidade da situação e das cobranças que acompanhavam o novo posto de trabalho, pois havia “*um compromisso com a entidade política*”, como afirma um dos depoentes. Vieram sentimentos de arrependimento e, para um deles, determinada disputa política “*deveria ter ganhado e deveriam tê-lo tirado, porque seria muito melhor para sua vida*”, como declara com tom de tristeza. Desta forma, o quinto pressuposto não se confirma, já que houve uma representação importante da emoção básica da tristeza.

Limitações da pesquisa

Esta dissertação limitou-se a entender as relações dos eventos afetivos nas decisões de três diretores envolvidos em um dos maiores casos de corrupção do país, evidenciadas a partir dos depoimentos disponíveis na internet.

Em outra perspectiva, o ambiente de pressão de uma corte judicial de onde se extraíram os depoimentos também é percebido como limitação para esta pesquisa, pois esse ambiente pode produzir vieses emotivos decorrentes da própria estratégia de defesa dos envolvidos. Dessa forma, as emoções percebidas podem ser tanto camufladas quanto

alteradas, o que dificulta a análise. Além disso, percebe-se como limitação, a falta de clareza dos depoentes com narrativas muitas vezes confusas, sem sentido o que poderia ser uma estratégia de defesa, ou até mesmo, o estado de tensão do depoente.

Sugestão para novos estudos

Compreende-se que o assunto em questão é amplo já que estudos anteriores sobre emoções mostraram sua complexidade e subjetividade. Trata-se de um tema que requer constantes pesquisas e análises, pois cada proposta agrega e fortalece o conhecimento. Assim, vale salientar que as interpretações apresentadas neste trabalho não esgotam o fenômeno estudado, ao contrário, abrem possibilidades de novos estudos, com este ou novos casos que permitam diferentes perspectivas de análise, principalmente se forem realizadas a partir da ótica de outras ciências como psicologia, antropologia ou sociologia, por exemplo.

Novos estudos podem ser elaborados a partir de realidades diferentes que não a ambiência corrupta para entender se os resultados encontrados estão unicamente associados ao ambiente ilícito. A interferência emotiva nas decisões em ambientes organizacionais que não compactuam com atividades ilícitas, pode promover reações emotivas diferentes das que foram encontradas nesta investigação.

Outras pesquisas possíveis podem ser desenvolvidas a partir de dados secundários de outros atores envolvidos no escândalo. A influência emotiva nas decisões dos atores que atuaram fora da organização (Doleiros e CEO's dos carteis, por exemplo), pode ser distinta a dos atores que estavam diretamente envolvidos nos processos decisórios da rede ilícita.

Referências

- ADVFN. (2018, abril 04). Balança Comercial Brasileira. Recuperado de: <https://br.advfn.com/indicadores/balanca-comercial/brasil>
- Almeida, de H. (n.d.). Portal Petróleo e Energia: combustível, alto teor de enxofre agrava poluição, mas refino promete melhorar. Recuperado de: <https://www.petroleoenergia.com.br/combustiveis-alto-teor-de-enxofre-agrava-poluicao-mas-refino-promete-melhorar>.
- Alzina, R. B., & Fernández, M. Á. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Praxis.
- ANP (2016, outubro 31). Legislação: qualidade. Recuperado de: <http://www.anp.gov.br/wwwanp/legislacao/qualidade> e <http://leg.ufpi.br/lapetro/materias/index/mostrar/id/12506>
- Arantes, E. (2013). *Ética e relações interpessoais*. Caderno do curso de técnico em transações imobiliárias. (IFPR, Curitiba).
- Arantes, V. A. (2003). Afetividade, cognição e moralidade na perspectiva dos modelos organizadores do pensamento. Afetividade na escola: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: *Summus*, 109-128.
- Artkinson, A. P., & Adolphs, R. (2005). Visual Emotion Perception: Mechanisms and Processes. *Emotion and Consciousness*, p. 150–182.
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *The Academy of Management Review*, 18(1), 88. <https://doi.org/10.2307/258824>.
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1). Recuperado de <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>.
- Ashton-James, C. E., & Ashkanasy, N. M. (2008). Chapter 1 Affective events theory: a strategic perspective. In *Emotions, Ethics and Decision-Making* (pp. 1-34). Emerald Group Publishing Limited.
- Avey, J. A., & Wersing, T. S. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on *Relevant Attitudes and Behaviors*, 44(1), 48–70.

- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M., & Palmer, N. F. (2010). Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *Journal of occupational health psychology, 15*(1), 17.
- Barbalet, J. (2017). Guanxi as social exchange: Emotions, power and corruption. *Sociology, 0038038517692511*.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* *Análise de conteúdo* *Análise de conteúdo* (Vols. 1–70). Lisboa: Edições.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*.(1977). *Lisboa (Portugal): Edições, 70*.
- Barley, S. R., & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization studies, 18*(1), 93–117.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management science, 32*(10), 1231-1241.
- Barret, L. F., & SEO, M. G. (2007). Being emotional during decision making—good or bad? An empirical investigation. *Academy of Management Journal, 50*(4), 923-940.
- Barros, P. S., & Pinto, L. F. S. (2010). O Brasil do pré-sal e a Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP).
- Batista, J. B. V., Carlotto, M. S., Coutinho, A. S., & Augusto, L. G. D. S. (2010). Prevalência da Síndrome de Burnout e fatores sociodemográficos e laborais em professores de escolas municipais da cidade de João Pessoa, PB. *Revista Brasileira de Epidemiologia, 13*, 502-512.
- Bauer, J. A., & Spector, P. E. (2015). Discrete negative emotions and counterproductive work behavior. *Human Performance, 28*(4), 307–331.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem E Som. Um manual prático*. (2º ed). São Paulo: Petrópolis: Vozes. Recuperado de <http://archive.org/details/BAUERM.W.GASKELLG.PesquisaQualitativaComTextoImagemESom>.
- Bazerman, M. H. (2004). Processo Decisório: para cursos de Administração. *Economia e*.
- Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. (2000). Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. *Cerebral cortex, 10*(3), 295-307.

- Beirangê, H., (2015). Carta Capital: A propina em Pasadena. Recuperado de: <https://www.cartacapital.com.br/revista/877/a-propina-em-pasadena-3416.html>.
- Berle, D. (2007). Graded exposure therapy for long-standing disgust-related cockroach avoidance in an older male. *Clinical case studies*, 6(4), 339–347.
- Berliner, D. (2014). The political origins of transparency. *The Journal of Politics*, 76(2), 479–491.
- Bernstein, P. L. (1997). Desafio aos deuses: a fascinante história do risco. *Gulf Professional Publishing*.
- Bitencourt, C. (2014). Nossas primeiras reflexões sobre as organizações criminosas. *Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife-ISSN: 2448-2307*, 86(1).
- Buambua, L. S. (1996). Petróleo em Angola: análise econômica e perspectivas. *Repositório unicamp*.
- Callister, R. R., Geddes, D., & Gibson, D. F. (2017). When Is Anger Helpful or Hurtful? Status and Role Impact on Anger Expression and Outcomes. *Negotiation and Conflict Management Research*, 10(2), 69–87.
- Canessa, N., Crespi, C., Baud-Bovy, G., Dodich, A., Falini, A., Antonellis, G., & Cappa, S. F. (2017). Neural markers of loss aversion in resting-state brain activity. *NeuroImage*, 146, 257–265.
- Cannon, W. B. (1927). The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and an Alternative Theory. *The American Journal of Psychology*, 39(1/4), 106–124. <https://doi.org/10.2307/1415404>
- Celeghin, A., Diano, M., Bagnis, A., Viola, M., & Tamietto, M. (2017). Basic Emotions in Human Neuroscience: Neuroimaging and Beyond. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01432>
- Clark, M. S., & Fiske, S. T. (2014). *Affect and Cognition* (17^o ed). New York: *Psychology Press*. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?>

- Clark-Polner, E., Johnson, T. D., & Barrett, L. F. (2016). Multivoxel pattern analysis does not provide evidence to support the existence of basic emotions. *Cerebral Cortex*, 27(3), 1944–1948.
- Conte, E., & Lucas, R. F. (2015). First Time demonstration of the quantum interference effect during integration of cognition and emotion in children. *World Journal of Neuroscience*, 5(02), 91.
- Costa, W. S. da. (2010). Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ótica. *REGE Revista de Gestão*, 11(1). Recuperado de http://www.unifal.com.br/Bibliotecas/Artigos_Cientificos/HUMANIZA%C3%87%C3%83O,%20RELACIONAMENTO%20INTEPessoal%20E%20C3%89TICA.pdf
- Creed, W. E. D., & Hudson, B. A. (2014). Swimming in a Sea of Shame: Incorporating Emotions into Explanations of Institutional Reproduction and Change. *Academy of Management Review*, 39(3), 275–301.
- Da-Gloria, P. J. T. (2009). Seria a teoria da evolução darwiniana domínio exclusivo dos biólogos? Implicações da evolução biológica para as ciências humanas. *Revista da Biologia*, 3, 1–5. <https://doi.org/10.7594/revbio.03.01i>
- Damásio, A. (2015). *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. Editora Companhia das Letras. Recuperado de https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ffj4CQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=sentimentos+e+emo%C3%A7%C3%B5es&ots=UaPAtUMpzf&sig=-W3lq9wKWv_7t67wrAqDYea2GQ0
- Damásio, A. R. (1996). *El Error de Descartes. La Razón de las Emociones*. Santiago, Chile: Editorial Andres Bello. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?isbn=9561313979>
- Davis, S. (2017). Increasing Happiness in the Workplace. *The Kabod*, 3(3), 3.
- Dejours, C. (1992). A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho. *AI Paraguay & LL Ferreira, Trads., ampl.*
- De Barros Filho, C., & Praça, S. (2014). *Corrupção: parceria degenerativa*. Papyrus 7 Mares.
- De Camargo, E. M., Oliveira, M. P., Rodriguez-Añez, C. R., Hino, A. A. F., & Reis, R. S. (2017). Estresse percebido, comportamentos relacionados à saúde e condições de trabalho de professores universitários. *Psicologia Argumento*, 31(75).

- De Harlez, Y., & Malagueño, R. (2016). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance. *Management Accounting Research*, 30, 2–17.
- De Mendonça, J. P. (2000). A relação entre a política e a economia: suas implicações no sistema financeiro. *Análise Econômica*, 18(33). Recuperado de <http://www.seer.ufrgs.br/AnaliseEconomica/article/view/10644>
- De Souza Silva, J. (1999). El cambio de época, el modo emergente de generación de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la Academia del siglo XXI. In Trabajo invitado para la “I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural”, organizada por el IICA, realizada en Panamá (Vol. 16, p. 19).
- Diener, E., & Larsen, R. J. (1993). The experience of emotional well-being. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1993-98937-022>
- Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual review of sociology*, 23(1), 479-515.
- Edelman, L. B., Uggen, C., & Erlanger, H. S. (1999). The endogeneity of legal regulation: Grievance procedures as rational myth. *American Journal of Sociology*, 105(2), 406-54.
- Ekman, P. (2003). Darwin, deception, and facial expression. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1000(1), 205-221.
- Ewick, P., & Silbey, S. S. (2002). The structure of legality: the cultural contradictions of social institutions. In R. A. Kagan, M. Krygier, & K. Winston. *Legality and community: on the intellectual legacy of Philip Selznick* (pp. 149-166). Oxford: Rowman & Littlefield Publishers.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29, 103–108.
- Fernández, A. (2013). Comportamento corrupto e pensamento moral. *Derecho y Cambio Social*, 10(33), 29.
- Fernandez, A. (2013). Comportamento corrupto e pensamento moral. Recuperado de http://www.derechocambiosocial.com/revista033/comportamento_corrupto.pdf

- Ferreira, N. do N., & Lucca, S. R. de. (2015). Síndrome de burnout em técnicos de enfermagem de um hospital público do Estado de São Paulo. *Rev. bras. epidemiol*, 18(1), 68–79.
- Fineman, S., Gabriel, Y., & Sims, D. (2009). *Organizing & organizations*. Sage.
- FIRJAN. (2017). Anuário da indústria de petróleo no Rio de Janeiro: panorama 2017 / Sistema FIRJAN. – 2017. – Rio de Janeiro: Sistema FIRJAN, 2016-v.: graf. color. Recuperado de: <http://www.firjan.com.br/publicacoes/publicacoes-de-economia/anuario-petroleo-e-gas.htm>.
- Fitness, J. (2000). Anger in the workplace: An emotion script approach to anger episodes between workers and their superiors, co-workers and subordinates. *Journal of organizational behavior*, 147–162.
- Flick, U. W. E. (2002). Entrevista episódica. *MW Bauer & G. Gaskell, G.(Orgs.), Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*, 114–136.
- Folha, (2014). Política: Entenda a compra da refinaria de Pasadena pela Petrobras. Recuperado de: <https://folhapolitica.jusbrasil.com.br/noticias/114414697/entenda-a-compra-da-refinaria-de-pasadena-pela-petrobras>.
- Fonseca, R. (2015). *E-moções: A Inteligência Emocional na Prática*. São Paulo. Reflexão.
- Fox, N. J. (2015). Emotions, affects and the production of social life. *The British journal of sociology*, 66(2), 301–318.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218.
- Freitas-Magalhães, A. (2018). *Facial Action Coding System 3.0-Manual de Codificação Científica da Face Humana*. Leya.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions: Studies in emotion and social interaction*. Paris: *Maison de Sciences de l'Homme*. Recuperado de <http://library.perbanas.ac.id/images/book/PHKI11/the%20emotions.pdf>
- Frijda, N. H. (2016). The evolutionary emergence of what we call “emotions”. *Cognition and Emotion*, 30(4), 609–620.

- Gao, F., Luo, N., Thumboo, J., Fones, C., Li, S.-C., & Cheung, Y.-B. (2004). Does the 12-item General Health Questionnaire contain multiple factors and do we need them? *Health and Quality of Life Outcomes*, 2(1), 1.
- Gasque, K. C. G. D. (2007). Teoria fundamentada: nova perspectiva à pesquisa exploratória. Recuperado de <http://repositorio.unb.br/handle/10482/9610>
- Giaever, F., & Smollan, R. K. (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: A longitudinal qualitative study, *IO(2)*, 105–133.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA. Recuperado de <http://197.249.65.74:8080/biblioteca/handle/123456789/707>
- Gilley, K. (1999). *Alquimia do Medo*. São Paulo: Cultrix.
- Godoi, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R., & Silva, A. D. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2.
- Gomes, L. F. (2016) Por que as massas votam em políticos corruptos? Enfoque de três casos: Lula, Aécio e Maluf. Explicações da neuropolítica. Quer saber?. Jusbrasil. Recuperado de: <https://professorlfg.jusbrasil.com.br/artigos/362425773/por-que-as-massas-votam-em-politicos-corruptos-enfoque-de-tres-casos-lula-aecio-e-maluf-explicacoes-da-neuropolitica-quer-saber>.
- Gotaç D., da Silva Montezano, R. M., & de Jesus Lameira, V. (2015). Governança Corporativa e Custos de Agência nas Empresas com Influência Governamental. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 408-425.
- Halpern, J. (2012). When concretized emotion-belief complexes derail decision-making capacity. *Bioethics*, 26(2), 108–116.
- Hanoch, Y. (2002). Neither an angel nor an ant: Emotion as an aid to bounded rationality. *Journal of Economic Psychology*, 23(1). 1–25.
- Heekeren, H. R., Schulreich, S., Mohr, P. N., & Morawetz, C. (2017). How incidental affect and emotion regulation modulate decision making under risk. In *Brain-Computer Interface (BCI), 2017 5th International Winter Conference on* (p. 13–15). IEEE. Recuperado de <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7858145/>.

- Hillman, A. J., & Hitt, M. A. (1999). Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of management review*, 24(4), 825-842.
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319–325.
- IPEADATA (2018). Produto interno bruto (PIB) real. Recuperado de: <http://www.ipeadata.gov.br/exibeserie.aspx?serid=38414>.
- Izard, C. E. (1992). Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations.
- James, C. E. A., & Ashkanasy, N. (2008). AET - Affective Events Theory: A Strategic Perspective (Vol. 4, p. 1–34). UK: *Emerald Group Publishing/JAI Press*. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?isbn=1846639409>
- Johnson, G., & Connelly, S. (2014). Negative emotions in informal feedback: The benefits of disappointment and drawbacks of anger. *Human Relations*, 67(10), 1265–1290.
- Jusbrasil (2016). Cade abre processo para investigar empresas por cartel na Petrobras. Recuperado de: <https://agencia-brasil.jusbrasil.com.br/noticias/273781300/cade-abre-processo-para-investigar-empresas-por-cartel-na-petrobras>.
- Jusbrasil (2014). Entenda a compra da refinaria de Pasadena pela Petrobras. Recuperado de: <https://folhapolitica.jusbrasil.com.br/noticias/114414697/entenda-a-compra-da-refinaria-de-pasadena-pela-petrobras>.
- Justicia, J. M. (2005). Análisis cualitativo de datos textuales con ATLAS. ti 5. *Espanha: Universidade Autônoma de Barcelona*. Recuperado de <http://www.academia.edu/download/5865828/Atlas5.pdf>
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *The American economic review*, 93(5), 1449–1475.
- Keltner, D., & Cordaro, D. T. (2016). *Understanding multimodal emotional expressions: Recent advances in basic emotion theory*. Recuperado de <http://emotionresearcher.com/wp-content/uploads/2015/08/Keltner-and-Cordaros-Original-Paper-With-Changed-Text-Highlighted.pdf>

- Keltner, D., Ellsworth, P. C., & Edwards, K. (1993). Beyond simple pessimism: effects of sadness and anger on social perception. *Journal of personality and social psychology*, *64*(5), 740.
- Kiewitz, C., Restubog, S. L. D., Shoss, M. K., Garcia, P. R. J. M., & Tang, R. L. (2016). Suffering in silence: Investigating the role of fear in the relationship between abusive supervision and defensive silence. *Journal of applied psychology*, *101*(5), 731.
- Kirschbaum, C. (2010). Elementos para uma teoria institucional intra-organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in organizational behavior*, *29*, 163–193.
- Laborde, S., Lautenbach, F., Allen, M. S., Herbert, C., & Achtzehn, S. (2014). The role of trait emotional intelligence in emotion regulation and performance under pressure. *Personality and Individual differences*, *57*, 43–47.
- Leal, E. P. B., (2015). A Refinaria Abreu e Lima e a Operação Lava Jato. Recuperado de: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-refinaria-abreu-e-lima-e-a-operacao-lava-jato/86497/>.
- LeBlanc, V. R., McConnell, M. M., & Monteiro, S. D. (2015). Predictable chaos: a review of the effects of emotions on attention, memory and decision making. *Advances in Health Sciences Education*, *20*(1), 265-282.
- Lessa, J. (2007). A importância das emoções na comunicação interpessoal mediada por tecnologia. *Actas de Diseño. Facultad de Diseño y Comunicación. Universidad de Palermo*. ISSN, 1850, 2032.
- Lerner, J. S. (2015). Emotion and Decision Making: *Online Supplement*, *66*, 33.1-33.25.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdeloso, P., & Kassam, K. S. (2015). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, *66*, 799–823.
- Lindebaum, D., & Geddes, D. (2015). The place and role of (moral) anger in organizational behavior studies. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(5), 738-757.

- Lis, L. (2017). G1 - Economia: TCU vê superfaturamento de pelo menos R\$ 187 milhões em obras do Comperj. Recuperado de: <https://g1.globo.com/economia/noticia/tcu-aponta-superfaturamento-de-r-187-milhoes-em-parte-da-obra-do-comperj.ghtml>.
- Loizos, P. (2008). Vídeo, filme e fotografias como documento de pesquisa. In. BAUER, Martin W.; GASKELL, George. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 7ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lopes, B. K., Andrade, L. D., da Silva, S. S., & Oliveira, M. A. (2017). Análise de relações interpessoais no jogo de empresas por meio da sociometria. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 7(1), 153–169.
- López, E. M. (2002). *Quatro gigantes da alma* (22. ed). Rio de Janeiro: José Olímpio.
- Loural, M. S. (2016). Investimentos industriais no Brasil: uma análise do período 1999-2013. Recuperado de <http://repositorio.unicamp.br/xmlui/handle/REPOSIP/305659>
- Lyons, W. (1993). *Emoción* (Vol. 42). Anthropos Editorial. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3Im7acz7XPwC&oi=fnd&pg=PA1&dq=sentimientos+y+emociones+diferencia&ots=mNi9fVF2k&sig=gK5NzDN5AoQFNW6RYI8MTci-y6Q>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?* American Psychological Association. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/journals/bul/131/6/803/>
- Lumineau, F., Eckerd, S., & Handley, S. (2015). Inter-organizational conflicts: *Research overview, challenges, and opportunities*, 1(1), 42–64.
- Macedo, F. (2015). Estadão: Operação Lava Jato. Recuperado de: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/diretoria-de-servicos-da-petrobras-autorizou-obra-de-refinaria-em-periodo-chuvoso-e-elevou-gastos>.
- Magiolino, L. L. S. (2010). Emoções humanas e significação numa perspectiva histórico-cultural do desenvolvimento humano= uma estudo teórico da obra de Vigotski.
- Mailhiot, G. B. (1976). *Dinâmica e gênese dos grupos: atualidade das descobertas de Kurt Lewin*. Duas Cidades.

- Maitland, E., & Sammartino, A. (2015). Decision making and uncertainty: The role of heuristics and experience in assessing a politically hazardous environment. *Strategic Management Journal*, 36(10), 1554-1578.
- Mascarenhas, R. T. D. A. (2012). A lei da “ficha limpa”: uma responsabilidade prospectiva? A que preço?—the new brazilian ineligibility act: a new kind of prospective responsibility? At which cost?. *Revista da SJRJ*, 19(34).
- Mano, H. (1990). Emotional States and Decision Making, 17. *Association For Consumer Research*, 577–584.
- Mesquita, B. (2016). *The legacy of Nico H. Frijda (1927–2015)*, 30(4), 603–608. <https://doi.org/10.1080/02699931.2015.1132681>
- Meyer, I. (2008). *Parabéns a você: um ensaio sobre ética e felicidade*. Porto Alegre, RS: AGE.
- Meyer, J. W., Rowan, B., Powell, W. W., & DiMaggio, P. J. (1991). The new institutionalism in organizational analysis. *The new institutionalism in organizational analysis*, 41-62.
- Miguel, F. K. (2015). *Psicologia das emoções: uma proposta integrativa para compreender a expressão emocional*. *Psico-usf*, 20(1), 153-162.
- Minayo, M. D. S. (2007). Técnicas de análise do material qualitativo. _____. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec.
- Ministério Público Federal (n.d.) Caso Lava Jato: Entenda o caso. Recuperado de: <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/entenda-o-caso>.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (1976). The Structure of “unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275.
- Mira, & Lopes, E. (2002). *Quatro gigantes da alma* (22^o ed). Rio de Janeiro: José Olímpio.
- Modé, L. (2010, Setembro 24). Estadão: Petrobrás capta R\$ 120 bilhões, na maior oferta de ações da história. Recuperado de: <http://economiaestadao.com.br/noticias/geral,petrobras-capta-r-120-bilhoes-na-maior-oferta-de-aco-es-da-historia-imp-,614478>
- Moisander, J. K., Histo, H., & Fahy, K. M. (2016). Emotion in Institutional. Work: A *Discursive Perspective*, 37(7), 963–990. <https://doi.org/10.1177/0170840615613377>.

- Montag, C., Widenhorn-Müller, K., Panksepp, J., & Kiefer, M. (2017). Individual differences in Affective Neuroscience Personality Scale (ANPS) primary emotional traits and depressive tendencies. *Comprehensive psychiatry*, 73, 136–142.
- Monteiro, V. (2013, Fevereiro 15). Na avaliação de especialistas, pré-sal deve trazer benefícios econômicos e científicos para o Brasil (Jornal da Ciência) [blog]. Recuperado de: <https://umaincertaantropologia.org/2013/03/21/na-avaliacao-de-especialistas-pre-sal-deve-trazer-beneficios-economicos-e-cientificos-para-o-brasil-jornal-da-ciencia>.
- Morales, A. C., Wu, E. C., & Fitzsimons, G. J. (2012). How disgust enhances the effectiveness of fear appeals. *Journal of Marketing Research*, 49(3), 383–393.
- Mroz, J., & Kaleta, K. (2016). Relationships Between Personality, Emotional Labor, Work Engagement And Job Satisfaction In Service Professions. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 29(5), 767–782.
- Motta, P. R. (2000). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Qualitymark Editora Ltda.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L., & Johnson, L. (2008). Data reduction techniques for large qualitative data sets. *Handbook for team-based qualitative research*, 2, 137–161.
- Nascimento, R. S. (2013). *O que é uma emoção?*, de William James. *Clínica & Cultura*, 2(1), 95-113.
- Naqvi, N., Shiv, B., & Bechara, A. (2006). The role of emotion in decision making: A cognitive neuroscience perspective. *Current directions in psychological science*, 15(5), 260-264.
- O Globo. (2009, Novembro 17)). Economia: Petrobras anuncia descoberta de petróleo em Angola . Recuperado de: <https://oglobo.globo.com/economia/petrobras-anuncia-descoberta-de-petroleo-em-angola-3153541>.
- Oatley, K., & Johnson-Laird, P. N. (2014). Cognitive approaches to emotions. *Trends in cognitive sciences*, 18(3), 134–140.
- Oliveira, S. P. (2004). Espaços e Tempos de Ilegalidade: A Construção Cotidiana do—Imigrante Ilegal “. In *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais*. Coimbra: CES. Recuperado de <http://www.ces.uc.pt/lab2004/pdfs/sergioliveira.pdf>

- Ortony, A., & Turner, T. J. (1990). What's basic about basic emotions? *Psychological review*, 97(3), 315.
- PAC, (n.d). Sobre o PAC: Publicações Nacionais. Recuperado de: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/publicacoesnacionais>.
- Pacheco, E., Cunha, M., & Duarte, J. (2016). Violence, aggression and fear in the workplace. *European proceedings of social and behavioral sciences*, 27–41.
- Paduan, R. (2016). *Petrobras, uma história de orgulho e vergonha*. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz S.A.
- Patterson, P. G., Brady, M. K., & McColl-Kennedy, J. R. (2016). Geysers or Bubbling Hot Springs? A Cross-Cultural Examination of Customer Rage From *Eastern and Western Perspectives*. *Journal of Service Research*, 1094670516649057.
- Pereira, M. J. L. B. (1988). *Mudanças nas instituições*. São Paulo: Nobel.
- Petrobras, (2017, Maio). Perfil: somos uma sociedade anônima de capital aberto que atua de forma integrada e especializada na indústria de óleo, gás natural e energia. Recuperado de: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>.
- Petrobras, (2009, Fevereiro). Petrobras . Relacionamento com Investidores: Investimentos em 2008. Recuperado de: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/investimentos-em-2008>.
- Petrobras, (2008, Dezembro). Petrobras . Relacionamento com Investidores: Esclarecimentos sobre Investimentos. Recuperado de: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/esclarecimentos-sobre-investimentos>.
- Petrobras, (2008, Setembro). Agência Petrobras, sala de imprensa: Refinarias - Ampliação e Modernização. Recuperado de: http://www.agenciapetrobras.com.br/Materia/ExibirMateria?p_materia=5477.
- Petrobras, (2005, Agosto). Petrobras . Relacionamento com Investidores: Plano de Negócios 2006-2010 . Recuperado de: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/plano-de-negocios-2006-2010>.
- Pham, M. T., & Avnet, T. (2009). Contingent reliance on the affect heuristic as a function of regulatory focus. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 267–278.

- Pires, F. (2017). Valor Econômico: Construção de Abreu e Lima teve cartel, diz delator da Odebrecht. Recuperado de: <http://www.valor.com.br/politica/4938471/construcao-de-abreu-e-lima-teve-cartel-diz-delator-da-odebrecht>.
- Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. *Theories of emotion*, 1, 3–31.
- Plutchik, R. (2001). The nature of emotions. *American Scientist*, 89(4), 344–385.
- Posner, J., Russell, J. A., & Peterson, B. S. (2005). The circumplex model of affect: An integrative approach to affective neuroscience, cognitive development, and psychopathology. *Development and psychopathology*, 17(03), 715–734.
- Prinz, J. (2004). *Gut Reactions - A Perceptual Theory of Emotion*. New York: Oxford University Press, Inc.
- R7, (2009, outubro 08). R7 Notícias: Entenda o escândalo do mensalão. Recuperado de: <http://noticias.r7.com/brasil/noticias/entenda-o-escandalo-do-mensalao-20101007.html>
- Rauter, (2006, Maio 19). Petrobras lança novo biodiesel em 2 refinarias até 2008. Recuperado de: <http://www.atarde.uol.com.br/economia/noticias/1353268-petrobras-lanca-novo-biodiesel-em-2-refinarias-ate-2008>.
- Ramos, A. S. F. (2010). A internacionalização da Petrobrás e seus desafios em Angola (1975–2009).
- Robbins, S., Judge, T., & Sobral, F. (2010). *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall.
- Rosa, I. V., Scholten, M., & Carrilho, J. P. (2012). Festinger revisitado: Sacrifício e argumentação como fontes de conflito na tomada de decisão. *Análise Psicológica*, 24(2), 167-177.
- Rotter, J. C. (2000). Happiness: Is it Real or Just an Illusion? *The Family Journal*, 8(4), 387–389.
- Saarimäki, H., Gotsopoulos, A., Jääskeläinen, I. P., Lampinen, J., Vuilleumier, P., Hari, R., Nummenmaa, L. (2016). Discrete neural signatures of basic emotions. *Cerebral Cortex*, 26(6), 2563–2573.

- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage. Recuperado de https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ZhxiCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=saldana+_2009_+the-coding-manual-for-qualitative-researchers&ots=yH_90zSZhS&sig=E9OzclXzbeMEkzMsSDAvL4HQR6o
- Santosuosso, P. (2016). How Codes of Ethics Deal with Fear in the Workplace. *International Business Research*, 9(11), 29.
- Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, 14(4), 433–440.
- Serapião, F. (2014). Política: Cartel na Petrobras tinha regras como de "campeonato de futebol". Recuperado de: <https://www.cartacapital.com.br/blogs/blog-do-serapiao/delatores-detalham-acao-do-cartel-das-empreiteiras-na-petrobras-8050.html>.
- Shouse, E. (2005). Feeling, emotion, affect. *M/c journal*, 8(6), 26.
- Silva, C. A. da. (2011). *Estudo de competências emocionais e sua correlação com o auto-conceito*. [sn]. Recuperado de <http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/2410>.
- Silva, J. R. G. D. (2001). Comunicação e Mudança em Organizações Brasileiras: Desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 10-21.
- Simon, H. A. (1986). Rationality in Psychology and Economics. *The Behavioral Foundations of Economic Theory*, 59(4 (2)), 209–244.
- Slovic, P., Finucane, M. L., Peters, E., & MacGregor, D. G. (2007). The affect heuristic. *European journal of operational research*, 177(3), 1333–1352.
- Smith, C. A., Tong, E. M., & Ellsworth, P. C. (2016). The differentiation of positive emotional experience as viewed through the lens of appraisal theory. *Handbook of positive emotions*, 11–27.
- Spinillo, L. (2016, Fevereiro 08). 10 respostas para entender o que é o pré-sal e sua importância para o Brasil [blog]. Recuperado de: <http://www.pt.org.br/10-respostas-para-entender-o-que-e-o-pre-sal-e-sua-importancia-para-o-brasil>.
- So, J., Achar, C., Han, D., Nidhi, A., Adam, D., & Durairaj, A. (2015). The Psychology of Appraisal: Specific Emotions and Decision-Making. *Journal of Consumer Psychology*, 25(3), 359-371.

- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1985). *Administração*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil.
- Strack, J., Lopes, P. N., & Esteves, F. (2015). Will you thrive under pressure or burn out? Linking anxiety motivation and emotional exhaustion. *Cognition and Emotion*, 29(4), 578–591.
- Strauss, A., Corbin, J., & others. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage. Recuperado de <http://www.li.suu.edu/library/circulation/Stein/Comm%206020ksStraussCorbinBasicsQualitativeFall07.pdf>.
- Teixeira, M. A. (2016, março 16). O Globo Acervo. Recuperado de <http://acervo.oglobo.globo.com/fatos-historicos/em-2001-explosao-da-plataforma-36-deixou-11-mortos-na-bacia-de-campos-9483525>.
- Tiraboschi, J. (n.d). Você tem nojo de quê? Cientistas explicam o lado biológico e o cultural do sentimento de repulsa. Recuperado de: <http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,,EDR79273-7845,00.html>
- Thomsen, S., & Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689-705.
- Toda, M. (1980). Emotion and decision making. *Acta Psychologica*, 45(1), 133–155.
- Touroutoglou, A., Lindquist, K. A., Dickerson, B. C., & Barrett, L. F. (2015). Intrinsic connectivity in the human brain does not reveal networks for “basic” emotions. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, nsv013.
- Tranel, D., Bechara, A., & Denburg, N. L. (2002). Asymmetric functional roles of right and left ventromedial prefrontal cortices in social conduct, decision-making, and emotional processing. *Cortex*, 38(4), 589–612.
- Tranel, D., & Damásio, A. R. (1985). Knowledge without awareness: An autonomic index of facial recognition by prosopagnosics. *Science*, 228(4706), 1453–1454.
- Uzar, C., & Akkaya, G. C. (2013). The mental and behavioral mistakes investors make. *International journal of business and management studies*, 5(1), 1308–8047.
- Vasconcelos Filho, A. D. L. (1979). Estudo Ecológico da Região de Itamaracá, Pernambuco, Brasil. IV. Alimentação da Sardinha Bandeira, *Opisthonema oglinum* (Le Sueur, 1817), no Canal de Santa Cruz. *Trabalhos Oceanográficos da UFPE*, 14, 105-116.

- Vargem, A. A. (2008). A política externa brasileira para a África no Governo Lula. *Ponto-e-Vírgula: Revista de Ciências Sociais*, (4).
- Varguillas, C. (2006). El uso de ATLAS. ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural El Mácaro. *Laurus*, 12(Ext).
- Viana, M. S., Andrade, A., Back, A. R., & Vasconcellos, D. I. C. (2010). Nível de atividade física, estresse e saúde em bancários. *Motricidade*, 6(1), 19-32.
- Vieira, A. (2016). Valor econômico: MPF oferece primeira denúncia de cartel e fraude na Petrobras. Recuperado de: <http://www.valor.com.br/politica/4708241/mpf-oferece-primeira-denuncia-de-cartel-e-fraude-na-petrobras>.
- Visser-Keizer, A. C., Westerhof-Evers, H. J., Gerritsen, M. J., van der Naalt, J., & Spikman, J. M. (2016). To fear is to gain? The role of fear recognition in risky decision making in TBI patients and healthy controls. *PLoS one*, 11(11), e0166995.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, 18, 1-74.
- Weston, C., Gandell, T., Beauchamp, J., McAlpine, L., Wiseman, C., & Beauchamp, C. (2001). Analyzing interview data: The development and evolution of a coding system. *Qualitative sociology*, 24(3), 381-400.
- Wood Jr, T., Curado, I. B., & de Campos, H. M. (2000). Mudança Organizacional na Rhodia Farma. *Organizacional*, 285.
- Yip, J. A., & Côté, S. (2013). The emotionally intelligent decision maker: Emotion-understanding ability reduces the effect of incidental anxiety on risk taking. *Psychological Science*, 24(1), 48-55.
- Zajonc, R. B. (1980). Feeling and thinking: Preferences need no inferences. *American psychologist*, 35(2), 151.
- Zanini, M. T. F., Lusk, E. J., & Wolff, B. (2009). Confiança dentro das Organizações da Nova Economia: uma Análise Empírica sobre as Conseqüências da Incerteza Institucional. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 13(1).

Zerbe, W. J., Hartel, C. E. J., & Ashkanasy, N. M. (2008). *Emotion, Ethics and Decision-Making* (Vols. 1–4). UK: Emerald Group Publishing/JAI Press.

Zimbardo, P. G. (2007). *Lucifer Effect*. *Wiley Online Library*. Recuperado de <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9780470672532.wbepp149/full>.