

EVENTOS AFETIVOS E EMOÇÕES BÁSICAS NA DECISÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo na ambiência corrupta em uma empresa estatal do setor petrolífero

DANIEL JARDIM PARDINI
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

FRANCISCA MARCELA DONOSO PONCE DE PONCE
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

EVENTOS AFETIVOS E EMOÇÕES BÁSICAS NA DECISÃO ORGANIZACIONAL: Um estudo na ambiência corrupta em uma empresa estatal do setor petrolífero

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 processo multidimensional com componentes cognitivo-subjetivos que contribuem para a forma como nos relacionamos com o mundo social e físico (Frijda, 2016), cujas raízes históricas e evolucionárias dificultam sua definição e compreensão (Plutchik, 2001).

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; Giever & 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).

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.

Nessa relação entre emoção e decisão, embora nem sempre conscientemente reconhecidos pelo indivíduos, os estímulos de sentimentos direcionam as decisões a partir de cinco emoções básicas que se manifestam nas mais diversas ambiências: alegria, raiva, medo, tristeza e aversão (Moisander, Histo & Fahy, 2016; Ortony & Turner, 1990; Damásio, 2015). Assim, a complexidade do fator emotivo nos processos decisórios transita, tanto nos ambientes sociais, quanto nos organizacionais em que o tomador de decisões está inserido.

Pode-se dizer então que 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.

Além de testar o modelo proposto a partir dos estudos de Weiss & Cropanzano (1996) e James & Ashkanasy (2008), a abordagem incorpora o fator afetivo “relações interpessoais”, por sua abrangência em termos das manifestações emotivas e suas influências no próprio processo decisório. A opção por estudar o fenômeno em um cenário de corrupção se deveu, não somente à necessidade de pesquisas sobre a temática, que demandam de aprofundamento pela escassez de investigações da recorrência endêmica desses desvios de comportamento, quanto pela riqueza que representa a disponibilidade dos depoimentos dos três principais executivos da organização escolhida no teste do modelo teórico e empírico proposto.

Assim, 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 organizações de maior reputação no Brasil e, que devido a fatos 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: os diretores da área internacional, de serviços e de abastecimento.

Sustentado por bases teóricas que tratam das emoções nos processos decisórios, o presente estudo objetiva analisar as influências dos eventos afetivos - econômico, legal, político, interpessoal e de mudanças organizacionais - nas emoções básicas e processos decisórios de executivos atuantes em ambiência corrupta de uma empresa multinacional de exploração de petróleo.

Aborda-se ainda no artigo o arcabouço teórico, no que tange às concepções de emoções, sentimentos, eventos afetivos e processo decisório; o modelo teórico e empírico e os pressupostos da pesquisa; as análises do teste do modelo em uma grande organização do setor petrolífero e as conclusões do estudo.

Concepções e modelos teóricos nas relações entre emoções e processo decisório

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 (Rodrigues, 1989).

Já a emoção em si é uma cadeia complexa de eventos correlacionados, que começa nos 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 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).

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 (Tabela 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).

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 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).

O ambiente corrupto por si só gera sentimentos negativos alimentados pelo comportamento de seus atores. Nessa ambiência, 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. Muitas vezes o sentimento molda determinado comportamento dos indivíduos cuja vida social implica na interdependência de ações que levam a benefícios pessoais. Nesta situação 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 item seguinte apresenta a proposta teórica empírica de investigar o fenômeno em uma ambiência organizacional corrupta.

Modelos teóricos de eventos afetivos e emoções básicas em decisões organizacionais

O modelo empírico proposto neste artigo 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 os eventos afetivos externos à organização e sugere que esses fatores provocam respostas emocionais nos membros da organização com consequências na cognição, atitudes e comportamentos que permearão o processo de decisão organizacional estratégico. Na definição dos eventos afetivos estão incluídos: a) os eventos econômicos, legal e políticos, b) a) os eventos de mudança organizacional e c) a negociação intraorganizacional.

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 (Zanini, Lusk & Wolff, 2009). As equipes de executivos, com frequência, reagem aos eventos econômicos, envolvendo-se em mudanças radicais e em habituais reorientações com vistas a melhor decisão (Keck e

Tushmen, 1993). O efeito emotivo destes momentos de decisões, muitas vezes, é traduzido em ansiedade e estresse.

Os dispositivos legais, segundo evento efetivo, 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.

O outro evento afetivo, 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). 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 problemas de agência nestas organizações (Gotaç, Montezano & Lameira, 2015).

O quarto evento afetivo, as mudanças organizacionais, dependendo de sua natureza, são identificadas como fonte de estresse para os gestores por promoverem respostas emocionais em situações, por exemplo, de reestruturação, fusões e aquisições, 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).

O constrangimento despertado nas manifestações emotivas nos processos de mudança organizacional levam 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).

Da mesma forma que houve adaptações no modelo de James & Ashkanasy (2008) em relação ao modelo de Weiss & Cropanzano (1996), com a inclusão dos 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).

O ambiente interpessoal relaciona-se com eventos das relações interpessoais, fatores 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. Diferente de outros eventos externos, o ambiente interpessoal pode produzir emoções negativas que se desenvolvem de maneira lenta, muitas vezes relacionadas a 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, o que desfavorece a médio e longo prazo a capacidade de tomar de decisões (Ferreira & Lucca, 2015).

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 1.

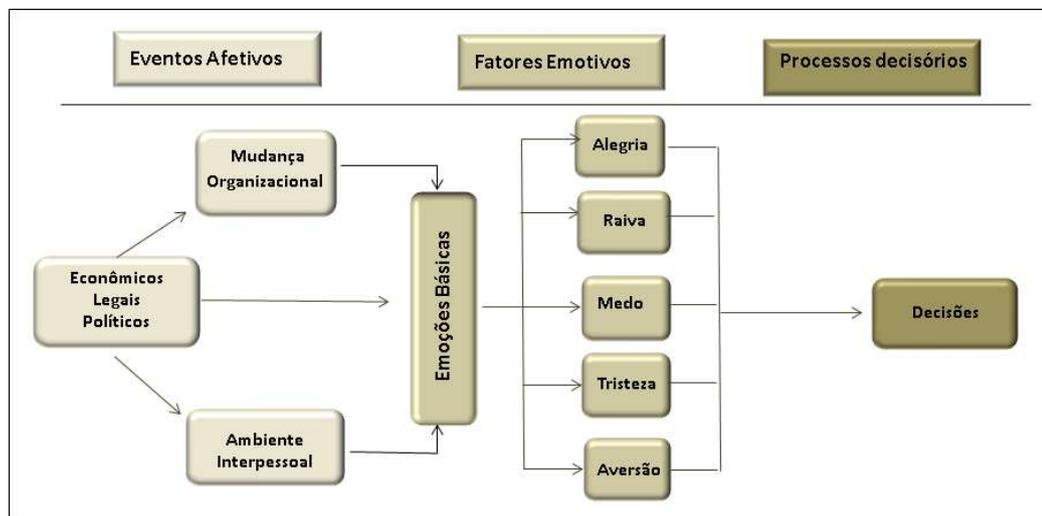


Figura 1. Modelo dos eventos afetivos e emoções básicas nas decisões organizacionais.
 Fonte: Elaborado pelos autores a partir dos modelos de Weiss & Cropanzano, (1996) e James & Ashkanasy, (2008).

No tocante a literatura revisada e 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 decisões 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.

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. Os processos de codificação, inferências e redes semânticas foram operacionalizadas por meio do software Atlas TI 8.0

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.

Mesmo com a grande quantidade de material evidenciado 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 dos depoimentos dos dirigentes extraídos nos 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 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.

Nas codificações dos textos produzidos foram excluídas as falas de outros atores – juízes e advogados – também presentes nos áudios, restringindo-se a análise somente às declarações dos três diretores, denominados na pesquisa de depoentes 1, 2 e 3. Da mesma forma, os partidos políticos informados nos depoimentos foram substituídos pelas nomenclaturas: Partidos A, B, C e D. Nesta mesma cadência de manter o anonimato dos atores mencionados nos dados coletados, utilizou-se de nomes fictícios para a identificação dos demais atores envolvidos.

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). 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 de cada um dos construtos definidos no modelo. 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.

Análise dos Resultados

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 apresentado um breve contexto das características da trajetória da organização no período foco do estudo.

Breve contexto da ambiência da empresa petrolífera

A empresa petrolífera, onde desencadeia o estudo da aplicação do modelo teórico e empírico proposto no estudo, 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, 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 desta pesquisa, 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. O aquecimento do setor petrolífero 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 foram necessários, muito em função das dificuldades em extrair o produto em profundidades de 5 a 7 mil metros abaixo do nível do mar. Assim, 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.).

No contexto internacional, em 2006, em negociação com uma empresa belga, a estatal brasileira adquiriu 50% de uma refinaria norte-americana. 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, exigiu-se a aquisição dos outros 50% por US\$ 639 milhões. Neste mesmo ano, a empresa inaugurou um grande complexo petroquímico e, nos anos que se seguiram, novas aquisições foram realizadas.

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. 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).

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 da pesquisa.

Manifestações dos eventos afetivos nas emoções e decisões organizacionais

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 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.

As relações das manifestações das emoções básicas decorrentes dos eventos afetivos foram estruturadas a partir das correlações, codificações e construção das redes semânticas extraídas dos eventos, citações e indícios de emoções e sentimentos que permearam o processo decisório. As Tabelas que se seguem indicam as relações entre estas variáveis para cada construto do modelo. A Tabela 1 apresenta os resultados do Depoente 1 derivados dos eventos econômicos.

Tabela 1

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: Dados da pesquisa.

Infere-se que os eventos econômicos positivos da época possibilitaram intenso crescimento da companhia fomentando a construção de novas refinarias, além da melhoria das existentes. Esta movimentação dos eventos afetivos econômicos contribuiu para a proliferação dos cartéis em obras da companhia e para a pressão de políticos nos desembolsos de recursos escusos. Deduz-se ainda que, os eventos econômicos, ao respaldarem a execução da engrenagem corrupta, incentivam 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 cartéis, manter-se no esquema ilícito e garantir a execução das obras para posterior repasse de propina. Para Santosuosso (2016) estados de intimidação e ambientes que sinalizam incertezas e riscos promovem estados de medo, no caso movido pelo próprio papel principal do executivo na condução do sistema de favorecimento da decisão de envolver-se em negócios ilícitos.

A Tabela 2 registra as codificações das citações do Depoente 2.

Tabela 2

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 norte-americana	<i>“[...] um milhão e meio foi uma parte da propina [da refinaria norte-americana], 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: Dados da pesquisa.

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 semântica, estímulos de sentimentos de pressões externas desenvolvem sentimentos de frustração, correlacionados à emoção básica da tristeza, que atuam nas decisões de coagir o agente público na intermediação do ato ilícito e no abrir mão da propina. Já a relação ilicitude/medo se dá pelas prováveis consequências decorrentes dos desvios de comportamento, ou ainda, pelo risco de ser oficialmente punido por algo que está na iminência de ainda ser realizado (Mascarenhas, 2012).

Na consolidação da rede semântica dos eventos legais duas emoções negativas –raiva e tristeza - e uma positiva se manifestam (Figura 2). Os eventos afetivos legais citados referem-se em sua maioria a contratos de compra de equipamentos e de prestação de serviços superfaturados. Nestas negociações estímulos de interesse e entusiasmos manifestados na alegria permeiam a decisão de interferir no processo de licitação e aceitar propinas. Por outro lado, sentimentos de inquietude, ambição e revolta intermediam as decisões de não se comprometer a pagar propinas aos demais envolvidos.

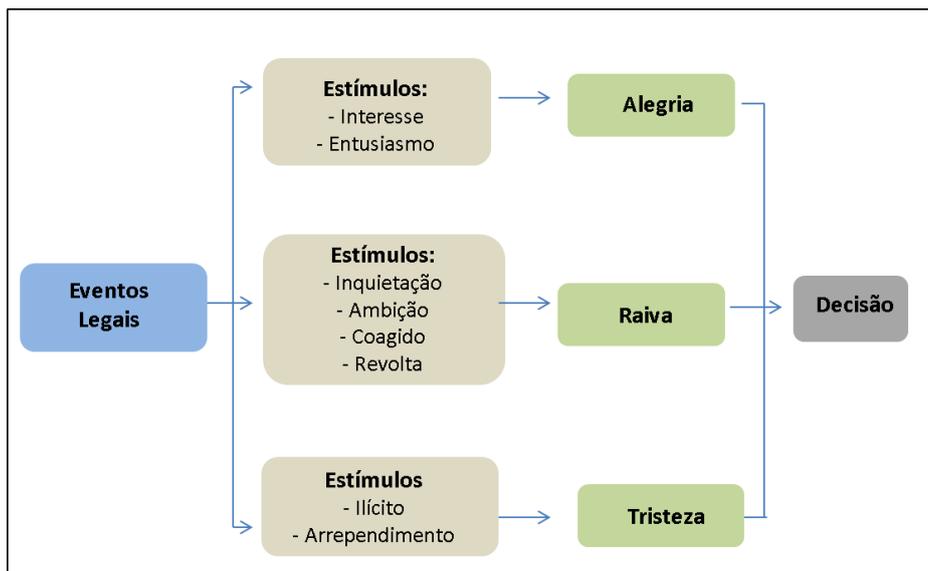


Figura 2 Rede semântica consolidada da repercussão dos eventos legais nas emoções e processo decisório.

Fonte: Dados de pesquisa

Na mesma linha das análises anteriores, elaborou-se a estrutura das codificações dos eventos políticos, das mudanças organizacionais e das relações interpessoais. Compuseram os eventos afetivos de natureza política os relacionamentos com políticos, a pressão partidária por divisões de propinas, as negociações de dívidas dos partidos e os aportes financeiros para cartéis. Eventos que induziam a sentimentos de ilicitude, desconfiança, tensão e ameaça geradores do estado emotivo de medo.

A Figura 3 apresenta a rede semântica consolidada das repercussões das mudanças organizacionais nas emoções e decisões dos executivos. Estados emotivos negativos e positivos aparecem nas análises. Mudanças ocorridas nas diretorias da empresa por pressões políticas e embates políticos pessoais produziam manifestações emotivas de aversão e medo nas incertezas sobre a permanência no cargo e raiva por ter que aceitar o conchavo político para permanecer como diretor. Ironia e tensão foram os sentimentos que propagaram o estado emotivo raivoso na decisão de manter o processo de controle falho para proveito da ação ilícita.

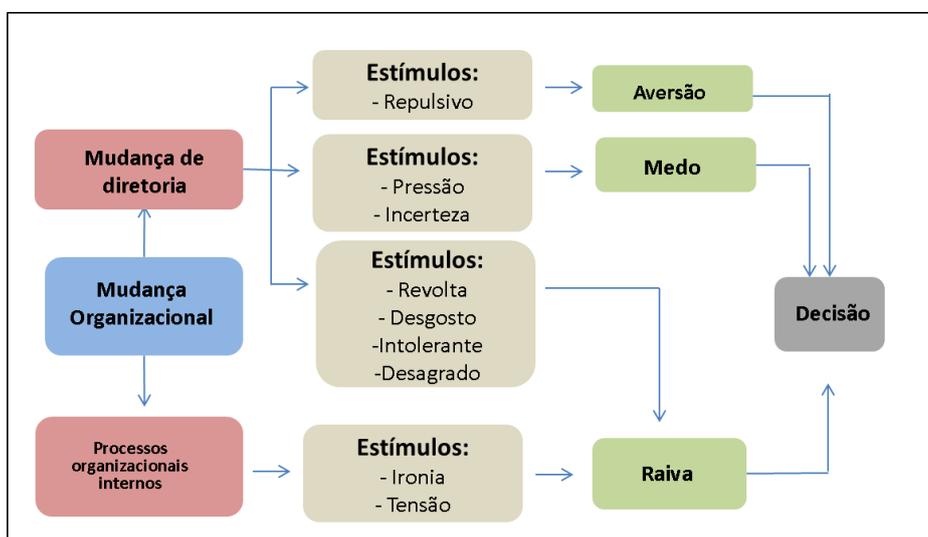


Figura 3 - Rede semântica consolidada da repercussão das mudanças organizacionais nas emoções e processo decisório.

Fonte: Dados da pesquisa.

No construto de relações interpessoais percebe-se pelos depoimentos a ambiguidade nas manifestações de fatores emotivos positivos e negativos. A Tabela 3 demonstra que, por mais que a alegria se apresenta na expressão do depoente no orgulho da carreira construída por mérito próprio, várias outras conexões estão associadas a emoção básica da tristeza.

Tabela 3

Estrutura das codificações dos eventos do ambiente interpessoal dos Depoentes 1 e 2

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 no 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: Dados da pesquisa.

A rede semântica revela que a tristeza, ora se ampara pela própria infelicidade das decisões tomadas, ora pela vergonha. A realidade vivida dos executivos e a culpabilidade consciente que envolve o ato delituoso reverberam em sentimentos negativos que interferem nas decisões tomadas. Esta vergonha experimentada transcorre em culpabilidade pelos atos ilícitos e nos reflexos negativos insurgentes na vida pessoal e familiar.

Conclusão

O presente estudo inova em três frentes nas pesquisas científicas sobre emoções e processos decisórios. Além de testar o modelo teórico que busca entender as repercussões dos fatores afetivos - econômico, legal, político, de mudança na organização - e suas influências nos estímulos e estados emotivos que permeiam a decisão no ambiente organizacional, acrescenta a variável “relações interpessoais”, que se mostra útil no mapeamento nas redes de relacionamento internas e externas que contribuem no processo decisório.

A terceira novidade esta na aplicação do modelo em uma organização de ambiência corrupta, onde a dinâmica da manifestação emotiva se distingue, em complexidade, do processo decisório de uma ambiência de normalidade ética. Cinco pressupostos nortearam as análises das relações entre fator afetivo, emoção básica e decisão. O primeiro pressuposto afirma que os eventos positivos da economia geram manifestações emotivas positivas no processo de tomada de decisão. Por mais que sejam objeto de alegria os fatores econômicos positivos, na ambiência corrupta da estatal, essa positividade é ofuscada pelo temor dos executivos frente às frequentes movimentações ilícitas na organização. A melhora na condição econômica do país aumenta as possibilidades das práticas ilegais o que gera insegurança e inquietações que se desdobraram em decisões sustentadas por emoções negativas, no caso o medo.

O segundo pressuposto indica que envolvimento em ações ilegais geram manifestações emotivas negativas no processo de tomada de decisão. As análises demonstram duas expressões emotivas negativas – tristeza e raiva – e uma positiva – alegria. Tristeza nos episódios de arrependimento pelo envolvimento em atos ilegais e raiva por ter que abrir mão de parte das distribuições ilegais. A alegria é manifestada nas situações de recebimento de propina e nos reflexos pessoais promovidos pelos ganhos ilícitos. Aqui se confirma não haver mais sentido do bem e do mal, nem da sensação pelos atos ilegais e imorais praticados (Fernandez, 2013).

O terceiro pressuposto - pressões políticas geram manifestações emocionais negativas no processo de tomada de decisão – é confirmado na pesquisa. A emoção negativa do medo é identificada nas análises por sua relação direta com atos ilícitos e sentimentos de desconfiança, ameaça e tensão. Não se trata de medos evocados pela consciência do ato ilícito em si. A essência emotiva se baseia no medo motivado a partir das ameaças sofridas pelos depoentes, já que conforme afirma um deles “*não existe almoço de graça*”.

No quarto pressuposto preconiza-se que as mudanças no ambiente organizacional geram manifestações positivas e negativas nos processos decisórios. Na ambiência corrupta em estudo, talvez pelo fato do evento da mudança privilegiar exclusivamente a permanência no poder das partes interessadas no desfecho de desvios de recursos, manifestaram-se apenas estados emotivos negativos – aversão, medo e raiva.

O quinto 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. No entanto, o sentimento de felicidade tende a se transformar em tristeza quando se percebe a realidade e as cobranças que acompanham o novo cargo.

Há de se reconhecer algumas limitações do processo investigativo, em especial, do ambiente de pressão da corte judicial de onde se extraíram os depoimentos. São ambientes que podem produzir vieses emotivos decorrentes da própria estratégia de defesa dos envolvidos. Além disso, outra restrição se encontra na falta de clareza dos depoentes com narrativas, algumas vezes confusas, sem sentido, o que poderia ser uma estratégia de defesa, ou até mesmo, o estado de tensão do depoente.

Compreende-se que o assunto em questão é amplo já que estudos anteriores sobre emoções mostraram sua complexidade e subjetividade. Assim, vale salientar que as interpretações apresentadas neste trabalho não esgotam o fenômeno estudado, ao contrário, abrem possibilidades de novas frentes de pesquisa, com este ou novos casos que permitam diferentes perspectivas de análise, principalmente se forem realizadas sob a interdisciplinaridade com outras ciências como a antropologia, a história ou a sociologia.

Referências

- 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-oluicao-mas-refino-promete-melhorar>
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1).
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). *Pesquisa Qualitativa com Texto Imagem E Som. Um manual prático*. (2^o ed). São Paulo: Petrópolis: Vozes.
- Barbalet, J. (2017). Guanxi as social exchange: Emotions, power and corruption. *Sociology*, 0038038517692511.
- Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo.(1977). *Lisboa (Portugal): Edições*, 70.
- Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. (2000). Emotion, decision making and the orbitofrontal cortex. *Cerebral cortex*, 10(3), 295-307.
- 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.
- 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-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.
- Damáso, 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>.
- Damáso, A. (2015). *O mistério da consciência: do corpo e das emoções ao conhecimento de si*. Editora Companhia das Letras.
- Edelman, L. B., & Suchman, M. C. (1997). The legal environments of organizations. *Annual review of sociology*, 23(1), 479-515.
- 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
- 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.

- Fiorin, J. L. (2007). Paixões, afetos, emoções e sentimentos. *CASA: Cadernos de Semiótica Aplicada*, 5(2).
- Fonseca, R. (2015). *E-moções: A Inteligência Emocional na Prática*. São Paulo. Reflexão.
- Frijda, N. H. (2016). The evolutionary emergence of what we call “emotions”. *Cognition and Emotion*, 30(4), 609–620.
- Giaever, F., & Smollan, R. K. (2015). Evolving emotional experiences following organizational change: A longitudinal qualitative study, *10*(2), 105–133.
- Godoi, C. K., BANDEIRA-DE-MELO, R., & Silva, A. D. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. *São Paulo: Saraiva*, 2.
- 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.
- 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/>
- Hochschild, A., Irwin, N., & Ptashne, M. (1983). Repressor structure and the mechanism of positive control. *Cell*, 32(2), 319–325
- 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>
- 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>
- Keck, S. L., & Tushman, M. L. (1993). Environmental and organizational context and executive team structure. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1314-1344.
- 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*. 7^a ed. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Lumineau, F., Eckerdt, S., & Handley, S. (2015). Inter-organizational conflicts: Research overview, challenges, and opportunities, 1(1), 42–64
- 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
- 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>.
- Moisander, J. K., Histo, H., & Fahy, K. M. (2016). Emotion in Institutional. Work: A Discursive Perspective, 37(7), 963–990. <https://doi.org/101177/0170840615613377>.
- 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>.
- 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.
- 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.
- Ortony, A., & Turner, T. J. (1990). What’s basic about basic emotions? *Psychological review*, 97(3), 315.

- Paduan, R. (2016). *Petrobras, um história de orgulho e vergonha*. Rio de Janeiro: Editora Schwarcz S.A.
- PAC, (n.d). Sobre o PAC: Publicações Nacionais. Recuperado de: <http://www.pac.gov.br/sobre-o-pac/publicacoesnacionais>.
- 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.
- Plutchik, R. (2001). The nature of emotions. *American Scientist*, 89(4), 344–385.
- Saldaña, J. (2015). *The coding manual for qualitative researchers*. Sage.
- Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, 14(4), 433–440
- Shouse, E. (2005). Feeling, emotion, affect. *M/c journal*, 8(6), 26.
- 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
- 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>.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1985). *Administração*. 5ª edição. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil.
- 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>
- The Economist (2015). Corruption in Brazil. Recuperado de: <https://www.economist.com/the-americas/2015/12/10/weird-justice>
- Thomsen, S., & Pedersen, T. (2000). Ownership structure and economic performance in the largest European companies. *Strategic Management Journal*, 21(6), 689-705.
- 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.
- 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
- 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 ans Decision-Making* (Vols. 1–4). UK: Emerald Group Publishing/JAI Press.