

ESCOLA DE GUERRA NAVAL

CC (IM) Alexandre Francisco Tochetto Botelho da Silva

LEGITIMIDADE E EMOÇÕES EM PROCESSOS DECISÓRIOS DE OBEDIÊNCIA

Rio de Janeiro

2021

CC (IM) Alexandre Francisco Tochetto Botelho da Silva

LEGITIMIDADE E EMOÇÕES EM PROCESSOS DECISÓRIOS DE OBEDIÊNCIA

Monografia apresentada à Escola de Guerra Naval, como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior.

Orientador: CMG (RM1-IM) Claudio Rodrigues Corrêa

Rio de Janeiro
Escola de Guerra Naval

2021

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, ao nosso poderoso Deus, de imenso amor e carinho. Em cada um de nós há um pedacinho Dele, e, por isso, temos um grande poder, que nem sempre sabemos como empregar, nos obrigando a aprender com nossas experiências.

Quero registrar um agradecimento especial ao meu orientador no Curso Superior da Escola de Guerra Naval, o CMG (RM1-IM) Claudio Rodrigues Corrêa, e à CMG (RM1-T) Chiara Leão Araújo de França Delgado de Freitas, pelo apoio neste trabalho. Sem tão valorosa ajuda, certamente, esta pesquisa não teria alcançado os objetivos com plenitude.

Registro o agradecimento aos professores que contribuíram para meu progresso neste curso, em especial os CF (IM) Sodrê e CF (IM) Marcus Fernandes.

Agradeço também ao professor Dr. Luciano Rossoni, do Observatório de Redes e Instituições (ORION), meu amigo e mentor nas Ciências da Administração e Pesquisas Sociais nesses últimos cinco anos.

Agradeço, ainda, de modo muito especial, aos participantes desta pesquisa e àqueles que, de alguma maneira, tenham contribuído comigo para a realização deste trabalho, especialmente à Direção do Laboratório Farmacêutico da Marinha (LFM), composta pelos CMG (S) Dagoberto (Diretor) e CMG (S) Roselane (Vice Diretora), por terem me outorgado o direito a necessárias ausências para estudar, e à CF (RM1-S) Heliene, Chefe do Programa Netuno do LFM, por ter ajudado ativamente em meus esforços. Muito obrigado!

Alexandre Francisco Tochetto Botelho da Silva

DEDICATÓRIA

Dedico mais este trabalho à Marinha do Brasil, instituição que escolhi para servir ao meu país e que me acolheu com seus valores, que sempre admirei e procuro cultivar entre as pessoas da minha vida.

"A mais importante experiência dos outros ocorre na situação de estar face a face com o outro, que é o caso prototípico da interação social. Todos os demais casos derivam deste"

(BERGER; LUCKMANN, 1966, p. 46).

RESUMO

O fenômeno central neste estudo circunscreve-se ao fato de que “decisores viverem cercados de incertezas e desenvolvem formas, ainda que inconscientes, de lidar com elas” (CORRÊA, 2011). Na verdade, a percepção de risco tem potencial para reações instintivas e intuitivas, que, ao serem analisadas com lógica e razão, geram modos específicos para administrar os eventos futuros (SLOVIC; PETERS, 2006). Com base nisso, surge ao longo do tempo uma carga de emoções e mecanismos de defesa (TURNER; MARYANSKI, 2015), inerentes a processos de tomada de decisão relacionados a situações de obediência. Estudos anteriores têm focado mais na questão de aquiescer (SMITH, 2017; ROSENMAN; REESE; CAMERON, 2016; QUATTRONE, 2015; BLAU, 2008; MILGRAM, 1974, 1983), dando pouca importância a análises de aspectos emotivos quando são obedecidas ordens impróprias ou inválidas. O objetivo deste trabalho foi analisar se a dimensão da emoção “Felicidade-Satisfação” era a predominante em relação às demais emoções primárias contidas na resposta emocional decorrente da obediência de ordens que podem ser consideradas ilegítimas, com base na percepção do subordinado sobre a validade e propriedade, atributos do que é legítimo, nessas situações. Para isso, o quadro teórico desenvolvido abrange Obediência e Emoções em Organizações, bem como Legitimidade em Processos Decisórios Relacionados à Obediência Organizacional. A pesquisa contribui para a Ciência da Administração, em especial, para os estudos de Intuição e Racionalidade na Teoria das Organizações por destacar as dimensões da emoção expressa em decorrência de eventos organizacionais em que um indivíduo em posição de subordinação atende ao solicitado expressamente por outro no “exercício da autoridade”. Do ponto de vista metodológico, optou-se por uma abordagem qualitativa, considerando-se o caráter exploratório da pesquisa, com o uso da “análise de conteúdo”, na busca por categorias e subcategorias entre os dados coletados na fase de pesquisa de campo. Os resultados indicam que a resposta emocional quando se obedece a uma ordem considerada ilegítima, é predominantemente negativa, sem distinções relevantes entre as categorias de ordens identificadas. Concluiu-se que a percepção dos subordinados quanto à legitimidade nas solicitações que lhes são atribuídas tem efeito sobre as emoções decorrentes nessas circunstâncias, o que tem implicações teóricas e práticas para o campo das organizações.

Palavras-Chave: Resposta Emocional, Legitimidade, Obediência, Processo Decisório.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DEnsM	Diretoria de Ensino da Marinha
DPMM	Diretoria de Pessoal Militar da Marinha
EB	Exército Brasileiro
EEM	Estudo de Estado-Maior
EMA	Estado-Maior da Armada
MB	Marinha do Brasil
OGSA	Ordenança Geral para o Serviço da Armada
PCPM	Plano de Carreira de Praças da Marinha
PCSC	Polícia Civil do Estado de Santa Catarina
PMDC	Prefeitura Municipal de Duque de Caxias
PMERJ	Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Esquema Básico de Resposta Emocional segundo Turner (1999).....	18
Figura 2 - Elenco de respostas emocionais de primeira ordem.....	21
Figura 3 - Elenco de respostas emocionais de segunda ordem	22
Quadro 1 - Lista de Respondentes da Pesquisa em Campo.....	34

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1. Aspectos inerentes à relevância e importância da pesquisa.....	11
1.2. Questão central e objetivos da pesquisa.....	12
1.3. Aspectos metodológicos da pesquisa.....	13
1.4. Limitações da pesquisa.....	15
1.5. Organização da pesquisa.....	16
2. OBEDIÊNCIA E EMOÇÕES EM ORGANIZAÇÕES.....	17
2.1. O paralelo Avaliação/Conhecimento e Propriedade/Validade.....	19
2.2. Cultura da Obediência em Organizações.....	20
2.3. Emoções em Organizações.....	21
3. LEGITIMIDADE EM PROCESSOS DECISÓRIOS.....	24
3.1. A Validade como fator preponderante da Legitimidade.....	25
3.2. A importância da mera percepção de Legitimidade.....	26
3.3. Os aspectos intrínsecos da Propriedade.....	28
4. INTUIÇÃO E RACIONALIDADE EM PROCESSOS DECISÓRIOS..	30
4.1. A Racionalidade em Processos Decisórios.....	31
4.2. A Intuição em Processos Decisórios.....	32
5. RESULTADOS DA PESQUISA.....	33
6. CONCLUSÃO.....	36
REFERÊNCIAS.....	39
ANEXO A.....	43
ANEXO B.....	44

1. INTRODUÇÃO

Traços da burocracia Weberiana permanecem vivos e presentes, não apenas nas Forças Armadas (SANTOS; FONSECA; SAUERBRONN, 2014), mas nas organizações em geral, acompanhando o próprio desenvolvimento nacional (RODRIGUES, 2006). Dentro dessa lógica, os decisores vivem cercados de incertezas e desenvolvem formas, ainda que inconscientes, de lidar com elas (CORRÊA, 2011, p. 22).

Entretanto, em se tratando de “Intuição e Racionalidade em Processos Decisórios”, cabe destacar que as incertezas são mal representadas pela intuição, pois exigem um esforço mental constante, cabendo mais à racionalidade dominar as questões que envolvem decisões nessas circunstâncias. Por outro lado, experiências em momentos de incerteza podem, de fato, contribuir para reduzir essa percepção, dando oportunidade ao desenvolvimento de formas intuitivas de agir em condições aparentemente semelhantes (KAHNEMAN, 2012).

Nesse sentido, de acordo com Rodrigues (2006), existem características clássicas da cultura no Brasil que foram herdadas, algumas delas dão base a sistemas de autoridade. Dentre as mais marcantes na estrutura militar, e que envolvem o cumprimento de ordens, estão a “hierarquia” e a “disciplina”, que têm origem na instituição desses princípios no início da história brasileira e sobrevivem na Constituição Federal (BRASIL, 1988).

Nos estudos de legitimidade envolvendo obediência, Weber (1947) pode ser considerado o marco inicial (ROSSONI, 2009). Em geral, as pesquisas nessa área se concentraram apenas na questão da aquiescência em sistemas de autoridade, deixando de lado uma parte de influência relevante para as análises nessa linha de pesquisa, tão importante no campo de estudo das organizações: as emoções. Dessa forma, este trabalho analisa as respostas emocionais, em especial, quando são obedecidas ordens impróprias ou inválidas, que podem ter impactos muito significativos em uma organização, mesmo que ela seja militar.

Nesta primeira seção de introdução, evidenciam-se os aspectos inerentes à relevância e importância desta obra, em que também se registram as razões que justificaram o esforço nesta empreitada (1.1). Em seguida, registra-se a questão central e objetivos que nortearam a busca em campo (1.2). São descritos na sequência os aspectos inerentes à metodologia empregada (1.3), às limitações da pesquisa (1.4) e, finalmente, ao modo como foi realizada a organização deste trabalho (1.5).

1.1. Aspectos inerentes à relevância e importância da pesquisa

Neste trabalho, identificou-se como ocorrem as respostas emocionais no executor de ordens, segundo a percepção de legitimidade nas tomadas de decisão relacionadas à obediência. A resposta emocional se inicia após a recepção da ordem e pode perdurar algum tempo (COLLINS, 2004), sendo considerada “positiva” apenas quando predominar “satisfação” (TURNER, 2014).

Trata-se de um fenômeno amplamente presente em todos os tipos de organizações, independentemente da estrutura do sistema de autoridade estabelecido, incluindo-se, nesse quesito, as Forças Armadas, como referenciais na utilização da hierarquia e da disciplina como bases legitimadoras de sua cultura e de seus valores (BRITO; PEREIRA, 1996).

Diante da carência de pesquisas sobre respostas emocionais, este trabalho se concentra, então, no processo decisório relacionado à obediência em situação que tem carência de legitimidade. Um cenário com essas circunstâncias pode ser representado por uma ocasião em que se tem um agente subordinado obedecendo a uma ordem inválida e imprópria dada por uma outra pessoa na condição de superior.

Tendo em vista os objetivos deste trabalho, discorridos no tópico a seguir, pode-se ter em mente, como exemplo hipotético, o seguinte caso: no contexto da Marinha do Brasil (MB), considerando o ambiente a bordo de um navio da Esquadra brasileira, um superior, irritado com um marinheiro subordinado, sem uma justa razão, expressa uma ordem para que ele pinte uma antepara durante todo o período noturno, sacrificando seus momentos de descanso.

A menos que existam elementos que justifiquem sua legitimação, como contravenções disciplinares daquele marinheiro ou práticas semelhantes comuns naquele ambiente, que impingem “validade”, ou mesmo aspectos intrínsecos ao subordinado em questão, que lhe causem a percepção de uma situação legítima, se traduzindo em características capazes de impingir “propriedade”, o exemplo de ordem apresentado é ilegítimo, por ser inválido e impróprio. Logo, com base em suas percepções, o subordinado pode observar carência de legitimidade pela falta de validade e propriedade da solicitação recebida do superior.

A ausência de pesquisas que analisam tais circunstâncias de obediência e o potencial de implicações teóricas e práticas decorrentes caracterizam a relevância e a importância da presente pesquisa, cujos objetivos e questão central são apresentados a seguir.

1.2. Questão central e objetivos da pesquisa

Fundamentando-se na contextualização apresentada na seção anterior, a partir de uma primeira fase de pesquisa, bibliográfica e documental, elaborou-se para o presente trabalho a questão central a seguir: “Em processos de tomada de decisão relacionados à obediência de ordens percebidas como não legítimas pelos subordinados, a resposta emocional pode ser considerada positiva?”.

Nesse sentido, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar se a dimensão da emoção “Felicidade-Satisfação” era a predominante na resposta emocional decorrente da obediência de ordens que podem ser consideradas ilegítimas em relação às três demais emoções primárias: Aversão-Medo, Desapontamento-Tristeza e Aserção-Raiva, com base na percepção de validade e propriedade, atributos de legitimidade, do subordinado nessas situações.

Desse ponto, derivaram-se dois objetivos de pesquisa específicos:

- a) Verificar a existência de eventuais categorias e subcategorias nas situações observadas; e
- b) Verificar a existência de eventuais distinções de resposta emocional entre as categorias e subcategorias identificadas.

O objeto de análise neste trabalho se constituiu na díade entre esses dois atores: superior e subordinado, numa busca exploratória em campo. Para tal, o conjunto de indivíduos analisado foi abstraído do contexto social, de modo que se pode atomizá-lo e, adequadamente, explorá-lo quanto ao seu comportamento em relação ao de outros grupos (GRANOVETTER, 2007).

Depois de uma minuciosa programação estabelecida para a fase de coleta de dados, identificou-se, no problema de pesquisa, o modo mais adequado para especificá-lo aos respondentes, estimulando-os a oferecer as respostas necessárias ao alcance dos objetivos previamente traçados.

As análises dos dados nessas circunstâncias têm potencial para achados capazes de reforçar ou fragilizar a liderança e as estruturas de hierarquia nas organizações, motivo pelo qual se procurou uma metodologia adequada, cujos procedimentos operacionais, analíticos e metodológicos, que fundamentam o planejamento da busca realizada em campo e as conclusões obtidas a partir da apresentação dos resultados, são descritos no próximo tópico.

1.3. Aspectos metodológicos da pesquisa

Para a adequada condução da presente pesquisa, considerou-se a díade “superior-subordinado” na relação de obediência, levando-se em conta três níveis de hierarquia: Estratégico, Supervisão e Operacional (SILVA *et al.*, 2017). Foram levantados os tipos de ordenamentos e respectivas respostas emocionais mais frequentes e relevantes para a análise na “obediência à autoridade”, expressas quando se observa um indivíduo no exercício da autoridade emitindo uma ordem para outro no papel de subordinado em determinadas situações dentro de um ambiente organizacional.

Ainda que, inicialmente, tenham sido exploradas as respostas de profissionais nos três níveis mencionados, o foco de observação foi concentrado no nível intermediário, ou seja, de Supervisão, pelas razões a seguir:

- a) Membros no nível operacional, quando bem integrados, normalmente, sabem de suas atribuições e, em princípio, não demandariam “ordens” para fazer o que precisa ser feito. Logo, tais elementos organizacionais tendem a ficar isolados na estrutura de rede estabelecida pela relação “recebimento de ordem” (HAN-NEMAN; RIDDLE, 2005);
- b) O conjunto de profissionais no nível Estratégico, em geral, não é expressivo e de acesso mais difícil, sendo que, em alguns casos, assim como a maior parte do Operacional, comporta profissionais com pouca experiência nas funções que exercem, o que reduz o potencial de análise no atributo: propriedade, relacionado a convicções intrínsecas das pessoas e que surgem com o tempo (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986);
- c) Por fim, no nível de Supervisão, há profissionais em número de maior relevância, que geralmente possuem um tempo de experiência mais significativo, o que implica melhor percepção de propriedade (DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Cabe mencionar que o atributo de propriedade explorado neste trabalho, por ser inerente a um indivíduo em questão, não influenciou na construção da situação prevista para o instrumento de coleta de dados, sendo considerado exclusivamente nas informações fornecidas pelos respondentes. Além disso, como uma ordem é a “tipificação de ações habitualizadas por tipos de atores” (BERGER; LUCKMANN, 1966, p. 54), foram consideradas organizações com

significativa complexidade, ou seja, com variedade de atores e ordens expressas (TOUBIANA; ZIETSMA, 2017).

Nesse sentido, na fase de campo, obteve-se 22 relatos de eventos reais, ocorridos com profissionais que preenchem os requisitos mencionados, o que, para os fins deste trabalho, foi o bastante. Levando-se em conta o caráter exploratório e, portanto, qualitativo da pesquisa, a repetição de informação semelhante, numa análise de conteúdo em que as repetições se tornaram frequentes a partir do 6º relato, aponta resultados suficientemente consistentes, considerando-se, nesse momento, o conjunto de dados suficiente e encerrando-se as buscas por mais informações (DENZIN; LINCOLN, 2006).

Questionou-se por situações em que o indivíduo receberia uma ordem de um superior em que teria a tendência de desobedecer ou obedeceria com sentimento de contrariedade. Tal pergunta, realizada de forma francamente aberta, foi acompanhada de estímulos para que o respondente expressasse a resposta emocional diante da situação descrita, por meio dos sentimentos que lhe viessem à mente na ocasião.

Assim, esperava-se captar cenários em que estivesse representada uma nítida carência de legitimidade, isto é, propriedade e validade, na solicitação recebida, ao passo que também poderia ser captada a emoção predominante no momento relatado, podendo até ser de “Felicidade-Satisfação”, por exemplo, pela compreensão de se cumprir uma tarefa desafiante ou que representasse a possibilidade de oportunidades de ganhos futuros.

Aprofundando-se no questionamento, este estudo verificou se a situação relatada era comum ou considerada normal no ambiente de trabalho, o que induz validade, tornando-a legítima, embora considerada inapropriada pelo profissional respondente. Dessa forma, foram identificadas categorias e subcategorias de ordens.

Por fim, pesquisas científicas não estão livres das influências de falhas humanas. De fato, algumas podem ser evitadas ou corrigidas, por meio de procedimentos de controle e intervenção adequada. Entretanto, nem sempre é possível mitigar certos problemas, sob pena de um resultado ainda mais distante da realidade.

Qualquer trabalho acadêmico deve permitir também um aprimoramento constante, não apenas do conhecimento tratado, mas das próprias técnicas empregadas no tratamento dos dados que geraram as informações resultantes da pesquisa. Levando-se essas questões em conta, cumpre mencionar, no tópico a seguir, algumas limitações desta pesquisa.

1.4. Limitações da pesquisa

Como principal limitação do método empregado na presente pesquisa, destaca-se o uso de notas de campo. O emprego da “nota de campo” (Anexo A), para registro dos relatos obtidos na fase de coleta de dados, tem potencial para influir no resultado apresentado. Nesse sentido, por ocasião das abordagens, para padronização do material a ser analisado e permitir uma leitura mais clara das observações, este pesquisador realizou todos os registros, segundo as informações oriundas dos respondentes.

Considerando que cada respondente efetuou seu relato livremente, mas os registros nas notas de campo ficaram limitados aos dados considerados pertinentes nesta pesquisa, por este autor, existe a possibilidade de perda de material relevante e não captado para as análises. Considerou-se pertinente apenas as informações quanto à situação vivenciada, às emoções percebidas na ocasião e o sentimento predominante, selecionado pelos respondentes entre as 4 respostas emocionais básicas, chamadas puras ou primárias: Felicidade-Satisfação, Aversão-Medo, Asserção-Raiva e Desapontamento-Tristeza, previstas em Turner e Maryanski (2015).

Dessa forma, segundo Moreira (2004), a qualidade das anotações do pesquisador quanto aos aspectos observados é diretamente proporcional a fidedignidade da representação dos fenômenos e respectivas análises. Logo, “a própria qualidade da nota de campo limita a do trabalho” (MOREIRA, 2004, p. 51).

Além disso, pela inerente subjetividade da avaliação do autor, “tudo é discutível, principalmente em Ciências Sociais”. Não existem teorias definitivas ou provas irrefutáveis, trata-se da característica marcante das ciências sociais, o que é sua fortaleza. Por isso, sempre se reforça a demanda por uma constante pesquisa, ou por ser a realidade inesgotável ou porque se questiona a forma como pode ser encarada (DEMO, 2009).

No uso de questionários, também está a subjetividade dos respondentes, podendo haver uma distorção entre o que são capazes de sentir e o que relatam. Além disso, em pesquisas qualitativas, existe uma impossibilidade de generalizar os resultados (GIL, 2002). Por fim, nesse sentido, destaca-se que, mesmo considerando uma metodologia adequada para a pesquisa, com o uso de múltiplas fontes de evidências, reduzindo ao máximo o julgamento subjetivo do investigador na coleta e análise de dados, recomenda-se cuidado na generalização das conclusões deste trabalho, em virtude de sua natureza qualitativa.

1.5. Organização da pesquisa

Este trabalho está aqui descrito sob a estrutura de seis tópicos, considerando-se esta parte introdutória, que abrangeu os argumentos iniciais, destacando-se a questão central que norteou as análises ao se desdobrar nos objetivos, geral e específicos, para, logo após, permitir o delineamento do objeto de análise, que, por sua vez, dá origem aos elementos constituintes do instrumento de coleta de dados para a fase de campo.

Em segundo lugar, na primeira parte da revisão da literatura, consta o referencial sobre Emoções e Obediência em Organizações. Neste tópico, relaciona-se os achados que trazem o Estado da Arte em matéria de conhecimentos no campo institucional sobre os temas em tela, identificando potenciais razões para o fenômeno representado pelo objeto de análise.

No terceiro tópico, em continuidade ao anterior, seguindo na análise bibliográfica, são elucidados os aspectos atinentes à Legitimidade em Processos Decisórios de Obediência em Organizações. Nesse sentido, evidencia-se em que e como a revisão de literatura subsidiou a pesquisa de campo, moldando as lentes empregadas para as análises efetuadas nessa etapa.

No quarto tópico, finalizando a análise bibliográfica, relaciona-se a pesquisa e a bibliografia analisada ao tema “Intuição e Racionalidade em Processos Decisórios”. Identifica-se, assim, os conceitos importantes dessa grande área de conhecimento, para as análises dos dados obtidos da busca em campo.

Em seguida, são sintetizados os resultados, com destaque para os pontos mais relevantes da coleta de dados. Nesse tópico, foram atenuados os problemas interpretativos decorrentes da complexidade das análises, a partir da compilação dos dados numa tabela e da descrição sequencial dos achados.

Finalmente, no tópico de conclusão, apresenta-se as considerações finais acerca dos achados. Nesse tópico, apresenta-se as razões que justificaram o trabalho, ao elucidar, com base nos dados coletados, como se obteve o alcance do principal objetivo de pesquisa. Nesse sentido, foram destacados os aspectos fundamentais que circunscrevem a influência das emoções humanas na obediência à autoridade e nas próprias organizações.

Também ao final, pela evidente complexidade da temática, são apresentadas sugestões para futuras linhas de pesquisa. Decorrente da especificidade emocional e generalidade das lógicas institucionais inerentes às relações sociais, considerando ser este um campo fértil para novos trabalhos, destacam-se as implicações teóricas e práticas dos achados.

2. OBEDIÊNCIA E EMOÇÕES EM ORGANIZAÇÕES

A primeira língua da humanidade provavelmente não era verbal, sendo comunicada pelo rosto e corpo (TURNER, 1999). Para Turner (1999), é difícil imaginar que essa linguagem de um passado distante não foi tocada pela "seleção natural". Neste estudo, comunga-se da ideia de que a evolução humana se estende à emoção (TURNER; MARYANSKI, 2015). As emoções entre os indivíduos são centrais em todas as relações, pois fornecem a "cola da solidariedade de grupo e estabelecem a dinâmica da mudança" (COLLINS, 2004).

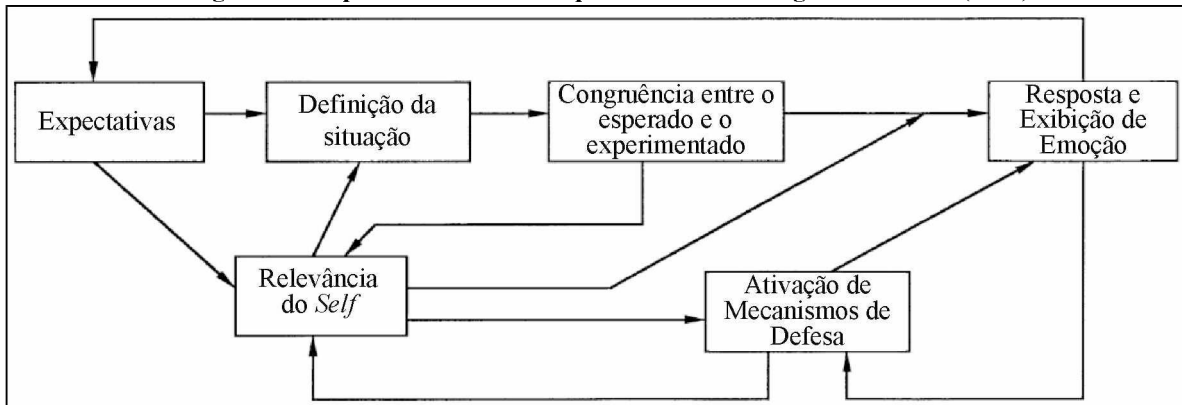
Para Turner (2014; 1999), o fator preponderante se encontra num ciclo de excitação emocional (Figura 1), que começa com expectativas, oriundas do conhecimento advindo de fontes diversas. Por sua vez, elas podem ser agrupadas como parte da definição de uma situação generalizada sobre o que é possível que ocorra ou não (TURNER, 2014; 1999).

De acordo com Turner (1999), o "*self*", ou o "eu", que constitui a importância dada a si próprio, representa um tipo especial de "elevada expectativa", presente antes, durante e depois de uma interação, exercendo uma influência desproporcional sobre a emoção, despertada pelo grau de congruência entre (1) o esperado e (2) o experimentado. Quando há incongruência, a excitação segue influenciando a energia emocional exibida numa interação, mas sofre a influência do modo como os processos neurológicos do cérebro humano combinam as emoções e pela ativação de "mecanismos de defesa" (TURNER, 1999).

Dessa forma, sempre se carrega uma biografia de exibições emocionais e uso habitual de mecanismos de defesa (Figura 1), uma memória que exerce efeito cumulativo na produção de energia emocional ao longo de qualquer interação em particular (TURNER; MARYANSKI, 2015). Logo, o emprego de defesas é influenciado pela relevância do *self*, processo moldado pelas "biografias individuais em termos de frequência e quais tipos de mecanismo foram ativados durante um curso de vida, o que pode reconfigurar as expectativas" (TURNER, 1999, p. 134).

Na Figura 1, está o esquema básico de Turner (2014; 1999), com base no qual se evidencia os elementos que dão origem às respostas emocionais, quais sejam as expectativas, a definição da situação e a congruência/incongruência entre o esperado e o experimentado, considerando-se a relevância do *self* e a ativação de mecanismos de defesa:

Figura 1 - Esquema Básico de Resposta Emocional segundo Turner (1999)



Fonte: adaptado de Turner (1999, p. 134).

Nesse contexto, quanto aos agentes sociais, cabe destacar uma distinção entre os conceitos de avaliação e conhecimento. Como afirma Lazarus (1991), o "conhecimento" é uma compreensão da maneira como o mundo funciona em geral e em encontros específicos, enquanto a "avaliação" representa o significado pessoal do que se conhece ou se acredita sobre tais situações.

Note-se que, por exemplo, a Doutrina na Marinha do Brasil (MB), a partir do Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais, divulgado pela Diretoria de Ensino da MB (DEnM-1008), estabelece que "avaliar" contempla julgamento "numa situação particular", sendo que o conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo por meio de processos mentais, insights, crenças, valores e experiências anteriores, resulta em uma tomada de decisão e mudança de comportamento (BRASIL, 2021a).

A partir da Doutrina em Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior na MB (EMA-322), é possível observar esses conceitos de modo mais amplo. De acordo com a referida norma, como na vida real as decisões não acontecem de forma totalmente racional, o julgamento individual fica restrito pela quantidade de informações disponíveis, pela capacidade de retenção dessas informações na memória útil, pela subjetividade dos critérios adotados e pela inteligência e percepção do decisor.

No tópico a seguir, evidencia-se um paralelo entre o conceito de conhecimento e o que se compreende como validade, para, em seguida, estabelecer a relação da capacidade de avaliação com o que caracteriza a definição de propriedade, com base no referencial explorado e na Doutrina da MB.

2.1. O paralelo Avaliação/Conhecimento e Propriedade/Validade

No EMA-322, consta que há uma série de erros previsíveis que destroem a própria intuição e são vieses que desviam o julgamento de cada ator da racionalidade. O conhecimento acerca deles, denominados na teoria da decisão como “vieses das heurísticas”, ajudam, em muito, a restringir esses desvios (BRASIL, 2015). Note-se que, uma vez estabelecido o consenso sobre o que pode se enquadrar nesse contexto, os julgamentos com base nesse “conhecimento” são considerados “válidos” (DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

O paralelo da avaliação com o conceito de “propriedade” também é evidente. Enquanto o “conhecimento” se trata daquilo que vem do coletivo, estando mais ligado à validade, a capacidade de avaliar em uma situação específica se liga à propriedade, que é intrínseca àquele que a experimenta (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975; WEBER, 1947).

Assim, encontros específicos são o que, de fato, permite criar um conjunto de conhecimentos, que é, então, avaliado segundo padrões generalizados, ou seja, traços cognitivos e motivacionais, que transcendem a um encontro específico, levando-se em conta o *self* e as memórias de mecanismos de defesa, e, por isso, podem ser considerados muito relevantes a um indivíduo (LAZARUS, 1991). Nesse sentido, segundo Kitayama, Mesquita e Karasawa (2006, p. 891), “as respostas de emoções implicam ‘interdependência’ ou ‘independência’ do *self*”.

Dessa forma, conforme Kitayama, Mesquita e Karasawa (2006), um processo decisório em situações de obediência, em tese, poderia ser reforçado pela condição de interdependência dos indivíduos numa organização ou mesmo no relacionamento direto com o agente em posição de autoridade. Ao contrário, circunstâncias de desobediência seriam reforçadas pelo sentimento de independência.

Entretanto, nessa linha, Milgram (1974) identifica que os indivíduos, mesmo que independentes num sistema de autoridade, quando sujeitos a ordens, em geral, acabam obedecendo, segundo o que acreditam ser o seu dever, agindo de acordo com a solicitação de agentes no papel de “superiores”, frequentemente, movidos pelo desejo de ascender em seu grupo, como previsto numa lógica burocrática normal. Dessa forma, em que pese um certo grau de independência ter potencial para determinar desobediência, não necessariamente isso irá ocorrer, e, pelo contrário, há experiências que comprovam justamente o oposto, como se evidencia a seguir.

2.2. Cultura da Obediência em Organizações

A cultura da obediência, oriunda de características herdadas da burocracia Weberiana, é algo inerente à história do Brasil (RODRIGUES, 2006). Isso passa a ser um traço característico ainda mais forte naquelas organizações que cultuam a atitude de obedecer, como é o caso das Forças Armadas, entre elas a MB. Na Ordenança Geral para o Serviço da Armada (OGSA), não é difícil encontrar exemplos de orientações que encorajam aquiescência e cumprimento de ordens de superiores hierárquicos, como o exemplo apresentado a seguir:

Deveres do subordinado.

ART. 4-1-7 - Cumpre ao subordinado:

- a) respeitar seus superiores e ter para com eles a consideração devida, quer estejam ou não presentes; e
- b) obedecer às ordens dos superiores (BRASIL, 1987, Art. 4-1-7).

De acordo com Milgram (1974), nessas circunstâncias, um sujeito é capaz de cumprir ordens sem questioná-las e da melhor maneira possível, praticamente sem pensar nas consequências ou nas "maldades" que elas possam gerar. Dessa maneira, o mal não é uma categoria ontológica, nem natureza ou metafísica, mas sim um fenômeno político e histórico, produzido por homens, manifestando-se somente onde encontra espaço institucional para isso – em razão de uma escolha política (MILGRAM, 1974).

Para Milgram (1974), as pessoas comuns, que simplesmente cumprem suas tarefas sem terem qualquer hostilidade particular, podem se tornar agentes num terrível processo destrutivo. Mesmo quando os efeitos nocivos do seu trabalho ficam patentemente claros e lhes é solicitado cumprir ações incompatíveis com padrões fundamentais de moralidade, um número relativamente pequeno de indivíduos tem os necessários recursos internos para poder resistir às autoridades (MILGRAM, 1983, p. 6).

Nesse contexto, entretanto, a resposta emocional sempre acaba "vazando" quando incongruências entre uma experiência vivenciada e as expectativas para o momento são diferentes do esperado (CASTILLO; NEFF, 2019). Nessas circunstâncias, ela será considerada "positiva" ao estar constituída predominantemente pela emoção de satisfação-felicidade, mesmo que com a presença de outras emoções (COLLINS, 2004).

A seguir, são identificados com mais detalhes os aspectos subjacentes às emoções em organizações.

2.3. Emoções em Organizações

Explorando o conjunto de respostas nos seres humanos, Turner e Maryanski (2015) identificam quatro emoções consideradas primárias: afirmação-raiva, aversão-medo, decepção-tristeza e satisfação-felicidade. Elas são ativadas em diferentes graus: de intensidade, desde nulo, baixo, moderado e até alto; de combinações, de duas até no máximo três diferentes; e, por fim, de proporções, uma emoção sempre predominante em relação às demais.

Para Turner (2014; 1999), respostas emocionais com origem em emoção básica, também chamada primária ou pura, são de “primeira ordem” e, quando se tratar de uma combinação de duas ou três, “segunda ordem”. Apenas “culpa” e “vergonha”, entretanto, constituem sentimentos que misturam três emoções, que é a máxima combinação existente (TURNER; MARYANSKI, 2015; TURNER, 2014).

Na Figura 2, está representada uma lista de primeira ordem, adaptada de Turner e Maryanski (2015), em que consta um repertório praticamente exaustivo de vocábulos que representam as emoções básicas, nas suas mais diversas gradações, isto é, níveis de intensidade baixo, médio ou alto:

Figura 2 - Respostas emocionais de primeira ordem

Satisfação-Felicidade					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
contente	alegre	alegríssimo			
otimista	feliz	felicíssimo			
sereno	reconhecido	êxtase			
grato	querido	jubilante			
	realizado	premiado			
Aversão-medo					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
preocupação	desconfiança	terror			
hesitante	trepidação	Horror			
relutância	ansiedade	Alta ansiedade			
Asserção-raiva					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
irritado	descontente	não gostar			
agitado	frustrado	repugnância			
irritado	beligerante	desgosto ódio			
vexado	contencioso	desprezar			
perturbado	hostilidade	desestiver			
importunado	ira	ódio			
irritou	antipatia	efervescente			
		ira			
Decepção-Tristeza					
<i>Intensidade Baixa</i>	<i>Intensidade moderada</i>	<i>Alta intensidade</i>			
desencorajado	desanimado	tristeza			
abatido	desanimado	doentio			
desanimado	melancólico	desanimado			
	resignado	angustiado			
	sombrio				
	lamentável				
	aflito				

Fonte: adaptado de Turner e Maryanski (2015, p. 562).

Na Figura 3, está representada uma lista de segunda ordem, conforme a predominância da emoção pura de maior intensidade:

Figura 3 - Respostas emocionais de segunda ordem

Satisfação com um pouco de	<u>Medo</u>	→ maravilha, fé, orgulhoso, alívio
	<u>Raiva</u>	→ desejo de vingança, triunfo, justiça
	<u>Tristeza</u>	→ nostalgia, saudade, falta, esperança
Medo com um pouco de	<u>Satisfação</u>	→ admiração, reverência, condescendência
	<u>Raiva</u>	→ desdém, ciúme, repulsa, antagonismo
	<u>Tristeza</u>	→ veneração, cautela, cuidado, temor
Raiva com um pouco de	<u>Satisfação</u>	→ desprezo, grosseria
	<u>Medo</u>	→ depressão, rancor, ciúme
	<u>Tristeza</u>	→ amargura, sentimento de traição, engano
Tristeza com um pouco de	<u>Satisfação</u>	→ aceitação, consolo, melancolia
	<u>Medo</u>	→ desamparo, remorso, arrependimento
	<u>Raiva</u>	→ tédio, inveja, mau humor
Alta Tristeza+Raiva e um pouco de Medo → vergonha, humilhação, desonra		
<i>(Em relação a si próprio)</i>		
Alta Tristeza+Raiva e um pouco de Medo → alienação, afastamento, solidão		
<i>(Em relação a si, aos outros ou à situação, conforme as circunstâncias)</i>		
Alta Tristeza+Medo e um pouco de Raiva → culpa, sensação de estar no erro		

Fonte: adaptado de Turner e Maryanski (2015, p. 563).

Segundo Turner (2014; 1999), quando as experiências superam positivamente as expectativas, uma variante da emoção primária de satisfação-felicidade é estimulada. Caso contrário, são relativamente baixos os níveis emocionais despertados – “se as expectativas eram para experiências positivas, a satisfação é ativada; se para experiências negativas, níveis relativamente baixos de decepção-tristeza são suscetíveis de ocorrer” (TURNER, 1999, p. 144).

Para Zietsma *et al.* (2019), organizações em situações de complexidade institucional podem ter membros que esperam a promulgação de diferentes lógicas em resposta a um evento perturbador, como, por exemplo, a tomada de decisão quanto a obedecer ou não uma ordem considerada ilegítima no ambiente de trabalho. Nesse contexto, reações emocionais fortes, positivas ou negativas, como amor, raiva e ódio, são exemplos do que normalmente se considera inadequado em uma organização (ZIETSMA *et al.*, 2019; TOUBIANA; ZIETSMA, 2017).

Ao identificar, por meio de esforços exploratórios, distintas categorias ou subcategorias, muitas vezes, os achados são aplicáveis e os fenômenos observados se refletem de modo semelhante ao de outras análises realizadas (SCOTT; DAVIS, 2008; BLAU; SCOTT, 1970). No entanto, de acordo com Perry *et al.* (2019), o processo decisório de obedecer não é tão irracional e automático como sugere Milgram (1974).

Em verdade, muito do que se vivencia em organizações da estrutura militar acaba exigindo um esforço reflexivo e um alto nível de controle emocional na tomada de uma decisão, como se pode depreender de um exemplo tipificado na OGSA:

As ordens verbais dadas pelo superior, ou em seu nome, obrigam tanto como se fossem por escrito. Se tais ordens, por sua importância, puderem envolver grave responsabilidade para o executor, este poderá pedir que lhe sejam dadas por escrito, o que não poderá ser recusado (BRASIL, 1987, Art. 4-1-7, parágrafo único).

Note-se que, na MB, por força da OGSA, a decisão de solicitar uma ordem por escrito não autoriza o subordinado a se recusar a cumprir, fato que, por si só, induz à negligência dessa prerrogativa, visto que o resultado será o mesmo. Contudo, a questão é que são necessárias pesquisas com elementos, como empatia e altruísmo, que, por exemplo, constituem sentimentos capazes de influenciar comportamentos em situações de fraca legitimidade de ordens (Perry *et al.*, 2019).

Por fim, em questões que envolvem obediência ou desobediência no ambiente organizacional, as emoções negativas constituem um mediador em cenários envolvendo conflitos entre subordinados com baixo/alto desempenho, que são diferidos por tipo de conflito, indicando a predominância do emprego de sanções (ROTH; SCHWARZWALD, 2016), questão que pode ser crítica no processo de decidir entre obedecer ou não, conforme mais bem evidenciado no tópico a seguir.

3. LEGITIMIDADE E PROCESSOS DECISÓRIOS DE OBEDIÊNCIA

Na esteira de Weber (1947), precursor ao abordar o fenômeno da legitimidade (ROSSONI, 2009), considera-se legítima uma ordem “aproximadamente ou na média orientada para certas ‘máximas’ ou regras determinadas”. Logo, as ordens precisam ter um reconhecimento vinculativo do indivíduo para si, remetendo ao conceito de validade, cujos conceitos componentes são o endosso e a autorização (DORNBUSCH; SCOTT, 1975; WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986). Nesse sentido, os indivíduos percebem que os outros apoiam o sistema legitimado e, portanto, agem de acordo com os preceitos dele (WEBER, 1947).

Um ato ou prática, como a decisão por exemplo, é endossado quando recebe a aprovação de seus pares no grupo ao qual pertence, enquanto uma ação autorizada é a que foi aprovada por pessoas mais poderosas ou influentes do que o indivíduo nos grupos em questão (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986). Assim, o poder “autorizado” é o que se crê que superiores veem com legitimidade, enquanto o “endossado” se expressa ao acreditar que o seu exercício é visto como legítimo pelos amigos ou colegas (DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Levando-se em conta esses fatores, note-se que a definição de “decisão” expressa na Doutrina da MB para Processo Decisório (EMA-322) contempla características de cunho geral, o que está relacionado ao atributo de “validade”. Conforme a referida norma, o conceito de decisão é bem mais amplo do que uma simples escolha entre alternativas, ou soluções, sendo necessário prever os efeitos futuros da escolha, considerando todos os reflexos possíveis que ela pode causar no momento presente e no futuro.

A Doutrina na MB entende que, em um processo decisório, é impossível encontrar a melhor alternativa, ou solução, o que implica em que sejam buscadas as alternativas satisfatórias. Na prática, o que se procura é solucionar, mesmo não sendo da melhor forma, ou seja, trata-se de alcançar o objetivo daquela decisão (BRASIL, 2015), ocorrência que apenas se considera legitimada se houver um consenso no âmbito organizacional.

Para os fins deste trabalho, o enfoque em legitimidade está concentrado nos aspectos teóricos que abordam a “propriedade” e a “validade” de ordens. No entanto, este último aspecto é o de maior relevância para as análises, com reflexos no processo decisório em um dilema de obediência à autoridade. Tais circunstâncias podem gerar manifestações de respostas emocionais, com potencial de impacto nas organizações (TURNER, 2014), conforme se evidencia com mais detalhes a seguir.

3.1. A Validade como fator preponderante da Legitimidade

No sentido de franquear mais utilidade ao conceito de validade para os fins desta pesquisa, uma definição mais ampla de seu significado acaba tendo maior potencial de emprego. Assim, é possível representar melhor a necessidade em tornar regras ou padrões de conduta como legitimadores, além de espelhar o que está em conformidade com as normas, os valores, as crenças, as práticas e os procedimentos aceitos por uma coletividade como algo possuído de um caráter legítimo (ZELDITCH, 2014; 2001).

Tais premissas se coadunam com os ditames observados na Doutrina da MB, incluindo-se aí os aspectos atinentes à tomada de decisão relacionada à obediência. Com base nesses fundamentos, em linhas gerais, é possível afirmar que os laços e as organizações que são considerados legítimos representam aqueles que a coletividade aceita e aprova, enquanto aquilo que for enxergado como ilegítimo, necessariamente viola os valores predominantes (TURNER, 2014; BLAU, 2008).

Destaca-se que, em muitas situações, as relações sociais não são explicitamente legitimadas em suas respectivas comunidades. Nesses casos, trata-se daquilo que não está proscrito nas normas, mas que é contemplado pelos padrões de conduta, que estabelecem apenas amplos limites dentro dos quais uma gama de relacionamentos permissíveis pode existir (BLAU, 2008). Em outras palavras, isso representa as situações que são consideradas normais ou habituais, embora não expressas em linguagem verbal escrita ou falada.

Turner (2014) explica que as iniciativas de ações que se diferenciam dos padrões de conduta de uma comunidade acabam colocando em movimento determinados processos de conflito nesse contexto. Para Blau (2008), esses conflitos são caracterizados por tensões que aumentam as forças de oposição a essas mesmas ações e seus agentes. Assim, as respostas emocionais inerentes podem constituir uma combinação de emoções positivas e negativas.

Entretanto, quando as desigualdades são aceitas, isto é, consideradas como legítimas, esses processos de conflito se tornam improváveis. Ocorre que, nesse caso, todos os atores acreditam que, apesar das diferenças, a situação é, em verdade, justa (TURNER, 2014; BLAU, 2008). Tais circunstâncias adquirem contornos mais fortes quando de fato há uma aparente percepção de legitimidade, ainda que ela na verdade não exista. Dessa forma, na seção a seguir, são apresentadas as principais consequências relacionadas a essa questão.

3.2. A importância da mera percepção de Legitimidade

As experiências registradas por Milgram (1974) permitiram comprovar os efeitos que a simples percepção de legitimidade por parte de indivíduos pode causar no comportamento e nas decisões pessoais em situações de conflito. Tais estudos tiveram como resultado a indicação de que uma “forte pretensão de estado legítimo tem a capacidade de invocar fé e confiança nas pessoas, de modo a induzi-las ao cumprimento voluntário de determinadas obrigações” (MILGRAM, 1974, p. 9).

Dessa forma, uma ação tal como a de aplicar deliberadamente choques numa vítima, o que, isoladamente, parece mau, adquire uma significação totalmente diferente quando colocada nesse contexto, enquanto negligenciar suas consequências humanas pode ser perigoso, no extremo (MILGRAM, 1983).

Segundo Darley (1992), todos esses fatores mencionados anteriormente são poderosos aplicadores da tendência para se fazer o que a sociedade espera que seja feito. Como evidenciado pelas experiências de Milgram (1974), se a sociedade está pedindo que os indivíduos obedeçam às ordens, mesmo que os resultados gerados pelo cumprimento sejam muito negativos, essas forças acabam por levar a pessoa à obediência (DARLEY, 1992).

As experiências de Milgram (1974) tinham sempre o pretexto da busca pelo conhecimento científico, o que acabava convencendo a maioria dos participantes nesses experimentos a realizarem as ordens emitidas. Assim como a ciência tem potencial para legitimar ou deslegitimar ordenamentos, relações de dependência entre atores na representação de papéis de superiores e subordinados podem modificar condições de legitimação (JOHNSON; FORD, 1996).

Nesse sentido, indivíduos que dependem de outros, abaixo ou acima na cadeia hierárquica, podem se convencer de que precisam voluntariamente fazer alguma coisa se assim um indivíduo do qual eles dependam deseja ou apoia. Segundo Johnson e Ford (1996), com base nessa consciência, decisões táticas também são influenciadas pelo nível de apoio coletivo dado às ações de um indivíduo por aqueles mais altos e mais baixos na hierarquia.

Isso sugere que indivíduos em situações de subordinação têm maiores oportunidades de superar a resistência de seus líderes quando eles têm algum poder derivado de seu relacionamento de dependência ou, ainda, tais superiores desfrutam de pouco apoio social ou de outros na organização. As informações sobre essas fontes de vulnerabilidade podem ser usadas

pelo superior para avaliar quais táticas devem ser escolhidas para a consecução de sucesso das ações ordenadas e desejadas (JOHNSON; FORD, 1996).

Para Major e Schmader (2001), quando distribuições são avaliadas como legítimas, tanto no nível de sistema, de grupo ou de indivíduo, as pessoas socialmente desvalorizadas tendem a atribuir tal fato a qualidades de si mesmas ou de seus grupos, valorizando domínios nos quais está apenas em desvantagem relativa, ao invés de desvalorizar. Entretanto, caso a distribuição seja considerada ilegítima, as pessoas desfavorecidas tendem a atribuir isso a fatores pelos quais não são responsáveis e desvalorizar domínios em que estão em desvantagem.

Nesse sentido, ordens que tenham uma maior correspondência com hierarquias de nível estratégico, como, por exemplo, “a implantação de novas metodologias de controle interno numa organização”, podem se apresentar incompatíveis com o tipo de ordem culturalmente aceito pelos níveis hierárquicos mais baixos. Dessa forma, tais circunstâncias podem representar condições desfavoráveis ao cumprimento (SILVA *et al.*, 2017).

De acordo com Tyler (2001), a crença de que as autoridades são legítimas está enraizada na avaliação de que elas tomam suas decisões de maneira justa. Essas descobertas sugerem que, para criar e manter a legitimidade, elas precisam ser sensíveis tanto ao desenvolvimento de procedimentos justos de tomada de decisão quanto às maneiras pelas quais as pessoas são tratadas (TYLER, 2001).

Segundo Dornbusch e Scott (1975), enquanto a validade confere reconhecimento a uma ordem normativa, que é vinculativo para o ator, o conceito de “propriedade” diz respeito à avaliação particular deles mesmos quanto a sua aprovação. Nesse sentido, é possível discordar sobre quão apropriada ou inapropriada é uma norma, ou seja, se é uma regra boa, justa e razoável para si, o que não tem a ver especificamente com o fato de ela ser considerada válida pela coletividade. Dessa forma, conceder validação a um princípio é admitir que as pessoas têm o direito - até mesmo uma obrigação - de usá-lo como padrão de julgamento e aplicar sanções àqueles que o violam (DORNBUSCH; SCOTT, 1975).

Em síntese, segundo Walker, Thomas e Zelditch (1986), são três os “objetos de legitimação”: a pessoa, a posição e o ato ou ação realizada. Logo, não se pode negar que existe uma distinção entre a legitimidade das pessoas e as posições que elas ocupam, que as duas podem variar separadamente e que variações em cada uma delas têm o potencial de afetar a probabilidade de cumprimento por parte dos outros, o que aumenta a relevância do conceito de “propriedade” para o indivíduo, conforme evidenciado a seguir.

3.3. Os aspectos intrínsecos da Propriedade

Enquanto a validade é determinada por atributos que são caracteristicamente impessoais, ou seja, não inerentes a um indivíduo particular, o que se chama de propriedade é tudo o que tem como objeto de legitimação a pessoa em questão. Nesse sentido, mesmo quando atores legítimos ocupam espaços legitimamente estabelecidos, suas ações podem ser apropriadas ou inapropriadas, sendo consideradas legítimas ou não, de acordo com a percepção de quem os observa e faz seu julgamento (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986).

Nesse contexto, os objetos de legitimação são considerados “fontes de legitimidade”, abrangendo, respectivamente, a três conceitos distintos: propriedade, endosso e autorização, sendo que os dois últimos, independentemente ou em conjunto, compõem o que se considera como conceito de validade. Logo, embora cada uma das fontes de legitimidade tenha sua importância para uma análise adequada dos processos de legitimação (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986), a “propriedade” se caracteriza por ter maior subjetividade.

Segundo Walker, Rogers e Zelditch (1988), o que se entende como validade, que pode se basear tanto somente no endosso como na autorização ou em ambos conjuntamente, pode reforçar a propriedade, quando alguma vantagem é esperada pelo indivíduo. Além disso, os achados desses pesquisadores sugerem que a probabilidade de ocorrerem manifestações públicas e ostensivas de avaliações negativas em relação a um ordenamento ou uma solicitação considerada válida é sensivelmente reduzida (WALKER; ROGERS; ZELDITCH, 1988).

Assim, de acordo com Walker, Thomas e Zelditch (1986), para que determinada ação seja considerada legítima, não depende somente de si própria, mas do executante e da posição que ele ocupa serem considerados legítimos também. Em outras palavras, a legitimidade de cada um desses objetos pode ser avaliada a partir da perspectiva de três fontes distintas:

- a) o próprio ator focal (Propriedade);
- b) seus pares, o que caracteriza o endosso (Validade);
- c) atores mais poderosos ou influentes do que o indivíduo, o que constitui a autorização (Validade).

Contudo, segundo explica Milgram (1974), o indivíduo, ao ingressar num sistema autoritário, não se vê mais agindo a partir dos seus objetivos próprios e sim como agente de execução dos desejos de outra pessoa com autoridade. Dessa forma, uma vez que as pessoas

imaginam sua ação nesse sentido, ocorrem alterações profundas em seus comportamentos e no seu funcionamento interno (MILGRAM, 1974).

Segundo Milgram (1974), essas alterações são tão pronunciadas que se pode dizer que essa atitude modificada coloca o ator num estado diferente daquele que ele estava antes de sua integração na hierarquia. Trata-se do conceito de “estado de agente”, que significa a condição na qual as pessoas podem se encontrar quando se veem como agente de realização dos desejos de outras, expressão usada em oposição à autonomia, que é quando a pessoa vê a si mesma como agindo por conta própria (MILGRAM, 1983).

O estado de agente, gerado a partir da imersão num sistema de autoridade como descrito por Milgram (1974), tem o potencial para ser “capaz de modificar o caráter moral de um ator social” (DARLEY, 1992, p. 207). De um modo paulatino, a moralidade é retrospectivamente ajustada a atos anteriores, por sucessivas racionalizações, envolvendo “bens superiores” ou “necessidades”, assemelhando-se aos processos de socialização, nos quais a pessoa passa a aceitar os valores de uma sociedade e, portanto, os internaliza (DARLEY, 1992).

Nesse caso, de acordo com Darley (1992), tais valores passam a pertencer ao agente, que, naturalmente, agirá para promovê-los no futuro. Diante disso, quando há sinal de violação de elementos exigidos pelo preconizado na ordem social a qual pertencem, as pessoas sentem uma mistura de medo de sanções, angústia pelo potencial fracasso no cumprimento de seus papéis e até arrependimento por não viver conforme os valores defendidos (DARLEY, 1992).

Para Zietsma *et al.* (2019), em situações de conflito entre lógicas de obediência, os indivíduos podem se envolver em dilemas que os obriguem a terem que optar por uma lógica. Nesse sentido, a legitimidade está justamente associada às normas de racionalidade e à expressão de reações emocionais. Dito em outras palavras, mesmo que a tomada de decisão possua objetividade pela adoção de um raciocínio, as ações exigidas podem ser consideradas ilegítimas e emocionalmente até prejudiciais (ZIETSMA *et al.*, 2019; TOUBIANA; ZIETSMA, 2017).

Nesse contexto, cabe elucidar os conceitos atinentes à “Intuição e Racionalidade em Processos Decisórios”. Dessa forma, o tópico seguinte foi organizado para oferecer as informações que preenchem as lacunas finais na revisão de bibliografia deste trabalho. Nesse sentido, individualmente, são tratadas as definições que correspondem à “Intuição em Processos Decisórios” e “Racionalidade em Processos Decisórios”, que melhor fundamentaram as bases para a coleta de dados em campo.

4. INTUIÇÃO E RACIONALIDADE EM PROCESSOS DECISÓRIOS

Ao abordar o tema, como mencionado anteriormente, destaca-se que as situações de incerteza em processos decisórios levam a um esforço mental, representado pela racionalidade (KAHNEMAN, 2012). Entretanto, a percepção de risco sim tem potencial para reações instintivas e intuitivas, que, com o uso de lógica e razão, geram modos para gestão de eventos futuros (SLOVIC; PETERS, 2006).

Paralelamente, de acordo com Turner e Maryanski (2015), surge também uma carga de emoções e mecanismos de defesa inerentes a esses processos, traduzidos em respostas emocionais. Resposta emocional aqui é a emoção oriunda da combinação de até três entre quatro emoções básicas: Felicidade-Satisfação, Aversão-Medo, Asserção-Raiva e Desapontamento-Tristeza (TURNER; MARYANSKI, 2015). Esses aspectos, desde os primeiros estudos de legitimidade e obediência (WEBER, 1947), foram relegados ou deixaram de ser retratados adequadamente (SMITH, 2017; ROSENMANN; REESE; CAMERON, 2016; QUATTRONE, 2015; BLAU, 2008; MILGRAM, 1974, 1983).

Segundo Weber (1947), a propriedade e a validade são o que pode tornar algo legítimo. Se as pessoas, individualmente, têm a capacidade de atribuir “propriedade” ao que elas consideram ser justo, adequado, ou seja, “apropriado” (WALKER; THOMAS; ZEL-DITCH, 1986), é porque há um raciocínio lógico nesse processo. Intuitivamente, ao contrário, a atribuição de “validade” decorre de: existência de autorização legal, normativa ou advinda de autoridade superior, o que configura a “Autorização”; ou do apoio ou incentivo de colegas, pares e/ou subordinados, que caracteriza o “Endosso” (DORNBUSCH; SCOTT, 1975). Neste caso, o mecanismo é intuitivo, pois não está envolvido um esforço mental relevante para considerar algo válido, visto que esse trabalho foi realizado por terceiros (KAHNEMAN, 2002).

Se estiverem presentes um dos dois atributos (propriedade ou validade), também vai existir legitimidade. Logo, somente é ilegítimo para alguém o que é “inválido” e “impróprio” (WALKER; THOMAS; ZELDITCH, 1986; DORNBUSCH; SCOTT, 1975). Assim, em processos de decisão relacionados à obediência de ordens impróprias ou inválidas, necessariamente, há certo grau de incerteza. Dessa forma, as respostas emocionais, sobretudo quando são obedecidas solicitações desse tipo, abrangem mecanismos de intuição e racionalidade, em proporções específicas, conforme evidenciado detalhadamente a seguir.

4.1. A Racionalidade em Processos Decisórios

Para Kahneman (2012), em geral, as pessoas raciocinam de maneira lógica, mas nem sempre. Há dois modos de pensamento envolvidos no raciocínio: o Sistema 1, que se refere à intuição e normalmente é rápido, automático, sem esforço, implícito e emocional; e o Sistema 2, relacionado aos raciocínios mais lentos, conscientes, esforçados, explícitos e lógicos, característicos de processos que envolvem o uso da racionalidade (STANOVICH; WEST, 2000).

Em particular, as diferenças entre os dois modos de pensamento foram invocadas em tentativas de organizar resultados aparentemente contraditórios em estudos de julgamento sob incerteza (KAHNEMAN, 2002; STANOVICH; WEST, 2002). De acordo com Kahneman (2002), a ausência de certeza precisa ser racionalmente preenchida em processos de tomada de decisão, o que torna incertezas e dúvidas fenômenos de Sistema 2. Isto porque exigem a manutenção de interpretações incompatíveis na mente ao mesmo tempo, o que exige esforço mental (KAHNEMAN, 2012).

Segundo Kahneman (2002), o conceito de “heurística” foi criado para acomodar julgamentos intuitivos mediados por atributos como similaridade e fluência associativa, que afastam a incerteza. Nesse sentido, o achado central nos estudos de decisões intuitivas (KLEIN, 2001), é que os tomadores de decisão experientes, ao trabalhar sob pressão, como chefes de equipe de combate a incêndios, raramente precisam escolher entre opções, pois, na maioria dos casos, apenas uma única opção vem à sua mente, ou seja, não há dúvidas (KAHNEMAN, 2002).

Bazerman e Moore (2014) explicam que as heurísticas se traduzem em estratégias simplificadoras, ou regras práticas, ao tomar decisões, categorizando-se em três tipos: (1) Heurística da Disponibilidade, em que se avalia a frequência, as probabilidades e as causas prováveis de um evento pelo grau de exemplos disponíveis na memória; (2) Heurística da Representatividade, quando se tende a procurar características que correspondam a estereótipos formados anteriormente ou usados no passado; (3) Heurística da Confirmação, ao se procurar e interpretar evidências de modo a dar suporte a conclusões preconcebidas.

As heurísticas otimizam o tempo, conferindo velocidade, o que contrabalança os custos ou malefícios de uma eventual perda na qualidade da decisão. Porém, conforme evidenciado em detalhes no tópico a seguir, ao priorizar o Sistema 1 ao invés do Sistema 2, tais regras-padrão, que orientam implicitamente o julgamento, podem levar a erros graves, chamados “vieses” (BAZERMAN; MOORE, 2014).

4.2. A Intuição em Processos Decisórios

Os comportamentos em geral são intuitivos, habilidosos, sem problemas e bem-sucedidos (KLEIN, 2001). Para Kahneman (2002), em alguma fração de casos, será reconhecida a necessidade de corrigir os julgamentos e preferências intuitivas, mas a impressão intuitiva será a âncora do julgamento, sendo uma leve correção mais provável em relação a correções em excesso nessas ocasiões, o que gera negligência de aspectos na intuição, com baixo peso no julgamento considerado (KAHNEMAN, 2002).

Segundo Kahneman (2002), a analogia entre intuição e percepção tem sido especialmente frutífera em identificar as formas pelas quais o pensamento intuitivo difere do raciocínio deliberado, e as noções de dois diferentes processos desempenham um papel fundamental em diversos domínios da psicologia social e cognitiva. Nesse sentido, há relação ainda maior entre o “estado da arte” atual nessas áreas de conhecimento e a pesquisa em tomada de decisão.

Entretanto, para Kahneman (2012), os conceitos de utilidade e valor, muito presentes na noção de legitimidade abordada neste trabalho, são intuitivamente usados em sentidos distintos: (a) valor de experiência: grau de prazer ou dor, satisfação ou aflição na experiência real de um resultado; e (b) valor de decisão: contribuição de um resultado antecipado para a atratividade ou aversividade global de uma opção numa escolha. A distinção é raramente explícita na teoria da decisão, pois, tacitamente, presume-se que valores decisórios e de experiência coincidem. Esse pressuposto é parte do conceito de tomador de decisão idealizado, capaz de prever experiências futuras com perfeita precisão e, conseqüentemente, avaliar as opções.

No entanto, para tomadores de decisão comuns, a correspondência entre valores de decisão e de experiência está longe de ser perfeita (MARCH, 1978). Alguns fatores que afetam a experiência não são facilmente antecipados, e alguns fatores que impactam nas decisões não têm impacto comparável na experiência dos resultados (KAHNEMAN, 2012).

Nesse sentido, a seção a seguir, evidencia os dados coletados e as informações correspondentes, obtidas nesta pesquisa. Levou-se em conta a possibilidade de uma maior propensão a circunstâncias que conduzem ao uso da lógica e da razão frente a atitudes intuitivas em face da decisão de ter que obedecer a uma ordem controversa (KAHNEMAN, 2012; 2002; SLOVIC; PETERS, 2006).

5. RESULTADOS DA PESQUISA

Tendo em vista o delineamento descrito no primeiro tópico, a etapa de pesquisa em campo se pautou pela busca de dados que primeiro trouxessem informações reais de situações com carência de legitimidade percebida pelos subordinados, focando-se no atributo de validade em uma ordem expressa. Para isso, foi elaborado um instrumento de coleta de dados, em formato aberto, para veiculação em meio eletrônico, com uma linguagem adequadamente ampla.

Em que pese o formato aberto permitir uma grande profundidade na pesquisa, sem restringir a contribuição dos respondentes, foram necessários cuidados para facilitar a análise de conteúdo posterior (PÁDUA, 2007; GIL, 2002). Realizaram-se dois pré-testes para captar a compreensão geral da questão formulada e verificar a semântica de cada vocábulo empregado.

Nesse sentido, considerando-se que o público-alvo da pesquisa foi projetado para ser composto por pessoas: (1) com, pelo menos, dois anos na função, período mínimo considerado como estágio inicial (Plano de Carreira), considerado como um “estágio probatório”, em que o profissional ainda está adquirindo experiência no trabalho desempenhado (BRASIL, 2021b); e (2) em funções no nível de Supervisão (SILVA *et al.*, 2017) na medida em que cada pré-teste foi realizado, o texto foi sendo ajustado até a sua versão final, que constitui o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo B):

Prezado(a) amigo(a),

Agradeço a ajuda em minha pesquisa sobre “Legitimidade e Emoções em Processos Decisórios Relacionados à Obediência”, contactando-me privadamente, você aceita participar como respondente em meu trabalho, oportunidade em que terei o prazer de oferecer maiores detalhes quanto aos objetivos pretendidos. Os dados coletados serão acessados exclusivamente por mim, para a construção das conclusões desta obra, que é requisito parcial para a conclusão do Curso Superior, realizado junto à Escola de Guerra Naval. Sua identidade será mantida em sigilo. A sua participação é absolutamente voluntária e pode ser desconsiderada, se esta for sua vontade.

Foco central de questionamento:

“Poderia relatar em detalhes uma situação em que recebeu uma ordem que obedeceu, mas teve muita vontade de não obedecer?”

Em decorrência do sigilo exigido para o alcance dos objetivos pretendidos pelo presente trabalho (BARDIN, 1977), não estão mencionados os nomes dos participantes da pesquisa de campo, bem como de suas respectivas unidades de trabalho à época dos acontecimentos, também ignorada. Levando-se isso em conta, de um total de 57 voluntários, após a aplicação dos critérios estabelecidos, o conjunto analisado foi composto por 22 respondentes, distribuídos da seguinte forma: os relatos 1, 2, 3 e 4, são de profissionais da Polícia Militar do Estado do

Rio de Janeiro (PMERJ); 5, 6 e 7, representam empresas privadas do setor de vendas; 8, 9 e 10, expressam situações ocorridas em organizações da MB; 11 e 12, do Exército Brasileiro (EB); 13 e 14, da Polícia Civil do Estado de Santa Catarina (PCSC); 15 e 16, de uma escola da Prefeitura Municipal de Duque de Caxias (PMDC), no estado do Rio de Janeiro; 17 e 18, de entidades de saúde privada; 19, 20, 21 e 22 de universidades privadas.

Nesse sentido, a partir da seleção de respondentes, foi possível constituir o conjunto de análise descrito no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Lista de Respondentes da Pesquisa em Campo

RELATO	ORGANIZAÇÃO	CATEGORIA DE ORDEM	SUBCATEGORIA DE ORDEM	EMOÇÃO PREDOMINANTE	EXPERIÊNCIA NA ÉPOCA (ANOS)
1	PMERJ	A	A1	RAIVA	3
2	PMERJ	A	A1	RAIVA	5
3	PMERJ	B	-	RAIVA	5
4	PMERJ	B	-	RAIVA	7
5	EMPRESA DO SETOR PRIVADO	B	-	RAIVA	3
6	EMPRESA DO SETOR PRIVADO	A	A2	SATISFAÇÃO	5
7	EMPRESA DO SETOR PRIVADO	B	-	MEDO	2
8	MB	A	A1	RAIVA	3
9	MB	A	A1	MEDO	4
10	MB	B	-	TRISTEZA	6
11	EB	A	A1	RAIVA	3
12	EB	B	-	RAIVA	2
13	PCSC	C	-	TRISTEZA	7
14	PCSC	C	-	TRISTEZA	5
15	PMDC	B	-	TRISTEZA	11
16	PMDC	B	-	TRISTEZA	7
17	SAÚDE PRIVADA	B	-	TRISTEZA	3
18	SAÚDE PRIVADA	B	-	MEDO	2
19	UNIVERSIDADE PRIVADA	B	-	TRISTEZA	3
20	UNIVERSIDADE PRIVADA	B	-	MEDO	2
21	UNIVERSIDADE PRIVADA	B	-	RAIVA	2
22	UNIVERSIDADE PRIVADA	B	-	RAIVA	4

Fonte: elaboração própria.

Todos os respondentes, à época das situações relatadas, exerciam funções intermediárias em suas respectivas organizações, o que corresponde, na MB, à definição prevista em Silva *et al.* (2017) para o Nível de Supervisão. Nesse sentido, cada respondente relatou fatos ocorridos quando se encontrava em posição de subordinação, porém em níveis hierárquicos intermediários para o sistema de autoridade inerente ao respectivo ambiente de trabalho.

A característica de complexidade estava presente em todas as organizações às quais os respondentes pertencem, tendo em vista que, em seus relatos, observou-se a possibilidade de diferentes lógicas em face de situações com potencial de conflito (TOUBIANA; ZIETSMA, 2017). Notou-se, ainda, que todas as esferas estão representadas no conjunto analisado, isto é, entidades privadas e públicas – municipal, estadual e federal.

A emoção predominante em âmbito público municipal foi “Desapontamento-Tristeza”. Nas entidades privadas, a resposta emocional de “Aversão-Medo” teve predominância semelhante à de “Asserção-Raiva”, sendo esta última a que predominou no conjunto das demais observações. Por fim, a partir dos relatos, por meio da análise de conteúdo (DENZIN; LINCOLN, 2006), foi possível estabelecer a catalogação de três categorias de ordens e duas subcategorias, dispostas respectivamente nas terceira e quarta colunas do Quadro 1:

- A. Ordem Abusiva: solicitação que vai além do considerado normal ou habitual pelo respondente;
- B. Ordem Inócua: solicitação que leva a uma clara perda de tempo, ou até fracassos, tornando-se ineficaz pela percepção do respondente; e
- C. Ordem Obrigatória: solicitação que será cumprida por alguém, mesmo que o subordinado se negue a atender.

Na Categoria A, foram identificadas duas subcategorias: (A1) Ordem Abusiva Negativa, que gera efeito negativo para o executor, tendo em vista respostas emocionais diferentes de “Satisfação”; e (A2) Ordem Abusiva Positiva, com potencial para efeitos positivos, podendo se traduzir em desafio superado ou oportunidade de ascensão (resultando em “Satisfação”).

Quanto às respostas emocionais identificadas, a pesquisa apontou a ocorrência predominante de cada uma das quatro emoções básicas previstas por Turner e Maryanski (2015), nos relatos descritos, sendo que, em apenas um relato, houve a predominância de felicidade-satisfação, indicando que, na maioria dos casos, cerca de 95%, a resposta emocional não é positiva (COLLINS, 2004), para ordens com carência de legitimidade.

6. CONCLUSÃO

Neste trabalho, a discussão em foco converge para o fato de que os decisores buscam desenvolver formas, inconscientes ou não, para lidar com as incertezas (CORRÊA, 2011), resultando em maneiras padronizadas para administrar riscos em eventos futuros (SLOVIC; PETERS, 2006), o que carrega uma biografia passada de experiências emocionais e uso habitual de mecanismos de defesa inerentes a esse processo decisório (TURNER; MARYANSKI, 2015).

Nesse sentido, a presente pesquisa conseguiu captar que as respostas emocionais frente a situações de recebimento de ordens consideradas ilegítimas comumente levam a sentimentos negativos, ou seja, com a predominância de emoções diferentes da “Felicidade-Satisfação”, o que desperta a memória de circunstâncias semelhantes passadas para acionar formas de conter a contrariedade e obedecer à solicitação dada pelo superior hierárquico.

As buscas em campo tiveram como objetivo principal a solução para a questão: “*Em processos de tomada de decisão relacionados à obediência de ordens aparentemente não legítimas, a resposta emocional pode ser considerada positiva?*”. Nessa empreitada, secundariamente, surgiram dois outros objetivos específicos: (1) verificar a existência de eventuais categorias e subcategorias nas situações observadas; e (2) verificar a existência de eventuais distinções de resposta emocional entre as categorias e subcategorias identificadas.

Em verdade, verificou-se a existência de três categorias e duas subcategorias de ordens consideradas “carentes de legitimidade”. Pelo fato de esta pesquisa deixar de contemplar ordens legítimas, não há o que concluir sobre essa natureza de ordem. No entanto, é possível inferir que, para solicitações que tenham legitimidade, a resposta emocional é predominantemente positiva, ou seja, com a dimensão de “Felicidade-Satisfação” mais saliente em relação às demais emoções.

Verificadas as distinções existentes entre as categorias e subcategorias de ordens ilegítimas identificadas, a resposta emocional que predomina nos relatos, analisados em conjunto, converge para uma mesma conclusão: “**Em geral, não se pode considerar positivo o sentimento predominante, por não corresponder à dimensão de emoção Felicidade-Satisfação em maior grau**”.

Cabe destacar que é “**Em geral**” porque houve uma ocorrência de emoções com predominância positiva. Isso ocorreu exatamente na obediência a uma ordem do tipo A (Ordem Abusiva), na subcategoria A2 (Ordem Abusiva Positiva). No caso em questão, que corresponde

ao respondente 6, a solicitação representou a superação de limitações no ambiente de trabalho (um desafio), com a manutenção de seu emprego e ganhos extras, configurando o alcance de uma oportunidade de ascensão profissional.

Contudo, em mais de 95% dos casos analisados a resposta emocional predominante foi negativa (não positiva), ou seja, outras emoções, que não “Felicidade-Satisfação”, foram de saliência maior. A emoção de “Asserção-Raiva” representa a maioria das observações, com aproximadamente 45% de representatividade, sendo considerada inadequada em lógicas profissionais (ZIETSMA *et al.*, 2019; TOUBIANA; ZIETSMA, 2017).

Por fim, associadas às respostas emocionais de “Aversão-Medo” e “Desapontamento-Tristeza”, significa que, embora se verifique a ocorrência de obediência, segundo a teoria desenvolvida por Turner (2014; 1999), as experiências não superam positivamente as expectativas, gerando baixos níveis de “energia emocional” e, conseqüentemente, dando origem a sentimentos negativos no ambiente organizacional (COLLINS, 2004).

É importante considerar uma possível limitação desta pesquisa e sugestão para investigações mais aprofundadas no futuro. Em determinados ambientes profissionais, como em certas instituições, a valorização de peculiaridades como hierarquia e disciplina, por exemplo: Forças Armadas, tem potencial para influir nos relatos dos entrevistados. Nesse sentido, ordens que foram relatadas por alguns respondentes como Abusivas e Negativas (A1), por outros, com razoável probabilidade, sequer seriam mencionadas, por serem consideradas normais e, por consequência, válidas (legítimas).

Nesses casos, entre as ordens consideradas abusivas, cabe um destaque para as que podem ser enxergadas como desafios ou oportunidades, descritas por um respondente como Abusivas e Positivas (A2). Trata-se de situações em que, embora ocorram solicitações que por certo não fazem parte das atribuições de um cargo numa organização e nem sequer estão previstas em normas, frequentemente podem ser encaradas como testes ou provações para que alguém possa se manter numa posição ou até ascender.

Podem existir circunstâncias, planejadas ou não, em que uma pessoa nem mesmo sabe que está passando por isso e talvez não considere justas ou cabíveis tais situações, mas que, ao final, se traduzem em desafios superados ou oportunidades alcançadas. Seria bastante razoável crer que, para respondentes de organizações com uma forte cultura de obediência, como profissionais da MB (SILVA *et al.*, 2017), ordens assim, caracterizadas como ilegítimas

nesta pesquisa, na verdade, constituem solicitações normais, por tanto, válidas e legítimas. Entretanto, este cenário foi considerado nesta pesquisa como sendo característico de uma ordem do tipo Abusiva, tomando por base o relato extraído da observação em campo.

A partir das conclusões apresentadas e considerando as limitações da presente pesquisa, sugere-se, como propostas para futuros estudos, trabalhos que enfoquem: (1) verificar como a validade está relacionada ao processo de obediência; (2) verificar como a propriedade está relacionada ao processo de obediência; (3) verificar as respostas emocionais relacionadas ao processo de obediência; e (4) verificar como a propriedade e a validade das normas podem condicionar a obediência em uma organização.

Recomenda-se, também, para captar a relevância das categorias e subcategorias identificadas, uma abordagem metodológica quantitativa, capaz de encontrar predominâncias de umas em relação às outras. O foco em casos específicos ou organizações de cultura peculiar poderiam, ainda, constituir relevantes contribuições.

Acredita-se que a presente pesquisa tenha alcançado os objetivos pretendidos e constitua relevante contribuição para construção do saber, notadamente, nas áreas de intuição e racionalidade em processos decisórios relacionados à obediência, o que representa uma significativa implicação teórica para a Ciência. Espera-se, assim, inspirar outros pesquisadores a assumir algumas das sugestões para ampliar o arcabouço de conhecimentos sobre esse assunto.

Entretanto, os resultados também têm implicação prática para as organizações, especialmente no campo da Liderança e, mais notadamente para as Forças Armadas, incluindo-se a MB, com reflexos na hierarquia e disciplina militar. Considerando que, justamente para os militares nesta pesquisa, os achados apontam para respostas emocionais negativas ao obedecer a ordens consideradas como ilegítimas, cabe um esforço maior para expurgar solicitações inócuas (Ordens categoria B) e legitimar as que realmente devem ser consideradas legítimas (Ordens subcategoria A2).

Tais iniciativas poderiam ser levadas a cabo por meio da criação de validade, ou seja, revisão de normas, criação de procedimentos padronizados, mapeamento de processos e, de modo mais relevante, um significativo incremento em treinamentos. Essas ações têm potencial para reduzir a ocorrência de sentimentos negativos no ambiente de trabalho, tendo em vista que os profissionais se sentem mais seguros e conscientes de eventuais sacrifícios em prol da eficácia de suas atividades, conseqüentemente reduzindo fragilidades potenciais nas estruturas de hierarquia e na Liderança das organizações.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZERMAN, M. H.; MOORE, D. **Processo decisório**. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *The social construction of reality*. Garden City NY: Anchor Books, 1966.

BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. Reprint. Originally published: New York: Wiley, 1964. Twelfth printing. 2008.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 08 ago. 2021.

BRASIL. **Decreto nº 95.480, de 13 de dezembro de 1987**. Dá Nova Redação para a Ordenança Geral para o Serviço da Armada (OGSA). Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d95480.htm#:~:text=DECRETO%20No%2095.480%2C%20DE,para%20o%20Servi%C3%A7o%20da%20Armada.>. Acesso em: 08 ago. 2021.

BRASIL. Diretoria de Ensino da Marinha (DEnsM). **DEnsM-1008**: Manual de Elaboração de Referenciais de Competências Profissionais. Rio de Janeiro, 2021a.

BRASIL. Diretoria de Pessoal Militar da Marinha (DPMM). **Plano de Carreira de Praças da Marinha (PCPM)**. Rio de Janeiro, 2021b.

BRASIL. Estado Maior da Armada (EMA). **EMA-322**: Processo Decisório e Estudo de Estado-Maior. Brasília, 2015.

BRITO, M. J.; PEREIRA, V. G. **Socialização organizacional: a iniciação na cultura militar**. RAP - Rio de Janeiro 30 (4): 138-165. jul./ago. 1996.

CASTILLO, G.; NEFF, M. *What do we express without knowing? Emotion in Gesture*. In Proc. of the 18th International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems (AAMAS 2019), Montreal, Canada, May 13 - 17, 2019, IFAAMAS, 9 pages. 2019.

COLLINS, R. *Interaction ritual chains*. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

- CORRÊA, C. R. **Cenários Prospectivos e Aprendizado Organizacional em Planejamento Estratégico: Estudo de Casos de Grandes Organizações Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração), COPPEAD-UFRJ, Rio de Janeiro, 2011.
- DARLEY, J. M. *Social organization for the production of evil*. *Psychological Inquiry*, v. 3, p. 199, 1992.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DORNBUSCH, S. M.; SCOTT, W. R. *Evaluation and The Exercise of Authority*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1975.
- FRIEDLAND, R. *Moving institutional logics forward: Emotion and meaningful material practice*. *Organization Studies*. Published online ahead of print, 2017.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRANOVETTER, M. S. **Ação Econômica e Estrutura Social: O Problema da Imersão**. *RAE-Eletrônica*, v. 6, n. 1, Art. 9, 2007.
- HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. *Introduction to Social Network Methods*. Riverside: University of California, 2005.
- JOHNSON, C.; FORD, R. *Dependence power, legitimacy, and tactical choice*. *Social Psychology Quarterly*, 59, p. 126, 1996.
- KAHNEMAN, D. **Rápido e devagar: duas formas de pensar**. Tradução Cássio de Arantes Leite. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- KAHNEMAN, D. *Maps of bounded rationality: a perspective on intuitive judgment and choice*. Princeton, NJ, Princeton University, Department of Psychology, Prize Lecture, dec. 8, 2002.
- KITAYAMA, S.; MESQUITA, B.; KARASAWA, M. *Cultural affordances and emotional experience: Socially engaging and disengaging emotions in Japan and the United States*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91, p. 890, 2006.
- KLEIN, G. A. **Fontes do Poder: o modo como as pessoas tomam decisões**. Tradução de Sofia Raimundo. Porto Alegre: Instituto Piaget, 2001.
- LAZARUS, R. S. *Emotion and adaption*. New York, NY: Oxford University Press, 1991.
- MAJOR, B.; SCHMADER, T. *Legitimacy and the Construal of Social Disadvantage*. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. *The Psychology of Legitimacy* (pp. 176–204). New York: Cambridge University Press, 2001.

- MARCH, J. G. *Bounded Rationality. Ambiguity, and the Engineering of Choice*. Bell Journal of Economics, 1978.
- MILGRAM, S. **Obediência à autoridade: uma visão experimental**/Stanley Milgram; tradução de Luiz Orlando Coutinho Lemos - Rio de Janeiro: F. Alves, 1983.
- MILGRAM, S. *Obedience to Authority: An Experimental View*. London: Tavistock, 1974.
- MOREIRA, D. A. **O Método Fenomenológico na Pesquisa**. São Paulo: Ed Pioneira Thompson Learning, 2004.
- PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini. **Metodologia da Pesquisa: abordagem teórico-prática**. Campinas: Papyrus, 2007.
- PERRY, G. *et al. Credibility and Incredulity in Milgram's Obedience Experiments: A Reanalysis of an Unpublished Test*. Social Psychology Quarterly, 2019.
- QUATTRONE, P. *Governing Social Orders, Unfolding Rationality, and Jesuit Accounting Practices: A Procedural Approach to Institutional Logics*. Administrative Science Quarterly XX, p. 1, 2015.
- RODRIGUES, P. H. M. **Cultura, Poder e Meritocracia: uma análise simbólico-normativa na perspectiva de organizações militares brasileiras**. Rev. UNIFA, Rio de Janeiro-RJ, 18 (21): 119-126 dez. 2006.
- ROSENMAN, A.; REESE, G.; CAMERON, J. *Social Identities in a Globalized World*. Perspectives on Psychological Science, Vol.11(2), p. 202, 2016.
- ROSSONI, L. **Governança Corporativa, Legitimidade e Desempenho das Organizações Listadas na Bovespa**. Tese (Doutorado em Administração), UFPR, Curitiba, 2009.
- ROTH, R. L.; SCHWARZWALD, J. *Rationale and emotion in the selection of influence tactics by managers in conflict with subordinates*. Leadership & Organization Development Journal, 2016.
- SANTOS, M. F. B.; FONSECA, A. C. P. D.; SAUERBRONN, F. F. **Cultura Organizacional e Avanço do Management na Marinha do Brasil**. Cad. EBAPE.BR, v. 12, n. 1, artigo 7, p.131-162, jan./mar. 2014.
- SCOTT, W. R.; DAVIS, G. *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. New Jersey: Prentice Hall, 2008.
- SILVA, A. F. T. B. *et al. Uma análise da avaliação de riscos em Organizações Militares*. Revista PAGMAR, Rio de Janeiro, v. 5, n. 5, p. 38 - 48, jan./dez. 2017.
- SLOVIC, P., PETERS, E. *Risk perception and affect*. Current Directions in Psychological Science, 2006.

SMITH, P. B. *Cultural Values Versus Cultural Norms as Predictors of Differences in Helping Behaviors and in Emotion Regulation: A Preliminary Nation-Level Test Related to the Leung-Morris Model*. Management and Organization Review, 2017.

STANOVICH, K. E.; WEST, R. F. *Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate*. Behavioral and Brain Sciences n. 23, 2000.

TOUBIANA, M.; ZIETSMA, C. *The message is on the wall? Emotions, social media and the dynamics of institutional complexity*. Academy of Management Journal, 2017.

TURNER, J.H.; MARYANSKI, A. *On the Origin of Societies by Natural Selection*. Routledge. 2015.

TURNER, J. H. *The evolution of human emotions*. In: Handbook of the Sociology of Emotions: volume II. Springer, Dordrecht, 2014. p. 11-31.

TURNER, J. H. *Toward a general sociological theory of emotions*. Journal for the Theory of Social Behaviour, 1999.

TYLER, T. R. A. *Psychological Perspective on the Legitimacy of Institutions and Authorities*. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. The Psychology of Legitimacy (pp. 416-436). New York: Cambridge University Press, 2001.

WALKER, H. A.; ROGERS, L.; ZELDITCH, M. *Legitimacy and collective action: A research note*. Social Forces, 67, p. 216, 1988.

WALKER, H. A.; THOMAS, G. M.; ZELDITCH, M. *Legitimation, endorsement and stability*. Social Forces, 64(3), p. 620, 1986.

WEBER, M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press, 1947.

ZELDITCH, M. *Laboratory experiments in sociology*. In: Laboratory experiments in the social sciences. Academic Press, 2014. p. 183-197.

ZELDITCH, M. *Theories of Legitimacy*. In: JOST, J. T.; MAJOR, B. The Psychology of Legitimacy (p. 33-54). New York: Cambridge University Press, 2001.

ZIETSMA, C. *et al. Emotions in Organization Theory*. University of Cambridge. 2019.

ANEXO A
NOTA DE CAMPO

Organização:

Experiência em anos:

Situação vivenciada:

Emoções:

Sentimento predominante:

ANEXO B
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) amigo(a),

Agradeço a ajuda em minha pesquisa sobre "Legitimidade e Emoções em Processos Decisórios Relacionados à Obediência", contactando-me privadamente, você aceita participar como respondente em meu trabalho, oportunidade em que terei o prazer de oferecer maiores detalhes quanto aos objetivos pretendidos. Os dados coletados serão acessados exclusivamente por mim, para a construção das conclusões desta obra, que é requisito parcial para a conclusão do Curso Superior, realizado junto à Escola de Guerra Naval. Sua identidade será mantida em sigilo. A sua participação é absolutamente voluntária e pode ser desconsiderada, se esta for sua vontade.

Foco central de questionamento:

"Poderia relatar em detalhes uma situação em que recebeu uma ordem que obedeceu, mas teve muita vontade de não obedecer?"
