UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA AUTO-EFICÁCIA DOS GESTORES NA ADMINISTRAÇÃO DE CRISES

Roberto Tadeu Shinyashiki

Orientadora: Professora Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO
2006

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ROBERTO TADEU SHINYASHIKI

A INFLUÊNCIA DA AUTO-EFICÁCIA DOS GESTORES NA ADMINISTRAÇÃO DE CRISES

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientadora: Professora Dra. Rosa Maria Fischer

SÃO PAULO

2006

Shinyashiki, Roberto Tadeu
A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises / Roberto Tadeu Shinyashiki. -- São Paulo, 2006.
178 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2006
Bibliografia.

1. Crises – Administração 2. Recursos humanos 3. Auto-eficácia I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.4056

Dedico este trabalho ao meu irmão, Gilberto Shinyashiki, por ser um companheiro de todos os momentos em minha vida e sempre estar presente quando preciso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora, Rosa Maria Fischer, por toda a dedicação e companheirismo.

Ao Professor Lindolfo Albuquerque por ter me estimulado a acreditar na possibilidade de fazer um programa de doutorado na FEA-USP.

Agradeço a Maria Tereza Fleury, Maria José Tonelli, Roberto Ruas, Joel Dutra, José Aloysio Bzuneck, Isabel Mendes, Maria Auxiliadora Trevizan, Marisa Eboli, Margarida Krohling Kunsch, Ana Luisa Hofling Lima, Ana Cristina Limongi e Tânia Casado por seus comentários e sugestões durante a realização da pesquisa.

Aos professores da FEA-USP por suas conversas, especialmente Marcos Campomar, Dílson dos Santos, José Roberto Securato e Sílvio Aparecido dos Santos.

Aos colegas de pós-graduação na FEA-USP, Mônica Bose, Beatriz Lacombe, Cristina Bacelar, Marcelo Myiazaki e Fernando César Lenzi por todas as dicas e camaradagem.

A dois amigos especiais que me ajudaram na realização do projeto: Mateus Furlaneto e José Vicente Silva.

Quero agradecer às pessoas que trabalham comigo, especialmente a Claudia Rondelli e Bruna Ferreira, por me darem uma força para que eu pudesse levar adiante este projeto.

Agradeço a meus filhos, Leandro, Ricardo, Arthur, André e Marina, por incendiarem a minha vida todos os dias e me fazerem querer aprender mais.

Aos meus pais, que, apesar de não estarem mais presentes na dimensão corporal, me acompanham todos os dias da minha vida.

Quero agradecer a minha esposa, Claudia Bava Shinyashiki, por compreender os momentos em que tive de ficar estudando e não estive por perto.

O meu agradecimento mais especial, porém, vai para os profissionais da TAM que contribuíram para que esta pesquisa fosse realizada. A coragem e a honestidade de vocês foram comoventes.

“A vida não é fácil para nenhum de nós. Mas e daí?
Nós devemos ter persistência e acima de tudo confiança
em nós mesmos.
Nós devemos acreditar que nascemos com um dom
para realizar algo especial e que essa missão tem que
ser realizada.”
Marie Curie

RESUMO

SHINYASHIKI, R.T. **A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises**. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

Palavras-chave: Gestão de crises. Auto-eficácia.

Este trabalho consiste em um estudo sobre a influência do nível de auto-eficácia dos gestores nas ações escolhidas durante o período de gestão de crises de suas respectivas organizações. A empresa selecionada para esta pesquisa foi uma companhia aérea que sobreviveu a quatro grandes crises. Foram encontradas diferenças significativas nas ações dos gestores a partir do seu nível de auto-eficácia.

ABSTRACT

SHINYASHIKI, R.T. **The influence of managers self efficacy in crisis management**. 2006. Thesis (Doctoral) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

This is a case study of crisis management of a Brazilian airline company.

Keywords: Crisis Management. Self Efficacy

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS 13

1 INTRODUÇÃO 14

2. REFERENCIAL TEÓRICO 29

2.1. Gestão de crises 29

2.1.1. O ambiente de crises nas empresas 29

2.1.2. A especialidade da gestão de crises 33

2.1.3. Diversas acepções do termo "crise" 36

2.1.4. Aprofundando a análise da definição de crise 38

2.1.5. Os tipos de crise e os fatores desencadeadores 39

2.2. Auto-eficácia 43

2.2.1. Introdução 43

2.2.2. A teoria social cognitiva 47

2.2.3. Agenciamento 50

2.2.4. Formas de agenciamento 52

2.2.5. Definições 53

2.2.6. Diferenciação de outros conceitos de auto-avaliação 56

2.2.7. Desenvolvimento da auto-eficácia do indivíduo 57

2.3. Diferenças entre os indivíduos com elevada e baixa auto-eficácia 60

2.3.1. O papel das crenças de eficácia 63

2.3.1.1. Processos cognitivos 63

2.3.1.2. Processos motivacionais 64

2.3.1.3. Processos afetivos 64

2.3.1.4. Processo de seleção 65

2.3.2. Uma breve história da auto-eficácia 66

2.4. Gestão de crises e auto-eficácia 66

3. DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO 73

3.1. Abordagem metodológica 73

3.2. Modelo teórico da pesquisa 77

3.3. Unidades de Análise 79

3.3.1. Escala de Auto-eficácia 79

3.3.2. Pré-teste da escala de Auto-eficácia geral 82

3.3.2.1. Amostra 82

3.3.3. Comentário final 87

3.3.4. A construção do questionário 87

3.3.5. A construção do roteiro da entrevista 87

3.3.6. Escolha da empresa 89

3.4. A Construção do Modelo de Ações da Gestão de Crises 91

3.5. Procedimentos de pesquisa 95

3.5.1. Coleta de dados 95

3.5.1.1. Análise documental 95

3.5.1.2. Dados primários: 96

3.5.1.3. Questionários aplicados a todos os gerentes da empresa 96

3.5.1.4. Entrevistas com os gerentes selecionados 97

3.6. Resultados em análise 99

3.6.1. Análise dos documentos 99

3.6.2. A trajetória da TAM e suas características organizacionais. 101

3.6.3. O papel do fundador 106

3.6.4. Descrição factual das crises estudadas 109

3.7. As crises na percepção dos entrevistados 119

3.8. Analisando o Material Coletado junto aos gestores 122

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS COM OS 7 GESTORES 127

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 140

5.1 Ações e Decisões 140

5.2 Prevenção de crises 141

5.3 Capacidade de lidar com as pressões. 141

5.4 Preocupação com colegas e subordinados 142

5.5 Superação das crises 143

5.6 Eficácia no gerenciamento de crises 144

5.7 Relação com o emprego 145

5.8 Controle Emocional 145

6. REFLEXÕES PARA UMA SÍNTESE 147

6.1 Limitações e Potencialidades do Estudo 147

6.2 Sobre crises e gestão de crises 150

6.3 Sobre a crise como aprendizagem 152

REFERÊNCIAS 155

ANEXOS 169

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –Valores médios da auto-eficácia geral por grupo de idade 84
Tabela 2 – Diferenças entre valores médios da auto-eficácia (Post-hoc Tests) 84
Tabela 3 – Valores médios da auto-eficácia geral por tempo de experiência profissional .. 85
Tabela 4 – Diferenças entre valores médios da auto-eficácia geral por tempo de experiência profissional (Post-hoc Tests) 85
Tabela 5 – Valores médios da auto-eficácia geral por tempo de experiência gerencial..... 85
Tabela 6 –Valores médios da auto-eficácia geral por número de empresas em que trabalhou86
Tabela 7 – Valores médios da auto-eficácia geral por tamanho das empresas em que trabalha 86
Tabela 8 – Perfil dos respondentes 122
Tabela 9 – Perfil dos participantes selecionados 123
Tabela 10 – Correlação entre as variáveis de controle 124

1 INTRODUÇÃO

A moderna economia trouxe novos padrões de competitividade entre as empresas e também possibilidades inovadoras para as pessoas experimentarem uma gama de serviços e produtos nunca antes imaginada. Os canais de comunicação produziram a diluição das distâncias e barreiras, propiciando que pessoas, empresas e governos possam estar cada vez mais conectados, conhecendo, comparando e compartilhando estilos de vida. A diminuição das barreiras comerciais facilitou a circulação dos produtos e das informações, mesclando hábitos e costumes de culturas diversas.

Mas as transformações não propiciaram apenas o aumento das oportunidades, pois junto com estas surgiram também novos problemas e dificuldades para a humanidade. Os produtos e serviços têm evoluído, satisfazendo cada vez mais o consumidor. As possibilidades de negócios expandem-se e, nesse cenário, acirra-se a competição entre as empresas, que enfrentam desafios cada vez mais intensos e com maior freqüência.

Os clientes tornaram-se mais conscientes e exigentes no que concerne a preço, qualidade, acessibilidade e assistência.

Para conquistar o consumidor, o produto ou serviço deve agregar inovação, valor e satisfação. Tais exigências têm obrigado as organizações a reinventarem constantemente não apenas seus produtos como também suas estratégias e seu próprio motivo de ser.

Essa necessidade de se aprimorar criou um nível de competição que exige das organizações um estado de alerta permanente para responder aos desafios; ao mesmo tempo, novas empresas surgem com proposições inovadoras – criando obsolescência para as já existentes e impondo pressões mais intensas.

Esse panorama coloca as empresas em freqüentes situações de crise, o que cria a necessidade de que sua administração conte com um quadro de gestores preparados para enfrentar e solucionar esses problemas. Por isso, tais profissionais têm sido crescentemente pressionados a desenvolver novas habilidades, em especial comportamentos e atitudes que os capacitem a identificar crises e a lidar com elas por meio de respostas rápidas e eficientes, que minimizem desdobramentos negativos e gerem condições de superar as perdas e estabilizar a dinâmica organizacional.

A freqüência e a intensidade com que as crises passaram a fazer parte do cotidiano organizacional na modernidade despertaram o interesse pelo tema do papel dos gestores na administração dessas situações. E não apenas por esse tipo de crise, advinda do acirramento da competitividade de mercado, mas pelas diversas ocasiões em que acontecimentos fortuitos e inesperados colocam esses profissionais diante da necessidade de agir e decidir de forma rápida e precisa.

Buscar compreender esse fenômeno organizacional motivou a escolha do tema desta tese, ou seja, analisar as implicações das crises para as empresas, as formas empregadas para administrá-las e, principalmente, como os seus gestores encontraram os caminhos de superação. Dos vários aspectos da gestão da crise, resolveu-se abordá-la a partir da perspectiva da capacidade psicológica do gestor em escolher a ação mais adequada no processo de uma crise organizacional. Neste trabalho, procurou-se estudar este gestor como ser humano que, durante a gestão da crise, lança mão de suas habilidades em busca de soluções.

Como suporte teórico optou-se por adotar a ótica da auto-eficácia, conceito relativamente novo e pouco explorado em nosso país, desenvolvido pelo psicólogo americano Albert Bandura, professor de Psicologia da Universidade de Stanford. A auto-eficácia pode ser definida como a crença que a pessoa tem em sua capacidade de organizar e executar uma seqüência de ações necessárias para produzir determinado resultado (BANDURA, 1997). Segundo o autor, ela se constitui em modelo explicativo relevante para o estudo da capacidade de realização dos indivíduos, e, nesta medida, considera-se que pode ser um pressuposto conceitual apropriado para analisar a capacidade dos gestores ao lidarem com situações críticas das empresas.

O objetivo do trabalho é o de analisar a influência do nível de auto-eficácia dos gestores empresariais na administração de crises vivenciadas pelas empresas nas quais têm responsabilidades de gerenciamento ou direção. Para isso, este estudo foi organizado em três capítulos.

A primeira parte tem o propósito de apresentar uma visão geral da crise nas organizações, o papel do gestor nessas situações e a importância de uma administração eficaz. São apresentadas as justificativas de pesquisa, bem como os objetivos, questões e pressupostos que orientam este trabalho.

A segunda parte está organizada de modo a expor o estado atual da pesquisa sobre a temática estudada, discutindo, em maior profundidade, os conceitos utilizados; comparando as visões de diferentes autores; e ressaltando semelhanças e divergências para explicitar os referenciais teóricos que fundamentam a investigação realizada para elaborar a tese.

A terceira parte aborda o método de pesquisa escolhido, sua operacionalização, a análise dos resultados encontrados e as conclusões.

Os anexos apresentados ao final do texto incluem:

- A Escala de Auto-Eficácia Geral de Chen, Gully e Eden (2001).
- O questionário utilizado na primeira etapa da pesquisa para a escolha dos indivíduos que foram entrevistados na segunda etapa.
- O roteiro da entrevista realizada com os gestores após terem sido divididos em dois grupos: os de mais elevado e os de menos elevado nível de auto-eficácia.

- **A pesquisa**

Para realizar o estudo sobre a relação entre a auto-eficácia dos gestores e a administração das crises organizacionais foi modelado um projeto de pesquisa cujo objetivo era conhecer a manifestação da crise em uma empresa e o correspondente comportamento de seus gestores.

Neste capítulo são descritas as características da modelagem desta pesquisa de modo a contextualizar o problema de investigação e definir os objetivos e os questionamentos que serviram de diretrizes para analisar o tema na realidade concreta.

- **Contextualizando o problema de investigação**

Neste contexto econômico de intensa competição de mercado, as exigências sobre o desempenho das empresas e de seus executivos aumentam progressivamente. Acumulam-se as pressões dos acionistas por mais lucro com as inovações constantes, e a entrada de empresas transnacionais em mercados antes protegidos, provocando alterações significativas nos mais diversos setores da economia. Com isto, cresceu a necessidade de atrair e reter profissionais com competências diferenciadas, para garantir que as organizações respondam a tais exigências e realizem as transformações necessárias. O "curso do tempo" revelou-se uma fonte inexorável de pressão para os profissionais, pois se exige que tomem decisões a todo instante e com extrema agilidade e precisão (FISCHER, 2002).

Somando-se todos esses fatores ao clima incerto que caracteriza o mundo dos negócios, tem-se o cenário perfeito para o desencadeamento das crises. Ou seja, isoladamente, fatores como competição, cobranças, escassez de tempo e mudanças não surpreendem as empresas. O que assusta no dia-a-dia das organizações, hoje, é a soma de todos esses fatores em um cenário completamente novo, que dificulta a previsão dos eventos futuros.

As empresas enfrentam a expectativa permanente de mudança em seus negócios, não somente pelas ações dos seus concorrentes diretos mas também pelo surgimento de novas empresas e de inovações tecnológicas. Enquanto os concorrentes imediatos podem aparecer com novos produtos

que conquistem uma fatia do mercado da empresa, os desenvolvimentos tecnológicos em outros ramos são capazes de transformar radicalmente um setor e assim, literalmente, afetar todo o mercado. Essas novas tecnologias podem mudar as condições do mercado repentinamente, mesmo quando acontecem em setores bem distantes daqueles nos quais estão atuando as organizações (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

A Kodak é um exemplo: competia com outras empresas pelo mercado de películas, que representava 70% do seu faturamento, mas a invenção das máquinas digitais colocou em risco sua existência, obrigando-a a se reinventar. No Brasil, na Austrália, na China e no Canadá, iniciou a desativação de sua produção e o corte de funcionários, em um processo de reestruturação que tenta reverter o aumento dos prejuízos e superar a crise causada pela inovação tecnológica (CARTA CAPITAL, 2005).

Nesse contexto de ameaças, as empresas são vulneráveis a diversos tipos de crise e precisam de profissionais capazes de analisar, decidir e implantar ações apesar das pressões (BARTON; HARDIGREE, 1995). Já não basta mais manter um quadro de pessoas que estejam acostumadas a enfrentar alguns desses fatores isoladamente. As empresas, agora, precisam constituir uma equipe profissional capaz de lidar com todo esse conjunto de desafios (CHONG, 2004).

Este olhar sobre a freqüência com que as crises se manifestam na vida organizacional e as exigências de prontidão dos gestores para solucioná-las direcionaram a escolha do tema desta pesquisa, ao despertarem a atenção para a coerência de esquemas conceptuais específicos, assim como instrumentos gerenciais potentes. Estas constatações fortaleceram-se com a observação de que as crises de modernização empresarial constituem apenas a ponta do iceberg, compartilhada pela grande maioria das organizações na atualidade. Contudo, crises organizacionais sempre existiram e existirão e não são decorrentes, necessária e exclusivamente, das situações criadas pela globalização econômica e pelo acirramento da competitividade de mercado.

Portanto, se mostra mais do que nunca importante compreender o comportamento humano nessas situações estudando, inclusive, as ocorrências inesperadas e fortuitas, que escapam às previsões estratégicas e podem ser atribuídas ao “imponderável” ou ao “destino”. Porque estas também

criam impasses administrativos que exigem ações e decisões dos gestores que, muitas vezes, extrapolam os limites da administração.

Esta reflexão permite afirmar que, mais do que em qualquer outra época, os ativos mais importantes de uma empresa são seus recursos humanos. Além de constituírem um patrimônio de conhecimentos e experiências que a empresa não pode perder para a concorrência, as pessoas são essenciais para assegurar sua sobrevivência em situação de crise e para superar os próprios limites da organização; afinal, uma crise pode trazer como conseqüência o aprendizado e o aperfeiçoamento ou a destruição e o fracasso do empreendimento, dependendo da forma como seus gestores conduzirem as ações e decisões com as quais procuram solucioná-la.

Nesse ambiente os talentos são definidos não só pela capacidade de decidir, mas também pela habilidade em lidar com crises: "Como agentes desse processo, os gestores de empresas têm sido mais demandados a ter capacidade de enfrentar crises. A administração de crises tornou-se parte importante da administração estratégica" (*ibid.*, p. 43-46).

Embora a capacidade de reagir a situações de pressão sempre tenha feito parte dos requisitos exigidos dos gestores, observa-se que, hoje, essa habilidade é essencial em virtude principalmente do aumento da ocorrência de crises empresariais.

Clarke e Harman (2004, p. 1), citando Napoleão Bonaparte, afirmam: "Nada é mais difícil e talvez mais precioso do que a habilidade de decidir em meio à batalha". Essas palavras se referem ao ato de agir no campo de batalha, mas também servem para explicar os riscos que os gestores correm durante uma crise organizacional. Afinal, durante as crises, todo planejamento estratégico e a estrutura organizacional que asseguram a estabilidade administrativa podem ser insuficientes se os gestores não forem capazes de decidir e agir diante de pressões (BARTON, 1994).

As pessoas estão no centro da crise, pois, como afirma Braverman (2003), toda crise é uma crise humana. O maior erro que uma empresa pode fazer no planejamento para a administração da crise é o de se concentrar em sistemas, operações, infra-estrutura e relações públicas e ignorar as

pessoas. Não há nenhuma recuperação do negócio sem profissionais saudáveis o bastante para serem produtivos durante as pressões que aparecem durante as crises.

A importância de o gestor estar preparado para enfrentar as pressões se tornou algo vital em momentos de crises e, por isso, Chong (2004, p.2) afirma:

> *Se uma crise acontece, os gestores terão de enfrentá-la. Eles vão ter de apagar o incêndio. Eles vão ter de tomar medidas de urgência para proteger as pessoas e todos os bens importantes para a empresa, inclusive sua credibilidade e reputação. Acima de tudo, eles terão de responder com coragem, determinação, comprometimento, dignidade e perseverança.*

A capacidade do gestor de manter o equilíbrio mental e emocional é tão importante que Mitroff (2001), um dos maiores estudiosos da gestão de crises, afirma que, durante sua ocorrência, o profissional será julgado por suas reações emocionais e não por sua inteligência racional.

Ser capaz de responder eficientemente no evento de uma crise é fundamental para a sobrevivência de uma organização. Se ela está preparada ou não para uma crise potencial depende da capacidade dos seus funcionários de administrar as pressões (KING III, 2002).

Reconhecer, portanto, se os gestores têm condições psicológicas de enfrentar as crises organizacionais é uma necessidade primordial do sistema de gestão de pessoas das empresas. Isso tem gerado uma procura por instrumentos que possibilitem identificar tais profissionais para analisar, efetivamente, as causas das boas e más performances (CONNOR; LAKE, 1994).

Para isso, é necessário adaptar e aperfeiçoar as práticas de Recursos Humanos de maneira a poder atrair, selecionar, desenvolver, motivar e reter nas organizações os profissionais que têm condições psicológicas para administrar crises. Ou seja, modelar e desenvolver perfis profissionais cujos atributos atendam as necessidades da organização. E aperfeiçoar políticas e práticas de gestão de pessoas para que a empresa possa atrair profissionais que apresentem esses perfis (KRISTOF, 1996).

Dentre os diferentes modelos existentes para analisar as perspectivas de performance do profissional, elegeu-se neste estudo enfocar o conceito de auto-eficácia como o instrumento adequado para vir a ser incorporado nos processos de avaliação de gestores nas organizações,

bem como para analisar atitudes diferenciadas que podem apresentar diante das crises. Segundo Bandura (1997), a análise dos determinantes da auto-eficácia do trabalhador pode fornecer uma significativa contribuição para a compreensão da performance organizacional. Gestores com nível mais elevado de auto-eficácia parecem apresentar maior capacidade de enfrentar crises, buscando alternativas de soluções que agreguem mais valor à organização.

Há escassas referências na literatura sobre como é possível identificar e desenvolver as habilidades dos gestores para a administração de crises. Por isso, este trabalho propõe aplicar o conceito de Bandura (1997), já que inúmeras observações empíricas confirmam a capacidade explicativa da auto-eficácia. Espera-se, assim, que ela se mostre adequada também para aprofundar a compreensão sobre o papel do gestor nas situações de crise organizacional.

Existem três tipos de crise na vida de um profissional:

- A crise pessoal, que é a crise na vida do profissional, que se pode exemplificar com o fim de um casamento ou a doença grave de um ente querido;
- A crise profissional, que é a crise em sua carreira, que se pode exemplificar com uma demissão súbita ou ser preterido em uma promoção;
- A crise organizacional, que é a crise da empresa, que se pode exemplificar com a morte de um alto executivo ou um incêndio na fábrica.

É importante esclarecer que este trabalho não pretende estudar nem as crises pessoais nem as profissionais do gestor, mas somente as crises organizacionais que ele tem de administrar.

A gestão de pessoas das empresas sempre buscou modelos de previsão dos comportamentos dos indivíduos e métodos para ajustá-los ao perfil profissional requerido para atender as necessidades da organização e criar harmonia entre as características individuais e os objetivos organizacionais (KRISTOF, *op. cit.*, 1996). Nesta pesquisa, ao estudar o modelo da auto-eficácia, busca-se contribuir com um tipo de análise de comportamento que pode ser empregado nas práticas de gestão de pessoas (seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento de carreira, remuneração e retenção) bem como na modelagem e no desenvolvimento dos perfis profissionais e das competências necessárias.

A literatura consultada indica que a auto-eficácia tem se revelado um instrumento adequado para previsão de comportamento (BANDURA, 1997; PAJARES *apud* MAEHR; PINTRICH (Org.), 1997). Até os críticos do trabalho de Bandura têm admitido que a auto-eficácia é um conceito com poder preditivo. Hawkins (1995) chega a afirmar que a auto-eficácia, ainda que não seja um instrumento adequado para diagnosticar as causas de um comportamento, consegue prever esse comportamento.

A auto-eficácia tem se mostrado um instrumento inovador e confiável de previsão dos comportamentos dos indivíduos em pesquisas sobre temas diversos, como educação, saúde e ciências sociais. O conceito, que vem sendo desenvolvido por Albert Bandura desde 1977, além de ter influenciado significativamente os estudos de psicologia cognitiva, incentivou inúmeras investigações em publicações científicas (BANDURA, 1997).

No entanto, o conceito de auto-eficácia ainda é muito pouco conhecido no Brasil, apesar da importância crescente que vem adquirindo em publicações internacionais. Durante a pesquisa bibliográfica para a construção do referencial teórico desta tese, não foi encontrado nenhum artigo em língua portuguesa a respeito do emprego do conceito de auto-eficácia em organizações e nenhuma pesquisa sobre a relação entre auto-eficácia e crises em qualquer contexto. Portanto, o estudo desse conceito, na área de administração, poderia abrir novos campos de pesquisa e gerar possibilidades de aplicações no dia-a-dia da gestão das empresas brasileiras.

- **Delimitando o problema de investigação**

A pesquisa para fundamentar a elaboração desta tese tem o objetivo de analisar se e como os níveis de auto-eficácia dos gestores influenciam a maneira como estes administram crises em suas organizações.

Ao focar a relação possível entre auto-eficácia e desempenho do gestor em situações críticas, a pesquisa não busca provar uma relação de causa e efeito, mas enriquecer e aprofundar o conhecimento que se tem acerca da influência de características psicológicas sobre o

comportamento das pessoas. E, mais especificamente, sobre como esse comportamento se manifesta sob a forma de ações e decisões assumidas por gestores submetidos às pressões ocasionadas por situações de crise organizacional.

Como o fundamento conceitual adotado é relativamente novo e ainda não foi empregado no contexto da realidade empresarial brasileira, o projeto de pesquisa voltou-se também para os seguintes objetivos mais específicos:

Verificar se a mensuração dos níveis de auto-eficácia dos gestores pode vir a ser um instrumento que contribua para compreender e analisar com maior precisão o desempenho desses profissionais quando submetidos a situações de crise organizacional.

Descrever as ações dos gestores por ocasião de crises específicas para identificar se guardam semelhança com as ações prescritas pela literatura que trata da administração dessas situações.

- **Questões da pesquisa – diretrizes da modelagem da pesquisa**

Quando se propõe a verificar a influência do nível de auto-eficácia dos gestores nas ações com as quais administram determinadas situações de crises organizacionais, a pesquisa parte do pressuposto de que o gestor com elevado nível de auto-eficácia seja mais autoconfiante e tenha maior discernimento para tomar decisões e elaborar ações que resultem em soluções ou na redução dos riscos e perdas próprios da situação (BANDURA, 1997).

Para identificar as ações que foram tomadas pelo gestor durante uma crise, optou-se por um método indireto, em que se compara as ações declaradas por gestores entrevistados com as proposições recomendadas pela literatura.

Mas o estudo teórico sobre auto-eficácia e sobre as teorias acerca da administração de crises organizacionais suscitou uma série de questionamentos que antecedem a questão principal da pesquisa e cujas respostas deverão nortear a análise dos dados obtidos na realidade empírica:

Q1: Existem diferenças entre a maneira como os gestores com alto e baixo nível de auto- eficácia previnem a emergência de crises?

A importância da prevenção de crises tem sido ressaltada por diversos autores (BLAND, 1996; MITROFF *et al*, 1987; SHRIVASTAVA, 1992; PEARSON; CLAIR, 1998) como uma das ações mais importantes na gestão da crise**.**

Bandura (1997) afirma que indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a se preocupar com as dificuldades que podem aparecer durante as ações de realização de um determinado projeto. Essa questão visa analisar como sujeitos com diferentes níveis de auto-eficácia previnem as crises.

Q2: Existem diferenças entre as percepções de gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia sobre a pressão psicológica vivenciada durante a gestão das crises?

Essa questão partiu do pressuposto de que, para administrar crises, os gestores devem ter uma estrutura psicológica capaz de suportar as pressões provenientes dessa situação (MITROFF, 2001). De acordo com a teoria de gestão de crises, uma das principais características que os gestores devem ter para enfrentá-las é clareza de raciocínio para identificar e lidar com os fatores que as criaram e pensar e agir fora dos padrões convencionais que orientam o gerenciamento cotidiano da empresa.

Pesquisas sobre auto-eficácia realizadas por Bandura (1997) e Pajares (*op. cit.*, 1997) mostram que pessoas com alto nível de auto-eficácia conseguem visualizar as situações de forma mais clara; são menos afetadas pelas pressões emocionais e pela ansiedade; e avaliam as dificuldades com maior precisão, o que acarreta decisões corretas.

Q3: A auto-eficácia exerce influência na intenção dos gestores de abandonar o emprego e a empresa durante a situação de crise?

Esse questionamento foi motivado pelos estudos das teorias de retenção de talentos. É extremamente importante para as organizações, ainda mais para as que já estão vivendo períodos de crise, reter os talentos-chave da organização, impedindo a fuga de know-how e potencial humano, essenciais para superar suas dificuldades.

> *A partir de agora, empresas bem-sucedidas serão aquelas que sabem atrair, desenvolver e reter pessoas que possam dinamizar uma organização internacional, capaz de responder tanto aos clientes quanto às oportunidades que emergem da tecnologia. Dessa forma, o desafio para as empresas é ter certeza de que têm a capacidade de encontrar, assimilar, desenvolver, remunerar e manter esses talentos (ULRICH, 2000, p.38).*

A rotatividade de profissionais pode ter altíssimos custos para a empresa, e as situações de crise podem incrementar este indicador, quando as pessoas buscam proteger seus interesses procurando empregos mais seguros ou atraentes. No entanto, há referências nos escritos de Bandura e de Pajares de que pessoas com níveis mais elevados de auto-eficácia sentem-se atraídas por desafios e não procuram evitá-los. A pesquisa busca identificar nas situações estudadas se as pessoas com alto nível de auto-eficácia são menos vulneráveis à evasão quando submetidas a pressões provocadas pelas crises vivenciadas.

Q4: Existem diferenças entre gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia quanto à valorização do estado de ânimo e da motivação dos seus colegas e subordinados?

Diversas linhas teóricas em ciências da administração, desde a Escola de Relações Humanas (MAYO, 1959; MCGREGOR, 1980), têm discutido a importância de conceitos como motivação, comprometimento, envolvimento e satisfação do trabalhador para explicar o comportamento das pessoas em relação ao trabalho e recomendar métodos para reduzir o surgimento de problemas como absenteísmo, sabotagem, queda de rendimento e falta de criatividade. Os teóricos que tratam de gestão de crises (PEARSON; MITROFF, 1993) também pregam a importância de estimular e manter a motivação das pessoas em relação ao trabalho que executam nas situações em que as crises organizacionais provocam-lhes ansiedade e angústia.

A literatura que trata do tema da auto-eficácia (BANDURA, 1997; PAJARES, *op. cit.*, 1997; PAGLIS; GREEN, 2002) tem demonstrado que pessoas que apresentam altos níveis desse atributo influenciam positivamente o seu entorno, estimulando o comprometimento, a motivação e a confiança dos companheiros e subordinados. Estas constatações permitem supor que gestores com alto nível de auto-eficácia estariam mais aptos a liderar as pessoas com quem convivem no ambiente de trabalho para que se mantenham coesas em torno do propósito comum de superar a crise da empresa.

Q5: Existem diferenças nas percepções entre os gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia sobre as características da organização que permitiram superar as crises?

Um dos pressupostos da gestão de Recursos Humanos é que deve haver compatibilidade entre características e atributos individuais e habilidades e competências profissionais requisitadas pela organização.

Recorrendo à literatura de auto-eficácia, verifica-se que as pessoas que têm características mais compatíveis com as exigidas pela empresa tendem a adaptar-se melhor às circunstâncias dos ambientes de crise, apresentando maior facilidade de adesão às mudanças. Essa é uma constatação extremamente importante para direcionar esta pesquisa porque as empresas que enfrentam crises – sejam as mais freqüentes, advindas dos processos de competição de mercado, sejam as imprevisíveis, ocasionadas por fatores não controláveis – procuram se reestruturar em termos de direcionamento estratégico e políticas de gestão. Essas mudanças nas características organizacionais exigem pronta e ágil adaptação dos gestores aos requisitos de habilidades, competências e atitudes delas decorrentes.

Portanto, é de se supor que gestores com altos níveis de auto-eficácia apresentem esse comportamento de prontidão e adaptabilidade para incorporar ao seu desempenho os padrões de habilidades que passaram a ser requeridos pela organização.

Q6: Gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia têm percepções diferentes sobre as funções e habilidades exigidas para administrar crises?

A teoria de gestão de crises (MITROFF, 2001; CHONG, 2004; KRISTOF, 1996) identifica habilidades empresariais e individuais necessárias para enfrentar efetivamente as crises. Inúmeros estudos demonstram que a auto-eficácia do indivíduo influencia a sua maneira de ver situações com alto nível de pressão psicológica, como as situações de crises vivenciadas pelos gestores estudados (BANDURA, 1997).

Q7: Gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia têm percepções diferentes sobre as funções e habilidades exigidas por suas empresas para ser um administrador eficaz no gerenciamento de crises?

Esta questão tem como objetivo verificar se e como os gestores com diferentes níveis de auto-eficácia percebem o seu papel gerencial. Utilizando-se o trabalho de Mintzberg (1973) sobre o

papel do executivo nas organizações e alguns estudos de auto-eficácia (BANDURA, 1997; PAGLIS; GREEN, 2002) no trabalho da organização, questiona-se aqui como os gestores se percebem no desempenho de seu trabalho e, mais especificamente, nas situações-limite quando são pressionados pela emergência da crise.

Q8: Os níveis de auto-eficácia do gestor influenciam a sua maneira de conceituar uma crise?
Na literatura de gestão de crises existem vários conceitos de crise e os estudiosos de auto-eficácia mostram que executivos com elevada auto-eficácia tendem a ver as dificuldades próprias destas situações de uma forma diferenciada (BANDURA, 1997). Questiona-se na pesquisa se os sujeitos participantes, ou seja, os gestores com diferentes níveis de auto-eficácia, apresentam formas diferentes de expressar o significado de crise.

- **Definições dos principais termos e conceitos**

Os conceitos e termos empregados com maior freqüência neste trabalho são: auto-eficácia, gestor, crise e gestão de crise. Ao longo do referencial teórico exposto no capítulo seguinte suas definições são detalhadas e vinculadas às linhas do pensamento administrativo consultadas para construir o suporte da pesquisa e da tese. Contudo, neste item busca-se sumarizar estas definições para esclarecer sua operacionalização na pesquisa.

Auto-eficácia: É um conjunto de crenças que um indivíduo tem sobre sua capacidade de realizar um projeto, apesar das dificuldades conhecidas e não conhecidas que enfrentará durante essa realização (BANDURA, 1977). Nesta pesquisa, o nível de auto-eficácia dos gestores participantes foi medido por meio da escala de auto-eficácia geral construída por Chen, Gully e Eden (2001).

Gestor: Consideram-se gestores os profissionais que trabalham na administração da empresa, em atividades de gerenciamento de recursos de quaisquer tipos e que, comumente, são chamados executivos (MINTZBERG, 1973). No contexto desta pesquisa foram considerados gestores os profissionais da empresa estudada alocados em posições denominadas, na principal estrutura organizacional, como cargos gerenciais.

Crise: A partir das leituras sobre gestão de crises propõe-se definir essas ocorrências como processos de degeneração e ameaças à organização que se manifestam em eventos súbitos, os quais podem colocar em risco a sobrevivência da empresa ao provocar perdas humanas, financeiras ou de reputação.

Gestão de crise: Na mesma linha de reflexão, propõe-se definir a gestão de crise como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade. Poder-se-ia acrescentar nesta definição que as boas práticas de gestão de crise deveriam constituir-se em processos de aprendizagem organizacional, visando desenvolver a capacitação gerencial dos profissionais para evitar novas ocorrências ou, pelo menos, reduzir suas conseqüências deletérias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são sumarizadas as leituras realizadas a partir do levantamento bibliográfico com o qual se buscou a sustentação teórica deste trabalho, a partir do conhecimento acumulado sobre a gestão de crise e o papel do gestor que atua em tais circunstâncias.

> *Uma teoria de comunicação situacional da crise que articula as variáveis, as suposições e os relacionamentos que devem ser considerados ao selecionar estratégias de resposta da crise para proteger a reputação de uma organização é avançada. Embora vários estudos, que fazem uma aproximação situacional, falem sobre as variáveis da teoria e relacionamentos, este estudo representa a primeira tentativa de articular e começar a testar uma teoria situacional da comunicação da crise. A teoria de comunicação situacional da crise é a condição básica em combinar a resposta da crise com o nível da responsabilidade da crise atribuído a uma crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002, p. 165).*

Gestão de crises

i. O ambiente de crises nas empresas

O aumento da competição pode significar tanto oportunidades quanto ameaças para as empresas, gerando um ambiente de incerteza de concorrência extremada que provoca a necessidade permanente de se reinventar para se manter no mercado. Nesse cenário o acirramento da competição, o aumento das pressões e a escassez de tempo para a realização das tarefas formam o ambiente ideal para o surgimento de crises. O resultado são empresas com ambientes de elevados níveis de estresse e mais vulneráveis a erros e crises (PEARSON; MITROFF, 1993).

Nesse ambiente de pressões uma crise pode atingir qualquer organização inesperadamente e ter resultados devastadores (LOK; POWELL, 2000). A pressão a que, atualmente, as empresas são submetidas não encontra precedentes na história. Nunca se viram tão ameaçadas em sua labuta para se manter no mercado. Nem presenciaram essa necessidade de remunerar sempre mais os acionistas.

O predomínio do capitalismo radicalizou a valorização da rentabilidade sobre o trabalho, criando uma pressão imensa sobre as empresas e os trabalhadores. Para multiplicar o lucro dos acionistas, as empresas cortam custos, buscam desesperadamente aumentar suas vendas e reduzir seus quadros, fazendo com que o menor número de funcionários trabalhe mais para produzir mais. Todas essas transformações e desafios criam condições para que as crises aconteçam constantemente nas organizações (RIKE, 2003).

Com a pressão de sempre crescer, superar os concorrentes e diminuir o tempo para lançamento de novos produtos, as organizações passaram a ser ambientes propícios para a ocorrência de erros, e a incerteza se tornou uma das únicas constantes em todos os setores. A crise passou de exceção a regra (CHONG, 2004).

Os noticiários dos jornais mostram o tempo todo as crises que acontecem na vida das empresas. Hoje nenhuma organização – pública ou privada – está imune a crises. A questão não é mais se uma grande crise vai atingir a organização, mas quando, como e quem vai ser atingido (MITROFF; MCWINNEY,1987).

O emprego de tecnologia tem realizado muitas inovações mas, ao mesmo tempo, cria situações que favorecem o aparecimento de crises. Rike (2003) descreve um cenário em que as tecnologias são utilizadas sem ter sido adequadamente testadas e os sistemas são colocados em ação sem uma cuidadosa avaliação de seus efeitos, gerando crises em quantidades nunca antes enfrentadas pelas empresas. Se por um lado essas tecnologias são tão utilizadas para a eficácia organizacional com tanta influência nos lucros das empresas e na participação de mercado que chegam a ponto de ser chamadas de armas competitivas, por outro essas mesmas tecnologias podem criar problemas de alarmantes dimensões (PAUCHANT; MITROFF, 2002).

Ainda que as empresas se esforcem ao máximo para evitar a eclosão de crises, em algum momento, inevitavelmente, elas enfrentarão algum tipo de desastre durante suas trajetórias. Como diz Lerbinger (1997, p. 91): “Assim como os desastres naturais, os acidentes tecnológicos vão inevitavelmente acontecer porque eles seguem as leis das possibilidades.”

Analisando as conseqüências das crises, Mitroff (2002) postula que os custos financeiros de algumas crises excedem vários bilhões de dólares, mas pior que isso é o abalo que causam à vida humana, à devastação do meio ambiente e à imagem e reputação da empresa. Por exemplo, no desastre do Exxon Valdez, o drama maior foi a contaminação do meio ambiente. Em Chernobyl, o mais terrível foi o elevado número de vítimas. Na explosão da Challenger, além das perdas humanas, houve abalo à imagem da NASA e à reputação de qualidade das empresas americanas, comprometendo orçamentos e projetos futuros.

No Brasil, há diversos exemplos dramáticos de crises que evidenciam a importância de as empresas manterem em seus quadros gestores preparados para administrá-las.
Podem ser citados os seguintes casos:

- A Petrobras precisou superar o trágico acidente que causou a perda da maior plataforma de produção de petróleo do mundo, a P-36;
- A Telemar enfrentou denúncias de aproveitamento de informações obtidas de modo clandestino na época da privatização e de ter provocado uma avalanche de demissões logo após sua aquisição;
- A Schering do Brasil foi acusada de permitir a entrada no mercado de cartelas do anticoncepcional Microvlar que continham placebo.

Porém, para cada uma dessas crises que tem a atenção implacável da mídia existem inúmeras outras que são igualmente devastadoras, causadas por atos de sabotagem, subornos, falhas nos sistemas de computadores, desastres naturais, defeitos de produtos, *recalls*, erros tecnológicos e acidentes (MITROFF; MCWINNEY, 1987).

Retomando Rike (2003), a competição leva as pessoas a trabalharem até o limite, fazendo com que a ocorrência de erros seja praticamente inevitável. Grandes desastres foram provocados por exigências operacionais quase impossíveis de serem cumpridas e por condições de trabalho que pressionam os limites da capacidade humana.

A própria gestão de mudanças nas organizações tem criado situações de crises. Algumas situações que se imagina que a empresa esteja passando devido a um processo de mudança

podem transformar-se em uma crise. É preciso perceber que, quando os presidentes das empresas falam em fusão ou aquisição, os gestores podem pensar que a empresa está vivendo um simples processo de renovação quando, na realidade, está passando por uma transformação radical que exige o emprego de procedimentos de gestão de crises (FISCHER, 2002). Por exemplo, uma empresa que foi comprada pode correr o risco de não sobreviver às mudanças, extinguindo muitos empregos e áreas organizacionais. Da mesma forma, quando uma empresa inicia um processo de reestruturação visando um objetivo simples como a obtenção de um certificado de qualidade total, podem ocorrer desdobramentos que provoquem alterações de porte, levando ao corte de postos de trabalho e ao redesenho de processos.

Para Chong (*op. cit.*, 2004), nesse contexto em que desafios diferentes surgem todos os dias, é óbvio que a administração tradicional é pouco eficaz para evitar as crises. Entretanto, para o autor, as crises continuam a ser tratadas com os medicamentos do passado.

Dessa forma, a administração de crises deixou de ser um subcampo específico da administração para se incorporar a seus fundamentos e a todas as suas técnicas e teorias. Cada vez mais as empresas deixam de ter departamentos de gestão de riscos e crises para ser elas próprias, em sua totalidade, organizações atentas para as situações com o potencial de se transformar em crises (MITROFF; EGAN, 2004; MITROFF *et al*, 1987; PEARSON; CLAIR, 1998).

A administração da crise se tornou uma parte importante da administração estratégica contemporânea. É essencial assegurar a estabilidade de uma organização para a existência continuada antes que todos os objetivos amadurecidos possam ser perseguidos. A administração eficaz da crise requer uma aproximação sistemática e disciplinada baseada na vigilância, na sensibilidade gerencial e em uma boa compreensão da importância do planejamento cuidadoso e da disponibilidade organizacional (CHONG, 2004). Mesmo empresas que têm pensado em gestão de crises têm uma visão limitada de se preocupar somente com os riscos a sua reputação, porém é importante uma visão de gestão da crise com todos os aspectos envolvidos, pois:

> [...] *a administração da crise primeiramente não é mais uma função do departamento de comunicação corporativo. A administração da crise precisa de uma custódia corporativa que assegure que planos e habilidades sejam atualizados durante a sua organização (SAPRIEL, 2003, p. 348).*

Nesse cenário de crises, surge uma nova especialidade dentro da administração de empresas denominada gestão de crises (PEARSON; MITROFF, 1993).

ii. A especialidade da gestão de crises

Muitos pesquisadores têm estudado o tema da gestão de crises (LAGADEC, 1990, 1993; MITROFF *et al*, 1987; PEARSON; MITROFF, 1993; PERROW, 1984; SHRIVASTAVA, 1992; WEICK, 1988; LERBINGER, 1997; FEARN-BANKS, 2001). Mas, apesar de tantas contribuições, este tema ainda carece de estudos. É importante observar que Pearson e Clair (1998), dois dos estudiosos mais conceituados na temática, afirmam que a literatura de gestão de crises, embora cheia de especulações e prescrições, não fornece comprovações científicas. Esses autores reconhecem a deficiência do trabalho desenvolvido por eles mesmos nessa área afirmando que mesmo os modelos que apresentamos não têm sido empiricamente testados.

Existem alguns fatores (PEARSON; CLAIR, 1998) que contribuíram para a construção desse cenário de poucas comprovações científicas na área de gestão de crises:

- A academia e as empresas se deram conta da necessidade de estudar o tema há pouco tempo;
- A demanda por ações imediatas, durante os períodos de crise, impede a realização de análises aprofundadas a respeito da situação;
- As empresas não querem abrir suas feridas para que sejam estudadas por pesquisadores externos.

Ressalte-se, para a elaboração dos fundamentos teóricos deste trabalho, a definição de Fearn-Banks (2001, p. 480):

> *A gestão de crises é um plano estratégico para prevenir e responder durante uma crise ou um evento negativo, através de um processo que remova alguns dos riscos e incertezas da organização e lhe permita estar em grande controle do seu destino.*

A concepção de Fearn-Banks (2001) traz embutida uma idéia valorizada por todos os autores citados da necessidade de se preparar para a crise antes que ela se instale. Se os sinais de ameaças à organização não forem identificados a tempo, o grande desafio da gestão de crises será garantir

a sobrevivência da empresa em uma situação dramática, muitas vezes com conseqüências imprevisíveis, principalmente quando escasseiam o tempo, as alternativas e os recursos para a solução. Nesse sentido, qualquer erro na administração do evento súbito resultante da crise poderá ser fatal.

A menos que as empresas sejam capazes de mudar sua tendência à maneira habitual de procurar administrar as conseqüências das crises e fazer o que é necessário para preveni-las, antecipá-las e aprender a administrá-las de maneira eficiente, o mundo irá testemunhar, no futuro, outras Bhopals, Challengers, Chernobis, Valdez ou Hinsdales (MITROFF *et al*, 1992).

O primeiro princípio da gestão de crises prevê a manutenção de uma atitude pró-ativa para preveni-las. O segundo princípio recomenda a existência de um grupo de profissionais na organização que planeje e sistematize as ações na eventualidade de uma crise. Como afirmam Pearson e Clair (1998): "O gerenciamento organizacional da crise é uma tentativa sistemática efetuada por membros da organização, direcionada para a prevenção de crises ou para controlar efetivamente aquelas que ocorrem".

Geralmente, os autores que tratam de gestão de crises indicam a necessidade de se criar um grupo dentro da organização para agir durante o contexto de uma crise. Mas é importante observar a diferença de atuação entre um comitê de crises com voluntários sem especialização no tema e um grupo de profissionais especialmente preparados para a gestão de crises (PONTES, 2004). O primeiro grupo, formado por voluntários, se assemelha a uma brigada de incêndio formada por pessoas de boa vontade, mas com pouco treinamento e conhecimento mínimo de gestão de crises. As empresas com potencial de crises, como por exemplo companhias aéreas, refinarias de petróleo, fábricas de produtos químicos, montadoras de automóveis e medicamentos, devem contar com um grupo de profissionais especializados em gestão de crises para evitá-las e saber administrá-las quando acontecerem.

O processo de gestão de crises é dividido em cinco fases: detecção de sinais, prevenção, contenção (limitação dos danos), recuperação e aprendizagem (MITROFF, 1988). É importante perceber que cada fase tem seus riscos e oportunidades. As fases iniciais são as mais valorizadas

pelos autores no sentido de serem indispensáveis para obter resultados satisfatórios e o processo de aprendizagem é considerado fundamental para o desenvolvimento da organização.

As organizações mais bem preparadas para enfrentar crises investem tempo, energia e recursos para evitar que elas aconteçam. Estão sempre analisando suas vulnerabilidades, atentas para detectar sinais de possíveis crises e, caso os identifiquem, atuam rapidamente para evitar sua eclosão. Mas, certamente, por mais que a equipe de gestão de crises seja competente, não vai conseguir evitar todas as crises. O ideal é sempre ter uma equipe preparada para agir aos primeiros sinais de seu aparecimento, para que a crise seja contida rapidamente e não ameace a organização. A contenção tem como objetivo impedir que os estragos se expandam, assumindo proporções incontroláveis.

Outro aspecto fundamental que os estudiosos do tema destacam é a importância da preparação do executivo para administrar as situações de crise. A principal diferença entre as empresas despreparadas para gerenciar as situações de crise e as que estão preparadas está na capacidade emocional, intelectual e profissional de seus executivos, aliada à coragem, pessoal e à segurança interior desses gestores (PEARSON; MITROFF, 1993).

As empresas precisam de profissionais capazes de ter uma visão ampla dos acontecimentos e, ao mesmo tempo, que tenham o equilíbrio necessário para analisar os riscos, coragem e franqueza, estabeleçam responsabilidades e estimulem a aprendizagem (SULLIVAN; HAWKINS, 2002).

Para conseguir administrar as crises, além do conhecimento técnico e da experiência administrativa, os executivos devem ter também uma estrutura de personalidade adequada para resistir às pressões em geral.

Infelizmente, ainda são poucas as empresas que se preparam adequadamente para enfrentar as crises. Segundo os autores, “somente 25% das empresas podem ser caracterizadas como preparadas para as crises e pró-ativas. As outras 75% são reativas” (MITROFF; ALPASIAN, 2003, p. 19).

iii. Diversas acepções do termo “crise”

É importante conhecer as diferentes concepções de crise para que se possa analisar esse fenômeno de vários pontos de vista e também entender as possíveis divergências de compreensão sobre seu significado durante a pesquisa de campo, quando os gestores realizam uma auto-análise a respeito de seu desempenho em situações de crise.

Devido ao uso extremamente difundido do vocábulo, muitas vezes a palavra crise é apenas superficialmente compreendida. É preciso lembrar que nem todo estado de emergência ou turbulência na organização é uma crise.

No linguajar cotidiano, costuma-se utilizar a palavra crise para qualquer situação, seja pontual ou de longo prazo, na qual existe um estado de grande tensão, conflito, insuficiência ou qualquer outra forma de turbulência para a qual não se podem usar as soluções habituais. Fala-se tanto da crise da saúde quanto da crise do Iraque ou sobre a denúncia de corrupção que deixou o governo em crise política.

São tantas as possibilidades de compreensão que diversos autores da área de administração se esforçaram para definir, de maneira mais esclarecedora, o que é crise. A seguir, uma breve síntese das definições encontradas no levantamento bibliográfico, arroladas nas seguintes frases:

a) Crise é um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízo significativo a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e a sua reputação (FEARN-BANKS, 2001).
b) Crise é um *turning point* no ciclo de vida da empresa que não cria, necessariamente, uma negatividade irreparável, mas é caracterizado por um certo grau de risco e incerteza (FINK, 1986 *apud* FEARN-BANKS, *ibid*.).
c) Uma crise organizacional é um evento que ameaça a viabilidade da organização, sendo caracterizada por ambigüidade de causa, de efeito e de meios de resolução, na qual as decisões têm de ser tomadas rapidamente (PEARSON; CLAIR,1998).
d) Um incidente que envolve um perigo que ameace ou seja percebido como ameaça à segurança ou à saúde das pessoas, do ambiente e/ou da reputação de uma organização. Em

uma situação de crise, o incidente é muito visível e os riscos para a organização são elevados (LOK; POWELL, 2000).

e) Um evento com três características: ser surpreendente e representar uma ameaça ou um risco; ter capacidade de impedir, retardar ou obstruir as metas prioritárias da organização; gerar degeneração e irreparabilidade se não for tomada nenhuma ação (PEARSON; MITROFF, 1993).

f) Uma crise é uma ocorrência significativa com possibilidades negativas que afetam tanto a organização quanto seus produtos, serviços e/ou sua reputação e podem ameaçar a existência da organização (FEARN-BANKS, *op. cit.*).

Para completar essa breve síntese com as definições dos próprios autores dessas situações, cita-se o estudo de Reilly (1987):

> *Ele perguntou aos executivos o que era crise e, analisando as respostas, concluiu que havia cinco características que a definiam: acontecer de surpresa; ter alta magnitude; exigir atenção imediata; demandar ações intensas e estar fora do controle da organização.*

Ao analisar as definições citadas acima, pode-se perceber alguns aspectos em comum:

- A crise é um evento que provoca riscos para a organização;
- A crise é um evento com alguma gravidade, que pode ameaçar a sobrevivência da organização;
- A crise é um evento que nasce de ambigüidades e as cria. Com a eclosão de uma crise em que causas e efeitos são desconhecidos, as incertezas passam a permear os processos decisórios e as ações da empresa;
- A crise, antes de acontecer, aparentemente tem baixa probabilidade de ocorrência, mas, no momento em que acontece, representa uma ameaça à sobrevivência de uma organização;
- A crise quase sempre surpreende a maioria dos membros da organização;
- A crise demanda uma resposta rápida, devido à sua possibilidade de ampliar perdas;
- A crise cria vários dilemas nos processos decisórios que definirão sua resolução.

Quando são analisadas as definições desses autores e o conjunto de características que evidenciam, percebe-se que o foco está na descrição da crise como um evento e na sua imprevisibilidade.

iv. Aprofundando a análise da definição de crise

Quando foram apresentadas as definições de crise, foi observado que uma boa parte dos autores se refere à crise como um evento súbito. Porém, quando se estuda a gestão de crises, observa-se que todos os autores mencionados valorizam as ações de prevenção.

Essa necessidade de prevenção demonstra que a crise não é um evento tão súbito quanto pode parecer à primeira vista, mas sim um processo progressivo de degeneração e ameaça.

No atentado terrorista de 11 de setembro de 2001, por exemplo, o serviço de inteligência americano percebeu que existiam sinais de perigo aumentando progressivamente. Assim, não se pode dizer que a crise de 11 de setembro aconteceu somente naquele fatídico dia. Ela simplesmente se manifestou para a população naquele dia, mas estava amadurecendo havia algum tempo e já demonstrava seus indícios aos especialistas em monitoramento da segurança política.

O mesmo processo pode ser observado nos casos de assédio sexual que repercutem na mídia. O assédio sexual já estava ocorrendo havia algum tempo e, provavelmente, fora notado por alguém, que talvez até tenha avisado uma pessoa responsável sobre a situação, mas nada foi feito. A pessoa que sofre o assédio sexual, na maioria das vezes, reclama da situação para um amigo ou para um gestor, mas nem sempre essa sinalização desencadeia uma ação que reprima a ocorrência. Então, quando essa pessoa formaliza sua queixa junto à Justiça, e o fato repercute na mídia, a crise parece surgir como um evento súbito. Mas, de fato, ela fora gestada em um processo muitas vezes longo, do qual a organização se dera conta.

Da mesma maneira que uma crise convulsiva envia sinais prévios de que está prestes a acontecer, as crises de uma organização também emitem avisos. Por isso, neste trabalho procurou-se elaborar uma definição de crise organizacional que valorizasse essas sinalizações de amadurecimento do processo de formação da crise, de modo a ressaltar a importância das ações preventivas.

v. Os tipos de crise e os fatores desencadeadores

A compreensão das crises organizacionais começa com o conhecimento da natureza dos eventos causadores e dos tipos específicos de crise. Entender as crises a partir de suas causas e de seus tipos permite analisar as possibilidades de elas acontecerem nas organizações. Por exemplo, empresas que julguem estar vulneráveis a atos de sabotagem podem se preparar para evitar futuros atos de sabotagem. Companhias aéreas, ao entender que sempre estão vulneráveis a acidentes em seus aviões, podem se prevenir. Empresas que estejam localizadas em áreas com ocorrência de furacões devem se preparar para tais eventualidades.

Apesar disso, Rike (2003) afirma que poucas organizações se planejam de acordo com o previsto pela gestão de crises, analisando os tipos de crise a que estão sujeitas e as possibilidades de serem atingidas por uma delas.

Para que se construa uma idéia abrangente do que os autores percebem como tipos de crise e seus eventos geradores, serão analisadas três classificações de tipos de crise.

A seguir, no quadro 1, reproduz-se a sistematização de Spillan (SPILLAN; CRANDALL, 2001), relacionando os tipos de crise, suas definições e os eventos geradores. Como se observa, o autor divide as crises nas seguintes categorias: operacionais, publicitárias, fraudes, desastres naturais e jurídicas.

Quadro 1 – Tipos, definições e eventos geradores de crise segundo Spillan

Tipos	Definições	Eventos geradores de crise
1. Operacional	Esse tipo de evento pode potencialmente prejudicar o dia-a-dia operacional das organizações.	- Perda de documentos pelo fogo. - Danos no sistema de computadores. - Perda de registros devido a problemas no sistema de computadores. - Sistema de computadores invadidos por *hackers*. - Acidente industrial. - Falha grave nos produtos ou serviços. - Morte de um executivo chefe. - Falha de parte importante do equipamento de

		produção ou serviço.
2. Publicitária	Esses eventos freqüentemente surgem das crises operacionais e podem resultar em percepções públicas negativas.	- Boicote da empresa pelo público. - Sabotagem do produto. - Cobertura negativa da mídia.
3. Fraudes ou atos ilegais	Esses eventos referem-se aos atos ilegais cometidos por indivíduos dentro da organização.	- Uso indevido dos bens da empresa. - Roubo ou desaparecimento de registros. - Espionagem corporativa. - Corrupção e formação de quadrilhas. - Roubo de propriedade da empresa. - Violências cometidas no ambiente de trabalho.
4. Desastres naturais	Eventos causados por atos da natureza.	- Enchente. - Tornado. - Tempestade de neve. - Furacão. - Terremoto.
5. Jurídicos	Eventos com potencial para processo ou disputas legais.	- Processos por consumidores. - Processos por empregados. - Investigação pelo governo. - *Recall* de produtos.

FONTE: SPILLAN; CRANDALL, 2001.

Como se pode ver, essa classificação é bastante abrangente e inclui uma variedade ampla de causas e fenômenos.

O Institute for Crisis Management também tem uma classificação de crises, apresentada no quadro 2, na qual elas são separadas conforme os fatores considerados como a principal causa de sua ocorrência. Nesse estudo, as crises são classificadas em naturais, tecnológicas, por confronto, malevolência, distorção de valores administrativos, decepção e má administração.

Quadro 2 - Tipos de crise segundo o *Institute for Crisis Management*

Crises por causas naturais: são causadas por fenômenos da natureza, ou seja, é a "vontade de Deus" se manifestando e não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Por exemplo, furacão, tornado, terremoto, inundação.

Crises por causas tecnológicas: são crises causadas pelo homem, uma vez que resultam da manipulação dos recursos presentes em seu ambiente.

Crises por confronto: são crises que envolvem a atuação de grupos civis, organizações não-governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores; enfim, de grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem.

Crises causadas por malevolência: ocorrem quando grupos, indivíduos e até mesmo empresas concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataque neste tipo de crise.

Crises por distorção de valores administrativos: ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais.

Crises por decepção: originam-se quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do consumidor.

Crises por má administração: são caracterizadas por atos ilegais ou imorais de indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os diretores da empresa vêem seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos.

FONTE: http://www.crisisexperts.com/crisisdefinitions.htm

Um aspecto bem interessante a ser observado é que, apesar de haver a categoria de crise por má administração na classificação do *Institute for Crisis Management*, esta somente comporta as crises deflagradas por atos ilegais e imorais cometidos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. As situações financeiras que as empresas vivem por perda de participação de mercado, os prejuízos financeiros ou a perda de executivos para a concorrência em virtude de má gestão do negócio são chamados simplesmente de má gestão do negócio.

Apesar de, quando uma empresa está passando por dificuldades financeiras, dizer-se popularmente que a mesma está em crise, quando se fala especificamente sobre gestão de crises considera-se que empresas assim estão, na verdade, com problemas de má gestão. Por isso, nessas situações, não deve ser convocado o comitê de crises.

Enquanto as duas classificações anteriores são mais abrangentes, há uma classificação mais simples, a de Rike (2003). Segundo o autor, as crises podem ser de três tipos:

- Os desastres provocados por fenômenos da natureza ou ambientais;
- As tecnológicas ou mecânicas;

- As provenientes da ação humana.

Como se percebe, nas duas últimas classificações existe uma distinção entre as crises causadas pela natureza e as originadas pela ação humana, incluindo, nestas, as tecnológicas e as mecânicas. De acordo com essa visão, pressupõe-se que é possível prevenir as crises que têm como causa a ação humana, enquanto, para aquelas causadas pela natureza, parece não haver a possibilidade de prevenção. Portanto, as conseqüências negativas destas são mais aceitáveis porque atribuídas à fatalidade.

Parece que essa visão leva as pessoas a terem uma pior reação aos efeitos de crises causadas pela ação humana do que às crises provenientes de desastres naturais, por acreditarem que as organizações têm pouco controle sobre as catástrofes naturais. Isso pode levar à destruição da reputação de uma empresa e, conseqüentemente, a sua falência.

O que se observa é que mesmo as crises naturais poderiam ser mais bem administradas, porque enviam sinais de que vão abalar a organização com alguma antecedência. O furacão Katrina, que atingiu a cidade de Nova Orleans no final de agosto de 2005, chegou ao Caribe alguns dias antes de destruir grande parte das empresas da cidade americana. Mesmo o tsunami que destruiu parte da Ásia em 2004 antes de atingir essas cidades se manifestou antecipadamente, afastando o mar da praia por quase um quilômetro de extensão, sinalizando que algum estranho fenômeno estava prestes a acontecer.

Essa constatação mostra que a gestão de crises deve ser implantada mesmo em caso de desastres da natureza. Se os eventos naturais são incontroláveis, pode-se, ao menos, desenvolver programas para reduzir seus efeitos. No Japão, a consciência das ameaças de desastres naturais freqüentes levou à adoção de técnicas de construção de edifícios, diques e obras de grande envergadura capazes de resistir a essas catástrofes ou, pelo menos, de reduzir as perdas de vidas humanas e ativos sociais.

Os autores que se dedicaram inicialmente ao tema da gestão de crises focaram, primordialmente, as ocorrências provocadas por fenômenos da natureza. Depois, passaram a incluir, no conceito de

crise, os eventos causados por ações não intencionais das pessoas, como, por exemplo, um incêndio provocado involuntariamente por profissionais da empresa ao executar tarefas rotineiras. Mais tarde, Perrow (1984) ressalta os episódios deliberadamente provocados, denominando-os crises abnormais. Essas crises podem ser causadas por agentes internos ou externos à empresa, mas sempre com intenções de prejudicá-la ou fraudar seus *stakeholders*. Casos muito conhecidos, como as falcatruas dos executivos que levaram à falência da Enron ou o envenenamento de frascos do medicamento Tylenol, da Johnson & Johnson, ilustram as características dramáticas das crises organizacionais abnormais.

Mitroff (2002) afirma que as crises abnormais estão se tornando cada vez mais freqüentes no ambiente organizacional. Elas ressaltam a importância de ações constantes de detecção e prevenção.

Infelizmente, os esforços para administrar uma crise, na maioria das vezes, se concentram nas ações a serem realizadas depois que a situação se instalou e não na detecção dos sinais de que a crise pode manifestar-se, quando ainda é possível evitá-las ou reduzir e controlar seus efeitos.

Auto-eficácia

1.1.1 Introdução

É propósito deste trabalho verificar como as condições psicológicas dos gestores influenciam as ações escolhidas durante a gestão das crises organizacionais. Escolheu-se o modelo da auto-eficácia para analisar a atuação dos profissionais quando submetidos a pressão durante a gestão das crises.

Antes de entrar objetivamente no conceito de auto-eficácia, vamos seguir o caminho de compreensão que o seu criador, Albert Bandura, construiu.

Primeiramente serão apresentados alguns exemplos de pessoas famosas que tiveram elevado nível de auto-eficácia, depois a teoria social cognitiva para, então, ser abordado o conceito de agenciamento psicológico e, finalmente, o conceito de auto-eficácia. Como poderá ser observado

a seguir, cada um desses modelos irá preparar o caminho de compreensão para o próximo até a apresentação do conceito de auto-eficácia propriamente dito.

No intuito de facilitar a compreensão da auto-eficácia, foram selecionados exemplos de indivíduos com elevada auto-eficácia, a partir de citações de Bandura em seu livro *The exercise of control* (1997).

Nesta pesquisa, esses exemplos servirão apenas como referência de pessoas com auto-eficácia elevada.

a) Abraham Lincoln, o 16º presidente dos Estados Unidos, preservou a união do país durante a guerra civil e conseguiu a emancipação dos escravos, sendo considerado um dos inspiradores da moderna democracia e uma das maiores figuras da história americana. Mas antes de entrar para a história, ainda jovem, Lincoln alistou-se como voluntário na guerra de *Black Hawk*, travada contra tribos indígenas, e partiu para a batalha como capitão. Seu desempenho foi tão aquém do esperado que voltou como soldado. Anos depois, fracassou no mundo dos negócios. Como advogado, era pouco prático e demasiado temperamental para ter sucesso. Quando passou a se dedicar à política, acumulou uma série de derrotas. Em 1858, após ser derrotado em uma eleição para o Senado, escreveu a um amigo: "Eu sou o mais miserável dos homens. Se o que eu sinto fosse distribuído igualitariamente a todas as famílias, não haveria uma expressão alegre na Terra".

b) Winston Churchill, primeiro-ministro britânico de 1940 a 1945 e de 1951 a 1955, dirigiu a Grã-Bretanha durante a Segunda Guerra Mundial e foi nomeado Prêmio Nobel de Literatura em 1953. Retrocedendo em sua trajetória, são observados vários percalços. Churchill foi reprovado na sexta série e até ser ministro, aos 62 anos, foi derrotado em várias eleições. No fim de sua vida, escreveu:

> *Nunca me entreguei, nunca, nunca, nunca, nunca – em nada, grande ou pequeno, vultoso ou trivial. Nunca cedi em razão das minhas convicções e bom senso. Nunca, nunca, nunca, nunca cedi.*

c) "Conhece-te a ti mesmo" foi o lema que permeou toda a vida de um dos maiores filósofos da história: Sócrates. Apesar de ser chamado de corrupto imoral da juventude, ele continuou a fazer seu trabalho de educar os jovens mesmo depois que uma sentença de morte lhe fora imposta. Pode-se dizer que morreu corrompendo a juventude.

d) Sigmund Freud, um dos mais influentes teóricos da psicologia, criador da psicanálise, foi vaiado quando apresentou suas idéias à comunidade científica européia pela primeira vez. Não se deixou abater pelas críticas: retornou ao escritório e prosseguiu com suas produções.

e) O inventor da lâmpada incandescente, Thomas Edison, foi classificado por seus professores como demasiado estúpido para aprender qualquer coisa. Seus dois primeiros trabalhos foram conceituados como “não produtivos”. Ao inventar a lâmpada, Edison fez mil tentativas malsucedidas. Quando um repórter lhe perguntou: “Como você se sentiu por falhar mil vezes?” Edison respondeu: “Eu não falhei mil vezes. A lâmpada era uma invenção com mil etapas”.

f) Albert Einstein, com sua teoria da relatividade, mudou o pensamento da humanidade a respeito de tempo e espaço. Em 1921, recebeu o Prêmio Nobel de Física ao explanar sua teoria quântica. O que poucas pessoas sabem é que Einstein não falava até os quatro anos de idade e não sabia ler até os sete. Seus pais pensaram que ele era anormal, e um de seus professores o descreveu como mentalmente lento, mal-educado e sempre sonhando alto. Foi expulso da escola e teve sua admissão recusada no Instituto Politécnico de Zurique. Posteriormente, aprendeu a falar e a ler para praticar um pouco de Matemática.

g) Louis Pasteur, reconhecido como herói nacional da França, foi responsável por avanços que permitiram o desenvolvimento de soros e vacinas, a descoberta de fenômenos bioquímicos como a fermentação e a demonstração experimental da teoria dos genes como causadores de doenças, entre outras contribuições. Mas Pasteur foi um aluno simplesmente medíocre nos estudos. Em um ranking de 22 alunos de química, ficou na décima quinta colocação.

h) Conhecido em todo o mundo como um dos mais importantes nomes da indústria do automobilismo, Henry Ford revolucionou a maneira de produzir e de vender carros, trazendo inovações importantes tanto no campo da mecânica como no da gestão: vendas a prazo, fomento a exportações, divisão do trabalho, sistema de retribuição por prêmios, entre outros. Antes de construir sua trajetória de sucesso, Henry Ford foi à falência cinco vezes.

i) Graham Bell, quando começou a desenvolver o telefone, ofereceu todos os direitos de sua invenção à Western Union por US$ 100. A oferta foi rejeitada com o seguinte argumento: qual uso a empresa poderia fazer de um brinquedo elétrico daquele?

j) Robert Goddard, inventor do foguete, teve suas idéias rejeitadas por seus colegas cientistas. Segundo eles, um foguete movido a combustível líquido não trabalharia na atmosfera rarefeita do espaço.

k) O desenho animado não seria o que é hoje sem Walt Disney. Entre os inúmeros prêmios que recebeu, foi o recordista do Oscar com 32 estatuetas. No início de sua carreira, Walt Disney recebeu críticas de um editor de jornal porque lhe faltou imaginação e não teve nenhuma boa idéia. Um dos marcos da sua vida foi ter criado a Disneylândia nos anos 50, mas antes disso faliu diversas vezes.

l) Um dos grandes gênios do cinema, Charles Chaplin, criou o inconfundível Carlitos, um vagabundo que vivia em um mundo repleto de injustiças e desigualdades e no qual os espectadores se espelhavam. Inicialmente, Chaplin foi rejeitado por empresários de estúdios de Hollywood porque sua performance foi considerada absurda.

m) Enrico Caruso, tido por muitos como o maior cantor lírico de todos os tempos, escutou de seu professor de música que não tinha voz para cantar. Seus pais quiseram transformá-lo em engenheiro.

n) Uma das maiores bandas de todos os tempos, os Beatles, tiveram um contrato de gravação recusado pela gravadora Decca Records. O argumento da gravadora foi: nós não gostamos do som e os grupos de guitarras saíram de moda. Depois que a Decca os rejeitou, a Columbia levou-os aos estúdios e ao sucesso.

o) Beethoven não tinha desenvoltura ao segurar o violino e, então, preferiu desenvolver uma técnica própria para suas composições, em vez de melhorar sua performance. Seu professor classificou-o como um compositor impossível. Por fim, Beethoven escreveu cinco de suas mais importantes sinfonias completamente surdo.

p) Van Gogh vendeu somente um quadro durante sua vida à irmã de um de seus amigos, por 400 francos (aproximadamente 50 dólares). Isso não o impediu de pintar outras 800 obras.

q) Stravinsky foi expulso pelo público e por críticos enfurecidos após a primeira performance da *Sagração da Primavera*.

r) Richard Bach teve sua história sobre o vôo da gaivota recusada por 18 editoras. Apenas em 1970 a editora Macmillan publicou seu livro, *Fernão Capelo Gaivota*. Em 1975, a obra havia vendido mais de 7 milhões de exemplares somente nos Estados Unidos.

s) James Joyce teve o seu romance *The Dubliners* rejeitado por vinte e duas editoras.

t) Gertrude Stein levou quase vinte anos para ter seus poemas aceitos por uma editora.

Afinal, o que essas pessoas e suas experiências têm a ver com o conceito de auto-eficácia?
Para Bandura (1997) a auto-eficácia da pessoa pode ser testada pelos obstáculos enfrentados durante a realização de um projeto.

A estrada das realizações é pavimentada com dificuldades e freqüentemente traz dentro de si a rejeição social. As pessoas têm de estar preparadas para lidar com privações e perseverar diante das perspectivas negativas.

Todas essas pessoas são reconhecidas mundialmente por suas realizações, mas, antes de atingir seus objetivos, enfrentaram muitas adversidades e seguiram adiante porque, entre suas diversas qualidades, estava a persistência. De acordo com o autor, as pessoas com alto nível de auto-eficácia persistem mesmo quando os sinais externos mostram que tudo parece estar dando errado.

1.1.2 A teoria social cognitiva

A teoria social cognitiva de Bandura (BANDURA *et al.*, 1985) surge como uma busca da superação da teoria do aprendizado behaviorista e de suas limitações. A teoria comportamental, até então, era caracterizada principalmente pelo enfoque do objetivismo e positivismo dos behavioristas, desprezando os aspectos cognitivos e afetivos e concentrando-se no modelo estímulo-comportamento. Criou-se, assim, um modelo do ser humano demasiado reducionista e determinista, limitando o campo da ação humana às respostas a estímulos condicionados (PAJARES, 2002).

Albert Bandura procura reparar a negligência dos comportamentalistas diante dos processos mentais e cognitivos. Segundo o autor: “Uma teoria que nega que os pensamentos podem regular as ações não dá a explicação do complexo comportamento humano” (BANDURA *et al.*, 1985, p. 15). Ele sugeriu que muitos aspectos da personalidade e do comportamento do indivíduo podem ser resultado da interação dos indivíduos com outros indivíduos, e que o comportamento pode ser aprendido através de um processo imitativo. Bandura propõe uma teoria que dá ênfase aos aspectos ambientais, mas não restringe o psiquismo humano somente como conseqüência da

influência do meio ambiente. Ele mostra a interação entre os relacionamentos sociais e os aspectos intrapsíquicos para a construção da personalidade do indivíduo. Para Bandura, o ser humano passa a ser um sujeito influenciado pela história ao mesmo tempo que é um criador dessa história. “A teoria cognitiva adota uma perspectiva de responsabilidade na qual os indivíduos são ao mesmo tempo produtores das experiências e criadores dos eventos” (BANDURA *apud* PERRING, 2000, p. 75-78).

Em 1986, Albert Bandura publicou *Social foundation of tought and action: a social cognitive theory*. Nele, apresentava suas idéias a respeito do ser humano como um ser que interage com o meio ambiente em vez de simplesmente reagir aos estímulos advindos do meio em que vive.

A ação humana tem sido compreendida conceitualmente de três maneiras: como uma ação autônoma, como uma ação mecânica e como uma ação interativa emergente (BANDURA, 1997). A idéia de que os seres humanos atuam como agentes completamente autônomos em suas ações é atualmente a menos prestigiada (PAJARES *apud* MAEHR; PINTRICH (Org.), 1997).

Já a segunda abordagem compreende o *self* como um aparato psíquico por meio do qual as influências externas operam. Nesse sentido, o *self* não tem nenhuma propriedade de motivação, auto-reflexão, criatividade ou autodireção. Segundo essa teoria, os eventos internos são principalmente produto de forças externas desprovidas de qualquer eficácia causal. Portanto, a causa das ações do indivíduo reside nas forças ambientais (BANDURA, 1997).

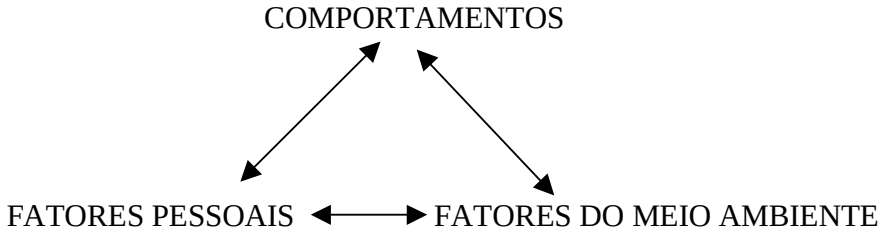
Quanto à terceira concepção, é a adotada pela teoria cognitiva social. Nessa perspectiva, as pessoas nem são autônomas nem simples agentes que respondem aos estímulos externos. Existe uma inter-relação entre os estímulos do meio ambiente e os processos internos do indivíduo. “A teoria social cognitiva rejeita a concepção de dicotomia do eu como agente e do eu como objeto. O eu age no ambiente e também em si próprio, criando mudança da perspectiva do mesmo agente” (BANDURA, 1989, p. 1181).

O indivíduo influencia a sua própria motivação, que determina as suas escolhas de ações, que influenciam o meio ambiente, que, por sua vez, vai influenciar o indivíduo dentro de um sistema

triádico de influências recíprocas. No modelo da teoria cognitiva social, cognições, afetividades e outros fatores pessoais e os eventos ambientais operam como determinantes interativos (BANDURA, 1978). Dessa forma, não se isola como causa de um comportamento, de um estímulo interno do indivíduo nem de um estímulo externo do meio ambiente (PAJARES, *op. cit.*, 1997).

Bandura (1997) afirma que a teoria do agenciamento humano, por estar inserida na perspectiva da teoria cognitiva social, prevê a existência dessa tríade recíproca de influência: fatores pessoais, comportamentos e estímulos do meio ambiente interagem e se influenciam bidirecionalmente.

Modelo da teoria social cognitiva (Bandura, 1997, p. 6)



"O que as pessoas pensam, crêem e sentem afeta a forma de elas se comportarem. Por sua vez, os efeitos naturais e externos interferem nos seus modelos de pensamentos e em suas relações afetivas" (BANDURA *et al.*, 1985, p. 25). O comportamento humano deve ser analisado em termos do seu eu (*self*) e das influências sociais. Assim, de acordo com a teoria do agenciamento, as pessoas têm certo poder de escolha entre os caminhos que irão trilhar. Podem escolher entre persistir e desistir, entre se esforçar mais e parar de se esforçar. É a crença na sua capacidade de agir que faz um indivíduo escolher um caminho ou outro.

A maneira com que o indivíduo interpreta o resultado dos seus próprios comportamentos informa e altera o seu meio ambiente e os seus fatores pessoais, que, por sua vez, interferem nos seus futuros comportamentos (PAJARES, 2002).

Portanto, a avaliação da capacidade, feita pela auto-reflexão, é mais importante do que o resultado. O que determinará o desempenho futuro é essa avaliação. Um indivíduo age, interpreta

suas ações e resultados para, depois, criar as crenças que o orientarão. Ou seja, o agenciamento é mediado pela eficácia. Assim, é fundamental analisar as crenças que as pessoas têm em suas capacidades, em sua própria eficácia (BANDURA, 1986, 1997).

Para Robeson (2005), a teoria cognitiva social é baseada na percepção de que as pessoas não são nem totalmente autônomas nem totalmente controladas pelas forças ambientais, havendo um relacionamento recíproco entre ser humano, ambiente e comportamento.

O modo como a pessoa age é determinado por uma combinação de fatores, além das condições ambientais, como, por exemplo, a capacidade da pessoa de aprender, seja com suas próprias experiências, seja com as de outros, e a capacidade da pessoa de exercitar processos reflexivos de pensamento. Essa capacidade reflexiva possibilita aos seres humanos pensar sobre suas próprias ações, decidir sobre os custos e benefícios dessas ações e, mais além, pensar sobre seus próprios pensamentos, emoções e valores. Portanto, as ações do ser humano não podem ser vistas através de um prisma de um utilitarismo estreito: qualquer ação leva a considerações sobre o valor dos objetivos, possíveis conseqüências positivas ou negativas de sua obtenção, capacidades de concorrentes, capacidades do próprio indivíduo, probabilidade de alcance do objetivo e caminhos alternativos para sua execução. Assim, torna-se evidente, a partir desse modelo, que o comportamento das pessoas é extremamente dependente de uma série de crenças e expectativas sobre si mesmas e o mundo.

1.1.3 Agenciamento

Para entender as origens do modelo de auto-eficácia, é fundamental conhecer a teoria de agenciamento psicológico de Albert Bandura. Segundo essa idéia, todo indivíduo tem a possibilidade de analisar as circunstâncias e escolher a ação que lhe parece mais adequada, independentemente da situação. Ou seja, o agenciamento psicológico é a capacidade que o ser humano tem de ser o agente de sua história. Outra maneira de conceituar esse termo é a seguinte: agenciamento é a capacidade de o indivíduo atuar intencionalmente e com antecipação mental dos eventos em que atuarão processos auto-reguladores de ações auto-referenciadas.

O agenciamento coloca o indivíduo como dono do seu destino porque, ao poder escolher os comportamentos, ele pode influenciar os acontecimentos da sua vida. Segundo o autor: “As pessoas lutam para ter o controle dos eventos que afetam suas vidas, pois as incertezas produzem angústia” (BANDURA, 1997, p.1).

Ainda segundo esse autor, todas as pessoas querem ter algum tipo de domínio sobre as suas vidas e procuram exercer esse domínio através de dois tipos de controle: o primário, que são os esforços empregados para mudar a realidade, e o secundário, que são os esforços direcionados para se acomodar ao ambiente.

Esse conceito compreende a pessoa como um agente ativo, que não reage apenas às circunstâncias, mas também atua para controlá-las. É por meio dos seus comportamentos que o indivíduo modifica o meio em que vive. Por outro lado, esses comportamentos influenciam a própria pessoa e a modificam.

De acordo com Nogueira (2002), para Bandura, as pessoas possuem várias capacidades:

- Capacidade para usar símbolos: os símbolos são o veículo do pensamento. Através da simbolização das suas experiências, as pessoas dão estrutura, significado e continuidade às suas vidas.
- Capacidade para aprender com os outros: a imitação, modelagem ou aprendizagem por observação tem um papel essencial na vida. Aproveitar a experiência dos outros permite ao ser humano absorver toda a cultura em que está inserido e se dedicar a novos empreendimentos. A informação recebida por meio desses modelos pode ser retida e transformada em idéias motoras que possibilitam à pessoa executar ações similares às observadas, caso esteja motivada. A motivação, por sua vez, pode ser estimulada por razões externas, por auto-incentivos ou regulada pelos incentivos sofridos por outros.
- Capacidade para planejar estratégias alternativas, antecipando as conseqüências.
- Capacidade para regular o próprio comportamento (auto-regulação): através da auto-observação, o comportamento pode ser comparado a referenciais pelo próprio indivíduo, que reage de acordo com a avaliação feita. “As pessoas não ganham entendimento através

da reflexão. Elas avaliam e alteram os seus próprios pensamentos" (BANDURA *et al.*, 1985, p. 21).

- Capacidade para refletir sobre si próprio: esta é a capacidade mais distintamente humana.

Conclui-se, a partir dessas capacidades, que cada indivíduo tem um sistema auto-referente (*self-system*), o qual lhe permite se auto-regular: o próprio indivíduo pode influenciar seus processos cognitivos e suas ações e, com isso, alterar o ambiente.

João Nogueira (2002), analisando essas idéias de Bandura, diz que os fatores pessoais (cognições, afetos e acontecimentos biológicos) interagem com o comportamento e com o meio, determinando-se reciprocamente. Os indivíduos criam e são criados pelo contexto. São as crenças acerca de si que permitem à pessoa o exercício do agenciamento pessoal. Para Damasio (1999), a consciência de si é condição essencial para a existência de crenças acerca de si próprio como agente da sua vida. Segundo Bandura (BANDURA *et al.*, 1985, p. 21): "Se existe alguma característica distintamente humana é a capacidade da autoconsciência reflexiva".

O agenciamento depende também da natureza e da modificabilidade do meio. Em um meio que é imposto, o indivíduo não tem controle sobre a sua presença, mas tem a liberdade de ação sobre como o constrói e como lhe reage. Já em um meio que é selecionado, é a pessoa que o torna real, com seus comportamentos, selecionando-o a partir do meio potencial que está à sua disposição. Há também o meio criado, em que as pessoas organizam sistemas sociais que lhes permitem ter mais controle sobre sua vida (BANDURA, 1997).

1.1.4 Formas de agenciamento

Habitualmente, considera-se o agenciamento como uma questão individual. No entanto, a teoria social cognitiva distingue três tipos de agenciamento: pessoal, por procuração e coletivo (BANDURA *apud* PERRING, 2000). Além de poder agir sozinho, o agente pode colocar alguém, que tenha influência e poder, para agir em seu proveito. Isto não só em áreas que lhe falte a competência, mas também delegando tarefas, poupando esforços e riscos.

O coletivo tem potencialidades que excedem as do indivíduo. Pode-se, por isso, obter proveitos individuais agindo em conjunto. As crenças que as pessoas partilham acerca do seu poder

coletivo para produzir resultados desejados tornam-se um ingrediente fundamental nesse agenciamento coletivo, que é mais do que a soma das crenças individuais. Trata-se de uma propriedade que surge no contexto do grupo (BANDURA, *ibid*., 2000).

O agenciamento pessoal também existe na hora de enfrentar as adversidades. As pessoas também têm o poder para escolher o quanto e como enfrentarão essas situações, ou seja, há uma resiliência ativa (BANDURA, 1997).

Em 1977, Bandura apresentou, em *Social learning theory*, uma visão inovadora da aquisição de novos comportamentos. A imitação de modelos, até então vista de uma forma limitada, como uma simples cópia que se executa porque foi exigida, ganha outra expressão: o ser humano não copia diretamente o comportamento dos outros. Ele converte em informação aquilo a que dá atenção, codificando-o em uma representação interna que se torna uma seqüência de instruções para a execução do comportamento.

Para Bandura, no entanto, esse comportamento só se manifestará se existir algum motivo. Os processos de aquisição (atenção, retenção e reprodução motora) explicam a aprendizagem de comportamentos completamente novos, anteriormente inexistentes no repertório do indivíduo. Por sua vez, o desempenho propriamente dito é explicado por mecanismos de motivação, que estimulam o comportamento a ocorrer mais ou menos freqüentemente em cada situação. Os incentivos vicariantes influenciam os mecanismos internos da pessoa que transforma a experiência alheia em motivação para si mesma (BANDURA, 1986, 1997).

As crenças que o indivíduo tem a respeito da sua própria capacidade mobilizam os auto-incentivos, que por sua vez criam a possibilidade de automotivação (BANDURA, 1977, 1986, 1997).

1.1.5 Definições de auto-eficácia

A auto-eficácia é a “crença que a pessoa tem em sua capacidade de organizar e executar uma seqüência de ações necessárias para produzir um determinado resultado” (BANDURA, 1997, p. 1).

Nesse mesmo texto, Bandura afirma que a auto-eficácia é a crença do indivíduo na sua capacidade de mobilizar todos os recursos necessários para realizar as ações que atenderão às demandas situacionais.

Para Stajkovic e Luthans (1998), a auto-eficácia é a confiança do indivíduo em sua capacidade de mobilizar a motivação, a energia e realizar a seqüência de ações necessárias para atingir com sucesso um objetivo específico em um determinado contexto.

Para Gist e Mitchell (1992), a auto-eficácia é a estimativa de uma pessoa sobre a sua capacidade de orquestrar o seu desempenho em uma tarefa específica. Esses mesmos autores ainda conceituam auto-eficácia como um julgamento da capacidade percebida para realizar uma performance de uma determinada tarefa.

A importância das crenças de auto-eficácia está nos seus efeitos. Para que um indivíduo se desenvolva, é fundamental acreditar na própria eficácia, pois se trata de uma crença que afeta os comportamentos da pessoa de maneira direta e indireta. As crenças nas suas capacidades influenciam as escolhas das metas e aspirações, as expectativas de resultado, as tendências afetivas e a percepção de impedimentos e oportunidades no meio social (BANDURA, 1997; PAJARES, *op. cit.*, 1997).

São as crenças de auto-eficácia que serão estudadas para analisar os gestores diante das crises. O nível de auto-eficácia motiva as pessoas a definir a linha de ação que adotarão em suas vidas, a agir de modo otimista ou pessimista, a colocar mais ou menos energia em suas tarefas, a esperar maiores ou menores resultados, a enfrentar muitos ou poucos obstáculos sem se abater, a experimentar níveis mais elevados ou mais baixos de estresse, a alcançar metas ambiciosas ou medíocres (PAJARES, *ibid.*, 1997; BANDURA, 1997).

De acordo com Bandura (1977, 1997), a auto-eficácia influencia quatro principais aspectos da vida de uma pessoa:

- A escolha das ações: as pessoas escolhem as atividades em que se sentem eficazes e evitam aquelas em que não o são;
- A quantidade de esforço e a resistência à adversidade: as pessoas com maior auto-eficácia esforçam-se mais e resistem melhor aos resultados adversos e se recuperam mais rapidamente dos desastres;
- O rendimento efetivo: as pessoas com maior auto-eficácia têm melhor desempenho na sua área de atuação;
- Os padrões de pensamento e reações emocionais: os que se acham mais eficazes criam serenidade e pensamentos positivos, focalizando as tarefas que precisam fazer, ao passo que os que se acham menos eficazes tendem a criar afetos negativos e padrões de pensamento que interferem na execução bem-sucedida de uma tarefa.

As crenças de auto-eficácia são o elo entre as competências e o desempenho. O efeito das competências no desempenho não é direto, pois depende de crenças pessoais. É o esforço, a persistência e a perseverança que, em conjunto com as competências, influenciam o desempenho da pessoa. Muitas vezes, um profissional com amplos conhecimentos e habilidades não consegue produzir o resultado esperado enquanto outro com menor competência e habilidade, mas com uma auto-eficácia mais elevada, consegue uma melhor performance (JAINA; TYSON, 2004). Como disse o educador João Nogueira (2002), os conhecimentos e as competências são fracos preditores do desempenho. Porém, não se deve imaginar que simplesmente um nível de auto-eficácia elevada em um indivíduo sem competência nem habilidade possa produzir performances adequadas (BANDURA, 1997).

É devido à sua influência no comportamento das pessoas que a auto-eficácia tem sido utilizada como um instrumento significativo para prever comportamentos em determinadas situações. A auto-eficácia não é uma avaliação do funcionamento presente nem uma descrição do que se alcançou no passado: é a previsão do que se fará no futuro (LUTHANS; PETERSON, 2002).

1.1.6 Diferenciação de outros conceitos de auto-avaliação

Os impactos dos conceitos de auto-avaliação têm sido reconhecidos como de grande influência no bem-estar, na motivação, no comportamento e na performance no ambiente de trabalho (CHEN *et al.*, 2004a).

A literatura de auto-eficácia, para dar maior clareza a esse conceito, tem procurado diferenciá-lo de outros conceitos usados na psicologia (BANDURA, 1997; PAJARES, *op. cit.*, 1997; CHEN, *op. cit*., 2004a). A distinção mais importante para se evitar mal-entendidos na avaliação destes construtos é entre auto-eficácia e auto-estima.

A maioria dos estudos organizacionais tem dado muita importância à auto-estima. Mas existem casos de pessoas com baixa auto-estima que são capazes de produzir grandes resultados e casos de indivíduos com elevada auto-estima que não têm a capacidade de agir perante certos obstáculos (BANDURA, 1997).

Bandura (1997) diferencia o conceito de auto-estima (conceito do indivíduo sobre seu valor independentemente dos seus resultados) do de auto-eficácia (crença do indivíduo na sua capacidade de agir para produzir resultados, independentemente das circunstâncias). A confiança que o indivíduo tem na sua auto-eficácia está relacionada com a compreensão sobre sua capacidade de produzir resultados e atingir determinados tipos de performance.

Um gerente comercial com elevada auto-estima (conceito de si próprio independentemente dos resultados) pode não fazer uma auto-avaliação adequada quando os resultados não forem os desejados, pois o fato de ter elevada auto-estima faz com que ele se sinta importante mesmo que os resultados não sejam os prometidos à empresa.

Certamente existe uma correlação entre auto-estima e auto-eficácia, mas isso não significa que um indivíduo com auto-estima elevada seja eficaz nem que um indivíduo com baixa auto-estima seja ineficaz.

Pajares (*op. cit.*, 1997) considera que a diferença entre os dois construtos é que a auto-eficácia tem uma função descritiva e a auto-estima, uma função valorativa. Por exemplo, um gestor de marketing pode ser eficaz na área financeira, sem ter sentimentos correspondentes de auto-estima em relação a essa eficácia.

Para Gist e Mitchell (1992), a auto-estima deve ser considerada como um traço de personalidade que reflete uma característica do indivíduo, que é a sua avaliação afetiva de si próprio (seus sentimentos de auto-rejeição ou auto-apreciação). Além disso, a auto-estima tipicamente faz parte de um construto de caráter mais global de avaliações sobre si mesmo, o autoconceito, e somente pode ser considerada como similar à auto-eficácia em situações muito específicas.

1.1.7 Desenvolvimento da auto-eficácia do indivíduo

Para que possa haver qualquer tipo de aplicabilidade do modelo da auto-eficácia nas organizações, é necessário ter clareza sobre como esse construto se desenvolve nas pessoas e como pode ser alterado.

Bandura e Adams (1982) resumem o desenvolvimento da auto-eficácia em quatro categorias de experiência: experiências de êxito, experiências vicárias ou por modelação, persuasão verbal e estados fisiológicos. Apesar de todas essas categorias influenciarem a percepção de eficácia, é a integração dessas experiências no modelo cognitivo do indivíduo que determina a auto-eficácia. Assim, para Gist e Mitchell (1992), a auto-eficácia pode ser pensada como um julgamento do indivíduo da sua capacidade de performance que é induzido pela assimilação e integração de múltiplos determinantes de performance.

A seguir, são detalhadas essas quatro categorias de experiência.

a) Experiências de êxito

A fonte mais primordial para a construção do senso de auto-eficácia é a experiência bem-sucedida. Êxitos em tarefas similares geram um aumento de auto-eficácia, enquanto experiências de fracasso contribuem para reforçar as crenças de baixa eficácia nas tarefas. Porém, é importante saber se um indivíduo interpreta suas conquistas e derrotas em termos de capacidade (ou sua

falta), de esforço (ou sua ausência), de facilidade (ou dificuldade) da tarefa ou de sorte (ou azar), pois a maneira como uma pessoa entende suas conquistas e derrotas influencia o desenvolvimento de suas crenças de auto-eficácia. Quando as pessoas se assumem responsáveis por seus resultados e se percebem como fonte das suas performances, são capazes de alterar as suas crenças de eficácia (BANDURA, 1997). Por exemplo, alguém que interprete todas as derrotas como decorrentes de fatores internos e todos os sucessos como fruto de fatores externos não possibilitará que as experiências de êxito aumentem sua auto-eficácia. Segundo Bandura (*op. cit.*, 2000, p. 17), "a menos que as pessoas acreditem que elas produzem os efeitos desejados e evitam os efeitos indesejados vão ter poucos incentivos para agir".

b) Experiências vicárias ou por modelação

São as experiências associadas primariamente a certas influências ambientais. Modelação refere-se à observação de uma outra pessoa, que será o modelo para realizar a tarefa em questão. Esse modelo transmite ao sujeito, por meio de seus esforços bem-sucedidos, bases para a comparação social, o julgamento das próprias habilidades, estratégias e táticas para a realização da tarefa e o encorajamento necessário para acreditar que, apesar de contratempos, a tarefa sempre pode ser realizada através de esforço e perseverança (APPELBAUM; HARE, 1996).

c) Persuasão verbal

É considerada uma fonte relativamente fraca na determinação da auto-eficácia, comparada com as anteriores, mas é preciso levar em conta que a exposição aos julgamentos verbais de outros pode ter um efeito considerável nas crenças de eficácia das pessoas.

A aprovação ou a desaprovação de pessoas influentes pode ter um efeito significativo na estrutura da auto-eficácia do indivíduo, assim como a expectativa de performances ou resultados pode encorajar ou desencorajar a pessoa a acreditar em sua capacidade. Pajares (2002), no entanto, alerta que essa persuasão não deve ser confundida com elogios levianos, discursos motivacionais vazios ou condescendentes, pois esses têm pouco ou nenhum valor para desenvolver as atitudes e crenças do ego. Bandura (1997) explicita que nem os modelos nem a persuasão verbal terão efeito caso a pessoa não experimente sucesso real, que é a primeira condição para se fortalecer a crença.

d) Estados fisiológicos

A maneira como a pessoa interpreta o seu estado físico pode ter um papel fundamental na sua auto-eficácia. Por exemplo, se um atleta percebe o seu corpo relaxado e faz uma leitura desse estado físico como uma desconcentração que pode prejudicar a sua performance, isso pode ser prejudicial para a sua auto-eficácia. Mas se ele aprende a perceber esse estado físico como um sinal de tranqüilidade, esse mesmo estado pode ter um efeito benéfico para a sua auto-eficácia.

Geralmente, a leitura de um estado físico como ansiedade, em relação a uma situação, sinaliza ao indivíduo sua vulnerabilidade, podendo reforçar crenças de incapacidade e levá-lo a tentativas de evitar encontrar-se novamente na mesma situação (BANDURA, *op. cit.*, 1982). Somente quando o indivíduo aprende a interpretar de uma forma construtiva os seus estados fisiológicos é que ele estimula a sua eficácia. Pajares (1996b) afirma que os indivíduos têm a capacidade de alterar os próprios processos mentais e emotivos e, dessa forma, também têm a capacidade de alterar a leitura de um estado físico.

Portanto, essas quatro categorias de experiência representam as quatro formas possíveis de se desenvolver a auto-eficácia. Para Gist (*op. cit.*, 1992), as abordagens tradicionais para o aumento de performance passam por melhoramentos no processamento e na organização do trabalho em conjunto com as técnicas motivacionais e os treinamentos, sendo que a auto-eficácia pode ser um instrumento adequado para mediar os efeitos de todas essas mudanças sobre a performance. Também afirma que os esforços para promover as habilidades dos funcionários podem ser otimizados por meio da auto-eficácia.

Appelbaun (*op. cit.*, 1996) sugere que a auto-eficácia dos gestores é a chave fundamental do sucesso em casos de treinamento de gestores, devido a reorganização organizacional, *downsizing* ou fusões, em que há a transição de uma estrutura autocrática para uma de gestão participativa.

Como o objetivo desta pesquisa é analisar a influência dos níveis de auto-eficácia dos gestores nas ações realizadas durante a gestão de crises, e não se tem como meta identificar maneiras para mudar esses níveis de auto-eficácia, esse tema não será aprofundado.

Diferenças entre os indivíduos com elevada e baixa auto-eficácia

Como o propósito desta pesquisa é estudar a influência do nível de auto-eficácia dos gestores na escolha das suas ações na gestão de crises, torna-se necessário mostrar a diferença entre indivíduos com elevado e baixo nível de auto-eficácia.

Segundo Bandura (1984), os indivíduos com elevada auto-eficácia agem, pensam e sentem diferentemente daqueles que se percebem com baixa auto-eficácia. Abaixo, relacionam-se os vários aspectos em que as diferenças são manifestas:

1- Capacidade de produzir o próprio futuro

É perceptível que indivíduos com elevada auto-eficácia tendem a criar seu futuro, traçar metas e lutar por seus objetivos. Em contrapartida, indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a se sentir vítimas dos acontecimentos, impossibilitados de traçar seus caminhos. Bandura afirma que: "As pessoas que se consideram altamente eficazes agem, pensam e sentem de uma forma diferente daquelas que se consideram ineficazes. Elas produzem seu próprio futuro ao invés de simplesmente predizê-lo" (1984, p. 395).

2- Capacidade de enfrentar obstáculos

"As pessoas com elevada auto-eficácia tendem a persistir nas situações adversas que aparecem em meio à realização dos seus projetos. Empregam suas atenções e esforços nas exigências da situação e são estimuladas pelos obstáculos aos grandes esforços" (BANDURA, 1984, p. 394). Por outro lado, indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a desistir à medida que os obstáculos vão surgindo no meio do caminho das suas realizações.

3- Percepção das causas dos resultados negativos

Nota-se que indivíduos com elevada auto-eficácia tendem a atribuir as suas dificuldades na realização de tarefas à insuficiência de esforços, a falhas pessoais. Já aqueles que apresentam baixa auto-eficácia apontam como causa de suas dificuldades a sua falta de habilidade. Bandura (1997, p. 394) afirma que:

A auto-eficácia percebida modela a percepção do indivíduo sobre a causa das falhas dos seus resultados. Na procura de soluções para problemas difíceis, aqueles que se percebem altamente eficazes são inclinados a atribuir as suas falhas à insuficiência de esforço, ao passo que aqueles que possuem habilidades comparáveis, mas possuem menor auto-eficácia percebida, atribuem suas falhas à deficiência de habilidade.

4- Quantidade de esforço despendida para realizar um objetivo

Indivíduos que apresentam maior auto-eficácia tendem a se esforçar mais para a realização de um determinado objetivo. Notou-se que, quanto mais elevada a auto-eficácia do indivíduo, maior é seu esforço (BANDURA, 1983b). De outra forma, indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a diminuir os seus esforços durante a realização dos seus projetos.

5- Nível de estresse para superar pressões e adversidades

Bandura (*op. cit.*, 1982) afirma que o nível de estresse experimentado pelo indivíduo para atingir os seus objetivos depende da crença de auto-eficácia. A auto-eficácia influencia nos níveis de reações ao estresse, nos níveis de desânimo e na energia investida para realizar um objetivo.

Com base nessa teoria, percebe-se que indivíduos com elevada auto-eficácia sentem-se menos estressados quando submetidos a pressões para realizar os seus objetivos. Em contrapartida, indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a se sentir mais preocupados e inseguros em relação a eventos com perspectivas de conseqüências dramáticas (BANDURA, 1983a).

6- Qualidade das ações do indivíduo

A auto-eficácia pode dar pistas sobre os resultados de uma ação do indivíduo, quais ações o indivíduo irá realizar e em quais sentirá medo diante de uma situação desconhecida (BANDURA, 1980b). Os indivíduos com elevada auto-eficácia tendem a escolher as ações necessárias para a realização de um projeto, enquanto os indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a escolher as ações mais fáceis durante esse processo.

7- Comprometimento com o trabalho

Verificou-se que indivíduos com sólidas crenças de auto-eficácia apresentam níveis mais elevados de comprometimento com o trabalho e enfrentam as situações mais estressantes

procurando soluções para os problemas (BZUNECK; GUIMARÃES, 2003), enquanto os indivíduos de baixa auto-eficácia tendem a se comprometer menos com o seu trabalho.

8- Análise das causas dos seus resultados

"As pessoas que possuem uma baixa visão de si próprias atribuirão suas realizações a fatores externos, ao invés de creditá-los às suas próprias capacidades" (BANDURA, 1997, p. 402).

Indivíduos com elevada auto-eficácia tendem a perceber suas ações como a causa dos seus resultados e vão procurar mudar as suas ações e colocar mais esforços para realizar os seus projetos.

> *Na verdade, existem muitas pessoas competentes que são atormentadas por um senso de ineficácia, e também muitas pessoas menos competentes que continuam firmes mesmo cercadas por iminentes ameaças, por serem autoconfiantes na sua capacidade de lidar com dificuldades (BANDURA, 1997, p. 440).*

9- Qualidade dos objetivos

Os indivíduos com elevada auto-eficácia tendem a ter objetivos maiores. Os estudos realizados mostram que, quanto maior a auto-eficácia do indivíduo, maiores serão suas realizações (BANDURA, *op. cit.*, 1982). Os indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a diminuir o tamanho dos seus objetivos à medida que os problemas aparecem.

10- Capacidade de mudar os seus comportamentos para realizar um objetivo

Os indivíduos com elevada auto-eficácia são capazes de mudar os seus comportamentos para realizar um determinado objetivo, enquanto os indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a diminuir os seus objetivos, mas não mudam os seus comportamentos (BANDURA, *op. cit.*, 1982).

11- Nível de resignação diante das experiências de fracasso

Os indivíduos com elevada auto-eficácia tendem a não se resignar em face de uma experiência de fracasso. Para esses indivíduos, as adversidades são simples acontecimentos em um processo de realização de um objetivo (BANDURA, *op. cit.*, 1982, 1997). Os indivíduos com baixa auto-eficácia tendem a aceitar as limitações à medida que elas aparecem.

12- Determinação da carreira profissional

Indivíduos com elevada auto-eficácia demonstram tomar decisões em relação a sua carreira profissional baseados nos seus projetos. Avaliando os indivíduos com baixa auto-eficácia, nota-se a tendência de, no ato de decidir, levar em conta as dificuldades que vão encontrar nos projetos em que gostariam de atuar (BANDURA, *op. cit.*, 1982, 1997).

2.2.1. O papel das crenças de eficácia

Entre os mecanismos de ação pessoal, nenhum é mais central do que as crenças que uma pessoa tem sobre sua capacidade de exercitar o controle sobre eventos que afetam sua vida (BANDURA,1997). De acordo com a teoria cognitiva social de Bandura (2001b), o indivíduo possui um sistema interno que o capacita a exercer o controle sobre seus pensamentos, sentimentos, motivações e ações. "As crenças de auto-eficácia influenciam os objetivos desejados, incentivos ou inibições baseadas nas expectativas de resultados e as percepções de ameaças ou oportunidades" (BANDURA, *op. cit.*, 2000, p. 120-136).

As crenças de eficácia funcionam como um importante conjunto de determinantes da motivação, do afeto e da ação humana. "As crenças de auto-eficácia estimulam a motivação e as conquistas de melhores performances" (BANDURA, 2003, p. 87-99). Essas crenças atuam nos processos motivacionais, cognitivos e afetivos (BANDURA, 1997).

1. Processos cognitivos

As crenças de eficácia afetam os padrões de pensamento, que podem atuar como facilitadores ou bloqueadores das ações. Segundo Bandura (1997, p. 77): "A crença em si próprio não necessariamente garante o sucesso; mas a falta de crença em si mesmo certamente produz o fracasso". Entre esses pensamentos estão os objetivos ou metas que as pessoas estabelecem. Muito do comportamento humano é regulado pelos objetivos, e o estabelecimento de objetivos pessoais é influenciado pela auto-avaliação das capacidades. Quanto maior a auto-eficácia, mais elevados são os objetivos e mais forte o comprometimento com estes.

2. Processos motivacionais

De acordo com Bandura (1986, 1997), as crenças de eficácia afetam a automotivação por meio de um mecanismo que envolve, antes de tudo, os objetivos pessoais e a expectativa de poder atingi-los. Neste sentido, o comportamento deriva da antecipação em pensamento desses objetivos como atingíveis. Ao mesmo tempo, são previstos obstáculos, reveses, adversidades e fracassos. Daí, aqueles que, em meio a essas avaliações antecipatórias, duvidam de suas capacidades diminuem os esforços, desistem ou procuram soluções medíocres. Já aqueles que têm uma forte crença em suas capacidades aumentam o ritmo para superar os desafios.

Em síntese, de acordo com Bandura (1997), os níveis de motivação, os estados emocionais e as ações de um indivíduo são fundamentados mais no que ele acredita do que naquilo que é objetivamente verdadeiro. As crenças de uma pessoa podem produzir os efeitos desejados e proporcionar o incentivo para agir. Portanto, as crenças de eficácia são as que afetam mais fortemente as ações por constituírem o fator-chave do agenciamento humano, pois são essas crenças que produzem os pensamentos que irão influenciar as aspirações, os comportamentos, os esforços e as reações afetivas das pessoas (BANDURA, 1997).

3. Processos afetivos

As crenças que uma pessoa tem sobre sua capacidade influenciam seu nível de motivação e o surgimento de certas reações emocionais diante de situações desgastantes e ameaçadoras, nas quais a pessoa percebe não poder fazer nada. As situações não são ameaçadoras em sentido absoluto, mas em relação ao que a pessoa julga que pode ou não pode fazer. Isso explica a quantidade de estresse e depressão que um indivíduo experimenta nessas situações. Essas reações emocionais, por sua vez, podem afetar as ações e o comportamento tanto direta como indiretamente, alterando a natureza e o curso do pensamento. Pessoas que acreditam que podem exercer controle sobre ameaças potenciais não se torturam com pensamentos apreensivos e, portanto, não são afetadas por eles.

4. Processo de seleção

Em sua versão mais recente, Bandura (1997) acrescentou esse novo tipo de processo aos três anteriores, que mostram como a crença da auto-eficácia afeta o comportamento humano. Aqui, ele parte da idéia de que as pessoas são em parte fruto de seu meio. Mas, ao mesmo tempo, elas podem exercer alguma influência sobre o curso de suas vidas, selecionando e construindo ambientes. Novamente, as crenças de auto-eficácia fazem diferença. As pessoas tendem a evitar atividades e situações se acreditam que excedem suas capacidades, mas estão dispostas a assumir atividades e selecionar ambientes sociais com os quais se julgam capazes de lidar (BANDURA, 1980a).

As crenças de eficácia pessoal também influenciam a forma pela qual as pessoas vão atrás das oportunidades ou a maneira pela qual contornam as circunstâncias adversas da vida. (KRUEGER; DICKSON, 1993, 1994).

Robeson (2005) explica que, de acordo com essa teoria, existe na mente humana um processo auto-regulatório que constantemente faz os indivíduos avaliarem a si próprios, os outros e o ambiente em geral. O pensamento reflexivo serve, assim, como um filtro para reavaliar a performance e os resultados relevantes e, constantemente, recriar o autoconceito do indivíduo (ROBESON, 2005).

Colocando de outra maneira: a forma como a pessoa sente, pensa e acredita afeta a maneira como ela age e, por sua vez, a maneira como ela age interfere nas respostas que ela recebe do meio ambiente, que também vai interferir nas suas crenças e sentimentos.

Qualquer fator que influencie o comportamento de escolha pode afetar profundamente a direção do desenvolvimento pessoal. As influências sociais existentes nos ambientes que são selecionados pelas pessoas continuam a promover certas competências, valores e interesses mesmo depois do determinante da decisão ter saído de cena. Ou seja, determinantes aparentemente inconseqüentes podem iniciar associações seletivas que produzem mudanças pessoais importantes e duradouras.

As crenças de uma pessoa na qualidade de seu desempenho antecipam os resultados que essa pessoa terá. Aqueles que possuem alta auto-eficácia criam a expectativa de produzir bons resultados desenvolvendo boas performances e aqueles que têm a expectativa de resultados ruins também acabam desenvolvendo fracas performances.

2.2.2. Uma breve história da auto-eficácia

Auto-eficácia é um construto derivado da teoria social cognitiva, segundo a qual, dentro da tríade recíproca causal entre comportamentos, cognição e meio ambiente, o indivíduo é capaz de criar crenças a respeito da sua capacidade de realizar as ações para atingir um objetivo (BANDURA, 1997). Esse mesmo autor criou, em 1977, o conceito de auto-eficácia com a publicação do artigo "Auto-eficácia, uma grande mudança na teoria behaviorista". Desde então, muitos estudos foram realizados a respeito desse construto, os quais se tornaram fontes de reflexões sobre a capacidade de o ser humano perseverar em busca de realizar seus objetivos.

Mais recentemente, quando Bandura publicou o livro *Self-efficacy: the exercise of control* (1997), já pôde oferecer uma resenha de diversos estudos significativos realizados por vários pesquisadores e apresentar as bases conceituais da auto-eficácia. Nessa obra, são apresentadas as principais facetas do conceito – sua natureza, a estrutura das crenças, suas origens, seus efeitos, os processos nos quais opera e os modos como a auto-eficácia pode ser fortalecida. O autor apresenta, ainda, idéias e aplicações da auto-eficácia na carreira e nas organizações, além de evidenciar as possibilidades de aplicação em outros campos como educação, psicoterapia e esportes. Contudo, o fato de o autor ser um especialista em educação faz com que os estudos dessa área tenham maior predominância do que aqueles sobre a aplicação do referido conceito nas organizações.

Gestão de crises e auto-eficácia

As empresas carecem cada vez mais de profissionais capazes de administrar as pressões da sua rotina de trabalho e as situações de crises a que são submetidas.

As organizações têm se transformado em lugares com muitas pressões. E o resultado é que as empresas se tornaram ambientes com elevados níveis de estresse e estão mais vulneráveis a erros e crises (PEARSON; MITROFF, 1993).

A gestão de crises (LAGADEC, 1990, 1993; MITROFF *et al.*, 1987; PEARSON, MITROFF, 1993; PERROW, 1984; SHRIVASTAVA, 1992; LERBINGER, 1997) tem mostrado que as crises são eventos de muitas exigências para os gestores.

Esses gestores, além de todo o conhecimento técnico e metodológico, devem possuir uma estrutura emocional capaz de suportar as pressões de administrar as situações de crises (CHONG, 2004; CLARK; HARMAN, 2004).

Como esta pesquisa busca trazer contribuições à área de administração exatamente na identificação dos profissionais capazes de lidar com esse conjunto de desafios, procurou-se estudar se o modelo da auto-eficácia pode ajudar o departamento de gestão de pessoas a identificar os profissionais capazes de responder a esses desafios.

Podemos identificar que existem indivíduos com baixa e indivíduos com elevada auto-eficácia. Nota-se que a auto-eficácia pode ser um instrumento adequado para se identificar os gerentes que têm condições psicológicas de administrar uma situação de crise em sua organização. Como já foi exposto anteriormente, ao analisar o comportamento e as motivações das pessoas diante da realização de uma ação, Bandura (1978a, 1984, 1986, 1997) estabelece uma diferença entre o papel da confiança na auto-eficácia e o papel das expectativas de resultados. Segundo o mesmo autor, as avaliações da capacidade de uma pessoa ao realizar uma ação diferem “das avaliações das prováveis conseqüências resultantes deste comportamento” (*ibid.*, 1986, 1997, p. 391). As expectativas de que as atitudes tomadas produzam os resultados desejados não são o único fator que determina a capacidade de agir. A confiança na eficácia também determina, em parte, as conseqüências de uma ação, alterando os resultados que serão obtidos.

Assim, quando as pessoas acreditam que terão sucesso em determinado empreendimento, contribuem efetivamente para que os resultados sejam bem-sucedidos. Antes mesmo de fazer os

exames, estudantes que têm confiança em seu desempenho acadêmico esperam ter notas altas. Já estudantes que duvidam de sua capacidade acadêmica prevêem tirar notas baixas (PAJARES, 2002). Os resultados esperados desses desempenhos imaginados são previstos diferentemente: boas notas e contínuo sucesso acadêmico para os primeiros; possibilidades limitadas e fracasso acadêmico para os segundos.

Pajares (2002) crê que essas diferentes expectativas de eficácia explicam por que o rendimento das pessoas pode, muitas vezes, ser desvinculado do nível de capacidade e talento. Em outras palavras, o comportamento de uma pessoa pode ser mais bem predito por suas crenças e expectativas do que por suas capacidades. Ou seja, as crenças na própria auto-eficácia determinam, em muitos casos, o que o indivíduo faz com suas habilidades e conhecimentos.

Por isso, muitas pessoas talentosas duvidam freqüentemente de suas capacidades e habilidades, diminuindo seu nível de performance, pois tendem a se guiar por suas crenças e não pela realidade. Afinal, pessoas com baixa auto-eficácia tendem a estabelecer objetivos menos ambiciosos para si mesmas. “Se falta auto-eficácia, as pessoas tendem a se comportar de forma não eficaz” (BANDURA, 1997, p. 425).

Estudos de Bandura (1997) concluem que os níveis de realização são mais bem preditos pelas crenças do indivíduo em sua auto-eficácia do que em outros fatores antecedentes, como realizações prévias, conhecimento e habilidades. Obviamente, um nível alto de auto-eficácia não é produtivo se não existe o nível mínimo necessário de conhecimentos e habilidades para a realização da tarefa.

Isso explica, em parte, por que a maioria das pessoas se envolve em tarefas nas quais julga ter capacidade de sair-se bem e se sente confiante em realizar, mas evita aquelas nas quais não se sente da mesma forma (MAGER, 1992).

A confiança na auto-eficácia também ajuda a determinar quanto esforço as pessoas irão despender em uma atividade, quanto tempo irão perseverar ao deparar com obstáculos e quão rápido se recuperarão após enfrentar adversidades. Quanto maior o senso de eficácia, maior o

esforço, a persistência e a capacidade de recuperação (BANDURA, 1977, 1986, 1997). “As pessoas que possuem um forte senso de auto-eficácia empregam suas atenções e esforços nas exigências da situação e são estimuladas pelos obstáculos aos grandes esforços” (BANDURA, 1997, p. 394).

Pessoas com alto senso de competência pessoal em determinado campo de atividade abordam as tarefas desse campo como desafios a serem vencidos, e não como perigos a serem evitados; têm grande interesse intrínseco nas atividades; estabelecem objetivos ambiciosos para si mesmas e têm forte comprometimento; aumentam seus esforços quando confrontadas com dificuldades; recuperam a confiança mais rapidamente após fracassos e reveses e atribuem o fracasso à insuficiência de esforços ou à falta de conhecimento e habilidades que são capazes de adquirir.

> *As pessoas regulam seus níveis e seus esforços de acordo com os efeitos que elas esperam que as suas ações tenham. Por isso, seus comportamentos podem ser mais bem preditos pelas suas crenças do que pelas conseqüências reais das suas ações (BANDURA, 1997, p. 129).*

Outro efeito da confiança na eficácia pode ser observado com relação ao nível de estresse e ansiedade que as pessoas experimentam ao realizar uma tarefa. Uma forte confiança na auto-eficácia reduz o nível de estresse e ansiedade na realização de uma ação, aumentando a capacidade de realização e o bem-estar pessoal.

> *Os estudos realizados mostraram que, quanto maior a auto-eficácia do indivíduo, maiores vão ser as suas realizações e menor o nível de estresse para atingir os seus objetivos. A auto-eficácia influencia nas mudanças de comportamento no nível de reações ao estresse, no nível de desânimo e resignação a experiências de fracasso, na energia investida para realizar um objetivo e na determinação da carreira profissional (BANDURA; ADAMS, 1982, p. 122-147).*

Pessoas com alto senso de auto-eficácia sentem-se serenas mesmo ao deparar com tarefas e atividades difíceis. De forma oposta, pessoas com baixo senso de auto-eficácia vêem as tarefas como mais difíceis do que efetivamente são – e essa disposição favorece o estresse e a depressão, reduzindo o campo de visão quando se tenta achar a melhor solução para resolver um problema.

> *As pessoas julgam a auto-eficácia pelos sucessos alcançados através dos mínimos esforços em atividades difíceis; por outro lado, elas julgam a baixa auto-eficácia se tiveram que trabalhar muito, em condições desfavoráveis, para vencer questões relativamente fáceis (BANDURA, 1997, p. 402).*

Como resultado dessas influências, a confiança na auto-eficácia constitui forte determinante e índice do nível de sucesso das pessoas. Esta é a razão pela qual Bandura (1986, 1997) afirma que a confiança na auto-eficácia é um fator-chave na ação humana. Afinal, existe uma alta correlação

entre os julgamentos de auto-eficácia – o que as pessoas dizem que podem fazer em relação a determinado objetivo – e o que as pessoas realmente fazem para alcançar esse objetivo quando os problemas começam a aparecer (BANDURA, 1980b).

Potencialmente, os gestores com elevada auto-eficácia têm maiores condições psicológicas para administrar a empresa durante as crises e, portanto, podem ter um melhor desempenho nessas situações.

Para Bandura (1997):

- Pessoas eficazes reforçam a sua vontade dentro dessas estruturas sociais.
- Pessoas não eficazes estão menos aptas a aproveitar as oportunidades.

Para Paglis e Green (2002), o modelo da auto-eficácia é o mais adequado para estudar os novos papéis e pressões a que os gestores estão submetidos nos tempos atuais, pois os gestores de elevada auto-eficácia estão sempre atentos às mudanças ambientais, procurando ativamente novas oportunidades e liderando seus companheiros e subordinados para esse mesmo caminho, sempre se perguntando como as coisas poderiam ser feitas de maneira diferente e melhor.

Por que os gestores com altos níveis de auto-eficácia seriam mais adequados para esse novo quadro do que os gestores com baixa auto-eficácia? Pajares (*op. cit.*, 1997) descreve como a auto-eficácia influencia processos motivacionais e auto-regulatórios de diversas maneiras. A auto-eficácia pode motivar as escolhas que as pessoas fazem sobre o rumo de sua vida e as ações que devem realizar.

Dessa maneira, a auto-eficácia pode se converter em interessante ferramenta para escolher gestores capazes de enfrentar crises eficazmente, pois tem se mostrado capaz de prever os comportamentos das pessoas diante de pressões (PAJARES, *op. cit.*, 1997).

Quanto ao emprego do modelo de auto-eficácia nas áreas de recursos humanos, Appelbaun e Hare (1996) afirmam que o conceito pode ser utilizado para melhorar a performance dos funcionários de uma organização, se empregam, por exemplo, em treinamentos visando à resolução de problemas; ao desenvolvimento de capacidades analíticas gerais; à diminuição de

absenteísmo; e ao aumento de capacidade para resolver decisões complexas. Além disso, a auto-eficácia está correlacionada à capacidade de lidar com *burn-out*, situações de estresse, avaliações de performance por superiores e ajustamento de recém-chegados aos papéis exigidos pela organização. Os autores concluem que são inúmeras as possibilidades de aplicação do conceito na área de recursos humanos, envolvendo seleção, desenvolvimento, avaliação de performance, compensação, planejamento de recursos humanos e desenvolvimento de carreira.

Segundo os estudos de Lent *et al.* (1994), quanto maior o nível de auto-eficácia, mais o profissional se sente capaz de orientar a sua carreira. Diversos estudos com recém-contratados identificaram as preferências de treinamento de profissionais com alta e baixa auto-eficácia. Pessoas com baixa auto-eficácia preferem instruções de manuais que os orientem na maneira de conduzir suas funções (SALKS, 1995). Já colaboradores que têm alta auto-eficácia preferem treinamentos que lhes possibilitem reestruturar suas funções de maneira inovadora, agregando novos elementos às suas responsabilidades costumeiras. Aliás, notou-se que empregados com auto-eficácia elevada são mais pró-ativos em suas funções e buscam se autodesenvolver e gerar idéias que resultarão em melhorias no processo de trabalho.

A auto-eficácia também está relacionada à capacidade que os funcionários têm de desenvolver novos negócios, de inovar e de realizar mudanças nas organizações. Profissionais com alta auto-eficácia concentram-se nas melhores oportunidades, enquanto os com menor auto-eficácia discutem sobre os riscos a serem evitados (KRUEGER; DICKSON, 1993, 1994; CHEN *et al.*, 1998; MARKMAN; BARON, 1999).

Quanto à receptividade às inovações tecnológicas, vários estudos concluíram que profissionais com alto nível de auto-eficácia têm facilidade para adoção de novas tecnologias. Além do mais, funcionários com alta auto-eficácia aderem mais prontamente às inovações tecnológicas. Outras pesquisas mostraram que gerentes com níveis maiores de auto-eficácia tendem a se comprometer de maneira mais efetiva com a gestão de mudanças organizacionais (PAGLIS; GREEN, 2002).

Em relação ao estresse, os estudos indicam que indivíduos com baixa auto-eficácia têm maior sensibilidade para o estresse e dificuldades para realizar as demandas de trabalho em tempos de

pressão e dificuldade, sendo mais vulneráveis ao esgotamento (LEITE *et al.*, 2002). Em compensação, empregados com alta auto-eficácia sentem-se estressados se percebem uma baixa carga de trabalho, pois ficam desapontados e frustrados com a impossibilidade de a organização desenvolver e utilizar suas potencialidades (MATSUI; ONGLATCO, 1987).

3. DESCRIÇÃO DA PESQUISA DE CAMPO

2.1. Abordagem metodológica

Neste capítulo procura-se descrever as características da pesquisa realizada para verificar, em uma realidade empírica, as condições de emprego do construto da auto-eficácia como elemento explicativo do comportamento dos gestores durante algumas das crises organizacionais vivenciadas por uma empresa.

A escolha do método é resultado de um longo processo de reflexão pessoal, em que o pesquisador deve considerar suas convicções, crenças e interesses. Nessa escolha, é preciso respeitar essas convicções, o conhecimento existente sobre as características do objeto de estudo e o que se pode descobrir no processo de levantamento e análise de dados junto à realidade empírica escolhida como objeto do estudo.

A seleção da abordagem metodológica é também uma questão pessoal, porque cada pessoa tem uma maneira distinta de pensar, tendo sua própria forma de chegar a algum tipo de verdade (KRACKHARDT; STERN, 1988). Valores, idéias e crenças que fazem parte do repertório pessoal e profissional constituído durante a vida do pesquisador influenciam seu modo de enquadrar o problema de investigações tanto em seus fundamentos teórico-conceituais quanto em seu âmbito metodológico. Nesse sentido, observou-se que seria necessário adotar um método de pesquisa que propiciasse estudar a relação entre a auto-eficácia dos gestores e os processos de gestão de crises e que, ao mesmo tempo, assegurasse uma abordagem científica do tema e mantivesse o pesquisador sintonizado com sua experiência profissional e suas convicções pessoais.

Os autores que tratam das abordagens metodológicas adequadas para realizar pesquisas sociais e de comportamento organizacional (YIN, 2001; COOPER; SCHINDLER, 2003; HAIR JR *et al.*, 2005; SELLTIZ *et al.*,1987) distinguem três tipos de pesquisa:

Exploratórias: compreendem planos que não têm a intenção de testar hipóteses específicas de pesquisa e são orientados para a descoberta. Quando os pesquisadores não têm uma idéia clara do problema que enfrentarão durante o estudo e a exploração, desenvolvem conceitos, estabelecem prioridades e elaboram uma definição dos processos operacionais. Outras vezes a área de investigação é tão nova que o pesquisador precisa fazer uma exploração para conhecer detalhes do problema.

Descritivas: os estudos formais são, em geral, estruturados com base em hipóteses ou questões investigativas cujos objetivos declarados são os seguintes:

- descrição de fenômenos ou das características associados à população-alvo;
- estimativa de proporções de uma população que tenha tais características;
- descoberta de associações entre as diferentes variáveis.

Os planos de pesquisa descritiva, em geral, são especificamente criados e estruturados para medir as características descritas em uma questão de pesquisa. As hipóteses derivadas da teoria normalmente servem para guiar o processo e fornecer uma lista do que precisa ser mensurado (HAIR JR. *et al*., 2005, p. 86).

Causais ou explanatórias: visam descobrir o efeito que uma variável tem em outra ou as causas que provocam determinados resultados. O conceito de causalidade é estabelecido por meio da experimentação, quando o pesquisador controla uma variável "causa" considerada potencial e observa a ocorrência de mudanças ou efeitos que podem ser relacionados à manipulação dessa variável causal, em condições determinadas e previamente estabelecidas.

Devido à constatação de que o fenômeno de emergência das crises em organizações complexas não apresenta condições de ser isolado e manipulado experimentalmente, por motivos óbvios, o tipo de pesquisa mais adequado é o descritivo.

Contudo, considerando a literatura existente sobre os dois componentes do problema de investigação, ou seja, o desempenho de gestores por ocasião das situações de crise e a influência

da auto-eficácia sobre esse desempenho, tornou-se necessário optar por uma abordagem híbrida que consiste em um estudo exploratório dos motivos.

A estratégia adotada na investigação deve estar relacionada aos objetivos do estudo e à complexidade do fenômeno estudado. Levando-se em conta que o objetivo da pesquisa é identificar o modo como a auto-eficácia pode influenciar a forma de administrar as crises, elegeu-se o método do estudo de caso. O estudo de caso, que permite aliar as características de exploração dos temas ainda pouco consolidados e de descrição dos aspectos específicos da realidade estudada, é recomendado quando há impossibilidade de manipular comportamentos relevantes e necessidade de aprofundar o conhecimento sobre a especificação do fenômeno. Essa estratégia possibilita o acesso a duas fontes de evidências: a observação direta e as séries sistemáticas de entrevistas (YIN, 2001). O estudo de caso ativa a percepção do pesquisador a novas relações teóricas e o questionamento das já conhecidas (DYER *et al.*, 1991), além de enfocar a compreensão da dinâmica presente em um único ambiente (EISENHARDT, 1991). De acordo com Yin (2001, p. 32-33):

> *Trata-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]. Sendo que a investigação fundamentada em uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.*

Eisenhardt (*op. cit.*, 1991) propôs um modelo de processo de construção de teoria, quando baseadas em estudos de casos para assegurar a validade interna e externa das análises de dados e dos resultados obtidos, de modo a estabelecer padrões de rigor científico às pesquisas realizadas com esse método .

No estudo de campo desta tese optou-se por realizar uma pesquisa exploratória utilizando a metodologia de multicasos de indivíduos. Como afirma Yin (2001, p. 20), “utiliza-se o estudo de caso em múltiplas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupos”. Por meio da descrição de características, opiniões, comportamentos e atitudes assumidos pelos gestores na administração

de crises corporativas, pretende-se apurar a existência da relação entre o nível de auto-eficácia do gerente e o tipo de desempenho relatado nessas situações.

Trata-se de um estudo de casos múltiplos de indivíduos, e não de organizações. Nos estudos de casos múltiplos as provas resultantes são consideradas convincentes e, por conseguinte, o estudo global apresenta-se forte estruturalmente (HERRIOT; FIRESTONE, 1983 *apud* YIN, 2001, p. 32).

A pesquisa exploratória que utiliza a metodologia de estudo de casos múltiplos exige objetividade. Nas ciências exatas, observa-se que tal exigência é atingida com destreza, pois existem definições padronizadas de objetividade e controles rigorosos das variáveis pesquisadas. Isso nem sempre acontece nas ciências sociais devido às inúmeras variáveis intervenientes que provêm das opiniões, percepções, valores e crenças dos indivíduos pesquisados.

Segundo Gunnar Myrdal, ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 1975, em seu livro *Objectivity in Social Research* (1969), a garantia da objetividade da pesquisa realizada depende da evidência dos valores pessoais dos pesquisadores. Nas palavras do autor:

> *Estou argumentando aqui que as premissas de valor devem ser explicitadas para que a pesquisa possa aspirar a ser "objetiva" – no único sentido que esse termo pode ter nas ciências sociais. Mas também precisamos especificá-las por razões mais amplas de honestidade, clareza e caráter conclusivo na pesquisa científica (MYRDAL, 1969, p. 56).*

A análise do discurso dos gestores sobre as ações realizadas durante a gestão da crise da organização foi baseada na abordagem qualitativa. Busca-se a compreensão do nível mais profundo do indivíduo, não só na sua experiência, mas também na percepção de suas crenças, motivos, inquietações, aspirações e atitudes além das ações e decisões concretas que fornecia em seus depoimentos.

O alcance da abordagem qualitativa não se esgota, porém, na referida compreensão. Enseja, além disso, a reconstrução das representações sociais que constituem a vivência das situações de crise estudadas. Os depoimentos dos entrevistados, pessoas que passaram pela experiência de administrar as crises vivenciadas por sua organização, constituirão a matéria-prima deste estudo.

Eles permitiram recuperar a experiência da crise com base na percepção das testemunhas e de seus agentes, abarcando os dilemas e desafios enfrentados no processo decisório.

2.2. Modelo teórico da pesquisa

O modelo da pesquisa foi desenhado para responder se e como os níveis de auto-eficácia do profissional influenciam suas ações durante o controle das crises enfrentadas nas organizações.

Conforme explicitado no referencial teórico, o tema crise é ainda escassamente explorado na produção acadêmica de administração (PEARSON; MITROFF, 1993). É uma área do conhecimento em que as próprias definições ainda estão sendo construídas, lidando, por isso, com teorias de pequeno e médio alcance. Acrescenta dificuldades ao estudo do tema o fato de que o principal fenômeno tem mudado no transcorrer do tempo por condicionantes das transformações que ocorrem no universo empresarial, além do fato já discutido na literatura de que os variados tipos de crise passíveis de atingir as organizações complexas apresentam uma diversidade que obstaculiza tanto a análise teórica quanto a proposição de intervenções pragmáticas. Do mesmo modo, também é pouco desenvolvido o tema da auto-eficácia como um atributo que pode ser identificado no comportamento e desempenho das pessoas nas organizações, sobretudo no Brasil, onde não foi possível encontrar nenhum estudo em que o conceito fosse aplicado para identificar sua emergência no ambiente das empresas. Tanto na literatura internacional quanto na brasileira tampouco foi encontrada pesquisa em que se relacionasse a auto-eficácia com a situação específica das crises organizacionais, embora estas abalem, com freqüência, a vida das empresas.

Para compor a amostra de casos múltiplos, os gestores da empresa estudada foram submetidos à aplicação da escala de eficácia geral já descrita no referencial teórico deste trabalho (CHEN; GULLY; EDEN, 2001), de modo a classificá-los entre o elevado e o baixo nível de auto-eficácia. Não foi objetivo deste estudo criar instrumentos de mensuração da auto-eficácia nem, tampouco, haveria como fazê-lo apenas com uma pesquisa exploratório-descritiva de dimensões empíricas limitadas. Por isso adotou-se a escala de eficácia geral, tendo, porém, o cuidado de testar sua adequação, conforme é descrito no próximo item.

Os estudos de casos múltiplos utilizam a lógica de replicação. Os casos não funcionam de forma semelhante em relação aos diversos respondentes de um levantamento, mas constituem uma seleção que permite prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes somente por razões previsíveis (YIN, 2001).

O trabalho de campo da pesquisa constitui-se da coleta e análise de dados de natureza qualitativa junto a uma amostra intencional dos gestores da empresa escolhida. A intencionalidade da amostra justifica-se, na medida em que os sujeitos pesquisados deveriam ter vivenciado as quatro crises organizacionais que serviram de referência empírica ao estudo. Preliminarmente, aplicou-se ao conjunto desses gestores um questionário, cuja elaboração é descrita no item 3.3 deste contexto, que permitiu separá-los conforme os níveis de auto-eficácia em que se posicionavam. Esta coleta já proporcionou avançar algumas análises acerca das opiniões e percepções dos responsáveis sobre as crises vivenciadas.

Em seguida aplicaram-se entrevistas semi-estruturadas com o objetivo de obter dados que permitissem qualificar e aprofundar as análises acerca do comportamento e desempenho dos sujeitos em face das pressões para gerenciar as situações ocorridas encaminhando-as para as soluções.

Foi escolhida intencionalmente uma empresa que publicamente vivenciara situações críticas, de modo a evitar as resistências à pesquisa, que são normais quando se pretende estudar um caso empresarial que não é de domínio publico. Optou-se também por estudá-la porque os dirigentes e gestores consultados demonstraram ser acessíveis ao levantamento de dados e interessados no tema pesquisado.

Os dados levantados em campo foram trabalhados de acordo com a metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 1977). As entrevistas foram transcritas e o material coletado nesses depoimentos foi classificado em categorias analíticas das ações, visando à gestão das crises narradas pelos profissionais entrevistados.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo presta-se ao estudo das motivações, ações, atitudes, valores, crenças e tendências, sendo, assim, o método de análise que se mostra mais adequado aos propósitos deste estudo, visto que o material coletado nas entrevistas continha opiniões, percepções e lembranças pessoais.

O primeiro critério de análise foi a comparação das ações tomadas pelos gestores participantes com o modelo de ações durante a gestão de crises, criado a partir das ações recomendadas pela literatura consultada.

Comparando-se as ações dos gestores pesquisados, classificados em alto e baixo nível de auto-eficácia, com as recomendações de ações dos autores consultados, procurou-se obter um panorama das práticas de administração de crises adotadas na empresa estudada.

O segundo critério de análise foi fundamentado no conjunto das questões secundárias de Q1 a Q8. As respostas a essas questões forneceram mais subsídios e maior consistência à pesquisa (explicitadas no item 1.4. deste trabalho).

2.3. Unidades de Análise

2.1.1. Escala de Auto-eficácia

As auto-avaliações têm um grande impacto no bem-estar, na motivação, no comportamento e na performance do indivíduo no ambiente de trabalho.

Existem dois tipos de escalas de auto-eficácia: as específicas, que são utilizadas para uma ação determinada, como uma escala de auto-eficácia para dirigir um automóvel ou para aprender inglês; e as escalas de auto-eficácia geral, que são aquelas que procuram avaliar a eficácia do indivíduo em relação aos projetos de vida como um todo (CHEN; GULLY; EDEN, 2001).

A auto-eficácia geral do indivíduo avalia as diferenças na sua tendência de ver a si mesmo como capaz ou incapaz de realizar as tarefas solicitadas em uma ampla variedade de situações. A auto-

estima, por outro lado, diz respeito ao fato de o indivíduo gostar ou não gostar de si mesmo (CHEN *et al.*, 2004b).

Sherer *et al.* (1982) criaram uma escala de auto-eficácia geral em 1982 para medir as expectativas de realização que o indivíduo carrega em novas situações. Chen, Gully e Eden (2001, p. 65) encontraram mais de duzentos estudos publicados que usaram ou citaram a escala de auto-eficácia geral de Sherer. Embora essa escala tenha sido criada para estudos de psicologia clínica, ela tem sido muito utilizada no ambiente organizacional.

Woodruff e Cashman (1993) descobriram que a escala de auto-eficácia geral mede as autopercepções de comportamento inicial, esforço empregado para obter um determinado resultado e a persistência do indivíduo. "A auto-eficácia do indivíduo interfere nas escolhas que eles fazem, nas suas aspirações, quanto esforço eles investem em um dado objetivo e quanto eles perseveram frente às dificuldades e frustrações" (BANDURA, 1997, p.257).

Para a validação da nova escala de auto-eficácia geral (CHEN; GULLY; EDEN, 2001) foram realizados dois estudos: no primeiro, aplicaram a escala de auto-eficácia geral em um grupo de 316 estudantes de psicologia de uma universidade americana e, no segundo, em um grupo de 54 administradores de empresas que estavam cursando um MBA em uma universidade de Israel.

No estudo com os sujeitos de Israel foi aplicada a escala de auto-eficácia geral, traduzida para o hebraico, e nenhuma discrepância foi encontrada na tradução. Esses estudos mostram que a escala de auto-eficácia está consistente com os modelos teóricos.

Schwarzer e Jerusalem (*apud* WEINMAN; WRIGHT; JOHNSTON, 1995) desenvolveram em 1981, na Alemanha, uma escala de auto-eficácia geral que foi desenhada para avaliar as crenças do indivíduo na sua capacidade de lidar com a variedade de dificuldades que surgem em sua vida. Em outro artigo, os autores (1992) afirmaram que essa escala foi utilizada em mais de dez mil indivíduos, em vários países, procurando medir o agenciamento do indivíduo, ou seja, a sua crença de que suas ações são responsáveis pelos resultados de sucesso em sua vida.

O uso de escalas visa reduzir a margem de erro causada pelo método empregado. Por isso neste estudo escolheu-se a escala de auto-eficácia geral, elaborada por Chen, Gully, Eden (2001). A escolha de uma escala de auto-eficácia geral para mensurar este atributo nos gestores da pesquisa deveu-se a dois fatos. O primeiro, pela inexistência de escala específica para aplicar a pessoas que vivenciam situação de crises. O segundo, por verificar-se que as crises envolvem diversos fatores e acontecimentos que sugerem a necessidade de se trabalhar com uma medida mais ampla da auto-eficácia do gestor.

A auto-eficácia geral é definida como a crença que uma pessoa tem em sua competência para realizar os desempenhos necessários em uma ampla variedade de situações ou a percepção que uma pessoa tem sobre sua capacidade de desempenho em uma ampla variedade de situações (EDEN *apud* CHEN *et al.*, 2001).

Dessa forma, uma escala de auto-eficácia geral pretende oferecer uma mensuração da auto-eficácia do indivíduo considerando-a de forma mais ampla. Esse tipo de escala capta as diferenças entre os indivíduos em relação à tendência de se considerarem capazes de atender às exigências de uma tarefa nas diversas situações que correspondem ao cotidiano de sua vida profissional e pessoal (CHEN; GULLY; EDEN, 2001).

Tanto a auto-eficácia geral como a auto-eficácia específica referem-se às crenças que uma pessoa tem em sua capacidade de obter os resultados desejados. Entretanto, os construtos diferem no seu escopo (generalidade *versus* especificidade). Para Bandura (2001a), o ideal é uma escala específica. Para Chen, Gully, Eden (2001), uma escala geral pode dar uma visão mais ampla da auto-eficácia do indivíduo. Os dois conceitos, porém, compartilham o mesmo núcleo de significado, sendo que a auto-eficácia geral é mais resistente a influências efêmeras do que a auto-eficácia específica. O componente mais poderoso da auto-eficácia geral é a agregação de experiências prévias, que faz com que a acumulação do sucesso e fracasso vividos em diferentes campos de atividade resulte no nível de auto-eficácia próprio de cada indivíduo. A escala adotada neste estudo foi elaborada por Chen, Gully e Eden (2001) com a denominação de nova escala para auto-eficácia genérica (NGSE), cuja modelagem e validação são descritos detalhadamente no artigo citado. A escala NGSE é composta de oito afirmações, submetidas a uma mensuração

do grau de concordância com 5 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (5) conforme o tipo de Likert.

De acordo com o "Guia para construção de escalas de auto-eficácia" (BANDURA, 2001a), as afirmações estão redigidas em termos de "posso fazer" em vez de "farei", pois "posso" é um julgamento de capacidade enquanto "farei" é uma afirmação de intenção.

Entretanto, a escala para resposta sugerida por Bandura (*ibid*., 2001) deve ter 100 pontos, em intervalos de 10 pontos, variando do 0 (Não posso fazer), em graus intermediários de certeza, como por exemplo 50 (Moderadamente certo que posso fazer), ao grau de certeza completa, 100 (Certo que posso fazer). O autor argumenta que as escalas de poucos pontos devem ser evitadas porque são menos sensíveis e confiáveis. Afirma ainda que as pessoas normalmente evitam posições extremas da escala e argumenta que, em uma escala com poucos pontos, corre-se o risco de se restringir a três pontos. O autor acrescenta que, se existirem poucos pontos na escala, perde-se informação de diferenciação, porque as pessoas que utilizam a mesma categoria de resposta podem se tornar diferentes nas posições intermediárias, de modo que as respostas são distribuídas por boa parte dos graus da escala. Depois de traduzida, a escala foi utilizada em um pré-teste de análise das reações dos respondentes e as respostas. Chegou-se à conclusão, após o pré-teste, de que a escala tem consistência, a redação dos itens é de fácil compreensão, há boa consistência interna e possibilidade de captar diferenças entre os participantes. Ou seja, a escala é capaz de discriminar o nível de auto-eficácia geral dos participantes e parece adequada para ser utilizada neste estudo.

2.1.2. Pré-teste da escala de Auto-eficácia geral

3.1.1.1.Amostra

O questionário com a nova escala de auto-eficácia genérica (NGSE) foi aplicado aos alunos de uma turma de um curso de pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos. O grupo totalizou 22 pessoas, sendo 72,7% do sexo feminino. Os participantes não manifestaram dúvidas em relação às questões propostas e as responderam de forma satisfatória.

A amostra que se submeteu ao pré-teste compreende um grupo de participantes com características bem distintas. Quanto ao tamanho da empresa na qual o participante trabalha, há desde pequenas empresas com poucas dezenas de empregados até grandes, com dezenas de milhares. Isso assegurou a participação de pessoas que trabalham em diferentes realidades organizacionais. Há uma grande variação de idade dos respondentes, que compreendem pessoas entre 25 e 66 anos. Cabe salientar também que metade dessa população concentra-se na faixa entre 30 e 39 anos. Quanto aos cargos ocupados, 59,1% da população tem cargo gerencial atualmente e 55% dos respondentes estão há mais de cinco anos no cargo.

A quantidade de empresas em que os participantes já trabalharam tem relação com sua experiência profissional e com sua experiência em gestão de crises. Dois terços dos participantes trabalharam em quatro ou mais organizações antes da empresa onde se encontram atualmente. Quase a totalidade da amostra (86,4%) respondeu que tinha experiência em enfrentar crises, enquanto os demais não responderam à questão.

A escala tem uma alta consistência nas respostas, confirmada pelo elevado alpha de Chonbach: 0,921. Esse índice refere-se ao grau de coerência entre as respostas dadas às oito perguntas do questionário.

Apesar do pequeno número de respondentes, a escala capta diferenças entre as respostas, o que é muito positivo para a validade do instrumento; entretanto, algumas diferenças não são estatisticamente significativas. A seguir, são mostradas algumas variáveis de controle.

a) Gênero: As médias NGSE dos grupos são diferentes: 80,3125 para as mulheres e 85,6250 para os homens. Essa diferença, porém, não é significativa (sig.= 0,268).

b) Cargo: Os cargos foram divididos em duas categorias para evitar a formação de categorias com poucos elementos, o que poderia ser prejudicial à análise. Os gerentes alcançaram uma pontuação mais alta na escala NGSE (82,11), mostrando maior confiança em sua auto-eficácia do que os especialistas, consultores ou associados (81,25). Não há significância estatística na diferença.

c) Idade dos participantes: As médias de auto-eficácia dos três grupos são diversas, mas somente a diferença entre o grupo 2 e o grupo 3 é significativa. Tem-se a impressão de que a auto-eficácia atinge o valor mais alto no grupo até 39 anos e depois diminui. Esse resultado é consistente com o construto de auto-eficácia geral, que afirma ser ela a acumulação das experiências de sucesso e fracasso de uma pessoa.

Tabela 1 –Valores médios da auto-eficácia geral por grupo de idade

Descriptives								
gs_mean								
					35% Confidence Interval for Mean			
	Nº	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	Minimum	Maximum
De 25 a 31	7	82,3214	6,14192	2,32143	76,6411	88,0018	72,50	90,00
De 32 a 39	8	85,7813	7,40829	2,61923	79,5878	91,9747	71,25	93,75
Acima de 39	7	76,6071	13,47672	5,09372	64,1433	89,0710	56,25	93,75
Total	22	81,7614	9,80205	2,08980	77,4154	86,1073	56,25	93,75

Tabela 2 – Diferenças entre valores médios da auto-eficácia (Post-hoc Tests)

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: gs_mean LSD						
Mean					95% Confidence Interval	
(I) Idade categorias	(J) Idade categorias	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
De 25 a 31	De 25 a 31					
	De 32 a 39	-3, 45982	4,89589	,488	-13,7070	6,7874
	Acima de 39	5,71429	5,05645	,272	-4,8690	16,2976
De 32 a 39	De 25 a 31	3,45982	4,89589	,488	-6,7874	13,7070
	De 32 a 39					
	Acima de 39	9,17411	4,89589	,076	-1,0731	19,4213
Acima de 39	De 25 a 31	-5,71429	5,05645	,272	-16,2976	4,8690
	De 32 a 39	-9,17411	4,89589	,076	-19,4213	1,0731
	Acima de 39					

d) Experiência profissional em anos: As médias indicam que a auto-eficácia diminui de acordo com o aumento da experiência profissional. O grupo mais experiente é diferente dos outros dois. Esse fator tem correlação com a idade do respondente.

Tabela 3 – Valores médios da auto-eficácia geral por tempo de experiência profissional

Descriptives								
gs_mean								
	Nº	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Até 10 anos	7	85,5357	6,60875	2,49787	79,4236	91,6478	72,50	93,75
11 a 20 anos	8	83,9063	5,87965	2,07877	78,9907	88,8218	76,25	92,50
Mais de 21 anos	7	75,5357	13,57574	5,13115	62,9803	88,0912	56,25	93,75
Total	22	81,7614	9,80205	2,08980	77,4154	86,1073	56,25	93,75

Tabela 4 – Diferenças entre valores médios da auto-eficácia geral por tempo de experiência profissional (Post-hoc Tests)

Multiple Comparisons						
Dependent Variable: gs_mean LSD						
(I) Anos de experiência categorias	(J) Anos de experiência categorias	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
Até 10 anos	Até 10 anos					
	11 a 20 anos	1,62946	4,76395	,736	-8,3416	11,6005
	Mais de 21 anos	10,00000	4,92019	,056	-,2981	20,2981
11 a 20 anos	Até 10 anos	-1,62946	4,76395	,736	-11,6005	8,3416
	11 a 20 anos					
	Mais de 21 anos	8,37054	4,76395	,095	-1,6005	18,3416
Mais de 21 anos	Até 10 anos	-10,00000	4,92019	,056	-20,2981	,2981
	11 a 20 anos	-8,37054	4,76395	,095	-18,3416	1,6005
	Mais de 21 anos					

e) Experiência em função gerencial: A experiência em função gerencial, apesar de apresentar diferença nas médias da NGSE, não é significante estatisticamente.

Tabela 5 – Valores médios da auto-eficácia geral por tempo de experiência gerencial

Descriptives								
Gs_mean								
	Nº	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidende Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bownd	Upper Bownd		
Até 3 anos	6	85,4167	5,89845	2,40803	79,2266	91,6067	76,25	92,50
De 4 a 8 anos	7	77,6786	12,95884	4,89798	65,6936	89,6635	56,25	93,75
Mais de 9 anos	7	83,7500	9,32626	3,52500	75,1246	92,3754	66,25	93,75
Total	20	82,1250	10,06639	2,25091	77,4138	86,8362	56,25	93,75

f) Empresas anteriores: Apesar da diferença existente entre as médias da NGSE dos grupos, somente o grupo dos participantes que passou por mais empresas (grupo 3) é diferente estatisticamente do grupo 2 (sig.= 0,057).

Tabela 6 –Valores médios da auto-eficácia geral por número de empresas em que trabalhou

Descriptives								
Gs_mean								
	Nº	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bownd		
Até 2 empresas	6	82,2917	9,85573	4,02358	71,9487	92,6346	70,00	93,75
De 3 a 4 empresas	8	76,2500	11,24007	3,97397	66,8531	85,6489	56,25	90,00
De 5 a 8 empresas	7	85,8929	4,82584	1,82399	81,4297	90,3560	78,75	91,25
Total	21	81,1905	9,66207	2,10844	76,7924	85,5886	56,25	93,75

g) Tamanho da empresa do participante: As médias NGSE dos participantes que pertencem a empresas de diferentes tamanhos são aparentes, mas as diferenças não são significativas.

Tabela 7 – Valores médios da auto-eficácia geral por tamanho das empresas em que trabalha

Descriptives								
gs_mean								
	Nº	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Até 500 empregados	5	77,0000	6,59071	2,94746	68,8165	85,1835	66,25	83,75
De 501 a 5000 empregados	7	82,3214	8,24206	3,11521	74,6988	89,9441	70,00	90,00
Mais de 5000	7	84,8214	13,39365	5,06232	72,4344	97,2085	56,25	93,75

Total	19	81,8421	10,10679	2,31866	76,9708	86,7134	56,25	93,75

2.1.3. Comentário final

Diante dos dados expostos, pode-se concluir que a escala NGSE tem consistência, a redação dos itens é de fácil compreensão, a consistência interna é boa e possibilita captar diferenças entre os participantes. Ou seja, a escala é capaz de discriminar o nível de auto-eficácia geral dos participantes e parece adequada para ser utilizada neste estudo.

2.1.4. A construção do questionário

O questionário (Anexo II) foi construído com o objetivo de conhecer os respondentes, as suas experiências em gestão de crises, as suas idéias a respeito da gestão de crises e o seu nível de auto-eficácia.

Após a sua aplicação obteve-se o nível de auto-eficácia de cada respondente. Identificava-se se o tempo de trabalho na empresa era suficiente para ele ter vivenciado todas as crises escolhidas para o estudo. Era possível ter uma idéia de como cada gerente se expressava a respeito de crises organizacionais e sobre como administrá-las.

O questionário é composto por três partes:

1) A primeira, com questões de caracterização do respondente.
2) A segunda, por meio de perguntas abertas, que visam averiguar os tipos de crise vividos pelo profissional em sua carreira e suas idéias a respeito da gestão de crises.
3) A terceira é uma escala fechada de auto-eficácia geral, de Chen, Gully e Eden (2001), traduzida para o português para obter o nível de auto-eficácia de cada gerente.

2.1.5. A construção do roteiro da entrevista

A entrevista construída foi semi-estruturada de maneira a permitir que o entrevistado tivesse uma orientação sobre as questões importantes da pesquisa ao mesmo tempo que tivesse liberdade para discursar sobre os temas da pesquisa (Anexo III).

Observa-se que, ao ser solicitado que o entrevistado relatasse as crises enfrentadas na empresa, ele teve total liberdade para relatar suas percepções da crise, as suas ações e as suas dúvidas. Esse relato respondia ao cerne desta pesquisa: identificar se e como os níveis de auto-eficácia desse gerente influenciaram na escolha das suas ações para administrar a crise.

Portanto, a entrevista foi organizada de uma forma que respondesse à questão primária da pesquisa: qual é a influência do nível de auto-eficácia dos gestores em suas ações para a administração de crises?

Assim como também para responder às questões secundárias da pesquisa:
Q1. Existem diferenças na maneira dos gerentes com alto e baixo nível de auto-eficácia de prevenir novas crises em seus departamentos? Que seria respondida através da pergunta 5 da entrevista.

Q2. Existem diferenças entre as percepções de gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia sobre a pressão psicológica experienciada durante a gestão das crises? Que seria respondida através da pergunta 6 da entrevista.

Q3. A auto-eficácia exerce influência na intenção dos gestores de desistir do emprego e abandonar a empresa em crise? Que seria respondida através da pergunta 7 da entrevista.

Q4. Existem diferenças entre gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia quanto à valorização do estado de ânimo e na motivação dos seus colegas e subordinados? Que seria respondida através da pergunta 8 da entrevista.

Q5. Quais as diferentes percepções entre os gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia sobre os fatores da organização que permitiram superar as crises? Que seria respondida através da pergunta 9 da entrevista.

Q6. Gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia têm percepções diferentes sobre as funções e habilidades exigidas para superar crises? Que seria respondida através da pergunta 10 da entrevista.

Q7. Gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia têm percepções diferentes sobre as funções e habilidades exigidas por suas empresas para ser um gerente eficaz? Que seria respondida através da pergunta 11 da entrevista.

Q8. Os níveis de auto-eficácia do gerente influenciam a sua maneira de conceituar uma crise? Que seria respondida através da pergunta 12 da entrevista.

2.1.6. Escolha da empresa

A organização escolhida para o presente estudo foi a TAM, empresa brasileira do setor de transporte aéreo que se destacou, nos últimos anos, pelo seu histórico de crises provocadas por causas imprevistas e ficou publicamente reconhecida por administrar, com eficiência e eficácia, a maioria dessas situações. Um exemplo desse reconhecimento foi sua eleição pela revista *Exame* na categoria empresa do ano em 1996, ano em que vivenciara uma de suas mais dramáticas crises, com a queda do avião que cumpria o vôo 402 sobre uma região super-habitada, vizinha ao aeroporto de Congonhas.

As características da empresa, visando contextualizar as situações de crise vivenciadas pelos gestores participantes da pesquisa, serão descritas no próximo capítulo deste texto.

Para enfocá-la como unidade de pesquisa e realizar o levantamento de dados junto aos seus gestores, obteve-se prévia autorização do diretor de recursos humanos, que compreendeu a importância do estudo do tema e manifestou a expectativa de que as análises e reflexões contribuíssem para o aperfeiçoamento das práticas de gestão de crises.

A TAM teve muitos problemas com segurança de vôo, um dos fatores primordiais de controle e prevenção nesse setor de atividade. Além dos eventos estudados nesta pesquisa, existe um histórico na empresa de vários acidentes, como a queda de um avião Bandeirante a serviço da

Petrobrás em 28 de junho de 1984, causando a morte de todos os passageiros; a morte de uma passageira em setembro de 2001, em virtude de acidente ocorrido quando uma peça soltou-se da turbina; a notícia de que uma porta da aeronave destravou-se, abrindo em pleno momento da decolagem, em abril de 2002; um avião que perdeu o controle ao taxiar na pista do aeroporto de Curitiba em julho de 2003; outro que pousou em Guarapari empregando os procedimentos operacionais específicos do aeroporto de Vitória; um Airbus recém-adquirido que se acidentou no pouso no aeroporto de Florianópolis, em novembro de 2003; e diversos outros, de maiores ou menores proporções, caracterizando a vulnerabilidade desse tipo de negócio.

As crises com problemas de vôos prejudicaram a imagem da TAM ao associá-la ao descuido com a manutenção de seus aviões. Reagindo, a empresa implantou programas de qualidade, investiu no treinamento do pessoal e na aquisição de aeronaves mais modernas e criou estratégias de atendimento ao cliente que marcaram um diferencial em relação à concorrência.

Desse histórico de crises, quatro foram selecionadas para o foco desta pesquisa. Foram escolhidas por ter significativas dimensões, por voltar a fragilizar a imagem da TAM, por ser de domínio público e por estar de acordo com a classificação de crises definida por Spillan (SPILLAN; CRANDALL, 2001):

- A queda do avião Fokker 100 em outubro de 1996, nas proximidades do Aeroporto de Congonhas, que causou a morte de 99 pessoas. Classificada conforme a tipologia de Spillan (SPILLAN; CRANDALL, 2001) como uma crise do tipo operacional.
- O ato de sabotagem no avião Fokker 100 em julho de 1997, que provocou a explosão de uma bomba no interior da aeronave e a morte de um passageiro. Para Spillan (*ibid*., 2001) pode caracterizar-se como fraude ou ato ilegal.
- A morte do fundador e presidente da empresa, comandante Rolim Adolfo Amaro, em julho de 2001, que gerou incerteza sobre os rumos da companhia devido a sua liderança carismática e à forte centralização de comando que exercia sobre a TAM. Essa morte, em acidente aéreo, poderia ser classificada por Spillan (*ibid*., 2001) como uma crise causada por fator do tipo operacional, contudo seu impacto sobre o desempenho e os destinos da empresa extrapola a caracterização dessa tipologia.

- Dois pousos forçados no mesmo dia, um em Birigui e outro em Campinas, que serão descritos em detalhes mais adiante, com perda total das aeronaves. Esses acidentes de vôos são classificados como crises do tipo operacional.

2.4. A Construção do Modelo de Ações da Gestão de Crises

A partir das ações propostas na literatura consultada, foi criada uma planilha que permitiu agrupá-las segundo a similaridade de conteúdo. Com base nesses grupos foram estabelecidas as seguintes categorias:

- Prevenção de crises
- Planejamento de procedimentos de contingência;
- Atenção direcionada aos *stakeholders;*
- Comprometimento da direção;
- Comunicação;
- Estímulos das lideranças;
- Manutenção dos valores organizacionais;
- Criatividade;
- Rapidez nas ações;
- Cuidados pós-crise.

Foi mantida a essência dessas sugestões de ações, respeitando-se as indicações dos autores.
Por exemplo, a categoria "comunicação" manteve esse nome porque os autores (BLYTHE, 2004; CLARK e HARMAN; SAPRIEL, 2003; COOMBS; HOLLADAY, 2002) sugerem que se cuide da comunicação, ainda que o objetivo dessa categoria, colocado por alguns desses mesmos autores, seja preservar a imagem da organização. Para respeitar os indicadores dos autores, optou-se por deixar o nome da categoria comunicação e preservar a imagem da organização como um item dessa categoria.

Outro exemplo refere-se à categoria "rapidez nas ações". Embora sempre deva ser considerada a qualidade da ação na chamada "*golden hour*", e não simplesmente agir sem medir as conseqüências, respeitou-se a recomendação dos autores que indicam a importância da rapidez

das ações (CLARK; HARMAN; SAPRIEL, 2003; BOIN; HART, 2003) e por isso essa categoria manteve esse nome.

A seguir, cada uma dessas categorias será explicada.

a) Prevenção de crises

Embora algumas crises possam ser imprevisíveis, a maioria dos autores ressalta a importância de planejar e formalizar ações para preveni-las e para minimizar as conseqüências das que vierem a acometer a empresa. Uma das formas de prevenir crises é justamente treinar as equipes para o tipo de trabalho que será necessário desempenhar durante uma situação difícil, buscando desenvolver as habilidades que são imprescindíveis (PEARSON, MITROFF, 2003; CLARK; HARMAN, 2004; SHRIVASTAVA, 1992; PONTES, 2004).

b) Planejamento de procedimentos de contingências

A partir do planejamento, os autores recomendam a criação de procedimentos que permitam, nos vários cenários possíveis, criar alternativas viáveis para amenizar as conseqüências de uma crise. Por exemplo, no episódio da crise dos mísseis entre os EUA e Cuba, o plano de realizar um bloqueio havia sido pensado anos antes em exercícios de simulação e pôde ser utilizado quando necessário. Nessa recomendação, também estão incluídas as ações para manter a organização viva durante os piores momentos da crise, ou seja, as alternativas para que o fluxo de produtos, pagamentos e informações continue funcionando, apesar de a empresa estar vivendo uma situação de crise.

> *A continuidade do negócio é um processo de negócio que é de responsabilidade de todos os níveis de uma organização, e no ambiente de negócio atual é essencial que todas as companhias tenham um programa inteiramente testado e integrado da continuidade do negócio caso a empresa tenha uma experiência de algum tipo de crise ou desastre (DAWES, 2004, p. 26).*

É possível, por exemplo, fazer *backup* dos principais sistemas e manter as informações em local alternativo e seguro.

c) Atenção direcionada aos *stakeholders*

Toda crise é, sobretudo, uma crise humana. Sempre que ocorre uma crise na empresa, as pessoas ficam prejudicadas, abaladas, inseguras e ressentidas. O maior erro que uma organização pode cometer, na gestão de crises, é ignorar as pessoas (BRAVERMAN, 2003). Um negócio não pode

se recuperar se os empregados não estiverem saudáveis e motivados para o trabalho. Um negócio não pode se recuperar se os clientes deixarem de confiar na empresa. Um negócio não pode se recuperar se os acionistas não acreditarem que vale a pena investir. Por isso, um dos fundamentos da gestão de crises deve ser direcionar sua atenção a todos os públicos, pois qualquer pessoa que se relaciona com a empresa de alguma forma sofre o impacto de uma crise organizacional. Mesmo as empresas preparadas para a crise freqüentemente negligenciam as necessidades das pessoas envolvidas na crises (BLYTHE, 2004).

d) Comprometimento da direção

Uma crise não pode ser resolvida sem que a direção mais alta da empresa a coloque como prioritária e se envolva pessoalmente na questão. Boa parte das crises, mesmo as aparentemente setoriais, tem efeito sistêmico dentro da empresa e em seus ambientes de relacionamento, influenciando o quadro estratégico. Portanto, um dos aspectos fundamentais na gestão da crise é obter o envolvimento da alta direção da empresa. Se houver sensibilidade gerencial, haverá mais chances de uma crise ser evitada ou resolvida de maneira eficaz (CHONG, 2004).

e) Comunicação

Se a crise afetar a reputação da empresa, aconselha-se a formação de uma equipe profissional específica para planejar e desenvolver uma estratégia de comunicação que forneça informações confiáveis aos públicos. Há, inclusive, estudos sendo realizados a respeito de uma teoria de comunicação situacional da crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002).

f) Estímulos da liderança

A literatura enfatiza a importância da liderança no gerenciamento de crises: os líderes são necessários para prover apoio emocional, confiança e oferecer novas direções à empresa. Como as crises trazem uma enorme pressão sobre os recursos humanos da empresa, é necessário que ela esteja atenta ao clima organizacional para evitar que a crise se transforme no estopim de novos problemas. A capacidade de resistência psicológica dos líderes e de busca de soluções em ambiente de incertezas e de pressões é essencial nesses momentos de crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003, CLARK; HARMAN, 2004).

g) Manutenção dos valores organizacionais

A maioria dos autores considera que o momento de crise não pode ser utilizado como desculpa para a organização se desviar dos valores que a orientam. Versatilidade nos processos de decisão não pode ser confundida com flexibilização dos valores essenciais da organização. Agir com honestidade, transparência e respeito é a maneira adequada de fortalecer o gerenciamento efetivo de uma crise (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003, CLARK; HARMAN, 2004).

h) Criatividade

Quando a situação é de crise, deve-se incentivar o surgimento de idéias novas, criativas, rápidas e acuradas, tanto na identificação das causas dos problemas como na produção de alternativas viáveis e efetivas para sua superação. Modelos cognitivos que sempre orientaram a empresa são, geralmente, os mesmos que originaram ou propiciaram o desenvolvimento da crise e precisam ser revistos para que as mudanças necessárias possam acontecer (COOMBS; HOLLADAY, 2002; BRAVERMAN, 2003, CLARK; HARMAN, 2004).

i) Rapidez nas ações

"*Golden hour* é um conceito fundamental para a gestão de crises e diz respeito às ações tomadas nos primeiros sessenta minutos de existência da crise" (PONTES, 2004, p. 3). A primeira hora após a notificação do evento é crucial para o êxito de um gerenciamento eficaz. Agir de forma desordenada na primeira hora costuma definir o fracasso dos esforços empreendidos nos momentos seguintes. Coombs e Holladay (2002); Braverman (2003); Clark e Harman (2004) falam da importância de agir com rapidez e do risco de ocorrer uma paralisia de análise durante uma crise. Ou seja, do risco de se ficar analisando demais uma situação e não agir a tempo. Cada crise tem seu próprio ritmo de progresso, mas todas exigem respostas oportunas em cada etapa. Precipitar ou adiar um comunicado à imprensa, deixar de discutir ou discutir indefinidamente o fechamento ou não de uma fábrica são exemplos de atitudes que podem impedir que a empresa ache uma solução efetiva para sua crise. Processos devem ser estabelecidos, e as ferramentas que facilitam e aumentam a velocidade resposta da crise são importantes (SAPRIEL, 2003).

j) Cuidados pós-crise

Os pensadores da gestão de crises Pontes (2004) e Shrivastava (1992) argumentam sobre a importância de cuidar das conseqüências das crises, bem como de manter uma atuação no controle dos prejuízos e na reconstrução. Outro aspecto a ser considerado é realizar uma avaliação das causas da crise e das decisões e ações tomadas, visando um aprendizado para que ela não aconteça de novo. Pode-se dizer que a prevenção de uma crise sempre começa na análise de uma crise já ocorrida.

Obviamente, as categorias podem ser organizadas de múltiplas formas e com diversas intersecções. Este modelo deve ser visto apenas como um esquema norteador para organizar o trabalho de campo. Deve-se notar que as referidas categorias foram criadas com o propósito de orientar a pesquisa de forma qualitativa, e não quantitativa.

O objetivo desse conjunto de dez categorias com ações sistematizadas em cada uma delas é funcionar como parâmetro para nortear a análise do discurso dos gestores entrevistados. Confrontando o discurso dos gestores com as ações recomendadas pela literatura, pode-se ter uma idéia da qualidade de suas ações de gerenciamento de crises.

2.5. Procedimentos de pesquisa

3.3.1. Coleta de dados

3.3.2.1. Análise documental

A coleta de dados secundários sobre o histórico da empresa e a contextualização das crises enfrentadas pela organização foi feita por meio de consulta a vários livros e veículos da mídia, como as revistas *Veja, Istoé, Carta Capital, ASAS e Exame*, os periódicos *Folha de São Paulo, Estado de São Paulo* e *Valor Econômico*, além do próprio site da TAM.

O objetivo desse levantamento foi o de alinhar os fatos e as interpretações destes acerca da trajetória da empresa e detectar os incidentes críticos marcantes.

Essa abordagem contextual é importante na medida em que propicia a compreensão de seus padrões culturais, os quais são fortes condicionantes do desempenho e das opiniões de seus gestores acerca do modo como lidaram com as crises estudadas.

3.3.2.2. Dados primários:

Entrevistas com executivos envolvidos com a gestão das crises estudadas.
Essas entrevistas foram feitas com o objetivo de conhecer a percepção desses gestores sobre a empresa, os valores que norteiam sua performance e os detalhes das crises organizacionais por eles vivenciadas. O objetivo principal foi o de reconstituir os acontecimentos a partir da visão de personagens que administraram essas crises, testemunhando e protagonizando os eventos.

Para essa etapa de entrevistas foi escolhida uma amostra intencional, obedecendo a dois critérios: que o entrevistado tivesse sido protagonista de pelo menos uma das crises estudadas e que demonstrasse abertura e disponibilidade para aceitar o convite.
Wagner Ferreira, vice-presidente de marketing.
Mauro Guimarães, diretor de comunicação.
Mauro Sales, amigo e conselheiro do fundador nas crises da queda do vôo e da bomba no avião.
Marco Aurélio de Miranda Castro, diretor de segurança de vôo.
Luis Eduardo Falco, ex-vice-presidente de marketing e coordenador principal durante as crises na empresa.
Mauricio Pontes, professor de Gerenciamento de crises do CENIPA (Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos).

O roteiro de entrevista com esses profissionais era bastante aberto, mas centrado no conhecimento profundo e detalhado da empresa, das crises selecionadas para este estudo da gestão dessas crises e, principalmente, das decisões e ações executadas para administrá-las.

3.3.2.3. Questionários aplicados a todos os gerentes da empresa

Nessa fase da pesquisa, o departamento de recursos humanos da empresa entregou pessoalmente os questionários (Anexo II) a todos os 59 gerentes da organização.

Junto com os questionários foram entregues envelopes selados para que os respondentes pudessem lacrá-los depois de responder a esse questionário e enviá-los à secretaria da pós-graduação da Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo, garantindo, assim, a confidencialidade no tratamento das informações da pesquisa.

Obteve-se o retorno de 37 questionários respondidos. Analisando-se as respostas aos questionários, foram identificados os treze gerentes que estavam na organização durante as quatro crises escolhidas para o estudo. Dentre esses treze gerentes, foram identificados os três com índices mais baixos de auto-eficácia e os quatro com os índices mais elevados. Observe-se que o número de indivíduos com elevados índices de auto-eficácia foi quatro porque o terceiro e o quarto lugares obtiveram a mesma pontuação. Essas pessoas foram convidadas a participar das entrevistas para o levantamento de dados qualitativos em profundidade.

As entrevistas foram realizadas no prédio em que o entrevistado trabalhava, em salas confortáveis, e tiveram uma duração que variou entre 55 minutos e duas horas, conforme a disposição e a riqueza de detalhes de cada depoimento.

Os entrevistados foram muito cooperativos e abertos, não ocorrendo nenhum tipo de dificuldade ao abordar os assuntos referentes à vivência das crises organizacionais e de sua gestão.

Para deixar o entrevistado mais à vontade, optou-se por não gravar a entrevista, para evitar a natural inibição dos entrevistados ao emitirem opiniões pessoais e percepções mais profundas acerca dos acontecimentos.

3.3.2.4. Entrevistas com os gerentes selecionados

Os resultados individuais de auto-eficácia obtidos por intermédio do emprego da escala de auto-eficácia geral no questionário foram identificados e colocados em uma matriz, para se conhecer a distribuição dos resultados obtidos pelo conjunto de gestores. Os indivíduos situados nos extremos de mais elevada e menos elevada auto-eficácia foram escolhidos para participar da segunda etapa da pesquisa.

A partir dos 37 questionários respondidos, pôde-se identificar os treze indivíduos que estiveram na organização durante as quatro crises selecionadas.

Desses treze indivíduos, procurou-se separar os três indivíduos com menor nível de auto-eficácia e os três sujeitos com maior nível de auto-eficácia.

Na identificação dos sujeitos com menor nível de auto-eficácia, descobriu-se os três sujeitos que se destacavam com menor nível de auto-eficácia.

Para identificação desses sujeitos na pesquisa de campo utilizou-se a sigla BAE (baixa auto-eficácia).

Quadro 3 – Notas dos sujeitos com baixa auto-eficácia

Sujeito 1BAE	71,25
Sujeito 2BAE	72,5
Sujeito 3BAE	73,75

Na identificação dos sujeitos com elevado nível de auto-eficácia descobriu-se que dois sujeitos tinham o mesmo nível de auto-eficácia e então optou-se por trabalhar com quatro sujeitos com elevada auto-eficácia (EAE).

Quadro 4 – Notas dos sujeitos com elevada auto-eficácia

Sujeito 1EAE	92,5
Sujeito 2EAE	92,5
Sujeito 3EAE	86,25
Sujeito 4EAE	86,25

Esses sete sujeitos passaram a ser os escolhidos para as entrevistas pessoais.

É necessário deixar claro que todos os procedimentos dessa etapa tiveram como objetivo identificar quais sujeitos tinham os maiores e menores níveis de auto-eficácia entre todos os gerentes respondentes.

2.6. Resultados em análise

Neste capítulo procura-se sistematizar e analisar os dados primários e secundários obtidos para interpretá-los à luz do referencial teórico adotado.

O texto se inicia com uma síntese histórica da trajetória da TAM, ressaltando as características organizacionais que podem contribuir para a compreensão do desempenho dos seus gestores. Em especial, para identificar se os níveis de auto-eficácia destes alteram sua capacidade de agir e decidir em situações que configuram a gestão de crises organizacionais.

3.5.1. Análise dos documentos

A empresa teve um crescimento muito rápido a partir de idéias inteligentes, de um posicionamento especial e do aproveitamento de oportunidades que se abriram.

Seu principal líder, o comandante Rolim Adolfo Amaro, conseguiu construir uma empresa sólida e inovadora imprimindo um novo padrão de atendimento ao cliente no país. Prestigiava seus passageiros: recebia-os com tapete vermelho a cada vôo. Não era raro ser visto ao lado da porta do avião dando boas-vindas aos clientes e destacando seus bilhetes. Além disso, colocava música clássica no salão de embarque e chegou a oferecer canapés e balas. Sua criatividade lhe rendeu vários elogios, prêmios e, principalmente, o reconhecimento dos passageiros.

Um exemplo de idéia foi a utilização do aeroporto de Congonhas, que estava praticamente desativado. O passageiro executivo se sentia desconfortável em ter de viajar até Guarulhos para embarcar, e a facilidade de não precisar sair de São Paulo transformou a TAM em uma opção muito especial.

Um exemplo de posicionamento foi o fato de a TAM se colocar como uma empresa em que o passageiro era tratado de uma forma especial. A sala de embarque tinha um serviço primoroso, música ao vivo nos horários de pico, sendo o passageiro recebido com tapete vermelho e cumprimentado pelo presidente da empresa.

Um exemplo de oportunidade aproveitada foi quando empresas importantes tiveram problemas graves que culminaram com seu fechamento, como Vasp e Transbrasil. A TAM soube aproveitar essas situações e rapidamente conquistar esses passageiros.

Mas nem todos os vôos da TAM foram tranqüilos. Houve episódios dramáticos com problemas de segurança de vôo, culminando na queda do Fokker-100, além de diversas turbulências que ameaçaram a empresa nos últimos anos:

- Em julho de 2001, justamente quando a TAM entrou para o seleto time de companhias brasileiras com faturamento acima de US$ 1 bilhão e realizou uma ultrapassagem histórica sobre a Varig, sua principal concorrente, o comandante Rolim Adolfo Amaro morreu em um acidente de helicóptero.
- A crise do 11 de setembro atingiu a empresa em um momento delicado, logo após a morte do seu presidente e fundador. Os atentados terroristas, utilizando aviões, criaram uma imagem de que as aeronaves seriam utilizadas para outros ataques e, portanto, muitos passageiros cancelaram seus vôos, criando a chamada crise da aviação de 2002.
- A crise econômica provocada pela desvalorização do real, em um contexto em que as despesas de uma empresa aérea são pagas em grande parte em dólares, mas as receitas, para uma companhia aérea com maioria dos vôos nacionais, eram recebidas em reais.
- A crise provocada pelas autoridades do setor aeronáutico em meados dos anos 90, que tinham uma atuação protecionista em relação às grandes empresas de aviação em um momento em que a TAM estava em grande expansão.

A seguir serão apresentadas a história da empresa, uma resumida biografia do seu fundador e as histórias das crises escolhidas para esta pesquisa.

3.5.2. A trajetória da TAM e suas características organizacionais.

A Táxi Aéreo Marília surgiu em 1961 a partir da união de dez jovens pilotos de monomotor. A princípio estavam na rota o estado do Paraná e os estados de São Paulo e Mato Grosso para o transporte de cargas e passageiros. Em 1967 o empresário Orlando Ometto, do setor de *agribusiness*, adquiriu a empresa, transferindo sua sede para São Paulo. Alterou seu perfil de atuação ao dedicá-lo exclusivamente ao transporte de malotes.

Em 1971, o piloto Rolim Amaro, que já havia trabalhado na companhia em seu início, foi convidado por Orlando Ometto para ser sócio minoritário da empresa, com uma participação de 33% do total acionário. Em 1972, Rolim adquiriu metade das ações da TAM, assumindo a direção da empresa.

Foi no ano de 1976 que a Táxi Aéreo Marília passou a chamar-se TAM – Transportes Aéreos Regionais. Nessa época, o Comandante Rolim, como gostava de ser chamado, possuía 67% do capital da nova empresa, que atendia São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Na opinião de Rolim, o táxi aéreo tinha um grande problema: "Quando havia uma crise em Brasília, uma inauguração ou evento, se tivéssemos cinqüenta aviões, voaríamos com os cinqüenta. Mas, quando não tinha nada, tínhamos o quê? Vinte e cinco aviões parados".

A década de 80 foi marcada por um período de crescimento da empresa e algumas crises. Rolim tinha a convicção de que, para atingir a prosperidade, a empresa teria que passar por períodos de escassez e parecia não se deixar afetar por dificuldades. O crescimento dessa década resultou da sua decisão de substituir os pequenos aviões bimotores pelos Fokker 27, maiores, mais confortáveis e potentes. Em 1981, a TAM atingiu a marca de um milhão de passageiros transportados, configurando essa tendência de fortalecimento do desempenho empresarial:
O primeiro grande crescimento da malha da empresa aconteceu em 1986, com a compra da companhia aérea Votec. Com essa medida, a TAM estendeu suas atividades para as regiões Centro-Oeste e Norte do país. No mesmo ano, Rolim foi obrigado a vender sua casa e alguns bens pessoais porque não tinha condições financeiras de pagar o 13º salário de seus funcionários. Dois anos depois, em 1988, houve a necessidade de demitir 65% dos funcionários da companhia.

E, no ano seguinte, a TAM vendeu todos os seus jatos Cessna Citation, por não ter mais o que vender.
A partir de 1989, o Comandante Rolim passou a recepcionar os passageiros na porta da aeronave.

Nos anos 90 adquire o Fokker 100, dando mais visibilidade à empresa e inaugurando uma era de modernidade na aviação regional. Devido a um problema de falta de autorização operacional, os dois primeiros Fokker 100 tiveram de ficar trinta dias estacionados no hangar da empresa. Esse fato quase fez com que a companhia fosse à falência, uma vez que o dinheiro que seria utilizado para o pagamento das primeiras parcelas das aeronaves seria proveniente das receitas que se esperava gerar com os novos equipamentos. Para solucionar essa questão Rolim viajou à Inglaterra para uma reunião com a empresa britânica responsável pelo *leasing* das aeronaves, a qual tinha ligação com o Lloyd's Bank, ganhando um voto de confiança do presidente da empresa com a prorrogação do prazo de pagamento das primeiras parcelas.

Em 1993, a TAM lançou com pioneirismo no Brasil o Programa de Fidelidade, que se destacou por ser um sistema de milhagem que não prevê limitação de assentos para oferecer os trechos gratuitos (TAM, 2006).

Em 1994, quando as outras empresas aéreas nacionais fecharam suas contas no vermelho, a TAM teve um lucro líquido de US$ 18,1 milhões. Em dois anos, de 1994 a 1996, o número de passageiros transportados por ano saltou de 1,6 milhão para 4,5 milhões.

Mas pressões do governo limitaram essa arrancada expansionista da TAM. Ele controlava a concessão de rotas, mantendo-as reduzidas. Com a delimitação de áreas a serem sobrevoadas, Rolim optou por criar uma companhia no Paraguai, a Arpa – Aerolíneas Paraguayas, que serviu como ponta-de-lança para a compra da antiga Lapsa, que se tornou a Tam Mercusúr em 1996. Dessa maneira, estabeleceu-se uma estratégia de crescimento que driblava a interferência do governo e abria perspectivas para expandir a TAM no sentido de explorar rotas internacionais.

O ano de 1996 foi marcado pela queda do Fokker 100, que deixou 99 mortos; esse episódio será descrito em detalhes a seguir.

O acidente aconteceu em um período em que um dos maiores desafios da companhia aérea era penetrar na rota Rio–São Paulo, a mais lucrativa do país. E ocorreu em meio à negociação para a compra de aeronaves mais modernas. Em parceria com um consórcio formado pela Lan Chile e pela Taca, a TAM liderou a negociação para a compra das aeronaves Airbus. O resultado do grupo foi a compra de 150 aeronaves para as três empresas junto ao consórcio europeu.

Com o objetivo de ampliar seu negócio, Rolim comprou uma área de 185 alqueires (447 hectares) na região de São Carlos, interior do estado de São Paulo, para abrigar a sede do Centro Tecnológico da TAM.

Em 1998, a TAM conseguiu implantar seus primeiros vôos internacionais, como a rota São Paulo–Miami, graças à persistência de seu fundador e à aquisição das aeronaves Airbus A 330. No ano seguinte, a TAM estreou sua rota São Paulo–Paris em parceria com a Air France.

A TAM sempre apostou na tecnologia como diferencial, por isso foi pioneira também ao implementar um moderno sistema de bilhetes eletrônicos, conhecido por *e-ticket*.

A empresa iniciou o século XXI com uma ofensiva de crescimento, porém o ano de 2001 foi marcado pela perda de seu líder, o Comandante Rolim, que faleceu em julho ao sofrer um acidente com seu helicóptero em terras paraguaias. Dois meses depois, a aviação internacional sofre o impacto do atentado de 11 de Setembro, que determina fortes alterações em procedimentos técnicos, principalmente os que se referem à segurança de vôo.

Assim como na maior parte do mundo, o mercado brasileiro sofreu os efeitos da retração econômica. No entanto, a TAM cresceu 31% nesse período, transportando mais de 13 milhões de passageiros e elevando o faturamento para praticamente R$ 3 bilhões no ano.

Em 2001 a companhia incorporou mais quinze aeronaves Airbus A 320 e dois Airbus A 330. Mesmo com os problemas de mercado e as adversidades das crises vividas, a TAM transportou quase 14 milhões de passageiros em 2002 (TAM, 2006).

Em 2002 a TAM uniu-se à companhia aérea Transbrasil, que lutava com dificuldades financeiras e operacionais, com o objetivo de provocar uma reestruturação do mercado de aviação comercial do país, no qual ainda predominava a VARIG como maior empresa nacional. A companhia fechou o ano de 2001 com a liderança no mercado de rotas domésticas pelo 18º mês consecutivo e obteve um recorde histórico no mês de dezembro: 41,17% de *market share*.

A combinação empresarial com a Transbrasil não surte os efeitos desejados e, no ano de 2003, a TAM remanejou sua malha aérea, passou por uma reestruturação interna e deu início ao compartilhamento de vôos com a Varig, em nova tentativa de fusão. A companhia lançou o e-TAM Auto-Atendimento nos principais aeroportos do Brasil, um equipamento que permite aos passageiros fazer o *check in* em 10 segundos, e encerrou o ano com lucro de R$ 174 milhões, o maior de sua história. Depois de uma carreira de trinta anos na empresa, Daniel Mandelli Martin, que havia ocupado o cargo do Comandante Rolim após sua morte, deixou a presidência da TAM, configurando outro momento de mudança da trajetória da empresa.

Marco Antonio Bologna, ex-vice-presidente financeiro da companhia aérea, assumiu a presidência em janeiro de 2004 e nesse mesmo ano foram criados os vôos noturnos, com tarifas reduzidas, conhecidos como “corujões” (TAM, 2006).

O período entre 2003 e 2004 é repleto de turbulências para a aviação civil, com a quebra da VASP e da Transbrasil. Nessa época têm início as primeiras manifestações da crise que a Varig iria enfrentar para seguir operando e o nascimento da Gol, que aparece aproveitando as oportunidades que surgem nesse cenário de turbulência.

Com o reaquecimento da economia mundial, a TAM volta a operar os vôos diurnos para Miami e os três vôos semanais para Paris, elevando a freqüência de seus vôos internacionais; inicia, então, uma estratégia de crescimento através da América Latina, voando diariamente para Santiago do Chile e recebendo, a seguir, autorização do órgão regulador para operar em Lima (Peru).

Para adequar a frota ao aumento de demanda no mercado doméstico e internacional, a TAM confirmou a chegada do seu décimo Airbus A 330 até outubro de 2005, a ser usado nas viagens internacionais. A empresa também negociou com a Airbus um cronograma para a entrega de mais dez aeronaves A 320 nos quatro anos seguintes e assumiu outras opções de aquisições, indicando seus objetivos estratégicos de crescimento acelerado.

No mercado doméstico, a TAM fechou diversos acordos com companhias aéreas regionais para aumentar a sua cobertura no território nacional e criar novas possibilidades de conexão e de freqüências para seus passageiros: um total de 25 novos destinos nacionais, responsáveis pelo transporte de mais 38 mil passageiros em 2004. Os acordos envolveram cinco empresas: Passaredo, Ocean Air, Total, Trip e Pantanal. Dessa forma, a TAM passou a cobrir 66 cidades no território nacional, sendo 41 destinos próprios.

Em abril de 2006, a TAM ficou com 37% do movimento total, contra 35% da Varig e 22% da Gol. Apesar de assumir o primeiro lugar no setor aéreo, o presidente, Marco Antonio Bologna, insistiu no corte de custos; um exemplo disso foi a mudança dos uniformes da equipe, não apenas para renovar a imagem da empresa mas também para reduzir custos. Outras mudanças motivadas pela redução de custos atingiram os padrões de conforto e gentileza: os carpetes dos aviões foram substituídos por material mais barato e, assim, a empresa que estendeu o tapete vermelho para seus passageiros hoje economiza no revestimento do piso. Os aviões ganharam novos assentos, mais leves, para economizar combustível e encosto mais fino, para que coubesse mais uma fileira com seis poltronas. Se nos tempos de Rolim na presidência contratava-se pianista para tocar na sala de espera, hoje a empresa está economizando no lanche de bordo (O ESTADO DE S. PAULO, 2006).

Com todas essas modificações, a TAM não só aumentou seu lucro como conseguiu reduzir o preço de suas passagens com relação aos concorrentes, posicionando-se agressivamente para encarar a concorrência. O projeto da companhia foca a continuidade da redução de custos, procurando manter um diferencial na qualidade dos serviços. Pretende, assim, resgatar a essência da visão de negócios do fundador Rolim, porém sem enfatizar o luxo, do qual o tapete vermelho

seria um símbolo, mas oferecendo freqüência elevada de vôos e rotas que melhor atendam às necessidades da demanda (O ESTADO DE S. PAULO, 2006).

A TAM está em um dos melhores momentos de sua história: assumiu a liderança do mercado, lucrou R$ 111 milhões no primeiro trimestre de 2006 e vendeu R$ 2,1 bilhões em ações para os investidores. Seu concorrente mais tradicional, a Varig, está enfrentando o que os analistas consideram sua crise terminal, porém a empresa aérea Gol é uma ameaça que se agiganta, avançando mais rápido com custos mais baixos é a imagem de modernidade que um dia destacou a TAM no mercado nacional (O ESTADO DE S. PAULO, 2006).

3.5.3. O papel do fundador

No dia 15 de setembro de 1942 nasce Rolim Adolfo Amaro, filho de Etelvina e Adolfo Amaro, agricultores malsucedidos que internaram o filho, ainda criança, em um colégio de padres salesianos em Monte Aprazível, de onde o menino só saía de seis em seis meses. Aos 10 anos, ainda que tivesse o benefício da educação assegurado, o menino já conhecia a sensação de estar preso e isolado.

Ele próprio sempre considerou ter sido a sua mãe que fez aflorar sua intensa vontade de voar. O escape era seu tio, irmão de Etelvina, que possuía um avião e levava o garoto Rolim, desde os 6 anos de idade, para experimentar o prazer do vôo, que o estimularia por toda a sua vida (CARTA CAPITAL, 2003).

A ousadia na maneira de pilotar provocou seu primeiro acidente, aos 19 anos, com um Stinsson. Rolim ficou preso nas ferragens, feriu-se a ponto de ficar em estado de coma, mas recuperou-se.

Essa situação dificultou a sua busca por emprego em empresas da aviação porque se tornou conhecido como “quebrador de aviões”. Em Londrina, no estado do Paraná, oferecia-se para fazer a faxina dos DC-3 da Vasp e da Varig em troca dos restos de sanduíches servidos aos passageiros. Acredita-se que seja desta experiência de vida que o “comandante” Rolim aprendeu lições de simplicidade pessoal, de bom humor e de atração por riscos que o caracterizaram mesmo depois de alcançar a notoriedade (CARTA CAPITAL, 2003).

Em 1954, quando tinha 12 anos de idade, recusou um convite do tio para fazer um vôo por ter outro compromisso marcado: caçar passarinhos com seus amigos. Este foi o último vôo de seu tio, que sofreu um acidente e faleceu. Após o acontecido, tornou-se proibido falar de avião na família de Rolim.

Aos 18 anos de idade vendeu sua “lambreta”, pequeno veículo motorizado de duas rodas, e com o dinheiro fez um curso de pilotagem, no qual obteve seu brevê e com ele o passaporte para dedicar-se à atividade que amava desde a infância. Conseguiu então seu primeiro emprego com registro em carteira profissional, como piloto da Arsata [Aerorancho S.A. Táxi-Aéreo], de Rio Preto (FOLHA DE S. PAULO, 2001b).

No ano de 1962, passou a trabalhar na TAM, que então era a sigla de Táxi Aéreo Marília. Em 1966, abdicou de seu emprego, atraído por trabalhar na região da Amazônia, onde prestou serviços de piloto particular em troca de sua primeira aeronave, um Cessna. Nessa época não tinha um público definido, transportava de tudo em seu avião, inclusive animais que não podiam ser transportados por vias terrestres por dificuldades de acesso. Para reforçar sua receita, vendia artigos eletrônicos e vestuário em um armazém em São José do Xingu, região do Araguaia, de onde comandava a pequena empresa de transporte aéreos que montara com seu precário avião. Em dois anos de trabalho na Amazônia, Rolim adquiriu dez monomotores e teve sete crises de malária (FOLHA DE S. PAULO, 2001b).

Transferiu-se para a Codeara – Companhia de Desenvolvimento do Araguaia em 1968. Em seguida, trabalhou como co-piloto na Vasp e, mais tarde, na Líder Táxi Aéreo, onde passa a incorporar o título do cargo ao seu nome – Comandante.

Na década de 70, criou a ATA – Araguaia Táxi Aéreo com uma frota de dez aeronaves. Em 1972, adquiriu metade das ações de sua ex-empregadora, a TAM. Desenvolveu com Orlando Ometto, dono da TAM até então, uma relação de amizade e parceria profissional que começou a desabar em 1976. Nesse ano em que a empresa enfrentava dificuldades – o governo Geisel havia congelado as tarifas, o Brasil sofria com a crise mundial do petróleo e a TAM repercutia esses

problemas –, Rolim perguntou ao sócio por quanto venderia sua parte no negócio. Certo de que Rolim não teria esse valor disponível, o sócio apresentou a proposta de US$ 2 milhões. Rolim preencheu um cheque com este valor e lhe entregou sem questionamentos.

O cheque não tinha fundos. O que também possibilitou efetivar a compra da TAM foi um dinheiro que recebeu do seguro da queda de um Lear Jet. Dessa forma, pagou corretamente o que devia para Orlando Ometto (CARTA CAPITAL, 2003).

No ano de 1992, passou por três cirurgias para eliminar a doença que o fez redefinir seu estilo de vida – um tumor na garganta. A partir desse episódio, o Comandante Rolim decidiu dar mais atenção à saúde e ao bem-estar. No dia 1º de dezembro de 1993 recebeu o prêmio de "Homem do Ano", oferecido pela ADVB – Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil, iniciando um ciclo de sucesso e prestígio.

Em 1996, ano marcado pela tragédia do vôo 402, Rolim Amaro recebeu o prêmio "Personalidade do Ano da Aviação Latina", concedido pela *Revista Aérea* às pessoas que mais tinham contribuído para o progresso da aviação. A TAM foi considerada a empresa mais rentável em 1996, atingindo 49% de lucro, maior marca entre todas as empresas do Brasil, segundo o Datafolha. A empresa já havia sido a campeã de 1995.

Rolim considerava que a humildade era peça fundamental para o bom andamento de seus negócios. Mantinha um escritório muito simples na cabeceira da pista do aeroporto de Congonhas, em São Paulo: "Acho que na sofisticação está a irrealidade. A simplicidade é o caminho mais curto entre os dois pontos" (REVISTA AMERICA ECONOMIA, 1996).

O Comandante Rolim segue à frente da TAM, liderando-a nos momentos de crises e comandando os novos projetos que a levariam ao patamar de maior empresa aérea do Brasil até sua súbita morte, que se transformou em uma das crises que serão apresentadas a seguir.

3.5.4. Descrição factual das crises estudadas

Esta pesquisa teve como foco as quatro crises que foram escolhidas. Essas crises serão detalhadas a seguir:

Primeira crise – A queda do Fokker 100 em 31 de outubro de 1996

A aeronave modelo Fokker 100 de propriedade da companhia aérea brasileira TAM – Transportes Aéreos, de prefixo PT-RNK, identificado como vôo 402, decolou às 8 horas e 26 minutos do dia 31 de outubro de 1996 da cidade de São Paulo com destino à cidade do Rio de Janeiro.

Ao partir do rumo à decolagem, os mecânicos presentes na pista do aeroporto de Congonhas observaram uma falha apresentada na turbina direita da aeronave. Desde o início, os especialistas tinham quase certeza de que o problema apresentava-se na abertura do reverso durante o processo de subida.

Quando a aeronave alcançou 780 metros de altura e dois quilômetros de distância, o reverso da turbina esquerda abriu e o piloto perdeu o total controle de navegação. Vinte e cinco segundos após a decolagem, a parte frontal do Fokker 100 chocou-se contra o pavimento da Rua Luís Orsini de Castro, no bairro Jabaquara, zona sul da cidade de São Paulo, destruindo, no ato de sua desaceleração, um edifício de dois andares e oito residências.

Segundo o relato de Helio Rubens Milhein Filho, que iniciou sua carreira na TAM como estagiário em 1992 e é atual gerente da companhia:

> *Vi o avião com problema... Peguei o carro e fui para a cena do acidente. Horrível! Gritaria dos sobreviventes das casas e das pessoas ao redor. Eu vi corpos queimados e roupas derretidas. Ele decolou sem velocidade e caiu. A situação mais delicada foi a destruição pela imprensa, foi muito importante a união dos funcionários... Essa era a filosofia do Rolim (REVISTA VEJA, 1996).*

O atrito das substâncias encontradas no asfalto com todos os componentes da aeronave causou grande incêndio da área afetada, ocasionando a carbonização imediata dos noventa passageiros e seis tripulantes que se encontravam no interior da aeronave, além de três vítimas entre as pessoas que estavam no solo, totalizando 99 mortes.

Os profissionais do Corpo de Bombeiros chegaram ao local do acidente às 8 horas e 35 minutos da manhã daquela quinta-feira. Os especialistas em resgate e salvamento defrontaram-se com a destruição total ou parcial das construções atingidas e com partes da fuselagem destroçada do avião, além de restos mortais espalhados por toda a área.

Os vitimados foram encaminhados ao Instituto Médico Legal. Uma grande parcela dos corpos dos passageiros encontrava-se em posição fetal e com os braços esticados, fixos assim por causa da carbonização. De acordo com o laudo médico dos legistas do IML, as pessoas acidentadas estavam preparadas para um pouso de emergência.

O Hospital do Jabaquara, situado próximo do local do acidente, recebeu dezesseis vítimas diagnosticadas como gravemente feridas, todas atingidas em solo. Três delas apresentavam intoxicação exógena, causada pela inalação de gases tóxicos.

Os residentes da Rua Luís Orsini de Castro que estavam presentes em suas habitações no momento do ocorrido relataram que, em frações de segundo, a alvenaria e a cobertura de suas casas tombaram. Segundo testemunhas, o ambiente foi tomado por um barulho descrito como ensurdecedor, impregnado por uma onda de alta temperatura e invadido pelo que visualmente se caracterizava como uma nuvem formada por gases tóxicos.

Os moradores relataram que seus quintais foram invadidos por partes da fuselagem do avião e dos corpos mutilados. Segundo descrições posteriores, o vazamento de combustível originado pela queda da aeronave e o grande volume existente no tanque do avião criaram um fluxo torrencial de fogo que escorria pela rua.

Primeiramente os profissionais do resgate enfileiraram os corpos das vítimas pela rua, até a chegada dos invólucros destinados a proteger os cadáveres. Os legistas descreveram a grande dificuldade para lograr o reconhecimento dos corpos, porque estavam mutilados devido ao forte impacto da queda.

O Exército e alguns policiais foram incumbidos de resgatar as duas caixas-pretas pertencentes à aeronave modelo Fokker 100. A primeira continha os últimos vinte minutos do diálogo entre o comandante José Antônio Moreno e o co-piloto Ricardo Luís Gomes Martins. A segunda arquivava a gravação dos dados armazenados pelos 34 computadores de bordo da aeronave.

A Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa – apresentou os reflexos do acidente nas ações da companhia aérea na tarde do dia decorrente. As ações preferenciais despencaram 24,15% durante o pregão. Fecharam em queda de 22%, a maior do dia. A cotação de TAM PN fechara em R$ 65,00 o lote de mil ações no dia anterior. No início do pregão, as ações preferenciais estavam cotadas em R$ 57,00 na abertura dos negócios; R$ 52,90 ao meio-dia; R$ 49,30 no começo da tarde. No encerramento do dia, os preços ficaram baixos o suficiente para atrair novos compradores, e o lote de mil ações fechou em R$ 50,52 (FOLHA DE S. PAULO, 1996).

O acidente com o Fokker 100 da TAM desencadeou muitos questionamentos: a ausência de segurança em manter aeroportos de grande porte como o Aeroporto Internacional de São Paulo – Congonhas – implantado em meio a uma megalópole como a cidade de São Paulo e a escassez de treinamento dos mecânicos das companhias aéreas, entre outros, indicando o impacto provocado na opinião pública.

Na tarde do acidente, a TAM divulgou a seguinte nota oficial sobre o acontecido:

> *A TAM, profundamente consternada, cumpre com o triste dever de informar que, às 8h30min de hoje, dia 31 de outubro de 1996, ocorreu, lamentavelmente, um grave acidente com uma de suas aeronaves Fokker - 100, de prefixo PT - MRK, provocando, infelizmente, a morte de todos os seus 90 passageiros e de seus 6 tripulantes, e vitimando, fatalmente, de acordo com informações até o momento confirmadas, 3 pessoas no solo.*
> *O trágico acidente ocorreu quando a aeronave se encontrava em operação de decolagem da pista 17 R do Aeroporto de Congonhas, desta Capital, para realizar o vôo nº 402 desta Empresa, com destino ao Aeroporto Santos Dumont, no Rio de Janeiro.*
> *Em obediência ao que dispõem as instruções e regulamentos aeronáuticos, esta Empresa colocou, imediatamente, todos os instrumentos de controle e registro de vôos dos tripulantes e da aeronave à disposição dos inspetores e oficiais do Sipaer - Serviço de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos do Ministério da Aeronáutica, e aguardará a emissão, dentro dos próximos 30 dias, do relatório oficial com os resultados e os laudos conclusivos da investigação, que será efetuada integralmente pelo Sipaer e pelos demais Órgãos que tratam desse tipo de ocorrência naquele Ministério.*
> *Neste doloroso momento, a TAM se sente na inadiável obrigação de declarar que está prestando todo e qualquer apoio possível aos familiares e amigos de todas as lamentáveis vítimas, e a todos assistirá, em tudo que necessário for, para aliviar a irreparável dor e o trauma impostos por esse funesto acidente.*

> *A TAM informa, também, que a tripulação técnica da aeronave era composta de 2 (dois) experientes pilotos, que desfrutavam de todas as condições técnicas, e de plena e irrestrita habilitação para a operação da aeronave acidentada, e informa ainda que, sobre a mesma aeronave, não havia, absolutamente, registro precedente de indicação de qualquer defeito técnico.*
> *Ao mesmo tempo, todo o quadro de funcionários, colaboradores e dirigentes da TAM agradece, com emoção, as manifestações de solidariedade que se está recebendo de toda a parte.*
> *A Diretoria (FOLHA DE S. PAULO, 1996).*

O acidente que derrubou o avião da TAM golpeou a empresa num momento de decolagem. Dois dias antes, o comandante Rolim Amaro, dono da TAM, havia anunciado mais uma mudança de larga escala na companhia. Com a compra de jatos maiores, ela passaria a fazer vôos nacionais e internacionais, além dos regionais. A empresa enfrentava a crise do setor de transporte aéreo com uma nova estratégia. Enfocara um segmento de mercado já existente, formado por homens de negócios que valorizavam o horário do vôo e as facilidades para adquirir a passagem aérea.

Com vinte anos de idade na ocasião do acidente, a TAM conseguia fidelizar clientes satisfeitos e expandir suas rotas por todo o país. O salto desta vez seria para explorar as rotas internacionais, e a companhia preparava sua decolagem para voar para cidades americanas e européias. Antes de embarcar para os Estados Unidos, onde pretendia comprar seis jatos de grande porte para suas novas rotas, Rolim pressentiu: “Não existe coisa pior para uma empresa de aviação do que um acidente com vítimas”. Dois dias depois, o avião-símbolo da TAM, pintado de azul para comemorar a premiação da empresa como a melhor companhia regional do mundo, pela Air Transport World, uma publicação especializada, explodiu a dois quilômetros da cabeceira da pista do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo.

Retornando imediatamente ao Brasil, Rolim concedeu uma entrevista coletiva aos jornalistas no aeroporto de Congonhas, afirmando que as famílias seriam indenizadas e que a empresa assumira todas as responsabilidades em relação ao acidente. Apesar de chocado com a ocorrência, o fundador manteve sua postura de liderança, procurando transmitir confiança, solidariedade e responsabilidade.

As caixas-pretas foram abertas para investigação na noite do dia 1º de novembro pela Aeronáutica. Constatou-se que o diálogo entre o piloto e o co-piloto do Fokker 100 era inaudível devido à danificação causada pelo fogo. No dia 4 de novembro as caixas-pretas foram enviadas

para os Estados Unidos para a análise detalhada dos registros do acidente. Devido às más condições das caixas e ao antigo equipamento para gravação de voz usado na aeronave modelo Fokker 100, optaram por enviá-las ao seu fabricante em parceria com o laboratório *National Transportation and Safety Board* (NTSB), em Washington.

No laudo final, a perícia apontou a peça "reverso" como a causa do acidente. Essa peça é localizada na turbina do avião e gera um fluxo de ar para a frente, com o intuito de diminuir a velocidade do aparelho após tocar o chão. O reverso, normalmente acionado apenas no momento do pouso do avião, abriu-se na decolagem, primeiro na turbina esquerda e depois na direita, acionado acidentalmente por uma falha técnica.

Pode-se dizer que essa crise permanece aberta até hoje, pois ainda está em julgamento o pedido de indenização de familiares das vítimas na Justiça americana e a TAM ainda enfrenta as conseqüências negativas dessas lembranças dramáticas.

Segunda crise – A explosão do Fokker 100 em 9 de julho de 1997

Oito meses após a tragédia do vôo 402 e quinze dias depois de ter sido escolhida a Empresa do Ano pela revista *Exame* pela forma transparente e responsável como administrou essa situação dramática, a TAM viveu outra tragédia: uma explosão em um de seus aviões.

No dia 9 de julho, um vôo que se iniciou em Vitória e tinha escala em São José dos Campos sofreu um problema a caminho do aeroporto de Congonhas, em São Paulo. Uma explosão na parte de trás da aeronave instalou o pânico entre os 55 passageiros. Abriu-se um buraco na fuselagem e um deles morreu depois de ser sugado para fora do avião. A aeronave pousou em Congonhas com seis feridos, nenhum deles com gravidade (ISTOÉ, 1997).

A explosão se iniciara no assento 18 D. O engenheiro Fernando Caldeira Campos, que estava acomodado no assento 18 E, juntamente com partes do avião e três assentos vazios foram expelidos da aeronave a uma altitude de 2.400 metros.

Outro passageiro, Leonardo Teodoro de Castro, 59 anos, professor, foi lançado contra a parede do avião e caiu no corredor, desacordado. Os demais passageiros puxaram-no pelos pés, a fim de que seu corpo não fosse sugado pela corrente de vento produzida pela ruptura de 1 metro e meio de altura e 2 metros e meio de largura na fuselagem (ISTOÉ, 1997).

O piloto conduziu o Fokker 100, a 500 quilômetros por hora, até o aeroporto de Congonhas. O professor Castro foi atendido na pista do aeroporto e levado ao Hospital do Jabaquara. Às 10 da manhã do mesmo dia teve alta e prestou depoimento à Polícia Federal, causando suspeitas de ter provocado a explosão em virtude de seu relato desconexo e cheio de contradições.

Em menos de um dia, Castro passou de vítima a principal suspeito do acidente.

Às 10 horas e 30 minutos do dia 12 de julho de 1997, Castro sofreu um atropelamento causado por ônibus. Devido à gravidade do traumatismo, permaneceu 100 dias internado no Hospital São Paulo com o diagnóstico de grave lesão cerebral. Segundo constatação médica, o acidente causou um “comprometimento global” de algumas funções do cérebro, entre elas a memória. O professor declarou em sua primeira entrevista após o indiciamento que não conseguia se lembrar de fatos ocorridos (ISTOÉ, 1997).

No dia 18 de julho o laudo foi entregue. Após investigações, a polícia concluiu que o fato não pôde ser qualificado como acidente, pois o Fokker 100 prefixo PT-WHK estava em perfeitas condições. O documento concluía que a aeronave sofrera um atentado a bomba.

Segundo material coletado pela perícia para análise, detectou-se que o explosivo usado era composto por nitropenta e nitrato de amônia, usado com muita freqüência em explosões de pedreiras – local onde o engenheiro morto na explosão trabalhava. A bomba, que tinha as dimensões aproximadas de uma caixa de fósforos, provocou três ondas homogêneas de deslocamento de ar de sete mil metros por segundo, em apenas um segundo. O detonador da bomba foi feito com um produto químico chamado stifinato de chumbo, usado também em espoletas e cartuchos de revólver (ISTOÉ, 1997).

No mês de setembro do mesmo ano, a Aeronáutica resolveu se retirar das investigações, deixando a Polícia Federal apurar as causas da explosão da aeronave. A revista semanal *Istoé* recebeu da Divisão de Investigação de Prevenção de Acidentes Aeronáuticos (DIPAA) o laudo do Centro Técnico Aeroespacial (CTA) confirmando que houve uma explosão não acidental. "Mas o DIPAA ressalva que no laudo não há nenhuma prova de que o responsável pela explosão foi o passageiro Leonardo Teodoro."

Terceira crise – A morte do Comandante Rolim

O comandante Rolim Adolfo Amaro, presidente da TAM Linhas Aéreas, era conhecido por sua atração por máquinas em geral e, particularmente, por aviões. Em uma de suas negociações, acabou se tornando representante, no Paraguai, da fabricante americana de helicópteros Robinson Corporation, que lhe deu de presente um helicóptero vermelho, com quatro lugares, capaz de voar a 177 quilômetros por hora.

Na manhã do dia 8 de julho de 2001, por volta das 9 horas, o Comandante Rolim decolou em seu novo helicóptero Robinson R-44 prefixo ZP-HRM da Fazenda Jaguarandi, localizada na Rodovia BR-463, em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul, acompanhado de Patrícia dos Santos Silva, 30 anos, agente comercial da TAM.

Após uma hora e vinte minutos de vôo, o helicóptero sofreu uma pane e caiu de uma altura de aproximadamente 200 metros. Moradores da região que presenciaram a cena relataram que a hélice parou de girar e, após bater de barriga em um coqueiro, espatifou-se no chão do vilarejo de Fortuna Guassu, no Paraguai. A princípio, a perícia acreditava que a queda do aparelho fora ocasionada por falta de combustível, falha conhecida por pane seca (O POPULAR, 2001).

Pelo fato de o acidente ter ocorrido em solo paraguaio, a polícia local assumiu a investigação das causas. Uma equipe médica, também do Paraguai, diagnosticou, pelas condições dos corpos, que ambos haviam morrido instantaneamente em virtude de traumatismo craniano.

A Associação dos Tripulantes da TAM (ATT) divulgou no dia seguinte, 9 de julho, uma nota oficial sobre o falecimento do comandante:

> *A Diretoria da Associação dos Tripulantes da TAM, em nome de todos os pilotos e comissários da Empresa, lamenta profundamente a perda do Presidente da TAM, Comandante Rolim Adolfo Amaro. Se para a aviação brasileira isso representa uma perda irreparável, para todos nós, que convivíamos com ele no dia-a-dia, ele deixa um espaço que jamais poderá ser preenchido. Neste momento, todos nós, seus funcionários, estamos nos sentindo um pouco órfãos, tal era o carisma e a simpatia com que ele sempre tratou todos que trabalham em sua empresa, em especial o grupo de vôo, já que, como nós, ele também era piloto e amava a profissão. Nosso presidente foi sócio-fundador de nossa Associação, há vinte anos, era nosso associado número 1 e sempre esteve ao nosso lado, como colaborador direto. Ele se foi, mas deixa sua herança de atitudes, de determinação e da busca constante pela excelência. Sabemos que este é um grande desafio que a TAM terá que superar. Porém, estamos certos de que, seguindo o exemplo do Cmte. Rolim e com força e união, continuaremos decolando, seguindo em frente para fazer da TAM a empresa que ele sempre buscou que ela fosse.*
> *Comandante Nicolau Moraes Barros, Presidente da Associação dos Tripulantes da TAM, ATT, 09 de julho de 2001.*

O corpo do Comandante Rolim foi velado no Pavilhão Oficial do Aeroporto de Congonhas, em São Paulo. O público teve acesso livre ao caixão, que permaneceu no local até as 14 horas. Em seguida, Rolim foi transportado em um carro do Corpo de Bombeiros até o Cemitério de Congonhas, onde foi sepultado. Durante a cerimônia de despedida, um dos aviões da TAM fez um vôo semi-rasante sobre o cemitério (FOLHA DE S. PAULO, 2001b).

No dia 13 de julho de 2001, os destroços do helicóptero, que se encontravam no Centro de Investigações e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos do Paraguai, em Assunção, seguiram para o Centro Técnico da Aeronáutica (CTA), em São José dos Campos, distante cem quilômetros de São Paulo.

O CTA, após uma perícia, constatou que o motivo do acidente não era pane seca, como avaliado no dia da queda, e que o motor estava em baixa rotação no momento da queda, mas não chegou a uma constatação conclusiva da causa do desastre (JORNAL DO BRASIL, 2002).

A morte do Comandante Rolim impactou o país. Desde 1993, o comandante escrevia, mensalmente, a Carta do Comandante. Naquele mês, estava empolgado porque a TAM completava 25 anos e seus escritos deixaram claro o orgulho que sentia por sua companhia:

> *Prezados amigos, ainda me lembro muito bem quando eu e o senhor Orlando Ometto esperávamos por um diretor da TAM em nosso quarto do Hotel Bandeirantes, em Goiânia, para assinar os documentos que constituíam a TAM – Transportes Aéreos Regionais, em 1976, para que ela, então, pudesse operar linhas regulares. Nunca me recordo de um dia sequer em que o volume de nossos passageiros não aumentasse em relação ao dia anterior. Agora que atingimos a liderança do mercado*

doméstico, cabe uma reflexão: nós somos a única coisa nova que aconteceu em tamanho e inovações nesses 50 anos de transporte aéreo no Brasil. Desejo a todos boa viagem!
Rolim Adolfo Amaro

A morte do presidente da TAM criou dúvidas na opinião pública em geral e nos *stakeholders* da empresa em particular sobre como seria a continuidade da TAM. Estava claro para todos que o seu fundador tinha uma influência muito grande na vida da organização, que um processo sucessório não havia sido preparado e que, carente da presença do seu idealizador e principal mentor, provavelmente ela não teria meios de prosseguir sua ambiciosa jornada de crescimento e diferenciação.

Quarta crise – Os pousos forçados no mesmo dia

Depois dessa seqüência de infaustos acontecimentos como seria o impacto de ocorrerem dois pousos forçados, com perda total das aeronaves, no mesmo dia?

Esse fato, que abalaria qualquer empresa do setor, é recordado pelo vice-presidente comercial da TAM como se fosse um delírio psicótico. Estava providenciando a solução da crise criada com o acidente de Araçatuba quando alguém lhe informa que ocorria um pouso forçado. Responde que já está cuidando da situação, mas leva algum tempo para perceber que estava sendo informado de um segundo evento, bastante semelhante, que ocorrera quase simultaneamente em Campinas.

Pouso forçado em Birigui

No dia 30 de agosto de 2002, na região de Araçatuba – a 530 quilômetros de São Paulo –, o vôo 3804 do Fokker 100 da companhia aérea brasileira TAM, com 24 passageiros a bordo, realizou um pouso de emergência no pasto da Fazenda Santa Ana, bairro rural de Itaquará.

O vôo partiu de Guarulhos, São Paulo, e tinha como destino a cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul. Segundo relatos de passageiros, o vôo estava dentro das normalidades, até o instante em que o piloto anunciou a necessidade de ser efetuado um pouso forçado, momento em que a aeronave passou a perder altitude (FOLHA DE S. PAULO, 2002).

Às 10 horas e 45 minutos, o Fokker 100 pousou no meio do pasto da fazenda, deixando um rastro de fumaça e destruindo o trem de pouso. Quatro passageiros, dois homens e duas mulheres, ficaram levemente feridos.

A primeira suspeita do motivo do acidente foi a de vazamento do combustível durante o percurso realizado. Em nota oficial divulgada no mesmo dia, a TAM confirmou que o acidente com o vôo 3804 ocorrera por falta de combustível e que os engenheiros da empresa estavam verificando a causa do vazamento.

No dia 3 de setembro do mesmo ano o DAC divulgou em nota oficial as causas do incidente. Depois de investigar a aeronave, o Departamento de Aviação Civil afirmou que o pouso forçado do Fokker 100 em Itaquará ocorreu por um excesso de consumo de querosene, causado por um vazamento localizado na tubulação de acesso à bomba de autopressão de combustível do motor direito do avião.Segundo a nota, houve um deslocamento do bocal de acoplamento da tubulação à bomba que levou a um vazamento rápido do combustível existente. O motor direito e, perto do momento do pouso, o motor esquerdo se desligaram (REVISTA TERRA, 2002).

Pouso forçado em Campinas

No mesmo dia 30 de agosto de 2002, o Fokker 100, prefixo PT-MRL, da TAM decolou às 8 horas e 46 minutos da cidade de Salvador, na Bahia, levando 42 passageiros com destino ao aeroporto de Guarulhos, em São Paulo. Sua rota foi desviada devido a uma pane, que obrigou o piloto, ao perceber um problema com o trem de pouso, a entrar em contato com a torre de controle. Imediatamente, todas as providências foram tomadas para que o Fokker 100 pousasse com segurança.

O avião foi forçado a descer de barriga sobre uma espuma espalhada pela pista do Aeroporto de Viracopos, em Campinas (FOLHA DE S. PAULO, 2002).

Nenhum dos 42 passageiros sofreu qualquer tipo de escoriação, todos saíram ilesos. Os que moravam em São Paulo foram levados de táxi para suas casas e os que fariam conexão foram

levados para Guarulhos. O Aeroporto de Viracopos passou parte da tarde interditado por causa do ocorrido e diversos vôos foram cancelados.

Este tinha sido, até então, o nono acidente com o Fokker 100 da TAM em dez anos, ou seja, uma média de quase um por ano (FOLHA DE S. PAULO, 2002).

Na mesma nota oficial divulgada no dia 3 de setembro de 2002, sobre o Fokker 100 que pousou em Itaquará, o Departamento de Aviação Civil apresentou as causas do pouso forçado em Campinas. Segundo o documento, a ocorrência de um problema nas tubulações que conduzem o fluido hidráulico impediu o abaixamento do conjunto do trem de pouso, o que causou o problema durante o pouso (REVISTA TERRA, 2002).

A companhia TAM lamentou pelos pousos irregulares e exprimiu surpresa, uma vez que as aeronaves jamais haviam sofrido qualquer tipo de acidente e, no mês anterior aos acidentes, haviam passado por uma rigorosa revisão. Em função dos problemas apresentados, toda a frota de aeronaves da TAM passou por uma inspeção do setor de manutenção (REVISTA TERRA, 2002).

Os acidentes com o Fokker 100 colocaram a imagem da empresa em risco, pois a opinião pública começou a duvidar que os equipamentos fossem seguros e que a TAM tivesse cuidado com a segurança de seus aviões.

A decisão da empresa foi devolver 42% da frota de Fokker 100, simultaneamente à demissão de 524 funcionários (7% do total) e à suspensão de vôos para nove cidades: Caxias do Sul (RS), Criciúma (SC), Araçatuba (SP), Sorocaba (SP), São José dos Campos (SP), Corumbá (MS), Presidente Prudente (SP), Navegantes (SC) e Ji-Paraná (RO). (ISTOÉ, 25/06/2002).

2.7. As crises na percepção dos entrevistados

Descritos os fatos que caracterizaram as situações de crise organizacional escolhidas para este estudo, no contexto da trajetória da TAM, torna-se esclarecedor pinçar dos depoimentos feitos

pelos protagonistas entrevistados algumas opiniões e percepções mais recorrentes ou convergentes.

O Comandante Rolim acreditava no valor da competência profissional, que considerava requisito indispensável ao sucesso da empresa. Não economizava esforços para atrair um profissional que considerasse capaz de agregar valor à TAM.

Nas entrevistas, várias referências foram feitas acerca de pessoas convidadas a trabalhar na empresa devido à admiração do Comandante Rolim por sua capacidade.

Um traço que, provavelmente, tornou-se marcante na cultura da empresa foi essa percepção de que era constituída por profissionais de alto nível. O que fortalecia suas condições de enfrentamento das crises organizacionais.

Ele convidou Mauro Sales para fazer parte do Conselho, mas como Mauro não aceitou o convite ele providenciou um esquema especial para tê-lo como seu conselheiro permanente.

Durante as crises estudadas, as lideranças sempre tiveram a atitude de selecionar um grupo pequeno para administrar a crise, enquanto os demais funcionários mantinham o funcionamento das operações em padrões de normalidade.

Os líderes escolheram pessoas que respondiam rapidamente aos desafios, demonstrando prontidão e assertividade. Evitavam, nessas ocasiões, convocar pessoas de comportamentos mais burocráticos e preocupadas com a formalidade das normas e atribuições do cargo.

Alguns dos funcionários que não foram escolhidos para a função de administrar algum aspecto das crises, ainda assim, colocaram-se à disposição para ajudar no que estivesse ao alcance deles. Por exemplo, no episódio do vôo 402, uma equipe foi colocada de prontidão no Instituto Médico Legal e apoiou as famílias no momento da identificação dos corpos das vítimas. Alguns funcionários que não estavam escalados para esse trabalho, mesmo fora do expediente, ficavam por perto para o caso de surgir uma tarefa adicional. Esses aspectos indicam que, por um lado, os

gestores têm critérios claros para selecionar as pessoas componentes das equipes. E conheciam suficientemente seus liderados para proceder a essa escolha. Por outro lado, observa-se que um espírito de coesão e identificação organizacional animava os funcionários não recrutados a se ofereceram voluntariamente.

1) Um dos entrevistados comentou que na primeira entrevista do Comandante Rolim após a queda do vôo 402 a primeira pergunta de um repórter foi: “Comandante, o senhor diz que as outras empresas de aviação entendem de avião e a TAM entende de passageiro. É por isso que o avião caiu?”

Esse episódio demonstra a dificuldade de relacionamento com a imprensa e o poder que esta exerce na formação da opinião pública. Os entrevistados ressaltaram a importância de estar bem preparados para esse relacionamento ainda que a gestão da crise esteja exaurindo o controle emocional dos gestores.

2) Os aspectos que mais chamaram a atenção nas ações dos líderes, na opinião dos entrevistados, foram:

- Cuidar para que os familiares das vítimas fossem apoiados e preservados;
- Cuidar da comunicação clara, direta e objetiva com as autoridades;
- Cuidar do relacionamento com a imprensa, evitando interpretações distorcidas e desinformações;
- Cuidar para manter a operação funcionando com os parâmetros de normalidade;
- Cuidar para que as pessoas emocionalmente abaladas não contaminassem o público;
- Cuidar para que a TAM demonstrasse estar assumindo toda a responsabilidade pelo acidente;
- Cuidar para que o Comandante Rolim estivesse sempre à frente dos acontecimentos.

Os entrevistados consideram que os fatores importantes para a superação de crises de grandes proporções como a causada pelo acidente do vôo 402 são:

- A presença da liderança à frente de todos os acontecimentos. Não esconder e não negar informações ao público da crise;

- A empresa ter uma cultura de superação das adversidades em qualquer situação;
- A empresa estimular no seu cotidiano o espírito de servir;
- Respeitar a intuição como fonte de idéias e soluções;
- A empresa manifestar respeito, compaixão e solidariedade pelas vítimas e seus familiares com ações concretas e cuidados especiais.

2.8. Analisando o Material Coletado junto aos gestores

Neste item são analisadas as respostas dos 37 gestores que preencheram o questionário de levantamento de dados primários da pesquisa. Como já mencionado, o levantamento procurou identificar o perfil dos respondentes e mensurar seu nível de auto-eficácia. Estes resultados permitiram selecionar, para uma entrevista em profundidade, um subgrupo que é composto por gestores de mais elevado nível e de mais baixo nível de auto-eficácia, para se trabalhar com os dois extremos da escala.

O grupo tem a predominância do sexo masculino nos cargos de gerente, trinta deles (81,1%) são do gênero masculino. A média de idade é 42,1 anos, com o valor mínimo de 28 anos e o máximo de 63, uma grande variância. O mesmo ocorre com o gênero experiência como gerente, que varia de 0 a 30 anos e o tempo de casa, de 1 a 26 anos. A tabela abaixo mostra a distribuição dos valores.

Tabela 8 – Perfil dos respondentes

		Idade (anos)	Empresas anteriores (quantidade)	Tempo TAM (anos)	Experiência gerente (anos)	Auto-eficácia
N	Valid	37	36	37	37	37
	Missing	0	1	0	0	0
Mean		42,1	3,8	8,7	7,8	83,4
Median		40	3,5	6	5,5	82,5
Mode		39	2	5	4	82,5
Std. Deviation		8,9	1,8	6,4	6,9	6,6
Minimum		28	1	1	0	71,25
Maximum		63	8	26	30	100

Quartil	25	35,0	2,0	4,3	3,0	78,8
	50	40,0	3,5	6,0	5,5	82,5
	75	48,0	5,0	13,0	11,0	88,8

A análise será feita com os participantes que tinham vivenciado as maiores crises da empresa. O perfil dos participantes selecionados está descrito na Tabela 9.

Tabela 9 – Perfil dos participantes selecionados

		Idade (anos)	Empresas anteriores (quantidade)	Tempo TAM (anos)	Experiência gerente (anos)	Auto-eficácia
N	Valid	13	13	13	13	13
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		42,54	3,77	16,15	6,04	82,12
Median		42	3	14	5,50	82,50
Mode		39	3	13	4	82,50
Std. Deviation		6,29	2,09	5,29	2,76	7,00
Minimum		33	1	10	2	71,25
Maximum		53	8	26	12	92,50
Percentiles	25	37,50	2,00	12,50	4,00	76,25
	50	42	3	14	5,5	82,5
	75	48	6	20	7,5	87,5

Para verificar as relações entre as variáveis, foram feitos alguns testes de correlação para identificar as diferenças entre os grupos e a correlação existente entre as variáveis.

A tabela a seguir mostra que existe correlação entre as variáveis Vivenciou as Crises, Idade, Gênero, Nº de Empresas Anteriores, Tempo de Empresa, Experiência Gerencial e Auto-Eficácia.

Com todas as limitações da pequena quantidade de casos, identifica-se:

- A variável Vivenciou as Crises tem correlação com a variável Gênero (0,512). Existem seis mulheres no grupo que vivenciaram as crises e uma que não vivenciou.
- A variável Vivenciou as Crises tem correlação negativa com a variável Tempo de Empresa (-0,833). Essa relação deve ter sido influenciada pela presença de uma quantidade maior de

mulheres no grupo que vivenciou as crises, que tem a média Tempo de Empresa 16,29 anos enquanto os homens têm 7 anos.

- A variável Idade tem correlação com Experiência Gerencial (0,572), como é esperado; quanto maior a idade, maior é a experiência gerencial do participante.

Tabela 10 – Correlação entre as variáveis de controle

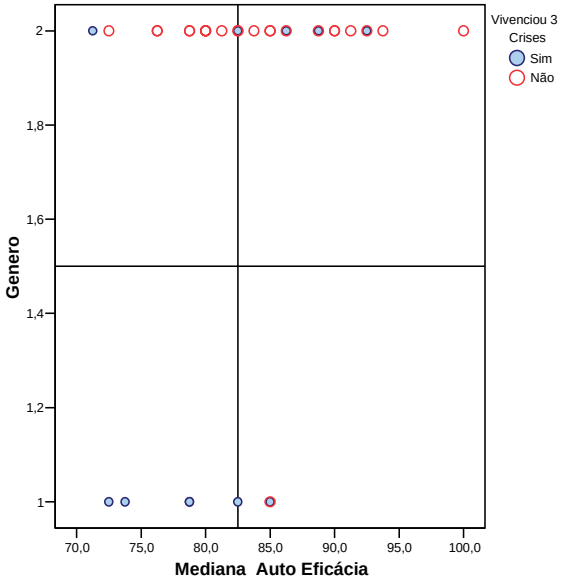
Correlations

			Vivenciou 3 Crises	Idade	Genero	N Empresas Anteriores	Tempo Empresa	Experiencia Gerencial	Auto Eficácia
Spearman's rho	Vivenciou 3 Crises	Correlation Coefficient	1,000	-,066	,512**	,054	-,833**	,016	,117
		Sig. (2-tailed)	.	,696	,001	,756	,000	,925	,490
		N	37	37	37	36	37	37	37
	Idade	Correlation Coefficient	-,066	1,000	-,253	,317	,033	,572**	-,296
		Sig. (2-tailed)	,696	.	,132	,060	,846	,000	,075
		N	37	37	37	36	37	37	37
	Genero	Correlation Coefficient	,512**	-,253	1,000	,189	-,498**	,071	,289
		Sig. (2-tailed)	,001	,132	.	,270	,002	,675	,083
		N	37	37	37	36	37	37	37
	N Empresas Anteriores	Correlation Coefficient	,054	,317	,189	1,000	-,143	,325	-,191
		Sig. (2-tailed)	,756	,060	,270	.	,406	,053	,265
		N	36	36	36	36	36	36	36
	Tempo Empresa	Correlation Coefficient	-,833**	,033	-,498**	-,143	1,000	-,092	-,075
		Sig. (2-tailed)	,000	,846	,002	,406	.	,589	,660
		N	37	37	37	36	37	37	37
	Experiencia Gerencial	Correlation Coefficient	,016	,572**	,071	,325	-,092	1,000	-,045
		Sig. (2-tailed)	,925	,000	,675	,053	,589	.	,790
		N	37	37	37	36	37	37	37
	Media AE v2	Correlation Coefficient	,117	-,296	,289	-,191	-,075	-,045	1,000
		Sig. (2-tailed)	,490	,075	,083	,265	,660	,790	.
		N	37	37	37	36	37	37	37

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

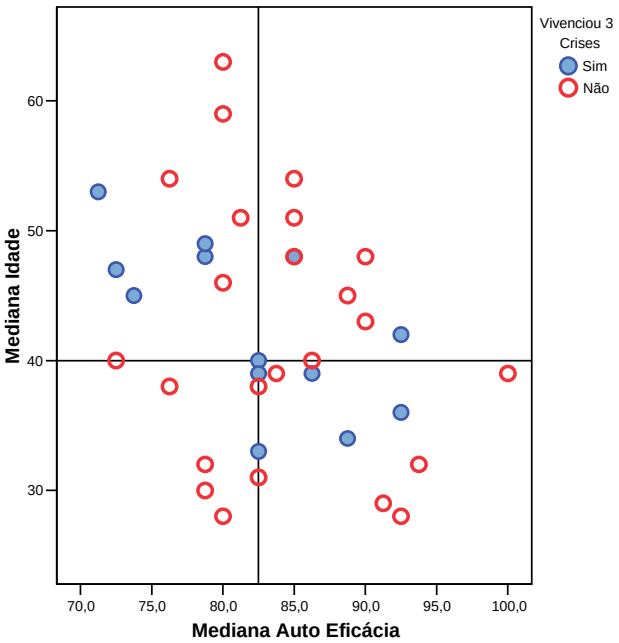
Contudo, levando em conta o número pequeno de casos, desenhamos dois *scatterplot* (figuras 1 e 2), onde é perceptível a diferença existente nas pontuações de Auto-Eficácia em função do Gênero. Na Figura 1, o gênero feminino (código 1) tem a distribuição diferente do gênero masculino (código 2), ficando a maior parte dos casos do gênero feminino abaixo da mediana.

Figura 1 – Scatterplot Gênero com Auto-eficácia, controlando Vivenciou as Crises



Na Figura 2, analisamos a correlação entre as variáveis Auto-eficácia e Idade, controlando a variável Vivenciou as Crises. Podemos perceber que as duas concentrações em azul mostram que os participantes mais novos têm valores mais altos de auto-eficácia quando comparados com os mais velhos, controlando a variável Vivenciou as Crises.

Figura 2 – Scatterplot Idade e Auto-eficácia, controlando Vivenciou as Crises



4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DE ENTREVISTAS COM OS 7 GESTORES

Neste item procura-se elaborar inferências e conclusões advindas dos dados analisados a partir das entrevistas com os sete gestores, da revisão teórica e das reflexões que esta experiência de pesquisa acadêmica provocaram no pesquisador.

Para verificar se e como os níveis de auto-eficácia influenciaram o desempenho dos gestores durante a gestão das crises organizacionais dividiu-se o grupo de respondentes em dois subgrupos: EAE (elevada auto-eficácia) e BAE (baixa auto-eficácia).

Foram conduzidas entrevistas em profundidade versando sobre a experiência de vivenciar as crises organizacionais escolhidas e seus processos de gestão, com a finalidade de averiguar as semelhanças e diferenças de atitudes, opiniões e percepções conforme o subgrupo em que se localizava o entrevistado.

Este material foi analisado e interpretado com o intuito de obter conclusões e inferências. Evidentemente, estas padecem das limitações típicas do trabalho com dados qualitativos e da dificuldade em controlar a subjetividade da pesquisa.

O texto referente à atuação dos gestores frente às crises escolhidas foi sistematizado enfocando-se o material de cada subgrupo separadamente.

OS SUJEITOS DE BAIXA AUTO-EFICÁCIA

A escolhas desses sujeitos foram as seguintes:

Tendem a ter uma atitude de não-ação

Os sujeitos BAE nas entrevistas tendem a relatar as ações que outras pessoas assumiram para gerir as crises como se tivessem sido apenas testemunhas dos episódios, e não atores encarregados de desempenhar seus respectivos papéis .

O discurso centra-se na observação dos acontecimentos e no desempenho dos demais gestores, esquivando-se de colocar a si próprio no cenário da crise.

Um dos entrevistados sugeriu: “Entreviste a minha assistente porque ela estava mais envolvida no atendimento dos familiares”, como se seu principal envolvimento tivesse sido nulo ou pouco relevante.

O sujeito BAE1, quando entrou na sala para a entrevista, comentou: “A secretária do RH falou que você quer conhecer minhas idéias e experiências sobre gestão de crise. Isso é bem fácil: quando as coisas estão ruins é melhor não fazer nada para não atrapalhar quem tem de cuidar delas”.

Comentando especificamente o caso da queda do vôo 402, disse: “Quando eu soube da queda, fiquei quieto, não conversei com ninguém para não criar problemas. Já tinha um pessoal cuidando e, portanto, resolvi ficar como espectador”. Relatou também que orientou a sua equipe a desligar o rádio para não ficar impressionada com as notícias veiculadas e evitar conversar sobre o assunto, prosseguindo com suas atividades normais.

Decisões similares foram narradas em relação aos demais acidentes: “A gente tem de ficar quieto para não falar besteira. A gente se pergunta quem será que fez a besteira, mas procura não se expor nem atrapalhar os outros”. É como se o entrevistado se colocasse à margem dos acontecimentos, evitando assumir ações e decisões e orientando seus subordinados a manterem o mesmo distanciamento emocional e a neutralidade de ação.

Parecem sentir-se atemorizados com a perspectiva de desempenhar papéis que não estão previstos na rotina cotidiana e sentir que seus atributos de autoridade e poder são tão restritos que

não podem tomar a iniciativa de ações não prescritas. As pessoas preferiram não assumir mais responsabilidades além das estritamente referentes aos seus cargos (PAGÉS, 1993).

Outro entrevistado, participante da crise provocada pelo acidente que matou o presidente da companhia, relatou: “Eu tinha que cuidar dos documentos para trazer os corpos, mas o pessoal do Paraguai arrumou tudo. Fiquei na expectativa de ver o que ia acontecer...”.

Pode-se inferir que a baixa auto-eficácia condiciona essas pessoas a uma postura passiva, de “não-ação”, na qual não se sentem estimuladas a exercitar a autonomia, e mantêm uma restrita relação de identidade organizacional com a empresa (FISCHER *et al*, 1989).

Tendem a não se lembrar das crises

Apesar de todas as crises terem tido grande impacto na vida da organização, observou-se que os sujeitos de baixa auto-eficácia não se lembravam dos casos. Várias vezes todos os sujeitos desse grupo comentaram que não se lembravam das crises da explosão do avião e dos pousos forçados, relatando apenas os demais, que tiveram maiores proporções e foram mais comentados.

Por exemplo, o sujeito BAE3, ao comentar a crise da explosão, afirmou: “Eu não me lembro desse acontecimento. A minha equipe foi envolvida na crise, mas eu não me lembro do que aconteceu”.

O sujeito BAE2 comenta sobre a explosão do avião: “Eu não me lembro da explosão. Eu só me lembro de uma reunião algum tempo depois em que o Rolim deu um soco na mesa e falou que aquilo não poderia ter acontecido”.

O sujeito BAE1, comentando a crise dos pousos forçados: “Eu não me lembro do que aconteceu. Você sabe, a gente fica afastado dos acontecimentos”.

É interessante observar que nenhum sujeito do grupo de elevada auto-eficácia relatou o esquecimento de qualquer uma das crises escolhidas como objeto central das entrevistas.

Questiona-se se, ao ocuparem cargos gerenciais fisica e psicologicamente distantes do cenário de operações, esses profissionais de baixo nível de auto-eficácia tenderiam a relevar aspectos importantes do dia-a-dia da empresa.

Poder-se-ia pensar, com base na teoria psicanalítica, que a falta de memória se deve à vivência de situações traumáticas, nas quais parte dos indivíduos tende a se esquecer desses eventos para poder manter o funcionamento da sua estrutura de personalidade ou, ainda, tende a assumir uma postura de autoproteção, mantendo-se em sua posição funcional, evitando envolver-se com ações extemporâneas e dedicando pouca atenção aos episódios que não estão diretamente relacionados com seus afazeres rotineiros (FREUD,1917).

Cuidados em orientar a equipe

Uma observação interessante é que esses sujeitos sempre fazem comentários sobre alguma conversa que tiveram com a sua equipe, orientando as pessoas a serem cuidadosas.

O sujeito de BAE1 comenta que orientou sua equipe para ninguém falar sobre o assunto, a fim de não criar complicações.

O sujeito de BAE2 comenta, em relação ao episódio da queda do vôo 402: “Eu estava fora da empresa e fiquei preocupado com o meu pessoal. Peguei o celular e liguei para a equipe, para eles não falarem com ninguém de fora da empresa, mas soube que algum diretor já tinha dado as diretrizes. Reforcei então essa orientação dizendo que era para não darem nenhuma informação até eu chegar. Era para eles dizerem que a assessoria de imprensa ia soltar uma nota”.

Hersey e Blanchard (1986) afirmam que pode ser muito prejudicial para o desenvolvimento dos membros quando o líder atua direcionado para as tarefas em vez de para o desenvolvimento da maturidade da equipe.

Nas entrevistas desses sujeitos pode ser observado que eles mantêm uma idéia de se protegerem e aos seus, evitando envolvimento e exposição. Verifica-se que as orientações dadas geralmente são a respeito de algo que a equipe não deve fazer, mais do que no sentido da ação.

Ao contrário, o grupo de sujeitos de elevada auto-eficácia tende a não falar da sua equipe. Geralmente os seus comentários dizem respeito às suas próprias ações. A sua preocupação centra-se no "fazer", seja como comportamento individual, seja como comando de ação de seus subordinados.

Por exemplo, o sujeito EAE1, ao comentar a respeito do momento em que chegou ao local do acidente: "Tínhamos que dar respostas ao DAC, autoridades, polícia, imprensa. Tinha de preservar o local para ajudar nas investigações... Arranjamos caminhões, cuidamos da família, acionamos o jurídico, pegamos o relatório da situação de manutenção da aeronave".

Pode-se observar que, apesar de ele fazer a sua declaração na primeira pessoa do plural, está falando de suas próprias ações, e estas se referem a um "fazer" que se opõe à predominância de cuidados com a não-ação relatados pelo grupo de baixa auto-eficácia (BANDURA, 1997).

Enfatizam os valores organizacionais

Os sujeitos do grupo de baixa auto-eficácia ressaltam sua crença na importância dos valores organizacionais. Eles mostram que a cultura da empresa é um fator importante nos momentos de crise e direciona as características dos procedimentos de gestão adotados.

Como exemplo, o comentário do sujeito BAE2 sobre a crise da morte do Comandante Rolim: "Quando o Rolim morreu, nós nos abraçamos e falamos: ele nos ensinou tudo, agora é hora de mostrar o que nós aprendemos com ele".

O sujeito BAE3 faz um comentário muito parecido: "Nesses momentos tem aquela coisa da união da equipe da TAM. As pessoas falavam: ele ensinou e a gente aprendeu. Agora é com a gente. A gente se abraçava, chorava e falava que era com a gente".

Na entrevista, ao falar sobre a empresa, a mesma pessoa comenta: "A união da equipe sempre foi fundamental. A gente tinha um *slogan*: essa empresa é minha! Tem a crença na empresa, nos valores de Rolim. Vontade de fazer a empresa ser a maior. Sabe qual foi o diferencial da TAM nas crises? Foram as pessoas, a união, o envolvimento, o espírito de servir da empresa".

Essa crença nos valores da empresa estimula as pessoas a acreditarem na força da empresa para superar esses obstáculos, levando-as a sentir-se protegidas e, por isso, seguras de que não seriam atingidas pelas conseqüências negativas da crise. Parecem até ter construído um mito de invencibilidade, como se a trajetória de dificuldades superadas da TAM assegurasse a todos que, como uma fênix, ela sempre é capaz de renascer das cinzas.

O grupo de elevada auto-eficácia tendia mais a valorizar as ações gerenciais que ocorreram durante as crises, demonstrando menor preocupação com os valores da empresa.

Para estes entrevistados os valores organizacionais são um dado, e não o motivo de ser das ações e decisões da gestão de crise. Estas estariam fundamentadas nos valores pessoais e na capacitação técnica e gerencial de cada profissional.

Por exemplo, o sujeito EAE2, ao mostrar orgulho da empresa, assinala a importância do trabalho e da ação: “Tudo o que a TAM tem, conquistou com trabalho. São coisas merecedoras por tudo o que fizemos”.

Em outro exemplo, o sujeito EAE1 fez o seguinte comentário sobre a queda do avião: “A TAM era uma empresa pequena. A gente tinha muita sinergia. Não precisava uma ordem para fazer as coisas”.

Ao responder como foi superada a crise da morte de Rolim, ele coloca: “Como a gente superou a crise? Os antigos disseminaram as idéias deles e, de novo, a união das pessoas foi fundamental para todos fazerem o que precisava ser feito”.

É evidente que os sujeitos com elevada auto-eficácia acreditam mais nas ações e na sua própria capacidade de agir, mesmo em circunstâncias desfavoráveis, enquanto os de baixa auto-eficácia justificam seu impulso à “não-ação” com a crença no suporte de confiança da força e capacidade da empresa para a superação dos desafios.

Valorizam o planejamento para evitar uma nova crise

O BAE2 enfatizou a necessidade de planejamentos mais precisos para evitar a ocorrência de novas crises. Se, de um lado, essas pessoas estão elaborando um raciocínio correto, no sentido de apontarem para a necessidade de sistematizar os procedimentos preventivos, de outro lado parece que idealizam a possibilidade de se poupar do sofrimento e do estresse provocados pelas crises organizacionais.

O sujeito BAE2 comenta: “Nós nos demos conta de que precisávamos estar mais bem preparados para um acontecimento desse tipo”.

Enquanto o sujeito BAE3 comenta: “Nós sofremos tanto com a crise que lutamos para ter tudo organizado para não sofrer aquilo tudo de novo. Eu fui um que lutou o tempo todo para não ter tanta improvisação como quando caiu o avião”.

Pode ser observado que talvez o fato de os sujeitos de elevada auto-eficácia acreditarem em sua capacidade de superar os obstáculos que surgem durante a realização de um projeto pode levá-los a descuidar da prevenção desses problemas. Por outro lado, os sujeitos de baixa auto-eficácia, por terem menos habilidades com esses acontecimentos que podem atrapalhar o seu desempenho, tendem a ter um maior cuidado para evitar que os imprevistos aconteçam.

Nenhum sujeito do grupo de elevada auto-eficácia comentou, espontaneamente, a prevenção de crises, o que também pode ser analisado como um resultado ambíguo. Deixar de propor os sistemas preventivos pode ser um indicador de crença excessiva na principal capacidade de suportar e solucionar todas as crises, independentemente de sua freqüência, duração e gravidade compatíveis com o mecanismo de *groupthinking* descrito por Irving Janis (1972). Mas pode também ser uma postura de quem acredita no desenvolvimento organizacional contínuo, isto é, na capacidade de a empresa aprender com a principal experiência, gerar e acumular informações e conhecimentos os quais permitem constante aperfeiçoamento da gestão nas mais diversas circunstâncias, como a organização que aprende de Peter Senge (1990).

SUJEITOS DE EAE

Impulsionados pela ação

Os sujeitos do grupo EAE, ao contrário do outro, tendem a enfocar em seus relatos as ações que implementaram na gestão das crises de que participaram e/ou aquelas que observaram no desempenho dos demais.

Pode-se dizer que ao reportarem suas lembranças de cada caso eles assumem uma postura autocentrada, como se o desenrolar da crise e, principalmente, sua solução fossem conseqüência direta das intervenções sob sua responsabilidade.

O sujeito EAE2, comentando o acidente do 402, diz: “Quando o avião caiu, eu estava no Paraguai. Fazia parte de um grupo criado para fazer a transição LAPSA–TAM. Assim que soube, voltei para ver se tinha alguma coisa para fazer”.

O sujeito EAE4 comenta: “Eu recebi uma ligação do meu chefe, que me pediu para ir ao local da reunião do grupo que estava tomando as decisões e descobrir o número do vôo e quantas vítimas. Eu cheguei lá e vi o Falco dando ordens para todo mundo. Eu vi um amigo meu e perguntei: ele me disse que era o vôo 402 e o número de vítimas. Eu saí correndo e liguei para o meu chefe”.

O sujeito EAE1 comenta a explosão do avião: “Fui ajudar a colocar o avião dentro do hangar. Vi a parte interna da aeronave quando ela chegou. As autoridades, mais a TAM, foram estudar o acontecido. É estranho, mas não me lembro de ter achado resíduos”.

Os sujeitos de baixa auto-eficácia destacam nas crises as ações de outras pessoas ou fatores limitantes de sua própria ação. No limite, alguns parecem considerar absolutamente normal que em seu posto, no cargo que ocupavam, não era de se esperar que tivessem o impulso de agir sem uma convocação específica.

O sujeito BAE1 afirmou, comentando a explosão no avião: “Perguntou-se por que alguém faria isso”.

O sujeito BAE3 faz o seguinte comentário a respeito da queda do 402: “O fator tempo complicou muito tudo. Quando vimos, todo mundo já estava chegando. O fato de o avião cair aqui perto de nossa sede não deu tempo para a gente se preparar. Se fosse em Salvador, depois de um certo tempo de vôo, teria sido mais fácil, mas foi logo depois da decolagem”.

Um dos componentes da auto-eficácia é a consciência de que os problemas vão aparecer durante a realização de um projeto, o que leva os indivíduos de elevada auto-eficácia a acreditarem que as suas ações são os fatores mais importantes para a superação das dificuldades que aparecem durante um trabalho.

Valorizam a rapidez das ações

Como foi visto no item anterior, os sujeitos de elevada auto-eficácia acreditam em suas ações. Porém, para eles, essas ações têm um requisito essencial: devem ser ágeis e não podem limitar-se aos referenciais de tempo e espaço. Sua percepção sobre a maneira eficaz de administrar uma crise coloca como requisitos básicos: a prontidão para a ação, a rapidez de raciocínio e decisão e o desassombro de assumir atividades que não correspondem ao seu posto de trabalho.

O sujeito EAE1 fez um comentário sobre a queda do avião que mostra a sua percepção da importância da velocidade da sua ação: “Percebi que o avião estava com problemas, então vi o cogumelo de fumaça, peguei o carro e fui para o local do acidente. Foi horrível! Gritaria dos sobreviventes das casas e das pessoas ao redor... Eu vi corpos queimados e roupas derretidas. Falaram para eu não ir, mas eu decidi ir ver o que tinha para fazer. Nós tínhamos que dar respostas ao DAC, autoridades, polícia e a imprensa. A gente tinha de preservar o local. Foi encontrada a caixa-preta... Que grava os dados do vôo... E CVR, *cockpit voice recorder*, que grava as conversas na cabine do comando”.

É interessante notar que essa pessoa não contemplou o risco de se dirigir a um local onde acontecia um incêndio e poderiam ocorrer explosões. Não limitou a sua ação questionando se fazia parte de suas atribuições dirigir-se a esse local. A sua motivação para estar no cenário do acidente estava acima desses aspectos. E, uma vez nele, não se deixou paralisar pela brutalidade da cena e principiou a hierarquizar as prioridades de ação.

O sujeito EAE2, comentando a crise da explosão do avião, diz: “Era aniversário da minha filha. Eu recebi o telefonema. Saí no meio da festa para ajudar na empresa. O amor pela empresa ajuda a não desistir nesses momentos”. O relato expressa a identidade organizacional, a concepção de união entre a vida privada e profissional e, mais uma vez, a importância de decidir e se mobilizar com rapidez.

Esses sujeitos manifestam em seus comentários a importância que dão para o fator tempo. Ele é essencial para que consigam colocar-se como protagonistas no cenário dos acontecimentos e, claramente, este é o papel que consideram que devem e que gostam de desempenhar.

Evidentemente, nem sempre essa noção de agilidade e protagonismo pode ter sido a forma ideal de atuação do gestor. Não se avalia aqui se eles podem ter causado outros problemas, em vez de contribuir com a gestão das crises estudadas. A constatação que se faz é que, para pessoas com elevada auto-eficácia, estes são elementos essenciais ao processo de gestão das crises organizacionais.

.

Demonstram disponibilidade para ajudar

Os sujeitos desse grupo, além de valorizarem a importância da ação, também consideram importante estar presentes no local dos acontecimentos.

O sujeito EAE2 comenta sobre a queda do avião: “Sempre que algum problema acontece, é meu dever ir para a empresa. Assim que eu recebo a notícia, venho ver se tem alguma coisa para fazer. Venho ver se posso ajudar de alguma maneira”.

O sujeito EAE1 comenta sobre a crise da queda do avião: “A gente tinha muita sinergia. Não precisava ninguém dar uma ordem para a gente fazer as coisas. As pessoas se solidarizaram com o que estava acontecendo”.

No grupo de baixa auto-eficácia houve um sujeito que comentou que interrompeu uma viagem para estar junto aos acontecimentos.

O sujeito BAE2 falou, ao comentar a morte do Comandante Rolim: “Quando soube que o comandante tinha morrido, eu peguei o carro e vim embora... não agüentei ficar longe”.

É interessante observar que esse comentário diz respeito a não agüentar ficar longe, mas não comenta algo do tipo “quis estar perto para poder ajudar no que fosse preciso”.

O grupo de baixa auto-eficácia não manifesta uma motivação para estar no cenário das crises para poder atuar, enquanto o grupo de elevada auto-eficácia, além de manifestar o desejo de sempre estar presente durante os acontecimentos, também mostra que sente a importância da sua presença para poder resolver alguma dificuldade.

Valorizam o comprometimento da liderança

O grupo de elevada auto-eficácia valoriza a participação dos líderes, principalmente a clara expressão de seu compromisso com a solução da crise por meio de atitudes, ações e decisões.

O sujeito EAE4 afirma em relação às várias crises: “O Falco sempre assumia a liderança. Eu sempre vi o Falco comandando o pessoal... Ele teve postura confiante... Ele foi o líder... Foi o personagem fundamental dessa crise”.

O sujeito EAE3 destacou com ênfase: “O Rolim sempre estava presente em todas as situações difíceis para o que fosse preciso”. Secundado pelo entrevistado EAE2, que reforçou: “A presença do Rolim sempre foi marcante”.

A figura do Comandante, como se viu na descrição da trajetória da empresa, constituiu-se em mito carismático, tanto para o público interno quanto para o externo. Este passou a ser um símbolo forte da cultura TAM: a valorização de líderes onipresentes e a percepção de que uma empresa que, pela principal natureza de seu negócio, está sujeita a freqüentes crises imprevisíveis necessita desse estilo de liderança. Segundo Fleury (FISCHER *et al*, 1989), a construção desses líderes que se parecem com heróis míticos é realizada através dos seus feitos e manifestada nos episódios que ameaçam a sobrevivência da empresa. Essa cultura do líder pode exercer sobre os gestores com elevada auto-eficácia um efeito estimulante, levando-os a admirar esse modelo e a desejar copiá-lo em seu desempenho para gerenciar situações críticas.

O grupo de baixa auto-eficácia também comenta a importância dos líderes, mas os comentários não expressam o mesmo entusiasmo. Ao contrário, é como se a liderança carismática lhes impusesse uma postura de sobrevivência e ressaltasse sua incapacidade ou inadequação para atuar no gerenciamento da crise.

Comunicação com cuidados com a imagem da TAM

Esse grupo manifesta muita preocupação com a imagem da empresa e ressalta os cuidados a serem tomados com a comunicação organizacional em todos os níveis. Durante as próprias entrevistas era possível perceber o esforço em serem precisos ao esclarecer suas opiniões e percepções, para evitar um entendimento equivocado sobre a empresa e o enfrentamento das crises.

Parecem sentir-se perseguidos e, algumas vezes, injustiçados quando a mídia não mostra a empresa como um exemplo de competência e dedicação aos seus clientes.

O sujeito EAE4 comenta sobre os episódios dos pousos forçados: “O Daniel, executivo que dirigiu a TAM após o falecimento do presidente, foi corajoso, mas não tinha a liderança do Falco. Faltou alguém assumir a frente e ir conversar com a imprensa, como o Falco e o Rolim faziam, evidenciando que a competência gerencial não substituía a liderança legítima e propiciava que a comunicação da empresa não fosse respeitada pelos veículos de mídia”.

O sujeito EAE3 criticou a falta de uma frase que mostrasse a determinação da empresa em ser competente para administrar a crise provocada pelo acidente do 402: “Quando o Concorde caiu, o presidente da empresa deles convocou a imprensa e falou: ‘Nós faremos tudo o que estiver ao alcance para ajudar os parentes das vítimas’. Aqui faltou uma frase parecida”. Embora esse depoimento conflite com outros nos quais se ressaltava que essa atitude foi assumida pelos dirigentes da TAM, ele é importante na medida em que identifica que o nível de exigência dos gestores EAE com a comunicação eficiente é tão alto que gera percepções contraditórias no mesmo grupo.

Ao comentar os episódios dos pousos forçados, o mesmo entrevistado demonstra igual descontentamento: “Eles (os pousos forçados) atingiram muito a imagem da TAM. A imprensa não deu trégua. Dizia que o Fokker 100 não era seguro. O público ficou muito desconfiado. A imprensa atacou muito a TAM. É preciso ficar atento com a imprensa”.

E sua opinião é acompanhada pela de EAE1 ao comentar a queda do avião em Congonhas: “A situação mais delicada foi a destruição pela imprensa”.

O grupo EAE parece sentir-se direta e intensamente atingido quando, por falha da comunicação empresarial ou por falta de complacência da empresa, a TAM é alvo de críticas no que concerne aos fatores que provocaram as crises e ao modo como elas foram gerenciadas.

Já o grupo de baixa auto-eficácia comenta menos os ataques da imprensa, e esses não demonstram preocupação tão acentuada com esse tema. Por exemplo, o sujeito BAE1 comentou: “O pessoal se saiu bem com a imprensa... A imprensa distorce tudo... *O Globo* noticiou que na caixa-preta o piloto falou: ‘Vamos desviar da escola’. O piloto não falou nada disso. A imprensa distorce tudo”.

Coerentemente com seu estilo de comportamento, os sujeitos BAE assumem uma postura de impotência frente ao poder e à capacidade de distorção da mídia; enquanto os EAE procuram meios de aperfeiçoar a comunicação e de se relacionar com a imprensa que assegurem uma imagem positiva para a empresa.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo busca-se responder aos questionamentos que originaram o problema de investigação desta pesquisa. Nem sempre foi possível obter conclusões assertivas em virtude do caráter exploratório do estudo e das limitações da pesquisa empírica. Seria mais preciso afirmar que são arroladas a seguir as considerações e reflexões advindas das análises de dados e das leituras teóricas.

Entretanto, para evitar que esses termos mais modestos conduzam a uma visão distorcida do escopo do trabalho, assume-se como conclusivos os achados deste processo de investigação.

Ações e Decisões

O nível de auto-eficácia dos gestores influencia as ações e decisões que elaboram e implementam durante a gestão da crise. Os gestores com nível elevado de auto-eficácia impulsionam-se para agir, enquanto os gerentes com nível mais baixo tendem a manter-se como observadores.

Os gestores com nível mais baixo de auto-eficácia tendem a orientar suas equipes para se distanciarem da crise e preservarem as atividades rotineiras. Têm a expectativa de que os valores organizacionais são suficientemente fortes para proporcionar a superação da crise sem necessidade de sua intervenção direta. E desejam que a empresa implante um sistema preventivo capaz de evitar a ocorrência de novas crises.

Os gestores com alto nível de auto-eficácia tendem a se colocar rapidamente à disposição para ajudar a resolver a crise, assumindo o protagonismo das ações e decisões. O comprometimento da liderança e a proteção da imagem da organização são elementos de destaque em seu modo de propor um gerenciamento eficaz de crise. Valorizam o “fazer” e não esperam que a organização resolva os problemas sem sua intervenção.

Prevenção de crises

Com relação à prevenção de novas crises, existem diferenças na forma como os gestores com elevada e baixa auto-eficácia se comportam e quanto ao que recomendam.

A maneira de prevenir crises tende aos seguintes cuidados:
Os gerentes com BAE tendem a valorizar a comunicação com a sua equipe para que cada colaborador "sinta" que há abertura para expor suas dificuldades antes que se transformem em problemas. Usam formas rotineiras de comunicação interna, como reuniões periódicas, mas não colocam a importância de desenvolver na equipe atitudes e habilidades para lidar com as crises.

Já no grupo de gestores com elevada auto-eficácia surge uma visão de que a crise deve ser encarada como processo de aprendizagem, ilustrada por comentários como: "Se há algum benefício a obter-se de um acidente é o estudo de suas causas para que ele não volte a acontecer".

Esses gestores valorizam a visão do todo da empresa e não apenas de sua equipe ou de sua área específica de atuação. Essa postura, na sua opinião, propicia perceber os indícios de mudanças, preparar-se para diversas alternativas de cenário e identificar sinais de que algo pode estar errado. Ou seja, prever a emergência de crises e reduzir a margem daquelas que são completamente imprevisíveis.

Para tanto, enfatizam a necessidade de o gestor desenvolver sua sensibilidade e flexibilidade para refinar a percepção e saber identificar informações de diversas fontes. Consideram fundamental nessa postura de pró-atividade a elaboração de planos de contingência, que funcionam como alternativas para assegurar a prontidão e a agilidade de ações e decisões durante a ocorrência de tais crises.

Capacidade de lidar com as pressões

O processo de gestão das crises é pleno de pressões sobre os indivíduos, principalmente as de caráter emocional e psicológico. Os grupos BAE e EAE demonstraram diferentes percepções acerca de tais pressões e formas diversas de lidar com elas.

O grupo BAE parece perceber essas percepções como mais fortes do que o grupo EAE. Referem-se a elas de forma dramática e ressaltam sua importância ou insegurança: “Nós sentimos muito a pressão dos parentes das vítimas, principalmente porque não tínhamos um plano de emergência. Teve a pressão da estabilidade emocional do grupo. Teve um dia que começamos a chorar. O problema é que, além da quantidade de trabalho, teve a pressão psicológica. Você sempre tem a pressão psicológica. Era o medo de fazer algo errado, falar algo errado. Era uma situação de pisar em ovos... Eu não agüentava mais nada. Estávamos esgotados”.

O único alívio parece vir do companheirismo: “A pressão foi muito grande e era resolvida com a união do grupo. A solidariedade ajudou muito”.

O grupo de EAE referia-se às pressões com mais tranqüilidade, considerando-as elementos naturais da situação de crise. Mas tendia a enfatizar mais as pressões externas — mídia, familiares dos acidentados, críticas aos procedimentos da empresa — porque parece considerá-las mais importantes e se sentir mais vulnerável a sua ação.

Diferentemente do grupo de baixa auto-eficácia, que percebia alívio da sensação de pressão com a solidariedade dos companheiros, os sujeitos de elevada auto-eficácia percebiam que a sensação de pressão diminuía quando eram amparados pela liderança da empresa.

“Quando as críticas à TAM ficavam fortes, tinha a presença do Rolim. Era importante a presença dele. Parecia que as críticas não caíam sobre a gente, parecia que as críticas eram para o Rolim. E que ele absorvia tudo. A imagem do Rolim dava retaguarda para todos nós”.

Preocupação com colegas e subordinados

Um aspecto interessante é que o grupo de baixa auto-eficácia tende a se preocupar mais com a sua equipe durante a ocorrência das crises do que os gestores de elevada auto-eficácia, que estão sempre tão envolvidos com a ação que não consideram prioritário cuidar do estado de ânimo de seus subordinados.

É interessante destacar que quando os BAE referiam-se às suas equipes estavam falando das pessoas que comandavam diretamente ou indiretamente, nas atividades rotineiras, na época em que vivenciaram as crises enfocadas na entrevista.

Já a maioria dos sujeitos que fez parte do grupo de elevada auto-eficácia, em suas narrativas, mencionava muito pouco seus subordinados; quando utilizavam o termo estavam se referindo aos pares-gestores em cargos gerenciais ou, mais freqüentemente, aos seus chefes "Nossa equipe atuava diretamente com o engenheiro Falco".

Para explicar como procurara animar suas equipes durante as crises, o grupo de BAE enfatizou as conversas sobre a solidez do grupo, sobre os valores transmitidos pelo fundador e sobre a importância de fazer parte da "família TAM": "Quando ele morreu nós ficamos com a sensação de orfandade, mas logo depois nos abraçamos e sentimos a força de fazer parte de uma família. A TAM é uma família. A gente sempre sente que pode contar com os outros. O Rolim nos ensinou a estar unidos".

O grupo de EAE enfatiza como argumento para melhorar o estado de ânimo das pessoas o exemplo dos líderes: "Apesar do ânimo ruim, eles (os líderes) compartilhavam a necessidade de superar a crise". E: "Vendo os líderes dava vontade de ser semelhante".

Superação das crises

Na percepção dos gestores os fatores da organização que permitiram superar as crises não são os mesmos.

O grupo de BAE valorizou os seguintes fatores:

- A importância do comandante Rolim à frente dos acontecimentos: “A importância do Rolim foi fundamental, pois ele não ficava remoendo, ele olhava para a frente. Ele tinha uma personalidade forte e passava para as pessoas a idéia de não deixar a peteca cair”.
- A importância da união da equipe: “Nossa solidariedade era impressionante, tinha um *slogan*: essa empresa é minha!”.

Outro aspecto valorizado foi a credibilidade da empresa. Como observa o sujeito BAE2: “A TAM, durante a sua história, criou muita admiração entre os passageiros e o público em geral. Tinha gordura para queimar”.

O grupo de EAE valorizou os seguintes fatores:

- A qualidade das decisões da liderança

“Apesar de nós não termos um plano de gestão de crises, as decisões foram corretas. É impressionante: quando olhamos o que deve ser feito em uma gestão de crise e comparamos com o que nós fizemos, vemos que não tem muita diferença. A visão do grupo que dirigiu foi importante, pois não tínhamos nenhuma cartilha.”

- A cultura da organização

“O que segurou a gente foi a cultura da empresa. Aquilo que está no sangue da empresa. Aquilo que você sente por trabalhar na TAM. O nosso jeito de enfrentar problemas. A nossa maneira de falar que vamos fazer algo e conseguir fazer.”

- A força da liderança

“O tempo todo nós olhávamos para os problemas e víamos o Falco e o Rolim assumindo tudo.”

Eficácia no gerenciamento de crises

Os gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia têm percepções diferentes sobre as habilidades gerenciais que asseguram um gerenciamento eficaz.

Existem diferenças entre as percepções das funções e habilidades exigidas pelas empresas para ser um gerente eficaz.

O grupo de BAE distinguiu as seguintes habilidades:

- Flexibilidade : “ter jogo de cintura”.
- Relacionamento com as comunidades interna e externa à organização: “É preciso ter um bom relacionamento com todos porque nessas horas eles quebram o seu galho”.

O grupo de EAE destacou as seguintes habilidades:

- Conhecimento do negócio: “Tenho de ter um profundo conhecimento do negócio (da empresa e minha área de atuação), identificando concorrentes, clientes, fornecedores e autoridades regulatórias do setor para estar preparado em qualquer emergência”.
- Liderança: “A gente tem de estar atento para o submundo. Saber até mesmo aquilo que não é falado nas reuniões para poder se adiantar aos acontecimentos e agir com a equipe”.
- Estabilidade emocional: “Tenho de ter estabilidade emocional para segurar as emoções e não mostrar insegurança”.

Relação com o emprego

Os diferentes níveis de auto-eficácia não exercem influência sobre a decisão dos gestores de desistirem do emprego ou abandonarem a empresa durante a vivência da crise organizacional enfocada.

Os gestores participantes da pesquisa, independentemente do seu nível de auto-eficácia, alegaram que as crises não os motivaram a desligar-se da empresa: “Teve um momento em que, se a situação ficasse pior, eu não agüentaria porque a pressão era muito forte, mas mesmo assim não passou pela minha cabeça a idéia de pedir demissão da empresa. A empresa sempre foi a minha vida. Eu não me via trabalhando em outra empresa”.

Controle Emocional

Ao se referirem às habilidades necessárias para administrar uma crise, os gestores com alto e baixo nível de auto-eficácia foram consensuais ao destacar como o fator mais importante a capacidade emocional da pessoa.

O grupo de BAE agregou ao controle emocional o fator criatividade, que, na opinião desses gestores, propicia que as pessoas superem os obstáculos: “É preciso ter sangue frio nessa hora e muito jogo de cintura para arrumar uma solução para o problema”.

O grupo de EAE agregou a flexibilidade e a sensibilidade ao controle emocional: “É importante ter compaixão pelo sofrimento das pessoas e sensibilidade para respeitar os sentimentos dos outros”.

Análise dos dois grupos baseados em seu nível de auto-eficácia

Como uma síntese dos achados na análise dos dois grupos estudados, pode-se construir o seguinte quadro:

Quadro 3 - Tendências de ações dos gestores de acordo com o nível de auto-eficácia

AÇÕES DO MODELO DE AÇÕES	SUJEITO DE ELEVADA AUTO-EFICÁCIA	SUJEITO DE BAIXA AUTO-EFICÁCIA
Prevenção de crises	NÃO	SIM
Planejamento de procedimentos de contingências	SIM	NÃO
Atenção direcionada aos *stakeholders*	NÃO	SIM
Comprometimento da direção	SIM	NÃO
Comunicação	SIM	NÃO
Estímulos das lideranças	SIM	NÃO
Manutenção de valores organizacionais	NÃO	SIM
Criatividade	NÃO	SIM
Rapidez nas ações	SIM	NÃO
Cuidados pós-crise	NÃO	NÃO

6. REFLEXÕES PARA UMA SÍNTESE

Limitações e Potencialidades do Estudo

A ênfase deste estudo recaiu sobre a análise de situações de crises corporativas vivenciadas por profissionais que apresentam diferentes níveis de auto-eficácia. Trata-se de um estudo cujos dados primários foram coletados em depoimentos de um grupo de executivos e gerentes da TAM, escolhidos por terem participado dos episódios críticos selecionados. Estes dados, opiniões, percepções têm natureza qualitativa e baseiam-se em lembranças que as pessoas guardaram dos acontecimentos e de sua própria atuação. Portanto, a pesquisa não contemplou a possibilidade do acompanhamento direto de uma situação de crise e da observação do comportamento desempenhado pelos gestores.

Sendo uma investigação exploratória, não existe a perspectiva de explicar os fenômenos ou de inferir relações de causalidade, mas de verificar as tendências e descrever as características do relacionamento proposto entre a auto-eficácia dos sujeitos e seu papel na gestão das crises.

Uma questão a ser destacada é que a escala de auto-eficácia geral de Chen, Gully e Eden (2001), utilizada nesta pesquisa, não foi validada para aplicação a gestores brasileiros, pois sua utilização

neste trabalho é apenas complementar, servindo para distinguir grupos de pessoas com diferentes níveis desse atributo enquanto característica individual.

Um aspecto limitante do estudo é o fato de todos os sujeitos pesquisados atuarem em uma única empresa. O ambiente e a cultura organizacional podem, assim, influir intensamente nos tipos de ações escolhidas pelos gestores estudados. Além disso, por pertencer ao setor da aviação civil, a empresa escolhida apresenta características específicas no que concerne aos tipos de crise com que se defronta e à maneira como se prepara para esse enfrentamento.

Outro fator limitante diz respeito à utilização do método de estudo de caso, que impede a possibilidade de generalização das análises e conclusões.

O emprego da técnica de entrevistas também traz limitações práticas para as conclusões deste estudo. Embora o foco do levantamento fosse as ações dos gestores, esse método não permite observar essas ações concretamente ou confirmar sua eficácia. Dessa maneira, as interpretações acerca da performance da gestão de crises devem ser relativizadas na medida em que provêm de análise do discurso dos gestores e não de indicadores que permitissem identificar a precisão ou a qualidade das ações e decisões relatadas pelos entrevistados.

A análise da auto-eficácia da empresa poderia ter sido também um objeto de estudo, mas optou-se neste trabalho somente pela análise da auto-eficácia dos indivíduos.

Esta pesquisa estudou a auto-eficácia dos gestores de uma empresa aérea, mas existe um ponto a ser considerado: certamente existiam aspectos dessa empresa que propiciaram que o grupo agisse com eficácia e conseguisse superar os desafios representados pelas crises. Bandura (1997) fala da auto-eficácia organizacional, afirmando que a crença em uma eficácia coletiva afeta o senso de missão e propósito do sistema, a força do comprometimento comum do que se pretende atingir, a qualidade do trabalho dos seus membros juntos para produzir resultados e a resiliência do grupo para enfrentar as dificuldades (ibid., p. 469). Bandura, nesse mesmo livro, define a eficácia organizacional como sendo a “crença compartilhada por um grupo de pessoas na sua capacidade

conjunta de organizar e realizar as ações necessárias para produzir um determinado resultado" (BANDURA, 1997, p. 477).

Bohn (BOHN; GRAFTON, 2001, 2002) definiu a eficácia organizacional como a capacidade dentro de uma organização de administrar efetivamente os desafios, fontes de estresse e oportunidades dentro do negócio. Essa eficácia organizacional existe a partir do julgamento dos seus membros a respeito do senso de capacidade coletiva, senso de missão e senso de resiliência.

Neste estudo, a entrevista com os gerentes sugere uma forte eficácia organizacional da empresa estudada, que estimulou todos os seus membros a enfrentarem as crises com uma grande dose de determinação.

Mas o reconhecimento dos limites de um estudo estimula a proposição de focos para a continuidade desta pesquisa ou para criar outras investigações.

Sugestões para futuras pesquisas

Trabalhar com dois assuntos fascinantes como gestão de crises e auto-eficácia dos profissionais de gestão propicia elencar alguns temas que aprofundarão ou ampliarão os achados deste estudo:

1. A criação de uma escala de auto-eficácia específica para a gestão de crises que seja validada para uso com gestores de empresas inseridas na realidade brasileira.
2. Uma pesquisa para identificar de que maneira as ações escolhidas pelos gestores durante a crise interferiram na solução delas e nos desdobramentos pós-crise.
3. Estudar se o conceito de auto-eficácia pode ser aplicado a uma determinada empresa com o objetivo de verificar se e como ela influencia os padrões de gestão, estilos de liderança, características organizacionais e a própria performance empresarial.
4. Estudar o modo de trabalhar a etapa pós-crise com processo estruturado de aprendizagem organizacional.

Sobre crises e gestão de crises

Sabe-se que um trabalho de pesquisa não tem exatamente uma conclusão, mas somente uma pausa para prosseguir na caminhada em direção a outros aspectos do tema, nesse processo de "parafuso sem fim" que caracteriza a busca do conhecimento pelo ser humano.

Este estudo, mais do que gerar uma tese de doutorado, configura-se como uma busca desse tipo, estimulada pela necessidade de compreender o comportamento das pessoas quando estão atuando em organizações complexas.

Deste universo prenhe de dúvidas e questionamentos, enfocou-se a questão do desempenho dos gestores quando enfrentam situações consideradas críticas para a sobrevivência da organização.

Pesquisando a produção teórica sobre este assunto, a atenção do pesquisador foi despertada pela proposição do conceito de auto-eficácia, que lhe propiciou realizar um corte epistemológico, com o qual se delimitou um problema de pesquisa.

O objetivo desta pesquisa foi verificar se e como o construto de auto-eficácia dos gestores de uma empresa influencia ações e decisões que essas pessoas elaboram e implementam para gerenciar crises organizacionais.

Depois desse caminho percorrido, pode-se afirmar que os níveis de auto-eficácia dos gestores exercem essa influência:

- Gestores que apresentam altos níveis de auto-eficácia tendem fortemente a agir enfrentando os obstáculos, tomando a iniciativa de decidir e sentindo-se protagonistas no cenário de crise.
- Gestores que apresentam baixo nível de auto-eficácia tendem a não se envolver na gestão da crise e procuram manter o seu trabalho rotineiro na expectativa de que os outros ou a própria empresa encontrarão as soluções.

Enquanto os primeiros demonstram grande preocupação em preservar uma imagem positiva da empresa, reivindicando que a comunicação interna e, principalmente, a externa atuem eficientemente nesse sentido, os gestores com baixo nível de auto eficácia esperam que a empresa providencie formas de evitar novas ocorrências.

Os gestores com elevada auto-eficácia consideram que cada crise é um importante processo de aprendizagem organizacional e profissional. Mas o outro grupo ressalta mais os aspectos negativos, mostrando forte vulnerabilidade emocional e a tendência de proteger-se e proteger sua equipe.

Essas características do comportamento e desempenho dos gestores da TAM, que participaram da pesquisa focada em quatro casos de crises vivenciados pela empresa, devem ser enquadradas em uma moldura teórico-conceitual mais ampla, que trata da gestão de crises.

Para completar esta análise, há algumas considerações a serem feitas sobre as crises e a gestão de crises.

A palavra “crise” tem significados muito distintos: para o leigo a palavra “crise” está associada a problemas que uma empresa enfrenta por má administração. Na literatura de administração, a palavra “crise” diz respeito a um evento repentino de alto impacto que ameaça a existência e a reputação da empresa, cujas verdadeiras causas são desconhecidas e cujas soluções não são claras.

Apesar de alguns autores ressaltarem que a crise deve ser prevenida e que ela produz conseqüências que devem ser administradas, a tendência geral é de não tratá-la como um processo, mas como um evento episódico.

Como evitar crises e cuidar das conseqüências da crise são ações fundamentais para uma boa gestão de crise. Não é possível pensar em crise como um episódio desvinculado da dinâmica organizacional do qual emerge, mas sim como um processo degenerativo que se mostra público através de um evento súbito.

Portanto, crises podem ser definidas como processos de degeneração e ameaças à organização que se manifestam em eventos súbitos, os quais, por sua vez, podem colocar em risco a sobrevivência da empresa ao provocar perdas humanas, financeiras e de reputação.

A gestão de crises, por sua vez, pode ser descrita como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar a emergência das crises organizacionais além de procurar recuperar as condições normais de administração da empresa e procurar usar a ocorrência como um processo de aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

As características pessoais dos gestores são determinantes de seu desempenho, tanto em situações rotineiras como no enfrentamento de crises. Aspectos como capacidade de controle emocional, identificação com os objetivos organizacionais, os padrões culturais e os valores da empresa, flexibilidade, sensibilidade e capacidade de comunicação são alguns dos elementos identificados pelos próprios gestores como condicionantes do modo como o profissional administra as situações críticas. O estudo selecionou o atributivo da auto-eficácia como a caracterização individual a ser enfocada. Essa escolha permitiu identificar uma relação de influência da auto-eficácia sobre a gestão de crises.

Sobre a crise como um momento de decisão e uma oportunidade de aprendizagem organizacional

A gestão de crises abarca aspectos muito interessantes para o desenvolvimento e o crescimento de uma organização. Embora a crise sempre represente uma ameaça, trata-se de uma situação para a organização se reavaliar e crescer com as reflexões desse processo. Mas para isso é importante que a empresa, ao invés de se preocupar com os culpados e os erros, procure as causas e as soluções. Ao invés de uma atitude de se sentir vítima do destino, assuma uma posição de “vamos repensar o nosso negócio” para poder assumir uma nova postura administrativa.

Em tempos de grandes crises, a tendência das pessoas é de atacar ou de fugir, mas existe uma terceira opção: aprender e mudar (PAUCHANT; MITROFF, 2002).

No ambiente empresarial, tornou-se lugar-comum mencionar que o ideograma chinês para crise é uma combinação dos signos de “perigo” e “oportunidade”. Pode-se, ainda, estudar a etimologia da palavra crise, que vem do grego e, originalmente, tinha dois usos: significava ponto de transição e mudança ou então era usada com o sentido de analisar e decidir. A partir daí, os sentidos foram se alterando. Em sua origem, portanto, as crises eram definidas como pontos de mutação, em relação aos quais havia a necessidade de julgamento, de decisão, de discernimento, de separação do joio do trigo.

Uma organização que enfrenta uma crise está comprometida quase da mesma maneira que o corpo humano, quando diagnosticado com uma doença crítica, em que fica enfraquecido. Apesar de ser impossível colocar todos os sistemas funcionando imediatamente na sua máxima eficiência, é importante enfrentar os problemas conforme aparecem e reconhecer que a falha em qualquer um dos sistemas pode tornar impossível a sobrevivência do corpo ou da empresa (HERMAN; OLIVER, 2002, p. 48).

Para muitas empresas, as crises foram verdadeiros *turning points*, nos quais um fracasso, uma mudança no ambiente ou um acontecimento totalmente inesperado se transformaram em gatilhos para o início de processos de reavaliação e revitalização que as tornaram o que são hoje. Em outros casos, obviamente, essas situações levaram organizações à falência e ao esquecimento.

Quase toda crise contém em si mesma as sementes da evolução e as raízes do fracasso. Encontrar, cultivar e alimentar o sucesso potencial é a essência do gerenciamento de crises. E a essência do mau gerenciamento de crises é a propensão a tornar a situação ainda pior (AUGUSTINE, 1995 *apud* KIYOHARA, 2001).

Uma crise pode ser muito importante para revitalizar uma empresa, pois ela pode mostrar os problemas e conscientizar a equipe da necessidade de mudanças.

Além disso, a preparação para crises específicas pode melhorar o desempenho nas situações de mudança em geral.

Assim, a crise é um evento negativo para quem não souber administrá-la, mas para quem souber aproveitar as lições será um ponto de transformação. Para desvincular o conceito de crise de suas associações negativas, trazidas do senso comum, deve-se pensar em como cada tipo de empresa pode reagir a cada tipo de crise. É preciso, então, imaginar a que tipos de crise a empresa está sujeita, como deve reagir a elas e analisar os efeitos de mudança ou estagnação provocados pelas crises (MITROFF, 2002; PEARSON; CLAIR, 1998; PEARSON; MITROFF, 1993). No caso da empresa estudada, os cuidados com a segurança foram ampliados, o sistema de gerenciamento de crises foi estruturado de maneira profissional e o relacionamento com a imprensa foi aperfeiçoado para que a imagem da empresa fosse melhorada.

Outra maneira de se entender o papel positivo da crise é compreendê-la como um processo de transformação, em que a empresa precisa passar por uma metafórica “descida aos infernos” para poder se reinventar. Nesse sentido, a crise pode proporcionar o desencadear de mudanças na empresa como um todo e trazer novas possibilidades.

Uma crise na vida de uma organização pode ser um grito de alerta que mostre claramente a necessidade de mudanças. Para as empresas que aproveitarem esse aviso, a crise será um momento marcante de mudança. Uma transição poderosa entre a acomodação e a renovação.

No caso da empresa estudada, as crises não foram somente episódios dramáticos que colocaram em risco a sua sobrevivência, mas sim momentos marcantes que criaram mudanças importantes e condições para um fortalecimento que a levaram ao lugar de maior empresa do setor da aviação civil.

Para as empresas que tiverem a sabedoria de aproveitar os raios e tempestades para crescer, as crises serão somente uma boa lembrança de uma época de aprendizado e transformações.

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRAFIAS CITADAS

APPELBAUM, Steven H.; HARE, Alan**.** *Self-efficacy as a mediator of goal setting and performance some human resource applications***. Journal of Managerial Psychology.** Bradford, v.11, n.3, p.33, 1996.

AUGUSTINE, Norman. *Managing the crisis you tried to prevent*. **Harvard Business Review**. [S. I.: s. n.], p.147-159, nov. /dez.1995.

BANDURA, A. *et al. Catecholamine secretion as a function of perceived coping self-efficacy*. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. [S. I.: s.n.], p. 53, 406-414, 1985.

BANDURA, Albert. **Exercise of human agency trought collective efficacy in Current Directions in Psychological Science**. [S. I.: s. n.]v. 9, p. 75-78, jun. 2000.

_____. *Gaugin the relationship between self-efficacy judgment and action.* **Cognitive Therapy & Research.** [S. I..: s. n.], v. 4(2), p. 263-268, jun. 1980a.

_____. **Guide for constructing self-efficacy scales**. [S. I.]: Stanford University, mar. 2001a.

_____. *Recycling misconceptions of perceived self-efficacy.* **Cognitive Therapy & Research.** [S. I.: s. n.], v. 8(3), p. 231-255, jun. 1984.

_____. *Regulation of Cognitive Processes.* **Through Perceived Self-Efficacy**. [S. I.: s. n.], v. 25, n. 5, p. 729-735, sep. 1989.

_____. *Self-efficacy. In:* V. S. Ramachaudran (Org.). **Encyclopedia of human behavior**. New York: Academic Press, v. 4, p. 71-80, 1994.

_____. **Self- efficacy:** *the exercise of control.* New York: Freeman, 1997.

_____. *Self-efficacy: The foundation of agency In:* W. J. Perring, **Control of human behavior, mental processes, and consciousness**. [S. I.]: Erlbaum, p. 17-33, 2000.

_____. *Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change.* **Psichological Review**. [S. I.: s. n.], v.84, p.191-215, 1977.

_____. *Self-efficacy beliefs in human agency in diverse ways.* **Social Foundations of Thought and Action**, 1986.

_____. *Self-efficacy determinants of anticipated fears and calamities.* **Journal of personality & Social Psychology**. [S. I.], v. 45(2), p. 464-468, aug. 1983a.

_____. *Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems.* **Journal of Personality & Social Psychology**. [S. I.], v. 45(5), p. 1017-1028, nov. 1983b.

_____.*Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective*. **Annual Review of Psycology**. [S. I.], v. 52, p. 1-26, 2001b.

_____. *Tests of the generality of self-efficacy theory.* **Cognitive Therapy & Research**. [S. I.], v. 4(1), p. 39-66, mar. 1980b.

_____. *The self-system in reciprocal determinism.* **American Psychologist**. [S. I.], v. 33(4), p. 344-358, apr. 1978.

BANDURA, A; ADAMS, N. E. *Microanalysis of action and fear arousal as a function of differential levels of perceived self-efficacy*. **Journal of Personality and Social Psychology**. Washington, v. 43, p. 5-21, 1982.

BANDURA, A; Locke, E. *Negative self-efficacy and goal effects revisited*. **Journal of Applied Psycholog**. [S. I.], v. 88, p. 87-99, 2003.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTON, Laurence. *Crisis management: preparing for and managing disasters*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. Ithaca, v. 35, n. 2, april.1994

BLAND, Michael. *Training managers to handle a crisis*. **Training & Management Development Methods**. Bradford, v. 10, n. 1, p. 905, 1996.

BLYTHE, Bruce T. *The human side of crisis management*. **Occupational Hazards**. Cleveland, v. 66, n. 7, p. 37, jul. 2004.

BOHN, James G; GRAFTON, D. *The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy*. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. ABI/INFORM Global, v. 9, n. 2, p. 65, Fall 2002.

BOIN, Arjen; HART, Paul T. *Public leadership in times of crisis: mission impossible?* **Public Administration Review**. Washington, v. 63, n. 5, p. 544, sep./oct. 2003.

BRAVERMAN, Mark. *Managing the human impact of crisis*. **Risk Management**. New York, v. 50, n. 5, may 2003.

BZUNECK, José Aloyseo; GUIMARÃES, Sueli Edi Rufini. Crenças de eficácia de professores: validação da escala de Woolfolk e Hoy. **Revista Psico-USF**, v. 8, n. 2, p. 137-143, 2003.

CLARKE, Thomas. *Cycles of crisis and regulation: the enduring agency and stewardship problems of corporate governance*. **Corporate Governance**. Oxford, v. 12, p. 153, april. 2004.

CLARK, Jonathan; HARMAN, Mark. *On Crisis Managment and Rehearsing a Plan*. **Risk Management**. New York: v. 51, n. 5, may 2004.

CHEN, Gilad; GULLY, Stanely M.; EDEN, Dov. *General self-efficacy and self-esteem: toward theorical and empirical distinction between correlated self-evaluations*. **Journal of Organizational Behavior**. [S. I.], v.25, p. 375-395, 2001.

CHEN, Gilad *et al*. *Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?* **Journal of Business Venturing**. Charlottesville, v. 12, p. 295-316, 1998.

_____. *General self-efficacy and self-steem: toward theorical and emperical distinction between correlated self-evolutions*. **Journal of Organization Behavior.** USA, n. 25, p. 375-395, 2004a.

_____. *Validation of a new general self-efficacy scale*. **Organization Research Methods**. Thausand Oaks, v. 4, p. 62-83, jan. 2004b.

CHONG, John K. S. *Six steps to better crisis management*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 25, n. 2, p. 43-46, 2004.

CONNOR, P.; LAKE, L**.** ***Managing organizational change***. Westport: Praeger, 1994.

COOMBS, W. Timothy; HOLLADAY, Sherry J. *Helping crisis managers protect reputational assets*. **Management Communication Quarterly:** McQ. Thousand Oaks, v. 16, n. 2, p. 165, nov. 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed.. Porto Alegre: [S. N.], 2003.

DAMASIO, Antonio R. *How the brain creates the mind*. **Scientific American**. New York, v. 281, n. 6, p. 112, dez. 1999.

DAWES, Terry. *Crisis planning*. **The British Journal of Administrative Management**. Orpington, p. 26, aug./sep. 2004.

DYER, Jr *et al. Better stories, not better constructs, to generate better theories: a rejoinder to Eisenhardt*. **Academy of Management Review**. [S. I.], v. 16, n. 3, p. 613-619, 1991.

EISENHARDT, K. M. *Building theories from case study theory*. **Academy of Management Review**. [S. I.], v. 14, n. 4, p. 532-550, 1991.

FEARN-BANKS, Kathllen. *Crisis Communication: a review of some best practices. In*: Hand Bool of Public Relation**. Sage Publications**. Thausand Oaks, p.479, 2001.

FREUD, S. Conferências introdutórias sobre psicanálise. *In*: **Edição Standard brasileira das obras completas**. Rio de Janeiro: Imago, v. XV, p. 27-285, 1917.

FLEURY, Maria T. L.; FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989

FISCHER, Rosa M. Mudança e transformação organizacional. *In*: **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, p. 147, 2002.

GIST, Marilyn E.; MITCHELL, Terence R. *Self-Efficacy: a theoretical analysis of its determinants and malleability*. **Academy of Management**. The Academy of Management Review. Briarcliff Manor, v.17, n.2, p.183, april.1992.

HAIR JR, J. F. *et al*. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K. **Competindo Pelo Futuro**. São Paulo: Editora Campus, 2005.

HARMAN, Mark. *On crisis managment and rehearsing a plan***. Risk Management**. New York, v. 25, n. 2, p. 43-46, 05/2004.

HAWKINS, Russell M.F. *Self-Efficacy: A Cause of Debate*. **J. Behav.Ther & Psychiat**. [S. I.], v. 26, n. 3, p. 235-240, 1995.

HERMAN, Melanie L; OLIVER, Barbara B. *A primer for crisis management.* **Risk Management**. New York, v.49, n.1, p.48, jan. 2002.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986

IRVING, Janis L. **Victims of groupthink**. [S. I.]: Houghton Miffin Company, p.197-204, 1972.

JAINA, Joe; TYSON, Shaun. *Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs*. **Human Relations**. New York, v. 57, n. 3, p. 22, mar. 2004.

KRACKHARDT, David; STERN, Robert N. *Informal networks and organizational crises: an experimental simulation*. **Social Psycology Quarterly**. [S. I.], v. 51, n. 2, p. 123-140, jun. 1988.

KING III, G. *Crises management & team affectiveness: a closer examination*. **Journal of Business Ethics Dec.** [S. I.], v. 41, n. 3, p. 235-250, 2002.

KRISTOF, A. L. *Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications*. **Personnel Psychology**. [S. I.], n. 49, p. 1-49, 1996.

KIYOHARA, Jefferson Hiroyoshi. Gerenciando crises corporativas – importância, processo e tópicos recentes. In: SEMEAD, V. **Estudo de caso, Adm. Geral**. São Paulo: [S. N.], Junho 2001.

KRUEGER, N. F.; DICKSON, P. R. *How believing in ourselves increases risk taking: perceived self-efficacy and opportunity recognition*. **Decision Scienses**. [S. I.], v. 25, p. 385-400, 1994.

LAGADEC, P. **States of emergency:** *technological failures and social destabilization.* Boston: Butter Worth-Heinermann, 1990.

LEITE, José Carlos de Carvalho *et al*. Desenvolvimento de uma Escala de Auto-Eficácia para Adesão ao Tratamento Anti-Retroviral. **Psicologia, Reflexo e Crítica**. [S. I.: s. n.], 2002.

LENT, R. W. *et al*. *Toward a unifying social cognitive theory of carrer and academic interest, choice, and performance*. **Journal of Vocation Behavior**. [S. I.], v. 45, p. 79-122, 1994.

LERBINGER, Otto. *The crisis manager: facing risk and responsibility*. **Lawrence Erlbaum Associates**. Mahwah - New Jersey: [S. N.], p. 3-54, 1997.

LOK, Corie; POWELL, Douglas. **The belgian dioxin crisis of the summer of 1999:** *a case study in crisis communications and management*. University of Guelph: Ontario, n. 16 2W1, may. 2000.

LUTHANS, Fred; PETERSON, Suzanne J. *Employee engagement and manager self-efficacy: implications for managerial effectiveness and development*. **The Journal of Management Development.** Bradford, v. 21, 2002.

MAGER, Robert F. *No Self-Efficacy, No Performance*. **Training**. Minneapolis, apr. 1992.

MARKMAN, G. D.; BARON, R. A. *Cognitive mechanisms: potential differences between entrepruneurs and non-entrepreneurs*. *In*: **Paper presented at the Badson College**. Kauffman Foundation Entrepreneurship conference: [S. N.], may 1999.

MATSUI, Tamao; ONGLATCO, Mary Lou Uy. *Effects of goals and feedback on performance in groups*. **Journal of Applied Psychology**. Washington, v. 72, n. 3, p. 407-9, aug. 1987.

MAYO, E. **Problemas humanos de una civilización industrial**. Buenos Aires: Nueva Vision, 1959.

MCGREGOR, Douglas. **Lado Humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. Harpercollins College Div, 1973.

MITROFF, Ian I. *Crisis leadership*. **Executive Excellence**. [S. I.], v. 18, n. 8, p. 19, aug. 2001.

_____. *Crisis learning: The lessons of failure*. **The Futurist**. [S. I.], v. 36, n. 5, p. 19-21, sep./oct. 2002.

_____. *Crisis Management: cutting through the confusion*. **Sloan Management Review**. [S. I.], v. 29, n. 2, p. 15-20, winter 1988.

MITROFF, Ian I.; ALPASIAN, Murat C. *Coping with a crisis century*. **Academic Research Library**. USA Today, v. 131, n. 2694, p. 18-19, mar. 2003.

MITROFF, Ian I; EGAN, Terri D. *The seabiscuit theory*. **Executive Excellence**. Provo, v. 21, jan. 2004.

MITROFF, Ian I; MCWINNEY, Will. *Disaster by design: and how to avoid it*. **Training**. [S. I.], v. 24, n. 8, p. 33-38, aug. 1987.

MITROFF, Ian I *et al*. *The Dial Tone Does Not Come from God! How a Crisis Can Challenge Dangerous Strategic Assumptions Made About High Technologies: the case of the Hinsdale Telecommunication Outage.* **The Executive**. ABI/INFORM Global, v. 6, n. 3, p. 66-79, aug. 1992.

MYRDAL, Gunnar. **Objectivity on Social Research**. Nova York: Pantheon Books, 1969.

NOGUEIRA, João M. **Formar professores competentes e confiantes**. Faculdade de Ciências e Humanas da Universidade. Tese de Doutoramento em Ciências da Educação (Psicologia da Educação). Nova Lisboa, 2002

PAGÉS, Max *et al*. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAGLIS, Laura L; GREEN, Stephen G. *Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change.* **Journal of Organizational Behavior**. Chichester, v. 23, n. 2, p. 215, mar. 2002.

PAJARES, Frank. *Current Directions in Self-efficacy Research*. Emory University. In: M. Maehr; P. R. Pintrich (Org.). **Advances in motivation and achievement**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 10, p. 1-49, 1997.

PAJARES, Frank. **Overview of social cognitive theory and of self-efficacy**. Emory University, 2002.

_____. *Self-efficacy beliefs in academic settings*. **Review of Educational Research**. [S. I.], v. 66, p. 533-578, 1996.

PAUCHANT, Thierry C; MITROFF, Ian I. *Learning to cope with complexity*. **The Futurist**. [S. I.], v. 36, n. 3, p. 68-69, may./jun. 2002.

PEARSON, Christine M; CLAIR, Judith A. *Reframing crisis management.* **The Academy of Management Review**. Briarcliff Manor, v. 23, n.1, p. 59, jan.1998.

PEARSON, Christine M; MITROFF, Ian I. *From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management*. **The Executive**. Ada: v. 7, n. 1, p. 12, feb. 1993.

PERROW, C. **Normal accidents:** *living with high-risks technologies*. New York: Basic Books, 1984.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? *In*: **Fleury, Maria**. São Paulo, Atlas, p.145-153, 1989.

PONTES, Mauricio. Manual de gerenciamento de crises e resposta em emergências. Comando da Aeronáutica. **Centro de investigação e prevenção de acidentes aeronáuticos**. Brasília, p.1-11, 2004.

REILLY, A.H . *Business, XXII*. **Columbia Journal of Word**. [S. I.: s. n.], p.79-88, 1987.

RIKE, Barb. *Prepared or not... that is the vital question.* **Information Management Journal**. Lemexa, v. 37, n. 3, p. 25-33, may./jun. 2003.

ROBESON, Bob. *Self-Efficacy Beliefs and Learning: linking theory to practice*. **Theoretical framework**. Indiana University, 2005.

SALKS, A. M. *Longitudinal field investigation of the moderating and mediating effects of self-efficacy on therelationship between training and newcorneradjustiment.* **Journal of Appliel Psycology**. [S. I.], v. 80. p. 211-225, 1995.

SAPRIEL, Caroline. *Effective crisis management: tools and best practice for the new millennium.* **Journal of Communicatiom Management**. London, v. 7, n. 4, p. 348, 2003.

SCHWARZER, R; JERUSALEM, M. *Generalized Self-Efficacy scale*. *In*: WEINMAN, J.; WRIGHT, S.; JOHNSTON, M. *Measures in health psychology: A user´s portfolio*. **Casual and control beliefs**. Windsor, UK: NFER-NELSON, p. 35-37, 1995.

SELLTIZ, Clarie *et al*. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: E.P.U, 1987.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHERER, M. *et al*. *The selfefficacy scale: Construction and validation*. **Psychological Reports**. [S. I.], p. 663-671, 1982.

SHRIVASTAVA, P. **Bhopal:** *anatomy of crisis.* 2nd ed. London: Paul Chapman Publishing LTD, 1992.

SPILLAN, John E; CRANDALL, William. *Crisis Planning Among Guatemalan Small Businesses: the Assessment of Worst-Case Scenarios.* **Journal of Business in Developing Nations**. Hartford, v. 5, n. 2002, 2001.

STAJKOVIC, A D; LUTHANS, F. *Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. In:* **Psychological Bulletin**. [S. I.], vol. 124, p. 240-261,1998.

SULLIVAN, Laura; HAWKINS, Damar. *Selecting a crisis management consultant.* **Risk Management**. New York, v. 49, n. 11, nov. 2002.

ULRICH, D. **Recursos Humanos estratégicos:** novas perspectivas para os profissionais de RH. São Paulo: Futura, 2000.

WEICK, K. E, *Enacted sense making in crisis situations.* **Journal of Management Studies**. [S. I.], v. 25, n. 4, p. 305-317, 1988.

WOODRUFF, S. L.; CASHMAN, J. F. *Task, domain, and general efficacy: A reexamination of the Self-Efficacy Scale*. **Psychological Reports**. [S. I.], p. 423-432, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SITES UTILIZADOS:

ICM INSTITUTO FOR CRISIS MANAGEMENT. Disponível em: <http://www.crisisexperts.com/crisisdefinitions.htm>. Acesso em: 13/04/2005.

MJA. THE MEDICAL JOURNAL OF AUSTRALIA. Disponível em: <http://www.mja.com.au/public/mentalhealth/articles/rosen/rosen.html>. Acesso em: 14/04/2005.

REVISTA ISTOÉ. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoe/politica/145132.htm>**.** Acesso em: 19/05/2006.

TAM**.** Disponível em: <http://www.tam.com.br>. Acesso em: 05/05/2006.

PERIÓDICOS:

CARTA, Mino. Hora de trocar o filme. **Carta Capital**. São Paulo, n. 344, jun. 2005.

COMANDANTE Rolim morre em acidente de helicóptero. **O Popular**. Goiânia, 09/07/2001. Edição Especial.

LIRIO, Sergio. A primeira vítima**:** a saída de Daniel Mandelli Martins da presidência da tam expõe as fraturas do acordo com a Varig e lança dúvidas sobre o futuro da fusão.**Carta Capital**. São Paulo, n. 25420k, ago. 2003.

MARRA, Lívia. Fokker da TAM faz pouso forçado em área rural do interior de SP. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 30/08/2002.

NOVAS más notícias: mais dois acidentes com aviões da TAM e aeronáutica não confirma que professor pôs bomba no Fokker-100. **Istoé**. São Paulo, 03/09/1997

PASTORE, Karina *et al*. Nas asas da tragédia: há sinais de que os passageiros do Fokker se prepararam para um pouso de emergência que nunca houve. **Veja.** São Paulo, nov. 1996. Edição Especial.

PENSEI que não escaparia. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 30/08/2002.

TAM se compromete a "apoiar" familiares. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 31/10/1996. Edição Especial.

VAZAMENTO e trem de pouso podem ter ocasionado incidentes aéreos. **Revista Terra.** São Paulo, 30/08/2002.

VEJA a cronologia do comandante Rolim Adolfo Amaro da TAM. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 09/07/2001.

VICE da TAM lamenta tragédia. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 31/10/1996. Edição Especial.

BIBLIOGRAFIA NÃO CITADA

ACIDENTE faz ações da TAM caírem nas bolsas. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, out. 1996. Edição Especial.

ARNOLD, Matthew; HYDE, Dick. *In the face of Crisis*. **Medical Marketing and Media.** Boca Raton, v.40, feb.2005.

BAKER, Edward. *Thinking the Unthinkable:preparing for crises isn't just prudent, it's good business.* **CIO Insight**. New York, v. 1, april. 2005.

BARTON, Laurence. *Preventative psychological maintenance: why managers fail to prepare for crisis among workers.* **Journal of Managerial Psychology**. Bradford, v. 8, n. 2, 1993.

_____. *Responding to a company crisis: when managers find themselves on the defensive.* **Business Forum Magazine**. [S. I.], 1991.

_____. *Terrorism as an international business crisis.* **Management Decision.** London, v. 31, n. 1, 1993.

BOLANLE, Olaniar; WILLIAMS, David. E. *Anticipatory Model Crisis Mangement: a vigilant response to technological crises.* **Hand Book at public Relations Sage Publications In**. Thousand Oaks, 2001, p. 487.

BRANDEN, Nathaniel. *Our urgent need for self-esteem.* **Executive Excellence.** Provo, v. 11, p. 10, may. 1994.

BROWN, Bettina Lankard. *Self-efficacy beliefs and career development.* **Eric Digest**. [S. I.], n. 205, 1999.

BUCK, William T**.** *Coping with crisis.* **Risk Management**. New York, v. 42, n.10.

BZUNECK, José Aloyseo. **As crenças de auto-eficácia e o seu papel na motivação do aluno**. Petrópolis: Editora Vozes, p.116-133, 2005.

CAIXAS pretas chegam aos EUA: Ainda não há certeza sobre o que o piloto disse na queda. TAM começa a indenizar vítimas. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 04/11/1996. Edição Especial.

COLE, Brian L; HOPKINS, B L**.** *Manipulations of the relationship between reported self-efficacy and performance.* **Journal of Organizational Behavior Management.** New York, v. 15, 2005.

COOMBS, W Timothy. *Designing post-crisis messages: lessons for crisis response strategies*. **Review of Business**. Jamaica, v. 21, n. 3-4, fall 2000.

CUSTER, Stephen W. *Survival.* **Business Horizons**. Greenwich, v. 27, sep./aug. 1984.

DUTTON, Jane E. *et al*. *Leading in times of trauma*. **Harvard Business Review.** Boston, v. 80, feb. 2002.

FINK, Steven. **Crisis Management:** *Planning for the Inevitable*. New York: Amacom, 1986.

GUARACY, Thales**.** O sonho brasileiro: como Rolim Adolfo Amaro criou a TAM e sua filosofia de negócios. **Diários, Memórias & Correspondências**. São Paulo: Editora Girafa, 2003.

GIST, Marilyn E. *Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management.* **The Academy of Management Review**. [S. I.], jun. 1987.

GRINBAUM, Ricardo; BARBOSA, Mariana. TAM vira líder e corta custos: empresa assume primeiro lugar no setor aéreo e troca até tapete de aviões para economizar. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, caderno de negócios, p. B18, 12/05/2006.

HALVERSON, Stefanie K. *et al*. *Self-Sacrificial Behavior in Crisis Situations: the competing roles of behavioral and situational factors*. **Leadership Quarterly**. Greenwich, v. 15, p. 263-275, may. 2004.

HOUGHTON, Jeffery D *et al*. *We think we can, we think we can, we think we can: the impact of thinking patterns and self-efficacy on work team sustainability*. **Team Performance Management.** Bradford, v. 9, 2003.

HYDE, A C. *Competitive Sourcing*. **Public Manager Potomac**. [S. I.], v. 33, p. 3-6, spring/summer 2004.

KURTZ, Rick S; BROWNE, William P. *Crisis management, crisis response: an introduction to the symposium 1*. **The Review of Policy Research**. [S. I.], v. 21, p. 141-143, mar. 2004.

LEONARD, Dorothy; SWAP, Walter. *Deep Smarts*. **Harvard Business Review**. Boston, v. 82, p. 88-97, sep. 2004.

LUCCHESI, Cláudio. TAM a história secreta. **Revista Asas**. [S. I.], p. 80-89.

MARRA, Lívia. Piloto da TAM foi hábil, diz morador de Birigui sobre pouso forçado. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 30/08/2002.

MARTINS, Andréa. Acusado de explodir bomba em Fokker 100 tem julgamento incerto. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 2001.

MICROSOFT sofre nova derrota na Justiça norte-americana. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 6/11/1999.

MITROFF, Ian I. *Think like a sociopath, act like a saint*. **The Journal of Business Strategy**. Boston, v. 25, n. 5, 2004.

MOORE, Simon. *Disaster's future: the prospects for corporate crisis management and communication*. **Business Horizons**. Greenwich, v. 47, p. 29-36.

MORADORES da zona rural se assustam. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 30/08/2002.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. **Converter a crise em oportunidade: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise**. Trabalho de Conclusão de Curso de Comunicação – Universidade de São Paulo. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, 1999.

PAUCHANT, Thierry C *et al .The dial tone does not come from god! how a crisis can challenge dangerous strategic assumptions made about high technologies: the case of the Hinsdale Telecommunication Outage.* **The Executive**. [S. I.], v. 6, n. 3, p. 66-79, aug. 1992.

PILLAI, Rajnandini; WILLAIMS, Ethlyn A. *Transformational leadership, self-efficacy, group cohesiveness, commitment, and performance.* **Journal of Organizational Change Management**. Bradford, v. 17, n. 2, 2004.

PORTER, Eduardo. O garimpeiro do ar: depois de ver a TAM eleita a melhor linha aérea regional do mundo, Rolim Amaro tenta voar mais alto. **Revista America Economia**. São Paulo, p. 58-60, 11/09/1996.

PRESIDENTE da TAM é enterrado em São Paulo. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 09/07/2001.

PROBST, Gilbert; RAISCH, Sebastian. *Organizational crisis: the logic of failure.* **The Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor, v. 19, feb. 2005.

ROSA, Mário. **A era do Escândalo -** Lições, relatos e bastidores de quem vivenciou as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração, p. 35-68, 2003.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles:** como lidar com as crises de imagem. 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

SAFATLE, Amália. **Vôo com os pés no chão:** biografia mostra como o comandante Rolim quebrou monopólios, convenceu governos e driblou regras para fazer da TAM um modelo na aviação. São Paulo: Confiança, p.70-72, 01/10/2003

SAFFERSTONE, Mark J. *Managing business crises: from anticipation to implementation.* **The Academy of Management Executive**. Briarcliff Manor, v. 18, p. 140-141, feb. 2004.

SCHAFFER, R Andrew. *Learning management in crisis: a service learning response to september 11, 2001.* **Journal of Management Education Thousand**. Oaks, v. 28, p. 727-742, dec. 2004.

SCHWARTZ, H.S. *Organizational decay: the case of the national aeronautics and space administrations.* **Industrial Crisis Quartely**. [S. I.], p. 319-334, 1990.

SCHWARZER, Ralf; SCHOLZ, Urte. C*ross-Cultural Assessment of coping resources: The general perceived self-efficacy scale.* **Health Psychology and Culture, Paper presented at the Asian Congress of Health Psycology**. Tokyo, p. 28-29, aug. 2000.

SILVA, Cel. José Vicente da. Administração de Crises. São Paulo: **Jornal da Tarde**, 2001.

SMITS, Stanley J; EZZAT, Niveen. *"Thinking the unthinkable": leadership's role in creating behavioral readiness for crisis* management. **Competitiveness Review**. Indiana, v. 13, 2003.

TAM foi fundada há 25 anos por Rolim Amaro. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 09/07/2006.

TRENT, John Mark. *A practical perspective on the self-efficacy of middle-managers.* **Training Strategies for Tomorrow**. Bradford, v. 17, 2003.

VILLAFAÑE, Justo. **Imagem positive:** *gestión estratégica de la imagen de las empresas.* Madri: Ediciones Pirâmide, p. 294-309, 1993.

WAGNER, Cynthia G. *Proactive crisis management.* **The Futurist**. Washington, v. 39, mar./april. 2005.

WALDROP, M. Mitchell. **Complexity:** *the emerging science at the edge of order and chaos.* New York: Simon & Schuster, 1992/1993.

WILSON, Steve. *Develop and effective crisis management strategy.* **Magazine Columbus**. [S. I.], v. 99, n. 9, 2003.

WOOD, R. E.; BANDURA, A. *Social cognitive theory of organizational management.* **Academy of Management Review**. [S. I.], p. 361-384, 1989.

ZYGLIDOPOULOS, Stelios C. *The impact of accidents on firm's reputation for social performance.* **Business and Society.** [S. I.], v. 40, n. 4, p. 416-441, dec. 2001.

ANEXOS

ANEXO 1: A ESCALA DE CHEN, GULLY E EDEN (2001)
ANEXO 2: QUESTIONÁRIO
ANEXO 3: ROTEIRO DE ENTREVISTA

ANEXO 1 - A ESCALA DE CHEN, GULLY E EDEN (2001, p. 79)

1. Eu serei capaz de atingir a maioria dos objetivos que eu estabeleci para mim mesmo.
2. Quando me deparo com tarefas difíceis, tenho certeza de que conseguirei realizá-las.
3. Em geral, penso que sou capaz de obter os resultados que são importantes para mim.
4. Acredito que posso ter sucesso na maioria dos projetos que eu tenha estipulado para mim.
5. Eu serei capaz de superar com sucesso muitos desafios.
6. Tenho confiança de que posso ter um desempenho eficiente em muitas tarefas diferentes.
7. Quando comparado a outras pessoas, eu posso realizar a maioria das tarefas muito bem.
8. Mesmo quando as coisas estão difíceis, eu posso ter um desempenho razoável.

ANEXO 2 - QUESTIONÁRIO

Questionário utilizado na primeira etapa da pesquisa para a escolha dos indivíduos entrevistados na segunda etapa

É composto de uma folha de rosto com a apresentação da pesquisa e de um questionário em três partes. A primeira parte focaliza questões gerais e demográficas. A segunda, sobre os tipos de crise vividos pelo profissional em sua carreira, contém perguntas abertas. A terceira traz uma escala fechada de auto-eficácia geral, de Chen, Gully e Eden (2001), traduzida para o português.

ANEXO 2 – PRIMEIRA PARTE

Amigo Gestor,

Este questionário foi elaborado para nos ajudar a entender melhor os fatores que podem afetar o desempenho do gestor ao lidar com crises corporativas. Entendemos ser esse um tema que interessa a todos nós, que vivemos nesse turbulento mundo corporativo, por isso o convidamos a responder ao questionário. O tempo estimado de preenchimento é de apenas dez minutos, e suas respostas são de valor inestimável para nós. Caso deseje receber um resumo executivo com os principais resultados e conclusões da pesquisa, que fará parte de uma tese de doutorado, basta assinalar o local apropriado.

O questionário está dividido em duas partes. A primeira lhe solicita alguns dados. A segunda parte traz oito afirmações. Você deve assinalar, numa escala progressiva de 0 a 100, a opção que mais se aproxima de seu comportamento no dia-a-dia da empresa. Lembramos que não existem respostas certas nem respostas erradas, o importante é que você responda a todas elas com sinceridade.

Suas informações são totalmente confidenciais.

Muito obrigado pelo apoio e pela colaboração,

Profª Dra. Rosa Maria Fischer
Dr. Roberto Shinyashiki

ANEXO 2 – SEGUNDA PARTE

Primeira parte – Informações gerais

1.Cargo:_____Data:_____

2. Idade:_____

3. Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

4. Número de empresas em que você já trabalhou:_____

5. Há quanto tempo você trabalha na TAM?_____

6. Há quanto tempo você trabalha em cargo gerencial?_____

7. Descreva brevemente as três crises que considera mais significativas das empresas onde trabalhou:

_____

_____

_____

_____

_____

8. Quais são as principais habilidades que um gestor deve ter para administrar uma crise corporativa?

_____

_____

_____

_____

_____

9. Gostaria de receber um resumo executivo com as principais conclusões desta pesquisa? Sim ( ) Não ( )

Indique seu endereço eletrônico (e-mail) _____

ANEXO 2 – TERCEIRA PARTE

Por favor, faça um X sobre o número da escala que representa melhor seu comportamento:

1. Eu serei capaz de atingir a maioria dos objetivos que eu estabeleci para mim mesmo.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

2. Quando me deparo com tarefas difíceis, tenho certeza de que conseguirei realizá-las.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

3. Em geral, penso que sou capaz de obter os resultados que são importantes para mim.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

4. Acredito que posso ter sucesso na maioria dos projetos que eu tenha estipulado para mim.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

5. Eu serei capaz de superar com sucesso muitos desafios.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

6. Tenho confiança de que posso ter um desempenho eficiente em muitas tarefas diferentes.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

7. Quando comparado a outras pessoas, eu posso realizar a maioria das tarefas muito bem.

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

8. Mesmo quando as coisas estão difíceis, eu posso ter um desempenho razoável

0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Não é típico em mim			Moderadamente típico em mim					Altamente típico em mim		

ANEXO 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Inicialmente, conversar com o entrevistado sobre os propósitos da entrevista, assegurar confidencialidade colocá-lo à vontade acerca do tema do estudo e da escolha da empresa e agradecer sua colaboração.

Relate o desenvolvimento de sua carreira gerencial.

- Descreva como foram as crises por você enfrentadas nas empresas onde trabalhou.
- Fale agora sobre as crises enfrentadas pela TAM, especificando suas características, as reações dos *stakeholders* e as conseqüências para a empresa.
- Descreva as ações tomadas por você para resolver essas crises.

Nesse item, deve-se observar as prioridades do entrevistado em relação a:

- prevenção de crises;
- planejamento de procedimentos de contingência;
- atenção direcionada aos *stakeholders*;
- comprometimento da direção;
- comunicação;
- estímulos da liderança;
- manutenção dos valores organizacionais;
- criatividade;
- rapidez nas ações;
- cuidado pós-crise.

Atualmente, quais as estratégias adotadas por você direcionadas para prevenir novas crises?

- Descreva o desafio psicológico, vivido por você e pelo o grupo, durante o enfrentamento dessas crises.
- Você pensou, durante esse período, em abandonar a empresa? Por que tomou essa decisão (de ficar ou de sair)?

- Relate como estava o estado de ânimo e a motivação de seus colegas/subordinados. Diga como você lidou com essa situação.
- Olhando para trás e revendo esse período, identifique, segundo seu atual ponto de vista, quais foram os fatores principais que permitiram a solução da crise. Como você analisa, agora, as decisões que tomou na época?
- Considerando sua experiência, quais são as habilidades necessárias a um gestor para que administre bem uma crise?
- Quais são as principais habilidades que sua empresa exige de você hoje em dia?

Depois de analisar cada uma dessas definições de crise, escolha a sua preferida:

- A crise é sempre um evento repentino.
- A crise é sempre um evento de alto impacto.
- A crise é sempre um evento que ameaça a existência da empresa.
- A crise é um evento cujas verdadeiras causas desconhecemos.
- A crise é um evento cujas soluções não estão claras.
- A crise é um evento que ameaça a reputação da empresa.