

**Área Temática: Gestão de Pessoas, Competências e Internacional**

**Título: Competências para o Gerenciamento de Situações de Crise: Um estudo com Gestores de Restaurante de uma rede *Fast Food***

**AUTORES**

**JOICE CHIARETO**

Universidade de São Paulo  
joice.chiareto@usp.br

**CLAUDIO SOARES DE MOURA E OLIVEIRA**

Universidade de São Paulo  
claudio.moura@br.mcd.com

**JACIARA MARTINS FONTES CRUZ**

jaciara.cruz@gmail.com

**BERNADETE DE LOURDES MARINHO**

Universidade de São Paulo  
marinhoy@usp.br

**Resumo:** O impacto de uma situação de crise numa organização pode variar muito em função de como essa crise é gerenciada. O estudo das competências mais relevantes para os gestores durante uma crise pode ajudar no direcionamento de esforços de treinamento, e reduzir os danos para a empresa e *stakeholders*. Na busca pelo avanço do conhecimento sobre gerenciamento de crises, o presente trabalho se propõe a identificar e hierarquizar as competências necessárias para que os gestores atuem em situações de crise. Questiona se os gestores sentem-se preparados para atuar nesse tipo de situação e se a vivência de um determinado tipo de crise faz ou não com que o gestor se considere mais preparado para lidar com esse tipo de situação. Através de revisão bibliográfica, pesquisa quantitativa survey e pesquisa qualitativa com gestores de uma grande cadeia de *fast food*, foi possível encontrar com maior destaque as competências comunicação, capacidade de trabalhar sob pressão, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, negociação e cultura da qualidade como essenciais para o gerenciamento de crise, porém em níveis diferentes para cada tipo de situação. Verificou-se também que os gestores se sentem, em geral, preparados para lidar com crises, mas os que já vivenciaram estas situações sentem-se mais preparados.

**Palavras chave:** Gerenciamento de Crise, Crise Corporativa, Competências, Varejo.

**Abstract:** The impact of a crisis situation for a company will be highly variable depending on its management. The study of the most important competencies for managers can better target training efforts and significantly reduce potential damage to the company and stakeholders in these situations. Aiming to advance the knowledge of crisis management, this work proposes to identify and rank the core competencies for a manager to act in a crisis situation, identify whether

they feel prepared to manage it, and if the previous experience of a critical situation affects this perception. Through literature review, quantitative research and qualitative research survey with managers of a large fast food chain, we found communication skills, ability to work under pressure, decision making, interpersonal relationships, negotiation and culture of quality as essential competencies for crisis management, but with different importance to each type of situation. It was also found that managers feel generally prepared to deal with crises, but those who have experienced these situations feel better prepared.

**Key Words:** Management Crisis, Organizational Crisis, Competencies, Retail

## 1. Introdução

Nos últimos anos, com a ampliação dos meios de comunicação, internet e redes sociais difundindo eventos e informações em tempo praticamente real, o gerenciamento de crise passou a fazer parte da literatura e da rotina das organizações. Ocorrendo em diversos níveis e com graus de impacto distintos, as crises passaram a ser muito mais sensíveis para as organizações (WOOTEN e JAMES, 2008).

Devido a sua natureza, uma crise pode desestabilizar uma organização e trazer muitos danos a todos os envolvidos. Seja a crise um acidente, denúncia, violação de produto, assalto, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de cliente ou outro fato semelhante (FORNI, 2003).

O setor de varejo visa atingir diferentes públicos, e trabalhar em pontos e locais que atendam as necessidades básicas dos consumidores tais como: preço, acessibilidade, quantidade de produtos adequada a cada perfil destes consumidores (MATTAR, 2011). O setor de varejo, segundo a Associação Brasileira de Supermercadas (ABRAS), terminou o ano de 2003 com 4.120 lojas, mais de cinco milhões de m<sup>2</sup> de área de vendas e faturamento bruto de R\$ 52,8 bilhões, o que representa, aproximadamente, 4% de toda riqueza criada no país, e emprega mais de 300 mil funcionários. Dos agentes econômicos que compõem a cadeia produtiva, o varejo alimentar é proeminente, não somente pelos números, mas, sobretudo, pela proximidade com o consumidor. Por este intenso contato com o cliente final, e elevado giro de pessoas, tem uma grande exposição a situações de crises. Este fato pode ser exemplificado com algumas situações críticas citadas por gerentes de restaurante entrevistados neste estudo: assalto a mão armada; invasão do restaurante pela polícia federal para prender uma quadrilha de falsificadores que almoçava no local; invasão por manifestantes; correntes *online* com críticas à empresa; brigas violentas entre clientes; e outros. O estudo das competências mais relevantes para os gestores nestas situações pode melhor direcionar esforços de treinamento e reduzir de forma importante possíveis danos para a empresa e *stakeholders* na ocorrência de crises.

Segundo Fleury e Fleury (2000) as competências são um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Nesse contexto pode-se considerar que os gestores de empresas varejistas têm que lidar continuamente com situações de crise e possuir as competências necessárias para manejar essas situações da melhor maneira possível.

Considerando a alta exposição a crises que caracteriza o setor varejista, e que a construção de competências individuais visa justamente entender a capacidade do indivíduo de lidar com as mais diversas situações, faz-se válido questionar quais as competências necessárias para um gestor atuar em situações de crise.

Desta forma, a presente pesquisa tem como objetivo geral levantar dentre as competências citadas na literatura quais são as competências necessárias para um gestor atuar em situação de crise. Apresenta também como objetivos específicos hierarquizar as competências para um gerente em diferentes situações de crise e, identificar se os gestores se consideram preparados para atuar durante essas crises.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Situação de Crise

Apesar do alto poder de impacto de crise em uma organização (KNIGHT e PRETTY, 1997), a educação e formação atual dos executivos não os prepara para gerenciar estas situações, salvo algum treinamento para comunicação e relações públicas, sendo que esta, apesar de importante, está longe de ser a única competência necessária para atravessar uma crise (WOOTEN e JAMES, 2008).

O gerenciamento efetivo e multidisciplinar de uma crise pode inclusive melhorar determinados aspectos da organização em relação à antes da ocorrência (BROCKNER e JAMES, 2008). Segundo estudo realizado por Knight e Pretty (1997), empresas que negligenciaram uma crise tiveram os preços de suas ações decrescidos em aproximadamente 10% uma semana após a crise, e 15% depois de um ano. Enquanto que empresas que gerenciaram efetivamente um evento desta natureza, tiveram queda por volta de 5% do valor das ações na primeira semana, e voltaram ao patamar do preço pré-crise após um ano.

Uma crise organizacional pode apresentar-se em diversas dimensões, e ser desencadeada por fatores ainda mais variados. Para Pearson e Clair (1998), uma crise organizacional é um evento de baixa probabilidade, cujo impacto pode ameaçar a sustentabilidade da organização, é caracterizada pela ambiguidade quanto a causas, efeitos, meios de resolução, e percepção de que as decisões precisam ser tomadas urgentemente. Clark (1995) aponta como uma situação de crise qualquer evento não planejado que pode causar a morte ou lesões significativas para funcionários, clientes, ou ao público; fechar o negócio; perturbar operações; causar dano físico ou ambiental; dano ou ameaça à situação financeira ou à imagem da organização.

Para o gerenciamento de crise, encontramos autores que propõem modelos mais prescritivos (FINK, 2002; KASH e DARLING, 1998; DARLING, 1994) explorando as fases de uma crise e como tomar decisões, planejar ou executar sob a pressão do evento. Outros trabalhos buscaram desenvolver abordagens mais orgânicas, voltadas para o desenvolvimento de aprendizagem organizacional, e capacidades de rápida adaptação a circunstâncias inesperadas (GILPIN e MURPHY, 2008) ou sobre os aspectos psicológicos, políticos e tecnológicos emergentes na crise (PEARSON e CLAIR, 1998).

Wooten e James (2008) introduzem a discussão sobre competências para o gerenciamento de crise, associando comportamentos efetivos a determinada fase da crise: 1- detecção de sinais, 2- preparação e prevenção, 3- contenção de dano, 4- recuperação e 5- aprendizado (COOMBS, 1999 *apud* WOOTEN e JAMES, 2008), porém sem diferenciar o tipo de crise em questão.

Marcus e Goodman (1991) apresentam três tipos de crise – Acidentes, Escândalos e Segurança de Produto. Essa classificação divide primeiramente as crises de acordo com as vítimas afetada, e posteriormente de acordo com as possíveis causas e responsabilidade da organização. Segundo estes autores, Acidentes apresentam vítimas claras e de fácil identificação, porém a responsabilidade da empresa sobre a causa pode ser difusa. Escândalos nem sempre possuem vítimas definidas, porém dificilmente a empresa poderia negar responsabilidade por

estes e, Segurança de Produto<sup>1</sup> por sua vez a identificação de vítimas e causas pode ser lenta e inconclusiva.

Para a condução desta pesquisa, reunimos as possíveis crises apresentadas pelo manual da empresa dentro da classificação de Marcus e Goodman (1991). Conforme quadro 1:

Quadro 1 - Tipos de Crise

Acidentes	Escândalos	Segurança Alimentar
Situações críticas nas operações, envolvendo clientes, incêndios, ameaças, atentados, assaltos ou morte.	Problemas de ordem pública, acusações, manifestações, problemas com fiscalização, imagem da empresa, assédio.	Situações envolvendo Intoxicações alimentares, contaminações, doenças, más intenções de funcionários.

Fonte: Adaptado de MARCUS e GOODMAN (1991) e do Manual de Crises da Empresa.

## 2.2 Competências Individuais

Nos últimos anos, o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (competências do indivíduo), das organizações (*core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Segundo Zarifian (1999) a competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força, quanto mais aumenta a complexidade das situações. A competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico.

Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor: competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. Fleury e Fleury (2000) assim definem competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para a realização deste estudo, serão utilizadas as competências definidas por GRAMIGNA (2007, p. 115-116):

1- **Capacidade empreendedora:** facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções para os problemas e necessidades que se apresentam de forma assertiva, inovadora e adequada.

2- **Capacidade de trabalhar sob pressão:** capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.

<sup>1</sup> A expressão Segurança de Produto e Incidentes de Saúde será substituída em algumas ocasiões pela expressão Segurança Alimentar devido à natureza da empresa pesquisada.

- 3- **Comunicação:** capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando feedback e forma adequada, facilitando a interação entre as partes.
- 4- **Criatividade:** capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
- 5- **Cultura da Qualidade:** postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
- 6- **Dinamismo, iniciativa:** capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.
- 7- **Flexibilidade:** habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio, sendo capaz de rever sua postura perante argumentações convincentes.
- 8- **Liderança:** capacidade para catalisar os esforços grupais de forma a atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.
- 9- **Motivação (Energia para o trabalho):** Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades que vai executar, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade. Apresentar postura de aceitação e tônus muscular que indica energia para o trabalho.
- 10- **Negociação:** Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa os sistemas de trocas que envolvem o contexto.
- 11- **Organização:** Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, de forma a facilitar a execução.
- 12- **Planejamento:** Capacidade para planejar o trabalho, atingindo os resultados por meio de estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.
- 13- **Relacionamento interpessoal:** Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
- 14- **Tomada de decisão:** Capacidade para selecionar alternativas, de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
- 15- **Visão Sistêmica:** Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

### 3. Metodologia

A pesquisa foi realizada em duas fases distintas. A primeira fase caracterizou-se como uma pesquisa quantitativa, do tipo *survey*. Segundo Beuren (2010) essa abordagem tenta garantir uma margem de segurança nas conclusões retiradas da pesquisa e utiliza principalmente instrumentos estatísticos de coleta e tratamento de dados. Sendo muito usada, devido a suas características, em *surveys* e estudos de levantamento. O questionário foi elaborado usando as competências listadas por Gramigna (2007), combinadas com as propostas de Tipos de Crise

trazidos por Marcus e Goodman (1991). Em conjunto com as possíveis crises listadas no manual da empresa.

A segunda fase foi uma pesquisa qualitativa, exploratória. O método qualitativo, segundo Malheiros (2011) justifica-se quando não é possível compreender a realidade por meio da mensuração de eventos, principalmente quando o fenômeno tem sua compreensão somente pelo ponto de vista do outro. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dois membros da organização. Segundo Malheiros (2011) as entrevistas semiestruturadas são conduzidas com base em um roteiro previamente estabelecido que oriente o pesquisador sobre o que deseja saber da pessoa ou do grupo entrevistado.

### **3.1 População, Amostra e Coleta de dados**

A organização selecionada para a pesquisa possui estabelecimentos próprios e franquias em vários países. Dentro desse universo, o estudo foi realizado com os gerentes dos estabelecimentos próprios localizados no Brasil. A população total consiste 513 gerentes de restaurante, e a amostra foi selecionada por métodos não probabilísticos.

Na primeira fase (quantitativa) foi feito um levantamento o qual segundo Creswell (2007, p. 161) “dá uma descrição quantitativa ou numérica de tendências, atitudes ou opiniões de uma população ao estudar uma amostra dela”. Foram encaminhados 176 questionários em meio eletrônico para os gerentes de restaurante. Dos questionários enviados obteve-se 93 respostas e destas, 80 foram aproveitadas para a pesquisa, correspondendo a aproximadamente 16% da população. Os dados coletados foram agrupados utilizando o software Microsoft Excel 2007.

Após coletados, separados e classificados os dados recolhidos na primeira fase, deu-se início à parte qualitativa trabalho. A realização da etapa qualitativa teve como objetivo esclarecer o resultado do grupo de crises Segurança de Produtos e Incidentes de Saúde, os quais apresentaram diferenças em relação aos resultados dos outros grupos.

O instrumento utilizado foram entrevistas semiestruturadas (através de roteiro). A entrevista foi feita com dois profissionais da própria organização estudada, um deles foi o Gestor de Crises da empresa que trabalha na organização há 18 anos, 8 deles com gerenciamento de crises. O segundo entrevistado foi um consultor de treinamento, ex-gerente de restaurante, com 25 anos de empresa e 15 anos no cargo de gerente de restaurante.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1 Survey**

O perfil da amostra aproximou-se consideravelmente da população, com exceção da distribuição entre homens e mulheres, sendo que estas representam 46% do total de gerentes, e na amostra, 29%. Os dados qualificadores da amostra versus da população encontram-se na Tabela 1:

**Tabela 1: Perfil da População versus Perfil da Amostra**



	População	Amostra
<b>Escolaridade</b>	513	80
Ensino Médio	15%	11%
Superior Incompleto	35%	30%
Superior Completo	44%	39%
Pós-Graduação/ MBA	6%	16%
Mestrado Incompleto	1%	4%
<b>Tempo de Empresa</b>		
Até 2 anos	5%	3%
3 - 5 anos	3%	5%
6 - 7 anos	13%	4%
8 - 10 anos	22%	14%
Mais de 10 anos	56%	75%

	População	Amostra
<b>Idade</b>	513	80
Até 25 anos	7%	8%
26 - 30 anos	28%	24%
31 - 35 anos	42%	33%
36 - 40 anos	15%	21%
Mais de 40 anos	9%	15%
<b>Sexo</b>		
Feminino	46%	29%
Masculino	54%	71%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ao serem questionados quanto à vivência de situações de crise 88% dos respondentes já haviam vivenciado alguma das situações do Tipo de Crises Acidentes, 73% do Tipo Escândalos e 68% já passaram por algum dos incidentes do Tipo Segurança Alimentar. A experiência da crise aparentemente refletiu nos resultados da percepção do gerente sobre sua preparação para lidar com a crise. Ao serem perguntados se estes se sentiam preparados para atuar sobre as situações de crise, em média 32% dos gerentes responderam que se sentiam extremamente ou muito preparados.

Entre os gerentes que já vivenciaram aquela situação, este percentual foi de 38%, enquanto que entre os que não haviam vivenciado, foi de apenas 14%. Vale a pena destacar o tipo de crise Acidentes (maior diferença, em que nenhum gestor sem experiência prévia se qualificou como muito preparado), e o tipo Segurança (menor diferença, em que 23% dos que não vivenciaram se sentem muito preparados). Como é apresentado na Tabela 2:

**Tabela 2: Você se sente preparado para lidar com este tipo de crise?**

	Acidentes			Escândalo			Segurança			Geral		
	Total	Vivenciou	Não Vivenciou	Total	Vivenciou	Não Vivenciou	Total	Vivenciou	Não Vivenciou	Total	Vivenciou	Não Vivenciou
Extrem Preparado	11%	13%	0%	9%	11%	5%	10%	10%	8%	10%	12%	5%
Muito Preparado	21%	24%	0%	23%	26%	5%	23%	29%	15%	22%	26%	9%
Preparado	61%	60%	70%	58%	59%	64%	53%	55%	38%	57%	58%	53%
Pouco Preparado	6%	3%	30%	11%	2%	27%	14%	5%	38%	10%	3%	33%
Sem Preparo	0%	0%	0%	0%	2%	0%	1%	0%	0%	0%	1%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os resultados quanto ao preparo para atuar em situações de crise não apresentaram diferenças expressivas em relação à escolaridade ou tempo de empresa. Já a análise por sexo do respondente apresentou algumas diferenças, foi observado que as mulheres se sentem menos preparadas para lidar com crises. Enquanto em média 39% dos homens se declararam muito ou extremamente preparados, esse percentual para as mulheres foi de apenas 16%. Além disso, 19% das mulheres se declararam com pouca preparação, e entre os homens este valor foi de 8%.

Como não houve diferença relevante na vivência de crise entre homens e mulheres esse resultado foi questionado nas entrevistas e ambos os entrevistados apontaram que não há uma percepção da organização de que mulheres gerenciem crises com performance inferior aos



homens. Porém foram relatadas algumas diferenças, como na comunicação e no relacionamento com imprensa. Para estes casos, segundo os entrevistados as gerentes mulheres em geral mantém uma postura considerada mais adequada pela empresa. Por outro lado, em situações que envolvam polícia ou negociações sob pressão, segundo os entrevistados as gerentes do sexo feminino podem ter mais dificuldades para superar. Um deles apontou que clientes reclamantes costumam ter postura mais agressiva com gerentes do sexo feminino do que com gerentes homens. Também foi levantada a hipótese de que as mulheres tivessem sido mais honestas nestas respostas, ou mais autocríticas do que os homens.

Com relação às competências, no primeiro bloco de perguntas dicotômicas sobre a importância de cada uma para o gerenciamento do tipo de crises houve predominância de respostas sim para quase todas as crises em todas as situações. Para viabilizar a hierarquização das competências na análise dos resultados, utilizaremos também o segundo bloco, em que o respondente era solicitado a selecionar as duas competências que considerava mais importantes para o gerenciamento de cada tipo de crise.

#### 4.1.2 Acidentes

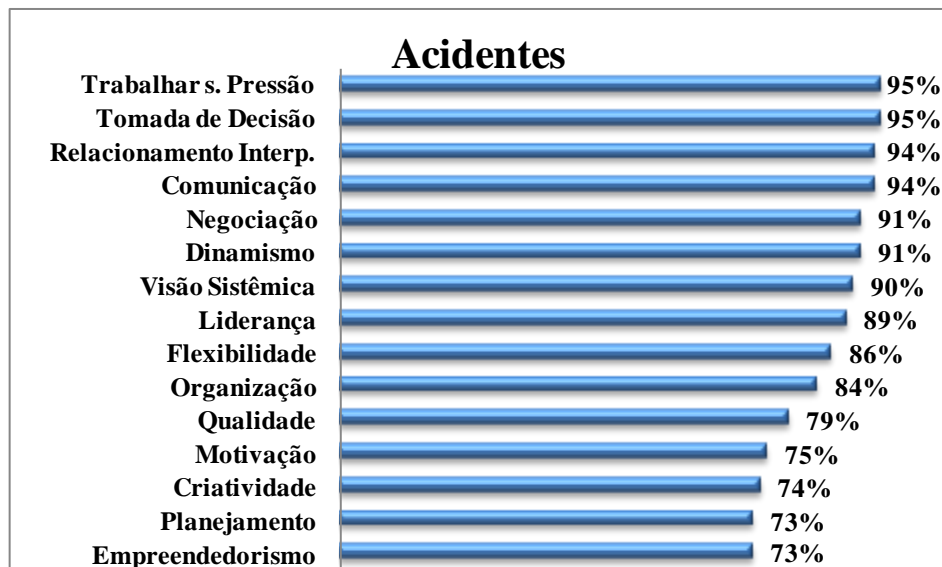
No grupo de Acidentes, as competências “capacidade de trabalhar sobre pressão” e “tomada de decisão” predominaram nos dois blocos de perguntas. Ambas as competências tem destaque tanto no modelo mais prescritivo de Darling (1994) quanto na abordagem orgânica de Wooten e James (2008). “Comunicação” e “Relacionamento Interpessoal” aparecem em seguida, sendo que a primeira costuma ser a competência mais explorada nos trabalhos no tema e no processo de desenvolvimento de executivos (WOOTEN e JAMES, 2008) e a segunda somente foi encontrada nos aspectos psicológicos da gestão de crise explorados por Pearson e Clair (1998). Os resultados agrupados podem ser vistos na Tabela 3 e no Gráfico 1:

**Tabela 3: Competências - Acidentes**

Competências Priorizadas	1a Mais Importante		2a Mais Importante	
Capacidade de trabalhar sob pressão	29	36%	15	19%
Tomada de decisão	24	30%	14	18%
Comunicação	9	11%	11	14%
Liderança	5	6%	8	10%
Dinamismo			8	10%

Fonte: Elaborado pelos autores.

**Gráfico 1: Grupo de crises - Acidentes**



Fonte: Elaborado pelos autores.

Para este grupo de acidentes foi possível observar que as competências Comunicação, Relacionamento Interpessoal e Tomada de Decisão tiveram mais destaque entre os respondentes que já haviam vivenciado alguma situação desse grupo (aproximadamente 97% de respostas “sim, é importante”) do que entre os que não haviam vivenciado (77% de respostas positivas).

A análise destes resultados segmentados pelas demais questões qualificadoras (sexo, tempo de empresa, formação, o quanto se sente preparado) não apresentou diferenças relevantes.

#### 4.1.3 Escândalos

Para as crises do grupo Escândalos destacaram-se as mesmas competências apontadas no grupo Acidentes, porém neste caso a habilidade de Comunicação aparece como a mais citada entre as duas competências mais importantes.

O resultado corrobora a afirmação de Marcus e Goodman (1991) de que escândalos, por serem eventos de difícil negação da responsabilidade pela organização, fragilizam a imagem da corporação e demandam mais cuidados na comunicação com os *stakeholders*. As competências Negociação e Visão Sistêmica também aparecem com alto percentual de respostas “sim, é importante”, mas foram pouco citadas entre as duas mais importantes.

A Tabela 4 e Gráfico 2 apresentam os principais resultados desse grupo de crises:

Tabela 4: Competências - Escândalos

Competências Priorizadas	1a Mais Importante		2a Mais Imp	
Comunicação	24	30%	19	24%
Capacidade de trabalhar sobre pressão	14	18%	7	9%
Relacionamento Interpessoal	10	13%	7	9%
Tomada de Decisão	8	10%	12	15%
Liderança	5	6%	11	14%
Flexibilidade	5	6%	6	8%
Negociação			10	13%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 2: Grupo de Crise - Escândalos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Flexibilidade foi mais citada como importante pelos gerentes que já vivenciaram este tipo de crise (93% de respostas positivas) do que pelos gerentes que não vivenciaram (77% de respostas positivas). A competência “Visão Sistêmica” não foi uma das mais citadas, mas entre o grupo de gestores que responderam sentir-se “pouco preparados”, obteve 100% de respostas como “importante”, assim como Negociação, Comunicação e habilidade de Trabalhar sob Pressão. Nenhuma competência atingiu 100% de respostas positivas nos demais grupos.

#### 4.1.4 Segurança Alimentar

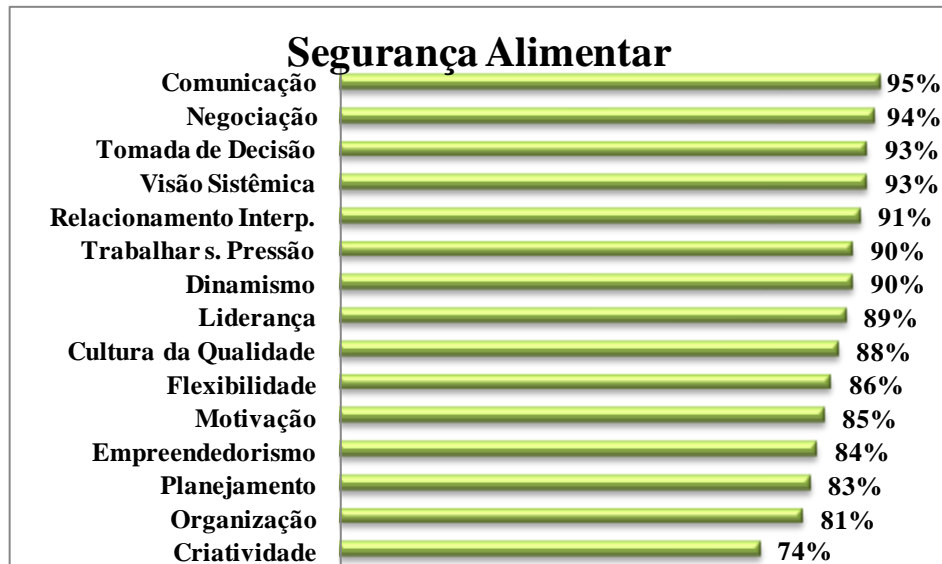
Para o gerenciamento de situações críticas em Segurança Alimentar, foi encontrado menor consenso nos resultados. Enquanto a competência Cultura da Qualidade foi apontada como a mais priorizada, foi apenas a nona em percentual de respostas positivas sobre sua importância – 25% apontaram-na como a mais relevante para este tipo de crise, e 88% dos respondentes avaliam a competência como importante. Enquanto outras competências como Comunicação e Negociação obtiveram mais de 93% de respostas positivas, mas foram pouco citadas como a prioridade (abaixo de 10% cada uma). Os dados completos podem ser vistos na Tabela 5 e no Gráfico 3:

Tabela 5: Competências – Segurança Alimentar

Competências Priorizadas	Mais Importante		2a Mais Imp	
Cultura da Qualidade	20	25%	4	5%
Tomada de decisão	17	21%	11	14%
Capacidade de trabalhar sob pressão	9	11%	7	9%
Liderança	9	11%	8	10%
Comunicação	7	9%	14	18%
Organização	7	9%	6	8%
Relacionamento Interpessoal			7	9%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 3: Grupo de crise – Segurança Alimentar.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Tomando as duas competências mais relevantes em cada um dos blocos, encontra-se Cultura da Qualidade, Tomada de Decisão, Comunicação e Negociação como as principais competências para lidar situações pertencentes a esse grupo de crise. Porém vale lembrar que Visão Sistêmica, Relacionamento Interpessoal, Liderança e capacidade de Trabalhar sobre Pressão também obtiveram altos percentuais.

Separando as respostas dos gestores que já vivenciaram uma crise de Segurança Alimentar dos que não vivenciaram, destaca-se a competência Organização, que recebeu 85% de respostas positivas de importância entre os que vivenciaram, versus 73% de quem não vivenciou. Diferença semelhante foi observada para a competência Motivação, que recebeu 89% de “importante” do primeiro grupo, e apenas 77% do segundo.

#### 4.2 Pesquisa Qualitativa

Por apresentar menor convergência nos resultados, as competências para gerenciamento de crises do tipo “Segurança Alimentar” foram discutidas em entrevistas com dois especialistas da organização. O surgimento de uma nova competência na lista das priorizadas (Cultura da Qualidade) foi o primeiro tema discutido. A preocupação com a Qualidade para o gerenciamento de crise é discutida em importantes modelos de gerenciamento de crise (Pearson e Clair, 1998; Clark, 1995), porém apenas na fase de Planejamento e Prevenção, e não no momento de ocorrência da crise – como foi direcionada esta pesquisa.

Pearson e Clair (1998) destacam que as causas de uma crise geralmente são falhas ou incidentes interativos, entre processo, gestão, estrutura, tecnologia, e o cuidado para preparar a organização deve tomar a forma de todo um sistema organizacional, valorizando medidas e processos claros e em constante melhoria. Os entrevistados apontaram que para gerenciar crises do tipo Segurança Alimentar é fundamental reforçar as medidas de segurança, qualidade e higiene da empresa em processos de comunicação ou negociação. O conhecimento e os padrões

rígidos da organização neste quesito fornecem aos gestores de restaurante confiança para atravessar crises deste tipo.

Foi citada como exemplo uma situação em que um cliente foi para a delegacia levando o gerente de um restaurante, alegando de que havia encontrado uma barata em uma bebida. O preparo do gerente quanto a conhecimento das regras de armazenamento de embalagens, bebidas, processo de preparo, etc., permitiu a ele defender uma posição favorável à empresa.

Questionou-se também o que poderia ter gerado uma maior percepção de preparo dos gestores que ainda não haviam vivenciado este tipo de crise (23% destes responderam sentir-se muito ou extremamente preparados, enquanto nenhum dos gestores que não vivenciaram um Acidente se considera muito preparado e apenas 10% dos que não vivenciaram um Escândalo). O grupo de Segurança Alimentar foi apontado na pesquisa qualitativa como o que mais recebe atenção em treinamentos e formação dos funcionários, além de fiscalizações internas constantes.

Ambos os entrevistados frisaram que os próprios gestores de restaurante são mais atentos a estes casos, pois em certas crises de segurança alimentar podem inclusive ser indiciados criminalmente.

## 5. Considerações Finais

O Quadro 2 apresenta as principais competências (retiradas de GRAMIGNA, 2007) identificadas como importantes na pesquisa para gerenciamento de cada grupo de crise (classificadas segundo proposta de MARCUS e GOODMAN, 1991).

Seguindo como critério as duas primeiras mais apontadas como prioridade, e as duas seguintes com maior percentual de respostas positivas quanto à importância da competência na ocorrência da situação de crise, obtemos o seguinte resultado:

**Quadro 2: Competências por Grupo de Crise.**

Tipo de Crise	Principais Competências e Descrição
<b>Acidentes</b>	<b>1) Capacidade de trabalhar sobre pressão:</b> Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
	<b>2) Tomada de decisão:</b> Capacidade para selecionar alternativas, de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos
	<b>3) Comunicação:</b> Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando feedback e forma adequada, facilitando a interação entre as partes
	<b>4) Relacionamento Interpessoal:</b> Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos
<b>Escândalos</b>	<b>1) Comunicação:</b> Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando feedback e forma adequada, facilitando a interação entre as partes
	<b>2) Capacidade de trabalhar sobre pressão:</b> Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências
	<b>3) Tomada de decisão:</b> Capacidade para selecionar alternativas, de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados,

	considerando limites e riscos
	<b>4) Relacionamento Interpessoal:</b> Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos
<b>Segurança de Produto ou Alimentar</b>	<b>1) Cultura da Qualidade:</b> Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos
	<b>2) Tomada de decisão:</b> Capacidade para selecionar alternativas, de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos
	<b>3) Comunicação:</b> Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando feedback e forma adequada, facilitando a interação entre as partes
	<b>4) Negociação:</b> Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando o equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes quando há conflitos de interesse. Observa os sistemas de trocas

Fonte: Elaborado pelos autores.

O presente trabalho busca trazer novas contribuições para o conhecimento de gestão de crises corporativas, ampliando a discussão iniciada por Wooten e James (2008) quanto às competências necessárias para melhor lidar com estas situações, tendo ampliado o tema com a diferenciação pelas características ou natureza da crise.

Por ter sido realizada em apenas uma organização os resultados da pesquisa podem apresentar um viés causado pela cultura da empresa. Por outro lado, as características do varejo, principalmente alimentício, de intenso contato com o cliente final, produto perecível que pode afetar diretamente a saúde do cliente e alto giro de pessoas nas lojas tornam este segmento especialmente vulnerável a crises, fazendo com que a capacidade de gerenciamento destas situações seja premissa de sobrevivência.

Sendo assim, o estudo de competências neste contexto é muito rico e traz contribuições relevantes para o conhecimento de gestão de crises organizacionais nos demais segmentos. Em estudos posteriores seria possível ampliar a pesquisa para outros segmentos empresariais e diferentes empresas. Estudos de casos específicos sobre a aplicação das competências no gerenciamento de crise poderiam trazer novos *insights* para a discussão de competências para estas situações, bem como a exploração do Grupo Segurança de Produto em outras indústrias, considerando que obtivemos menor concordância nos resultados.

## 6. Referências

- ABRAS – Associação Brasileira de Supermercadistas. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/>>. Acesso em 01/07/2012.
- BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade:** teoria e prática. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BROCKNER, J.; JAMES, E. H. Toward an Understanding of When Executives See Crisis as Opportunity. **Journal of Applied Behavioral Science**, Fevereiro 2008. 44-94.
- CLARK, J. Hope for the best, but plan for the worst – the need for disaster planning. **Employment Relations Today**, v. 22, n. 4, p. 41-53, 1995/1996.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2ed. Porto Alegre: Arned, 2007.

- DARLING, J. R. Crisis Management in International Business: Keys to Effective Decision Making. **Leadership & Organization Development Journal**, Bradford, 15 (8), 1994. 3-8.
- FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FINK, S. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**. Lincoln: iUniverse, 2002.
- FORNI, J. J. **Comunicação em tempo de crise**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- GILPIN, D. R.; MURPHY, P. J. **Crisis Management in a Complex World**. New York: Oxford University Press, 2008.
- GRAMIGNA, M. R. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- KASH, T. J.; DARLING, J. R. Crisis management: prevention, diagnosis and intervention. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 19, n. 4, p. 179-186, 1998.
- KNIGHT, R. F.; PRETTY, D. J. **The Impact of Catastrophes on Shareholder Value**. The Oxford College. Oxford. 1997.
- LE BOTERF, G. **De La compétence - essai sur un attracteur étrange**. In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- MARCUS, A. A.; GOODMAN, R. S. Victims and Shareholders: The dilemmas of presenting corporate policy during a crisis. **Academy of Management Journal**, v. 34 (2), p. 281-305, 1991.
- MALHEIROS, B. T. **Metodologia da Pesquisa em Educação**. Rio de Janeiro: LTC, 2011.
- MATTAR, F. N. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- PEARSON, C.; CLAIR, J. Reframing crisis management. **The Academy of Management Review**, v. 23(1), p. 59-76, 1998.
- WOOTEN, L. P.; JAMES, E. H. Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development. **Advances in Developing Human Resources**, 10 (3), Junho 2008. 352-379.
- ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.