

COMO EMPREGADOS DÃO SENTIDO À MÁ CONDUTA ORGANIZACIONAL

HOW EMPLOYEES MAKE SENSE OF ORGANIZATIONAL WRONGDOING

CÓMO LOS EMPLEADOS DAN SENTIDO A LA MALA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

Suzanny Barreto da Silva, MSc

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil

suziadm@gmail.com

Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Dra.

Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro/Brazil

flavia.cavazotte@iag.puc-rio.br

RESUMO

Neste estudo, buscamos compreender como os empregados avaliam a má conduta de suas empresas durante as crises éticas organizacionais. A pesquisa se baseia em dados levantados junto a empregados da Vale S.A. após a crise provocada pelo acidente de Mariana/MG. O estudo aplica os princípios da *grounded theory* para analisar os sentidos atribuídos pelos funcionários ao desastre ambiental. A análise dos relatos revela que os empregados utilizam diferentes estratégias para interpretar a realidade, por vezes mobilizando mecanismos de defesa. Essas reações de negação, manipulação ou distorção do evento causador da crise parecem ser mais intensas entre indivíduos que mantiveram seu vínculo empregatício com a organização e entre aqueles que relatam uma forte identificação com a empresa. O estudo discute as implicações teóricas e práticas dessas observações.

Palavras-chave: Má Conduta Organizacional; Identificação; Sentido, *Sensemaking*; Crises Éticas.

ABSTRACT

In this study, we seek to understand how employees evaluate the misconduct of their companies during organizational ethical crises. The investigation is based on data collected from Vale S.A. employees after the Mariana/MG disaster. The study applies the principles of grounded theory to analyze the meanings attributed by employees to the environmental crises. Analysis of the reports reveals that employees use different strategies to interpret reality, sometimes mobilizing defense mechanisms. These reactions of denial, manipulation, or distortion of the event causing the crisis seems to be most intense among individuals who have maintained their employment relationship with the organization and among those who report stronger identification with the company. The study discusses the theoretical and practical implications of these observations

Keywords: Organizational Wrongdoing; Identification; Meaning; Sensemaking; Ethical Crises.

RESUMEN

En este estudio, buscamos comprender cómo los empleados evalúan la mala conducta de sus empresas durante las crisis éticas organizacionales. La encuesta se basa en datos recopilados de los empleados de Vale S.A. después de la crisis del accidente de Mariana/MG. El estudio aplica principios de teoría fundamentados para analizar los significados atribuidos por los empleados al desastre ambiental. El análisis de los informes revela que los empleados utilizan diferentes estrategias para interpretar la realidad, a veces movilizando mecanismos de defensa. Estas reacciones de negación, manipulación o distorsión del evento que causa la crisis parecen ser más intensas entre las personas que han mantenido su relación laboral con la organización y entre aquellos que informan una fuerte identificación con la empresa. El estudio discute las implicaciones teóricas y prácticas de estas observaciones.

Palabras clave: Mala Conducta Organizacional; Identificación; Sentido; *Sensemaking*; Crisis Éticas.



1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, empresas renomadas têm se envolvido em escândalos associados à má conduta organizacional (JOSHI; MACKENDALL, 2018). Vários pesquisadores têm procurado examinar como as corporações respondem a alegações de que praticaram ações antiéticas, como marketing ilegal (INGRAM; KRANSY, 2013), contaminação de produtos (KAVILANZ, 2009), omissão sobre risco de produtos a clientes (GOVINDARAJ; JAGGI, 2004) e degradação ambiental (ALEXANDER; COHEN, 1996; HOFFMAN, 1999). Também no Brasil, grandes empresas têm se envolvido ou mesmo protagonizado escândalos de vulto internacional. Em um contexto onde crises ocasionadas pela má conduta de empresas adquirem cada vez mais visibilidade, como os trabalhadores das organizações envolvidas dão sentido a esses eventos? Esta pesquisa objetiva compreender as percepções e julgamentos de empregados sobre eventos de má conduta que provocaram crises éticas organizacionais.

Em novembro de 2015, testemunhamos o rompimento da barragem de Fundão em Mariana, controlada pela Samarco Mineração S.A. em conjunto com a Vale S.A. e a anglo-australiana BHP Billiton, que provocou o vazamento de aproximadamente 40 milhões de metros cúbicos de lama de rejeitos de minério e sílica, matando 19 pessoas (entre moradores e funcionários da empresa), afetando 41 cidades (nos estados de Minas Gerais e no Espírito Santo) e provocando a degradação de cerca de 240 hectares de Mata Atlântica - na época considerado o maior desastre ambiental da história do Brasil (VORMITTAG; OLIVEIRA; GLERIANO, 2018; LACAZ; PORTO; PINHEIRO, 2017). Este estudo investiga os sentidos atribuídos pelos empregados da Vale S.A. ao desastre de Mariana, com base em entrevistas realizadas com funcionários vinculados à empresa durante o período da crise provocada pelo desastre. O estudo aplica os princípios de análise da *grounded theory* e conceitos sensibilizantes da psicologia sobre mecanismos de defesa para compreender as percepções e julgamentos desses empregados sobre o acidente.

A análise ressalta as dinâmicas entre a identificação organizacional e o processo de *sensemaking*, a partir das narrativas dos funcionários sobre o desastre. O estudo observa que vínculos identitários parecem estar implicados nas interpretações sobre eventos provocados pela má conduta da empresa, ou seja, sobre eventos que afetam negativamente a identidade do coletivo. A análise dos dados permite observar que não apenas o vínculo empregatício, mas também o vínculo identitário tem um papel nesse processo, e que este último tem um papel preponderante nos julgamentos feitos pelos empregados acerca dos eventos que levaram à crise. Observou-se a manifestação expressiva de mecanismos de defesa por esses empregados para lidar com o desconforto associado ao desastre. Já as dinâmicas de *sensemaking* de empregados desvinculados e pouco identificados com a empresa foram bastante distintas, menos marcadas por mecanismos de defesa e envolveram julgamentos mais críticos dos eventos.

Assim, a pesquisa amplia e aprofunda o entendimento sobre as dinâmicas de *sensemaking* no contexto de crises organizacionais, em particular crises que envolvem desvios de conduta de empresas, expandindo esse campo de conhecimento (JAMES; WOOTHEN; DUSHEK, 2011). Estudos anteriores enfocaram, principalmente, o nível organizacional e institucional, com menor atenção aos processos individuais. Assim, o estudo também contribui para a compreensão sobre respostas individuais, chamando atenção para o papel das identidades sociais nos processos de atribuição de sentido no contexto de crises, e observando sua associação

com o acionamento de mecanismos de defesa para dar sentido à má conduta da empresa. Os resultados foram sintetizados em um modelo conceitual que clarifica o processo de criação de sentidos pós-crise, que destaca a relação entre identificação organizacional, ambiguidades/ameaça percebida e mecanismos de defesa da identidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 As Crises Organizacionais

Vários pesquisadores procuraram identificar os tipos de respostas dadas pelas organizações após serem acusadas de má conduta (*misconduct*) ou transgressão (*wrongdoing*). Em outras palavras, eles buscaram identificar como as organizações respondem quando são acusadas de agir de forma ilegal (punível por lei) ou de terem se comportado de maneira socialmente irresponsável, de forma a causar danos (físicos, emocionais e/ou econômicos) aos *stakeholders* ou terem agido de maneira inaceitável de acordo com as normas da sociedade (HERSEL et al., 2019).

Hersel e outros (2019) desenvolveram uma tipologia que agrega quatro tipos principais de má conduta organizacional, descrevendo seus efeitos sobre a empresa e identificando a respectiva parte dos *stakeholders* que é atingida, a saber: a) “Fraude”, que pode ser financeira e é capaz de acarretar à empresa penalidades legais e no mercado financeiro, além de aumento no custo de capital, afetando diretamente os investidores. Ela também pode ser contra o consumidor (*consumer fraud*) quando as empresas enganam seus clientes em relação à natureza de seus produtos ou serviços. Com isso, a organização perde legitimidade e confiabilidade perante seus clientes. Ademais, a fraude pode ser no sentido de violações contratuais, o que é capaz de causar danos à rede de parceiros interorganizacionais, afetando fornecedores e distribuidores; b) “Problemas de segurança nos produtos”, quando a empresa lança deliberadamente ou negligentemente produtos inseguros no mercado. Isso pode gerar custos operacionais (diretos), declínio das receitas e outros custos indiretos, afetando clientes e investidores; c) “Maus tratos a empregados”, o que pode levar a sanções legais, redução de desempenho e perda de valor para o acionista; e d) “Violações ambientais”, seja em relação ao meio ambiente, seja em relação às questões sociais. Tal desvio pode ocasionar penalidades legais, perdas financeiras, redução de investimentos, penalidades na reputação da empresa e boicotes de consumidores.

Scott e Lyman (1968) foram pioneiros na descrição de respostas a acusações de desvio organizacional: as “desculpas”, que se referem ao uso de uma linguagem que mitiga ou alivia a pessoa da responsabilidade pelo ato; e as “justificativas”, que são respostas que aceitam a responsabilidade por uma ação, mas não admitem que a ação causou um prejuízo líquido. Posteriormente, Schonbach (1980) acrescentou mais dois tipos de resposta: as “concessões”, que verificam as ações e suas consequências; e as “recusas”, que não admitem a culpa pelo dano. Com base nesses autores, estudos posteriores buscaram compreender as respostas à má conduta organizacional (ANAND; ELLSTRAND; RAJAGOPALAN; JOSHI, 2009; BUNDY; SHROPSHIRE; BUCHHOLTZ, 2013; ELSBACH; KRAMER, 1996; HERSEL et al., 2019).

Segundo Joshi e Mackendall (2018), embora os estudos sobre respostas de agentes organizacionais a alegações de que praticaram ações antiéticas tenham aumentado, pouca atenção é dada a porque as empresas

escolhem uma resposta em detrimento de outras. Por isso, esses autores propuseram um quadro descritivo de respostas institucionais a acusações de conduta antiética. Tal quadro relaciona as respostas ao objeto da ameaça. Se a ameaça diz respeito à identidade organizacional primária - relacionada à razão de existir da empresa - mais respostas são mobilizadas e com maior intensidade; se a ameaça diz respeito à identidade organizacional secundária - valores, modos de ser e fazer - menos respostas são acionadas e com menor intensidade. Subsequentemente, Hersel e outros (2019) analisaram quando e porque os gerentes adotam respostas que refletem uma postura acomodativa ou defensiva.

2.2 Identidade, Crises e o *Sensemaking*

No campo de estudos sobre identidade nas organizações, há dois temas de pesquisa associados, porém distintos: estudos sobre identidade organizacional (IO) e estudos sobre identificação organizacional (IdO). A identidade organizacional é uma representação compartilhada acerca de uma organização; é um atributo daquela coletividade, constituído reflexivamente através das impressões dos membros dessa empresa e de agentes externos a seu respeito (ALBERT; ASHFORTH; DUTTON, 2000). A IO é resultado da forma de ser, fazer e interagir daquela coletividade, manifesta de forma reconhecível na cultura de uma organização (MACHADO-DASILVA; NOGUEIRA, 2001), e responde à pergunta “*quem somos nós?*”. Já a identificação organizacional (IdO) diz respeito ao grau em que a autodefinição de um indivíduo é construída a partir do seu pertencimento àquela organização enquanto grupo social (ASHFORTH; HARRISON; CORLEY, 2008), definindo a importância e profundidade desse coletivo na definição de seu autoconceito. A IdO responde, em parte, à pergunta “*quem sou eu?*”.

As crises organizacionais podem mobilizar ou criar ambiguidades sobre a identidade de uma organização. Uma crise organizacional é “um evento de baixa probabilidade e alto impacto que ameaça a viabilidade da organização e é caracterizado pela ambiguidade de causa, efeito e meios de resolução, bem como pela crença de que as decisões precisam ser tomadas rapidamente” (PEARSON; CLAIR, 1998, p. 60). Este tipo de evento frequentemente provoca rupturas e instabilidade na empresa e em seus membros, o que tem implicações não apenas para a tomada de decisão dos agentes nesse contexto, mas também para as atitudes e comportamentos de todos os seus atores (JAMES; WOOTHEN; DUSHEK, 2011; MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). Eberle e Casali argumentam que as crises organizacionais provocam questionamentos a pressupostos institucionais fundamentais, podendo inclusive rompê-los, ameaçam a IO e, por conseguinte, as identidades individuais (2012).

Discussões sobre como organizações e seus membros atuam durante crises têm se apoiado na literatura sobre *sensemaking* - o processo por meio do qual as pessoas buscam traduzir suas experiências em modelos representativos possíveis e socialmente sancionados por grupos de referência (WEICK, 1995). Isto é, como as pessoas dão sentido ao que ocorre a sua volta com base em seus próprios modelos mentais e, também, nos sinais que capturam do ambiente e de seus principais atores. As imagens que são formadas nesse processo são fruto da imaginação e interpretação dos indivíduos e da sua necessidade de coerência cognitiva, individual e com a coletividade. Para Weick (1995, p.11), as organizações são “[...] coleções de pessoas tentando dar sentido ao que

está acontecendo ao seu redor”. Assim, as imagens se tornam racionais dentro do contexto social, visto que foram construídas para representar situações criadas ativa e reflexivamente pelos atores do ambiente.

Dois importantes conceitos relacionados ao *sensemaking* são o *sensegiving* e o *sensebreaking*. O primeiro é o processo pelo qual líderes ou gestores, por meio de símbolos, imagens e outras técnicas de influência, procuram estrategicamente criar sentidos (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Eles nem sempre alcançam seus objetivos. Uma das razões disso são as outras construções identitárias que contribuem para o *sensemaking*, ainda que tais construções estejam também ensejadas em um processo social. Além disso, existem *sensegivings* originados fora da organização, aos quais os indivíduos podem se engajar.

O *sensebreaking*, por sua vez, é a destruição ou quebra de sentido, que pode ser originada no ambiente interno de forma estratégica, quando os líderes desejam construir um novo sentido ou no ambiente externo, quando ocorrem crises organizacionais, por exemplo. Deste modo, o *sensebreaking* é o rompimento de uma gama de pressupostos fundamentais, o que pode desencadear uma busca intensa e urgente por novos sentidos. Qualquer interrupção de uma atividade em curso é um disparador de *sensemaking*; no entanto, crises e mudanças, em razão do *sensebreaking* que provocam, são ocasiões especialmente propensas para *sensemaking* (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). A interrupção da atividade dá espaço para que os indivíduos se questionem, e também aos seus pares, sobre o que está acontecendo. Medidas tomadas para remediar crises são fontes para o *sensemaking*. Aliás, elas servirão também para racionalizar a crise e, por conseguinte, moldarão a própria realidade (WEICK, 1988).

2.3 Identidade e Respostas a Crises Éticas Organizacionais

Apesar da influência das diversas fontes de entendimento, a identidade é a principal referência para que o coletivo organizacional construa os sentidos necessários e compreenda sua experiência (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). No entanto, sentidos positivos atribuídos a IO podem estar associados à própria origem de crises (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). Por exemplo, em razão do otimismo e sensação de controle, problemas importantes podem acabar sendo negligenciados, levando à crise. Além disso, essa lógica institucional ao longo do tempo pode forjar identidades afeitas a riscos. Um exemplo disso é a identidade de “homens de verdade”, que criou uma mentalidade de invulnerabilidade entre os mineiros de Westray (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). Essa identidade fez com que os trabalhadores negligenciassem perigos potenciais, o que resultou em um dos piores desastres de mineração no Canadá.

Já quando há criação de sentidos positivos posteriormente a crises, os estudos mostram um efeito positivo sobre a organização e seus membros. Ao adotarem um discurso positivo após o colapso do telhado do Baltimore e *Ohio Rail Road Museum*, os executivos da organização engajaram-se no discurso de que a organização estava entrando em uma trajetória de renovação e crescimento (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010). Assim, eles buscaram criar novos sentidos e auxiliar a recuperação organizacional.

Semelhante à criação de sentidos positivos, as identidades assumidas pelos indivíduos também podem ter implicações positivas ou negativas. A identidade pode servir de norte para que as pessoas atravessem uma crise, mesmo que ao longo dela essa identidade vá se transformando e adotando novos sentidos. Ela serve como uma referência que cria uma sensação de estabilidade necessária para a tomada de decisão. Já os eventos

ocorridos em Bhopal - um vazamento de 40 toneladas de gases tóxicos na fábrica de pesticidas da empresa estadunidense Union Carbide, com mais 500 mil pessoas expostas aos gases (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010) - ilustram os possíveis efeitos negativos que algumas identidades podem provocar. Na ocasião, o compromisso assumido com o sigilo pelos membros da organização gerou relutância em soar um alarme durante o vazamento de gases tóxicos, o que aumentou as proporções do desastre.

Outro exemplo em que as identidades impactaram negativamente na mitigação da crise foi o caso analisado por Guimarães e Alves (2014). Os autores estudaram *sensemaking* em resposta a um desastre ambiental de base organizacional no Brasil - causada pelas ações da Shell ao produzir, armazenar e despejar produtos químicos tóxicos em Vila Carioca, São Paulo. A análise procurou compreender o *sensemaking* por meio das narrativas de gestores públicos, corporações e sociedade civil. Assim, Guimarães e Alves (2014) explicaram, por meio da criação de uma estrutura que integra o *sensemaking*, a análise narrativa e a metáfora do teatro, como os significados foram selecionados, legitimados e institucionalizados. Nesse sentido, cada ator adotou comportamentos que eram modificados à medida que a crise se desenrolava, elaborando novas narrativas, desde que essas não alterassem suas identidades primordiais.

Finalmente, Poegler e Biesel (2013) analisaram as conexões entre o IdO e a mobilização de mecanismos comunicativos de defesa contra acusações de ações organizacionais antiéticas, isto é, eles analisaram o papel moderador da identificação em relação às respostas. Esses autores atribuíram a redução da aprendizagem moral nas organizações, em parte, à alta identificação (POEGLER; BISEL, 2013). Vale ressaltar que apesar das diversas pesquisas sobre respostas a alegações de má conduta organizacional, estas se concentraram em análises no nível organizacional e institucional, havendo considerável escassez sobre as respostas de indivíduos, e particularmente empregados, acerca das crises éticas organizacionais.

2.4 As Reações Defensivas

Situações de quebra de sentido, como as mencionadas anteriormente, são geradoras de ambiguidades, o que pode levar as pessoas a engajarem em mecanismos cognitivos que permitam elaborar essas inconsistências. A maior parte dos comportamentos dos membros, dentro e fora das organizações, tem motivações não conscientes, mas por mais incoerente que o comportamento humano possa parecer, existe nele uma lógica subjacente (VRIES; BALAZS, 2010). Comportamentos incoerentes são mantidos por meio de reações defensivas, isto é, por lógicas que os justificam. O sentido desse comportamento pode ser entendido por meio da determinação de sua origem e de informações contextuais. Apoiados nos estudos da psicologia, mais particularmente da psicanálise, Vries e Balazs (2010) descrevem algumas das ações defensivas usualmente empregadas.

Quadro 1 – Reações Defensivas

Divisão	Engajar no pensamento nós - versus - eles. As pessoas veem os outros como a favor delas ou contra elas; não há meio termo.
Projeção	Atribuir falsamente seus próprios sentimentos não reconhecidos aos impulsos ou pensamentos aos outros.
Negação	Declinar em aceitar algum aspecto da realidade externa que são óbvios para os outros.
Deslocamento	Redirecionar seus sentimentos para uma pessoa que é menos "perigosa" do que a que a agressão realmente se destina.
Racionalização	Envolve a construção elaborada de explicações autossuficientes, mas incorretas, para o próprio comportamento (e dos outros).

Fonte: Adaptado de Vries e Balazs (2010)

Particularmente quando a identidade pessoal é ameaçada, a ansiedade gerada em uma crise pode mobilizar o uso de mecanismos cognitivos compensatórios - i.e., o engajamento do indivíduo em mecanismos de defesa (CRAMER, 1995; 1999). Petriglieri (2011) define a ameaça à identidade como a percepção de que uma experiência pode prejudicar os valores, sentidos ou mesmo a declaração da identidade de um indivíduo. Assim, ela também propôs algumas reações defensivas que as pessoas costumam utilizar a fim de salvaguardar suas identidades.

Quadro 2 – Reações Defensivas da Identidade

Derrogação	Critica-se ou denuncia-se o atacante à sua identidade, a fim de desacreditá-lo.
Distinção Positiva	É a resposta mais proativa. Usam-se virtudes da identidade como argumento para mudar a opinião de quem a ataca.
Ocultação/ Dissimulação	Tenta-se atenuar ou esconder a identidade ameaçada de forma a dissuadir o comportamento ameaçador. Ao fingir que não possui a identidade ameaçada, o indivíduo está procurando manter-se calmo. Essa estratégia é mais utilizada quando a importância da identidade ameaçada é baixa, diferentemente da distinção positiva.

Fonte: Adaptado de Petriglieri (2011)

Quando uma crise ou ameaça torna ambígua a IO, e diante das incertezas por ela provocadas, as pessoas procuram por novos sentidos ou fazem releituras de antigos sentidos, de forma acomodá-los à nova situação. Nesse último caso, elas podem buscar justificativas para sua identidade e a de sua organização (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014). Como os mecanismos de defesa são recursos cognitivos que podem surgir nessas situações, este estudo parte da premissa de que, por se tratar de eventos provocadores de *sensebreaking*, os indivíduos tenderão a mobilizar mecanismos de defesa nas crises organizacionais, utilizando esses mecanismos psicológicos como conceitos sensibilizantes nesta investigação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa de campo teve como foco as seguintes questões:

- 1) Como os trabalhadores da Vale dão sentido ao desastre de Mariana?
- 2) Mecanismos de defesa são mobilizados por esses trabalhadores nesse processo? Quais e em que circunstâncias?

Para responder a essas questões, optou-se por realizar uma investigação qualitativa, conduzida com base em entrevistas em profundidade (MASSARIK, 1991) com 10 trabalhadores da Vale e 3 ex-trabalhadores que estavam vinculados à empresa durante a crise decorrente do desastre de Mariana. As entrevistas foram realizadas no período de dezembro de 2017 a janeiro de 2018. A maioria dos entrevistados foi contatada via aplicativo *Messenger* da rede social *Facebook*. Utilizou-se a página no *Facebook* do sindicato Metabase de Mariana para identificar possíveis trabalhadores da Vale. Foram inicialmente contatados em torno de 105 trabalhadores. As mensagens enviadas esclareciam os objetivos e procedimentos da pesquisa. Das 23 pessoas que retornaram a mensagem, nove concederam entrevistas, as demais se mostraram interessadas na pesquisa, porém, informaram que não gostariam de conceder entrevista, sem mencionar as suas razões para a negativa. Quatro entrevistados foram recrutados nas redes sociais dos autores deste trabalho. É importante salientar que dentre os entrevistados nenhum pertence (ou pertencia) a unidade da Vale diretamente afetada pelo rompimento. Outra importante ressalva é que um dos entrevistados pediu que esta fosse realizada por escrito (via aplicativo *whatsapp*). Foi garantido aos participantes o anonimato - os nomes utilizados neste artigo são fictícios. O Quadro 3 apresenta os perfis resumidos de todos os entrevistados. Os participantes estavam vinculados a unidades da Vale nos estados do Rio de Janeiro, Pará, Espírito Santo e Minas Gerais.

Quadro 3 – Perfil dos Entrevistados

Nome	Tempo de empresa (anos)	Último Cargo	Vínculo Empregatício com a Vale
Antônio	32	Supervisor de Operação	Empregado
Bruno	9	Analista Sr.	Empregado
Cláudio	9	Operador de equipamentos pesados	Empregado
Elton	12	Operador de equipamentos de instalações II	Empregado
João	15	Supervisor de controle de processos operacionais	Empregado
Valentina	15	Técnica especializada de produção	Ex- empregada (desligamento a pedido)
Henrique	7	Maquinista de trem	Empregado
Inácio	6	Analista de Informação <i>Master</i>	Empregado
Flávio	9	Gerente de operação	Empregado

Laís	11	Analista <i>Master</i> de navegação	Ex-empregada (demitida)
Marcos	11	Mecânico	Ex-empregado (desligamento a pedido)
Nilson	8	Mecânico II	Empregado
Olívia	11	Analista <i>Master</i> Compras	Empregado

Fonte: Autores

As entrevistas foram semiestruturadas, realizadas via ligação de *Whatsapp* e gravadas. Elas contaram com roteiro mínimo, cobrindo questões como “Como é a Vale? Como você se sente como funcionário da Vale?”, “Sobre o rompimento da barragem de Fundão em Mariana, como você se sentiu a respeito?”, “Como seus colegas reagiram?”, “O que você pensa sobre o que aconteceu?”. Continuamos a abrir perguntas a partir dessas, para estimular os entrevistados a explorar e abordar diferentes dimensões de suas experiências e percepções, e para enriquecer as respostas com relatos sobre suas vivências pessoais (MACCRACKEN, 1988).

A partir das transcrições das entrevistas, os depoimentos foram analisados preliminarmente quanto ao seu conteúdo, buscando avaliar as reações elaboradas a respeito do desastre de Mariana. Primeiro, identificamos passagens particularmente relevantes para as questões de pesquisa e depois, selecionamos os enunciados com essas observações (MACCRACKEN, 1988). Conforme os temas foram identificados, agrupamos os trechos relacionados às questões centrais da pesquisa. Finalmente, as reações defensivas ao desastre que emergiram dos estágios anteriores foram associadas em um conjunto consistente e parcimonioso de categorias confrontadas com o aporte teórico de Vries e Balazs (2010) e Petriglieri (2011). Uma nova categoria defensiva não referendada nesses estudos foi elaborada a partir dessa análise. Os três ex-empregados da Vale (que ainda estavam na empresa quando ocorreu o desastre) não esboçaram reações que coincidissem com as categorias tomadas a priori, assim, suas falas foram consideradas e apresentadas separadamente. Por fim, analisamos em maior detalhe dois casos, particularmente ilustrativos de condições típicas e propomos um modelo que sintetiza o processo de criação de sentidos no pós-crise, explicitando como a IdO e os mecanismos de defesa são implicados nesse processo.

4 ANÁLISE

Tendo em vista as diferenças marcantes observadas nos relatos de trabalhadores vinculados e os não vinculados à empresa, a análise apresenta separadamente os mecanismos de *sensemaking* observados nos dois grupos.

4.1 Trabalhadores Ainda Vinculados à Vale

A identificação organizacional dos trabalhadores com a empresa parece estar intrinsecamente implicada no processo de *sensemaking* no pós-crise. O Quadro 4 apresenta trechos das entrevistas que refletem a identificação dos entrevistados que se mantiveram vinculados (empregados) à Vale, de forma ilustrativa, e trechos das entrevistas que explicitam os processos de *sensemaking* que emergem em suas falas. Foram

utilizados segmentos representativos das entrevistas para elucidar a análise e, por conseguinte, a categorização, quanto aos mecanismos mobilizados.

Entre trabalhadores que manifestaram grande identificação, ou seja, forte assimilação do pertencimento à empresa ao seu autoconceito, o desastre de Mariana parece representar uma ameaça maior, isto é, maior ambiguidade em relação aos sentidos até então atribuídos a IO. E, assim, esses indivíduos evocaram mais reações defensivas. Os trabalhadores que demonstraram ter identificação mais intensa mobilizaram reações de *distinção positiva*, *derrocação*, *negação*, *divisão*, *projeção*, *racionalização* e *vitimização* (categoria elaborada *a posteriori*), enquanto os que manifestaram uma identificação menos intensa com a empresa apresentaram poucas reações defensivas - *distinção positiva* e *ocultação*. A análise detalhada das falas e sua correspondência com mecanismos de defesa está consolidada no Quadro 4.

Tomados em sua integridade, os relatos de alguns participantes permitem uma caracterização mais clara da intensidade da IdO e mecanismos de defesa acionados. Antônio, por exemplo, parece bastante identificado com a empresa: “[...] *eu sou suspeito para falar. Tudo o que eu tenho, eu agradeço a Vale*”. Mais do que um vínculo afetivo, a fala de Antônio denota verdadeira reverência, ao colocar a importância dessa entidade em sua vida muito próxima da de Deus. Ao refletir sobre o desastre, Antônio engajou no pensamento “nós da mineração” versus “eles de fora da mineração”, caracterizando a reação de *divisão* (VRIES; BALAZS, 2010). Ele diz que “*não foi o fato [rompimento da barragem] a razão do rio ter morrido*”; acredita que o rio já estava morto pelo esgoto que a população depositava nele. Assim, Antônio também apresenta a reação defensiva de *negação* (VRIES; BALAZS, 2010). Ademais, há uma crítica implícita ao juízo dos “de fora da mineração”, que fica mais evidente ao longo de toda a entrevista, em um esforço de desacreditar suas opiniões. Esta sua reação caracteriza a *derrocação* (PETRIGLIERI, 2011). Além disso, Antônio conta de forma proativa uma das ações que ele realiza na empresa com vistas à preservação do meio ambiente, em um aparente esforço para enfatizar virtudes associadas à empresa. Por isso, também apresenta a *distinção positiva* (PETRIGLIERI, 2011).

Elton também apresenta identificação intensa, e diz: “*Era um sonho meu e da minha família fazer parte dessa grande e maravilhosa empresa*”. Ele ressalta em seguida o forte sentimento de orgulho associado a esse pertencimento. Quando analisa o desastre, Elton é taxativo “*todos nós funcionários tínhamos certeza concreta que a empresa mantinha o sistema de monitoramento com tecnologia de ponta monitorando as barragens*”, atribuindo seus próprios pensamentos aos outros, ou seja, manifestando a reação de *projeção* (VRIES; BALAZS, 2010). Com base nesse mesmo pensamento, sua reação também pode ser classificada como de *negação* (VRIES; BALAZS, 2010), já que ele não avalia que tenha havido falta de cuidado por parte da empresa. Ademais, ele usa as ações tomadas em decorrência do desastre, isto é, realizadas *a posteriori*, como investimentos em tecnologia para evitar acidentes, como elemento para analisar o desastre passado, caracterizando a reação de *racionalização* (VRIES; BALAZS, 2010). Por fim, somada a atitude de evocar virtudes da empresa com relação à preservação do ambiente à grande importância que atribui a sua identidade como trabalhador da Vale, Elton também manifesta a *distinção positiva* (PETRIGLIERI, 2011).

Nilson também tem uma intensa identificação: “*Quando a gente veste aquela camisa, eu me sinto muito orgulhoso.*” Sua fala ressalta sua superação pessoal em relação às restrições sociais que vivenciava. Além do vínculo afetivo observado nos casos anteriores, as experiências que ele teve na empresa parecem ter um importante papel e fortalecer seu autoconceito, sua identidade. Ele também enfatiza aspectos positivos da

empresa, porém, sem que isso seja usado como justificativa para o desastre. Ele coloca a Vale em um “mesmo nível de sofrimento” que os atingidos pelo desastre: “*É meio triste, né. O que ela [Vale] passou para gente foi uma tristeza muito grande e uma perda drástica.*”. Com base em seu depoimento, observa-se uma nova categoria de mecanismo defensivo, a *vitimização*, quando considera a empresa como vítima do desastre pelo qual foi responsável.

Bruno, por outro lado, parece não ter uma identificação tão intensa. No entanto, quando questionado a respeito do desastre, ele alega se incomodar com comentários de pessoas de fora da organização, por isso sua identificação pode ser considerada ambivalente. Ele manifesta menos reações defensivas. Mesmo assim, diz acreditar que a empresa está cumprindo com sua responsabilidade na reparação do erro, engajando assim numa reação de *distinção positiva* (PETRIGLIERI, 2011). Ele adota uma postura não combativa em relação aos comentários negativos, de forma a dissuadir o comportamento ameaçador. Por esse motivo, a reação de Bruno também manifesta a *ocultação* (PETRIGLIERI, 2011).

Assim, quanto mais intensa a incorporação do pertencimento ao coletivo organizacional ao autoconceito do indivíduo e seu vínculo afetivo com a organização, maior parece ser a ameaça percebida (ambiguidades) e, por conseguinte, a necessidade de proteger o *self*. Isto porque a observação de mecanismos de defesa como via de *sensemaking* emergiu de forma mais intensa e frequente entre aqueles com forte IdO.

Quadro 4 – Identificação e *Sensemaking* via Reações Defensivas (Funcionários Vinculados)

Identificação com a Vale		Processo de <i>Sensemaking</i> (Reação Defensiva)	
Antônio	“Assim, eu sou suspeito para falar. Tudo o que eu tenho, eu agradeço a Vale. ” “depois de Deus foi a minha família e a Vale, né”	Divisão	“as pessoas que estão fora da mineração, eles vêem a gente como o vilão do meio ambiente, o vilão de tudo”.
		Negação e Derrogação	“no fundo aquele rio ali o que jogava de esgoto naquele rio [refere-se à população local], era um absurdo também.” “não foi o fato [rompimento da barragem] do rio ter morrido”.
		Distinção Positiva	“A gente recupera tira de dentro da barragem, para poder reutilizar o produto” “É um custo benefício que não é nem tão viável financeiramente, mas ecologicamente” “me sinto até privilegiado de estar contribuindo com esse fato”.
Bruno	“Aquele questão do orgulho, orgulho não. É porque eu sou profissional e amanhã ou depois se surgir uma oportunidade que pague melhorou que venha me proporcionar uma melhor qualidade de vida, eu sairia”.	Ocultação	“pô, dá até vergonha de dizer que trabalha na Vale porque todo mundo agora crítica” “O pessoal falava ‘mas que coisa que a Vale fez, hein? Que situação, hein?’ Aí eu ficava meio que naquela coisa, vou falar o que? Acho que é algo que não tem defesa, né? É algo indefensável” “lógico que era chato, né? ” “mas levava de boa” “Parece que você é o responsável, né?”
		Distinção Positiva	“a gente via que a empresa estava querendo fazer de alguma forma porquê de um dia para o outro o que vinha de nota fiscal de água, compra de água lá para o Espírito Santo e interior de Minas, era um volume muito grande”.
Elton	“Hoje também temos uma empresa que investe pesado em gestão e isso faz de nossa empresa uma casa fora de casa. Eu me sinto em casa com tantos valores atribuídos a mim como profissional através dos meus gestores. ” “Era um sonho meu e da minha família fazer parte dessa grande e maravilhosa empresa” “mais que tudo isso também, era um grande	Projeção	“todos nós funcionários tínhamos certeza concreta que nossa empresa mantinha o sistema de monitoramento com tecnologia de ponta monitorando as barragens”.
		Negação	“A imagem da empresa pra mim mudou positivamente, pois ela assumiu todas as responsabilidades, cumpriu e está ainda cumprindo com as suas responsabilidades”.
		Racionalização	“[A Vale] investiu tanto que a tecnologia pra evitar acidentes de mesma proporção que hoje nossas minas e barragens são monitoradas por satélite e drones 24 horas por dia”.
		Distinção	“Sabemos que a empresa nos valoriza acima de qualquer objeto dela” “ela [a Vale] tem grande

COMO EMPREGADOS DÃO SENTIDO À MÁ CONDUTA ORGANIZACIONAL

	orgulho”.	Positiva	respeito com o meio ambiente, fazendo suas atividades mais garantindo subsistência para as gerações futuras, empresa sustentável”.
Nilson	“Quando a gente veste aquela camisa, eu me sinto muito orgulhoso porque para mim ingressar na Vale... Eu iniciei de [hesitou] de baixo” “aí não tinha como pagar os cursos que eu realmente queria” “ E na Vale não, ela ajuda a gente, a se capacitar mais e melhor”.	Vitimização*	“É meio triste, né. O que ela [Vale] passou para gente foi uma tristeza muito grande e uma perda drástica. ” “e muita gente diz assim, pessoas mudam depois dos erros” “Ela [Vale] tratou das coisas com a maior cautela e delicadeza” “acredito que ela soube sair”.

Fonte: Autores

4.2 Trabalhadores Não Mais Vinculados à Vale

O Quadro 5 é similar ao Quadro 4, no entanto, os trabalhadores representados nele não mantiveram o vínculo com a Vale, ou seja, não são mais empregados da empresa. Isso parece ser relevante para o processo de significação/*Sensemaking*. O primeiro ponto a observar é que eles não se esforçaram em resguardar a Vale de possível responsabilidade em relação ao desastre, não defenderam a IO. Mecanismos de defesa não foram mobilizados em suas análises.

É possível verificar durante toda a entrevista com Marcos sua insatisfação com a empresa. Ele narra uma série de eventos em que sua expectativa de receber um tratamento justo, foi quebrada. Inclusive, durante a entrevista, ele disse que se desligou em razão de sua crescente insatisfação com os comportamentos da Vale.

O relato de Laís é semelhante ao de Marcos, porém em intensidade bem menor. Ela não trabalha mais na Vale e deu sinais de que já não se identifica tanto com a empresa, talvez, por essa razão, tenha se sentido livre para abordar a responsabilidade da Vale em relação ao desastre. Laís alega que foi demitida por ter se recusado a mudar de unidade (do Rio de Janeiro para Minas Gerais) em razão de uma reestruturação da empresa. Assim, nos dois casos, não foram observadas falas que remetessem aos mecanismos de defesa observados entre aqueles que mantiveram seu vínculo com a Vale.

A fala de Valentina também não se aproximou de nenhuma das categorias baseadas em Vries e Balazs (2010) e Petriglieri (2011). Apesar de sentir orgulho de ter pertencido a Vale, esse sentimento parece muito mais atrelado a sua superação pessoal, ao fato de como mulher ter, por seu próprio mérito, se destacado em um ambiente “masculinizado” (termo usado por Valentina). Contudo, as experiências que ela teve na empresa parecem ter impactado positivamente seu autoconceito, sua identidade. Com relação ao desastre, ela mostrou-se desapontada com a atitude da Vale, tanto em razão do acontecimento em si, como por não ter prestado informações aos trabalhadores de forma transparente. Sua concepção da Vale como uma empresa que cuida de seus funcionários mudou. Ademais, Valentina alega que pediu demissão porque sua jornada de trabalho não estava compatível com suas demandas pessoais. Ela alegou ser mãe solo de dois filhos, um deles que requer cuidados especiais.

De uma maneira geral, a quebra do vínculo com a empresa - processo em alguns casos mobilizado anteriormente por rupturas no contrato psicológico pessoa-organização (caso de Marcos) - parece impactar no *sensemaking*, na medida em que promove certo afastamento do *self* do coletivo organizacional. Os ex-empregados não apresentaram mecanismos de defesa ao dar sentido à situação crítica (o desastre de Mariana). Em outras palavras, a IdO desses indivíduos já não era tão intensa. No caso da Valentina, a experiência de superação parece ser um valor mais importante para o seu autoconceito do que a organização propriamente. Possivelmente, esses ex-empregados não vivenciam a mesma ameaça que os empregados ainda vinculados à empresa.

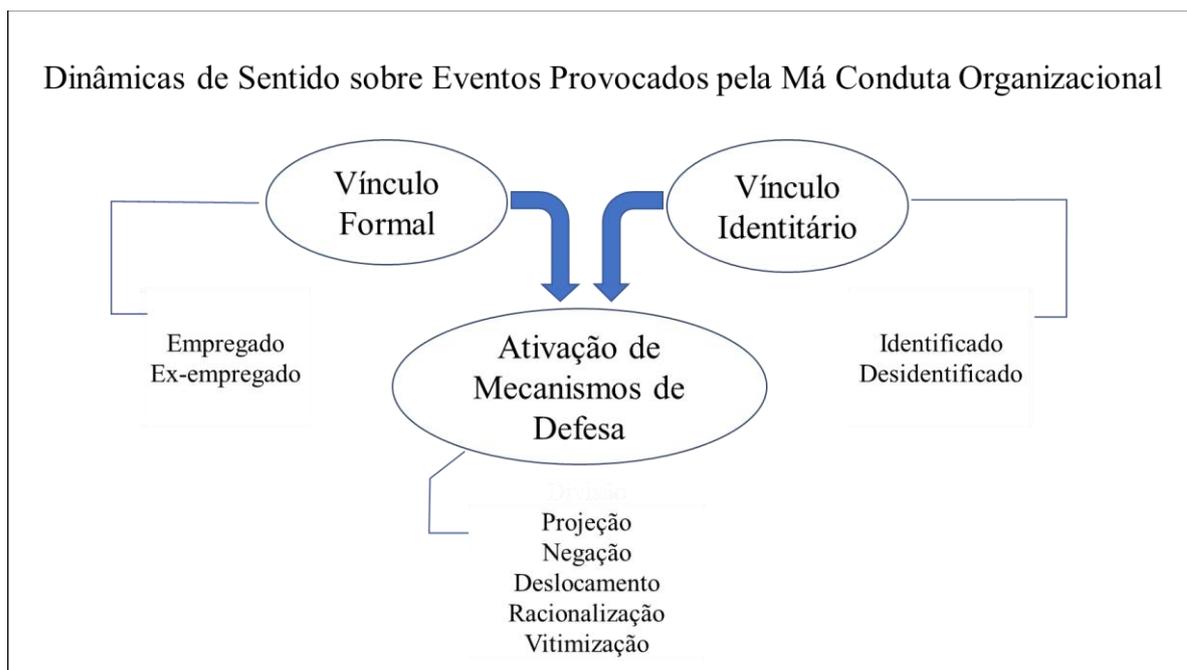
Quadro 5 –Identificação e *Sensemaking* sem reações defensivas (Ex-empregados - Não Vinculados)

Identificação com a Vale		Processo de <i>Sensemaking</i> (Análise Crítica Independente)
Laís	“Eu já tive muito orgulho de trabalhar na Vale, de dizer que trabalhava na Vale”.	“Começou uma onda grande de demissão”. “Ele [Novo CEO] começou com esse discurso que era a gente em primeiro lugar, o funcionário era o bem maior da empresa... E aí quando de fato, ele começou o discurso não era coerente com a realidade. O que ficou visível com esse problema de Mariana é que a Vale foi conivente com a situação ou não fez todos os controles que deveriam ter sido feitos e poderiam ter evitado este acidente”.
Marcos	“Olha eu falar para você que gostava, gostava muito, não gostava não!”	“Aqueles piadinhas, né, ‘Culpa sua! Você só fica caçando dinheiro, caçando tirar minério a qualquer custo! E matou muita gente’” “Isso muitas pessoas falavam com a gente na rua.” “Ah muitas das vezes deixava pra lá e falava que a gente trabalha da melhor forma possível, mas às vezes acontece um incidente... E só! Essas explicaçõezinhas que a gente dá. Não tinha muito argumento.” “Ah mudou bem! Porque a gente achava que funcionava bem né, porque fala, fala, fala, fala, fala, fala, mas na verdade, rompeu, fez o estrago que fez!” “A visão deles fala segurança, mas na realidade, eles priorizam produção. Eles querem que você não [se] machuque para não deixar de dar lucro”.
Valentina	“Eles sentiam muito orgulho de mim [família].” “Eu tinha orgulho de mim, eu tinha orgulho da empresa em que eu trabalhava.” “algumas [escavadeiras] de 400 toneladas.” “Eu fui a primeira mulher a operar essas máquinas aqui em Carajás.” “E o meu instrutor fez um relatório lá dizendo que eu não tinha perfil para aquilo e eu me senti desafiada né” “Aí eu pensei comigo, ele vai ver se eu tenho ou não perfil [risos]. Eu vou aprender e vou ser melhor! E com o tempo eu realmente consegui.”...“Fui a primeira e até hoje considerada a melhor operadora lá na Mina. Até hoje sou lembrada como a melhor operadora da Mina” “aprendi dentro da empresa é provar para mim e para as pessoas que eu não sou limitada. Eu consigo superar, consigo aprender”.	“Eu acho que a empresa não trabalhou o psicológico dos funcionários porque realmente foi algo muito forte e que tinha muito a ver com a gente aqui.” “Eles não trabalharam mais profundamente explicando mais, falando o que a empresa estava fazendo para socorrer as vítimas, para a cidade e tudo.”... “Fica aquele sentimento de que você também é vulnerável”.

Fonte: Autores

Assim, a Figura 1 sistematiza a dinâmica de sentido sobre eventos críticos provocados pela má conduta organizacional, enfatizando o papel dos vínculos, formal e identitário. Tanto o vínculo formal quanto o identitário levam à mobilização de mecanismos de defesa para dar sentido aos eventos. E, em conjunto, esses vínculos reforçam ainda mais a ativação desses mecanismos. Ainda que o vínculo identitário em alguns casos seja menos intenso (como no de Bruno), ambos concorrem para a mobilização de mecanismos de defesa.

Figura 1 – O Papel dos Vínculos no Processo de *Sensemaking* nas Crises Éticas



Fonte: Autores

5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este artigo procurou compreender o processo de criação de sentidos realizado pelos empregados da Vale S.A para ressignificar o desastre de Mariana (Minas Gerais - 2015). O desastre estabeleceu uma crise, motivada por má conduta organizacional. Assim, os trabalhadores que ainda estão vinculados à organização e se identificam com ela - ou seja, se definem, em parte, por meio de seu pertencimento ao coletivo organizacional - recorreram a mecanismos de defesa da IO e, deste modo, procuraram salvaguardar o seu próprio *self*. Esses mecanismos, por sua vez, estão atrelados a mapas mentais individuais cuja ativação participa no processo de *sensemaking*.

Os mecanismos mobilizados variaram em função do grau de identificação: quando a IdO é mais intensa, mais mecanismos de defesa foram mobilizados e com maior intensidade (distinção positiva, derrogação, negação, divisão, projeção, racionalização e vitimização); quando a IdO é menos intensa, menos mecanismos de defesa foram mobilizados e em menor intensidade (distinção positiva e ocultação). Os trabalhadores que passaram pela ruptura no vínculo com a empresa e já não mais trabalhavam na Vale não mobilizaram mecanismos de defesa da IO. Deste modo, o vínculo com a empresa parece ser um determinante primário do *sensemaking* diante de crises que afetam diretamente a identidade da organizacional. Porém, a identificação do

trabalhador com esse coletivo é um importante elemento adicional nesse processo, uma vez que quanto mais identificados com a empresa, mais intensos os mecanismos de defesa mobilizados. Isto se dá, provavelmente, em função da maior necessidade de salvaguardar o *self* da ameaça que a crise representa para o coletivo, uma vez que este é fonte de identidade social para o indivíduo. Quando a organização é menos relevante para o autoconceito, as ambiguidades provocadas por uma crise ética são atenuadas e, por conseguinte, a ameaça ao *self*.

As principais contribuições desta pesquisa residem, justamente, na compreensão das interconexões entre as variáveis relevantes na construção de sentido, com a proposição de um modelo analítico que organiza um caminho significação num contexto de crise. Observa-se, portanto, que as pessoas dão sentido ao que ocorre a sua volta com base em seus próprios modelos mentais e, sobretudo, nos seus vínculos. As imagens que são formadas nesse processo parecem associadas aos vínculos formais e identitários dos indivíduos, em função de sua necessidade de coerência cognitiva, individual e com a coletividade. Embora estudos anteriores tenham observado as respostas de gerentes nas crises éticas organizacionais (Hersel et al., 2019), tais pesquisas sobre respostas à má conduta organizacional se concentraram em análises no nível organizacional e institucional, e pouco foi explorado sobre as respostas de indivíduos, notadamente de empregados, nas crises éticas organizacionais.

Embora experiências de *sensebreaking* possam motivar as pessoas a repensar sentidos que já criaram e a questionar seus pressupostos (MAITLIS; CHRISTIANSON, 2014), as observações deste estudo reforçam o papel das identidades no enquadramento de eventos de má conduta empresarial vivenciados nas organizações (MAITLIS; SONENSHEIN, 2010), e nas barreiras que a identificação pode provocar no próprio processo de *sensemaking*. Em particular, este estudo observa como os vínculos, formais e identitários, mobilizam reações defensivas mesmo quando indivíduos dão sentido a eventos de má conduta corporativa de alta visibilidade e submetidos ao escrutínio público nas crises éticas organizacionais (Figura 1). Esses resultados ajudam a esclarecer por que esses mecanismos oferecem barreiras à aprendizagem nas organizações (POEGLER; BISEL, 2013).

No processo de recrutamento de participantes desse estudo, não foram encontrados trabalhadores desvinculados da empresa que apresentassem forte identificação organizacional, no entanto, é possível que esse grupo exista, e que a força da identificação com tal coletivo para o ex-membro provoque o *sensemaking* via reações defensivas. No entanto, essa possibilidade permanece especulativa, uma vez que tal condição não se configurou neste estudo. Estudos futuros também devem explorar se o tipo de quebra de vínculo - voluntário ou involuntário - tem papel relevante nesse processo, e como a quebra se relaciona com a própria identificação e com os mecanismos de *sensemaking*. Ainda, ressalta-se como possível que *sensemakings* sem a mobilização de mecanismos de defesa da IO ocorram mesmo quando o trabalhador permanece vinculado à empresa, embora esse caso também não tenha sido observado neste estudo. Possivelmente mais raros, esses casos devem ser objeto de estudos futuros, tendo em vista seu potencial para transformar as práticas organizacionais e prevenir desvios corporativos.

REFERÊNCIAS

- ALBERT, S.; DUTTON, J.E. Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges. **The Academy of Management Review**, 25, n. 1, p. 13-17 jan. 2000.
- ALEXANDER, C. R.; COHEN, M. A. Novas evidências sobre as origens do crime corporativo. **Managerial and Decision Economics**, v. 17, p. 421-435, 1996. Disponível em: <[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1099-1468\(199607\)17:4%3C421::AID-MDE771%3E3.0.CO;2-U](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1099-1468(199607)17:4%3C421::AID-MDE771%3E3.0.CO;2-U)>. Acesso em: 8 set. 2019.
- ASHFORTH, B.E.; HARRISON, S.H.; CORLEY, K.G. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 325-374, 2008. Disponível em:< <https://journals-sagepub-com.ez370.periodicos.capes.gov.br/doi/abs/10.1177/0149206308316059>>. Acesso em: 8 set. 2019.
- ANAND, V.; ELLSTRAND, A.; RAJAGOPALAN, A.; JOSHI, M. Organizational responses to allegations of corporate corruption. In: BURKE, R. J.; COOPER, C. L. **Research companion to crime and corruption in organizations**. London, England: Edward Elgar, 2009. p. 217-230. (Cap. 10).
- BUNDY, J.; SHROPSHIRE, C.; BUCHHOLTZ, A.K. Strategic cognition and issue salience: Toward an explanation of firm responsiveness to stakeholder concerns. **Academy of Management Review**, v. 38, n. 3, p. 352-376, 2013.
- COOREN ET AL. Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special issue. **Organization Studies**, v. 32, n. 9, p. 1149-1170, 2011.
- CRAMER, P. Identity, Narcissism, and Defence Mechanisms in Late Adolescence. **Journal of Research in Personality**, v. 29, n. 3, p. 341-361, 1995.
- CRAMER, P. Ego functions and ego development: Defense mechanisms and intelligence as predictors of ego level. **Journal of Personality**, v. 67, n. 5, p. 735-760, 1999.
- CRAMER, P. Identity, Narcissism, and Defence Mechanisms in Late Adolescence. **Journal of Research in Personality**, v. 29, n. 3, p. 341-361, 1995. Doi:10.2478/v10059-008-0022-7
- EBERLE, A. D.; CASALI, A. Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1). **Cadernos Ebape**, v. 10, n. 4, p. 820-840, 2012.
- ELSBACH, K.D.; KRAMER, R.M. Members' responses to organizational identity threats: Encountering and countering the Business Week rankings. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 3, p. 442-476, 1996.
- GOVINDARAJ, S; JAGGI, B. Market overreaction to product recall revisited-The case of Firestone Tires and the Ford Explorer. **Review of Quantitative Finance & Accounting**, v. 23 , n. 1, p. 31-54, 2004.
- GUIMARÃES, P. C. V.; ALVES, M. A. Narratives and Sensemaking of an Organizationally-Based Environmental Disaster. **BAR: Brazilian Administration Review**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, art. 6, p. 228-247, Apr./June 2014.
- HERSEL, M.C. et al. The Corrective Actions Organizations Pursue Following Misconduct: A Review and Research Agenda. **Academy of Management Annals**, v. 4 n. 1 p. 547-585, 2019.
- HOFFMAN, A.J. Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the US Chemical Industry. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 4, p. 351-371, 1999.
- INGRAM, D.; KRANSY, R. Johnson & Johnson to pay \$2.2 billion to end U.S. drug probes. **REUTERS**, 4 nov. 2013. Disponível em:<<https://www.reuters.com/article/us-jnj-settlement/johnson-johnson-to-pay-2-2-billion-to-end-u-s-drug-probes-idUSBRE9A30MM20131104>>. Acesso em: 9 set. 2019.

JAMES, E.H.; WOOTEN, L.P. Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n.1, p. 455-493, 2011.

JOSHI, M; MACKENDALL, M. Responses to the Discovery of Unethical Acts: An Organizational Identity and Reputation Perspective. **Business & Society**, v 57, n. 4, 2018. Disponível em:<<https://journals-sagepubcom.ez370.periodicos.capes.gov.br/doi/10.1177/0007650315623953>>. Acesso em: 19 jun. 2019.

KAVILANZ, P. B. Mattel fined \$2.3 million over lead in toys. **CNN MONEY**, p. 1-2, 5 jun. 2009. Disponível em: <<https://money.cnn.com/2009/06/05/news/companies/cpsc/>>. Acesso em: 9 set. 2019.

KOTTER, J.P. (1973) The Psychological Contract: Managing the Joining-Up Process. **California Management Review**, v. 15, p. 91-99. Doi:10.2307/41164442

LACAZ, F. A. de C.; PORTO, M. F. de S.; PINHEIRO, T. M. M. Tragédias brasileiras contemporâneas: o caso do rompimento da barragem de rejeitos de Fundão/Samarco. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 42, p. 1-12, 2017. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572017000100302&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 3 set. 2019.

MCCRACKEN, G. **The Long Interview**. London, Great Britain: SAGE Publicatins, 1988.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; NOGUEIRA, E.E. Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, Identidade Organizacional: um Caso de Manutenção, outro de Mudança. **Revista Administração Contemporânea**, v. 5, p. 35-58, 2001.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n.1, p. 57-125, 2014.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988). **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, p. 551-580, 9 set. 2019.

MASSARIK, F. The Interviewing Process Re-Examined. In: REASON, Peter; ROWAN, John. **Human Inquiry: A Source Book of New Paradigm Research**. Chichester: Wiley, 1981. p. 201-206.

PEARSON, C.M.; CLAIR, J.A. REFRAMING CRISIS MANAGEMENT. **Academy of Management**, v. 23, n. 1, p. 59-76, 1998.

PETRIGLIERI, J.L. Under threat: responses to and the consequences of threats to individuals' identities. **The Academy of Management Review**, v. 36, n. 4, p. 641-662, 2011.

POEGLER, N.A.; BISEL, R.S. The Role of Identification in Giving Sense to Unethical Organizational Behavior: Defending the Organization. **Management Communication Quarterly**, p. 155-183, 2013.

SCHONBACH, P. **Account episodes: The management or escalation of conflict**. Cambridge, Great Britain: Cambridge University Press, 1990.

SCOTT, M. B.; LYMAN, S.M. Accounts. **American Sociological Review**, v. 33, n. 1, p. 46-62, 1968.

VORMITTAG, E. M. P. A. A; OLIVEIRA, M. A; GLERIANO, J.S. Avaliação de saúde da População de Barra Longa afetada pelo Desastre de Mariana, Brasil. **Ambiente & Sociedade**, São Paulo, v. 21, e01222, 2018.

VRIES, M. F. R. K; BALAZS, K. The Shadow Side of Leadership. In: BRYMAN, A et al. **The SAGE Handbook of Leadership**. London, Great Britain: SAGE Publicatins, 2011. p. 380-393.

WEICK, K.E. Enacted sensemaking in crisis situations. **Journal of Management Studies**, v. 15, n.4, p. 305-317, 1988.

WEICK, K.E. Organizational redesigning as improvisation. In: HUBER, G.P.; GLICK, W.H. **Organizational Change and Redesign**. New York: Oxford University Press, 1995. p. 346-383. (Cap. 11).