

Daisy Romero Marques de Souza

**A importância da comunicação no
gerenciamento das crises que se manifestam nas
relações de consumo.**

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo

Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Especialização em Gestão Estratégica em
Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

São Paulo, 2006

Daisy Romero Marques de Souza

**A importância da comunicação no
gerenciamento das crises que se manifestam nas
relações de consumo.**

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas,
Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da
Universidade de São Paulo, em cumprimento parcial às exigências d
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu*, para obtenção do título de
Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação
Organizacional e Relações Públicas, sob orientação do Prof. Dr.
Paulo Nassar.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Escola de Comunicação e Artes
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo
Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Especialização em Gestão Estratégica em
Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

São Paulo, 2006

Sumário

Agradecimentos.....	5
Resumo/Abstract/Resumen.....	6
Introdução.....	9
Capítulo I – Relações Públicas: a base sólida para uma boa comunicação em situações de crises.....	16
1.1 A construção de relacionamentos.....	16
1.2 Os fluxos comunicativos e as barreiras da comunicação.....	19
1.3 Públicos.....	21
Capítulo II – O Gerenciamento de crises e o papel da comunicação	
2.1 Como identificar a crise.....	24
2.2 Aplicando o plano de gerenciamento de crises.....	26
2.3 Os tipos de crise.....	28
2.4 Os momentos de uma crise.....	32
2.5 As relações com a imprensa num momento de crise.....	38
2.6 A construção da reputação e sua manutenção após a crise.....	41
2.7 O papel da comunicação interna durante as crises.....	44
Capítulo III – Crises originadas pelas relações de consumo	
3.1 O dano do mercado.....	47
3.2 O diálogo com os clientes.....	49
3.3 Os serviços de atendimento ao cliente.....	51
3.4 A argumentação para situações difíceis.....	53

Capítulo IV – Estudo de Caso – TAM Linhas Aéreas

4.1 O gerenciamento de crises na aviação civil – histórico.....	59
4.2 Estrutura da gerência de crises.....	60
4.3 A definição do tamanho da crise.....	63
4.4 A atuação da área de comunicação corporativa.....	63
4.5 Relacionamento segmentado com a imprensa.....	64
4.6 Procedimentos adotados nas crises.....	67
4.7 O pós-crise.....	68
4.8 Crises de relações de consumo – editoriais de Defesa do Consumidor.....	69
4.9 O serviço de atendimento ao cliente – Fale com o Presidente.....	71
4.10 A atuação do serviço de atendimento na prevenção de pequenas crises.....	72
4.11 Passageiro indisciplinado.....	73
4.12 A linha de frente como agente comunicador.....	75
Conclusão.....	77
Referências bibliográficas.....	81

Agradecimentos

Agradeço ao meu orientador, Professor Paulo Nassar, aos colegas da TAM, Anahi Guedes, gerente de comunicação corporativa, e Maurício Pontes, gerente de crises, que tanto me auxiliaram na pesquisa para o estudo de caso. Agradeço ainda aos professores e colegas do Gestcorp e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a elaboração desta monografia.

Resumo:

Quando se pensa em gerenciamento de crises normalmente nos remetemos às grandes catástrofes, escândalos de proporções nacionais ou mundiais ou às tragédias que mobilizam a população.

Entretanto, as empresas estão muito mais sujeitas às pequenas crises, situações do dia a dia que, se não forem bem tratadas podem trazer conseqüências nefastas aos seus negócios.

Normalmente, empresas de grande porte investem somas consideráveis para montar seus planos de gerenciamento de crises e negligenciam as crises do dia a dia. Um bom termômetro de pequenos problemas que podem tornar-se grandes conflitos são as reclamações recebidas pelas ouvidorias ou serviços de atendimento ao cliente das empresas.

A presente monografia pretende analisar como as empresas podem evitar o surgimento de crises de imagem, aplicando conhecimentos de relações públicas para o gerenciamento das crises que se manifestam no contexto das relações de consumo. Como forma de ilustrar a conceituação teórica foi feito um estudo de caso da companhia aérea TAM, com foco em seu plano de gerenciamento de crises, sua comunicação corporativa para as situações de crises e seu serviço de atendimento ao cliente.

Abstract:

When we think about crisis management, we usually visualize great catastrophes, scandals of great national and international proportions or tragedies that mobilize the whole population. However, companies are much more vulnerable to small crisis, daily situations which can bring negative consequences to the business if they are not well treated.

Usually, large companies invest great amounts of money in building their crisis management plans but neglect the day-by-day crisis. A good thermometer of the small situations that could turn into great conflicts is customer's complains, received by the customer relations departments or by an ombudsman.

The present study intends to analyze how companies can avoid crisis that affects their image, applying public relations knowledge to manage daily crisis that occur within customer relations. In order to exemplify the theory, a case study was conducted in the company TAM Airlines, focusing on its crisis management plan, its corporate communication department and its customer service department.

Resumen:

Cuando se piensa en Gerenciamiento de Crisis, normalmente hacemos alusión a las grandes catástrofes, escándalos de proporciones nacionales o mundiales o a las tragedias que movilizan la población. Entretanto, las empresas están mucho más sujetas a las pequeñas crisis, situaciones del día a día, que si no fueran bien tratadas podrían traer consecuencias nefastas a sus negocios.

Normalmente, las empresas de gran porte invierten sumas considerables para montar sus planes de gerenciamiento y descuidan las crisis del día a día. Un buen termómetro de pequeños problemas que pueden volverse grandes conflictos son los reclamos recibidos por los agentes del servicio de atención al cliente de las empresas.

La presente monografía pretende analizar como las empresas pueden evitar la aparición de las crisis de imagen, aplicando conocimientos de relaciones públicas para el gerenciamiento de las crisis que se manifiestan en el contexto de las relaciones de consumo. A manera de ilustrar el concepto teórico, se realizó un estudio de la compañía aérea TAM, enfocado en su plan de gerenciamiento de crisis, su comunicación corporativa para las situaciones de crisis y su servicio de atención al cliente.

Introdução

“Comparo a sorte a um desses rios impetuosos e transbordantes que quando se enfurecem alagam as planícies, destroem as árvores e os edifícios, deslocam porções de terra de uma parte para outra. E todos fogem dessa fúria desastrosa, todos capitulam diante de seu ímpeto, sem poder de alguma forma se lhe opor. Entretanto, embora tais coisas aconteçam não impedem que os homens, nos tempos de tranqüilidade, tomem providências por meio de proteções e diques de modo que, quando certos rios depois crescem em volume de água, na cheia, podem ser canalizados e sua fúria pode deixar de ser desenfreada e danosa”.

(Maquiavel)

As crises existem desde o início dos tempos e o gerenciamento de crises sempre foi uma preocupação do ser humano. A frase de Maquiavel demonstra o quanto o ser humano é, por natureza, um ser precavido que constrói diques nos tempos bons para ter tranqüilidade nos tempos de tempestade. Se o ser humano tem a característica da prevenção em sua essência isso deveria se estender à realidade das empresas. Entretanto, sabemos que o gerenciamento de crises ainda não é um assunto presente em boa parte das empresas brasileiras. Em geral, as empresas tomam ações de prevenção quando as situações críticas aparecem.

Segundo pesquisa do Instituto ABERJE realizada em 2001 em parceria com a Ideafix Estudos Institucionais, quanto maior o porte da empresa, mais preparada ela estava para o gerenciamento de crises. Nas empresas com mais de 5 mil funcionários, esse índice chegava a 77%. E quando analisando origem das empresas, a consciência de prevenção da crise é mais presente nas empresas multinacionais, especialmente nas norte-americanas.

O tema gerenciamento de crises desperta o interesse por ser multidisciplinar. Ele exige conhecimentos de comunicação, estratégia, gestão de pessoas, treinamento, impacto de imagem, finanças, técnicos, meio ambiente, jurisdição, entre outros. Nesta monografia, nos concentraremos nos aspectos comunicacionais das crises e falaremos do papel da boa comunicação para a prevenção de crise ou durante a condução de um processo de crise.

O gerenciamento de crises não é simplesmente uma ação pontual a ser tomada quando ocorre algo errado, mas deve fazer parte da cultura da empresa. A intenção não pode ser somente a de remediar situações críticas mas, sobretudo, evitar que elas aconteçam.

Pelos exemplos que vemos diariamente nos jornais e revistas, é fácil notar que muitas crises de imagem nascem de relações de consumo mal resolvidas. Outras tantas nem chegam a se manifestar, pois a empresa soube conduzir de forma ética e antecipada algo que poderia se tornar uma grande ameaça para sua imagem.

Nesse sentido, os SACs (Serviços de Atendimento ao Cliente) e ouvidorias podem exercer o importante papel de agentes de prevenção de crises, mas nem sempre as empresas pensam em usar esses recursos. Prova disso é que a bibliografia de gerenciamento de crises é escassa a respeito dessa abordagem.

O estudo de caso, feito com a TAM Linhas Aéreas, que analisou os seus planos de comunicação e gerenciamento de crises e também seu serviço de atendimento ao cliente, procura comprovar a hipótese de que o SAC pode ser uma ferramenta valiosa na prevenção das crises de imagem. Além do próprio SAC, as linhas de frente, ou seja, as equipes de funcionários que lidam diretamente com o público, exercem um papel fundamental na prevenção das situações críticas e podem atuar de forma positiva tanto no sentido de evitar que as crises se desenvolvam como no sentido de minimizar efeitos das crises que não puderam ser evitadas.

O referencial teórico da presente monografia está subdividido em três blocos principais: o primeiro bloco diz respeito às teorias de relações públicas e comunicação organizacional; o segundo bloco trata especificamente do tema gerenciamento de crises e o terceiro bloco refere-se às relações com consumidores e idéias sobre atendimento ao cliente.

O primeiro bloco é a base de sustentação do trabalho e dará subsídios para comprovação das idéias defendidas sobre a condução das crises de relações de consumo e também oferecerá o embasamento teórico para o estudo de caso que conclui a monografia. No primeiro capítulo,

Relações Públicas – A base sólida para uma boa comunicação em situações de crises, são trabalhados os conceitos de comunicação integrada, imagem e reputação da empresa e das relações públicas como instrumento de construção e manutenção da imagem corporativa.

Para essa conceituação foram utilizados os autores clássicos de relações públicas e comunicação organizacional. Iniciamos nossa análise com os conceitos de James Grunig sobre construção de relacionamentos e do papel das relações públicas na elaboração de um plano de comunicação organizacional. Versamos ainda sobre o tema gerenciamento de conflitos que se aplica perfeitamente ao contexto das crises, sejam elas grandes ou pequenas.

Com o objetivo de compreender melhor o funcionamento da comunicação dentro das organizações e as barreiras que se formam, impedindo muitas vezes que os objetivos sejam alcançados, ainda no primeiro capítulo, utilizamos as explicações de Margarida Kunsch sobre os fluxos comunicativos e as barreiras de comunicação, sempre procurando aplicá-los à realidade das crises e das relações de consumo.

Dentro deste tema, não poderíamos deixar de falar dos públicos, afinal, o tema relações públicas diz respeito a construção de relacionamento com os públicos de interesse da organização. Adotamos a conceituação de Fábio França sobre os tipos de públicos, suas inter-relações e como a comunicação pode ser potencializada se for dirigida ao público correto.

O primeiro capítulo tem o propósito de discorrer sobre o campo mais amplo do estudo, que é o das Relações Públicas e da Comunicação, mas houve sempre a preocupação de relacionar os conceitos ao tema do trabalho a fim de direcionar a atenção da pesquisa.

No segundo capítulo, O Gerenciamento de Crises e o papel da Comunicação, reduzimos um pouco mais o campo de análise para o tema gerenciamento de crises.

Como o estudo de gerenciamento de crises está muito baseado na análise de casos, foi necessário usar alguns casos ilustrativos para explicar certos conceitos. Dois autores foram fundamentais nessa pesquisa, Roberto Castro Neves e Mario Rosa. Ao longo deste segundo

capítulo, empregamos conceitos, tipologias e classificações utilizadas pelos dois autores que, proporcionam uma visão distinta sobre o assunto, mas de certa forma complementar. Foi interessante conhecer as duas visões, especialmente no que se refere às classificações dos tipos de crises e das definições dos momentos das crises. Observar duas visões diferentes aumenta a complexidade e ajuda a conhecer o problema com uma maior profundidade e senso crítico.

No item pertinente ao relacionamento com a imprensa, citamos os autores Heloisa Mattos, Nemércio Nogueira e Wilson da Costa Bueno, que nos ofereceram um panorama atual e pragmático da imprensa brasileira e dos cuidados que as organizações precisam tomar para alcançarem melhores resultados nesse relacionamento, muitas vezes, conflituoso.

Ao longo da pesquisa sobre gerenciamento de crises, percebemos que a palavra reputação sempre se repetia, seja nas análises teóricas, seja nas descrições dos casos práticos e nas matérias publicadas em jornais e revistas. Quando se fala em crise, invariavelmente mencionamos a preocupação com a manutenção da reputação. Por esse motivo, foi necessário aprofundarmos a pesquisa sobre essa questão. O artigo de Ana Luisa Almeida, juntamente com os conceitos de Neves e Rosa deram a sustentação teórica necessária para definirmos a importância da construção da reputação antes da crise e da sua preservação após um processo de crise.

Neste momento da análise, os conceitos já estavam mais claros, mas ainda faltava um ponto essencial que criaria a conexão necessária entre os temas gerenciamento de crises e relações de consumo. Defendemos a idéia de que uma relação de consumo conflituosa pode dar origem a uma crise. Os relacionamentos com consumidores são estabelecidos com as equipes que compõem as linhas de frente das organizações e que estão localizadas na base da pirâmide organizacional. No primeiro capítulo havíamos analisado os fluxos comunicacionais, e, neste ponto, foi fundamental detalhar o impacto da comunicação interna para as situações de crises. Para um melhor entendimento do tema comunicação interna, foram utilizadas as interpretações de Paulo Nassar.

No terceiro capítulo, restringimos um pouco mais o campo da pesquisa para as crises que se manifestam no contexto das relações de consumo. Para isso, pesquisamos autores

especializados em atendimento ao cliente, CRM (*Customer Relationship Management*), *Aftermarketing*. O conceito de *Market Damage*, de Goodman foi usado para exemplificar os prejuízos decorrentes do mau atendimento ao cliente. Abordamos ainda o impacto da comunicação e a importância de se estabelecer um diálogo honesto e transparente com o cliente de forma a evitar atritos e reforçar as bases de confiança com a empresa. Observamos como a fidelidade do cliente é afetada pela forma como suas reclamações são tratadas e constatamos que, ao ter um problema bem resolvido pela empresa, o nível de satisfação do cliente pode ser ainda maior do que o que existia antes do problema acontecer.

Utilizamos ainda a visão dos “momentos da verdade”, termo criado por Jan Carzon para ilustrar a importância de saber utilizar cada interação com o cliente ao se criar uma relação de confiança. Sugerimos a idéia de que os “momentos da verdade” se tornam ainda mais cruciais nos momentos de crise, razão pela qual as atenções devem ser voltadas à atuação da linha de frente nessas ocasiões..

A fundamentação teórica foi complementada com os autores Terry Vavra e a dupla Peppers & Rogers sobre marketing *one-to-one* e a tentativa das empresas de se criar um atendimento individualizado e personalizado como diferencial competitivo.

Para finalizar o terceiro capítulo, mencionamos a importância do bom uso das técnicas de argumentação para a condução de situações críticas num processo de atendimento ao cliente. Para esta abordagem, utilizamos o autor Philippe Breton.

Após a fundamentação teórica, ilustrada com alguns casos práticos, a pesquisa estava preparada para receber o estudo de caso. Para a estruturação metodológica da pesquisa as referências foram Maria Imacolata Lopes e Robert Yin.

A principal questão a ser respondida ao final do estudo de caso é como usar o conceito de gerenciamento de crises, geralmente voltado para as grandes crises, em pequenas crises causadas pelas relações de consumo. A proposição principal é de que existe uma preocupação crescente com as crises causadas pelas relações de consumo mas que este é um campo ainda pouco

explorado não só pelas empresas como também pelos próprios estudos de gerenciamento de crises.

Foi escolhida a empresa TAM Linhas Aéreas para objeto do estudo do caso, por atuar num ramo em que o gerenciamento de crises é um quesito obrigatório e por ter uma tradição de bom atendimento ao cliente e qualidade na prestação de serviços, isso como parte de sua estratégia de negócio.

A escolha por um estudo de caso único justifica-se pelo fato de ser um caso representativo e pela decisão de se aprofundar numa só empresa, ao invés de fazer um estudo mais abrangente. Mesmo sendo um caso único, pelo próprio desenvolvimento do tema foram citadas, ao longo da parte teórica e do próprio estudo de caso, diversas experiências ocorridas em outras empresas, que reforçaram as proposições desenvolvidas.

A coleta de informações foi feita por meio de entrevistas com pessoas-chave na organização (gerentes de crises, de comunicação corporativa e de atendimento ao cliente), além do material bibliográfico, jornais e revistas e da nossa própria experiência na organização ao longo dos anos. O estudo de caso apresenta também um histórico sobre o gerenciamento de crises na aviação civil mundial e brasileira. Em seguida, falamos sobre o plano de comunicação nas situações de crise e concluímos com uma análise do departamento de atendimento ao cliente e com a observação das crises que se manifestam nas relações de consumo.

O agrupamento em blocos teóricos distintos mostrou-se como a melhor forma de trabalhar esse tema, pois o objetivo é que o estudo de caso demonstre como os conceitos se manifestam nas situações práticas. Ao longo da monografia, a apresentação da teoria foi sempre acompanhada de uma análise interpretativa, o que facilitou a apresentação das conclusões feitas após o estudo de caso.

Ao final do estudo de caso, chegamos a algumas conclusões que confirmam as proposições iniciais. Outras conclusões não estavam previstas nas proposições iniciais mas foram apresentadas pelo interesse que despertaram. Sem dúvida este é um tema atual, em constante

evolução, e por isso as pesquisas devem se desenvolver à medida que as empresas brasileiras aumentem a sua consciência sobre a importância do gerenciamento de crises e, especificamente, das crises que se manifestam nas relações de consumo.

Capítulo I

Relações Públicas – a base sólida para uma boa comunicação em situações de crises.

1.1. A construção de relacionamentos:

Antes de falar propriamente da comunicação nas situações de crises, devemos falar sobre os relacionamentos que as empresas constroem ao longo do tempo e que formarão sua rede de segurança num momento crítico. As relações públicas dizem respeito a essa construção de laços com cada um dos públicos que fazem parte do cotidiano e da história de uma empresa.

Segundo Grunig (2001), as relações públicas cumprem a função de equilibrar os interesses entre a organização e seus públicos. Quando ocorre algum desequilíbrio, surgem as crises e é nessa hora que o trabalho preventivo e constante de relações públicas será decisivo para determinar uma rápida solução e evitar um agravamento de uma situação.

As empresas obrigatoriamente interagem com variados públicos e nem sempre seus interesses são convergentes. O papel do departamento ou do profissional de relações públicas é construir relacionamentos com os públicos que afetam ou são afetados pelas empresas de forma a buscar esse equilíbrio de interesses, mesmo que conflitantes. As barreiras de comunicação surgem também pela diversidade de participantes no processo comunicacional, cada qual com perfis, interesses e necessidades diferentes.

Para entender melhor como essas barreiras se constroem, é importante definir os níveis básicos de comunicação. De acordo com Thayer (apud Kunsch, 2003) são eles: o intrapessoal, o interpessoal, o organizacional e o tecnológico. O nível intrapessoal refere-se aos processos internos de informação em cada indivíduo, ou seja, a forma como as informações são internalizadas e compreendidas por cada um. O nível interpessoal contempla a troca de informações entre as pessoas. O nível organizacional envolve as redes de sistemas e os fluxos de informações entre os membros de uma organização e seu ambiente externo. Por fim, o nível

tecnológico diz respeito à utilização de equipamentos e programas para a produção, armazenamento, processamento, tradução e distribuição das informações.

A complexidade da comunicação organizacional está justamente em equalizar os quatro níveis de forma que as informações sejam absorvidas e interpretadas de forma correta e não sejam interceptadas pelas barreiras que naturalmente se erguem entre os emissores e receptores.

De acordo com Ehling, White e Grunig (apud Kunsch, 2003, p.97), o gerenciamento de relações públicas nas organizações tem como fundamentos quatro teorias principais:

- 1) Teoria Interorganizacional
- 2) Teoria de Gerenciamento
- 3) Teoria da Comunicação
- 4) Teoria de Conflitos-resoluções.

Dessas teorias, nos interessa a teoria de conflitos-resoluções, que é assim definida por esses autores:

“[...] a teoria de conflitos-resoluções lida com problemas gerados com crises, confrontos, disputas, controvérsias, etc. e suas origens e seus impactos na sociedade e, em casos específicos, sobre determinados públicos e opinião pública. É justamente nos pressupostos dessa teoria que a área de relações públicas deve se basear para o trabalho de *issues management* [...]”

Ao monitorar o comportamento dos públicos, o relações públicas (representado pelo departamento de relações públicas, uma assessoria especializada ou por seu profissional) devem identificar questões críticas que podem evoluir para crises. Nas palavras de Grunig (2003, p.82),

“Questões críticas, ao não ser adequadamente administradas, podem se converter em crises. Um melhor relacionamento com os públicos estratégicos ocorre ao discutir ou negociar essas mesmas questões críticas. [...] A probabilidade de se obter uma solução satisfatória para um conflito é reduzida quando a equipe de relações públicas não se comunica com os públicos antes da consolidação da crise ou questão conflitiva”.

A criação de bons relacionamentos, baseada em respeito mútuo, credibilidade, transparência e ética faz parte da essência das relações públicas, mas nem sempre o seu valor fica patente, principalmente quando a empresa passa por momentos de tranquilidade e prosperidade. Entretanto, nas situações críticas, esses laços serão decisivos.

Ao monitorar o comportamento de seus públicos, o relações-públicas pode identificar os primeiros sinais do que Grunig (2003) chama de “questões emergentes”. Quando a crise se instala, o relações-públicas participará efetivamente das decisões táticas. Pesquisas indicam que a maioria das crises são causadas por decisões gerenciais e não por acidentes ou força maior. Isso reforça a importância de se monitorar possíveis focos de crises pois, certamente, elas poderão ser evitadas. Grunig recomenda quatro princípios para a comunicação em situações de crise:

O primeiro é o princípio do Relacionamento e diz respeito ao estabelecimento de laços com seus públicos. As empresas que investiram na criação de relacionamentos duradouros com seus públicos, conquistam credibilidade e confiança. Isso pode evitar o surgimento de uma crise, mas caso ela aconteça será fundamental para que ela seja vencida.

O segundo princípio proposto por Grunig é o da Responsabilidade. A atitude de assumir responsabilidade por seus atos – mesmo que isso não implique culpa – já demonstra uma seriedade na condução da crise.

O terceiro princípio é a Transparência. Ao deparar-se com uma situação crítica, a organização deve ter a clareza de divulgar todas as informações conhecidas e comprometer-se a divulgar as informações que forem obtidas ao longo da crise. A atitude de transparência é capaz de conquistar o respeito da imprensa e de seus outros públicos.

O quarto e último princípio é o da comunicação simétrica. A comunicação simétrica é a capacidade de assumir que os interesses de seus públicos são tão importantes como os interesses da organização. A comunicação deve ser aberta e socialmente responsável não somente nos momentos de crise, mas em especial nessas situações.

1. 2. Os fluxos comunicativos e as barreiras da comunicação:

Assim como entender o sistema de circulação de um corpo humano é importante para detectarmos possíveis doenças, a compreensão dos fluxos de comunicação auxilia na identificação dos gargalos que constituem as barreiras de comunicação. As barreiras podem surgir ou se intensificar nos momentos de crise, por isso, algo que parecia funcionar bem, numa situação de necessidade especial, pode demonstrar-se extremamente deficiente.

De acordo com Kunsch (2003) existem cinco tipos de fluxos de comunicação. O primeiro é o descendente ou vertical - de cima para baixo -, em que a informação é gerada na cúpula e disseminada aos subalternos de forma autoritária. A comunicação administrativa oficial é essencialmente descendente. Essa é uma característica muito presente em organizações mecanicistas e sem um foco na comunicação integrada.

O segundo tipo de comunicação é o ascendente, em que a informação adota o sentido contrário, partindo das bases com direção ao topo da pirâmide. Esse tipo de comunicação começa a surgir nas organizações que manifestam o interesse em conhecer a opinião de seus funcionários, criando ouvidorias internas, propondo programas de sugestão e estimulando que a alta administração escute suas equipes.

O terceiro fluxo comunicacional é o horizontal ou lateral, por meio do qual a comunicação ocorre no mesmo nível hierárquico, entre as pessoas que ocupam posições hierárquicas semelhantes. A comunicação entre os setores e os mesmos níveis hierárquicos é um estágio mais avançado do que a comunicação ascendente já que ela implica um relacionamento matricial que em geral enfrenta barreiras burocráticas internas, especialmente nas organizações tradicionais.

O quarto tipo é o fluxo transversal que ocorre em todas as direções, possível somente em empresas com alto nível de integração e flexibilidade entre os setores, que tenham se afastado dos modelos hierárquicos formais.

Por fim, o quinto tipo listado por Kunsch é o fluxo de comunicação circular, ainda menos formal do que o transversal. O fluxo de comunicação circular não faz distinção entre hierarquias ou divisões setoriais e adapta-se muito bem a organizações informais.

Todos esses fluxos podem acontecer simultaneamente numa organização, em menor ou maior grau de incidência, dependendo do tipo da empresa e dependendo também do momento em que ela se encontra. Entender os fluxos comunicacionais permite uma melhor análise do caminho da informação numa situação de crise. Podemos dizer que no momento crítico, no ápice da crise, a comunicação deverá ser predominantemente descendente. As ordens devem ser claras, precisas e cada integrante do comitê de crises deverá obedecer aos comandos do gestor responsável.

Tendo em vista que o conceito de gerenciamento de crises nasceu do contexto militar, é natural que haja esse forte legado da hierarquia. Não podemos considerar isso como algo ruim, pois em muitas situações a comunicação descendente é a mais indicada. Numa guerra, em meio a uma batalha, o comandante não faz uma pesquisa entre seus soldados para saber qual a melhor forma de ataque. No momento da preparação da estratégia pode ocorrer a participação, entretanto, no momento da ação, a autoridade deve predominar. Se considerarmos que certas crises são semelhantes a grandes batalhas, essa afirmação é válida.

Mas o que não pode acontecer é limitar-se à comunicação descendente e ignorar os demais fluxos. Até porque ao longo da crise, os outros fluxos deverão surgir e não podem ser barrados. Os fluxos ascendentes serão importantíssimos para que se entenda a repercussão da crise internamente e até para que se faça algum ajuste no plano de ação. Da mesma forma, a comunicação horizontal será crucial no momento de reunir as forças de diversos setores e formar equipes multidisciplinares. Os tipos de informação transversal e circular auxiliarão na integração da empresa e até mesmo na uniformização da informação, já que ela se disseminará de forma intensa em toda organização.

No caso particular das pequenas crises, podemos observar que os fluxos de informação são muito mais informais, possivelmente circulares, transversais e horizontais, do que ascendentes. Uma crise isolada e de pequenas proporções não necessariamente chegará ao conhecimento da cúpula (comunicação ascendente) e não haverá ordens da cúpula para sua solução (comunicação descendente). Numa situação de um cliente que faz uma reclamação à empresa, por exemplo, os fluxos de informação serão horizontais, pois funcionários de setores diferentes provavelmente vão precisar se comunicar para resolver o problema e, possivelmente, pode ocorrer alguma comunicação transversal entre pessoas que ocupam cargos diferentes, e que trabalharão para alcançar uma solução.

Isso significa que a consciência da existência dos diferentes fluxos de comunicação dentro da organização permitirá identificar os melhores canais e recursos para fazer com que eles funcionem melhor e ainda possibilita uma melhor detecção de possíveis gargalos e barreiras à boa comunicação. Se as barreiras à comunicação já são críticas em tempos de tranquilidade, numa situação de crise elas serão altamente prejudiciais.

Existem inúmeras classes de barreiras de comunicação, mas, segundo Kunsch (2003), no âmbito da organização as mais comuns são: as pessoais; as administrativas/burocráticas; o excesso e sobrecarga de informações e as informações incompletas ou parciais.

1. 3. Públicos

Os autores especializados em crises utilizam as mais diversas denominações para as partes afetadas por uma crise: *stakeholders*, constituintes, públicos. Utilizaremos o termo público para definir todo e qualquer grupo social afetado pela crise. Segundo Blumer (apud França 2004, p. 42):

“[...] público é a reunião elementar e espontânea que age diante de uma questão controversa. Esse grupo não apresenta organização, uma vez que sua existência está centrada sobre o problema em questão. Quando surgem as controvérsias, então nascem os públicos”.

É interessante notar essa relação entre a formação de públicos e o surgimento de controvérsias pois é um tipo de conexão muito constante nas situações de crise. Quando ocorre alguma disfunção, os indivíduos afetados tendem a se organizar. Clientes prejudicados pelos produtos ou serviços defeituosos criam associações, sites, blogs na internet contra a empresa, reunindo pessoas que até então não tinham nada em comum. Esse movimento de solidariedade entre as partes prejudicadas é responsável pela criação de um novo público que não poderia ser detectado antes da crise acontecer. Segundo Andrade (apud França 2004, p. 48): “Cabe às Relações Públicas a importante tarefa da formação de públicos junto às empresas ou instituições, levantando as controvérsias, fornecendo todas as informações e facilitando a discussão à procura de uma opinião ou decisão coletivas, tendo em vista o interesse social”.

Entretanto, entendendo melhor o desenvolvimento das situações de crises, podemos discordar de França quando ele diz que: “A tarefa delegada às relações públicas exclui a formação espontânea de públicos e exige dos profissionais de relacionamento capacitação e habilidades para fazer análise de cenários para identificarem quais públicos são estratégicos ou de interesse nas organizações onde trabalho”.

É evidente que a função de relações públicas é identificar os públicos de interesse e criar condições de relacionamentos com eles, mas especificamente nas situações de crises, o departamento de Relações Públicas ou o seu representante deveria identificar as formações espontâneas de grupos pois são eles que agravarão ou ajudarão a resolver a crise. A verdade é que os grupos espontâneos estão entre os principais participantes numa situação de crise e merecerão uma atenção primordial.

Ainda assim, podemos considerar a clássica divisão de públicos denominados de *stakeholders*, que são os funcionários, clientes, fornecedores, governo, órgãos públicos, mídia, organizações não governamentais, comunidade, agências reguladoras e todo tipo de público que possui algum relacionamento com a empresa.

Pode-se dizer que dentre todos os públicos com os quais a empresa deve lidar, o mais volátil é o grupo de clientes. Numa situação de crise são os primeiros a se afastarem. Mas também podem ser os que apoiarão a empresa e a ajudarão como nenhum outro a sair da crise. Em muitos países, os consumidores se unem para boicotar produtos comercializados por empresas que não tenham uma conduta ética aceitável. Entretanto, no Brasil a força do boicote não é expressiva, mas os consumidores que se sentem prejudicados possuem facilidade para recorrer à organismos de defesa do consumidor, como o Procon, ou às colunas de reclamações existentes nos mais importantes jornais do país. Outra modalidade de manifestação pública contra as empresas são sites como o Reclame Aqui ou o Opinião que agrupam reclamações e publicam rankings sobre as empresas mais mencionadas. Mesmo com uma penetração mais restrita, são instrumentos de ajuda ao consumidor e que podem prejudicar as empresas caso não sejam tratados com a atenção necessária.

Falar de públicos já não é simples, mas a situação se complica ainda mais quando os públicos se misturam. Clientes que também são acionistas ou jornalistas ou empregados. Como se trata um jornalista que foi prejudicado pela empresa por algum incidente de consumo? Deve ser tratado como jornalista ou como cliente? O usual seria tratar como cliente, mas muitas vezes a resposta que se tem é a de um jornalista (ao invés de enviar uma reclamação para a empresa, ele publica um artigo contra ela). Quando um consumidor também é acionista e fica insatisfeito com os serviços ou produtos da empresa, perde-se ao mesmo tempo um cliente e um investidor. Por isso, as crises causadas por relações de consumo são tão complexas e peculiares. Os públicos não são facilmente separáveis e, em geral, não existe fórmula pronta para satisfazê-los.

Nesse ponto, fica tão claro por que é importante ter uma Comunicação Integrada. Por mais que a empresa tenha suas divisões nas formas de comunicação com cada um de seus *stakeholders*: clientes, investidores, imprensa, funcionários, autoridades, etc. se o discurso for sempre o mesmo e estiver em sincronia com as estratégias maiores da organização, numa situação de crise, mesmo com esse entrelaçamento e sobreposição de públicos, a empresa saberá como se comunicar. Fazer comunicação segmentada por públicos e ao mesmo tempo integrada com as estratégias da empresa parece ser o caminho para as organizações modernas.

Capítulo II

O Gerenciamento de Crises e o papel da Comunicação

2.1. Como identificar a crise

É impossível falar da função de relações públicas, sem mencionar o contexto de crises. Como mencionado anteriormente por Grunig (2003), a comunicação em situações de conflitos é um dos pilares das relações públicas. Da mesma forma, a matéria gerenciamento de crises dedica uma boa parte de seu foco à comunicação e aos seus impactos em todas as fases da crise.

Existem inúmeras definições para a palavra crise e o certo é que as pessoas têm dificuldade de defini-la mas na hora em que ela acontece todos sabemos identificá-la. Neves (2002, p.31) define-a assim: “entende-se por crise um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura do status quo”. Qualquer tipo de desequilíbrio no funcionamento normal da empresa pode ser caracterizado como uma crise. A proporção da crise será medida de acordo com o impacto que ele causará interna e externamente. Seja para as grandes, médias ou pequenas crises, o objetivo é a retomada do equilíbrio.

Se enxergarmos a organização como um organismo vivo, como propõe Gareth Morgan em seu livro *Imagens da Organização* (2000), podemos entender a empresa como os organismos vivos, quando sujeitos à algum desvio, tendem à auto-regulação, desde que estejam em contato e façam trocas com o ambiente onde estão inseridos. Já os sistemas fechados, não se auto-regulam e tendem à entropia, ou seja, se deterioram e morrem. Isso nos leva a crer que, num momento de crise (disfunção), quanto mais a empresa estiver aberta e em contato com seu ambiente, maiores as chances dela recobrar o equilíbrio. Se ela se fechar em seu problema – o que não é raro acontecer – ela se atrofiará. Morgan (2000, p. 52) explica a teoria da contingência segundo a qual: “As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais”

Traduzindo isso para o contexto da crise, o ambiente pode ser entendido como a opinião pública e todos os constituintes (termo usado por Neves (2002)) que de alguma forma sofrerão o impacto ou terão alguma influência na solução ou no aprofundamento da crise.

Para Rosa (2001, p.99) “a administração de crises consiste em um método para prover organizações ou pessoas dos meios e das ações necessárias para detectar e conduzir crises de imagem” e acrescenta que “A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas”.

Todas as companhias aéreas do mundo possuem, por obrigação do tipo de negócio, planos de gerenciamento de crises para o caso de acidentes ou incidentes aéreos. Os planos precisam ser inclusive aprovados pelos órgãos reguladores de aviação civil dos países onde atuam. No entanto, mesmo com todo esse preparo, é possível dizer que nenhum dirigente de companhia aérea norte-americana poderia prever uma catástrofe como a de 11 de setembro de 2001. Não se tratava mais de uma questão de segurança de vôo, mas de segurança nacional. A existência de um plano de gerenciamento de crises pode auxiliar nos primeiros momentos de uma situação, como o 11 de setembro – e estes geralmente são os mais difíceis – mas a imprevisibilidade de uma situação exige dos dirigentes muito mais do que disciplina para seguir um plano. Obviamente este é um exemplo extremo, mas podemos redimensioná-lo para outras escalas até chegar nas pequenas crises que uma empresa enfrenta do dia a dia de suas atividades.

Os teóricos de relações públicas foram os responsáveis por uma quebra de paradigma no conceito do gerenciamento de crises, passando a conferir maior importância ao seu papel contingencial mais do que propriamente o emergencial. Ou seja, para estudiosos como Grunig, o gerenciamento de crises deve existir quando não há crise, justamente para evitar que elas ocorram. Se houver a crise – e algumas são incontroláveis – o plano ajudará a combatê-las.

2.2. Aplicando o plano de Gerenciamento de Crises

Mais importante do que aplicar o plano de crises é formar uma cultura de prevenção. Essa cultura deve ser permeada por toda a organização e não só pelos membros participantes do comitê de crises. Nesse aspecto a comunicação interna exercerá o papel primordial no sentido de divulgar as diretrizes estabelecidas pela organização.

Na montagem de um plano de gerenciamento de crises, Rosa (2001) sugere 5 passos. O primeiro é a radiografia de imagem, ou a visão de fora para dentro. Nesse passo, a empresa vai procurar entender como os outros a enxergam, especialmente a mídia. Para essa análise de fora para dentro, a empresa deve abandonar suas resistências naturais e assumir uma postura de humildade ao tentar entender por quê sua imagem externa não necessariamente corresponde à imagem que ela deseja transmitir.

O segundo passo é a auditoria de imagem. Neste momento a empresa desenhará a visão que tem de si mesma por meio de pesquisa interna. No caso específico da administração de crises, ela poderá fazer uma análise das crises já vivenciadas.

O terceiro e importantíssimo passo é a divulgação de forma sintética da declaração de princípios da organização e sua missão. Quando existe uma crise, toda a organização deve buscar apoio nos seus princípios básicos. São uma espécie de referência, uma bússola que tem o papel de sempre lembrar a razão da existência da organização. Muitas empresas costumam imprimir seus princípios nos cartões de visitas de seus executivos o que, além de reforçar seus princípios internamente possibilita a propagação externa entre clientes, fornecedores, etc.

O quarto passo é a elaboração de um código de conduta da instituição. Nos últimos 5 anos, tornou-se bastante comum a adoção de códigos de ética que funcionam como uma constituição das organizações. Com os escândalos envolvendo grandes fraudes em empresas do mundo todo, foram criadas leis severas a fim de punir fraudadores. A lei norte-americana Sarbannes-Oxley exige que as empresas possuam códigos de ética e que sejam lidos e aceitos formalmente por 100% de seus funcionários. Uma preocupação que antes era apenas de imagem

passa a ser legal, o que reforça a importância de haver um código de ética e que este seja conhecido por todos e aplicado. Além do código de ética, a existência de um manual de comunicação corporativa contribui muito para a construção da imagem e reputação positiva da empresa. Independentemente de quem esteja dirigindo a empresa ou de quem esteja realizando seu relacionamento com a imprensa, o manual de comunicação corporativa definirá diretrizes atemporais de conduta.

O quinto passo para o plano de gerenciamento de crises é definir o conceito de crise para a organização. A definição do conceito será importante na hora de se reconhecer a crise e disparar o processo interno para a implementação do plano.

O sexto passo é a definição do campo de ação do plano de administração de crises, especialmente se ela estiver relacionada com ações de agentes externos, exigindo da empresa alguma ação pontual.

O sétimo passo diz respeito aos tipos de crise que a organização poderá enfrentar. Para cada tipo de crise, um conjunto de ações deverá ser adotado. Existem diversas tipologias de crises e, talvez o mais acertado, seja cada organização definir a sua. Nesse passo, Caponigro, autor do livro *The Crisis Counselor* (apud Rosa 2001, p. 132) define 11 tipos de crises, os quais serão mencionados adiante.

O oitavo passo é definir os integrantes para o grupo de administração de crises. Estabelecer atribuições a cada participante do grupo possibilita a economia de um tempo valioso num momento crucial de crise em que cada segundo é importante para a tomada de ações. Em aviação, a hora após o acontecimento é chamada de *golden hour*. Todas as decisões tomadas nessa hora serão decisivas para todo o processo da crise. Quando os membros do grupo já sabem suas atribuições, a ação é melhor coordenada e a concentração estará voltada para as providências necessárias naquele momento.

O nono passo é definir o porta-voz para a organização. Essa é uma figura-chave que representará a organização e poderá contribuir muito para a sua imagem. Se o porta-voz não

transmitir segurança e credibilidade, o plano de gerenciamento de crises ficará abalado. O porta-voz deve ser muito bem preparado, falar claramente, de forma objetiva e transmitir honestidade.

O décimo passo é definir o “*kit*” de crise. Os itens que compõem esse *kit* são a relação de nomes e telefones dos agentes de mídia e dos integrantes do grupo de gerenciamento de crises, os dados dos gestores da organização e documentos informativos.

O décimo primeiro passo é definir os públicos-alvo afetados pela crise. Apesar de os públicos serem atingidos em intensidades diferentes, não se deve deixar nenhum deles de fora do planejamento.

O décimo segundo e último passo é justamente definir as mídias que serão usadas para atingir cada tipo de público. Adiante falaremos sobre o relacionamento com a mídia e a força que ela terá para amenizar ou agravar a crise.

2.3 Os tipos de crise.

A amplitude de tipos de crises é imensa e diversos autores já fizeram tentativas de classificá-las segundo critérios que auxiliam seu entendimento, como por tipo de origem, por tamanho, por constituintes afetados, etc. Entretanto, ainda que o tipo de crise seja perfeitamente “classificável” na prática ela sempre terá características imprevisíveis e peculiares daquela circunstância. A existência de um plano de gerenciamento de crises fornecerá as diretrizes básicas para que as ações sejam tomadas de forma ordenada, mesmo considerando-se a imprevisibilidade da situação.

De acordo com Caponigro, (apud Rosa 2001, p. 132), existem onze tipos diferentes de crises. Ilustramos cada tipo com um caso real.

- 1) Crises de origem criminosa (sabotagem, atentados diversos, seqüestro, vandalismo, fraude, quebra-quebra). Os ataques do PCC (Primeiro Comando da Capital) em 15/05/2006 na cidade de São Paulo podem ser caracterizados como uma crise de origem

criminosa que afetaram o governo, bancos, o sistema penitenciário e toda a população de São Paulo.

- 2) Crises de natureza econômica (boicotes, aquisições de controle acionário feitas de forma hostil, desvalorizações na cotação acionária, greves, conseqüências negativas para o cliente, provocadas por pacotes econômicos/mudanças na economia). A greve dos agentes da ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) durante os meses de abril e maio de 2006, impedindo a entrada de remédios no país, deflagrou uma crise de abastecimento de remédios importados com impactos profundos no sistema de saúde.
- 3) Crises de informação (falsos rumores, boatos e intrigas, acusações sobre direitos de propriedade, acusações de concorrentes ou de instâncias públicas contra a organização). As acusações infundadas aos proprietários da escola Base em 1994 começaram com boatos de pessoas mal intencionadas e foi um dos casos mais dramáticos de crises alimentadas por rumores sem que houvesse fatos reais comprovando a culpa dos acusados.
- 4) Desastres industriais (grandes contaminações em produtos, grandes explosões, grandes incêndios, grandes vazamentos e grandes contaminações contra o meio ambiente). Um dos casos mais emblemáticos foi a contaminação causada pela fábrica da Union Carbide, na Índia em 1984.
- 5) Desastres naturais (tempestades, enchentes, tempestades elétricas, desmoronamentos). O tsunami que atingiu a Tailândia, Sri-Lanka e Indonésia, em 2004, e as enchentes que devastaram New Orleans, em 2005, são exemplos marcantes de desastres naturais de grandes proporções.
- 6) Falhas em equipamentos e construções (colapso da rede de computadores, colapso na rede de provedores, telefones, falhas provocadas por funcionários, defeitos em produtos industriais, quebra no sistema de segurança, quebra no sistema de qualidade). O

desabamento do edifício Palace II no Rio de Janeiro, em 1998, pode ser classificado dentro desta tipologia.

- 7) Crises de natureza legal (ações judiciais contra a organização, pedidos de indenização ou de condenação por parte de funcionários, consumidores, governo). Os escândalos da Enron que levaram seus executivos à prisão, em 2002, são exemplos de crises de natureza legal que, inclusive foram responsáveis por mudanças nas leis norte-americanas.
- 8) Crises de reputação (boatos que atinjam a viabilidade da empresa ou estabilidade de seus dirigentes, exposição negativa do nome ou logotipos de empresas ligadas à organização, denúncias de corrupção, informação privilegiada, escândalos de todos os tipos, vazamento de documentos internos). Um exemplo curioso foi a denúncia em 1985 de que o logotipo da Procter & Gamble fazia alusão à símbolos satânicos. Por mais absurdo que possa parecer, a empresa foi obrigada a adotar uma nova identidade visual.
- 9) Crises de relações humanas (sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, violência por parte de/contra empregados, denúncias de funcionários, crises familiares envolvendo o comando da organização). A sucessão em empresas familiares pode ser motivo de crise de imagem, especialmente quando há uma grande personalização na figura do líder. Isso aconteceu com a TAM, em 2001, quando perdeu em um acidente seu presidente Rolim Amaro.
- 10) Crises envolvendo risco para a vida (aids, grandes contaminações, acidentes de trabalho, mortes durante o trabalho). A contaminação por derramamento de petróleo por um petroleiro da Exxon na cidade de Valdez, no Alasca, é um marco na história das crises mundiais.
- 11) Crises regulatórias (regulamentação adversa de leis, na esfera do Congresso ou do governo, criação de obstáculos fiscais/monetários por parte do governo ou do Congresso, regulamentação adversa por iniciativa de sindicatos de classes ou concorrentes). Novas leis que impactam a vida das empresas e dos cidadãos ou determinações governamentais

que infringem leis são potenciais causadores de crises. O congelamento das poupanças e investimentos de pessoas físicas e jurídicas no início do Governo Collor, em 1990, foi o responsável por crises dos mais variados níveis na população e nas empresas.

Diferentemente de Rosa, Castro Neves adota uma categorização de crises de acordo com a sua origem:

1) Crises com Consumidores, Clientes e Usuários: São as crises causadas pelo que o Código de Defesa de Consumidor chama de Acidente de Consumo, como por exemplo, o caso Tylenol de 1982 nos EUA. Também se caracterizam por crises de relações de consumo produtos fora de especificação, com defeito ou viciados (exemplo das pílulas de farinha do laboratório Schering do Brasil), *recalls* por defeitos no produto (bastante usual na indústria automobilística), propaganda enganosa ou abusiva, violações contratuais, qualidade no atendimento e qualquer tipo de violação ao código de defesa do consumidor.

2) Crises com o Público Interno. São causadas por acidentes de trabalho, demissões em massa, violações nas legislações trabalhistas, discriminação, assédio, etc.

3) Crises com a Comunidade. São aquelas crises que afetam o meio ambiente ou geram conflitos com a comunidade e seus segmentos.

4) Crises com o Poder Público, são basicamente as violações às leis, como sonegação fiscal, desrespeito às leis de defesa do consumidor, ambientais, crimes de corrupção, concorrência desleal, etc.

Essas quatro categorias de crises podem desdobrar-se em muitas outras, mas elas agrupam os possíveis motivos e os públicos envolvidos nelas. A classificação ajuda a entender a “anatomia” da crise e a formular o plano de gerenciamento que seja mais adequado a cada tipo de necessidade. As crises causadas por relações de consumo exigirão o envolvimento de especialistas em código de defesa do consumidor, em atendimento e recuperação de clientes. As

crises por contaminação ambiental exigirão a presença de engenheiros ambientais, ambientalistas, advogados especializados em direito ambiental. Ou seja, cada tipo de crise exigirá o acionamento de especialistas no tema central que a gerou. Esses especialistas além de conhecerem muito bem sua área de atuação deverão estar preparados para ajudar a empresa a superar a crise, pois nessa hora seu expertise será exigido de forma extrema.

2.4 Os momentos de uma Crise:

De forma simplificada e bastante prática, podemos dividir a cronologia da crise em três momentos: antes, durante e depois.

2.4.1 Antes da Crise:

Antes de a crise acontecer, Neves (2002) recomenda um teste de vulnerabilidade da organização. Esse teste consiste em avaliar a situação em relação ao ambiente, levantar seus antecedentes e conhecer seu histórico de crises passadas. Outro ponto importante é saber que tipo de apoio a empresa receberá na ocorrência de uma crise. Saber quais são os seus aliados já é um grande passo para o planejamento de gerenciamento de crises. E, por fim, a empresa deve se conhecer por dentro, ou seja, conhecer bem a sua estrutura e detectar possíveis pontos de vulnerabilidade. Nessa fase, alguns aspectos que ajudarão no auto-conhecimento da empresa são a cultura organizacional, a comunicação institucional, o sistema gerencial e a própria preparação que ela tem para enfrentar uma crise.

Um sistema de comunicação integrada garantirá à empresa um bom nível de relacionamento com seus públicos. Neves sugere a existência de um comitê responsável por gerenciar as relações públicas, relações com a mídia, relações governamentais, relações com a comunidade, marketing e vendas, recursos humanos, ombudsman, advogados, etc. Com um trabalho coordenado entre esses diversos setores, esse comitê poderá atuar preventivamente em cinco frentes:

- 1) Planejamento Estratégico de Imagem

- 2) Questões Públicas (ou *Issue Management*, onde está a responsabilidade pela gerência de crises)
- 3) Gerência da Comunicação Programada (publicidade, eventos, patrocínios)
- 4) Gerência da Comunicação Simbólica (comunicação espontânea)
- 5) Gerência de Objetivos

Uma das providências a se adotar antes da crise é justamente criar uma consciência de crise (*mind-set*), o que significa preparar psicologicamente a organização para a possibilidade de uma crise. Por isso o treinamento é tão importante, assim como as simulações. Apesar de não serem nada parecidos com a situação real de uma crise eles ajudam a criar essa consciência. No estudo de caso, veremos como o treinamento é uma etapa fundamental para um bom plano de gerenciamento de crises.

Nessa fase de preparação para crises, alguns cuidados devem ser observados. A criação de um time para o gerenciamento de uma crise é providência fundamental a ser tomada nos tempos de tranquilidade. Os papéis devem ser claramente definidos assim como as atribuições, níveis de responsabilidade e hierarquia. Numa crise, hierarquia é essencial e ela nem sempre respeita o organograma da empresa.

Uma detalhada análise da missão, valores e ética da empresa é recomendável pois se ela tiver uma base sólida de valores, sua reputação ajudará a vencer a crise mais rapidamente. As pessoas confiam nas empresas com boa reputação e é isso que fará a diferença num momento crítico.

Da mesma maneira, uma avaliação da história de crises passadas, fornecerá importantes conhecimentos nessa fase. Ao conhecer as experiências do passado a empresa aprenderá lições de erros e acertos. Se houver um bom registro das crises passadas (nem sempre isso ocorre) esse trabalho será facilitado.

Em complemento a esse trabalho, deve ser feito um *check-up* da organização: com uma adequada avaliação de riscos que ajudará a entender os possíveis focos de problemas e

vulnerabilidades. Nesse ponto, os SACs(Serviços de Atendimento ao Cliente) podem fornecer informações valiosíssimas das percepções e reclamações dos clientes.

Além da formação de um comitê de crises, como mencionado acima, a empresa deve ter uma gerência responsável pela condução dos problemas. Algumas empresas usam o termo gerência de crises, outras de *issue management*.

É antes da crise ocorrer, que se deve pensar em designar um porta-voz que melhor representará a empresa, dependendo da questão abordada. O presidente pode ser o porta-voz para as crises de grande porte; para outras situações, um diretor com conhecimentos técnicos mais profundos pode ser mais indicado. O importante é que os porta-vozes sejam preparados antes da crise acontecer. Neves (2002) não acredita na eficácia do *media training* mas a verdade é que este é um treinamento importantíssimo que ajuda os executivos a se portarem em situações de enfrentamento com a mídia. Mesmo para aqueles que não possuem habilidades comunicativas, será difícil operar milagres,mas muitos executivos podem ter seus potenciais de comunicador desenvolvidos num bom programa de *media training*.

Outra importante providência na fase de preparação para uma crise é a organização de um banco de dados com os contatos de todos os possíveis envolvidos. A agenda tanto dos participantes do comitê como dos principais constituintes deve ser permanentemente atualizada.

Parte da preparação é fazer simulações de crises. O corpo de bombeiros por exemplo, faz repetidas simulações para que seus integrantes treinem o estado de alerta e realizem algumas funções de forma até condicionada. Na prática, é evidente que as coisas acontecerão de forma diferente de um simulado, mas muitos ensinamentos que foram treinados em simulados poderão ser aplicados com eficiência. As simulações ainda funcionam como forma de corrigir processos.

Preparar o plano de emergência, inclui a elaboração de um manual, a instalação de uma sala de crise, do centro de imprensa e de uma central de atendimento. Empresas aéreas por exemplo devem ter um número de ligação gratuita (0800) pronto para ser ativado a qualquer momento em situações de acidentes. Isso obviamente deve ser providenciado antes da crise.

2.4.2 Durante a Crise

Uma das preocupações durante uma crise é a manutenção das atividades rotineiras da empresa. A continuidade dos negócios deve ser assegurada para que os efeitos da crise não se alastrem ainda mais. Isso não significa que a empresa atuará como se nada estivesse acontecendo. A manutenção dos negócios demonstra que ela é preparada para lidar com a crise e que possui uma estrutura capaz de lidar com essa situação sem afetar sua normalidade. Isso só poderá ocorrer se a empresa tiver realizado um bom preparo antes da crise. Seus executivos devem continuar exercendo suas atividades mesmo que o tempo tenha que ser dividido com a situação paralela de crise.

Outra maneira de demonstrar a força e confiança é dando visibilidade à liderança da empresa. A exposição dos principais executivos transmite a mensagem de que a empresa está sendo bem conduzida e que está estruturada para enfrentar a situação difícil. A imagem de confiança não pode ser confundida com arrogância. Ao mesmo tempo em que a empresa transmite a idéia de que está sendo bem conduzida, deve demonstrar humildade e respeito às expectativas e sentimentos dos públicos. Algumas dicas de Neves (2002) são: dizer sempre a verdade, ser coerente nos posicionamentos (prestando atenção à comunicação simbólica que pode contradizer as outras formas de comunicação), poupar energia para quando for realmente necessário, ter paciência com consultores e trabalhar com o pior cenário.

2.4.3 Depois da Crise:

Um dos momentos cruciais para uma empresa é o pós-crise. Passada a tempestade, há um importante trabalho de recuperação, reflexão e aprendizado que nem sempre é realizado pelas empresas. É nesse momento que se deve fazer um de-briefing, avaliando todos os pontos positivos e negativos da operação, documentando o que aconteceu, avaliando os custos, reconhecendo o empenho das pessoas envolvidas, mantendo a comunicação com os demais públicos, tomando os cuidados legais necessários e cumprindo com as promessas estabelecidas nos momentos de crise.

Na aviação, por uma tradição da indústria, as histórias de crises decorrentes de acidentes aéreos são compartilhadas e o princípio de se extrair lições (*lessons learned*) é amplamente aplicado. Afinal, não se aprende só com os próprios erros, mas sobretudo com os erros dos outros. As crises dão origem a novos estudos e diversos casos estudados foram marcos importantes para a evolução da indústria, tanto no aspecto de segurança de vôo, como de comunicação em crises e tratamento a familiares e sobreviventes.

Como as crises são cíclicas, aprender com as lições vividas trará um enorme benefício para a organização. O retorno à opinião pública é uma excelente forma de fazer uma conclusão e um balanço geral da crise. Abaixo há um trecho da carta escrita pelo Comandante Rolim, na época presidente TAM, um ano após o acidente com o vôo 402. A carta foi entregue a todos os passageiros.

“Está completando um ano que fomos vítimas daquela imensa tragédia, quando o vôo 402 decolou de Congonhas e voou por poucos segundos. O desastre ceifou dezenas de vidas de passageiros e tripulantes, desfez sonhos, dizimou famílias, cortou esperanças e, sobretudo, deixou em todos nós uma triste sensação de perda irrecuperável [...]

A TAM procurou enfrentar o drama com os meios de que dispunha, mantendo a sua linha de transparência e de diálogo com a mídia, as autoridades, os nossos tripulantes e funcionários, os nossos amigos e toda a opinião pública. [...]

Nos 12 meses que se sucederam à tragédia, muitas coisas se passaram. Visitei pessoalmente algumas dezenas de famílias das vítimas em encontros não raro penosos. Fui testemunha de gestos de grandeza e de demonstrações de fé e de exemplos de dignidade que valorizam o ser humano e que fiz questão de relatar e dividir com meus companheiros. Ao tentar levar conforto e solidariedade, recebi uma contrapartida de carinho e hospitalidade que me comoveu profundamente.

Ao final, não pude completar a missão de visitar todas as famílias porque, combatido espiritualmente pela imensa tragédia, afastei-me temporariamente. Ao voltar, constatei que o tempo tinha passado e as demandas agora eram outras, não sendo mais recebido nas mesmas

condições anteriores, pois alguns advogados, nacionais e internacionais tinham entrado em cena e não falavam a mesma língua do meu espírito.

O tempo, senhor da razão, estava fazendo o seu trabalho de substituir a emoção pela racionalidade. Por sobre a justa dor, surgiu, em alguns lares, uma agressividade, que precisei entender, por parte das pessoas que tinham perdido seus entes queridos.

Os órgãos de comunicação, de outra parte, haviam explorado o caso por todos os lados possíveis e imagináveis. Muitos, na ânsia de produzir notícia, escreveram de forma equivocada sobre o que não sabiam. Outros, buscando informações em entidades suspeitas, em fontes despreparadas e até em delegacias de polícia, cujos titulares não tinham nenhum preparo técnico para apurar eventos desta monta e complexidade, insistiam em dirigir para a TAM acusações e suspeitas que tentavam nos atingir de forma cruel e dolorosa.

Com muito empenho, buscamos amparar as famílias das vítimas com valores superiores aos que prevê o Código Brasileiro de Aeronáutica. Vejo agora que, passado um ano, muitas destas famílias já aderiram e aceitaram essa proposta.[...]

Finalizando, permita-me dizer, pelo que vi e conclui desse episódio que marcou de forma extrema a minha vida e da minha empresa, que tudo isso se constituiu num grande mosaico onde o destino de cada um marcou um encontro com Deus, talvez na esperança de que Ele pudesse, ao receber a todos, iluminar a vida dos que aqui ficaram”.

As relações com a mídia podem ser decisivas para o desdobramento de uma crise e por isso a assessoria de imprensa da organização deve estar muito atenta para evitar certos erros que se cometem em tais situações. No próximo item, falaremos sobre as relações com a imprensa e sobre como os executivos de uma empresa em crise podem se preparar para lidar com a imprensa nessas situações.

2.5. As Relações com a Imprensa num momento de crise

Ninguém duvida do poder influenciador da imprensa e hoje em dia não é mais necessário gastar tempo para convencer os executivos das empresas de que uma boa relação com a imprensa é interessante para tempos de paz ou de crise. Como diz Matos (2004, p. 55), “a sociedade enfraquecida confere ao jornalismo funções e responsabilidades que ele não está bem equipado para assumir” e acrescenta “seguindo essa tendência, o jornalismo não será, como na era do *mass media* guiado, controlado pelo debate público, mas pode se incumbir da função de definir e dirigir a agenda pública”. Sendo assim, se a mídia escolhe a crise de uma determinada empresa como agenda, ela pode transformar uma pequena crise numa catástrofe de grandes proporções em termos de imagem. Quando há falta de assunto nos âmbitos político, social e econômico, uma crise empresarial pode ser um prato cheio para a imprensa.

As assessorias de imprensa devem ter muito claros os motivos que despertam o interesse da imprensa. Frank Corrado criou o conceito dos 5Cs, que são os grandes atrativos para uma boa notícia: Conflitos, Crises, Catástrofes, Crimes, Corrupção, aos quais a professora Heloisa Matos acrescenta mais um: Cash (dinheiro). Com exceção do último, todos os outros itens estão relacionados a situações de crises em que a empresa será exposta de forma negativa e com as quais a assessoria de imprensa deve estar muito bem preparada para lidar. No caso mais específico da notícia empresarial, a imprensa pode se interessar por fatos inusitados, saúde financeira da empresa, disputa em mercados emergentes, comportamento dos mercados solidificados, fusões, incorporações, estratégias de marketing, mudanças na direção da empresa, relacionamento entre a empresa e o governo, comunidade, concorrentes e entidades representativas.

Ou seja, cabe à assessoria de imprensa estar preparada para responder com prontidão solicitações da imprensa sobre qualquer desses assuntos. Em nenhuma hipótese, e principalmente na situação de crise, a empresa deve adotar a atitude de “nada a declarar”: se ela não disser nada, outras pessoas falarão em seu lugar (concorrentes, por exemplo), o que pode ser muito pior. Somente em situações sigilosas a empresa poderá deixar de se manifestar desde que justifique os motivos.

Existem os casos em que a empresa procura a imprensa para divulgar suas notícias, especialmente quando as notícias são boas: lançamento de novos produtos, aumento de participação de mercado, investimentos em novas fábricas, patrocínios culturais, etc. Dependendo da relevância da empresa e da informação e da própria concorrência com outras notícias, pode haver uma boa aceitação na mídia. Entretanto, uma atitude verdadeiramente corajosa da empresa e que pode resultar em bons dividendos em termos de imagem é antecipar-se em situações de crise e convocar a imprensa para divulgar informações nem sempre positivas mas que certamente serão notícia mais cedo ou mais tarde. Esse tipo de atitude não é tão usual, mas se for bem planejado e colocado em prática pode reduzir significativamente os impactos negativos de uma crise.

Um aspecto importante que as organizações aprenderam a valorizar é que a mídia não deve ser usada somente quando lhe interessa, mas que deve-se cultivar um relacionamento de longo prazo. Falamos no 1º. Capítulo sobre a importância do relacionamento com os diversos públicos e certamente a imprensa é um dos mais complexos para se conseguir esse objetivo. Um bom relacionamento permanente com a imprensa facilita tanto a vida da empresa como da própria imprensa, reduzindo a distância que existe entre seus interesses. Os interesses sempre serão diversos e é bom que assim seja e que os jornalistas sempre coloquem os interesses editoriais acima dos interesses comerciais, do contrário, as notícias não teriam credibilidade alguma.

Por essa razão, as assessorias de imprensa das empresas começaram a perceber que para terem um resultado mais efetivo na publicação de notícias, elas devem auxiliar o trabalho do jornalista. O envio de *releases* bem formulados e objetivos nos horários corretos e para os veículos corretos, o acesso fácil às fontes, a correta orientação sobre assuntos técnicos, são alguns dos exemplos de como a empresa pode ser mais pró-ativa em seu relacionamento com a mídia.

Isso não significa que as notícias ruins deixarão de ser publicadas, mas se a empresa adotar uma postura de transparência, reconhecendo seus erros e dizendo a verdade, certamente

uma má notícia poderá ser publicada com um enfoque neutro ou até mesmo positivo, dependendo de como a empresa trata o assunto.

Nogueira (1999, p. 56) menciona inúmeras razões para se dar satisfações à mídia. Particularmente no caso das situações de crise, ele recomenda: “se a sua empresa estiver em alguma situação controvertida, atender à solicitação de informações do jornalista é, pelo menos, conseguir que a sua versão dos fatos tenha alguma chance de também ser divulgada, o que é obviamente melhor que ver publicada somente a versão contrária”. Outra preciosa dica de Nogueira é que a reação da empresa à alguma matéria distorcida deve ser proporcional à sua importância. Muitas vezes o desmentido chama mais atenção do que a própria notícia que lhe deu origem. Em certas situações, nem se recomenda um desmentido.

Numa situação de crise, há que se manter a racionalidade, especialmente, no relacionamento com a mídia. As notícias oportunistas e mentirosas aparecerão, mas uma linha clara e ética de atuação por parte da empresa fará com que seus executivos enxerguem com mais clareza a situação e não caiam na tentação de comprar a briga com a imprensa. Quando se está no olho do furacão ou no meio da crise, este é o pior momento para se desentender com a imprensa.

Como afirma Bueno (2003, p.76), “como as crises fazem parte da vida de uma organização, a saída, particularmente no que se refere à comunicação com os públicos e com o mercado, é pensar nelas antes que ocorram”. A conjugação de um bom plano de gerenciamento de crises com um relacionamento de confiança com a mídia pode garantir a passagem por uma crise de maneira menos traumática ou até mesmo bem sucedida. O autor dá o exemplo da queda do voo 402 da TAM em 1996. A tragédia abalou a todos, como não poderia deixar de ser. Mas o bom relacionamento que a empresa mantinha com seus públicos, em especial com seus clientes e com a imprensa, foi fundamental para que ela se recuperasse rapidamente e conquistasse logo no ano seguinte o prêmio de melhor empresa do ano de 1996, concedido pela revista Exame.

Uma boa maneira de se saber como a mídia enxerga a empresa é através da auditoria de mídia proposta por Bueno (2003). A presença na mídia não deve ser simplesmente medida pelo número de aparições, mas deve ser feita de forma qualitativa e analítica, considerando a presença

seletiva nos canais que possuem credibilidade, avaliando se as matérias são positivas ou negativas, comparando a presença na mídia de seus concorrentes e analisando se a estratégia de comunicação está sendo refletida na exposição que a empresa tem na mídia.

Recomenda-se que essa auditoria seja feita em todos os momentos, mas ela é essencial num momento de crise e talvez ainda mais importante após a crise. É no pós-crise que a auditoria de mídia poderá concluir se as ações de comunicação da empresa foram eficazes. Além de desaparecerem as notícias ruins existe até a possibilidade de aparecerem notícias positivas, elogiando a atuação da empresa. Quando a empresa adota a decisão de falar sempre a verdade, ela já impede que sua crise de desdobre em outras situações embaraçosas causadas pelas mentiras.

2. 6 A construção da Reputação e sua manutenção após a crise

Neves faz uma clara distinção entre as Crises Empresariais Internas e as Crises de Opinião Pública. As crises internas são aquelas que afetam os interesses da empresa mas não necessariamente se manifestarão publicamente. Já as crises de opinião pública afetam o interesse público e por isso podem causar impactos negativos externamente. Mesmo que uma crise tenha se manifestado internamente numa organização, a crise de opinião pública pode ser evitada, se a empresa tomar alguns cuidados preventivos e corretivos, na verdade mais até preventivos do que corretivos.

Segundo Neves (2002, p. 23), “a reputação é a única alavanca que uma empresa tem após uma crise para trazê-la de volta ao mundo dos bons”. Por isso é tão importante que a preocupação com o gerenciamento de crises seja algo permanente e em constante atualização e não apenas um sistema a ser acionado quando o fato já ocorreu.

Como diz Rosa (2001, p. 105), “quanto melhor for a imagem transmitida anteriormente, maiores as chances de o relacionamento fluir de forma mais produtiva depois” e diz que “o currículo e a ficha de sua empresa com a mídia devem ser preenchidos antes da crise.” Fica muito claro quanto o bom trabalho de relações públicas e de assessoria de imprensa nos tempos de

tranquilidade contribui para um melhor relacionamento nos tempos de crise. Podemos fazer uma perfeita analogia no âmbito das relações com consumidores. Se a empresa preocupa-se em manter um relacionamento de confiança com seus clientes, quando ocorrer alguma falha ou algum imprevisto, a tendência é que o cliente tenha um grau maior de compreensão. Se a empresa for eficiente em resolver a falha, a confiança do cliente aumentará para níveis superiores ao que ele possuía antes do problema. Nesse contexto, uma boa reputação é fundamental. Por reputação, Almeida (2005, p. 120) assinala:

“Entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders* (Fombrum e Rindova, 1998). A reputação pode ser entendida como um crédito de confiança adquirido pela organização, estando esse crédito associado a um bom nome, familiaridade, boa vontade, credibilidade e reconhecimento”.

Ainda segundo Almeida, o gerenciamento da reputação tornou-se atividade prioritária nas empresas que desejam atuar em mercados globais e passou a ser função estratégica dentro das empresas, já que uma boa reputação pode influenciar diretamente nos seus ganhos financeiros. Prova disso é a valorização comprovada das ações em bolsa das empresas consideradas socialmente responsáveis. Da mesma forma, os consumidores acabam privilegiando empresas com boa reputação. A reputação passa a ser uma importante vantagem competitiva ou uma imensa “desvantagem competitiva” caso seja ameaçada por uma crise mal gerenciada, por exemplo. Segundo Fombrum e Rindova (apud Almeida, 2005, p. 122)

“Um gerenciamento de reputação eficiente requer uma forte capacidade de “enxergar” – a habilidade de monitorar as expectativas de cada *stakeholder*, bem como a capacidade de antecipar eventos inesperados que podem ameaçar a reputação corporativa”.

Os eventos inesperados, ou as crises de grande, médio ou pequeno portes são as grandes ameaças para a manutenção de uma reputação. Entretanto, o momento certo para se pensar na reputação da empresa não é durante a crise, mas antes dela acontecer. As decisões corretas, transparentes e que revelam respeito aos públicos durante a crise têm uma grande chance de fortalecer uma reputação que já era sólida.

Assim como na formação de uma reputação como no seu fortalecimento durante uma crise, a comunicação exercerá um papel crucial. De acordo com as pesquisas realizadas por Fombrun e Van riel (apud Almeida 2005, p. 123) as empresas melhor posicionadas em termos de reputação são aquelas que mais se dedicam ao trabalho de criar uma comunicação integrada baseada em cinco dimensões: visibilidade, transparência, distintividade, consistência e autenticidade.

Uma organização pode ser socialmente responsável, ter uma conduta ética irrepreensível, cumprir rigorosamente com suas obrigações legais e fiscais mas se não tiver uma comunicação que contemple as cinco dimensões acima, a sua reputação não será necessariamente percebida por seus públicos. Ou seja, ela pode ter uma boa reputação mas isso não lhe garante uma imagem de reputação, pois não houve a preocupação em divulgá-la.

Simplesmente dizer ao mercado: “somos uma empresa ética” não terá efeito algum. A divulgação da reputação não se faz com palavras mas com ações e as ações, sim, deverão ser divulgadas. Nesse processo, os recursos de relações públicas são muito mais eficazes do que os de marketing, pois a imagem de reputação é algo que se constrói ao longo do tempo, com relacionamentos de longo prazo com a comunidade, clientes, imprensa e toda sorte de públicos que participam ou são afetados pela organização. Imagem de reputação não se faz com uma bela campanha publicitária.

Se houve essa preocupação da empresa em construir uma reputação e divulgar sua imagem de reputação, ela terá uma rede de segurança que a protegerá num momento de crise. A reputação não evitará a crise, isso é certo, mas ela dará à empresa uma chance para se reerguer e até mesmo sair mais forte da turbulência. Quando a Johnson & Johnson foi abalada pela crise do Tylenol contaminado em 1982, apesar do grande prejuízo que teve para substituir o produto, mudar embalagens e prestar esclarecimentos ao público, conseguiu manter sua reputação e em poucos anos o produto recuperou seu *market-share*. A reputação fora construída ao longo dos anos, mas foi reforçada pela forma como a empresa contornou a crise.

2.7. O papel da Comunicação Interna durante as Crises.

Ao falar de crises causadas por relações de consumo, um dos aspectos fundamentais a se abordar é a comunicação interna. Os funcionários de linha de frente que têm contato com os clientes ficarão expostos a todo tipo de pergunta e acusação e precisam estar preparados para responder de forma uniforme a esses questionamentos. Ao mesmo tempo em que a empresa deve estar muito preocupada em padronizar o seu discurso e fazer com que todos compreendam o seu posicionamento, ela deve tomar todas as precauções para que seus funcionários não se pronunciem oficialmente para órgãos de imprensa ou autoridades, o que muitas vezes pode causar problemas irreversíveis.

Assim, o planejamento da comunicação em situações de crise deve incluir a comunicação interna entre suas prioridades. Os funcionários não podem tomar conhecimento da situação pela imprensa. Devem ser informados antecipadamente ou, na pior das hipóteses, ao mesmo tempo. Especialmente aqueles que lidam diretamente com o público devem ser muito bem instruídos sobre como responder (ou quando não devem responder) os questionamentos. Prestar informações é uma forma de demonstrar respeito ao cliente e isso pode ser decisivo no próprio desenvolvimento da crise.

Além de estarem preparados para lidar com o público externo, os funcionários precisam ser preparados para lidar com as perguntas que lhes farão em casa, em seus círculos sociais e em situações fora de seu trabalho. Nessas ocasiões cada funcionário deve ser visto como um comunicador que poderá ajudar ou prejudicar a empresa dependendo da forma como a informação for levada aos seus interlocutores.

O nível de comprometimento do funcionário com a empresa tem obviamente um efeito significativo na eficácia da comunicação que ele levará para fora de seu ambiente de trabalho. Mas somente a intenção da empresa em envolvê-lo na solução para a crise fará com que seu comprometimento aumente. As situações extremas sempre fazem se manifestar as melhores e as piores coisas da organização. Uma situação crítica, por pior que ela seja, é uma grande

oportunidade para conquistar o apoio dos envolvidos e aumentar o grau de comprometimento. Isso certamente demanda uma boa dose de humildade por parte da alta administração para reconhecer que os objetivos só poderão ser alcançados com a ajuda das equipes.

Uma atitude inadequada que muitas empresas adotam é tentar esconder a crise de seus funcionários para que mantenham o funcionamento normal. Manter a continuidade do trabalho é essencial numa situação de crise (veremos isso mais adiante no estudo de caso), mas isso não significa que a verdade deva ser omitida. Em muitos casos, ao saber da crise, os funcionários – se estiverem verdadeiramente comprometidos – se dedicarão ainda mais para que o trabalho não pare.

As palavras de Neves (2002) confirmam isso: “A Comunicação Interna é importante porque, pelas circunstâncias acima descritas, os empregados podem se transformar numa das mais eficientes mídias da empresa, operando como mensageiros da instituição junto aos seus universos particulares; à sua própria Opinião Pública”.

Podemos ainda dizer que uma boa e adequada comunicação interna existirá se houver um relacionamento transparente entre a cúpula e os funcionários. Essa boa comunicação poderá inclusive decidir os rumos ou até mesmo evitar o surgimento de uma eventual crise. Segundo Nassar (2003, p.27), “Embora as dificuldades existam em todas as empresas, naquelas em que as pessoas se comunicam mais e melhor os problemas dificilmente viram crises e, normalmente, já vêm com uma solução”.

O tema gerenciamento de crises é rico em exemplos de erros e acertos, mas invariavelmente são as grandes crises que chamam atenção: o derramamento de várias toneladas de petróleo, a queda de um avião, uma fraude de milhões de dólares ou a morte de consumidores por uso de um remédio contaminado. Se aceitarmos que o conceito de gerenciamento de crises envolve um trabalho intenso de construção e manutenção de imagem e de atenção aos detalhes do relacionamento com os públicos da empresa, podemos considerar que o gerenciamento das pequenas crises do dia a dia faz tanto ou mais pela imagem da empresa do que a condução das grandes crises.

Capítulo III

Crises originadas pelas relações de consumo

Quando se fala em crises empresariais ouvimos muito os termos “ovos de serpente” ou “esqueletos”. Os primeiros são os embriões das crises, muitas vezes escondidos nas empresas mas que, de uma forma ou de outra, crescerão e se manifestarão de forma maligna. Os segundos já estão crescidos, mas estão escondidos e também se mostrarão ao público mais cedo ou mais tarde. Por esse motivo, antes de se preparar para uma crise, a empresa deve eliminar todos os seus ovos de serpente e esqueletos que, segundo Neves (2002), são os responsáveis por 90% das crises. Os outros dez por cento serão causados por crises verdadeiramente imprevisíveis, mas será mais fácil lidar com elas quando os outros focos forem eliminados.

Das conhecidas histórias de crises, vemos que muitas se manifestam nas relações de consumo, algumas muito bem conduzidas e outras mal detectadas. O famoso caso Tylenol nos EUA de 1982 foi um exemplo de como uma crise pode ser bem conduzida. Outros casos não foram bem sucedidos, como o dos pneus Bridgestone que causaram acidentes com mortes nos EUA em 2000. No Brasil, tivemos os casos de explosão de celulares da marca Motorola. Foram sete casos de explosões, sendo o primeiro deles em dezembro de 2004 quando uma consumidora do interior de São Paulo feriu-se em razão da explosão de um aparelho celular com seis anos de uso. Novas explosões continuaram acontecendo, mas as conclusões sobre os motivos ainda não foram divulgadas.

Em matéria publicada na revista Exame em 19/05/2006, o presidente da subsidiária brasileira da Motorola reconhece que a reação da Motorola foi lenta e que as informações sobre uso correto dos aparelhos assim como de seus acessórios não foram divulgadas com a rapidez necessária. Em agosto de 2006 começou a ser veiculado um anúncio de caráter informativo apresentado pela jornalista Marília Gabriela orientando o público consumidor a só usar baterias originais, não expor o aparelho ao calor e seguir as recomendações do manual de instrução. O anúncio não é assinado pela Motorola, mas é claramente uma reação aos casos das explosões. A reação demorou quase 2 anos para acontecer.

Um exemplo positivo de como uma situação de crise foi bem conduzida foi o caso Trakinas. Em 2002 um menino de 7 anos foi atingido no olho por um brinquedo que vinha de brinde dentro do ovo de Páscoa Trakinas, fabricado pela Kraft Foods. Assim que soube do ocorrido, a empresa não só deu todo o apoio médico ao menino, como fez o recall dos ovos que estavam nos pontos de venda e ainda divulgou o fato em horário nobre nas principais emissoras de TV, orientando os consumidores a trocarem seus brinquedos. A ação foi coordenada de tal forma que qualquer risco de um outro incidente foi eliminado. O custo da operação foi de R\$ 2 milhões, mas a empresa saiu com a sua imagem ilesa, sendo hoje um exemplo muito citado de como conduzir bem uma crise.

Em geral, situações que envolvem falhas no produto ou na prestação de serviços são manifestadas pelos consumidores por meio das centrais de atendimento. Os canais diretos de atendimento ao consumidor são termômetros sensíveis para a detecção de possíveis crises e, se as ações forem tomadas rapidamente, possivelmente elas nem se desenvolverão.

3. 1 O dano do mercado

O conceito de *Market Damage*, ou dano de mercado é importante para entendermos como uma falha da empresa pode afetar a lealdade do cliente. Segundo pesquisas divulgadas em 1998 pelo TARP (*Technical Assistance Research Program*), a lealdade do cliente cairá por volta de 20% se ele encontrar algum tipo de problema com a empresa. Ou seja, de cinco clientes insatisfeitos, um deixará definitivamente de adquirir produtos da empresa se ele encontrar algum tipo de problema.

A grande dificuldade em se detectar essa insatisfação é a quantidade de clientes que nunca entram em contato com a empresa, privando-a da chance de conhecer e resolver o problema. Segundo a mesma pesquisa do TARP, entre os consumidores finais, 50% entre os insatisfeitos entram em contato com a empresa. No mercado corporativo, o índice é ainda menor; somente 25% das empresas insatisfeitas reclamam. As outras simplesmente trocam de fornecedor.

Segundo Goodman (1998), criador do conceito de *market damage*, o cliente que reclama e tem sua reclamação bem resolvida, tem a chance de se tornar ainda mais fiel à empresa do que antes do problema acontecer. Isso ocorre porque os conceitos de qualidade e atenção ao cliente são realmente comprovados nos momentos críticos em que ele precisa da ajuda da empresa. Se o momento for bem aproveitado e o problema for resolvido de forma satisfatória, o grau de satisfação do cliente com a empresa tende a aumentar.

Além de contribuir para o aumento da lealdade do cliente, o bom serviço de atendimento vai gerar um impacto positivo para a imagem da empresa na medida em que ele estimula uma propaganda boca a boca positiva. Obviamente, a propaganda boca a boca negativa chama muito mais atenção do que a positiva e os impactos da primeira para a empresa são muito mais fortes. Ainda segundo o estudo da TARP, para pequenas transações, um consumidor satisfeito conta sobre sua satisfação a cinco pessoas. Se estiver insatisfeito, contará para dez pessoas. Para grandes transações a proporção é de oito para dezesseis, conforme quadro abaixo:

O comportamento da Propaganda Boca a Boca		
Tipo de Transação	Satisfeito	Insatisfeito
Pequena	Conta para 5 pessoas	Conta para 10 pessoas
Grande	Conta para 8 pessoas	Conta para 16 pessoas
Pesquisa realizada por Technical Assistance Research Programs		

Analisar o comportamento da propaganda boca-a-boca é fundamental pois sabemos que muitas crises podem surgir em razão disso. A pesquisa acima foi divulgada em 1998, mas a realidade é que atualmente, com os recursos da internet, as proporções podem ser multiplicadas centenas ou milhares de vezes. Os emails, blogs, comunidades em sites de relacionamento são ferramentas altamente influenciadoras no comportamento de consumo e também na formação de opinião.

Nesse caso, o *market damage* de uma reclamação mal resolvida não só significa perda de clientes mas uma ameaça à imagem e à reputação da empresa. Como vimos no capítulo 2, a reputação é construída ao longo dos anos e pode ser reforçada ou destruída após uma situação de crise. A reputação é um bem intangível e altamente estratégico e, justamente por ser intangível, é suscetível a boatos ou a uma propaganda boca-a-boca negativa. Por mais que os boatos sejam falsos, quando eles atingem um grande número de pessoas de forma pulverizada, o seu desmentido torna-se praticamente impossível. Se a empresa já construiu sua reputação ao longo dos anos, as chances de o boato ser esquecido são maiores.

3. 2 O Diálogo com os Clientes

Assim como descrito no primeiro capítulo desta monografia, Grunig atribui à função de relações públicas o papel de construir relacionamentos com os públicos que afetam ou são afetados pelas empresas de forma a buscar esse equilíbrio de interesses, mesmo que conflitantes. Nessa linha de pensamento, podemos dizer que o SAC é uma espécie de relações públicas entre a empresa e o consumidor, não se limitando a função de anotar as reclamações mas trabalhando para a construção de um relacionamento de longo prazo.

Terry Vavra (1998), um dos principais estudiosos na área de atendimento ao cliente e criador do conceito de *Aftermarketing*, propõe três passos que compõem o serviço de pós-venda.

O primeiro passo é iniciar o diálogo com os clientes atuais através da comunicação formal. Por meio de um bom banco de dados de clientes é possível iniciar esse diálogo formal no sentido da empresa para o cliente, mantendo-o informado dos valores e princípios da empresa, fazendo com que ele conheça seus funcionamento e políticas, especialmente no que se refere às relações de consumo. Neste ponto do diálogo, a palavra chave é transparência.

A comunicação no sentido do cliente para a empresa é o segundo componente do *aftermarketing* e é a chamada comunicação informal, por meio da qual o cliente manifestará suas opiniões e a empresa deverá responder de forma rápida, individualizada e coerente. Oferecer

canais de comunicação ao cliente que sejam acessíveis e compatíveis à sua necessidade é o pré-requisito para que o cliente possa exercer seu direito de ser ouvido pela empresa.

O terceiro componente é o gerenciamento dos momentos da verdade. Os momentos da verdade são as interações do cliente com a empresa. Este conceito nasceu do livro *A Hora da Verdade* de Jan Carzon, presidente da companhia aérea SAA (Scandinavian Airways).

Os momentos da verdade são aqueles 15 segundos em que o cliente toma contato com algum funcionário da empresa e é nesse curto espaço de tempo que a empresa prestadora de serviços terá a oportunidade de causar uma ótima ou uma péssima impressão. O velho ditado de que a primeira impressão é a que fica serve quando a primeira impressão for ruim. Se a primeira impressão for boa, mas se a segunda experiência do cliente com a empresa for ruim, a primeira será imediatamente apagada.

Quando um cliente procura uma empresa ele já espera um bom serviço. Se a empresa conseguiu encantá-lo com um excelente serviço, ela apenas cumpriu com a sua obrigação, pois é o mínimo que ela pode fazer para vencer a acirrada disputada pelos consumidores.

De acordo com Carzon, cada interação do cliente com um funcionário da empresa é uma oportunidade única para se encantar ou para desagradar o cliente. No curto tempo que a empresa tem para interagir com o cliente ela deve criar meios de tornar essa experiência única. O conceito de momentos da verdade também se aplica aos momentos de crise, até com maior intensidade. Uma palavra mal colocada num pronunciamento oficial de um representante da empresa frente a uma crise pode prejudicar todo um trabalho de comunicação. O contrário também ocorre.

O caso da explosão da nave espacial Challenger em 1986, conforme o relato de Neves (2002) foi um exemplo de boa atuação do então presidente Ronald Regan numa crise. Além de alterar sua agenda e dirigir-se ao local do acidente, Regan fez um discurso emocionado e fez questão de participar dos funerais das vítimas e conversar com seus familiares. Numa crise de proporções gigantescas, ele preocupou-se com certos detalhes que certamente serão lembrados pelos familiares das vítimas.

3.3 Os serviços de atendimento ao cliente

Ao criar um relacionamento de confiança com os clientes, a empresa garantirá uma espécie de compromisso, que também pode ser denominada de lealdade, em que o cliente terá mais predisposição em procurar a empresa para resolver algum problema do que recorrer aos órgãos de imprensa ou a justiça e até desencadear uma crise de grandes proporções. Os SACs começaram a se profissionalizar no início da década de 90 com o surgimento do Código de Defesa do Consumidor no Brasil. Juntamente com o código, os estudos sobre relações de consumo se aprofundaram e deram origem a novos conceitos, como o CRM.

O conceito de CRM (*Customer Relationship Management*) diz respeito à criação de um relacionamento individualizado e personalizado com cada consumidor. O uso de tecnologias específicas permite o acúmulo de forma organizada e classificada de todas as informações pertinentes a cada cliente. Além disso, um bom sistema de CRM fornece à empresa informações consolidadas sobre o comportamento do consumidor.

A dupla Peppers e Rogers (2001) cunhou o termo *marketing one to one*, que significa atender cada cliente como se fosse único, conhecendo suas necessidades, comportamentos de consumo e expectativas com relação à empresa. O acúmulo desorganizado de informações sobre o cliente não traz nenhum benefício, ao contrário, pode até atrapalhar o bom atendimento. Segundo Pepper e Rogers (2001, p. 12):

“A gerência adequada da base de dados e das informações dos clientes é um grande desafio e também é o grande responsável pela eficiência e sucesso de um *call center*. A maioria dos gerentes de TI gaba-se da riqueza de dados de clientes que seus sistemas podem armazenar. Mas os dados, *per se*, não são muito úteis em um ambiente de alta velocidade como o *call center*. Conhecimento do cliente é necessário quando um indivíduo nervoso está do outro lado da linha procurando a solução de seu problema. Deixar a pessoa esperando, ouvindo uma música, enquanto o agente rastreia páginas e mais páginas de dados históricos pode ser mais danoso do que o problema que gerou a ligação”.

É indiscutível o papel da boa informação para o atendimento ao cliente, principalmente no caso de uma reclamação ou uma situação crítica. O marketing *one-to-one* assim como o CRM viraram uma tendência tão forte que as empresas passaram a investir fortemente em tecnologia deixando para segundo plano outros aspectos tão ou mais importantes, como a boa comunicação. Se o agente que trabalha em atendimento ao cliente possui o mais moderno sistema de CRM mas não sabe se comunicar de forma correta e não foi treinado em técnicas de argumentação, as “valiosas” informações que consumiram enormes investimentos em tecnologia não terão utilidade alguma. Infelizmente essa crítica não se aplica a casos isolados.

A insatisfação dos clientes com as centrais de atendimento é generalizada. As empresas investem somas grandiosas em sistemas de informação e, para equilibrar a balança de custos, pagam salários baixos aos seus operadores. O setor de atendimento ao cliente (incluindo SACs, *Call centers*, *telemarketing*, *helpdesks*, entre outros) é atualmente no Brasil um dos maiores empregadores para jovens em início de carreira. Com o elevado *turnover*, a qualificação e o preparo acabam sendo reduzidos e o resultado disso é um atendimento robotizado, burocrático e desprovido de autonomia.

Segundo uma pesquisa feita pelo consultor paulistano Itzhak Bogman (Revista Consumidor Moderno), 53,61% dos clientes consideram os SACs ruins; 17,24% acham péssimos e apenas 1,26% consideram excelentes.

Se esse quadro já é preocupante numa situação de atendimento normal, a situação se agrava quando o operador tiver que lidar com uma situação de crise. Se a reclamação não for adequadamente conduzida e endereçada com o grau de urgência necessário, uma insatisfação do cliente pode dar origem a uma crise para a empresa. Normalmente o foco das empresas está tão voltado para as vendas e para a conquista de novos clientes, que pouca atenção é dedicada à solução de eventuais problemas.

Todos já tivemos a experiência de sermos muito bem atendidos numa loja quando vamos comprar determinado produto, mas quando desejamos efetuar uma troca, o tratamento é de quase desprezo. O foco na solução de problemas não é uma prioridade para o treinamento das equipes

de linha de frente na maioria das empresas. Essa visão míope desconsidera o fato de que muitos clientes se tornarão ainda mais fiéis depois que tiverem seus problemas bem resolvidos.

E se o problema acontece, a pequena crise que se manifesta nos redutos da central de atendimento deve ser tratada com a máxima atenção, como se fosse uma grande crise. Assim como nas grandes crises, as situações que se manifestam nos SACs também exigem técnicas de comunicação adequadas, cuidados com a imprensa, preocupação com a reputação e imagem da empresa e uma boa estratégia de gerenciamento de crises.

3.4. A Argumentação para situações difíceis

Quando as pessoas se deparam com alguma situação crítica, as reações são obviamente variadas. A argumentação - ou a falta dela - pode suavizar uma situação crítica ou torná-la muito maior do que o motivo que a causou. No dia a dia dos Serviços de Atendimento ao Cliente, variadas situações críticas se apresentam, mas as crises não são necessariamente proporcionais ao tamanho do problema e sim à reação do cliente a determinado problema.

Uma mesma situação afeta diferentemente as pessoas. Dois clientes vítimas de um mesmo atraso de voo, por exemplo, podem reagir de formas diferentes, de acordo com suas expectativas, necessidades, estado de espírito, personalidade. São fatores incontrolláveis. Se a empresa ou seus funcionários não podem controlar as reações de seus clientes, eles podem utilizar recursos de comunicação e abordagens de argumentação que ajudam a eliminar a violência das palavras e reverter o tom do diálogo de uma forma mais favorável.

Segundo Phillippe Breton (2004, p.3):

“Aprender a argumentar em situações difíceis começa também por uma consciência clara de que a maioria das situações violentas pode ser acalmada. Portanto, o necessário é aprender a discernir o que é ou não possível nesse domínio”.

No contexto que aqui estudamos, ou seja, nas situações de relações de consumo, é usual perceber reações violentas por parte dos consumidores, afinal foram de alguma forma

prejudicados ou se sentiram insatisfeitos com os produtos ou serviços comprados. Nesse caso, invariavelmente a situação pode e deve ser acalmada já que se trata de uma relação de consumo e as empresas não gostam de perder clientes. Uma boa argumentação aliada a uma boa solução serão eficientes para a reversão da situação crítica.

Como técnica de argumentação, Breton sugere três habilidades. A primeira é a objetivação, ou seja o afastamento necessário para que o interlocutor do indivíduo “violento” não seja contaminado por esse comportamento. Objetivar as emoções significa controlá-las, permitindo uma análise racional e distanciada da situação que precisa ser resolvida. Pessoas que não conseguem estabelecer esse distanciamento, não têm condições de lidar com atendimento ao público, pois ficarão vulneráveis e, mais cedo ou mais tarde, terão algum tipo de disfunção como o aumento da agressividade ou até mesmo desequilíbrios psicológicos como a depressão. Ao observar a crise de um ponto de vista exterior, as chances de resolvê-la são maiores já que a visão do cenário será mais ampla e neutra.

A segunda habilidade apresentada por Breton é a escuta ativa, ou seja, prestar atenção no conteúdo do discurso de seu interlocutor e demonstrar empatia. Entender a razão de sua insatisfação ou raiva será o ponto de partida para se chegar a uma solução e para se obter bons resultados no processo de argumentação.

A terceira habilidade é a argumentação em si, o poder de apresentar seu ponto de vista sem ferir o do outro. O objetivo é convencer o outro de que seu ponto de vista é o melhor ou ainda, chegar a um novo ponto de vista que seja de comum acordo para os dois lados.

A receita para a boa argumentação é simples, mas certamente outras habilidades deverão ser desenvolvidas, especialmente para as situações de crises e onde exista violência. No estudo de caso falaremos sobre algumas situações de violência em que a argumentação não é suficiente, mas são situações extremas que não devem ser considerados como usuais.

As técnicas de argumentação podem ser vistas como um tema de escopo mais específico do amplo campo da comunicação nas situações de crise. Apesar de ser um tema específico ele

pode ser aplicado nas mais diversas situações. Além das crises provenientes de relações de consumo, tema deste trabalho, a boa argumentação fará a diferença nas relações com a imprensa, com fornecedores, acionistas, funcionários ou qualquer outro público envolvido numa crise, qualquer que seja o seu porte.

Capítulo IV

Estudo de Caso – TAM Linhas Aéreas

Foi escolhida a companhia aérea TAM para a formulação do estudo de caso. Empresas aéreas são, pelas características do próprio negócio, expostas as situações de crises, sendo os acidentes aéreos as mais graves. Entretanto, pouco se fala das pequenas crises, especificamente daquelas causadas pela insatisfação dos clientes. Faremos um estudo amplo da estrutura de gerenciamento de crises da empresa e, com base nas análises teóricas realizadas nos três primeiros capítulos, aplicaremos os conceitos das crises de relações de consumo para este caso prático.

O estudo de caso foi considerado o mais indicado para a abordagem do tema gerenciamento de crises e alguns requisitos foram seguidos para sua elaboração. Segundo Yin (2005, p. 25), “[...] a primeira e mais importante condição para diferenciar as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão de pesquisa que está sendo apresentada”.

Perguntas de conotação mais exploratória como “como” e “por que” demandam dois tipos de estratégia de pesquisa: a histórica ou o estudo de caso. Tendo em vista que a presente pesquisa procura basear suas análises e conclusões em acontecimentos contemporâneos, conforme recomendado por Yin, o estudo de caso é a estratégia mais indicada.

Por definição, sabemos que as conclusões obtidas num estudo de caso não poderão ser cientificamente generalizadas, até porque, optou-se pelo estudo de um caso único sem efeito de amostragem representativa. Entretanto, o objetivo é chegar a conclusões abrangentes que, sem a pretensão de serem generalizantes, poderão ser observadas em outras situações e outras organizações que também estão sujeitas a vivenciar situações de crises.

A principal questão a ser respondida ao final deste estudo de caso é como usar o conceito de gerenciamento de crises num escopo menor das pequenas crises causadas pelas relações de consumo. Pretendemos concluir se é ou não importante para as empresas dedicar a mesma atenção que as grandes (e eventuais) crises recebem para as pequenas (e freqüentes) crises do dia

a dia. As proposições são de que existe uma preocupação crescente com as crises causadas pelas relações de consumo mas que este é um campo ainda pouco explorado não só pelas empresas mas também pelos próprios estudos de gerenciamento de crises.

A escolha por um estudo de caso único justifica-se pelo fato de ser um caso representativo e pela decisão de se aprofundar numa só empresa ao invés de fazer um estudo mais abrangente mas sem um melhor aprofundamento. Mesmo sendo um caso único, pelo próprio desenvolvimento do tema serão citadas experiências ocorridas em outras empresas como referência para o assunto gerenciamento de crises.

A coleta de informações foi feita através de entrevistas com pessoas-chave na organização (gerentes de crises, de comunicação corporativa e de atendimento ao cliente), além do material bibliográfico, jornais e revistas e da nossa própria experiência na organização ao longo dos anos. Iniciaremos o estudo de caso abordando o histórico do gerenciamento de crises na aviação civil mundial e brasileira. Em seguida, falaremos sobre o plano de comunicação nas situações de crise e concluiremos com a observação das crises que se manifestam nas relações de consumo e como elas são conduzidas.

Antes de apresentar e analisar os dados coletados na pesquisa faremos uma breve apresentação da empresa estudada e de seus valores. A TAM Linhas Aéreas S/A é uma empresa brasileira de aviação com atuação no mercado doméstico e internacional. Em agosto 2006 detém a liderança do mercado doméstico com participação de 51% de *market share* e é a líder no mercado internacional dentre as companhias brasileiras. Possui aproximadamente 10 mil funcionários, uma frota de 86 aeronaves e em 2006 completou 30 anos de existência. Seu capital está dividido entre a família Amaro e o mercado acionário, com ações oferecidas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e na New York Stock Exchange (NYSE).

A missão da empresa é “através de nosso trabalho e nosso espírito de servir, fazer as pessoas felizes”. O espírito de servir representa a essência do propósito da empresa, que é a prestação de serviços ao público. Ter o espírito de servir significa gostar de atender o público com prontidão e dedicação. A missão fala em *pessoas* felizes, sem precisar quem são elas. As

peessoas são todos aqueles de, de uma forma ou de outra, participam da vida da organização. Em termos mais modernos podemos traduzir como *stakeholders*.

A visão da empresa é “Ser a maior e mais lucrativa empresa aérea” e, novamente, temos uma certa imprecisão já que a visão não indica local e nem data para que a empresa se torne a maior e mais lucrativa empresa aérea. Essa imprecisão foi de certa forma intencional, já que à medida em que ela vai conquistando seus marcos, os objetivos podem mudar. Quando a visão foi escrita, há mais de 15 anos, tornar-se a maior empresa aérea de São Paulo era um objetivo importante. Hoje, a empresa já é a maior do Brasil e busca a liderança na América Latina, o que exigirá o estabelecimento de novas metas. As metas são divulgadas internamente na empresa, de acordo com as estratégias anuais, mas essa ambigüidade permite que a visão permaneça sempre igual, não sendo necessário reescrevê-la a cada novo marco alcançado.

Sustentando os valores da empresa estão os 7 mandamentos da TAM, descritos abaixo:

1. Nada substitui o lucro
2. Em busca do ótimo não se faz o bom
3. Mais importante que o cliente é a sua segurança
4. A maneira mais fácil de ganhar dinheiro é parar de perder
5. Pense muito antes de agir
6. A humildade é fundamental
7. Quem não tem inteligência para criar tem que ter coragem para copiar.

Ao longo do estudo de caso, veremos que muitos destes mandamentos também se aplicam ao processo de gerenciamento de crises.

4.1 O gerenciamento de Crises na Aviação Civil - Histórico:

O gerenciamento de crises sempre esteve presente na história da aviação, mas até pouco tempo atrás era uma atividade conduzida de forma instintiva, pela experiência das pessoas envolvidas na operação e que se viam obrigadas a tratar da crise quando algo de errado acontecia. O conceito de gerenciamento de crises sempre foi desenvolvido dentro das empresas aéreas mesmo sem que houvesse uma legislação que as obrigasse a ter alguns requisitos mínimos.

Pode-se dizer que o marco zero do gerenciamento de crises para companhias aéreas, da forma como o conhecemos hoje, ocorreu no acidente com o vôo 800 da TWA em 17 de julho de 1996. Após esse acidente as autoridades norte-americanas criaram a lei de assistência às famílias, chamada Aviation Disaster Family Assistance Act. Essa lei exigia que todas as empresas aéreas norte-americanas tivessem planos escritos de assistência à famílias e sobreviventes em casos de acidentes. Em 1997 foi criado o Foreign Air Carrier Family Support Act, mesma lei de assistência aos familiares e sobreviventes válida para companhias estrangeiras com operação regular aos Estados Unidos.

A legislação existente prevê somente a obrigatoriedade do apoio aos familiares de vítimas e sobreviventes pois entende-se que são a parte mais fraca e que precisam ter seus direitos garantidos. Além desse público, as empresas aéreas devem atender às exigências obrigatórias das autoridades de aviação civil, governamentais e até policiais. Tudo para que as investigações sejam feitas de forma mais transparente possível. Tanto no aspecto da relação com familiares e sobreviventes como das autoridades, todas as empresas devem cumprir com os requisitos legais. Mas o gerenciamento de crises não se resume a esses dois públicos.

Garantindo-se o atendimento aos aspectos mandatórios dentro da crise, o plano de gerenciamento de crises de cada empresa pode contemplar os demais públicos de interesse que sofrerão impactos (acionistas, funcionários, clientes) ou farão com que a crise tenha maior ou menor impacto (imprensa).

No caso da TAM, o marco zero para a estruturação de uma área de gerenciamento de crises foi em outubro de 1996 após o acidente com o voo 402. Em quase todas as análises feitas sobre o voo 402 (Bueno, Rosa, Castro Neves), a atuação da TAM é destacada como exemplar, correta e transparente. Seguindo o 6º Mandamento da TAM – A humildade é fundamental - o presidente, Comandante Rolim Amaro, se expôs, colocou-se à disposição dos familiares das vítimas (visitando muitos deles em casa), da imprensa, das autoridades de aviação. Mas a verdade é que, mesmo com a presença de espírito e senso de obrigação dos envolvidos e da forte filosofia de atendimento ao cliente, a TAM ainda não possuía uma organização para gerenciamento de crises. O acidente mostrou o quanto seria importante ter uma organização e um plano específico para crises.

Com o início das operações da TAM aos Estados Unidos em 1998, o atendimento à lei de assistência aos familiares tornou-se algo obrigatório. A primeira legislação brasileira veio somente em janeiro de 2000 com as portarias 18 e 19 do Departamento de Aviação Civil. A portaria 18 trata da obrigação de coletar nome e telefone de contato de alguém indicado pelo passageiro que embarca (os dados que devemos preencher no verso do cartão de embarque) e a portaria 19 diz respeito ao Plano de Assistência aos Familiares. A legislação vigente atualmente é a IAC (Instrução de Aviação Civil) 200 publicada em 2005 e que tem o foco de proteger os interesses de passageiros e seus familiares. A título de curiosidade, somente os EUA, Brasil e Austrália possuem esse tipo de lei. Nos demais países do mundo, cada companhia tem a liberdade de elaborar seu plano de assistência aos familiares como julgar mais conveniente.

4. 2 Estrutura – Gerência de Crises

Em termos de estrutura, a Gerência de Crises está subordinada ao CSO (Chief Safety Office) que, por sua vez, é subordinado diretamente ao presidente. Em companhias aéreas, a área de segurança não pode ser subordinada a nenhuma área operacional, a fim de se garantir sua neutralidade e imparcialidade. Da mesma forma, a gerência de crises não pode ser subordinada às áreas operacionais pois ela deve ter autonomia seja em situações de crise, seja em situações rotineiras de auditoria, por exemplo.

A preparação para a crise envolve quatro atividades principais: a formulação de planos e manuais, o treinamento das equipes, a auditoria das áreas e bases (estrutura funcional em outras cidades) que devem seguir o manual de crises e a manutenção constante do banco de dados das pessoas chaves que compõem o Plano de Gerenciamento de Crises.

4.2.1 PEACE - Programa Especial de Assistência ao Cliente em Emergência

O PEACE é o Programa Especial de Assistência ao Cliente em Emergência. Esse plano foi formulado para atender as legislações brasileiras e norte-americana de assistência aos familiares e sobreviventes. Existem dois tipos de componentes principais do PEACE, além do próprio departamento de crises: os voluntários e os coordenadores. Os voluntários são funcionários que poderão ser acionados para dar apoio a qualquer situação de crise e os coordenadores são as pessoas-chave designadas em cada localidade como um representante do PEACE.

O treinamento merece uma atenção especial pois, além das pessoas-chave em cada área funcional da empresa e nas localidades de atuação, o programa envolve mais de 600 voluntários. Os voluntários são recrutados entre os funcionários da empresa e devem passar por um intenso treinamento que inclui o conhecimento dos aspectos técnicos de uma crise, históricos de acidentes aéreos, técnicas de comunicação para lidar com os familiares, como agir no local do acidente, entre outras informações. Os voluntários devem passar por uma rigorosa seleção pois não são todos que possuem condições emocionais para se envolver em situações extremas. Os voluntários são cadastrados num banco de dados assim como todas as informações sobre suas qualificações e perfil (idiomas, área de formação, religião) que serão de grande relevância no momento de acioná-los. Além do treinamento preparatório há uma reciclagem anual e um sistema de comunicação intenso com os membros do PEACE.

A empresa possui ainda contratos com empresas especializadas que oferecem suporte necessário em casos de acidentes em outros países. Os serviços vão desde atendimento telefônico até resgate e catalogação de pertences encontrados.

4.2.2 Atribuições da Gerência de Crises

Além da coordenação do programa PEACE, a gerência de crises possui as seguintes atribuições:

- i. Comunicação – em situações de crises, a comunicação deve ser integrada e a gerência de crises tem a atribuição de colaborar para a fluidez da informação e assegurar que a comunicação com os públicos envolvidos ocorra de forma correta. Uma das exigências legais é que a empresa disponibilize uma linha de atendimento 0800 com funcionamento de 24h imediatamente após o ocorrido. Obviamente, as pessoas que trabalham nesse atendimento devem ter informações corretas e que poderão ser divulgadas e devem estar muito bem preparadas emocionalmente para lidar com situações de grande pressão.
- ii. Assistência aos Familiares e Sobreviventes: também é uma exigência legal e preocupação prioritária em casos de acidente. A assistência deve ser feita sempre pessoalmente, por esse motivo, é prática usual a criação de um local para receber e dar todo apoio necessário aos familiares e sobreviventes, normalmente em hotéis de fácil acesso. A presença de médicos, psicólogos e representantes religiosos é uma prática recomendável. No acidente de 1996 foi montado um QG num hotel próximo ao aeroporto de Congonhas para onde foram direcionados os familiares das vítimas. Equipes de voluntários da TAM revezaram-se em turnos de 24h por dia oferecendo apoio aos familiares e moradores que precisaram desocupar suas casas atingidas no local do acidente.
- iii. Apoio às autoridades: A empresa deve prestar todo apoio às autoridades da aviação civil, responsável pelas investigações. O simples fato de a gerência de crises estar subordinada à área de *safety* já assegura o compromisso com os preceitos de segurança e colaboração integral com as investigações. Como acidentes aéreos chamam muita atenção, eventualmente autoridades não capacitadas tecnicamente, como a polícia civil, podem estar envolvidas na investigação, como ocorreu com o voo 402. Ainda assim, merecem toda atenção e colaboração.

- iv. *Business Continuity* – Apesar da crise, a empresa não pode parar e a manutenção das atividades de rotina é essencial para que os clientes e a opinião pública percebam que a empresa é organizada e que a crise não afeta sua operação do dia a dia. Obviamente alguns cuidados especiais devem ser tomados nesse período como a suspensão de campanhas publicitárias e eventos.

4.3 A definição do tamanho da crise:

Na área de segurança de vôo, existem três classificações para uma crise: acidente, incidente grave e incidente. Dentro dessas divisões existem inúmeros sub-cenários que definirão se o Plano de Crises será acionado ou não. Algumas empresas aéreas classificam cada possibilidade e tipo de acidente para que as coordenadas já sejam pré-definidas. Entretanto, em determinados casos não é só o tipo de problema que vai definir o tamanho da crise, mas outros aspectos circunstanciais como pessoas envolvidas, época do ano, a exposição da empresa, o local onde ocorre o incidente, etc. A experiência e sensibilidade das pessoas envolvidas na crise ajudarão a definir o tamanho do impacto e o conjunto das ações a serem adotadas.

Uma pequena crise do ponto de vista técnico pode ser considerada uma grande crise do ponto de vista de comunicação, dependendo das circunstâncias envolvidas. Nos sub-capítulos sobre a assessoria de imprensa, falaremos sobre esse assunto.

4.4. A atuação da área de comunicação corporativa em situações de crises

A empresa desenvolveu um plano geral de comunicação, mas decidiu que, especificamente, o plano de comunicação para situações de crises deveria estar inserido no plano geral do Departamento de Safety (Segurança de vôo), por se tratar de um conjunto de ações específicas e regulamentadas pelos órgãos reguladores do Brasil e do exterior.

No Brasil a equipe da assessoria de imprensa da TAM está capacitada para atender às ações do plano de crises. Para o exterior, existe um acordo com agências internacionais especializadas nesse tipo de comunicação.

Quando ocorre alguma situação crítica, esta será sempre notificada para a área de comunicação por alguma área operacional (coordenação de vôos, aeroporto, etc) e a partir da gravidade do assunto analisa-se a melhor ação a ser tomada. Para pequenas crises (pequenos incidentes, atrasos, situações imprevistas com passageiros), se houver alguma possibilidade de impacto na imprensa, é divulgada uma nota de esclarecimento. Há o cuidado de não tornar um evento pouco relevante - do ponto de vista da opinião pública - em algo mais importante do que o real.

Por isso, é necessário ter uma sensibilidade apurada da possível da repercussão do assunto junto a opinião pública para dar a atenção correspondente ao tamanho da crise. Essa sensibilidade vem com a experiência, o conhecimento do mercado e o relacionamento com os jornalistas, que se constrói ao longo dos anos. Se, mesmo com a avaliação dos profissionais da área de comunicação percebe-se que a situação chegou à imprensa, a reação deve ser rápida através da divulgação de uma nota de esclarecimento e contato telefônico com os jornalistas que solicitam mais informações.

A nota de esclarecimento, se bem escrita e completa, é muito útil por dois motivos. Em primeiro lugar, ela facilita o trabalho do jornalista que não precisará fazer pesquisas adicionais para divulgar o fato rapidamente. Em segundo lugar, porque ela evita a divulgação de informações distorcidas por erro de interpretação, mais comum quando a informação é divulgada verbalmente. Quando a nota de esclarecimento é completa e objetiva, é muito usual vê-la publicada quase em sua íntegra pela imprensa.

4.5 Relacionamento segmentado com a imprensa

Confirmando os estudos teóricos apresentados no primeiro capítulo desta monografia, observamos claramente a aplicação de um dos princípios de relações públicas, qual seja, a construção de um relacionamento com os públicos-chave. Neste momento, falaremos especificamente do relacionamento com a imprensa que, numa situação de crise, pode fazer a diferença para a manutenção da imagem da empresa.

O relacionamento com a imprensa é feito de forma segmentada em basicamente três grupos: aviação, economia e geral. O relacionamento com os jornalistas de aviação é obviamente mais próximo já que, além de terem um conhecimento mais aprofundado do assunto, interessam-se por quase todas as notícias referentes à empresa. Pelo próprio conhecimento que possuem dos aspectos técnicos do mercado, os jornalistas especializados têm condições de absorver melhor a informação e transmiti-la com maior precisão. Esse grupo de jornalistas recebe todos os *releases* enviados pela assessoria de imprensa da TAM, desde os temas mais técnicos e específicos, como, por exemplo, a homologação de seu centro de manutenção para aeronaves Boeing até os temas mais genéricos como o lançamento de um novo vôo a Londres.

O segundo grupo é formado pelos jornalistas de economia. Este é um outro perfil de jornalista, também com conhecimento técnico profundo, mas na área econômica. Esse grupo interessa-se por todo tipo de informação relativa ao desempenho financeiro da empresa, oferta de ações em bolsa, oferta de debêntures, etc. Se houvesse algum tipo de crise nessa área financeira, o grupo de jornalistas de economia seria abordado de uma forma especial. Não é muito usual, já que as crises estão mais relacionadas à área operacional. Entretanto, um bom relacionamento com os jornalistas de economia é fundamental. Como a empresa possui ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo e Nova York o mercado é muito suscetível às notícias positivas e negativas que são publicadas sobre ela. Assim, deve haver um cuidado muito especial com esse segmento jornalístico. Uma falha de interpretação da informação pode gerar grandes prejuízos materiais. O grupo de jornalistas econômicos interessa-se por divulgação de balanços, novos investimentos, recebimento de novas aeronaves, mas também deve ser informado das notícias de caráter geral, que afetam a organização como um todo.

Temos, por fim, o terceiro grupo formado pelos jornalistas não especializados que cobrem todos assuntos. São generalistas, acionados para cobrirem qualquer assunto de interesse público. Por não possuírem um conhecimento mais aprofundado do negócio e por serem algumas vezes inexperientes, o risco de haver alguma distorção é maior. Geralmente as crises (grandes ou pequenas) são cobertas também por esses jornalistas, já que os especializados em aviação são em número pequeno.

Um cuidado especial deve ser tomado com a imprensa *online*. A velocidade de publicação é muito alta e a chance de acontecer erros é maior. Por esse motivo, uma equipe da assessoria de imprensa (trabalhando em conjunto com uma assessoria externa) faz o acompanhamento permanente dos principais sites de notícia e qualquer erro é imediatamente identificado e notificado ao jornalista responsável. Em geral as correções também ocorrem rapidamente.

As crises relacionadas à aviação, geralmente, chamam muito a atenção da imprensa brasileira. Situações corriqueiras que passariam despercebidas em países como os Estados Unidos acabam tendo um impacto maior no Brasil. Isso porque a aviação ainda não é vista como um transporte de massa. Não se vê notícias de um ônibus que tenha tido um pneu estourado, mas quando isso acontece com um avião, a notícia é certa.

O próprio negócio tem muita visibilidade e qualquer mínima ocorrência atípica pode ser motivo para uma notícia. Se houver fotos, a notícia é ainda melhor e mais atraente para a imprensa. Em países onde o avião nada mais é do que mais um meio de transporte de massa, isso já não acontece com tanta frequência.

A melhor forma de zelar pela imagem da empresa é atender os jornalistas com prontidão e com informações corretas e objetivas. A filosofia de atendimento ao cliente é reproduzida no relacionamento com os jornalistas. Se eles forem tratados com respeito e atenção em todos os momentos, nas horas de crise eles estarão mais receptivos e propensos a colaborar, divulgando informações corretas sem criar distorções. A dificuldade existe quando lidamos com o terceiro grupo de jornalistas generalistas, pois esse grupo não tem conhecimento da empresa e do mercado.

O trabalho da assessoria de imprensa deve ser muito cuidadoso com esse segmento de jornalistas. O princípio do jornalismo diz que se deve sempre ouvir o outro lado da história. Entretanto, a dificuldade existe quando os jornalistas procuram o outro lado já munidos de idéias pré-concebidas contra a empresa, sem disposição em ouvir. Ou seja, quando o jornalista deve procurar o outro lado apenas por obrigação, o resultado nem sempre é bom. Para se evitar

resultados negativos, a assessoria de imprensa procura conquistar o jornalista, demonstrando extrema boa vontade, eventualmente colocando algum executivo ou técnico para atendê-lo e tentando vencer a resistência – tal qual se faz com um cliente insatisfeito.

Outra peculiaridade da imprensa em situações de crises são as consultas à especialistas. Muitos deles são pessoas sérias e reconhecidas no mercado. Outros não são conhecidos e, às vezes nem são identificados. É comum aparecer citações atribuídas a “um alto executivo da empresa” ou um “especialista” que preferiu não se identificar. Essas informações não deveriam merecer consideração, mas podem causar um grande prejuízo de imagem.

A comunicação para situações de crises é muito mais preventiva do que corretiva. Existe um esforço intenso para que notícias negativas ou distorcidas não sejam divulgadas. Se algo importante deve ser levado ao público, que seja uma informação precisa e clara e que não dê margens a interpretações dúbias. A assessoria de imprensa deve agir fortemente no sentido de auxiliar os jornalistas a terem subsídios para seu trabalho. A atitude de transparência com relação à imprensa é sempre o melhor caminho.

4. 6 Procedimentos adotados nas crises

Para o caso das crises grandes (acidente ou incidente de grandes proporções), é programada uma coletiva de imprensa com o pronunciamento do porta-voz da empresa que será sempre o presidente ou, em sua ausência, um vice-presidente indicado. Ninguém mais tem autorização para se pronunciar. A intenção é preservar a integridade do discurso e a unidade do interlocutor. Se houver necessidade de informações mais técnicas, designa-se um porta-voz especializado (sempre um vice-presidente ou diretor).

Um *media training* deve ser ministrado ao presidente, vice-presidente, diretores, alguns gerentes e representantes regionais a fim de prepará-los para as situações de crises. Apesar dos interlocutores já estarem definidos para situações de crises grandes, é necessário que haja um grupo maior preparado para situações menores ou quando a área de comunicação achar conveniente designar outro interlocutor. Há uma determinação interna (de acordo com o plano de

comunicação) de que ninguém pode falar com a imprensa sem antes envolver a área de comunicação. Todo e qualquer contato com jornalistas deve ser intermediado pela assessoria de imprensa da TAM a fim de garantir a unidade do discurso e evitar informações não oficiais. Todos os funcionários de linha de frente – mais expostos às situações de crises – são orientados a indicar os telefones da assessoria de imprensa (a qualquer hora) para os jornalistas.

4.7 O pós-crise

Como vimos no capítulo 2, os estudiosos de crises sempre reforçam o quanto é essencial o trabalho pós-crise, já que este será um importante aprendizado para lidar com futuras crises ou até mesmo evitá-las.

Os ensinamentos acumulados durante uma crise podem ser usados para a antecipação de cenários futuros. Cada situação crítica, por mais inusitada que possa parecer, deve ser incorporada no plano de crises, pois o que aconteceu uma vez, pode se repetir. Uma etapa importante do pós-crise é a melhoria contínua. As lições aprendidas atualizarão os manuais e planos existentes.

Além disso, a situação deve ser monitorada para se ter certeza de que a crise já passou. Deve-se ter sempre em mente que a crise pode ser reavivada a cada aniversário do acidente ou a cada ocorrência semelhante que houver com outra empresa, por exemplo. No caso do acidente com o avião da Gol, em setembro de 2006, as lembranças e imagens do acidente da TAM, em São Paulo, foram reavivadas. A empresa deve saber disso e se preparar.

No caso da TAM, na fase pós-crise é feita a análise das ações que foram tomadas e a avaliação de alguns procedimentos que podem ser revistos e melhorados. Especificamente para a área de comunicação, a auditoria de mídia é feita mensalmente com avaliação quantitativa e qualitativa das notícias publicadas sobre a empresa. Para situações de crise se faz uma auditoria específica com uma avaliação mais pontual, identificando as oportunidades de melhoria.

Um exemplo muito positivo de ação pós-crise bem sucedida ocorreu após os incidentes com duas aeronaves da TAM, em 30/08/2002. Nesse dia, uma aeronave teve problemas como o trem de pouso ao aterrizar no aeroporto de Viracopos em Campinas e outra fez um pouso de emergência em uma fazenda em Birigui, no interior de São Paulo.

A ocorrência de dois incidentes no mesmo dia, com diferença de aproximadamente 30 minutos entre um e outro, não é nada usual. Apesar de ter sido uma triste coincidência, a opinião pública questionou fortemente os procedimentos de manutenção e segurança da TAM. As explicações possíveis foram prestadas pela área técnica, mas havia a certeza de se deveria adotar a postura de máxima transparência abrindo as portas da empresa para uma das áreas mais estratégicas que é a de manutenção e segurança.

Um mês após o episódio, foi organizada uma visita de clientes e jornalistas ao Centro Tecnológico da TAM na cidade de São Carlos. O Centro Tecnológico abriga oficinas, hangares de manutenção onde são realizadas as manutenções pesadas e controles de qualidade. A visita foi guiada pelos vice-presidentes das áreas comercial e técnica e todas as perguntas dos jornalistas foram respondidas sem qualquer filtro. O evento foi tão bem sucedido que as visitas continuaram sendo feitas mensalmente nos dois anos seguintes.

Passados os efeitos da crise, o perfil da visita mudou bastante. O que inicialmente tinha a o propósito de ser um meio de esclarecimento dos fatos (especificamente sobre os incidentes), passou a ser uma forma de aproximar os clientes e jornalistas da realidade da empresa, mostrar os novos investimentos em segurança e as futuras obras para o Museu Asas de um Sonho (a ser inaugurado em novembro de 2006). A mesma ação, que no início tinha um propósito, transformou-se de forma a atender a outro tipo de curiosidade.

Seja num momento de crise ou fora dela, a atitude de mostrar a realidade da empresa para a opinião pública é corajosa e os resultados são extremamente positivos.

4.8 Crises de Relações de Consumo - Editorias de Defesa do Consumidor

Outro foco de crise que pode tomar proporções maiores se não for bem administrada é a seção de defesa do consumidor dos jornais. As principais colunas são as dos jornais O Estado de S.Paulo, Folha de S.Paulo, O Globo, Jornal do Brasil, Correio Braziliense, O Estado de Minas e, no rádio o programa Boca no Trombone da Bandeirantes. Em geral as colunas possuem procedimentos claros dando a chance da empresa responder às reclamações, dentro de um prazo razoável.

Entretanto quando a carta do leitor é utilizada como fonte de matéria nem sempre a empresa tem o tempo necessário para resolver a questão de forma satisfatória. Como nessa relação há um terceiro envolvido, o consumidor, a agilidade de resposta não depende somente da empresa, mas da solução do assunto junto ao cliente. A intenção é sempre resolver o problema do cliente antes de enviar a solução para o jornal. Isso é feito em conjunto com a área de atendimento ao cliente.

O relacionamento com as editorias de relações de consumo é extremamente cuidadoso. Não é conveniente, por exemplo, convidá-los para visitas ou eventos da TAM, pois isso poderia ser interpretado de forma inadequada. Para esse tipo de editoria o que mais importa é ter respostas corretas e dentro do prazo estipulado. Os prazos são seguidos à risca e prorrogações são solicitadas somente em casos de necessidade. A decisão sobre publicar ou não a carta do cliente com a resposta da empresa cabe ao editor da coluna e não há um critério claro.

Ainda sobre relações de consumo, a assessoria de imprensa deve agir quando jornalistas ou articulistas se manifestam desfavoravelmente à TAM por algum problema pessoal. Apesar de ser um problema pessoal, ele pode ganhar repercussão pública quando o jornalista ou articulista utiliza a mídia ou invés de procurar a empresa.

4.9 O Serviço de Atendimento ao Cliente – Fale com o Presidente

O serviço de atendimento ao cliente da TAM, chama-se Fale com o Presidente e foi criado, no final de 1991, como uma consequência natural do contato que o Comandante Rolim, então presidente e fundador da TAM, mantinha diariamente com seus passageiros no aeroporto de Congonhas. Como forma de conquistar novos Clientes, o Comandante Rolim recepcionava os passageiros da TAM pessoalmente nos embarques no aeroporto de Congonhas, trocando cartões, ouvindo sugestões e críticas. Ao voltar para seu escritório, enviava uma carta pessoal a cada Cliente que ele havia encontrado naquela manhã. Essa era uma rotina que fazia parte de seu dia a dia. No início, uma secretária era responsável por responder a esses contatos, mas com o crescimento da companhia foi necessário criar um departamento dedicado exclusivamente a essas funções e subordinado diretamente ao Presidente.

Inicialmente houve resistência de outros setores, já que o setor era visto como um “espião” da qualidade dos serviços. As barreiras foram caindo na medida em que os propósitos do serviço foram entendidos e os outros setores puderam se beneficiar das valiosas informações coletadas.

A primeira ação importante foi a campanha Troca de Cartões, em que o Cliente enviava seu cartão de visitas e recebia em troca uma etiqueta de bagagem plastificada. O banco de dados da campanha Troca de Cartões deu origem, dois anos depois, ao Programa Cartão Fidelidade.

O Programa Fidelidade foi criado em novembro de 1993 com a intenção de reforçar os vínculos com os Clientes, conquistar sua lealdade e alavancar as vendas. O índice de retenção da TAM é superior a 50%, o que significa que mais da metade dos Clientes transportados pela TAM possuem Cartão Fidelidade.

Em 1999 foi implantado um sistema de CRM integrado ao Programa Fidelidade que tornou possível o compartilhamento de informações dos Clientes e um atendimento mais personalizado.

O Fale com o Presidente não se resume a um SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente), apesar de também realizar essa função. Na sua missão de proporcionar a satisfação do Cliente da TAM, outras funções foram criadas como o programa de recuperação de clientes, as pesquisas de percepção da qualidade, o conselho de clientes, entre outros. Atualmente este setor conta com 31 funcionários e está subordinado ao presidente da TAM.

4.10 A atuação do serviço de atendimento ao cliente na prevenção de pequenas crises

Dos 14 mil contatos recebidos mensalmente, perto de 4 mil são de clientes que manifestam algum tipo de insatisfação. A insatisfação pode ter duas causas: a reclamação, causada por alguma falha no serviço e a discordância com relação a alguma regra ou política da empresa que não é aceita ou compreendida por um cliente. O extravio de uma bagagem, por exemplo, é uma reclamação, já que envolve uma falha no processo. Uma insatisfação com o pagamento de uma taxa de excesso de bagagem é uma discordância, já que o processo está correto, mas o cliente não concorda com a regra.

As reclamações são potenciais causadores de crises, mais do que as discordâncias, mas estas também podem ser geradoras de situações críticas. Assim como as áreas de comunicação e de crises possuem um procedimento para identificar o tamanho da crise e adotar as ações mais adequadas, a área de atendimento ao cliente também deve tomar esse cuidado.

Considerando que cada cliente é único e cada situação afeta as pessoas de uma forma diferente, a análise do problema deve ser feita de forma individualizada levando-se em conta os seguintes fatores: gravidade do problema em si, possíveis prejuízos para o cliente, o perfil do cliente, reincidência do problema e a responsabilidade da empresa. As situações mais críticas são levadas diariamente ao presidente da empresa para a tomada de decisões quanto as ações a serem tomadas internamente e quanto a solução do problema para o cliente.

Um cliente que reclama em geral deseja receber da empresa consideração, um pedido de desculpas e explicações que o ajudem a entender o que aconteceu e que garantam a preocupação

da empresa em evitar a repetição dos problemas. Eventualmente, o cliente também espera alguma forma de compensação financeira. Em boa parte dos casos, a exigência de compensação financeira é compatível com o tipo de problema e os gastos que o cliente teve e, nessas situações, todos os esforços são concentrados para se chegar a uma solução amigável com um acordo extrajudicial.

O objetivo é sempre resolver a demanda do cliente da melhor forma possível para se preservar o bom relacionamento. Além disso, existe evidentemente a preocupação em se evitar ações judiciais e repercussões na mídia. Essas devem ser preocupações secundárias já que o maior prejuízo para a empresa é a perda de um cliente.

As informações recebidas pela central de atendimento precisam ser analisadas com critério para que as áreas operacionais sejam avisadas sobre algum possível problema. Se, por exemplo, um cliente sofre uma queda ao desembarcar da aeronave, a responsabilidade é da companhia aérea, mesmo que não tenha sido identificada nenhuma falha. Mas a ocorrência deve ser imediatamente investigada pelos setores de segurança para que qualquer possível deficiência ou problema de equipamento seja eliminado. Do lado do atendimento ao cliente, todas as atenções devem estar voltadas ao bem-estar do cliente acidentado, independentemente da apuração de culpados.

Muitas vezes, quando o problema chega ao serviço de atendimento ao cliente já é tarde demais. Especialmente numa empresa de serviços, toda a linha de frente deve estar preparada para lidar com situações críticas que são potenciais causadoras de crises. Existe uma forte preocupação com o treinamento dessas equipes para o atendimento a um tipo muito específico de passageiro, que em aviação se chama *unruly passenger*, ou numa tradução livre para o português, passageiro indisciplinado.

4.11 Treinamento – Passageiro indisciplinado

Situações envolvendo passageiros indisciplinados podem ter diversas graduações sendo que as mais sérias envolvem risco a segurança de voo. Em setembro de 2006, um passageiro que

estava a bordo de um vôo da TAM para Londrina trancou-se no banheiro da aeronave e recusava-se a sair alegando que estava sendo perseguido. A porta teve que ser arrombada e o passageiro foi levado pela Polícia Federal para esclarecimentos. Alguns dias depois deste fato, um brasileiro lutador de jiu-jitsu foi preso pela polícia norte americana, após uma tentativa frustrada de abrir a porta de emergência da aeronave durante um vôo operado pela *United Airlines*.

Esses episódios, apesar de não serem usuais, somam-se a diversos outros relatos em que membros da tripulação ou outros passageiros são feridos e até ameaçados de morte por passageiros que perdem o controle. Os estudos sobre esses fenômenos se aprofundaram de tal forma, que ganhou uma denominação própria: *Air Rage*, ou fúria aérea.

De acordo com a ITF (International Workers Federation) (Dorio, 2006), o comportamento ameaçador pode ser definido como:

“Qualquer comportamento a bordo de uma aeronave que interfira na condução das obrigações da tripulação de cabine, prejudique a operação segura da aeronave ou coloque em risco a segurança dos ocupantes a bordo, excluindo atos premeditados de sabotagem ou terrorismo”(nossa tradução).

Ou seja, atos de passageiros que coloquem em risco a segurança de tripulantes ou outros passageiros são considerados como comportamentos suspeitos e devem ser interrompidos. Não consideramos os casos de terrorismo ou sabotagem pois estes não tem causas psicológicas, mas são ações objetivas e bem estudadas. Para essas situações, os funcionários recebem outros tipos de treinamento, diferentes do treinamento para passageiros indisciplinados.

A verdade é que esse tipo de comportamento pode aparecer em pessoas normais que, por alguma razão, tornam-se ameaçadoras. O medo de voar é um fator que pode desencadear reações irracionais, assim como doenças como a síndrome do pânico. Segundo D´orio (2006), o ambiente hipobárico (baixa pressão atmosférica), hipóxico (baixo teor de oxigênio ambiental) e a fadiga causada pelo *jet leg* podem desencadear reações adversas. O consumo de álcool, drogas ou remédios estimulam ainda mais esse tipo de reação.

A principal preocupação da tripulação ao lidar com um passageiro indisciplinado é preservar a segurança de vôo. Como diz o 6º. Mandamento da TAM, a segurança é mais importante do que o cliente e, em certas situações, a tripulação está autorizada a usar a força a fim de preservar a segurança de todos.

Mas existem casos em que o bom diálogo consegue reverter situações críticas. No capítulo 3 falamos sobre a importância da boa argumentação numa situação de crise. Quando se compreende as causas do comportamento inadequado, as chances de se obter um melhor resultado são maiores. Como Breton (2004) recomenda, devemos objetivar nossas emoções, praticar a escuta ativa para, ao final, iniciar nossa argumentação. As situações violentas podem ser acalmadas, apesar de à primeira vista parecerem difíceis.

Mas a *Air Rage* não se limita aos ambientes confinados das aeronaves. Os aeroportos são os lugares onde mais notamos pessoas perdendo o controle. A realidade da aviação mudou. O que era há até alguns anos no Brasil um transporte elitista e recoberto de glamour, tomou o rumo de um transporte de massa para a população em geral. Como este é um processo em transição, as pessoas acostumadas com a realidade do glamour têm maior resistência em aguardar em filas, seguir regras de segurança (que antes eram bem mais flexíveis) e receberem um tratamento massificado. Os novos passageiros que passaram a ter acesso ao transporte aéreo em razão da redução de custos e facilitação nas formas de pagamento, não sofreram esse choque de expectativas e tendem a ser mais compreensivos.

4.12 A linha de frente como agente comunicador

Independente do perfil do cliente, todos desejam ser bem atendidos e merecem um serviço individualizado. A boa comunicação aliada às tecnologias de CRM, processos bem definidos de atendimento e pessoas com perfil adequado e bem treinadas são os requisitos para que se alcance essa satisfação. Se ainda assim, algum problema acontece dando origem a uma crise de pequeno ou grande porte, dos quatro requisitos citados acima, dois exercerão um papel crucial: a comunicação e a atuação das pessoas de linha de frente. A tecnologia e os processos apenas

suportarão os demais já que não podem ser rapidamente aumentados ou adaptados quando a crise surge.

Ao discorrermos sobre a importância da comunicação na estruturação de um plano de gerenciamento de crises, vemos que as atenções da empresa ainda estão muito voltadas para a área de comunicação corporativa em si. Apesar dos treinamentos dedicados à linha de frente, ainda não se formou uma consciência do papel na linha de frente como agente comunicador.

Se as preocupações compartilhadas pelas áreas de comunicação, *safety* e atendimento ao cliente estivessem mais disseminadas entre as equipes de linha de frente de aeroportos e vôo, muito provavelmente uma boa parte das reclamações, ações judiciais ou cartas de reclamação aos jornais seriam evitadas. Existe um grande comprometimento por parte da alta administração com relação à importância de uma boa e transparente comunicação.

Levando em conta as peculiaridades e complexidades do mercado de aviação, houve uma enorme evolução nesse aspecto nos últimos dez anos. Mas em comunicação devemos pensar sempre no que está por fazer e, certamente, existe um interessante trabalho a ser realizado com a linha de frente.

Conclusão:

O estudo do tema gerenciamento de crises está em grande parte baseado nos casos reais. Tanto os bem sucedidos como os mal sucedidos nos oferecem importantes lições sobre a melhor maneira de se preparar para uma crise mas, invariavelmente, nos casos mal sucedidos, percebemos que as principais falha são de comunicação. Ao longo da presente monografia, analisamos o quanto é importante para as organizações desenvolverem uma comunicação integrada e quanto é fundamental um bom relacionamento com os diversos públicos para que a comunicação possa atingir seus objetivos. Se o bom relacionamento com os públicos é importante em tempos de paz, durante uma crise ele certamente fará a diferença para o seu desfecho.

Relembrando os quatro princípios estipulados por Grunig, conforme vimos no primeiro capítulo, a estratégia de comunicação nas empresas deve estar focada em: Relacionamento, Responsabilidade, Transparência e Comunicação Simétrica. Se a organização constrói uma base sólida para sua comunicação apoiada nesses quatro pilares, ela ficará muito menos suscetível a aos impactos negativos de uma crise de imagem. A boa comunicação não impedirá o surgimento das crises, afinal elas ocorrem pelos mais variados motivos. A boa comunicação impedirá que uma crise tome proporções maiores por não ter sido bem conduzida. E no caso mais específico, as crises que se originam das relações de consumo podem ser muito beneficiadas por uma boa estratégia de comunicação.

Os conceitos teóricos aliados ao estudo de caso nos permitem chegar a algumas conclusões. A primeira conclusão a ser considerada é o fato de que os problemas que se apresentam nas relações de consumo em geral não são tratados como crises. As empresas dedicam muito esforço na preparação e prevenção de grandes crises, mas não possuem o mesmo tipo de atenção para as situações menores. Alguns casos relatados mostram o quanto pode custar caro negligenciar uma reclamação de consumidor. Em geral a crise se forma não pela reclamação em si mas pela forma como ela foi conduzida (ou mal conduzida).

Como comentado no capítulo 3, a força do direito do consumidor e o poder da propaganda boca a boca não podem ser desprezados. Desde o surgimento do código de defesa do consumidor no início dos anos 90, houve uma evolução extraordinária na conscientização do consumidor brasileiro em relação aos seus direitos. Negligenciar reclamações dos clientes pode dar origem a uma pequena ou a uma grande crise, dependendo da gravidade do problema. Mas a pior de todas as conseqüências é a crise de imagem e o dano à reputação.

Se as empresas se propuserem a olhar a reclamação de um cliente como uma pequena crise, com todas as implicações e possibilidades que ela oferece, não só obterão melhores resultados na sua resolução, como poderão estimular um processo de melhoria contínua, já que um dos preceitos do gerenciamento de crises é aprender com os erros e acertos.

A segunda conclusão relevante para este trabalho é o papel da linha de frente para a identificação e condução de situações das pequenas crises que se manifestam no momento do atendimento. O gerenciamento de crises é visto como uma matéria estratégica dentro das empresas, mas que ainda está confinada aos altos escalões, mas na realidade, é no dia a dia da linha de frente que seus conceitos podem ser melhor aproveitados. Falamos sobre os momentos da verdade, que são os 15 segundos que podem fazer a diferença no momento do atendimento ao cliente. Numa situação de crise, a importância dos momentos da verdade é infinitamente superior e por isso defendemos a idéia de que os funcionários que compõem as linhas de frente devem ser preparados para lidar com essas situações, inclusive com as técnicas de argumentação apresentadas no capítulo 3.

Essa idéia é confirmada pelas palavras do comunicólogo Joan Costa em entrevista concedida em 2000 à revista Comunicação Empresarial, da ABERJE:

“As empresas vão tomando consciência, aos poucos, da importância dos recursos humanos, de que os empregados constituem uma força muito importante no sentido de haver uma maior cooperação, um maior desejo de compreender a empresa em que trabalham diariamente. E também, por parte da empresa, a necessidade de trabalhar em equipe, de exercitar uma cultura de trabalho colaborador, que impulse energias e esforços na mesma direção. Isso deve acontecer sobretudo nas empresas de serviços, que são a grande inovação. Trata-se da passagem da cultura

material para a cultura dos serviços, na qual o resultado depende muito do atendimento do funcionário [...] O importante não é o produto e sim o serviço que acompanha o produto. Daí a necessidade de despertar a consciência para a relação do empregado com o cliente. O funcionário é uma força muito importante e, por outro lado, a empresa tem que contribuir para a formação profissional desse elemento.”

Independente dos produtos oferecidos pelas empresas, o potencial de inovação estará cada vez mais atrelado aos serviços que estão nas mãos dos funcionários de linha de frente. Ao final do dia, estes serão os responsáveis pela imagem da empresa, serão os representantes que farão com que toda a sua estratégia seja bem comunicada ou não. Mencionamos no capítulo 2 a importância da comunicação interna e reafirmamos que num ambiente de prestação de serviços – e não nos limitamos às empresas de serviços, já que as empresas que oferecem bens de consumo também agregam serviços para se diferenciar – é fundamental que a comunicação esteja alinhada desde a alta administração até as bases de linha de frente. De nada adianta a empresa investir milhões de reais em propaganda se no momento da verdade do atendimento, a promessa de serviço não é entregue.

Nosso estudo de caso foi justamente sobre uma empresa prestadora de serviços que, pela área de atuação, obrigatoriamente deve ter um plano de gerenciamento de crises bem estruturado e, por sua história e filosofia definiu o atendimento ao cliente como seu diferencial. No caso da TAM, há uma busca por uma integração maior entre os conceitos de gerenciamento de crises e a comunicação com os clientes que sofrem algum tipo de problema, manifestado pelo SAC ou por algum funcionário de linha de frente. O conceito de agente comunicador da linha de frente é algo que poderá ser melhor desenvolvido, buscando uma comunicação descentralizada e ao mesmo tempo uniforme com o discurso da empresa.

Outra constatação interessante observada durante o estudo de caso é que, por mais que se tenham desenvolvido técnicas e metodologias para a construção e implementação de planos de gerenciamento de crises, a experiência e intuição dos profissionais envolvidos serão cruciais para a tomada de decisões. Numa crise, quanto mais os procedimentos estiverem manualizados, menos tempo se perderá com detalhes técnicos. Por isso é tão importante possuir manuais atualizados, treinamentos constantes e auditorias. Mas tão importante quanto isso é contar com profissionais

experientes que não só conheçam bem a empresa e seu ramo de atuação, como também tenham vivenciado situações críticas. Essa bagagem profissional ajudará tanto no aspecto prático como no emocional. Nas entrevistas realizadas, vimos que muitas decisões importantes não podem ser definidas antecipadamente e incluídas num manual. As decisões importantes serão tomadas com base na experiência e até mesmo na intuição dos profissionais envolvidos.

Quando analisamos o caso do voo 402 da TAM de 1996, vemos que muitas decisões tomadas na época foram baseadas na intuição de seus executivos: a colocação de caminhões da TAM para auxiliar na operação de rescaldo no local do acidente, a visita do presidente aos familiares das vítimas, as comunicações com os passageiros através de uma carta pessoal do presidente foram decisões polêmicas que, certamente, não fariam parte de nenhum manual de crises. Entretanto, naquele momento, havia a certeza de que eram decisões acertadas. A intuição dos profissionais deve ser ouvida nessas ocasiões pois decisões exclusivamente baseadas em manual não levam em conta as variáveis imprevisíveis que existem numa situação de crise.

Novamente voltamos a falar da importância dos recursos humanos numa situação de crise. A mensagem final é que a diferença se faz pelas pessoas. Numa situação de crise, as empresas se destacam pela atuação das pessoas que nela trabalham. Se as pessoas forem bem treinadas, receberem uma comunicação adequada e tiverem autonomia para tomar decisões acertadas, certamente a boa condução das situações mais críticas poderá ser feita de forma a evitar crises maiores e até mesmo transformar um problema numa oportunidade de encantar o cliente.

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Ana Luisa C. *Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento*. Revista Organicom. São Paulo. Ano 2, número 2. 1º. Semestre de 2005.

AMARO, Rolim Adolfo. *A Magia da Palavra*. São Paulo. Ed. Futura. 2001.

BALLERONI, Ediana. *O gerenciamento de crise*. Jornal Gazeta Mercantil. 02 de junho de 2006.

BRETON, Philippe. *Argumentar em Situações Difíceis*. São Paulo. Ed. Manole. 2004.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial – Teoria e Pesquisa*. São Paulo, Editora Manole, 2003.

COSTA, Joan. *Joan Costa e o fim da força histórica da publicidade*. Revista Comunicação Empresarial, número 37, 4º. Trimestre de 2000

DORIO, Rosana. Apostila do curso *Gerenciamento de Passageiros Indisciplinados*. São Paulo. 2006.

FRANÇA, Fábio. *Públicos. Como identifica-los em uma nova visão estratégica*. São Paulo. Difusão Editora. 2004.

GOODMAN, John. *Quantifying the Impact of Great Customer Service on Profitability*. New York. HRD Press. 1998.

GRUNIG, James E. *A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade social e organizacional*. Revista Comunicação e Sociedade. São Bernardo do Campo, UESP, Ano 24, número 29, 2003, p. 67-92.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada*- São Paulo. Ed. Summus. 2003.

LOPES, Maria Imacolata V. *Pesquisa em Comunicação*. São Paulo. Edições Loyola. 2005.

MATOS, Heloisa H. G. *Questões sobre a mídia contemporânea*. In: Boanerges Lopes; Roberto Fonseca Vieira (Org.). *Jornalismo e Relações Públicas: Ação e Reação. Uma perspectiva conciliatória possível*. 1. ed. Rio de Janeiro, 2004.

NASSAR, Paulo e DAMANTE, Nara. *Gerando Comunicação Excelente. Entrevista com James Grunig*. Revista Comunicação Empresarial, número 33, 4º. Trimestre de 1999.

NASSAR, Paulo. *Tudo é comunicação*. São Paulo. Lazulli, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. *Crises Empresariais com a Opinião Pública*. Rio de Janeiro. Ed. Mauad. 2002.

NOGUEIRA, Nemércio. *Media Training. Melhorando as relações da empresa com os jornalistas...de olho no fim da Comunicação Social*. São Paulo. Cultura Editores Associados. 1999.

PEPPERS, Don and ROGERS, Martha. *Call center one to one*. São Paulo. Makron 2001.

PONTES, Maurício. Apostila do curso do CENIPA – *Centro de Investigação e Prevenção de Acidentes Aeronáuticos*. São Paulo. 2006.

ROSA, Mario. *A síndrome de Aquiles*. São Paulo. Editora Gente. 2001.

TEBOUL, James. *A Era dos Serviços*. Rio de Janeiro. Ed. Qualitymark. 1999.

VAVRA, Terry G e PRUDEN, Douglas R. *Customer Retention and the Stages of Service After the Sale*. New York. HRD Press. 1998.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso. Planejamento e Métodos*. Rio de Janeiro. Bookman. 2001.

ZEMKE, Ron and WOODS, John A. *Best Practices in Customer Service*. New York. HRD Press. 1998.

ZEMKE, Ron. *Service Recovery. Turning Oops! into Opportunity*. New York. HRD Press. 1998.