

ADMINISTRAÇÃO

# Vencer as crises exige rapidez de executivos

Para especialistas, clareza na comunicação também é fundamental

Ana Paula Lacerda

O final de 2006 foi marcado pela crise no setor aéreo. Passageiros e meios de comunicação reclamavam da falta de informação sobre os acontecimentos. Segundo os especialistas, a clareza de comunicação deve ser a maior preocupação de qualquer gestor de empresas, durante os momentos de crise.

“Em momentos de conflito, a comunicação é fundamental”, diz a consultora Karin Parodi, sócia-diretora do Career Center. “É importante selecionar uma pessoa bem preparada para atuar como porta-voz da empresa, e concentrar o fornecimento de informações nas mãos dessa pessoa. Se essa pessoa tiver treinamento para falar com a mídia, melhor ainda.”

Karin esclarece que essas informações devem ser passadas não só aos clientes ou à mídia, mas também aos próprios funcionários da empresa e aos fornecedores. “Os funcionários devem saber como atuar, por isso é necessário que os líderes de equipe estejam informados das decisões da empresa.”

A consultora afirma que, durante uma crise, a empresa deve lançar de todos os recursos para se comunicar com seus funcionários. “É para isso que existe intranet e comunicação interna.” Apesar de as crises

FRASE

**Karin Parodi**  
Sócia-diretora do  
Career Center

“Nos momentos de crise, a tendência é entrar em conflito. Mas deve-se fazer exatamente o contrário: trabalhar processos e incentivar a cooperação de áreas diferentes. As informações devem ser passadas não só aos clientes, mas também aos funcionários”

serem momentos tensos, ela recomenda que os gestores mantenham a calma. “A tendência é entrar em conflito, mas deve-se fazer exatamente o contrário: trabalhar processos e incentivar a cooperação de áreas diferentes.”

Um erro comum é o executivo demorar a admitir que a empresa está com problema. “Alguns gestores não querem de modo algum admitir que sua área, ou toda a empresa, esteja entrando em um momento crítico”, diz o gerente da divisão de Recursos Humanos da Michael Paige, Augusto Puliti. “Muitos acham que, ao se deparar com um pequeno problema, podem resolver sozinhos. Aí o problema aumenta e, quando eles resolvem abrir o jogo com o resto da equipe, já é uma crise gigan-



TRANSPARÊNCIA - Puliti diz que gestores não devem ter medo de dizer 'não sei' e pedir opiniões

tesca.” E, segundo o gerente, um líder não deve ter medo de dizer “não sei” à sua equipe. “Ele tem de ser maduro o bastante para assumir os problemas e pedir sugestões para a solução.”

Puliti acredita que, no caso específico das companhias aéreas, quando cerca de 30% dos vôos atrasaram na semana do Natal, as que apresentaram problemas, especialmente a TAM, deveriam ter avisado seus consumidores de que haveria atrasos ou problemas com overbooking, mantê-los informados dos vôos existentes e resolver a situação da maneira mais rápida possível. “Já que houve problemas, o mais correto era ser transparente e avisar os clientes de tudo o que aconteceu. E claro, resolver rapida-

mente a situação.” Ele cita um exemplo pessoal. “Uma vez, tive problemas de atraso com uma empresa aérea, e fiquei horas sentado no saguão. Mas alguns dias depois, a empresa enviou uma carta assinada aos passageiros explicando a situação e pedindo desculpas. Foi uma ação bastante respeitosa.”

IMAGEM

Uma das grandes dificuldades das empresas que passam por problemas é recuperar os danos de imagem. “Ganhar um cliente é caro”, diz Puliti. “Mas reconquistá-lo é muito mais caro e trabalhoso.” Na opinião dele, arriscar oferecer mau serviço aos clientes nas épocas que eles mais procuram é dar um tiro no pé. “É compreensível

que uma empresa passe por dificuldades temporárias, mas deve ser feito de tudo para prevenir que isso não ocorra nas épocas de maior procura dos clientes, como ocorreu recentemente.”

Karin, do Career Center, diz que toda empresa deve ter um plano de prevenção para crises. “Algumas empresas telefônicas aumentam o número de retransmissores no réveillon e empresas de transporte aumentam o número de ônibus em véspera de feriados, por exemplo. Isso não é apenas pelo bem dos clientes, mas das próprias empresas.” E, caso a crise seja inevitável, deve-se enfrentá-la e aprender com ela. “Para que não se repita mais.” ●