

Relações públicas em defesa do consumidor

DENIZE APARECIDA GUAZZELLI
Relações-públicas e mestre em Comunicação Social
pela Universidade Metodista de São Paulo,
onde é professora das disciplinas relações públicas e o
Consumidor, Relações Públicas Empresariais e Terceiro Setor
e Orientação de Projetos Experimentais de relações públicas.
É relações-públicas e ouvidora da Fundação Seade,
órgão do Governo do Estado de São Paulo.
E-mail: denize.guazzelli@metodista.br



Resumo

O objetivo deste artigo é relacionar as práticas de relações públicas com os serviços de atendimento a consumidores ou usuários, tanto na iniciativa privada quanto no setor público, procurando evidenciar a importância estratégica dessas áreas para harmonizar interesses da organização com este público, num cenário de progressivas mudanças, onde o espaço para a valorização do indivíduo se torna cada vez maior e mais respaldado por valores como ética e cidadania. Na forma de SACs, ouvidoria/*ombudsman* são canais estruturados pelas organizações para ouvir seus públicos, buscar soluções para as suas reclamações, esclarecer dúvidas, fornecer orientação e registrar e encaminhar internamente sugestões e manifestações recebidas para aperfeiçoar produtos e serviços.

Palavras-chave: *Ombudsman* – Ouvidoria – SAC – Relacionamento – Consumidor – Cliente – Usuário.

Um novo contexto socioeconômico; um novo papel para as relações públicas. Ou melhor, impõe-se o efetivo exercício de sua função estratégica. Não há mais espaço para delegar à atividade o papel de formadora de imagem positiva a partir, apenas, de artifícios que divulguem as qualidades da organização, seja esta privada ou pública.

Como ferramenta estratégica e negocial, a atividade de relações públicas deve servir à intermediação e à administração de relacionamentos das organizações com seus públicos, no sentido de traduzir na prática o estabelecimento de um modelo simétrico de comunicação, convencionalmente chamado de “via de duas mãos”: aquele que busca o equilíbrio de interesses e a compreensão mútua das partes envolvidas, devendo, por isso, orientar sua atuação com base no conhecimento dos públicos – suas necessidades, expectativas e opiniões.

A pesquisa passou a ser ferramenta sistematicamente aplicada por organizações que almejam estar em dia com as novas tendências, para se manterem competitivas num ambiente em constante mudança. Neste cenário desa-

fiador, despontam as áreas de atendimento ao cliente, na forma de *ombudsman*/ouvidoria ou SAC. Estas áreas refletem o desdobramento daqueles conceitos norteadores das relações públicas, constituindo instrumentos estratégicos de relacionamento e de permanente aferição do nível de satisfação com a qualidade de produtos ou serviços oferecidos e, também, de aceitação de marcas e instituições.

Algumas considerações sobre as terminologias

Apresentam-se, a seguir, breves conceitos ou conjunto de características que buscam classificar cada um dos três tipos de serviços de atendimento.

Escreve Vera Giangrande (2000, p.31) acerca do ouvidor e do *ombudsman*: “Toda a atuação do ouvidor (e do *ombudsman*) é um exercício baseado no reconhecimento do direito do outro, como ser humano, como cidadão, como consumidor, finalmente como cliente, seja cliente interno ou externo, daquela entidade, organização, empresa.”

Ouvidoria é a terminologia mais utilizada no setor público. As ouvidorias têm sido criadas pelos governos para defender o cidadão, preservar seus direitos, garantir o direito à informação e participação, minimizar a

A pesquisa passou a ser ferramenta sistematicamente aplicada por organizações que almejam estar em dia com as novas tendências.

Neste cenário desafiador, despontam as áreas de atendimento ao cliente, na forma de ombudsman/ouvidoria ou SAC.

Ouvidoria é a terminologia mais utilizada no setor público e têm sido criadas pelos governos para defender o cidadão, preservar seus direitos, garantir o direito à informação e participação, minimizar a burocracia do setor público.

Incomodam-se alguns ouvidores ao verem seu trabalho ser confundido com áreas de SAC, que consideram uma atividade massificada e pasteurizada.

burocracia do setor público e, também, para atuar como catalisadoras da qualidade de atendimento e garantia da adequada prestação de serviços.

Os ouvidores que exercem suas funções na União, nos Estados e nos Municípios foram nomeados pelo chefe do Executivo, geralmente por força de decreto. Não obstante, os atos de nomeação afirmam que, no exercício das suas funções, agem com autonomia e independência e muitos detêm um mandato fixo, com a possibilidade de recondução (Giangrande, 2000, p. 13).

O instituto do *ombudsman*, expressão de origem nórdica, resulta da junção da palavra *ombud* (representante, procurador) com a palavra *man* (homem) e não comporta variação de gênero.

O SAC, como se convencionou chamar o serviço de atendimento aos clientes/ consumidores/usuários, modelo mais presente na iniciativa privada, pode ser definido como área estruturada que coloca à disposição do cliente canais para o contato direto, permitindo à empresa coletar sugestões e críticas que possibilitem o aprimoramento dos serviços/produtos, responder os questionamentos – seja pessoalmente, por telefone, e-mail, fax, ou carta – com rapidez e eficiência, montar um sistema permanente de pesquisa e de banco de dados e, entre outras, talvez a principal (sob a ótica empresarial) evitar processos judiciais, resguardando a empresa de prejuízos financeiros, bem como de imagem e conceito (Cesca, 2000).

É possível estabelecer uma linha que separa, conceitualmente, a ouvidoria do SAC, por ser este último, na maioria das vezes, uma espécie de “embaixador” do departamento

de *marketing* e, por esta razão, comprometido com a conquista da preferência do consumidor e a conseqüente fidelização dos clientes e obtenção de resultados que apontem aumento de competitividade, com reflexos significativos no faturamento. Além disso, incomodam-se alguns ouvidores ao verem seu trabalho ser confundido com áreas de SAC, que consideram uma atividade massificada e pasteurizada, sobretudo pelo advento dos *call centers* – serviços especializadas que se assemelham a “centros atacadistas” pela quantidade de empresas que representam e pelo volume de manifestações recebidas, graças a recursos tecnológicos de última geração que controlam o *script* seguido pelos atendentes, registros e emissão de relatórios.

Por um lado, as diferenças de concepção são profundas: o ouvidor/*ombudsman* é um agente crítico, colocado dentro da organização para *representar e defender* os direitos dos clientes/usuários/consumidores; e o SAC é um serviço que representa a organização, criado para *receber e solucionar* questões de consumo, trazendo à organização subsídios para melhorar produtos e serviço. Por outro, do ponto de vista de atuação, ao menos conceitualmente, as diferenças assumem teor de ordem apenas semântica. Os objetivos e desafios encontrados pelos profissionais, no dia-a-dia, tornam-se muito semelhantes. Cabe a todos acolher as manifestações, providenciar seu encaminhamento interno – na empresa ou na máquina pública – e obter a solução ou a justificativa para a impossibilidade de atender a demanda apresentada. O *ombudsman*, “instituição” secular que teve origem na Suécia, ao que parece, é o modelo que inspirou as áreas de atendimento a consu-

midores, da forma pela qual as conhecemos hoje.

Estes serviços, em geral, não são concebidos como centros geradores de lucros. Foram criados para representar os interesses do cliente dentro da organização, tornando mais permeável essa interação. Contudo, indiretamente, a eficácia destes setores causa impacto positivo nos resultados da organização – mensuráveis ou não.

Como veremos a seguir, são grandes as atribuições dessas áreas. Antes de procurar estabelecer as diferenças entre os modelos de SAC, ouvidoria ou *ombudsman*, tentaremos identificar as afinidades desses serviços, na condição de legítimos canais de comunicação, com os princípios de relações públicas.

Serviços de atendimento: idéias gerais

Atender reclamações é a primeira idéia associada aos serviços de atendimento a clientes, muito embora esta não seja, com certeza, sua única atribuição. São muitas e convergentes as razões que levam as organizações a implantá-los.

As tendências mercadológicas mudam ao sabor do comportamento do consumidor, que inclui diversificação de gostos (dificultando a tão propalada fidelidade à marca), necessidades, condição socioeconômica e influência da mídia. Importa também a conscientização do consumidor sobre seus direitos, desde o recebimento, em condições de prazo, utilidade e custo acordado, do produto ou serviço adquirido, até conceitos mais subjetivos, como valor institucional agregado, ou força da imagem da marca.

Para reforçar o atributo da imagem, as empresas associam seu nome a ações de *marketing*

ambiental, cultural, esportivo, societal etc., cumprindo um papel na esfera social, para demonstrar que estão retribuindo à sociedade, de alguma forma, o sucesso mercadológico alcançado.

Quando o foco é o público consumidor, é possível ampliar o alcance das ações e estabelecer relações mais efetivas e diretas, abrindo canais permanentes que facilitem e favoreçam o acesso. A adoção dessa medida tem dois espectros – o alcance institucional e o mercadológico –, uma vez que reflete o respeito ao consumidor, postura que resulta em dividendos para a imagem, ao mesmo tempo em que agrega valores intangíveis ao produto e à marca.

Ao ouvir, esclarecer e resolver problemas, a organização abre uma fonte diferenciada de pesquisa individual e diária com consumidores e usuários de produtos e serviços. É possível, por meio das áreas de atendimento, obter dados e opiniões que ultrapassam os padrões delimitados pelas fórmulas das pesquisas convencionais.

Quando procura a organização ou órgão público, o cliente o faz na hora da sua necessidade, podendo sua reclamação oferecer à empresa uma série de indicadores. Mesmo respondendo às questões de praxe, pode apresentar uma opinião espontânea, uma experiência singular, uma nova sugestão de aplicabilidade, de aprimoramento de embalagem do produto ou até oferecer indícios sobre sua percepção da postura da instituição e de seus dirigentes.

Na iniciativa privada, a busca de fidelização do cliente/consumidor é outra forte justificativa para a implantação do serviço de atendimento. Os esforços devem ir além da conquista, que resulta na venda. É necessário manter o cliente, principalmente quando se trata de bens de alto valor, em que o custo de reposição de um novo cliente é muito mais alto do que o de preservar o atual.

É possível, por meio das áreas de atendimento, obter dados e opiniões que ultrapassam os padrões delimitados pelas fórmulas das pesquisas convencionais.

Atender reclamações é a primeira idéia associada aos serviços de atendimento a clientes, muito embora esta não seja, com certeza, sua única atribuição.

É vantajoso para as empresas estimular seus consumidores a reclamarem.

Vale ressaltar a importância do atendimento como fator de mudança na postura empresarial. Por mais grave que seja o problema, pior é não reconhecê-lo e não se esforçar para apresentar a solução ao demandante.

Esses departamentos representam os interesses dos consumidores internamente, propugnam mudanças não só de produtos mas da dinâmica agressiva das empresas, que passam a ter que ouvir sobre si mesmas, sem filtro ou eufemismos. Trabalham também com as incertezas e as subjetividades de cada elemento humano no momento da necessidade *dele e*, até hoje, a empresa, apesar de ter modernizado seus discursos, ainda se vê como o centro do universo (Zülzke, 1997, p. 18).

Simultaneamente à função de resolver os problemas dos consumidores, cabe ao serviço de atendimento trazer à organização informações que subsidiem o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, para melhor satisfazer seus consumidores, e estabelecer contatos mais constantes mesmo quando o cliente não está comprando.

Vale ressaltar a importância do atendimento como fator de mudança na postura empresarial. Por mais grave que seja o problema, pior é não reconhecê-lo e não se esforçar para apresentar a solução ao demandante.

Num páreo de razões mercadológicas e institucionais, corre também a força da lei. No Brasil, com exceção de conhecidas iniciativas pioneiras de empresas como Rhodia, Sadia e Nestlé, esta última, até mesmo, anterior ao Procon, o que se viu foi uma explosão de SACs, que começou no final da década de 1980. Coincidentemente ou não, na mesma época tramitavam na Câmara dos Deputados os projetos de lei de defesa do consumidor que, depois de aprovada, deu ao cidadão uma série de instrumentos de autoproteção, inexistentes anteriormente.

Mesmo que indiretamente, o Código de Defesa do Consumidor atr-

ibuiu ao SAC a função de aperfeiçoar a qualidade e a produtividade das empresas. Os consumidores bem informados e com respaldo para fazer valer seus direitos tornam-se mais exigentes e, com isso, beneficiam as empresas, obrigando-as a reverem seus procedimentos. Ora, isso somente se viabiliza se a empresa dispuser de um canal que permita que o consumidor fale – e mais: um canal que esteja disposto e preparado para ouvi-lo.

É vantajoso para as empresas, portanto, estimular seus consumidores a reclamarem, até porque levantamentos têm demonstrado que, dos clientes insatisfeitos, apenas 4% reclamam e os outros 96% simplesmente deixam de ser clientes. Quem reclama está de alguma forma comunicando, subliminarmente, que pretende continuar cliente, ao contrário daquele que fica insatisfeito e se cala, e quem se manifesta espera que suas queixas ou sugestões sejam aproveitadas (Vavra, 1993, p. 151).

A abrangência e vários perfis do serviço

Uma das maneiras de abrir canais é disponibilizar linhas telefônicas, acesso pela internet (via e-mail) e, sobretudo, o atendimento presencial (forma considerada essencial pelas ouvidorias públicas). Outras formas: cartões de avaliação dos serviços para as urnas de sugestões; questionários enviados pelo correio; entrevistas com amostras de clientes; utilizar compradores “profissionais”, o popularmente chamado cliente oculto, para avaliar a qualidade do serviço à venda etc.

Para Zülzke (1997, p. 46-57), um serviço efetivo de atendimento vai muito além de se instituir um setor de reclamações isolado, onde os atendentes decoram frases gentis, tais como “bom dia, é um prazer

atendê-lo". É essencial definir a filosofia e as políticas de ação e rever paradigmas arraigados na cultura empresarial.

Empresas dispostas a encarar com seriedade políticas de satisfação do consumidor, embora apresentem diferenças de abordagem de acordo com seu ramo de negócios, têm que refletir sobre os seguintes aspectos:

- Definição e consenso da direção a respeito de uma estratégia voltada para a satisfação do cliente. Ao assumi-la visceralmente, o conceito deve ser repassado a toda a organização;

- Formulação de políticas coerentes com a estratégia. É necessário desenvolver um profundo conhecimento, sensibilidade e empatia com o cliente;

- Comunicação e coerência para explicitar internamente os valores e a estratégia do serviço de atendimento;

- Predisposição para mudanças, revendo paradigmas, a pirâmide hierárquica e a estrutura administrativa, pois rigidez hierárquica não permite que a estratégia de satisfação do cliente flua. Especialmente os funcionários que interagem com o cliente precisam ter autonomia ou, ao menos, respaldo para agir e, dessa forma, fazer com que o discurso e a prática coincidam;

- Investimentos. É errôneo pensar que adotar políticas de atendimento custa barato e pode ser realizado com recursos já disponíveis. O segredo, mais uma vez, está em encarar essas atividades de caráter estratégico como investimento e não como gasto simplesmente.

Os serviços a consumidores têm caráter estratégico e sua implementação passa pela adequada condução dos aspectos tático e operacional.

Taticamente, o serviço funciona como "caixa de reclamações", resolvendo as insatisfações do consumidor, minimizando a tensão da dissonância cognitiva e configurando-se basicamente como uma espécie de *marketing* de serviço pós-venda. "As empresas gastam a maior parte dos seus recursos (cerca de 95%) atendendo e manipulando reclamações e pouco tempo analisando-as" (Mirshawka, 1993, p. 48).

Se o atendimento pré-venda, contudo, for bem conduzido, ganha dimensão estratégica e, mesmo que não induza à compra, estabelece uma relação de confiabilidade com a empresa, porque o cliente, quando fala com o SAC, está na verdade querendo falar com a empresa.

Do ponto de vista da comunicação, os serviços de atendimento podem ser classificados como centros de: *comunicação reativa* – compreende, basicamente, o atendimento e retorno ao manifestante; *comunicação pró-ativa* – compreende iniciativas para buscar indicadores da satisfação do cliente por diversos meios; *comunicação interativa* – fala e ouve, interage com grupos de consumidores, clientes ou usuários de determinado produto ou serviço para troca de informações e para conhecer as expectativas daquele segmento.

Segundo classificação de Zülzke, o caráter estratégico do SAC define cinco perfis de atuação: inovador, radar, agente de mudanças, auditor e *ombudsman*.

O SAC *inovador*, cuja atuação é vanguardista, se antecipa às reclamações e propõe mudanças, pois tem como referência um consumidor crítico e inteligente. O do tipo *radar* vive atento às emanações do mercado, ou seja, a comunicação espontânea dos consumidores é recebida como subsídio para o desenvolvimento de pesquisas. O *agente de mudanças* atua primordialmente no

Os serviços a consumidores têm caráter estratégico e sua implementação passa pela adequada condução dos aspectos tático e operacional.

O caráter estratégico do SAC define cinco perfis de atuação: inovador, radar, agente de mudanças, auditor e "ombudsman".

Embora o tenhamos considerado como um perfil que o SAC pode adotar, o ombudsman é uma instituição diferente e independente.

sentido de estabelecer uma consciência crítica na organização, agindo como consultor interno especializado no consumidor. Da mesma forma que o *radar*, este tipo transmite internamente as informações do meio ambiente para manter atualizados os executivos. Em muitas organizações, essa função é de responsabilidade das áreas de qualidade. O tipo *auditor*, como o próprio nome sugere, controla a qualidade dos serviços, bem como a atuação dos funcionários e setores. Relaciona-se, também, diretamente com programas de qualidade.

Atuar como *ombudsman* significa defender os interesses do consumidor dentro da organização. É necessário, portanto, autonomia, independência para agir e elevada autoridade profissional. Por ser também um agente de mudanças, sua atuação seria mais indicada para órgãos e empresas públicas burocráticas, o que não tem impedido iniciativas bem-sucedidas no âmbito privado. Todo SAC tem que cumprir o papel de *ombudsman*. Quando o consumidor reclama com razão, o SAC representa seus interesses perante a empresa para resolver o problema. Como necessita de autonomia, o SAC com "rosto" de *ombudsman*, em geral, responde à direção da instituição.

O profissional responsável pelo atendimento deve ter autoridade e autonomia para agir (qualquer semelhança com a atribuição do ouvidor não é mera coincidência). Além disso, o profissional não é o serviço: precisa ter um programa de atuação. Melhor ainda que se reporte à presidência da empresa, pela qual deve ser respeitado e frequentemente ouvido e consultado. As informações captadas devem balizar as decisões da empresa em tudo que se refere a seus produtos e serviços.

SAC versus ouvidoria/ ombudsman

Embora o tenhamos considerado como um perfil que o SAC pode adotar, o *ombudsman* é uma instituição diferente e independente.

Originado no século XVI, *konungens högste ombudsman* (supremo representante do rei) foi o cargo criado pelo rei Carlos XII da Suécia para nomear a pessoa que, durante sua ausência de doze anos do país, supervisionaria a execução das leis e as atividades dos servidores públicos. A partir daí, a expressão foi ganhando novos alcances até ser oficializada pela constituição sueca, em 1809. Do mesmo modo que a ouvidoria, evoluiu de uma representação do poder constituído para a representação do cidadão. Até hoje, qualquer cidadão sueco que se sentir lesado ou ameaçado pode apresentar reclamação diretamente ao *ombudsman* sem intermediários e sem ônus.

Na Suécia, o *ombudsman* do consumidor existe desde 1971. É igualmente um órgão público para fiscalizar as violações às leis de consumo, atuando como promotor de justiça perante o Tribunal de Mercado, nos casos em que as soluções voluntárias não são alcançadas, fiscal do mercado de consumo e mediador em todas as áreas de consumo que envolvem o consumidor (Pinto, 1993, p. 51).

No Brasil, não existe um *ombudsman* público do consumidor, mas este se acha protegido pelo Código de Defesa do Consumidor e existem outros órgãos que cuidam de sua defesa, como o Procon e outros de natureza privada. O *ombudsman* é essencialmente "um comissário independente, com plenos poderes para investigar, que recebe queixas dos cidadãos sobre falhas da administração pública, presta informações sobre elas e,

Atuar como ombudsman significa defender os interesses do consumidor dentro da organização. É necessário, portanto, autonomia, independência para agir e elevada autoridade profissional.

quando possível, obtém alguma solução administrativa para os queixosos” (Leite, 1975, prefácio).

Uma revisão do conceito, mais de acordo com o papel atual do *ombudsman* nas organizações públicas ou privadas, dá conta daquilo que mais importa ao cidadão ou ao consumidor/usuário: a possibilidade de estabelecer o recurso a um agente independente, sem subordinação hierárquica, com amplos poderes para apurar – fora dos métodos e processos burocratizados – falhas de administração pública e encaminhar solução para elas.

Apesar da sua função originariamente pública¹, a ouvidoria (ou o *ombudsman*) vem sendo instituída por diversas organizações no Brasil, marcadamente em instituições bancárias, órgãos de comunicação e empresas de serviços públicos da administração indireta.

No âmbito do governo federal, existe a Ouvidoria-Geral da União (vinculada à Controladoria-Geral da União) e mais de cem ouvidorias vinculadas ao poder executivo federal. Inúmeros municípios, sobretudo as capitais, instituíram ouvidorias.

Entre as iniciativas estaduais, destaca-se o Sistema de Defesa dos Usuários de Serviços Públicos do Estado de São Paulo - Sedusp (Lei n. 10.294, de 20 de abril de 1999), que definiu a implantação de ouvidorias e comissões de ética em todos os órgãos e entidades prestadoras de serviços públicos no Estado de São Paulo. Em sistema de rede, mas com atendimento descentralizado, portanto, o sistema compõe-se de cerca de 120 ouvidorias.

Cabe aos ouvidores na administração pública paulista contribuir para a melhoria dos processos e procedimentos administrativos, garantindo ao usuário seus direitos básicos (informação, qualidade na prestação do serviço, controle do serviço público, atendimento pessoal, por telefone ou outra via eletrônica, correção de erros e omissões). Este sistema tem servido de modelo à implantação de ouvidorias de outros estados brasileiros, como Bahia e Pernambuco.

Da mesma forma que o papel do *ombudsman* na administração pública é humanizar as soluções e, através do informalismo na investigação e flexibilidade na atuação, contribuir para a melhoria dos processos e procedimentos administrativos, o SAC também tem sido instituído para promover a interação da empresa com o ambiente e aprimorar produtos e serviços, colocando-os em consonância com as necessidades e expectativas dos consumidores.

Os serviços de atendimento devem integrar o Programa Global de Comunicação

Com o Serviço de Atendimento, abre-se um canal para o consumidor e ele passa a ter voz dentro da organização. Críticos internos, promotores da qualidade e canais de comunicação, tanto o *ombudsman*/ouvidor quanto o SAC precisam ter sua atuação orientada pela filosofia e política global de comunicação da empresa.

O Núcleo de Valorização do Consumidor da Rhodia notabilizou-se por integrar o Plano de Comunicação Social da empresa, na década de 1980. Os objetivos (amplamente divulgados) buscavam, “por meio da utilização integrada de todos os instrumentos éticos disponíveis, o fortaleci-

Apesar da sua função originariamente pública, a ouvidoria (ou o ombudsman) vem sendo instituída por diversas organizações no Brasil.

Com o Serviço de Atendimento, abre-se um canal para o consumidor e ele passa a ter voz dentro da organização.

1. Apesar de prevista no projeto original, a implantação de um defensor do povo, a Constituição brasileira de 1988 não instituiu um *ombudsman* para controle da administração federal. A função foi atribuída ao Tribunal de Contas da União (TCU), ao Ministério Público e ao Congresso Nacional.

mento de sua imagem institucional, mercadológica e corporativa junto a todos os seus públicos” (Valente e Nori, 1990, p. 66).

Aos perfis estratégicos deve-se somar uma condição primordial para que o produto do conjunto reverta positivamente à estratégia empresarial. Autêntico canal de comunicação, as políticas operacionais do SAC devem estar alinhadas à política global de comunicação da empresa, para que o serviço não corra o risco de se limitar a um balcão de informações com fim em si mesmo.

A proposta da comunicação empresarial integrada ordena o esforço sinérgico de todo o conjunto de meios, formas, recursos, canais e intenções direcionados aos diversos segmentos de públicos da empresa, através das áreas clássicas da comunicação (Torquato, 1986).

À reconhecida importância do consumidor para a existência da empresa agrega-se a relevância de outros segmentos de públicos. As mesmas pessoas participam simultaneamente de diferenciados públicos. O consumidor é uma das várias faces do mesmo cidadão, que se relaciona com a empresa a partir de vários contextos. Por exemplo, o consumidor clássico (aquele que compra produtos e serviços) também é membro da comunidade, que pode ser mais ou menos atuante; simultaneamente, aquele consumidor também pode ser funcionário da própria empresa, incluindo no seu perfil as condições inerentes ao vínculo trabalhista; além disso, pode agregar mais papéis, como esportista ou ecologista.

De todo modo, a cada papel corresponde um contexto de relacionamento, que deve ser identificado e considerado quando se pretende estabelecer um vínculo relacional. Audiências se formam em torno de discussões de alcance

público que envolvem a empresa, exigindo a coerência dos discursos provenientes de suas várias fontes.

O julgamento dos consumidores vai além de simplesmente considerar atributos de serviços e produtos comercializados. A postura da empresa e o seu comprometimento com aspectos do ambiente em que está inserida – sobretudo se houver convergência quanto aos objetos de preocupação – constituem, hoje, fatores preponderantes na conquista da aprovação e lealdade dos clientes. Vale lembrar que, de acordo com o novo paradigma do *marketing*, cliente é todo aquele que mantém uma relação de troca com a organização.

Nesse âmbito, cabe recorrer à teoria da dissonância cognitiva (Festinger, 1975). Existe nas pessoas uma tendência a selecionar ou reter as informações que combinem com suas opiniões e seus pontos de vista para evitar a sensação desagradável causada pela dissonância.

É fundamental para o sucesso de qualquer programa de comunicação empresarial considerar, antes de sua implantação, as opiniões e os pontos de vista dos públicos-alvo para evitar contrariedades – ou dissonâncias. É mais provável que as pessoas selecionem e assimilem o que lhes for conveniente.

Os meios de comunicação utilizados podem facilitar e favorecer o processo seletivo através de ícones que atraiam a atenção para a mensagem que será compartilhada. Esta, porém, tem de transmitir significado para o receptor. Além do mais, se o próprio conjunto de meios utilizados pela organização lançar mensagens desordenadas, poderá desencadear uma reação dissonante em cadeia.

A tendência das empresas de se compartimentalizarem em setores especializados, como o *marketing* ou a comunicação, pode ser um

Autêntico canal de comunicação, as políticas operacionais do SAC devem estar alinhadas à política global de comunicação da empresa.

É fundamental para o sucesso de qualquer programa de comunicação empresarial considerar, antes de sua implantação, as opiniões e os pontos de vista dos públicos-alvo para evitar contrariedades – ou dissonâncias.

entreve à comunicação corporativa integrada ou mesmo às comunicações integradas do *marketing*. Na competição pela prevalência entre as partes envolvidas, o todo é prejudicado. Em busca de privilégios para os produtos de comunicação de suas áreas, os especialistas não se dão conta da importância das outras formas de comunicação, ou de como funcionam, e não vislumbram possibilidade de interação.

Alguns autores insistem na importância da efetivação da comunicação integrada para os resultados do *marketing*. A perfeita integração pressupõe uma coordenação central, disseminadora da estratégia mestra da comunicação, e exige uma visão de comando generalista, essencial à eliminação das idiosincrasias internas. A sinergia, inerente à postura gerencial generalista, garante um todo maior que a soma das partes, orientando, naturalmente, o foco empresarial para o ambiente externo, ou seja, para o mercado, para as pessoas.

A variedade de informações captadas pelo serviço de atendimento, se adequadamente assimiladas e avaliadas, fornece valioso referencial balizador do sistema de comunicação empresarial, possibilitando à organização desempenhar seu compromisso social e ultrapassar o posicionamento simplista da mera troca mercantil.

A questão do que deve vir primeiro torna-se quase supérflua, pois o fato efetivamente relevante é que o serviço de atendimento ao cliente seja parte integrante do programa de comunicação global da empresa. A pura observação da prática demonstra que o serviço pode tanto resultar como ser causa de um programa global de comunicação.

Antes de abrir as portas da organização para o consumidor, é necessário abri-la para o serviço de atendimento

O serviço de atendimento é a porta da entrada para o consumidor, mas após essa recepção muitas áreas internas precisam participar do processo. A definição clara das áreas de interface é fundamental, esclarecendo-se a tarefa de cada um e aquela referente ao conjunto dentro da organização. Esta afirmação, por si só, denota a necessidade de se estabelecer um processo de comunicação e relacionamento interno, antes mesmo de se "abrir" o serviço ao cliente/consumidor.

Por suas características, como um novo elemento nas relações de poder, o serviço altera o equilíbrio e a tranquilidade vigentes, abala os alicerces, altera a rotina e gera ansiedade. A resolução dos conflitos internos depende de esforços dos vários setores estratégicos, convergindo para a sustentação das mudanças necessárias.

O gestor da nova área (ou do novo serviço, seja qual for a sua nomenclatura) deve estar atento aos fluxos internos entre as áreas de interface e à possibilidade de contestação e confrontos entre os grupos internos, para haver ajustamento das funções à meta, socializando as informações para que todos tenham a garantia de trabalhar com os elementos da realidade da organização.

Ao serem inseridos nas empresas, os serviços passam a ter significado e entram na cadeia simbólica empresarial: as empresas não podem mais ficar surdas, pois o "barulho" deixa de ser externo. O que era convenientemente administrado fora da empresa, pela pesquisa de mercado, e repercutido fora da empresa, pela publicidade, é trazido para dentro, sem filtros. Fica mais difícil ignorar os problemas, não resolvê-los ou excluí-los do planejamento (Zülzke, 1997).

A variedade de informações captadas pelo serviço de atendimento, se adequadamente assimiladas e avaliadas, fornece valioso referencial balizador do sistema de comunicação empresarial.

A resolução dos conflitos internos depende de esforços dos vários setores estratégicos, convergindo para a sustentação das mudanças necessárias.

A implementação do serviço deve prever um trabalho sinérgico, que envolva a alta direção da empresa não só com as áreas internas, mas também com os consumidores e clientes.

Independentemente do tipo de estrutura, as tarefas de informar e atender às reclamações estarão presentes. Isso requer sinergia e envolvimento de muitos departamentos e pessoas para concretizar o retorno esperado pelo consumidor/ usuário.

A falta de sinergia e de entendimento da meta da organização – e da participação do SAC ou da ouvidoria/ombudsman, nesse contexto – pode ocasionar muitas disfunções, como o *gap* entre imagem e ação interna, em que o discurso não coincide com a realidade da empresa. E o consumidor capta a desorganização.

Outro exemplo é a prevalência das informações cifradas. Mesmo com toda infra-estrutura, os conteúdos de manuais ou contratos, por exemplo, têm que falar a linguagem do consumidor. De nada adianta manter as nomenclaturas técnicas se o consumidor não as compreende.

Paradigma estatístico – quando se trabalha com atendimento e satisfação do cliente –, deixar de investigar uma observação porque foi única é um risco, sobretudo se for relacionada à saúde e segurança do cliente. Além disso, outras reclamações podem estar sendo direcionadas a diversos canais (varejista, vendedores, produção) e cada qual dar uma resposta individual ao consumidor. Essa dispersão das informações camufla a gravidade do assunto.

Contudo, a maior das razões das disfunções provém da falta de uma política clara e de metas institucionais, devidamente apoiadas pela alta direção, que estabeleçam um sistema organizacional com fluxos e procedimentos que viabilizem as relações entre as várias áreas de interface com o serviço de atendimento.

Qualidade e atendimento ao cliente – mesmo se a empresa for *customer oriented*. Todos mobilizados para atender o cliente. É vantagem

ter um SAC, pois facilita o acesso do cliente, além de sistematizar o fluxo de informações para as devidas áreas envolvidas.

Trabalho sinérgico

A implementação do serviço deve prever um trabalho sinérgico, que envolva a alta direção da empresa não só com as áreas internas, mas também com os consumidores e clientes.

A habilidade de trabalhar em conjunto aumenta à medida que há espaço para o entendimento das preocupações e percepções dos vários setores e existem clareza e unanimidade em relação à estratégia institucional. A partir do momento em que os papéis complementares dos setores internos se somam, ao invés de se anularem pela atuação de forças em sentido antagônico, a empresa passa a contar com sinergia.

Existem momentos de decisão extremamente complexos envolvendo direitos de consumidores, interesses comerciais, imagem da empresa, políticas de exportação e importação, anteprojetos de lei, ameaças de repercussão jornalística, entre outros fatores tensionadores. Para as ocasiões, é vital reunir os profissionais dos vários setores para analisar as informações disponíveis no âmbito das ações de cada um.

A coesão obtida por meio desse processo é muito mais forte do que quando utilizados métodos obscuros de decisão, em que não se tem noção das bases que nortearam a postura final da empresa. As decisões precisam da legitimidade, que resulta de processo participativo.

O trabalho é desafiador, pois tem a ver com todos os processos de comunicação dentro da empresa, com sua frequência e qualidade. Os “fantasmas” e os rumores precisam ser esclarecidos. Problemas e

O trabalho é desafiador, pois tem a ver com todos os processos de comunicação dentro da empresa, com sua frequência e qualidade.

atritos permanentemente pendentes nas equipes devem ser efetivamente encarados e solucionados.

Marketing de relacionamento ou relações públicas?

No leque da comunicação, de modo mais dirigido e específico, a questão do relacionamento é da conta de relações públicas.

Toda a política de relacionamento das organizações modernas está voltada para as atividades de marketing. Essa tendência manifesta-se na importância dada ao cliente, nas oportunidades de negócios em qualquer mercado do mundo, na importância da qualidade para o intercâmbio comercial, na importância das Normas ISO 9000, na eliminação das barreiras do comércio internacional. Disso resulta que relações públicas não é uma atividade puramente institucional. É também uma atividade mercadológica na medida em que estabelece as melhores formas de relacionamento com o mercado e, ao mesmo tempo, cria melhores oportunidades de vendas, gerando um "clima de negócios", de compreensão, de aceitação da empresa e de seus produtos pela projeção que relações públicas faz de um conceito positivo da empresa, de seus produtos e de seus negócios (França, 1997, p. 10).

Esta afirmação permitiria, ainda, um acréscimo: aplica-se, também, com as devidas adaptações, ao setor público. Hoje, mesmo consideradas as restrições quanto à aplicação das verbas publicitárias, o *marketing* está presente, como esforço para dar maior visibilidade ao governo nas esferas, municipal, estadual e federal.

As atividades de relações públicas correspondem ao esforço para estabelecer políticas de relacionamento e administrar formas de relacionamento com os públicos da organização.

Na essência, o novo *marketing*, ou *marketing* de relacionamento, é uma atividade que deve permear o todo da organização, estabelecendo, mantendo e aprimorando relacionamentos com clientes, internos e externos, distribuidores, revendedores e fornecedores, numa relação "ganha-ganha" para todas as partes envolvidas. Os princípios do *marketing* permanecem os mesmos, contudo, em muitas situações, nesta nova vertente, os clientes também podem usar as informações e a tecnologia da comunicação para gerenciar as empresas.

Por isso, é também chamado *marketing one to one* (*marketing* do um a um), pois pressupõe conhecer e atender, individualmente, o cliente/consumidor.

Vistos dessa forma, esses enfoques perdem o sentido inovativo quando comparados aos clássicos fundamentos das relações públicas. Ou, ainda, os fundamentos do *marketing* de relacionamento – ao redirecionarem o foco empresarial para as pessoas, antes mais centrado no produto e na tecnologia – são muito semelhantes aos fundamentos das relações públicas. Focar as ações institucionais nas pessoas sempre foi o direcionamento original das relações públicas.

O objetivo central de relações públicas é estabelecer a harmonia e fazer convergir os interesses público e institucional, por meio de mecanismos que propiciem o relacionamento da instituição com seus diversos públicos. Tais mecanismos compreendem a comunicação especializada para legitimar as ações organizacionais, os esforços para ir ao encontro das expectativas dos públicos e o favorecimento de sua participação nas ações da empresa.

O novo marketing, ou marketing de relacionamento, é uma atividade que deve permear o todo da organização.

Os fundamentos do marketing de relacionamento são muito semelhantes aos fundamentos das relações públicas.

O serviço de atendimento ao consumidor deve ser balizado por uma filosofia empresarial que oriente toda a organização: todos precisam participar para gerar e manter a satisfação do consumidor.

As técnicas de relações públicas propiciam credibilidade, reconhecimento e fortalecimento da percepção da empresa, o que é essencial para ampliar o impacto do marketing.

Dois enfoques surgem dessas considerações. O primeiro é o da semelhança de conteúdo e da orientação dos conceitos. O segundo é o valor que relações públicas agregam ao *marketing*, colocando à disposição deste fórmulas de políticas de relacionamento com os públicos da instituição para estabelecer apoio e confiança às iniciativas empresariais. Assim, as técnicas de relações públicas perpassam todo o processo do *marketing*: ajudam a predispor os mercados às trocas com a organização e atuam também no pós-*marketing*, favorecendo a aproximação com o público consumidor.

Conceitualmente, todos na organização trabalham para atender aos anseios de pessoas. Logo, as políticas de relacionamento devem servir para criar entendimento cada vez mais satisfatório entre o público e a empresa. Depreende-se aqui também a função de desencadear atitudes como consequência da formação de opinião.

As técnicas de relações públicas propiciam credibilidade, reconhecimento e fortalecimento da percepção da empresa, o que é essencial para ampliar o impacto do *marketing*. Elas também acrescentam ao produto certas conotações culturais que permitem a penetração em segmentos mais específicos que a publicidade de massa não atinge, e isso a um custo mais baixo se comparado ao da comunicação tradicional do *marketing*, que consiste em propaganda, promoção de vendas e publicidade de produtos, cuja eficácia, como mensagem de mão única, tem sido questionada pelos próprios especialistas.

Ao trabalhar fora dos canais convencionais da propaganda, essas mesmas técnicas transformam ações em comunicação. É o caso de organizações que colaboram na solução de questões públicas ou

associam-se a causas de interesse social na comunidade onde atuam, estabelecendo novas formas de relacionamento com o consumidor, que antes de ser consumidor é cidadão. Assim, por exemplo, é o fabricante de cerveja que faz campanha sobre como guiar com segurança ou a decisão do McDonald's de usar embalagens a partir de material reciclável. São mensagens diferenciadas que conferem visibilidade à empresa e ao produto.

A literatura especializada defende a idéia de que uma das formas de apoio de relações públicas ao *marketing* se configura nessas áreas de atendimento. Um dos argumentos é que as relações públicas não têm vínculos imediatos com metas de faturamento ou não estão comprometidas com qualquer área da organização. Seu compromisso e atuação se voltam para o todo e para metas globais da organização.

Desse modo, o serviço de atendimento ao consumidor deve ser balizado por uma filosofia empresarial que oriente toda a organização: todos precisam participar para gerar e manter a satisfação do consumidor. É necessário promover a harmonia entre o discurso mercadológico e o institucional.

Agir assertivamente em situações conflituosas para promover o ajuste entre as partes é um papel que os relações-públicas desempenham (*issue management* – administração de conflitos, de crises etc.).

O conceito clássico de relações públicas elenca cinco princípios básicos (Coqueiro, 1972). Na aparente fragilidade de seus enunciados, constitui-se em vigorosa matéria-prima para sustentar o desenvolvimento da atividade.

Neles, é possível perceber a simbiose com os princípios de atuação das áreas de atendimento a clientes:

- Lealdade: pontuar a atividade institucional pela verdade e pela transparência;

- Onipresença: permear toda a empresa – todos são responsáveis pelo conceito da empresa junto a seus públicos (idem nos serviços de atendimento);

- Ação preventiva: prognosticar. Atenção às mudanças para prever acontecimentos e controlar imprevistos – no caso dos serviços ora em foco, cabe aferir constantemente o nível de satisfação do cliente;

- Ação educativa: aproximar através da comunicação para evitar a alienação;

- Bilateralidade: transmitir e receber informações.

As vozes contrárias usam um paradigma como escudo: relações públicas compreendem uma técnica eficiente para falar da organização, não para trazer para dentro dela as manifestações do meio ambiente (apesar de pesquisa de opinião ser uma das especialidades da área, aquela idéia de “RP – o construtor de imagem” pegou com muita força e, se for interpretada ao pé da letra, entende-se que relações públicas são úteis apenas para falar bem da empresa).

É bem verdade que não existe registro histórico sobre alguma empresa que tenha instalado, no departamento de relações públicas, uma *hot line* (linha 0800) para ouvir e registrar críticas e problemas.

Na contrapartida, o SAC ou as ouvidorias têm se mostrado um veículo para manifestação dos consumidores acerca de outros assuntos da organização.

Habilidades e funções dos profissionais

O perfil do profissional de atendimento a consumidores, que con-

tilia interesses mercadológicos e institucionais, está ainda se definindo na prática diária. A experiência demonstra, entretanto, um profissional plural – não apenas porque vem de áreas de especialização as mais diversas, mas também porque atua como se fossem vários profissionais em um só.

Deste profissional, são exigidas as seguintes características: conhecer a organização e as legislações específicas ao segmento da empresa em que atua; ser paciente; ter senso de justiça, sensibilidade, isenção de ânimo; possuir interesse por assuntos sociais; estar preocupado e atento à melhoria e evolução do mercado; ter discernimento para diferenciar urgências de rotina; saber ouvir e fundamentalmente buscar aperfeiçoamento.

É necessário ainda ter visão acurada do cliente, saber produzir boa comunicação verbal, ser dinâmico e persistente, além de conhecer conceitos básicos de outras áreas, como Relações Públicas, Relações Humanas, Psicologia, Administração e Direito, para interpretação do Código de Defesa do Consumidor e outras leis concernentes.

Defesa do cliente, captação de anseios, necessidades e expectativas, interface da empresa com a sociedade, promotor da qualidade e comunicação comercial são funções e atividades básicas desses profissionais.

Não é raro o produto definir parte do perfil do profissional, seja para coordenar ou atuar na linha de frente. Em indústrias alimentícias, por exemplo, é usual a coordenação da área ser atribuída a nutricionistas ou engenheiros de alimentos.

Outra característica da atividade é a marcante presença feminina. Persistência, habilidade no trato de questões conflitantes e paciência na maior parte do tempo são características mais identificadas na mulher (Torres, 1993).

No entanto, até por uma questão de coerência ao que o artigo preco-

O perfil do profissional de atendimento a consumidores, que concilia interesses mercadológicos e institucionais, está ainda se definindo na prática diária.

Outra característica da atividade é a marcante presença feminina.

A implantação desse canal direto demanda decisão de mudança na mentalidade, orientando a cultura interna para o público-alvo.

Os clientes, antes de consumidores exigentes e seletivos, são, cada vez mais, cidadãos conscientes de seus direitos e de seu papel social, exigindo um esforço assertivo de aproximação por parte das empresas e do setor público

niza e porque esses serviços de atendimento a clientes/usuários representam autênticos canais de comunicação e relacionamento, o ideal seria que integrassem a área de comunicação da organização, tendo à frente o profissional de relações-públicas.

Considerações finais

Antes de dimensionar a equipe, definir qual tecnologia será utilizada ou a formação do profissional que irá conduzi-la, é necessário definir objetivos e a política que norteará a atuação dos serviços de atendimento a clientes/usuários. A implantação desse canal direto demanda decisão de mudança na mentalidade, orientando a cultura interna para o público-alvo. Na era do "marketing individualizado", de expectativas progressivas, o diálogo e o relacionamento com os públicos estratégicos compõem partes indivisíveis de um processo irreversível.

Somente uma filosofia que integre o serviço organicamente à instituição permitirá a este ser um canal de comunicação eficaz. Mais que gerar informação, esse processo deve inspirar confiança, servir à motivação do cliente/usuário pelo reconhecimento e respeito que a organização pode lhe proporcionar, numa clara tradução dos objetivos de relações públicas.

Referências bibliográficas

- CESCA, Cleusa Gimenes e CESCA, Wilson. *Estratégias empresariais diante do novo consumidor*. São Paulo: Summus, 2000.
- COQUEIRO, Mário Cesar Leal. *Relações públicas*. São Paulo: Sugestões Literárias, 1972.
- CORRADO, Frank M. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FESTINGER, Leon. *Teoria da dissonância cognitiva*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- FRANÇA, Fábio. Relações Públicas: visão 2000. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIANGRANDE, Vera. *O cliente tem mais do que razão: a importância do ombudsman para a eficácia empresarial*. São Paulo: Editora Gente, 1997.
- GUZZELLI, Denize A. *Serviço ao consumidor: a experiência brasileira do atendimento on line*. (Dissertação – Mestrado em Comunicação Social). São Bernardo do Campo: Umesp, 1997.

Para cumprir a promessa do relacionamento personalizado, a estruturação de áreas de atendimento é a alternativa que tem se mostrado mais indicada. Os SACs e as ouvidorias/ombudsman têm se capacitado como instrumento organizacional eficaz à solução de conflitos, bem como recurso estratégico complementar à fidelização dos clientes.

A natureza do atendimento difere de acordo com as características de cada organização. A todas, porém, seja qual for seu ramo de atuação, é possível abrir a via de acesso para estabelecer relações de parceria com o cliente/usuário e com as áreas de interfaces internas. Ao serviço de atendimento cabe evitar ou neutralizar as dissonâncias com todos os seus parceiros. À filosofia organizacional cabe efetivá-lo como verdadeiro instrumento estratégico organizacional.

Os clientes, antes de consumidores exigentes e seletivos, são, cada vez mais, cidadãos conscientes de seus direitos e de seu papel social, exigindo um esforço assertivo de aproximação por parte das empresas e do setor público. Desse modo, a organização que melhor utiliza a sinergia dos recursos da comunicação, alinhados pelos princípios de relações públicas, mostrando coerência entre discurso e prática, tem mais chance de elevar seu conceito público. ☞

- LEITE, Celso Barroso. *Ombudsman: corregedor administrativo*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1975.
- MIRSHAWKA, Victor. *Criando valor para o cliente: a vez do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- PINTO, Odila de Lara. *Ombudsman nas instituições bancárias no Brasil: agente de mudanças*. (Dissertação – Mestrado em Comunicação Social). Brasília: Universidade de Brasília., 1993
- TOFLER, Alvin. *Powershift*. São Paulo: Record, 1990.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.
- TORRES, Marisa. Surgem vagas na área de serviço ao consumidor. *O Estado de S. Paulo*, 31 jan. 1993.
- VALENTE, Célia e NORI, Walter. *Portas abertas: a experiência da Rhodia. Novos caminhos da comunicação social moderna*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- VAVRA, Terry. *Marketing de relacionamento*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- ZÜLZKE, Maria Lucia. *Abrindo a empresa para o consumidor: a importância de um canal de atendimento*. 4a. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.