

Falhas no serviço como crises organizacionais no turismo de negócios: origens e estratégias operacionais percebidas pelos profissionais de eventos

Service failures as organisational crises in business travel: Origins and operational strategies as perceived by events professionals

Fallos de los servicios como crisis organizacionales en los viajes de negocios: orígenes y estrategias operacionales según perciben los profesionales del sector de eventos

Cisil Andirin¹

Miguel Moital²

Carla Pinto Cardoso³

Resumo: Propósito justificado do tema: As pesquisas sobre gerenciamento de crises na indústria de reuniões tem-se focado no processo de preparação para a crise e na percepção dos planejadores de reuniões em relação às crises, com pouca pesquisas realizada sobre as estratégias adotadas para gerenciar a crise no setor de reuniões. Objectivo: Este artigo explora as percepções e práticas de gestão de crises por planejadores de reuniões sob duas perspectivas: origens da crise e estratégias de gestão de crises. Metodologia: o estudo adotou uma perspectiva exploratória através da entrevista de 11 profissionais turcos que foram convidados a revisar as duas experiências de crise passadas através da técnica do incidente crítico. Resultados: As reuniões mostraram-se altamente propensas a crises operacionais de pequena escala. Portanto, para os planejadores, as crises tem mais a ver com falhas no serviço do que grandes eventos perturbadores que questionam a existência da organização, conforme a definição tradicional de crise. As crises são classificadas usando uma matriz que considera a fonte da crise (interna / externa) e o grau de controle (controlável / não controlável). Os planejadores de reuniões tendem a atribuir incidentes de crises mais a outros do que eles mesmos e a perceberem esses incidentes como incontroláveis, relacionados com fornecedores (incluindo espaços de eventos / hotéis) e clientes. As estratégias

¹ Universidade de Bournemouth, Reino Unido. Formulação de ideias, Desenho da Pesquisa, Elaboração do Referencial Teórico, Coleta dos Dados, Análise e Interpretação dos Dados, Redação e Revisão Crítica do Trabalho.

² Universidade de Bournemouth, Reino Unido. Formulação de ideias, Desenho da Pesquisa, Elaboração do Referencial Teórico, Análise e Interpretação dos Dados, Redação e Revisão Crítica do Trabalho.

³ Universidade Católica Portuguesa (Braga), Portugal. Elaboração do Referencial Teórico, Análise e Interpretação dos Dados, Redação e Revisão Crítica do Trabalho.

de gestão de crises usadas em cada uma das quatro fases de crise (prevenção / preparação, enfrentamento, recuperação e aprendizagem) são realizadas a nível individual, com pouca formalização ao nível organizacional. Percepções negativas sobre a necessidade de formalização foram refletidas na rejeição do desenvolvimento de planos de gerenciamento de crises. Originalidade: Este artigo demonstra que a teoria de gerenciamento de crises pode ser empregada para examinar crises que são essencialmente falhas no serviço. Como consequência, a distinção entre as noções de falha de serviço e crise pode ser artificial e não real. Portanto, os pesquisadores que planejam estudos sobre a falha no serviço – crises devem considerar examinar ambas as literaturas para integrar os dois tipos de conhecimento.

Palavras-chave: Planejadores de reuniões. Turismo de negócios. Gerenciamento de crises. Falha no serviço. Origens de crise. Estratégias operacionais.

Abstract: *Justified purpose of the topic: Research on crisis management in the meetings industry only focused on the process of crisis preparedness and the perception of meeting planners towards crises, with little research carried out on the strategies adopted to manage crisis within the meetings industry. Objective: This paper explores crisis management perceptions and practices by meetings professionals from two perspectives: origins of crisis and crisis management strategies. Methodology: The study adopted an exploratory perspective through interviewing 11 Turkish meeting planners who were asked to revisit past crisis experiences through the critical incident technique. Results: Meetings were shown to be highly prone to smaller scale, operational crisis in particular. Therefore, to meeting planners crises are more about service failures than major disruptive events that question the organisation's existence as per the traditional definition of crisis. Crises are classified using a matrix that considers the source of the crisis (internal/external) and the degree of control (controllable/non-controllable). Meeting planners tend to attribute crises events to others than themselves and perceive them as mostly uncontrollable, related third party suppliers (including venues/hotels) and clients. Crisis management strategies employed in each of the four phases of crisis (prevention/preparation, coping, recovery and learning) were carried out at an individual level, with little formalisation at the organisational level evident. Negative perceptions about the need for formalisation were reflected in the rejection of developing crisis management plans. Originality: This paper contributes to the literature by demonstrating that crisis management frameworks can be employed to examine crises that are essentially service failures. As a consequence, the distinction between the notions of service failure and crisis may be artificial rather than real. Therefore, researchers planning studies on crises-service failure should consider looking at both literatures in order to integrate both bodies of knowledge.*

Keywords: Meeting planners. Business tourism. Crisis management. Service failure. Origins of crisis. Operational strategies.

Resumen: *Justificativo del tema: La investigación sobre la gestión de crisis en la industria de las reuniones se centró únicamente en el proceso de preparación de crisis y la percepción de los planificadores de reuniones ante las crisis, con poca investigación realizada sobre las estrategias adoptadas para manejar crisis dentro de la industria de reuniones. Objetivo: Este documento explora las percepciones y prácticas de la gestión de crisis por profesionales de reuniones desde dos perspectivas: el origen de las crisis y las estrategias de gestión de crisis. Metodología: El estudio adoptó una perspectiva exploratoria a través de entrevistas con 11 planificadores de reuniones turcas a quienes se les pidió que revisaran experiencias de crisis pasadas a través de la técnica de incidentes críticos. Resultados: Se mostró que las reuniones eran altamente propensas a crisis operacionales de menor escala. Por lo tanto, para los planificadores de reuniones las crisis se refieren más a los fallos de los servicios que a los acontecimientos perturbadores importantes que cuestionan la existencia de la organización según la definición tradicional de crisis. Las crisis se clasifican utilizando una matriz que considera la fuente de la crisis (interna / externa) y el grado de control (controlable / no controlable). Los planificadores de reuniones tienden a atribuir eventos de crisis a otros que a ellos mismos y los perciben como incontrolables, relacionados con proveedores terceros (incluyendo lugares / hoteles) y clientes. Las estrategias de gestión de crisis empleadas en cada una de las cuatro fases de la crisis (prevención / preparación, afrontamiento, recuperación y aprendizaje) se llevaron a cabo a nivel individual, con poca formalización a nivel organizativo. Las percepciones negativas sobre*

la necesidad de formalización se reflejaron en el rechazo del desarrollo de planes de gestión de crisis. Originalidad: Este documento contribuye a la literatura al demostrar que los marcos de gestión de crisis pueden emplearse para examinar crisis que son esencialmente fallas de servicio. Como consecuencia, la distinción entre las nociones de falla de servicio y crisis puede ser artificial en lugar de real. Por lo tanto, los investigadores que planean estudios sobre el fracaso del servicio - crisis deben considerar considerar ambas literaturas para integrar ambos cuerpos de conocimiento.

Palabras clave: Planificadores de reuniones. Turismo de negocios. Gestión de crisis. Fallo de los servicios. Orígenes de crisis. Estrategias operativas.

1 INTRODUÇÃO

Devido às suas características, o turismo é uma atividade particularmente sensível às crises. Muitas empresas de turismo faliram ou viram seu negócio afetado por crises resultantes de incêndios florestais, terremotos, tsunamis, riscos de saúde, agitação política e social, crises econômicas ou má gestão, apenas para citar alguns. Neste contexto, não é surpreendente que os pesquisadores do turismo tenham dedicado sua atenção ao estudo da gestão de crises. A pesquisa sobre gerenciamento de crises no turismo cresceu consideravelmente ao longo dos últimos 15 anos, com este ímpeto remontado ao quadro de gerenciamento de desastres proposto por Faulkner (2001). À medida que a indústria do turismo cresceu e os impactos das crises se tornaram mais dramáticos, o interesse no tema aumentou. A gestão de crises no turismo foi recentemente objecto de duas revisões de literatura (Hall, 2010; Mair, Ritchie & Walters, 2014), que tentaram esclarecer o progresso alcançado até agora, bem como identificar lacunas e oportunidades de pesquisa. Mair et al. (2014) encontraram seis temas-chave abrangidos pela literatura de gerenciamento de crises do turismo:

comunicação entre partes interessadas, sensacionalismo de mídia, mensagens de marketing, planejamento de gerenciamento de desastres, imagem de destino e reputação e mudanças no comportamento do consumidor.

Apesar de receber muita atenção na literatura de gestão de crises, as origens da crise no turismo têm sido pouco pesquisadas. As origens da crise referem-se aos eventos que desencadeiam uma crise. Compreender as origens e os tipos de crises é muito importante por várias razões. Primeiro, pode ajudar os gerentes a detectar antecipadamente uma crise e evitar que ela aconteça. Em segundo lugar, pode fazer com que os gerentes compreendam o tipo de impacto que a crise pode ter. Terceiro, pode mostrar um caminho, em termos de como reagir a crises (Coombs & Holladay, 1996; Glaesser, 2004). Finalmente, quando tem sido usada uma abordagem errada para lidar com uma crise, ela pode ajudar os gerentes a identificar possíveis crises subsequentes (Tse, So & Sin, 2006). Compreender as origens da crise é, portanto, um passo fundamental na preparação de uma organização para a crise, para que possa lidar com eventos de crise disruptivos numa base pró-ativa. Portanto, um parte fundamental

da gestão de crises envolve compreender as origens e tipos de crise (Gundel, 2005).

Os poucos trabalhos acadêmicos sobre gerenciamento de crises na indústria de reuniões concentraram-se apenas no processo de preparação para a crise e na percepção dos planejadores de reuniões em relação às crises (Hilliard, Scott-Halsell & Palakurthi, 2011; Kline & Smith, 2006; Smith & Kline, 2010) . Apesar do seu papel importante na gestão da crise, poucas pesquisas foram realizadas sobre as estratégias adotadas para gerenciar a crise no setor de reuniões. Este artigo pretende abordar essas lacunas e explora as percepções e práticas de gestão de crises no setor das reuniões, considerando as opiniões dos gerentes das reuniões Turcos sob duas perspectivas: origens da crise e estratégias de gerenciamento de crises.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Gestão de Crises no Turismo

O gerenciamento de crises tem recebido uma atenção crescente dos pesquisadores, com os primeiros estudos a remontar aos anos 60 (Hermann, 1963). Devido ao número crescente de crises e ao seu maior impacto, a pesquisa sobre o tema intensificou-se na década de 90 (Pauchant & Douville, 1993; Faulkner, 2001; Ritchie, 2004). A maioria desses estudos tem perspectivas ligeiramente diferentes quando se trata da abordagem adotada. Jacobsen e Samuelsen (2011) destilaram o trabalho de vários autores e identificaram duas

abordagens principais para definir a crise. A abordagem centrada na organização, descreve a crise como um evento disruptivo na existência da organização (ver, por exemplo, Fearn-Banks, 1996), enquanto que dentro da abordagem focada nas partes interessadas, as partes interessadas são vistas como tendo um papel central na percepção e atribuição de importância e significado para uma crise. Na literatura do turismo, a maioria dos estudos concentra-se na preparação e resposta do destino aos eventos de crise (Faulkner, 2001; Paraskevas & Arendell, 2007; Sausmarez, 2013), com a coordenação dos interessados assumindo o papel fundamental na gestão bem sucedida das crises. Um número mais reduzido de estudos foram desenvolvidos a partir da abordagem organizacional, com os estudos existentes a focarem em políticas, práticas e procedimentos de gerenciamento de crises (por exemplo, Cioccio & Michael, 2007; Ghaderi, Puad & Henderson, 2014). Estudos sobre a abordagem pessoal mais atomística, em que as atitudes e experiências pessoais dos profissionais do turismo para a gestão da crise são pesquisadas, são praticamente inexistentes. Uma revisão recente dos principais temas da literatura turística (Mair et al., 2014) confirma essa afirmação.

Tanto as abordagens centradas na organização quanto as focadas nas partes interessadas apontaram características e tendências comuns. Isso inclui uma visão predominante da crise como uma ameaça, imprevisível e com múltiplas origens incertas que causam resultados negativos para uma organização. Mas também, como

argumentam outros pesquisadores da crise, um ponto de viragem, que também pode ter uma conotação positiva. Por exemplo, Ulmer, Seeger e Sellnow (2007) e Pauchant e Douville (1993) desafiaram a visão da crise como uma ameaça, concentrando seus estudos nas oportunidades e potencial de aprendizagem apresentados pelas crises organizacionais. Dois estudos recentes na literatura do turismo se concentraram especificamente no aprendizado da organização após as grandes crises (Ghaderi et al., 2014, Rodriguez-Toubes, Brea & Torre, 2014).

2.2 Gerenciamento de crises em turismo de negócios

Enquanto o gerenciamento de crises no turismo tem sido o foco de vários estudos ao longo dos anos, a pesquisa especificamente focada na gestão de crises no turismo de negócios está quase ausente na literatura. Algumas pesquisas (Henderson, 2013; Wu & Walters, 2016) descobriram que o turismo empresarial tende a ser mais resiliente no contexto das crises do que o turismo de lazer. Wu e Walters (2016) sugeriram que uma diminuição nos fluxos de viagens de negócios está relacionada com a importância da viagem, sendo as viagens de negócios mais essenciais do que uma viagem de lazer. Dada a resiliência do turismo de negócios, Wu e Walters (2016) concluíram que os esforços de marketing deveriam inicialmente ser focados no turismo de negócios, incluindo o setor de reuniões. Outros (por exemplo, Campiranon e Arcodia,

2008) apontaram que as viagens de negócios, como por exemplo para assistir a reuniões e conferências, são muito suscetíveis a crises e quando ocorrem, destinos altamente dependentes de viagens de negócios tentam atrair turistas de lazer para aumentar os fluxos turísticos. De acordo com Henderson (2013) e Rose, Avetisyan, Rosoff, Burns, Slovic e Chan (2017), as viagens de negócios são canceladas por razões práticas e de medo. A responsabilidade (liability) é uma das razões práticas mais importantes para as organizações reduzir ou mesmo eliminar as viagens de negócios para um destino de crise (Campiranon e Arcodia, 2008).

Dois estudos empíricos sobre gerenciamento de crises no setor de reuniões foram encontrados, ambos focados na preparação para crises. Smith e Kline (2010) se concentraram na compreensão de como os planejadores de reuniões encontraram planejam para a sua preparação para crises. O estudo descobriu que certos tipos de organizações percebiam que a preparação para a crise era mais importante, especialmente quanto maior o número de reuniões organizadas, mais importante era percebida a preparação para crises. O estudo também examinou o uso de iniciativas de preparação para crises, concluindo que organizações regulamentadas (governamentais) as utilizavam mais. Hilliard et al. (2011) também se concentrou no uso de medidas de preparação para crises, identificando cinco categorias: processual / técnica, orientada para o relacionamento, alocação de recursos, avaliação interna, serviços especializados. Tal como Smith e

Kline (2010), o estudo também avaliou o uso dessas medidas segundo as características da amostra, especificamente de acordo com o segmento da indústria, tamanho da organização, tamanho da maior reunião planejada, número de reuniões planejadas e experiência de planejamento de reunião. Semelhante a Smith e Kline (2010), algumas diferenças de uso foram encontradas, nomeadamente relacionadas às três primeiras das cinco variáveis.

2.3 Estratégias de gerenciamento de crises

Reconhecendo que o planejamento estratégico é crucial para lidar com as crises de forma efetiva, vários estudos focaram nas estratégias de gerenciamento de crises (por exemplo, Hart, Heyse & Boin, 2001, Hale, Hale & Dulek, 2006; Hargis & Watt, 2010). Uma grande proporção desses estudos examina as estratégias para lidar com as crises, explicando que elas variam de acordo com a magnitude dos incidentes de crise, bem como as etapas de uma crise: pré-crise, crise e pós crise (Heath, 2003). Um dos modelos mais antigos e amplamente aceitos (Mitroff et al., 1987) descreve os estágios da crise e explica as estratégias para enfrentar cada etapa separadamente. Os autores abordam o gerenciamento de crises em quatro fases, mas podem ser incluídos nas três etapas acima: detecção (pré-crise), crise e reparo e avaliação (pós crise). Isso implica que as organizações podem ser pró-ativas se se concentrarem na prevenção da crise (pré-crise) ou reativas, se o foco deles é lidar com a crise, uma vez que ocorreu (crise e pós

crise).

Dentro do turismo, vários autores se concentraram em estratégias de gerenciamento de crises, com uma série de modelos holísticos de gerenciamento de crises construídos em torno do ciclo de vida da crise (por exemplo, Faulkner, 2001; Ritchie, 2004; Santana, 2004; Pforr & Hosie, 2008). Dentro do contexto das reuniões, Kline e Smith (2006) propuseram quatro fases principais necessárias entender e superar estrategicamente uma crise: prevenção, conscientização, resposta e recuperação. Esses modelos de nível estratégico assumem que é necessária uma abordagem holística e pró-ativa do gerenciamento de crises através de três questões: desenvolver pesquisa proativa e planejamento antes que a crise ocorra (pré-crise); Implementando estratégias quando ocorrem crises (crise); E, avaliando o sucesso dessas estratégias para garantir a melhoria constante das estratégias de gerenciamento de crises (pós-crise) (Ritchie, 2004).

Além desse trabalho sobre modelos holísticos de gerenciamento de crises, alguns pesquisadores de turismo se concentraram em estágios específicos do processo de gerenciamento de crises. Pesquisas sobre os estágios iniciais do processo incluem Anderson (2006) com seu estudo sobre preparação para crises. Grande parte da pesquisa de turismo é dedicada ao gerenciamento de eventos pós-crise de longo prazo (por exemplo, Ghaderi et al., 2014; Sausmarez, 2014; Mair et al., 2014), com poucos estudos focados na conscientização de uma crise e na resposta imediata depois de

tomar consciência de uma crise. Embora não especificamente dedicado a este último, Jallat e Shultz (2011) estudaram os procedimentos de evacuação de um hotel e a gestão imediata da crise, enquanto outro estudo (Paraskevas & Altinay, 2013) descobriu práticas de detecção de crises nos hotéis.

2.4 Origens da crise

Várias tipologias de crise foram apresentadas ao longo dos anos. Estas podem ser divididos em duas categorias: unidimensional (por exemplo, Pearson & Mitroff, 1993; Lerbinger, 1997; Coombs, 1999; Coombs, 2004; Seymour & Moore, 2000) e bidimensional. Uma das tipologias bidimensionais mais antigas e muitas vezes citadas foi apresentada por Mitroff et al. (1987). Sua tipologia estabeleceu que as crises podem ocorrer dentro (interna) ou fora da organização (externa) (*o locus da crise*), e são causadas principalmente por quebras técnicas / econômicas e causadas por pessoas, colapsos organizacionais ou sociais (conteúdo da crise). É importante fazer essa classificação, porque dá uma compreensão clara de até que ponto as pessoas têm controle sobre as origens da crise. Por exemplo, as crises internas e humanas / sociais / organizacionais são consideradas mais controláveis do que as crises externas e técnicas / econômicas. Uma tipologia mais recente (Coombs & Holladay, 1996) classifica crises com base na intencionalidade (intencional ou não intencional) e controle (interno ou externo).

Vários autores sugeriram que o uso de classificações às vezes pode ser difícil. Em seu comentário sobre a tipologia de Mitroff et al. (1987), Choi, Sung e Kim (2010) observaram que, no mundo de hoje, fatores técnicos e econômicos são frequentemente relacionados às pessoas. Assim, eles são integrados a um determinado nível. Por exemplo, as falhas do computador e outros problemas tecnológicos estão altamente associados à falha humana. Na mesma linha, Caldiero, Taylor e Ungureanu (2011) apontaram que as crises de fraude foram classificadas sob diferentes tipologias de Coombs (1999). Considerando a longa lista e o fator de singularidade das potenciais crises, é difícil para as organizações formarem um quadro geral para preveni-las. No entanto, ainda é importante que a organização desenvolva sua tipologia de crise para preparar a organização para os diferentes tipos de crises (Choi et al., 2010).

Como foi observado na introdução, apesar do crescimento da pesquisa de gerenciamento de crises nos últimos 15 anos, praticamente não há pesquisas sobre as origens da crise no turismo. Um dos principais motivos dessa falta de pesquisa sobre o tema é o fato de que a pesquisa existente se concentrou no gerenciamento de crises associado a eventos específicos de crise, como desastres naturais (por exemplo, Cioccio & Michael, 2007; Rittichainuwat, 2013), terrorismo (eg Paraskevas & Arendell, 2007) e eventos políticos (por exemplo, Sausmarez, 2013). Naturalmente, uma vez que a crise em análise foi claramente definida desde o início, os pesquisadores não

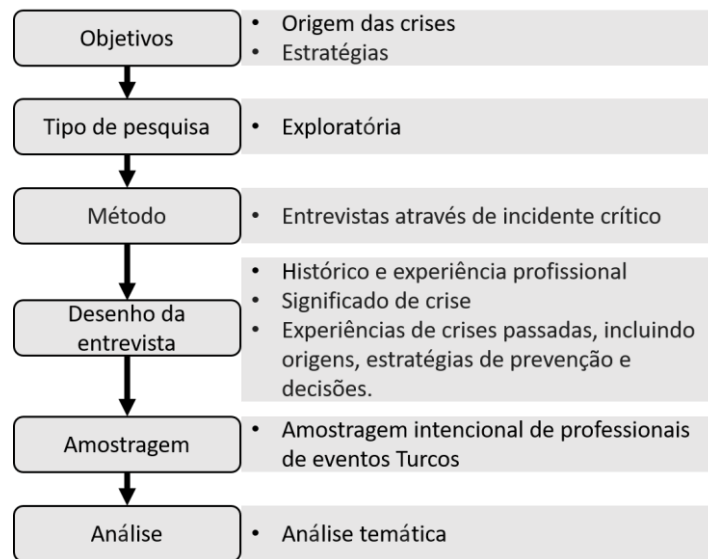
estavam preocupados em examinar o assunto. Até à data, apenas duas tentativas de desenvolver tipologias de crise foram identificadas, uma unidimensional (Tse et al., 2006) e uma tipologia bidimensional (Faulkner, 2001). Uma característica comum da pesquisa existente sobre gerenciamento de crises no turismo é seu foco na crise externa. Embora sejam consideradas como crises tanto pela literatura geral de gerenciamento de crises (Mitroff et al., 1987) quanto pela literatura turística (Tse et al., 2006), crises geradas internamente receberam pouca atenção na pesquisa do turismo. No entanto, as organizações enfrentam múltiplos eventos de crise que são causados por suas atividades, cuja resolução exige nenhum envolvimento de partes interessadas externas ou talvez apenas como um pequeno número (por exemplo, falha de TI, com um fornecedor não chega ao evento). Embora algumas dessas crises possam ter um efeito substancial sobre a sobrevivência da empresa, a maioria terá um efeito de curto prazo nas operações da empresa.

3 METODOLOGIA

Os passos metodológicos realizados estão resumidos na Figura 1. Os estudos de crise existentes têm sido frequentemente realizados sobre a abordagem quantitativa através de análise estatística. Como consequência, a pesquisa existente sobre as percepções sobre o gerenciamento de crises por planejadores de reunião tem sido muitas

vezes baseada em adaptações de estudos desenvolvidos em outras áreas que não a da indústria de reuniões. Portanto, este estudo adotou uma perspectiva exploratória ao entrevistar os planejadores de reuniões sobre as origens da crise e as estratégias utilizadas para gerenciá-las. Os participantes foram convidados a revisar as experiências de crise passadas através da técnica do incidente crítico e, portanto, o foco não é sobre suas experiências na organização atual, mas sobre suas experiências inteiras como um profissional de reuniões. A técnica é usada em entrevistas em profundidade, nas quais os entrevistados falam sobre um evento significativo e expressam seus sentimentos (Gremier, 2004). Neste estudo, os participantes foram convidados a rever os eventos de crise que encontraram e a refletir sobre como eles se originaram e como os gerenciaram. Um dos benefícios de usar a técnica do incidente crítico é que a decisão sobre quais situações apresentaram uma crise foi deixada ao participante, em vez de ser imposta pelo pesquisador. Além disso, foi uma base para desenvolver a relação entre os participantes e o entrevistador, pois tornou a conversa mais pessoal, o que é considerado um fator significativo na realização de entrevistas mais profundas (Berg, 2007). Na prática, os participantes acabaram respondendo a maioria das perguntas sobre gerenciamento de crises enquanto estavam explicando o evento de crise.

Figura 1- Descrição dos passos metodológicos



As perguntas foram preparadas como abertas, realizando assim entrevistas semi-estruturadas e aprofundadas. As perguntas iniciais foram focadas na experiência profissional dos participantes. Isso foi feito para que os participantes se sintam confortáveis, apresentando-se e ao mesmo tempo coletando dados vitais sobre o participante. Em seguida, as percepções dos participantes sobre o que uma crise significava foram exploradas. Depois disso, eles foram convidados a falar sobre uma crise que eles encontraram. Isso incluiu explorar uma série de questões sobre a experiência de crise, incluindo suas origens, estratégias de prevenção e decisões que eles tiveram que fazer uma vez que a crise havia sido desencadeada. O entrevistador não impôs uma definição particular de crise aos participantes para capturar sua compreensão das crises e não uma visão acadêmica particular sobre o conceito.

No total, onze profissionais de reunião de duas organizações localizadas em

Istanbul, Turquia, participaram do estudo. A amostragem sem probabilidade na forma de amostragem de conveniência foi empregada. Inicialmente, foram abordados planejadores que trabalhavam para uma organização para a qual um dos pesquisadores trabalhou. Oito colaboradores desta organização aceitaram ser entrevistados. Uma segunda organização foi contatada e três entrevistas adicionais foram realizadas. A Tabela 1 apresenta o perfil dos participantes. Enquanto os participantes vieram apenas de duas organizações, a pesquisa não se concentrou no gerenciamento de crises dentro dessa organização. Muitos trabalharam para diferentes organizações ao longo de suas vidas profissionais e usaram experiências de crise que aconteceram ao trabalhar para outras organizações. As gravações das entrevistas foram transcritas antes de proceder à análise manual dos dados. Para identificar temas, as respostas a cada pergunta foram separadas e especificadas em códigos. Esta especificação permitiu que as respostas mais comuns apareçam e os

principais temas a serem identificados. A tradução foi realizada durante a codificação por um dos autores, que fala turco fluente.

Durante a tradução, algumas frases não eram adequadas para a tradução palavra a palavra e o significado teve que ser traduzido.

Tabela 1 – Perfil da amostra

Nome	Sexo	Anos de experiência no setor	Função	Duração (minutos)
Ayla	F	3	Especialista em operações e suporte de vendas	22
Eda	F	27	Desenvolvimento de negócios e vice-presidente	15
Fatma	F	2	Especialista em suporte de vendas	18
Halime	F	2	Gerente de Relações com o Cliente	16
Irem	F	10	Gerente de Relações com o Cliente	27
Kerime	F	11	Gerente de Projeto de Operações	20
Leyla	F	11	Gerente de Operações	31
Cihan	M	15	Gerente de Apoio de Operações	15
Demir	M	6	Gerente de Vendas	28
Merve	F	15	Chefe do Departamento de Operações	20
Yasemin	F	13	Gerente de Apoio de Operações	30

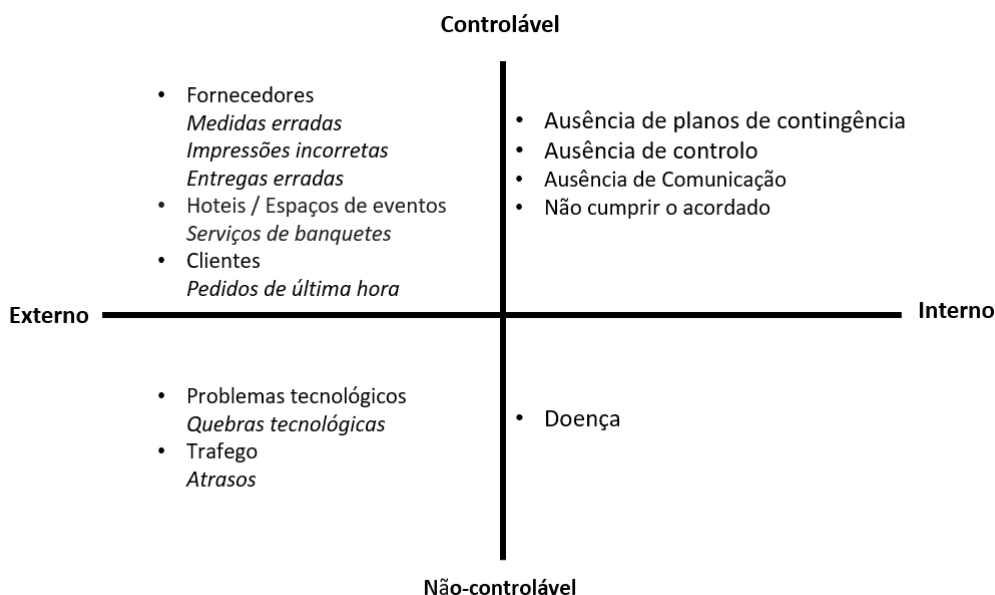
4 RESULTADOS

4.1 Origens das crises

As percepções dos planejadores de reuniões sobre as origens das crises identificam a causa que levou à crise. Os resultados mostraram semelhanças com a tipologia de crises de Mitroff et al. (1987) e, portanto, uma versão adaptada da tipologia foi desenvolvida. O eixo interno e externo foi retido, no entanto, o eixo técnico / econômico e pessoas / organização / social foi substituído pelo grau de controle (controlável / não controlável). As origens são controláveis se processos puderem ser implementados para evitar

problemas, como a seleção de fornecedores confiáveis, o trabalho em estreita colaboração com os clientes e a adoção das práticas de gerenciamento corretas para reduzir a probabilidade de problemas. As origens não controláveis são aquelas causas que estão fora do controle do organizador da reunião e, portanto, há pouca ou nenhuma capacidade para influenciar o aparecimento de uma crise. Conforme mostrado na Figura 2, os participantes identificaram múltiplas causas que podem desencadear uma crise. Usando a tipologia de Coombs (2004), os resultados mostram que os planejadores de reuniões consideraram as crises tem origem principalmente em erro técnico (falha de tecnologia ou equipamento) e erro humano (uma pessoa não executa o trabalho corretamente).

Figura 2 - Origens das crises no setor de reuniões Turco



4.1.1 Externo / Controlável

Fatores externos / controláveis ocorrem fora do organizador do evento e têm um conteúdo 'soft', como por exemplo pessoas. A resposta de Halime (2 anos de experiência, Gerente do Atendimento ao Cliente) resume as duas principais origens nesta categoria quando afirma que "uma crise é algo que acontece, quer por causa do cliente ou por causa do fornecedor". Os problemas com fornecedores incluem problemas com suprimentos de decoração, impressões e medidas erradas, bem como aqueles que envolvem hotéis e locais do evento. Embora os organizadores de eventos, estritamente falando, não possam controlar completamente o desempenho desses fornecedores, os clientes consideram os organizadores de eventos responsáveis pelo desempenho de todos os fornecedores. Isso é visível na expliação de Merve (15 anos de experiência, Chefe de Operações) quando afirmou que "os serviços de banquete nos hotéis nos esgotam. Porque está diretamente relacionado conosco, os clientes não se importam se é culpa deles". Os

compradores vêem os problemas com os serviços dos fornecedores como a responsabilidade do organizador do evento e se algo der errado, então é seu papel retificá-lo).

Os clientes podem causar uma crise através de solicitações de última hora para o qual o organizador não está preparado e, portanto, muito difíceis de satisfazer imediatamente. Contudo, esses pedidos de última hora são esperados e, portanto, os organizadores de eventos se certificam de que selecionam fornecedores que podem responder às solicitações de última hora. Outro problema com os clientes como fonte de crise resulta dos *timings* da aprovação, conforme demonstrado por Cihan (15 anos de experiência, Gerente de Suporte de Operações) quando afirmou que "os clientes sempre aprovam com atraso, eles sempre mudam suas opiniões. Você precisa esperar e se acostumar com isso para gerenciar a crise mais tarde ". Demir (6 anos de experiência, Gerente de Vendas) separou a crise em duas tipologias, crise real e artificial. Ele definiu a crise real como um problema inesperado. Por ou-

tro lado, ao falar sobre a crise artificial, ele se referiu aos clientes, que são difíceis de controlar e se acalmar. Ele enfatizou este ponto explicando que "a coisa mais difícil sobre o nosso trabalho é lidar com pessoas. Embora não haja crises, alguns clientes simplesmente entraram em pânico e tentam controlar. Isso é ainda mais difícil de lidar do que uma crise real".

4.1.2 Interno / Controlável

Fatores sobre os quais o controle é elevado e independente da influência de organizações externas são classificados como internos / controláveis. Quatro entrevistados mencionaram origens controláveis internamente, incluindo falta de informação / comunicação, falta de planos individuais de back-up e longas horas de trabalho da equipe. Merve (15 anos de experiência, Chefe de Operações) apontou que é costume que os indivíduos tenham seus próprios planos de backup e que eles assumam que os outros também os possuem. Problemas podem ocorrer quando alguns profissionais não realizaram seus planos individuais de back-up. Quando isso acontece, eles podem deixar de prever quaisquer problemas potenciais, bem como planejar antecipadamente alternativas. Um ponto chave que incluiu a crise interna / controlável (Choi et al., 2010), mas não foi mencionado pelos entrevistados, foi a existência de planos organizacionais de gerenciamento de crises. Os participantes pareciam hesitar quando questionados sobre se sua empresa tinha um plano organizacional de gerenciamento de crises. A maioria dos entrevistados afirmou que não tinha, e também concordou que era impossível fazê-los. A razão para isso foi principalmente devido ao fator pessoas. Fatma (2 anos de experiência, Especialista em suporte de vendas) explicou: "Toda crise é resolvida no campo, durante o evento. Não sabemos o que encontraremos; não seria realista ter um plano".

Os entrevistados não pareciam pensar que a falta de um plano organizacional de gerenciamento de crises poderia ser uma fonte de crise, devido a não antecipar quaisquer problemas e / ou planejar quando ocorreram

4.1.3 Externo / Não controlável

Os fatores externos / não controláveis referem-se a crises que ocorrem fora da organização e não podem ser prevenidas. Os participantes identificaram duas fontes: problemas técnicos e atrasos no trânsito nas estradas. A diferença para fatores controláveis refere-se ao fato de que a culpa não pode ser atribuída ao organizador, aos fornecedores ou aos locais. Na verdade, segundo a Eda (27 anos de experiência, Business Development & Vice-Presidente) "Você sempre pode encontrar problemas técnicos, eles são muito usuais". Demir (6 anos de experiência, gerente de vendas) deu um exemplo de um problema técnico que ele encontrou: "Se houver um evento em um local pelo Bósforo e um grande navio está passando, os microfones sempre se quebram. Nós sabemos disso e sempre temos microfones de reposição para esses eventos". Nesse caso, enquanto a passagem de um navio não pode ser controlada, sabendo que é uma possibilidade e as consequências, oferece ao organizador a oportunidade de se preparar para a eventualidade. Outras causas, como o trânsito, não são controláveis e difíceis de recuperar. Demir referiu-se a este problema ao falar sobre uma crise, dizendo: "O artista não pode chegar por causa do trânsito. Não havia nada a fazer, nada". Quatro participantes também mencionaram os atrasos por causa dos fornecedores. Merve (15 anos de experiência, Chefe de Operações) afirmou que esse é "o problema mais comum que encontramos, os atrasos nos veículos de transferência".

Desastres naturais / causados pelo ho-

mem, uma das principais fontes externas / não controláveis mencionadas na literatura, foram apenas mencionados por um participante. Este é talvez o tipo de crises mais prejudiciais, pois podem implicar danos pessoais ou extremos (Laws, Prideaux e Chon, 2007). Somente a Eda (27 anos de experiência, Desenvolvimento de Negócios e Vice-Presidente), que trabalhou na indústria de hotéis por vários anos, mencionou que o hotel tinha "procedimentos padrão para incêndios e grandes desastres". Este resultado contradiz os estudos anteriores, nomeadamente o de Smith e Kline (2010) sobre a percepção dos planejadores sobre a preparação para crises, em que os entrevistados associaram crises a desastres naturais ou causados pelo homem, como ataques terroristas ou ameaças de bombas. A razão pela qual os participantes neste estudo talvez não tenham mencionado desastres naturais pode ser porque eles não pensam que é sua responsabilidade fazer um plano de gerenciamento de crises que lide com esse tipo de causa externa / não controlável. Os planejadores de reuniões organizam eventos em diferentes locais e esperam que cada local tenha seu próprio plano de gerenciamento de crises, que será ativado se necessário.

4.1.4 Interno / Não controlável

Poucos participantes mencionaram fontes internas / não controláveis apesar do fato de que a tipologia de Mitroff et al. (1987) incluiu várias crises dentro da parte interna e técnica / econômica. Como a indústria de eventos faz parte da indústria de serviços e está mais relacionada com conceitos 'soft' do que com os 'hard', a única crise no setor de reuniões que pode envolver causas internas / não controláveis são problemas tecnológicos como falhas de computadores. Os participantes mencionaram problemas tecnológicos, no entanto, eles não se referiram a esses problemas como internos devido ao fato de que

eles não possuem a maioria dos equipamentos técnicos / tecnológicos que eles usam em seus eventos. O equipamento utilizado nas reuniões pertence aos fornecedores e, portanto, qualquer problema tecnológico é da responsabilidade deles (daí é uma causa externa). Uma doença inesperada de um membro da equipe foi a única crise interna não controlável mencionada pelos participantes.

4.2 Estratégias operacionais para gerenciar crises

Uma segunda grande área explorada pela pesquisa centrou-se nas estratégias utilizadas pelos planejadores de reunião para gerenciar crises. Os entrevistados referiram estratégias quando falaram sobre como lidaram com o evento de crise. Existem inúmeras teorias e modelos de gerenciamento de crises, alguns dos quais foram abordados na revisão da literatura. Nesta pesquisa, as estratégias empregadas pelos planejadores de encontros são organizadas em torno das quatro fases de gerenciamento de crises de Mitroff et al. (1987): prevenção / preparação, enfrentamento, recuperação e aprendizado.

4.2.1 Prevenção / Preparação

Em teoria, a prevenção / preparação pode ser feita em três níveis: individual, evento / equipe de projeto e organizacional. Os participantes declararam que se envolveram em atividades de preparação individuais para desenvolver seus planos individuais de back-up. Os participantes mencionaram uma série de estratégias que empregam para reduzir a probabilidade de falhas na prestação de serviços, incluindo o estabelecimento de contratos com fornecedores e a realização de inspeções antes do estabelecimento de contratos ou, uma vez em vigor, antes

da entrega efetiva do serviço. Ao nível da equipe do evento / projeto, a maioria dos participantes afirmou que eles reúnem estratégias de nível individual através de cenários para cada evento, a fim de criar um fluxo e ver a imagem inteira. Fatma (2 anos de experiência, Especialista em Suporte de Vendas) destacou, dizendo: "Nós temos reuniões de pré-operação antes de cada evento, falamos sobre os cenários em detalhe e examinamos o fluxo do evento. Esta é uma rotina". Isso é realmente muito comum no gerenciamento de eventos, que geralmente através de gráficos de Gantt (Shone & Parry, 2010). No entanto, observou-se que essas ações de preparação não são implementadas no nível organizacional. Os participantes concordaram que seria impossível ter um plano organizacional de gerenciamento de crises por duas razões: o tempo que esse plano levaria ("nós [precisamos] escrever uma enciclopédia"; Demir, 6 anos de experiência, Gerente de Vendas) e a natureza dinâmica do ambiente de trabalho ("não é possível seguir um plano, estamos trabalhando em um ambiente dinâmico", Kerime (11 anos de experiência, Gerente de Projeto de Operações). Esses aspectos destacam a amplitude, o tamanho, a complexidade e o dinamismo de organizar eventos como reuniões, que, de acordo com os participantes, só podem acomodar processos de preparação adaptáveis que devem ser tratados em um nível mais atomizado (individual ou equipe). Essa atitude reflete uma "mentalidade reativa" (Ritchie, 2004), que é comum na indústria do turismo (Mair et al., 2004).

4.2.2 Enfrentamento (Coping)

O estudo identificou dois tipos de estratégias de enfrentamento: no nível pessoal e no nível interpessoal. Do ponto de vista pessoal, os participantes destacaram as principais características necessárias para enfrentar com sucesso

uma crise. Os dois traços principais necessários para lidar com essa situação são manter a calma e ser decisivos, enquanto tentam evitar que as emoções assumam o controle. As situações de crise exigem que as pessoas que possam manter a calma para tomar decisões racionais (Hadley et al., 2011), assim, a percepção dos planejadores sobre esse traço-chave é congruente com a literatura de gestão de crises. Merve (15 anos de experiência, Chefe de Operações) observou ainda que era importante evitar a negação do problema e, em vez disso, "reconhecer a situação e se concentrar na solução".

No nível interpessoal, as estratégias direcionadas aos clientes e aos fornecedores foram identificadas. Ao nível do cliente, os participantes enfatizaram que procuram evitar que os clientes fiquem a saber de uma situação de crise quando esta está ocorrendo. A citação a seguir ilustra essa preocupação: "Se a crise fosse refletida para o cliente, seria um problema maior" (Cihan, 15 anos de experiência, Gerente de Suporte de Operações). As falhas do serviço podem levar a reações emocionais negativas do consumidor, que por sua vez podem causar constrangimentos operacionais (ou mesmo estratégicos) na organização (Kähr, Nyffenegger, Krohmer & Hoyer, 2016). Os planejadores de reuniões reconheceram isso e, portanto, dissimulam os problemas tanto quanto podem, com a esperança de que possam resolvê-los antes que um impacto substancial no serviço se torne evidente.

No nível do fornecedor, lidar com uma crise envolve a ligação com os fornecedores para encontrar uma solução que tente resolver a crise antes desta se tornar evidente para o cliente. Isso geralmente envolve recorrer a práticas comerciais fora do comum, como entrar em contato com fornecedores fora do horário comercial normal. Cihan (15 anos de experiência, Gerente de Suporte de Operações) disse ter tido que entrar em contato com fornecedores às 3 da manhã, uma

prática que não é incomum, conforme confirmado por Kerime (11 anos de experiência, Gerente de Projeto de Operações) quando declarou: "Se precisamos resolver a crise, às vezes até levamos o fornecedor e fazemos que ele abra a loja no meio da noite". Irem (10 anos de experiência, Customer Relationship Manager) destacou três características que são necessárias para a resolução bem sucedida de uma crise quando o envolvimento de um fornecedor é necessário: "boas habilidades de persuasão", "nunca desistir" e "forçar todos os limites que puder até você ter uma solução". Essas respostas também indicam claramente a importância de manter boas relações com os fornecedores porque, sem elas, essas práticas comerciais incomuns não seriam possíveis. Este resultado apóia as descobertas anteriores de que a cooperação e a comunicação entre as partes interessadas são vitais para a resolução bem-sucedida de crises (Mair et al., 2014).

4.2.3 Recuperação

Quando se tornou impossível conter uma crise e os clientes se tornaram conscientes disso, ou foram afetados por isso, os planejadores concentram sua atenção na recuperação de danos. A maioria dos participantes falou sobre crises que não foram refletidas para os clientes e, portanto, a recuperação foi pouco mencionada nas entrevistas. No entanto, dois participantes refletiram sobre quais seriam as melhores estratégias de recuperação. Irem (10 anos de experiência, Customer Relations Manager) enfatizou a importância de ter uma solução ao invés de apenas reconhecer que houve uma crise. A necessidade de ser honesta e sincera com o cliente também foi mencionada como uma estratégia de recuperação pela Merve. Segundo ela, ao adotar essa abordagem, "você não os perderá para sempre". Estes dois participantes também mencionaram a questão do locus de responsabilidade. Quando ficou

claro que a crise se originou por culpa da empresa, a visão era que a empresa deveria reconhecer a responsabilidade e, eventualmente, compensar o cliente porque "compensar é tão importante quanto a solução" (Irem). A atribuição da causa do problema influencia a forma como o consumidor reage (Dabholkar & Spaid, 2012) e os planejadores de reunião parecem estar conscientes disso quando tentam recuperar de uma falha de serviço. A oferta de uma compensação monetária ou em espécie é comum quando a falha do serviço é mais grave, com pesquisas mostrando que tem o efeito de recuperação mais efetivo (Roschk & Gelbrich, 2014).

4.2.4 Aprendizado

Ao longo das entrevistas, houve pouca evidência de aprender sobre o gerenciamento de crises. Parecia que os participantes não levaram em consideração a fase de avaliação e as ações de aprendizado. Todas as atividades de aprendizagem foram realizadas automaticamente em um nível individual através de reflexões pessoais sobre o evento de crise. Isso foi evidente quando Ayla (3 anos de experiência, Especialista em Operações e Suporte de Vendas) afirmou que as crises são "uma oportunidade para (...) melhorarmos individualmente". O uso dessas experiências para desenvolver um plano de gerenciamento de crises foi rejeitado, principalmente porque os participantes argumentaram que cada evento é único e que ele incluí o fator de pessoas. Além disso, um plano de gerenciamento de crises não contemplaria o elemento de criatividade necessário para a tomada de decisões durante uma crise e poderia impedir que as pessoas pensassem com praticidade. Leyla (11 anos de experiência, Gerente de Operações) explicou esta situação da seguinte maneira:

"Mesmo que a empresa decida ter vinte planos de gerenciamento de crises, eu faria o que eu fiz no campo. Porque eu sou aquela que vê as respostas dos clientes. Trata-se de ação e reação".

Irem (10 anos de experiência, Customer Relations Manager) também enfatizou este fator, falando que "É melhor tomar a iniciativa. Há algumas crises que você não pode prever. Assim, você não pode anotá-los". Cihan (15 anos de experiência, Gerente de Suporte de Operações) enfatizou problemas de espontaneidade dizendo

"Quando você encontra uma crise, você precisa ser muito rápido. Se houver um manual para isso e você tentar seguir as regras, você não pode tomar a iniciativa; você não consegue encontrar a melhor solução para a situação particular. Eu não acredito que estes devem ser padronizados".

Assim, essas declarações indicam que não ter um plano organizacional de gerenciamento de crises é considerado uma estratégia, e não a causa de uma crise (uma origem). Os participantes parecem rejeitar o desenvolvimento de planos formais de gerenciamento de crises devido à sua falta de flexibilidade, que a literatura (Lalonde & Roux-Dufort, 2013) e eles próprios reconhecem que a flexibilidade é uma competência vital para o sucesso do gerenciamento de crises.

4.3 A crise como uma oportunidade

Os participantes foram claros que esperam que as crises aconteçam em todos os eventos mas também como uma oportunidade que envolve benefícios pessoais e organizacionais. A nível pessoal, as crises fornecem um desafio, uma mudança de rotina. Uma vez que uma crise é resolvida, de acordo com Ayla (3 anos de experiência, Especialista em operações e suporte de vendas) "é o melhor sentimento do mundo", o que o

torna "muito feliz", sugerindo que as crises proporcionam gratificação pessoal. Demir (6 anos de experiência, gerente de vendas) enfatizou os benefícios organizacionais das crises. De acordo com ele

"Ser capaz de resolver a crise é um valor agregado para o nosso trabalho. Se tudo fosse normal como planejado, será condenado a permanecer como a média. Quando lidamos com uma crise, nossa credibilidade aumenta".

Isto foi apoiado por Halime (2 anos de experiência, Customer Relations Manager) quando afirmou que

"Quando resolvemos uma crise, os clientes nos vêem como parceiros, não só como planejadores de reuniões" e Ayla, que afirmou que "é uma oportunidade para mostrar nosso trabalho profissional".

Esta descoberta apóia as posições anteriores de que as crises são uma oportunidade para a organização (Ulmer et al. 2007; Pauchant & Douville, 1993; Ghaderi et al., 2014; Rodriguez-Toubes et al., 2014), com os benefícios identificados tanto no indivíduo e nível organizacional.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A pesquisa sobre a gestão de crises no turismo tende a se concentrar no gerenciamento de crises após um evento específico de crise (ou número de eventos), em vez do estudo de gerenciamento genérico de crises, que não está vinculado a eventos específicos (Mair et al., 2014). Uma consequência dessa viés é que a pesquisa tende a se concentrar em crises de grande escala resultantes de desastres naturais ou eventos políticos / econômicos. No entanto, a nível organizacional, os gerentes são confrontados com muitos eventos no dia-a-dia que consideram crises.

De fato, esse estudo mostra que, quando desprovido de foco em uma crise específica, os organizadores de reuniões enfatizam mais as crises operacionais que surgem durante as operações do dia a dia, do que eventos de crise altamente infrequentes. Portanto, para os planejadores as crises são mais sobre falhas do serviço do que relativos a grandes eventos disruptivos que questionam a existência da organização, conforme a definição tradicional de crise (Fearn-Banks, 1996).

O fato de que os planejadores de reunião consideraram as falhas do serviço como crises não é surpreendente porque se poderia argumentar que as falhas no serviço são crises, embora de menor escala e impacto. Na verdade, pode-se argumentar que grandes falhas nos serviços podem atender aos requisitos de uma crise, pois podem afetar a existência da organização. Por exemplo, se um planejador de reuniões fosse enfrentar uma intoxicação alimentar em larga escala no evento, enquanto uma falha de serviço sua magnitude poderia levar a empresa a deixar de existir. Portanto, embora a falha do serviço e a crise compartilhem algumas diferenças, notadamente na magnitude da ameaça, elas são bastante parecidas e, portanto, como mostrado neste artigo, teoria sobre gerenciamento de crises podem ser empregadas para entender as crises que são na sua essência falhas no serviço.

Os organizadores de reuniões são, em certa medida, organizações propensas a crises (Hilliard et al., 2011) e, portanto, enfrentam crises de grande e pequena escala todos os dias devido ao grande número de partes envolvidas no planejamento e gerenciamento dos processos necessários para organizar reuniões (Smith & Kline, 2010). Cada interessado traz uma incerteza potencial, o que aumenta a complexidade do planejamento de reuniões. A principal função dos planejadores de reuniões é reunir essas partes e, portanto, no caso de uma crise ou falha no ser-

viço, é sua responsabilidade gerenciá-la efetivamente. De acordo com os resultados deste estudo, as reuniões são altamente propensas a uma crise operacional de menor escala, em particular por dois motivos. Primeiro, eles são principalmente agregadores de serviços oferecidos por várias organizações externas, onde os serviços utilizados variam de acordo com cada contribuição (por exemplo, eles não usam o mesmo hotel ou local de conferência o tempo todo). Em segundo lugar, esses serviços externos são operados e gerenciados por uma variedade de funcionários, usando os recursos humanos de forma intensiva e, portanto, propenso a erros humanos.

As principais descobertas deste estudo indicam que a maioria das crises induzidas por falhas no serviço são originadas por fatores externos e relacionados a pessoas, embora a dimensão relacionada a pessoas seja definida como controlável até certo ponto. Os entrevistados mencionaram principalmente fornecedores, bem como os locais e os hotéis com os quais eles trabalham. Outra opinião comum foi sobre clientes e seus pedidos de última hora. No entanto, estes também foram referidos como fatores internos, como a falta de comunicação de alguns entrevistados. Problemas tecnológicos raramente foram mencionados, e eles só estavam relacionados com terceiros. Em conjunto, esses resultados sugerem que os planejadores de reuniões tendem a atribuir eventos de crises a outros mais do que eles mesmos, uma atitude também identificada na indústria do turismo (Ascanio, 2008). Os processos de atribuição estão intimamente relacionados ao gerenciamento de crises e às falhas no serviço, pois é comum que as partes interessadas tentem examinar a responsabilidade pelo problema, uma vez que o locus da responsabilidade traz consequências afetivas e comportamentais para a organização (Coombs, 2007; Dabholkar & Spaid, 2012). Para os organizadores de reuniões,

isso poderia envolver reputação e custos financeiros (compensação).

As reuniões de pré-operação, os planos individuais de back-up, a redação de planos de ação e as check-lists foram as ações mais comuns que foram referidas pelos planejadores de reuniões como estratégias para preparar / prevenir crises. As estratégias empregadas durante uma crise foram relacionadas principalmente com seus estados emocionais. Os exemplos apresentados foram manter a calma e não refletir a situação para o cliente, com o objetivo principal de sobreviver a uma crise centrada em não perder seus clientes. Este foco na retenção de clientes foi previamente encontrado em outras pesquisas (Mitroff & Anagus, 2001). Na fase de recuperação, logo após a crise ocorrer, os planejadores de reunião tendem a compensar os danos aos seus clientes, que é uma estratégia de gerenciamento de reputação (Hargis & Watt, 2010).

Os planejadores de reuniões estão plenamente conscientes do que poderia causar uma crise e empregam uma série de estratégias para gerenciá-las. Os resultados mostram que o gerenciamento de crises é realizado a nível individual, mas que há baixos níveis de formalização a nível organizacional, ao ponto de rejeitarem a idéia de desenvolver planos de gerenciamento de crises. Essa rejeição parece se originar sobre o tipo de conhecimento que eles percebem como essenciais no gerenciamento de crises com sucesso, com gerenciamento de crises associado ao conhecimento tácito e não explícito. O conhecimento tácito é "conhecimento prático, orientado a ação ou" know-how "baseado na prática" (Smith, 2001, p. 314), facilita a inovação (Brown & Duguid, 2000) e é implantado usando cara-a-cara (Hansen, Nohria & Tierney, 1999). Os participantes rejeitaram fortemente a idéia de desenvolver planos de gerenciamento de crises porque a situação que eles enfrentam pode exigir soluções cri-

ativas e únicas que não seriam incluídas nesse plano. Além disso, lidar com problemas potenciais requer um alto nível de tomada de decisão espontânea, que envolve contato pessoal com fornecedores ou clientes. Lidar com as crises através da formalização de procedimentos e estabelecer processos de trabalho, a essência do conhecimento explícito, foi visto como prejudicial para o gerenciamento de crises bem sucedido, principalmente porque afetaria sua capacidade de implantar o conhecimento tácito.

5.1 Implicações para a Prática

Compreender origens e estratégias operacionais pode ser útil aos profissionais de reuniões, pois cada tipo de crise relacionado à falha no serviço pode ser melhor abordado através de diferentes estratégias. Por exemplo, estratégias de gestão para origens externas / controláveis, ou seja, fornecedores terceirizados / clientes, são principalmente relacionados com o gerenciamento de características individuais de clientes / fornecedores e a experiência de evento. Por outro lado, crises internas / controláveis podem ser geridas por treinamento, levando a uma melhor prevenção e / ou preparação. As crises externas / não controláveis requerem estratégias de enfrentamento e aprendizagem. Por exemplo, durante um evento de desastre natural, a melhor estratégia que um planejador de reuniões poderia usar é manter as pessoas calmas e dirigir os participantes de acordo com seu plano de emergência. Para os problemas internos / não controláveis, ou seja, falhas de computador no escritório, estratégias de gerenciamento de reputação são sugeridas, devido ao risco de perda de dados confidenciais, o que pode resultar na diminuição da reputação das empresas.

A rejeição dos planos de gerenciamento de crises, embora racionalmente explicada, é preocupante na medida que os profissionais não

entenderam que apenas preparar esses planos poderia ajudar a prevenir crises, ou mesmo melhor prepará-los para sua gestão se elas ocorressem. Isso pode ser devido a razões culturais, que parecem refletir o fato de que "as sociedades no Oriente Médio possuem práticas que não envolvem comportamentos orientados para o futuro, como planejar e investir no futuro" (Kabasakal & Dastmalchian, 2001, p. 486). Os praticantes se beneficiarão do entendimento de que a falta de planos formais de gerenciamento de crises, ao mesmo tempo que oferece flexibilidade e espontaneidade na tomada de decisões, também pode ser a origem de algumas das crises que enfrentam devido a falhas no serviço. A partilha de experiências sobre o planejamento efetivo da gestão de crises, que é mais comum em regiões como o norte da Europa, poderia ser fundamental para demonstrar os benefícios do conhecimento explícito, levando os planejadores de reuniões turcos a adotar ferramentas formais de gerenciamento de crises, como planos de gerenciamento de crises.

5.2 Implicações para a pesquisa

Este artigo contribui para a literatura, demonstrando que as teorias de gerenciamento de crises podem ser empregadas para examinar crises que são essencialmente falhas no serviço. Uma primeira implicação do estudo é que a distinção entre as noções de falha de serviço e crise pode ser artificial e não real. Conseqüentemente, os pesquisadores que planejam estudos sobre falhas no serviço - crises devem considerar examinar ambas as literaturas para integrar os dois tipos de conhecimento. No que diz respeito aos temas futuros, as influências culturais sobre percepções e práticas de gerenciamento de falhas de serviço - crises merecem pesquisas futuras. Estudos comparativos entre países, talvez ligando a

cultura organizacional à cultura do país, possam ser realizados para compreender melhor a forma como a cultura influencia a prática individual e organizacional. Os aspectos individuais e organizacionais da gestão de falhas no serviço de crise também merecem mais pesquisas. No contexto turco, o profissional da reunião parece ser amplamente independentes em sua gestão das falhas no serviço - crises, mas pesquisas futuras poderiam examinar as diferenças entre as organizações e como a liderança afeta essas diferenças. Finalmente, escalas e o design de questionários podem ser desenvolvidos de forma mais válida com base nos resultados dessa pesquisa exploratória, podendo os resultados incentivar os pesquisadores a realizar pesquisas quantitativas na área. Por exemplo, uma lista detalhada de origens pode agora ser incluída como apresentada neste estudo.

REFERÊNCIAS

- Anderson, B. (2006). Crisis management in the Australian tourism industry: Preparedness, personnel and postscript, *Tourism Management*, 27 (6), 1290-1297.
- Ascanio, A. (2008). The opinion in relation to a tourism crisis: the media culture behind the scenery, *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 2 (3), 3-18.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. ed. Boston: Pearson Education
- Brown, J.S. and Duguid, P. (2000), Balancing act: how to capture knowledge without killing it, *Harvard Business Review*, May-June, pp. 73-80.

- Caldiero, C. T., Taylor, M., & Ungureanu, L. (2009). Image repair tactics and information subsidies during fraud crises. *Journal of Public Relations Research*, 21 (2), 218-228.
- Campiranon, K., & Arcodia, C. (2008). Market segmentation in time of crisis: A case study of the MICE sector in Thailand. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 151-161.
- Choi, J.N., Sung, S.Y. and Kim, M.U. (2010). How do groups react to unexpected threats? Crisis management in organizational teams. *Social Behaviour & Personality: An International Journal*, 38(6), 805-828.
- Cioccio, L. and Michael, E. J. (2007). Hazard or disaster: tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28:1-11.
- Coombs, W. T. (1999). Information and compassion in crisis responses: A test of their effects. *Journal of Public Relations Research*, 11: 125-142.
- Coombs, W. T. (2004). Impact of past crises on current crisis communications: Insights from situational crisis communication theory. *Journal of Business Communication*, 41: 265-289.
- Coombs, W. T. (2007). Attribution theory as a guide for post-crisis communication research. *Public Relations Review*, 33: 135-139.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (1996). Communication and attributions in a crisis: An experimental study of crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 8(4), 279-295.
- Dabholkar, P. A., & Spaid, B. I. (2012). Service failure and recovery in using technology-based self-service: effects on user attributions and satisfaction. *The Service Industries Journal*, 32(9), 1415-1432.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Fearn-Banks, K. (1996). *Crisis Communication: A Casebook Approach*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Mahwah, NJ.
- Ghaderi Z., Puad A. M. S. and Henderson J. C. (2012). Tourism Crises and Island Destinations: Experiences in Penang, Malaysia. *Tourism Management Perspectives*. 2/3, 79-84.
- Glaesser D. (2004). *Crisis Management in the Tourism Industry*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Gremler, D.D. (2004). The Critical Incident Technique in Service Research. *Journal of Service Research*, 7(1), 65-89.
- Gundel, S. (2005), Towards a New Typology of Crises, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 13 (3), pp. 106-115.
- Gundel, S. (2005). Towards a New Typology of Crises. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 13(3), 106-115.
- Hadley, C., Pittinsky, T., Sommer, S. and Zhu, W. (2011). Measuring the efficacy of leaders to assess information and make decisions in a crisis: The C-LEAD scale. *Leadership Quarterly*, 22(4), 633-648.

- Hale, J. E., Hale, D. P. and Dulek, R. E. (2006). Decision processes during crisis response: An exploratory investigation. *Journal of Managerial Issues*, 18, 301-320.
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13, 401-417.
- Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999), What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-16.
- Hargis, M. and Watt, J. (2010). Organizational Perception Management: A Framework to Overcome Crisis Events. *Organization Development Journal*, 28(1), 73-87.
- Hart, P., Heyse, L. and Boin, A. (2001). New trends in crisis management practice and crisis management research: Setting the agenda. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 9, 181-188.
- Heath, R. (2003). *Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication*. London: Lawrence Erlbaum.
- Henderson, J. C. (2013). The Great East Japan earthquake and tourism: A preliminary case study. *Tourism Recreation Research*, 38(1), 93-98.
- Hermann, C. F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 8, 61-82.
- Hilliard, T., Scott-Halsell, S. and Palakurthi, R. (2011). Core Crisis Preparedness Measures Implemented by Meeting Planners. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(6), 638660.
- Jacobsen, J., & Simonsen, D. (2011). Toward a New Understanding of Crises: Defining Organizational Crises Through a Phenomenological Approach. In: *Second International Conference in Crisis Communication at the Beginning of 21st Century: Communicating Crisis in the Age of Complexity*, October (pp. 6-8).
- Jallat, F., & Shultz, C. J. (2011). Lebanon: From cataclysm to opportunity—Crisis management lessons for MNCs in the tourism sector of the Middle East. *Journal of World Business*, 46(4), 476-486.
- Kabasakal, H., & Dastmalchian, A. (2001). Introduction to the special issue on leadership and culture in the Middle East. *Applied Psychology*, 50 (4), 479-488.
- Kähr, A., Nyffenegger, B., Krohmer, H., & Hoyer, W. D. (2016). When hostile consumers wreak havoc on your brand: The phenomenon of consumer brand sabotage. *Journal of marketing*, 80(3), 25-41.
- Kline, S. and Smith, S. (2006). *Crisis Planning for the Meeting Planning and Convention Industry*. Chicago: Professional Convention Management Association
- Lalonde, C., & Roux-Dufort, C. (2013). Challenges in teaching crisis management: Connecting theories, skills, and reflexivity. *Journal of Management Education*, 37(1), 21-50.
- Laws, E., Prideaux, B., & Chon, K.S. (2007). *Crisis management in Tourism*; Cabi Pub
- Lerbinger, O. (1997) *The Crisis Manager: Facing*

Risk and Responsibility. Mahwah, N.J: Lawrence Erlbaum.

Mair, J., Ritchie, B. W., & Walters, G. (2014). Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations: a narrative review. *Current Issues in Tourism*, 19:1, 1-26.

Mitroff, I. I. and Anagus, G. (2000). *Managing crises before they happen: What every executive & manager needs to know about crisis management*. New York: American Management Association.

Mitroff, I. I., Shrivasta, P. and Udwadia, F.E. (1987). Effective Crisis Management. *Academy of Management Executive*, 1(3), 283-292.

Paraskevas, A. & B. Arendell. (2007). A strategic Framework for terrorism prevention and mitigation in tourism destination, *Tourism Management*, 28 (1), pp. 1560-1573.

Paraskevas, A., & Altinay, L. (2013). Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management. *Tourism Management*, 34, 158-171.

Pauchant, T. and Douville, R. (1993). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7(1), 4363.

Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 48-59.

Pfarr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis Management in Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23 (2-4), 249-264.

Ritchie, B.W., 2004. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669-683.

Rittichainuwat B. N.. (2012). Tourists' and Tourism Suppliers' Perceptions toward Crisis Management on Tsunami. *Tourism Management*, 34,112–121.

Rodriguez-Toubes, D., Brea, J. A. F., & Torre, J. Á. D. L. (2014). Experiencias de crisis por desastres en los negocios turísticos: ni se aprende, ni se prepara. *Tourism & Management Studies*, 10(2), 50-56.

Rose, A., Avetisyan, M., Rosoff, H., Burns, W. J., Slovic, P., & Chan, O. (2016). The role of behavioral responses in the total economic consequences of terrorist attacks on US air travel targets. *Risk analysis*.

Roschk, H., & Gelbrich, K. (2014). Identifying appropriate compensation types for service failures: A meta-analytic and experimental analysis. *Journal of Service Research*, 17(2), 195-211.

Santana, G. (2004). Crisis management and tourism: Beyond the rhetoric. *Journal of Travel and Tourism*, 15, 299-321.

Sausmarez, N. (2013) Challenges to Kenyan tourism since 2008: crisis management from the Kenyan tour operator perspective, *Current Issues in Tourism*, 16 (7-8), 792-809.

Seymour, M. and Moore, S. (2000), *Effective Crisis Management: Worldwide Principles and Practice*, Continuum, London.

Shone, A., and Parry, B. (2010). *Successful event management: A practical handbook*. 3rd ed. Hampshire: CENGAGE Learning.

Smith, S. and Kline, S. (2010). Crisis Preparedness and Meeting Planners' Perceptions. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11(1), 62-78.

Tse, A. C. B., So, S., & Sin, L. (2006). Crisis management and recovery: How restaurants in Hong Kong responded to SARS. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 3–11.

Ulmer, R. R., Seeger, M. W., & Sellnow, T. L. (2007). Post-crisis communication and renewal: Expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, 33(2): 130–134.

Wu, L., & Walters, G. (2016). Chinese travel behavior in response to disastrous events: the case of the Japan earthquake. *Journal of China Tourism Research*, 12(2), 216-231.

Dados dos Autores:

Cisil Andirin

Mestrado em Gestão de Eventos no Departamento de Eventos e Lazer, Faculdade de Administração, Universidade de Bournemouth, Reino Unido. A pesquisa foi realizada enquanto Estudante-pesquisadora na Universidade de Bournemouth. Atualmente é Gestora de Vendas no Adana and Mersin Hilton Hotel, Turquia, Email: cisil.andirin@gmail.com <mailto:cisil.andirin@gmail.com>

Miguel Moital

Doutorado em Turismo, Universidade de Bournemouth, Reino Unido. Professor-Principal em Gestão de Eventos no Departamento de Eventos e Lazer, Faculdade de Administração, Universidade de Bournemouth, Reino Unido. Email: mmoital@bournemouth.ac.uk <mailto:mmoital@bournemouth.ac.uk>

Carla Pinto Cardoso

Doutorada em Turismo, Universidade de Bournemouth, Reino Unido. Professora Assistente Convidada e Coordenadora do Departamento de Turismo e Património, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais, Universidade Católica Portuguesa (Braga), Portugal. Email: cpintocardoso@braga.ucp.pt <mailto:cpintocardoso@braga.ucp.pt>