

## » O caso da United: como as crises de reputação mudaram no mundo atual

Madrid » 06 » 2017

### UM BOM EXEMPLO DO QUE NUNCA DEVE SER FEITO, E COMO UMA AÇÃO CAUSA UMA REAÇÃO

Vivemos em constante mudança. Hoje todos somos atores e todos estamos envolvidos em eventos e ocorrências que sucedem tanto no nosso meio como globalmente. As crises ocorrem de diferentes formas, mas todas chegam inesperadamente. Muitas vezes, uma empresa pode de repente ver-se envolvida numa crise. A comunicação durante estes cenários é muito complexa, pois desencadeará uma série de atitudes negativas das diferentes partes interessadas, onde a opinião pública pode ser uma das mais importantes. As companhias aéreas também não estão livres de crises e riscos à reputação decorrentes de eventos adversos com seus clientes. Recentemente, fomos testemunhas de como as crises que ocorreram em algumas das principais companhias aéreas dos Estados Unidos terminaram em desastre total.

As redes sociais desempenham hoje um papel muito importante. Basta ver o exemplo da United para entender o rápido impacto, quase instantâneo, que o mau tratamento de um evento negativo pode causar e a velocidade de escala dos eventos em tempo real.

As imagens de um passageiro que estava confortavelmente sentado no seu lugar, num voo da United, de Chicago para Louisville, no Kentucky, e que foi violentamente retirado do avião, foram reproduzidas no mundo inteiro. Os oficiais de segurança do aeroporto literalmente arrastaram o passageiro pelo corredor da aeronave.<sup>1</sup> O seu crime foi recusar-se a sair do avião conforme a decisão da companhia aérea uma vez que o voo estava lotado e ninguém queria aceitar uma compensação para ceder o lugar e a empresa escolheu-o para ficar de fora do voo.

Neste caso específico, o que aconteceu foi ainda mais chocante se recordarmos que esta não era uma situação nova para a companhia aérea. A United viu a sua reputação danificada anos antes, em 2009, quando se recusou a reparar os danos causados quando partiu a guitarra de um passageiro durante um voo. O cantor de música country, depois de não receber resposta da empresa, decidiu gravar uma canção de protesto,<sup>2</sup> que publicou no YouTube.<sup>3</sup> A música de Dave Carroll tornou-se viral e causou milhões de dólares de prejuízos à empresa na bolsa de valores. Com o que esta perdeu, poderia ter comprado mais de 51.000 guitarras a Dave Carroll.

É importante observar que esta foi uma crise revolucionária no mundo 2.0.

Voltando ao médico retirado à força do avião, as imagens que deixaram os passageiros perplexos foram registadas pelos seus telemóveis e permitiram que o incidente viajasse pelo mundo mais rápido que o próprio avião (ou a reputação da United). As redes sociais atuaram como uma bola de fogo, e no dia seguinte, o assunto foi o tópico mais discutido no Twitter nos Estados Unidos, com 1,2 milhões de



<sup>1</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=STJQnu72Nec>

<sup>2</sup> <https://vimeo.com/78920309>

<sup>3</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=5YGc4zOqozo>

menções. Alguns exemplos de críticas que a United recebeu incluíram comentários como: “Se não há lugares suficientes, prepare-se para levar” e “Parabéns @United, agora é mais detestado do que o presidente. Que feito.” A hashtag #NewUnitedAirlinesMottos<sup>4</sup> ficou popular no Twitter, ao expressar a ira dos utilizadores contra a empresa. Paralelamente, o vídeo atraía grande atenção na China, um mercado estratégico extremamente importante para a United. O incidente tornou o assunto também o mais discutido no Twitter na China, atraindo mais de 100 milhões de visitas.

**“As redes sociais explodiram ainda mais perante a resposta insensível do CEO da United, que escreveu uma carta aos seus colaboradores a dizer que aprovava as suas ações”**

### QUAL FOI A RESPOSTA DA UNITED AO EVENTO?

Uma simples desculpa pelo voo lotado. As redes sociais insurgiram-se ainda mais com a resposta insensível<sup>5</sup> do CEO da United, que escreveu uma carta aos seus funcionários dizendo que apoiava as suas ações. Esta resposta inadequada da United a um evento demonstra que ainda existem empresas de grande porte que não acompanharam as mudanças e que acham que podem continuar a agir livremente, como aliás fizeram durante muito tempo no passado. No entanto, hoje o poder está nas mãos das pessoas. A United deveria ter tomado providências mais rapidamente para conter os danos causados pelo vídeo quando este se tornou viral. E, no exemplo mais recente, as declarações da empresa e do CEO deveriam ter sido diferentes.

O próximo caso mostra uma situação semelhante, mas com resultados completamente diferentes. Cerca de três semanas após o incidente da United, a American Airlines também teve uma péssima situação de serviço ao cliente, quando um funcionário da empresa ‘atingiu’<sup>6</sup> uma grávida na cabeça com um carrinho de bebé antes da descolagem, e que foi defendida por um outro passageiro. A discussão, com a mulher a chorar, inconsolável, e o outro passageiro a levantar-se para a defender, foi rapidamente gravada em vídeo por outros passageiros que também se levantaram a favor da passageira atingida, confrontando o funcionário e exigindo o seu nome; o vídeo espalhou-se rapidamente pelas redes sociais.

De imediato a American Airlines se mostrou solidária com o passageiro e emitiu um comunicado de imprensa pedindo desculpas e afirmando-se triste por ter causado qualquer dor à passageira, à sua família e aos outros passageiros afetados pelo incidente. A empresa declarou que o episódio não refletia os seus valores e, por último, revelou que o funcionário envolvido no incidente havia sido suspenso até que o caso fosse investigado.

Talvez a American Airlines tenha aprendido uma lição depois do que aconteceu com a United e com a maneira errada como trataram o incidente. Neste aspeto, a American forneceu uma resposta muito mais rápida, elaborando um comunicado oficial com uma declaração mais justa, amigável e consciente, o que minimizou o impacto do incidente.

No caso da United, as repercussões foram graves. Na terça-feira após o incidente, as ações da companhia aérea caíram 4 % na Bolsa de Valores de Nova Iorque. A sua reputação

rapidamente ficou manchada. Na China, é provável que nenhum cidadão queira entrar num avião da United. A companhia foi forçada a fazer um acordo com as partes afetadas para o infeliz incidente, e este tipo de acordos extrajudiciais pode envolver o pagamento de quantias elevadas.

Após esta série de eventos infelizes, parece que a United está a aprender a sua lição. Recentemente, a companhia aérea norte-americana divulgou um pedido de desculpas a um homem de 71 anos que foi atirado ao chão devido a um golpe de um funcionário do Atendimento ao Cliente após o vídeo do golpe<sup>7</sup> ter sido divulgado. O passageiro aproximou-se do funcionário da United Airlines porque a sua passagem era ilegível. Embora a companhia se tenha desculpado, mencionando que o comportamento do funcionário era totalmente inaceitável e que não refletia os valores fundamentais da empresa nem o seu compromisso de tratar todos os clientes com respeito e dignidade, para além de acrescentar que o agressor foi despedido, essa atitude foi muito mais sincera e autêntica. No entanto, a desculpa surgiu tarde, uma vez que o incidente ocorreu no dia 21 de julho de 2015.

### O QUE MUDOU? POR QUE RAZÃO AS ANTIGAS ATITUDES JÁ NÃO FUNCIONAM?

1. O poder dos cidadãos, consumidores e clientes está agora no centro das nossas decisões:
  - Neste novo mundo, somos todos atores e repórteres. Nas redes sociais, os consumidores e o público em geral assumem o controlo da conversa 24 horas por dia, usando múltiplos ecrãs. O poder está nas mãos das pessoas, que decidem o que pode ou não ser feito. É aí que as conexões são feitas e as marcas e empresas são construídas ou destruídas. O desafio é participar na conversa e criar a narrativa adequada para uma empresa, com base na

<sup>4</sup> <https://twitter.com/search?q=%23NewUnitedAirlinesMottos%20&src=typd>

<sup>5</sup> <https://twitter.com/united/status/851471781827420160>

<sup>6</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=cuwAKLAE6c4&feature=youtu.be>

<sup>7</sup> <https://mobile.nytimes.com/2017/06/14/travel/united-airlines-apologizes-after-2015-video-shows-worker-shoving-customer.html?smid=tw-nytimes>

proposta compartilhada fornecida pelo cidadão, consumidor e cliente, que são o centro de todas as nossas decisões. As empresas devem ser autênticas, diligentes e transparentes quando reagirem a incidentes e situações que se podem agravar.

**“Vivemos numa época de atualização permanente, na qual todos queremos fazer parte da conversação e na qual todos vivemos a colaborar, a dar as nossas opiniões e a comunicar uns com os outros”**

- » Tim Cook, CEO da Apple, não só gera conteúdos sobre os novos produtos ou sobre as atividades com os seus funcionários e clientes, como também demonstra com frequência o seu lado humano, participando em campanhas contra a discriminação sexual e racial.
- » Mark Zuckerberg, fundador e CEO do Facebook, interage com os seus seguidores na sua própria rede social, gerando opiniões sobre o futuro da tecnologia e das redes sociais, das redes sociais.

2. O CEO já não é uma pessoa desconhecida; nós conhecemo-lo, podemos contactá-lo, podemos até conversar diretamente com ele:

- A era da invisibilidade acabou, pois a tecnologia tornou-nos a todos transparentes, incluindo o CEO. As formas de conexão por meio de múltiplos canais nas redes sociais multiplicaram-se. As pessoas querem gerar conexões e empatia com os líderes das empresas. Isso é uma oportunidade para os CEOs, pois permite-lhes fazer parte do diálogo, interagindo de forma proactiva com as pessoas e tornando-se influenciadores. Os CEOs devem estar prontos para assumir um papel participativo nas redes sociais, para defender as intenções das suas empresas e ajudar a controlar conversas positivas ou negativas.
- Podemos mencionar alguns dos principais CEOs com maior presença nas redes sociais, principalmente no LinkedIn e Twitter, e que de facto conseguem gerar um impacto positivo e são admirados pela sua capacidade de interagir com os seus seguidores:
  - » Richard Branson, Presidente e Fundador do Virgin Group, blogger ativo, tornou-se o influenciador mais seguido no LinkedIn ao criar conteúdos de liderança de pensamento.
  - » Bill Gates, da Microsoft, que se foca na criação de conteúdo sobre empreendimento social, ciência e filantropia em África e nos países em desenvolvimento.
  - » Jeff Weiner, CEO do LinkedIn, muito ativo no Twitter, com posts e artigos de conteúdo variado sobre tecnologia, redes sociais, recrutamento e liderança.
  - » John Legere, CEO da T-Mobile US, participação constante no Twitter, com seus seguidores, gerando opiniões sobre entretenimento, com mensagens que destacam a diferenciação da marca T-Mobile.

3. Já não existem comunicações internas; as fronteiras entre os dois planos desapareceram e o que dizemos internamente deve ser o mesmo que dizemos ao mundo exterior:

- As mensagens enviadas de uma para várias pessoas desapareceram. Neste novo mundo, a fonte da mudança vem da hiperconectividade, uma vez que já não existem barreiras na comunicação. As mensagens e as comunicações são “de todos para todos”, e é importante integrar os diferentes aspetos da comunicação e os múltiplos atores internos e externos num único propósito comum: conectar-se com todos e garantir que a mensagem é uniforme. No caso da United, observámos que nenhum funcionário defendeu ou se colocou a favor da empresa.

4. A velocidade da informação e sua propagação imediata nas redes sociais. As crises locais já não existem:

- O mundo “sempre ativo” das redes sociais não espera; 69 % das crises espalham-se internacionalmente em 24 horas. Devemos responder rapidamente e prepara-nos para o pior, incluindo crises inesperadas. Conforme supramencionado, o caso da United é um exemplo de como o incidente percorreu o mundo em frações de segundos, transformando-se no tópico mais discutido nos Estados Unidos no dia seguinte à sua ocorrência.

5. Ser e não apenas parecer. A era da estética acabou, bem-vindo à era da ética:

- Dentro de tudo o que a ética compreende, a transparência desempenha um papel muito importante, pois é uma das forças dominantes no mundo de hoje. Temos mais poder com as múltiplas formas de conexão, mas também ficamos mais vulneráveis; a nossa reputação é o nosso maior ativo. Temos que ser coerentes e fazer o que dizemos, fazer valer nossas intenções.

6. Mundos 2.0 e 3.0. Estamos prontos para reagir? Bem-vindo à era da interação e conversa:

- Vivemos na era de permanente atualização, na qual todos nós queremos fazer parte da conversa, onde todos nós vivemos e trabalhamos juntos, dando as nossas opiniões e comunicando. Agora a media está nas mãos das pessoas, e não há controle sobre o que é feito ou dito. Quem não apanhar o comboio de alta velocidade, ficará para trás. Nesse sentido, vimos como a United nunca participou na conversação. A empresa limitou-se a assumir a sua própria posição no incidente, como sempre fez no passado, sem compreender as repercussões no mundo atual; é necessário ouvir as pessoas, interagir com elas, responder e fazer parte da conversa nas redes sociais.

“Estarmos preparados é a chave para o sucesso e isso requer uma planificação intensa”

7. Os nossos próprios funcionários acreditam na nossa história corporativa? Se a resposta for sim, então temos verdadeiros embaixadores da marca:

- No mundo de hoje, em que devemos adaptar e evoluir continuamente e em que todos nós temos papéis de liderança e participamos da conversa, a autonomia e voz dos colaboradores desempenham um papel muito importante, pois representam um pilar da organização. Dessa forma, é essencial identificar uma proposta de valor, compartilhada, que permita à organização obter a colaboração dos seus funcionários e convertê-los em verdadeiros embaixadores da marca, sabendo que isto levará à transformação da organização.

8. O verdadeiro e autêntico ADN de uma organização:

- Para comunicar a sua marca efetivamente com diferentes públicos, uma organização deve estar onde os consumidores estão, hoje, e entender as nuances culturais e as preferências dos subgrupos de diferentes setores demográficos. Para que uma mensagem tenha impacto, esta deve ser autêntica para se destacar e ganhar o coração e a mente de cada consumidor. O ADN da United e as histórias, tanto passadas como atuais, mostram que muitas coisas devem mudar. Recentemente vimos como, algumas semanas após ter sofrido uma crise global de imagem ao retirar à força o Dr. David Dao do avião, a empresa foi obrigada a mudar os códigos de entrada das cabines de voo dos seus aviões, depois de admitir que estes podem ter sido publicados acidentalmente na internet.

9. Reconhecer o valor de fazer reparações no momento certo; uma segunda oportunidade:

- O que muitos não têm em conta o timing para fazer reparações e corrigir erros, que deve ser aproveitado para minimizar o impacto de uma crise que surgiu devido a uma resposta inicial inadequada, convertendo assim o risco numa oportunidade imediata. No caso da United, o CEO Oscar Muñoz

teve esta mesma oportunidade, mas não o fez. Pelo contrário, Muñoz piorou a situação ao criticar a atitude do passageiro que foi retirado do avião, criando repercussões pessoais e para a companhia aérea. O CEO já não será promovido a Presidente do Conselho e sofreu um ajuste no seu salário, que agora dependerá de melhorias no Atendimento, atenção e experiência do Cliente.

10. O mundo visual, um mundo de envolvimento, onde o que se vê é no que se acredita:

- Antes de começarmos a andar por aí como verdadeiros fotógrafos jornalísticos, equipados com câmaras de bolso, o incidente com o passageiro da United teria sido um caso infeliz, um momento difícil para aqueles que o testemunharam e para o passageiro. A United não teria, com certeza, feito um comunicado público sobre o assunto, e seria difícil acreditar se alguém noticiasse o sucedido. Porém, neste novo mundo da revolução digital e tecnológica, o visual torna-se palpável e atraente e cria ligações permanentes com qualquer circunstância, experiência ou evento, gerando um impacto tremendo nas pessoas, fazendo-as reagir e assumir uma posição sobre o que veem.
- Em geral, as pessoas procuram e ficam constantemente expostas a experiências unificadas em que o mundo digital e o fisicamente tangível se encontram, onde estão conectados. Esta tendência está muito bem exemplificada no caso da United e em incidentes com outras empresas aéreas, onde a presença física dos passageiros que testemunharam o incidente desempenhou um papel importante, pois em frações de segundos, os incidentes foram gravados e fotografados, e as fotos e os vídeos disponibilizados no ecossistema digital.

- O vídeo é o futuro; 74 % do tráfego da internet é composto por vídeos. Este movimento, que revela o incrível poder das imagens e da narrativa, continuará a crescer rapidamente nos próximos anos. Cerca de 80 % dos utilizadores que acedem um website assistem a vídeos, enquanto 20 % leem conteúdos em forma de texto. Os vídeos incentivam os utilizadores a se mobilizarem, seja compartilhando nas suas redes sociais, fazendo uma compra ou preenchendo um formulário.

**“É importante enfatizar que o empoderamento e a preparação dos funcionários para defender a marca são essenciais para a correta gestão, concentrando-se no que é mais importante quando chegar a hora de agir”**

- Treinar a equipa responsável para garantir a sua eficiência quando necessário.
- Alteração de uma cultura escrita para uma cultura digital e audiovisual, com ações e conversas digitais que devem estar prontas para uma crise.

É importante enfatizar que o empoderamento e a preparação dos funcionários para defender a marca são essenciais para a correta gestão, concentrando-se no que é

mais importante quando chegar a hora de agir.

## A SOLUÇÃO PARA UMA CRISE É ESTAR PREPARADO

A crise pode chegar a qualquer momento. Estar preparado é a chave para o sucesso, o que requer um planeamento intenso que priorize o desenvolvimento de ações preventivas e que colocam a empresa na melhor posição para gerir a crise quando e se ela acontecer.

Quando esta ocorre, é essencial ter uma equipa de comunicação de crise experiente que responda de forma rápida e clara, inspirada em confiança e credibilidade, para não piorar a imagem da empresa.

É fundamental ter uma equipa experiente no assunto, com uma metodologia específica baseada nos parâmetros abaixo:

- Identificar o que pode acontecer e quais as consequências.
- Definir uma estratégia de ação para responder a uma crise.
- Detalhar um procedimento e desenvolver os mecanismos e as ferramentas necessários para a criação de uma imagem positiva durante a crise.

As crises são inevitáveis e, dessa forma, o importante é estar preparado. Razão pela qual é tão importante a formação em comunicações, sobre o uso de tecnologias, redes sociais e possíveis simulações de crises, colocando em prática a capacidade dos colaboradores em responder imediatamente a eventos negativos.

Este novo ambiente obriga as empresas a planear de forma responsável a comunicação de crise por meio de uma estratégia de comunicação eficaz e imediata, implementando programas abrangentes de prevenção e gerindo o seu acompanhamento.

O plano de comunicação de crise define as ações necessárias para melhorar a posição da empresa com os media, as autoridades, os serviços de emergência, a comunidade local e outros públicos de interesse ou partes envolvidas. Da mesma forma, estes critérios devem ser estabelecidos para o desenvolvimento de um manual de crise, que detalha os procedimentos internos de comunicação de crise, incluindo a deteção de problemas, a ativação de alerta, as ações urgentes, a organização de responsabilidades, ou as regras para interagir com os media e todos os públicos envolvidos num ecossistema de crise.

Neste aspeto, as empresas aéreas ainda têm um longo caminho pela frente. Não importa quantas campanhas publicitárias são feitas para tentar recuperar a posição da United e mitigar esse evento negativo, a horrível imagem do passageiro a ser arrastado pelo corredor ficou gravada na cabeça das pessoas de todo o mundo.



**Alejandro Romero** é sócio e diretor geral para a América Latina da LLORENTE & CUENCA. Lidera desde 1997 o processo de expansão da agência na América Latina, tendo iniciado as operações no Peru, Argentina, Colômbia, Panamá, Equador, México e, mais recentemente, Miami. Para além disso, encabeçou os processos de comunicação de três das dez operações de M&A mais importantes na região: a venda das operações de BellSouth ao grupo Telefónica, a aquisição por SABMiller do Grupo Empresarial Bavaria e a venda do Grupo Financeiro Uno ao Citibank. Em 20 anos posicionou a Agência como a primeira rede de comunicação da América Latina.

[aromero@llorentycuenca.com](mailto:aromero@llorentycuenca.com)

---



**Emigdio Rojas** é o Diretor Geral do escritório de Miami da LLORENTE & CUENCA. Com mais de doze anos de experiência em comunicação ligada a consumidores hispânicos e multiculturais da América Latina e dos Estados Unidos, foi responsável pelo marketing integrado de diversas empresas internacionais com interesses nos EUA e na América Latina. O seu conhecimento e experiência vão desde a publicidade à gestão da reputação digital, e incluem a gestão de assuntos corporativos, media relations e desenvolvimento criativo. Trabalhou com marcas como The Coca-Cola Company, Procter & Gamble, Unilever, ESPN Sports, Palace Resorts, Mulan Pharmaceuticals, Miami Children's Hospital Foundation, inVentiv Health, Jupiter Medical Center e AS Monaco FC, entre outras.

[erojas@llorentycuenca.com](mailto:erojas@llorentycuenca.com)

---



**Luis Serrano** é diretor da área de Comunicação de Crises da LLORENTE & CUENCA. Licenciado em Jornalismo, é um dos maiores especialistas em Espanha sobre gestão de comunicação em situações de emergência e catástrofes, assim como em desenvolvimento de protocolos de atuação e crises em redes sociais. Durante 17 anos foi Diretor de Imprensa do centro de Emergências 112 da Comunidade de Madrid, onde participou ativamente na gestão de acontecimentos como o atentado de 11 de Março de Madrid. Interveio em mais de 100 acidentes industriais, com múltiplas vítimas, acidentes em centros de lazer, crises de saúde, etc. É o autor do livro "11 M y otras catástrofes. La gestión de la comunicación en emergencias", fruto da sua experiência. Possui também uma vasta experiência de docente nos campos de emergência e gestão de crise. É professor do Mestrado de Urgências e Emergências de CEUTASSICA, assim como do Mestrado de Fogo da Universidade de Lleida, do Mestrado de Comunicação Política da Universidade Camilo José Cela, Mestrado em Segurança e Emergências da Fundación Ortega y Gasset e da Universidade Rey Juan Carlos, Mestrado de Emergência da Universidade de Murcia-Alebat. Para além disso, é professor-colaborador há 12 anos da Escola Nacional de Proteção Civil do Estado. Como jornalista, trabalhou durante sete anos nos serviços de informação da Onda Zero.

[lserrano@llorentycuenca.com](mailto:lserrano@llorentycuenca.com)

---



**d+i desenvolvendo  
ideias**  
LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)