

GERENCIAMENTO DE CRISE: estudo de caso da Mineradora Samarco

MARTINS, Marina Aparecida Silva ¹



RESUMO

Para o desenvolvimento desta pesquisa, adotou-se a pesquisa qualitativa na modalidade estudo de caso, usando a mineradora Samarco como objeto de estudo. O trabalho tem por objetivo analisar o papel da assessoria de imprensa durante o gerenciamento de crise, mostrar o que deve ser feito, quais providências devem ser tomadas e como contornar o problema e até mesmo revertê-lo a favor do assessorado. Busca ainda apresentar as estratégias mais comumente usadas pelos assessores na tentativa de driblar e conter a crise de imagem.

PALAVRAS-CHAVE: Assessoria de Imprensa. Gerenciamento de Crise. Crise de Imagem. Samarco S.A.

INTRODUÇÃO

As chamadas crises de imagens em empresas e/ou instituições, ou envolvendo personagens/personalidades, são fatos que envolvem falhas e desgaste de relacionamentos, podendo gerar uma série de fatores que afetam a credibilidade e a reputação dos envolvidos. Nessas situações de escândalos, a mídia se torna o principal vetor, já que as crises são formadas de acontecimentos que geram uma ampla cobertura da imprensa, mas, algumas vezes, elas podem ser evitadas e superadas.

Com o desenvolvimento do mundo virtual,

o público se encontra cada vez mais crítico e atento a tudo que acontece. Isso implica que situações complicadas relativas à imagem das instituições não passem despercebidas, fazendo com que a cada dia a assessoria de imprensa se torne mais essencial, fazendo crescer a procura por assessores e gestores de imagem. Esses profissionais conseguem criar um clima organizacional harmonioso, transmitir confiança aos funcionários para que possam trabalhar satisfeitos, além de conseguir driblar as crises e reerguer a reputação e a imagem da empresa.

A atividade de comunicação de uma empresa precisa ser realizada de forma integrada, visando à comunicação como um todo, seja antes, durante e após a crise. Uma parte dessa comunicação é feita pela assessoria de imprensa, que pode ser definida como “serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa” (FENAJ, 2009). Funciona como uma ponte entre o veículo de comunicação e a empresa, e, através disso, transmite-se visibilidade, confiança e positividade ao meio social, fazendo com que a empresa tenha uma imagem de referência no mercado. É essencial que a empresa tenha a comunicação como uma aliada, já que o relacionamento amigável com seu público garante um bom reconhecimento perante a sociedade.

O artigo relata um estudo de caso da crise de imagem vivida pela mineradora Samarco, após o rompimento da barragem de Fundão, em novembro de 2015, no distrito de Bento

¹ Faculdade Governador Ozanan Coelho.
E-mail: marina13martins@gmail.com

Rodrigues, em Mariana, Minas Gerais, e tem como objetivo mostrar o que os assessores de imprensa podem fazer nesses momentos para solucionar, apaziguar ou pelo menos diminuir os efeitos da crise.

Em momentos de crise, a assessoria dispõe de algumas estratégias para conseguir driblá-la, e uma dessas é o plano de gerenciamento, que geralmente decreta as medidas a serem adotadas, para que a crise possa ser superada com eficácia e sucesso. No entanto, não há uma regra específica a ser seguida nesses momentos. Cada empresa deve trabalhar dentro da sua realidade e necessidade, já que a crise é algo imprevisível que pode tomar grandes proporções rapidamente. Para Mário Rosa (2001, p. 24), “as crises só existem porque vivemos num mundo tão interligado que um problema que, em princípio, diria respeito a apenas uma empresa ou a uma comunidade distante pode adquirir imediatamente uma dimensão muito maior”.

A escolha do tema levou em conta a importância de se conscientizar as empresas sobre a necessidade de um setor de comunicação bem estruturado, para evitar e gerenciar momentos de crise. A decisão de ter a Samarco como estudo de caso ocorreu em função de terem passado por um grande fato, com alta repercussão nos veículos de comunicação nacionais e internacionais.

REFERENCIAL TEÓRICO

A assessoria de comunicação pode ser definida basicamente como uma administração de informações, que se subdivide para desempenhar diversas atividades, e em uma dessas subdivisões está o assessor de imprensa. O profissional dessa área desempenha papéis que estão relacionados tanto à parte externa, quanto à parte interna de uma instituição ou empresa.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é de caráter qualitativo e foi utilizada como metodologia a análise de conteúdo. Buscou-se identificar e descrever sentimentos de empatia em adolescentes após assistirem quatro vídeos produzidos com histórias de vida de idosos que moram em uma instituição de longa permanência na cidade de Ubá/MG.

Os adolescentes foram escolhidos aleatoriamente em uma escola da cidade de Cataguases/MG. A amostra foi composta por 20 adolescentes, entre 13 e 19 anos, sendo sete do sexo masculino e treze do sexo feminino.

Após eles assistirem ao vídeo, foi realizada uma entrevista semiestruturada, individualmente, buscando identificar se a história despertou algum sentimento e que tipo de sentimento era esse. Durante a análise, ficou evidente a presença de sentimentos empáticos e de identificação. Este foi considerado na pesquisa uma vez que está relacionado ao processo de empatia, ou seja, ao se identificar com o outro o adolescente pode se colocar no lugar dele.

O que é assessoria de imprensa?

Segundo a Federação Nacional dos Jornalistas:

Assessoria de imprensa é o “serviço de administração das informações jornalísticas e do seu fluxo, das fontes para os veículos de comunicação e vice-versa [...]. De natureza essencialmente dinâmica e versátil, a Assessoria de Imprensa é responsável por múltiplas atividades e desempenha papel estratégico na política de comunicação dos assessorados”. (FENAJ, 2009).

Entretanto, Maristela Maffei, não se delimita a esse conceito e acrescenta:

A experiência demonstra que essa profissão é muito mais estratégica, e abrange a construção de relacionamentos mais sólidos com jornalistas em redação. Inclui ainda o novo direcionamento de uma organização para

que ela seja mais aberta e se comunique, de maneira responsável, com uma parte maior da sociedade – tendo a mídia como mediadora. (Maffei, 2008, p. 52).

As ações de uma assessoria de imprensa devem ser criadas através de estratégias de planejamento e não sobre improviso (CHINEM, 2003, p. 33). Uma das funções principais do assessor é despertar os interesses dos jornalistas sobre assuntos que vão valorizar seu assessorado (LOPES, 2000, p. 43). Complementando, Elisa Kopplin e Luiz Artur Ferraretto dizem que as tarefas fundamentais do assessor de imprensa são:

Relacionamento com os veículos de Comunicação Social, abastecendo-os com informações relativas ao assessorado (através de relise23, press-kits, sugestões de pautas e outros produtos), intermediando as relações de ambos e atendendo às solicitações dos jornalistas de quaisquer órgãos de imprensa; Controle e arquivo de informações sobre o assessorado divulgado nos meios de comunicação, bem como avaliação de dados provenientes do exterior da organização e que possam interessar aos seus dirigentes; Organização e constante atualização de um mailing-list (relação de veículos de comunicação, com nomes de diretores e editores, endereço, telefone, fax e e-mail); Edição dos periódicos destinados aos públicos externa e interno (boletins, revistas ou jornais); Elaboração de outros produtos jornalísticos, como fotografias, vídeos, programas de rádio ou de televisão; Participação na definição de estratégia de comunicação. (2001, p 13).

A assessoria de imprensa é a ferramenta que comanda o relacionamento entre o cliente (pessoa física ou pessoas jurídica/empresas pessoais/empresas governamentais) e a mídia. O assessor trabalha para manter seu assessorado preparado para o contato com a mídia, seja em entrevista ou coletivas de imprensa, e para isso é elaborado o media-training. Então, na prática:

O jornalista de AI deve instruir seu assessorado sobre como tratar a imprensa, de modo geral, e como se portar durante as entrevistas, em particular. É conveniente, inclusive, que este aconselhamento seja feito não apenas oralmente, mas também reforçado pela elaboração de um material por escrito, que possa ser consultado pelo representante da instituição toda vez que estiver se preparando para conceder uma entrevista ou tiver contato com jornalistas. As orientações devem incluir desde normas de procedimento moral até dicas de como se portar, por exemplo, diante de um microfone. (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 47).

Quem é o assessor?

O assessor é aquele que busca trabalhar a imagem de seu assessorado de forma positiva.

Pisar no terreno do relacionamento com a imprensa é tarefa para quem está disposto a desarmar minas terrestres – daquelas com potencial de jogar a imagem de pessoas e organizações pelos ares. É ofício para perseverantes. Muitas vezes, é falar sem ser ouvido, é insistir e ser considerado um chato é tentar abrir os olhos de quem não quer ver, mas é também defender quem busca se relacionar bem com a mídia para expor indícios de uma boa gestão. (MAFFEI, 2008, p. 17).

Uma das formas de sempre estar se mantendo preparado e encaminhado é ter uma boa relação com a imprensa e manter um convívio diário. Existem algumas maneiras simples de fazer isso.

Em alguns casos, o convite para um almoço pode ser feito pelo assessor, (...), pode ser utilizada para aproximar o assessorado de alguns editores ou chefes de reportagem. Mas é bom deixar claro que ao se promover esse encontro, pressupõe-se que informações interessantes vão ser discutidas, (...), a pauta do almoço deve conter pelo menos um fato de destaque que ele poderá aproveitar de imediato ao retornar à redação. (LOPES, 2003, p. 56).

Nesses encontros, geralmente são tratados assuntos de relevância sobre o assessorado, mas mantendo uma postura correta e cercada de ética profissional. Os objetivos de um assessor deixam de ser apenas promover a exposição do seu assessorado na mídia, e ele passa a buscar posicionamentos estratégicos para incorporar a boa imagem do assessorado junto à sociedade. A assessoria de imprensa trabalha criando um laço com o público, baseado na confiança e credibilidade – esse é o ponto principal para o fortalecimento do seu assessorado na mídia.

O que é a crise?

Crise é algo pelo qual qualquer empresa está sujeita a passar. Como bem explica Wilson da Costa Bueno (2003, p 238), “um momento crítico pode acontecer a qualquer empresa, a qualquer momento, e é preciso estar preparado para enfrentá-lo”. Para o consultor de marketing de comunicação Joe Marconi, a crise pode ser descrita da seguinte maneira:

Crise, obviamente, é um termo relativo. Para alguns, um concorrente agressivo que se muda para as proximidades constitui uma crise. Para outros, pode ser um escândalo, um indiciamento ou, no mínimo, uma inferência de alguma maldade que se torna pública antes que uma situação de crise pareça existir. Se ou quando a má notícia chegar, seja uma insinuação desagradável, um boato, um artigo na imprensa ou a história de um grande desastre, a resposta corporativa correta é e deveria ser “qual é a extensão do dano, a curto e longo prazo, tanto para nossa companhia como para nossa clientela”. (2000, p. 21).

A crise não é algo com que nos deparamos diariamente, mas conta com algo que pode ser fatal: o fator surpresa. Muitos dizem que ela dá sinais de que está se aproximando, porém acaba pegando alguns desprevenidos; por isso, “nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico da administração de crise, mesmo

repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações” (FORNI, 2002, p. 363).

Qualquer fato que possa prejudicar a imagem do seu assessorado de forma negativa pode gerar uma crise. “No mercado, admitem-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa” (FORNI, 2002, p. 373).

Maristela Maffei cita alguns acontecimentos que podem gerar grande crise a pessoas e organizações:

Vazamentos de petróleo, queda de avião, incêndios; escândalos e corrupção envolvendo órgãos públicos; escândalos financeiros ou brigas familiares; operações de fusão e aquisição de empresas; alvos de investigações públicas ou CPIs (Comissões Parlamentares de Inquérito); empresas com produtos adulterados, falsificados ou com problemas de qualidade; personalidades vítimas de assédio sexual, suborno; empresas questionadas por órgãos reguladores e de defesa de saúde; empresas sob forte ataque difamatório da concorrência. (2008, p. 110).

Mário Rosa também elencou alguns tipos de crise:

Desastres industriais: explosões, incêndios, contaminações. Desastres naturais: tempestades, enchentes, desmoronamentos. Falhas em equipamentos ou construções: colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais. De origem criminosa: sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo. De natureza econômica: boicotes, greves, desvalorização das ações. De informação: boatos, intrigas, acusações de concorrentes. De natureza legal: acusações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização. De reputação: denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos. De relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários. Que envolvem risco para a vida: acidentes de trabalho, grandes contaminações. Regulatórias: criações de obstáculos legais, legislação (Rosa, 2001, p. 132-134).

Gerenciamento de crise

Segundo Mario Rosa:

Um Plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma situação adversa possa ser captado como tal. A imagem transmitida por uma organização ou um líder numa situação de crise é tão ou mais importante do que suas ações. Ou seja, o importante não é apenas o que você faz, mas principalmente como você faz. Partindo, é claro, do pressuposto de que suas ações, objetivamente falando, são corretas. (...) O grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. “E o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo”. (2003, p. 71).

O gerenciamento de crise consiste em criar métodos para promover as pessoas ou as organizações nas ações necessárias diante de uma crise de imagem, para que a crise não se agrave. Diante da situação, é fundamental que se tomem iniciativas rápidas e eficazes e se estabeleça um posicionamento perante a mídia para que não ocorram maiores especulações.

Maristela Maffei relembra que o mais importante durante a crise é falar a verdade:

A organização pode não informar determinados dados, se considerá-los estratégicos por algum motivo, mas isso será aceitável apenas se a omissão dessas informações não contrariar o esclarecimento sobre os fatos em atenção à segurança das pessoas e dos bens materiais que possuam. Mentir é a pior saída possível. A versão correta, cedo ou tarde, virá à tona. (2008, p. 115).

É de extrema importância que a pessoa que for a público falar da crise esteja preparada. Para isso, João Alberto Forni (citado por SUSSKINF; FIELD) sobre a escolha do porta-voz: “Escolha um porta-voz experiente, informado, que fale com clareza e diante do qual o público não se sinta diminuído”, e ainda completa:

O diretor ou gerente da área, que entende melhor do assunto, pode ser uma boa opção, com a premissa de que saiba lidar com os jornalistas e não venha para “esconder” nada. Nesse momento, mais do que nunca, estar sempre acessível e disponível para explicar o problema nos mínimos detalhes (2002, p. 376).

É importante que a empresa tenha o controle das informações relacionadas à crise, quando a mídia passa direcioná-las. O assessorado fica em desvantagem.

Em resumo, nas situações graves de crise, principalmente em temas polêmicos e de grande repercussão, quem deve assumir o comando da dinâmica das informações não é a mídia, mas a empresa. Se a mídia tomar a iniciativa, será muito difícil reverter. Além de seguir o conselho de Corrado (1994) - contar tudo e depressa -, adotar uma atitude realista e não tentar. Minimizar os fatos são ações que podem esvaziar ou minimizar a crise. (FORNI, 2002, p. 368).

A crise não ocorre apenas quando acontecem calamidades ou eventos de grande porte, que alcançam publicidade natural. A administração de crises deve se preocupar também com fatos aparentemente simples e insignificantes e que assumem dimensões bem maiores do que as empresas desejam e imaginam. Por erros na condução, inexperiência ou precipitação, acabam sendo mal administrados na relação com os clientes e a opinião pública (FORNI, 2002, p. 365).

Em entrevista a IstoÉ (2001), Mário Rosa lista algumas ações que podem ser feitas para um bom gerenciamento.

Tenha certeza de estar sendo sempre compreendido pelos Jornalistas com que fala e por seus leitores. Tudo é um problema de comunicação. Será que os jornalistas e a opinião pública estão de fato entendendo e aceitando o que você está falando? Cuidado com termos técnicos e evasivos; Não especular. Não brincar e nem subestimar, pois isto vai dar a impressão de que você é arrogante e age de má-fé; Jamais diga “sem comentários” ou “nada a declarar”. Essas frases, an-

tipáticas, dão a impressão de que você tem algo a esconder. São usadas por gente como políticos do narcotráfico e juizes corruptos. Nesse momento, tudo o que você não quer é ser associado a este tipo de figura; Buscar ser identificado como crível honesto. A imagem e a Credibilidade, no momento de crise, são decisivos. O que vale é aquele dito popular sobre a mulher de César: não basta ser honesto, você tem de parecer honesto; Montar um comitê para gerenciar a crise e sua comunicação; Preparar press-releases, depoimentos, listas de perguntas e respostas, testemunhas favoráveis etc.; Agendar entrevistas e atender bem a imprensa; Publicar um anúncio explicando a posição da empresa; Monitorar a mídia e corrigir erros; Manter ativos os canais de comunicação com o governo. Se necessário, contrate os serviços de um call center para atender o público. Monitorar a reação dos diversos públicos afetados (clientes, acionistas, fornecedores, governo, ONGs, comunidade e público interno), e cuidar de mantê-los bem informados.

Durante a crise, não se pode esquecer dos afetados que precisam de esclarecimentos sobre as providências que serão tomadas e também dos colaboradores da empresa. Os funcionários precisam estar cientes do assunto, precisam ter base para defender a empresa, já que nesse momento eles servem como formadores de opinião. “Cada público merece atenção especial, com a escolha da mídia certa. Hoje, com o crescimento das mídias eletrônicas, há tendência à segmentação e é possível buscar canais alternativos para públicos específicos” (FORNI, 2002, p. 378).

João José Forni afirma, também, que o atendimento do público externo e interno e da imprensa são fundamentais em um gerenciamento de crise. Outro ponto que merece atenção especial são as questões jurídicas. Uma informação rápida e objetiva no momento da crise é algo fundamental. Os processos jurídicos são geralmente lentos, o que conflita com o imediatismo jornalístico; então, o ideal é conciliar as duas partes para se ter respostas rápidas, precisas, agilizando o prontamente a demanda da imprensa.

A rapidez e presteza em prestar todas as informações numa crise de grandes proporções não podem prescindir dos aspectos jurídicos que envolvem a exposição da empresa em hora difícil. O rito jurídico, em geral, conflita com a ansiedade da área de comunicação em informar rapidamente a imprensa (FORNI, 2002, p. 378).

Outro importante ponto trabalhado durante os gerenciamentos de crise são os comitês de gerenciamento.

Para administrar situações críticas, as empresas instituíram comitês de crise, grupos de pessoas ligados à diretoria, com o poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública. A estrutura desses comitês pode variar, mas em geral incluem o presidente da organização (CEO), o departamento jurídico, as áreas de comunicação, atendimento ao cliente, recursos humanos e, naturalmente, o setor envolvido diretamente com o problema. A esse grupo pode-se juntar a área de operações e um consultor externo, quando necessário. (FORNI, 2002, p. 374).

METODOLOGIA

O artigo se desenvolve através de uma pesquisa qualitativa na modalidade estudo de caso. Para Robert K. Yin (2001, p. 32), trata-se de “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Stoecker complementa que “o estudo de caso como estratégia de pesquisa, compreende um método que abrange tudo - com a lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta de dados e à análise de dados” (1991 citado por YIN, 2001, p.33).

“O poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p.27). Funciona como uma coleta e análise de

informações, para que se possa identificar e compreender os acontecimentos, o que, para Stoecker (1991 citado por YIN, 2001, p. 33), “não é nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento em si, mas uma estratégia de pesquisa abrangente”.

A pesquisa qualitativa analisou as estratégias e os procedimentos realizados pela assessoria de comunicação da empresa de Mineração Samarco S. A. no gerenciamento da crise de imagem sofrida pela mineradora após o rompimento de uma barragem de rejeitos de minério em novembro de 2015. A coleta das informações foi realizada através da análise dos comunicados oficiais emitidos pela assessoria de imprensa da mineradora que se encontram disponíveis no site da empresa.

Robert K Yin afirma:

Podem-se fazer aperfeiçoamentos importantes em pesquisas futuras do estudo de caso através do desenvolvimento de técnicas mais precisas. Até que ocorram esses aperfeiçoamentos, os pesquisadores devem ser cuidadosos em não postular padrões muito sutis. Geralmente se deseja realizar estudos de caso nos quais os resultados, provavelmente, levam a paridades e disparidades grosseiras e nos quais até mesmo uma técnica de exame superficial é suficientemente convincente para se inferir uma conclusão. (2001, p. 140).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e discussões deste artigo foram desenvolvidos e apresentados de acordo com a análise dos comunicados e boletins oficiais que possuíam as informações sobre as principais ações realizadas pela assessoria de imprensa da Mineradora Samarco para o gerenciamento da crise de imagem da empresa. A ordem em que os dados foram apresentados partiu da necessidade da exposição da história da empresa, do momento em que sua imagem entrou em crise e análise das ações realizadas para recuperação das áreas devastadas e do trabalho realizado pela

assessoria de imprensa.

As informações apresentadas e discutidas podem ser comprovadas através de imagens e citações presentes no artigo, que foram retiradas do site da empresa, a partir de notícias, releases e boletins oficiais publicados pela assessoria da mineradora.

A empresa

A Samarco é uma empresa brasileira de mineração, fundada em 1977, com sede em Minas Gerais e Espírito Santo. Funcionando em um regime de capital fechado, conta com dois acionistas: BHP Billiton Brasil Ltda. e Vale S.A. A empresa tem como produto principal as pelotas de minério de ferro que são comercializadas para diversas siderúrgicas em escala internacional. A exportação é feita para variadas partes do mundo, como nas Américas, Oriente Médio, Ásia e Europa; ao todo, são 19 países.

A Samarco acredita e pratica a mineração responsável, por meio de seus pilares de gestão: Excelência, para fazer sempre mais e melhor; Crescimento, visando gerar e compartilhar valor com solidez e competência; e Conformidade, para nos manter sempre em sintonia com as diretrizes, normas e leis. Temos em nosso DNA a participação no desenvolvimento das comunidades vizinhas, a construção de relação de confiança com nossos parceiros, e, acima de tudo, o respeito à vida. Esses conceitos sintetizam os objetivos traçados em nossa Missão, Visão e Valores organizacionais, garantindo que o desenvolvimento da Samarco se reflita também nas regiões onde atuamos e com os públicos com os quais nos relacionamos. (SAMARCO, 2016).

Em seu site, a Samarco ressalta que “a empresa prima pelas boas práticas de gestão de pessoas e pela promoção de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida dos empregados”. Dizem ainda desenvolver atividades para a redução de riscos.

Em termos de governança, além dos Comitês Centrais de Segurança, contamos com Comitês Operacionais de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA e CIPAMIN), que cobrem todas as unidades e representam 100% dos empregados da Samarco e dos contratados permanentes. Anualmente, esses grupos organizam a Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho (Sipat), em cada uma das unidades, com programação voltada para conscientização e compartilhamento de boas práticas. (SAMARCO, 2016).

A empresa possui sua própria assessoria de imprensa, que trabalha sua imagem e reputação e o relacionamento com o público externo e interno. Até o primeiro semestre de 2016, a equipe de comunicação era composta por seis profissionais da área, entretanto, no segundo semestre, esse número foi reduzido para metade.

Em novembro de 2015 houve o rompimento de uma barragem de minério localizada em um distrito de Minas Gerais, que era de responsabilidade da empresa. Desde então, a empresa vem sofrendo uma crise de imagem decorrente da tragédia que tomou proporções nacionais devido aos estragos ambientais, sociais e econômicos causados e, principalmente pela morte de 19 pessoas.

Situação de crise: rompimento da barragem

Na tarde da quinta-feira, 5 de novembro de 2015, aconteceu o rompimento da barragem de Fundão, localizada no distrito de Bento Rodrigues em Minas Gerais, e parte de seus rejeitos chegou até a barragem de Santarém. Inicialmente, os veículos de comunicação noticiaram que as duas barragens tinham se rompido. Entretanto, no dia 6 de novembro, foi divulgada, pela assessoria da mineradora, uma nota de esclarecimento segundo a qual a barragem de Santarém tinha apenas transbordado – e não se rompido como se falava – e que ela e a barragem de Germano (a terceira de responsabilidade da mineradora) já estavam sendo monitoradas para qualquer risco evidente de rompimento.

O rompimento da barragem ocorreu como um “tsunami” de lama – como relatou o G1 – que acabou destruindo Bento Rodrigues e atingindo vários outros distritos da região central de Minas de Gerais, que ficaram em estado de calamidade.

O “tsunami” de lama chegou a Bento Rodrigues sem aviso, no meio da tarde. Os moradores saíram correndo, chamando uns aos outros no caminho. A maioria se refugiou em um morro na parte alta. Passaram a noite ilhados, vendo a cidade ser soterrada, até a chegada dos helicópteros de salvamento. (G1- 2015).

De acordo com o site G1, o acidente acarretou 19 mortes confirmadas, entre elas a de funcionários da própria empresa responsável pelas barragens. A lama chegou ao Rio Doce, que banha diversas cidades mineiras e capixabas, tornando a tragédia mais grave: “Peixes morreram, cidades ficaram sem água e milhares de pessoas perderam seu meio de sustento à medida que os rejeitos de minério tingiam de marrom as águas do Rio Doce até chegar ao mar, no Espírito Santo” (G1- 2015).

A tragédia mobilizou o Brasil. Inúmeros foram os profissionais que trabalharam no resgate das pessoas atingidas, e diversas doações foram recebidas do Brasil inteiro. “O mais importante é acolher as famílias, que perderam tudo no acidente, por isso a necessidade desse tipo de ajuda” (CORREIO BRAZILIENSE, 2015).

A Samarco criou ações de remediação e assistência aos afetados, sendo a principal delas a Fundação Renova, criada com a intenção de conduzir os programas de reparação social, econômica e ambiental das áreas afetadas.

Com o ocorrido, a empresa passou por uma indiscutível crise de imagem, e a assessoria de imprensa teve de começar a trabalhar para gerenciá-la.

Análise das ações da assessoria de imprensa para o gerenciamento da crise

Logo após o acidente, a assessoria de imprensa da mineradora propôs algumas ações

Foi criado um plano com um plano de ações, o qual resultou em um documento chamado balanço de ações, no qual é possível consultar quais foram as ações propostas e quais foram cumpridas e resultaram em sucesso. O mapa de ações, como o nome diz, é um mapa das cidades e distritos afetados pelo acidente e através dele se podem conferir os trabalhos que estão sendo realizados pela Samarco nos locais.

[illegible]

A maioria das fotos e dos vídeos disponibilizados divulga trabalhos realizados para limpeza e acomodação dos afetados. Há também fotos dos resgates e tratamento dos animais atingidos, e algumas imagens da sala de monitoramento das barragens. Os infográficos ilustram como funcionam os floculantes, quais

Diagrama 3D de uma Barragem de Rejeitos com 8 pontos de interesse numerados:

1. DIQUE PRINCIPAL DO BARRAMENTO
2. CRISTA
3. DISPOSIÇÃO DE REJEITO ARENOSO
4. DISPOSIÇÃO DE REJEITO FINO
5. DIQUES AUXILIARES
6. OMBREIRA
7. ENTRADA DO VERTEDEIRO
8. SAÍDA DA DRENAGEM INTERNA

FLUXO DE ENTREGA DAS CASAS

O diagrama ilustra o processo de entrega das casas, dividido em duas etapas principais. A primeira etapa, realizada pela SAMARCO, inclui: Avaliação de imóveis disponíveis (ícone de lupa), Cruzamento das necessidades (ícone de dois retângulos), Limpeza e validação de infraestrutura (ícone de pessoa com ferramenta) e Compra do kit mobiliário (ícone de sofá). A segunda etapa, realizada com a SAMARCO e a comunidade, inclui: Reunião com a comunidade (ícone de pessoas), Escuta social com cada núcleo familiar (ícone de grupo de pessoas), Apresentação das opções e escolha das casas (ícone de mão apontando) e Montagem e organização (ícone de casa). O processo culmina na Mudança da família (ícone de caminhão), destacado em uma seção lateral azulada.

```

graph LR
    subgraph ETAPA_REALIZADA_PELA_SAMARCO [ETAPA REALIZADA PELA SAMARCO]
        A[Avaliação de imóveis disponíveis] --> B[Cruzamento das necessidades]
        B --> C[Limpeza e validação de infraestrutura]
        C --> D[Compra do kit mobiliário]
    end
    subgraph ETAPA_REALIZADA_COM_SAMARCO_E_COMUNIDADE [ETAPA REALIZADA COM SAMARCO E COMUNIDADE]
        E[Reunião com a comunidade] --> F[Escuta social com cada núcleo familiar]
        F --> G[Apresentação das opções e escolha das casas]
        G --> H[Montagem e organização]
    end
    D --> I[Mudança da família]
  
```

ETAPA REALIZADA PELA SAMARCO

- Avaliação de imóveis disponíveis
- Cruzamento das necessidades
- Limpeza e validação de infraestrutura
- Compra do kit mobiliário

ETAPA REALIZADA COM SAMARCO E COMUNIDADE

- Reunião com a comunidade
- Escuta social com cada núcleo familiar
- Apresentação das opções e escolha das casas
- Montagem e organização

Mudança da família

O primeiro boletim foi divulgado no dia 28 de novembro de 2015, e nele foram anunciadas oficialmente as primeiras ações realizadas pela mineradora. Ele trazia detalhes sobre o serviço de

apoio psicossocial em Barra Longe, o qual contava com três assistentes sociais que ofereciam ajuda psicológica aos moradores atingidos. Até a data do comunicado, mais de 300 atendimentos já haviam sido realizados para a construção de um cadastro na defesa civil para avaliar a necessidade de cada família. Mencionava, também, o resgate dos peixes que habitavam o Rio Doce e sobre os mais e 600 animais que foram resgatados:

Os bichos vêm recebendo atendimento médico veterinário, alimentação adequada e estão sendo assistidos diariamente por profissionais da Samarco, ONGs e empresas terceirizadas. Muitos animais já foram identificados pelos donos e levados para as residências onde estão acomodados. Outros ficarão, temporariamente, abrigados nos locais disponibilizados pela empresa, com o acompanhamento de equipe especializada. (SAMARCO, 2015).

No dia 4 de dezembro de 2015, a assessoria divulgou um comunicado oficial, informando sobre a assinatura do TAC (Termo de Ajustamento de Conduta) com Ministério Público de Minas Gerais e Espírito Santo, comprometendo-se a não fazer uma dispensa em massa de seus funcionários até dia 1º de março de 2016, assim como a dar um auxílio de subsistência para as famílias que viviam do trabalho realizado através da pesca, extração de areia e pedra nos dois Estados. Entretanto, no dia 7 de janeiro de 2016, um novo boletim chega à imprensa informando uma renegociação.

A Samarco negociou com os sindicatos a prorrogação do período de manutenção dos empregos. O prazo originalmente previsto se encerraria em 1º de março e foi estendido para 25 de abril. A proposta faz parte do esforço da empresa em preservar sua força de trabalho própria, representada por cerca de 3 mil empregados, e está em linha com seu valor de respeito às pessoas. A proposta negociada inclui, também, a adoção, a partir do próximo dia 25 de janeiro, da suspensão temporária dos contratos de trabalho por três meses. Além disso, todos os benefícios do acordo coletivo serão mantidos. (SAMARCO, 2016).

Depois das renegociações com o sindicato e da tentativa para manter seu quadro total de funcionários através de atividades como concessão de licença remunerada, adoção de férias coletivas e de dois períodos de *lay-off* (suspensão temporária do trabalhador, até a recuperação da empresa), a mineradora anunciou que teria de reduzir 40% do quadro de funcionários. Então, foi sugerida, pelos Sindicatos, a adoção de um Programa de Demissões Voluntárias (PDV). No dia 24 de junho, a assessoria de imprensa publicou um comunicado oficial falando do PDV, esclarecendo os fatos e explicando como funcionaria o programa. No total, 924 empregados aderiram ao PDV, sendo 455 no Espírito Santo e 469 em Minas Gerais. Nele, a empresa diz sentir pelo ocorrido:

A Samarco lamenta a necessidade de realizar a adequação no seu quadro de empregados, mas reitera que tem feito todo o possível para minimizar os impactos do atual momento da empresa. A Samarco sempre foi reconhecida no mercado pelo respeito com que trata seus empregados, relação construída ao longo dos seus 38 anos de história. (SAMARCO, 2016).

Diante da situação e dos estragos causados, a Samarco, a Vale e a BHP Billiton assinaram um acordo com a União e governos de Minas Gerais e do Espírito Santo. O documento contém as ações emergenciais que estão sendo realizadas pela Samarco desde novembro de 2015 e ainda propõe novos projetos. Em comunicado publicado pela assessoria da mineradora, o diretor-presidente da Vale Murilo Ferreira assim se manifestou:

“Este dia é um marco para todos os envolvidos, uma vez que um acordo é sempre melhor do que uma disputa judicial. Ele permitirá acelerar as medidas de remediação do meio ambiente e indenização dos afetados, complementando todas as ações iniciadas pela Samarco desde o primeiro momento.” (SAMARCO, 2016).

Para esclarecer o tratado, a assessoria da empresa começou a trabalhar com o envio de releases à imprensa, na intenção de que a mídia informasse o que ficou definido para que

a população ficasse ciente do desenrolar dos acontecimentos. O release, enviado aos veículos de comunicação no dia 2 de março de 2016, contém as ações a serem cumpridas que ficaram estabelecidas. Algumas delas são:

A recuperação do meio ambiente e da atividade econômica impactada pelo rompimento da barragem de Fundão; - Fundação de direito privado, com fortes critérios de governança, será criada para executar cerca de 40 diferentes programas; - R\$ 4,4 bilhões serão repassados pela Samarco nos primeiros três anos para a Fundação; - Negociações preveem, entre outras medidas, a reconstrução de Bento Rodrigues, Paracatu de Baixo e Gesteira em localização definida conjuntamente com as comunidades; - Compromissos de auditoria e transparência garantirão que o público saiba onde os investimentos são realizados e os resultados gerados; - A BHP Billiton e a Vale serão responsáveis pelo aporte de recurso na Fundação, caso a Samarco não consiga cumprir com as obrigações previstas no acordo. (SAMARCO, 2016).

Até a construção e a estabilização da Fundação, a Samarco será a responsável pela execução de todos os projetos emergenciais em andamento. A criação da Fundação para recuperação social, ambiental e econômica das regiões atingidas pelo rompimento da barragem, que ficou estabelecida no acordo, recebeu o nome de Fundação Renova. Sua sede está localizada em Belo Horizonte, mas possui também escritórios em Mariana/MG, Governador Valadares/MG e Linhares/ES. É uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, e conta com um Conselho de Curadores, Diretoria Executiva, Conselho Consultivo e Conselho Fiscal.

O Conselho de Curadores será responsável pelo planejamento anual e plurianual, pelos orçamentos e contratações, assim como pela aprovação dos planos, programas e projetos executados. A Fundação terá também um Conselho Consultivo, composto por representantes das comunidades impactadas, de instituições de ensino e pesquisas, além de membros indicados pelo Comitê da Bacia

Hidrográfica do Rio Doce (CBH-Doce), pelo Comitê Inter federativo, entre outras entidades. O Conselho Consultivo funcionará como órgão de assessoramento, opinando sobre planos, programas e propostas de solução dos danos causados pelo rompimento da barragem. (SAMARCO, 2016).

A Fundação entrou em atividade no dia 2 de agosto, dando continuidade às ações que já estavam sendo realizadas pela Samarco. A escolha do nome passou por um processo de planejamento e construção, cuja intenção era criar uma marca simples e dinâmica, mas que pudesse representar o peso das ações realizadas.

Imagem 4: Slogan criado para representar a Fundação Renova



Fonte: Site Samarco. Acesso em: 27 out. 2016

No dia 11 de agosto, foi realizada a primeira reunião do Conselho Curador, responsável pela aprovação dos planos, programas e projetos executados pela Fundação, assim como pelo planejamento anual e plurianual, orçamentos e contratações. Ele será dirigido por Wilson Nélio Brumer, que já foi presidente executivo da Usiminas, presidente do Conselho de Administração da BHP Billiton, Vale, Acesita, Cemig e Codemig, e secretário de estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais (2003-2007).

Foi criado na internet um canal de transparência para a Fundação. O site, que entrou no ar dia 28 de agosto, conta com todas

as informações sobre a restauração, reparação e recuperação dos impactos causados pelo rompimento da barragem do Fundão em Mariana, o site pelo ser acesso pelo endereço virtual www.fundacaorenova.org.

Além dos espaços criados no site da empresa para o esclarecimento do acidente e a sala de imprensa criada com todos os boletins e release, a assessoria da mineradora montou uma coletiva de imprensa no dia 29 de agosto, para mostrar os resultados da investigação externa que a própria empresa providenciou sobre o rompimento da barragem de Fundão. A investigação foi realizada por um painel de especialistas constituído pela Cleary Gottlieb Steen & Hamilton LLP, e o relatório completo pode ser acessado pelo endereço www.fundaoinvestigation.com.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este estudo, constatamos que, de uma maneira geral, as empresas devem estar sempre preparadas para a possibilidade de uma crise, que foi explicada e conceituada no referencial teórico. Conseguimos verificar a importância de uma assessoria de imprensa e mostrar que suas funções vão além do imaginável dentro de uma gestão empresarial, apresentando ainda sua participação na sociedade atual, que está se tornando algo indispensável.

O plano de gerenciamento de crise necessita ter uma harmonia com as necessidades da empresa e da realidade vivida, demonstrando que não existe o plano “certo x errado”, mas o necessário diante das esferas funcionais e sociais. O principal patrimônio de uma empresa é sua imagem, por isso é importante criar um bom plano de gerenciamento de crise baseado nas atribuições da instituição para que em momentos de crise a organização não seja abalada.

No atual mundo competitivo, as mínimas ações fazem a diferença e podem gerar grandes resultados, nascendo a obrigação de investir em informações e na busca por um maior relacionamento com as pessoas, tanto em relação

ao quadro de funcionários, quanto ao grande público, conquistando a credibilidade de todos, já que isso é considerado algo vantajoso em situações de crise. Em momentos conturbados, a boa vontade do público afetado é fator essencial e fundamental.

Em momentos de crise, as empresas são alvo certo da mídia, principalmente quando são de reconhecimento nacional ou até mesmo mundial, assim como é o caso da Mineradora Samarco. A mídia consegue ter autonomia sobre o tamanho da repercussão que a crise vai tomar, e isso depende de um controle e da forma como a assessoria vai conduzir a distribuição de informações que chegam aos veículos de comunicação. Por esse motivo, não se deve ter a mídia como um inimigo.

O plano da mineradora se compôs através da criação de ações humanitárias, juntamente com o Ministério do Meio Ambiente e com o Governo de modo geral, já que a situação se tratava de algo delicado e que acarretou perda de vidas. O planejamento da assessoria de imprensa, na cultura organizacional é fundamental.

Pode-se ressaltar que o plano de gerenciamento de crise realmente não possui um padrão a ser seguido: ele passa por modificações e variações para atender à empresa em seus momentos mais necessários.

A assessoria da Samarco trabalhou em uma complementação do site, disponibilizando as informações necessárias sobre o ocorrido. Nela, emitia comunicados oficiais que eram encaminhados aos meios de comunicação, sobre as ações propostas e realizadas, tentando evitar especulações e a divulgação de informações que não fossem de cunho verdadeiro. Buscou usar a mídia como sua aliada, para mais uma vez tentar obter a credibilidade do público através dos esclarecimentos publicados pelos meios de comunicação. Inicialmente, essa estratégia foi adequada ao momento e surtiu efeito, no entanto não prosseguiu com eficácia.

Constata-se que o plano de gerenciamento da Samarco não conseguiu evitar que a empresa sofresse uma crise de imagem e sim administrar

a situação, e trabalhar com a agilidade nas operações emergenciais. No entanto, mais adiante, os comunicados passaram a conter apenas informações de interesse da empresa, sem se posicionar como responsável pelo ocorrido.

Nesses momentos de crise, a comunicação é essencial: “não basta apenas informar para comunicar”. O envolvimento em um gerenciamento de crise vai além do estágio de informar e ultrapassa o ato de comunicar. Isso, em razão de que “o receptor está se tornando cada vez mais autônomo e crítico, embora isso não seja percebido imediatamente. E é justamente esse aumento do volume de informação que, em consequência, suscita uma comunicação mais difícil” (WOLTON, 2006, p. 17).

As ações de comunicação devem estar em constante avaliação para adequar-se às necessidades de cada empresa, sendo possível adaptar e aprimorar as ações de gerenciamento para resultados mais rápidos e eficazes. Por essa razão, é tão importante trabalhar com planejamento e não por impulso ou pelo acaso. E isso fica claro no presente trabalho, ressaltando que as informações são difundidas rapidamente e que a imprensa está atenta a tudo o que acontece.

REFERÊNCIAS

- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. 1. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2003.
- CHINEM, Rivaldo. Assessoria de Imprensa: como fazer. 1. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- CORREIO BRAZILIENSE. Site de notícias. Disponível em: <http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/politica-brasil/economia/63,65,63,12/2015/11/06/internas_polbraeco_505331/populacao-inicia-rede-de-solidariedade-para-ajudar-vitimas-de-tragedia.shtml>. Acesso em: 14 out. 2017.
- FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas. Manual de assessoria de comunicação - Imprensa 2007. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa4.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2016
- FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia. São Paulo: Atlas, 2002.
- FERRARETTO, Luiz Artur; KOPPLIN, Elisa. Assessoria de imprensa: teoria e prática. Porto Alegre: Luzzatto, 2001.
- G1- Portal de notícia Globo. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2015/11/samarco-admite-risco-de-rompimento-nas-barragens-santarem-e-germano.html/http://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/2016/02/policia-de-mg-considera-mortes-por-desastre-de-mariana-como-homicidios.html/http://especiais.g1.globo.com/minas-gerais/2015/desastre-ambiental-em-mariana/a-vida-apos-a-lama/>>. Acesso em: 14 out. 2016
- LOPES, Boanerges. O que é assessoria de imprensa. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção Primeiros Passos).
- LOPES, Marilene. Quem tem medo de ser notícia? São Paulo: Makron Books, 2000.
- MAFFEI, Maristela. Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2008.
- MARCONI, Joe. Marketing em momentos de crise. Tradução: Maria Whitaker Ribeiro Nolf; Revisão técnica: Arão Sapiro e Prof. José Eduardo Prestes Alves. Título original: Crises Marketing. São Paulo: MAKRON Books, 2000.
- ROSA, Mário. A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem. 1. ed. São Paulo: Gente, 2001 / A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. 1. ed. São Paulo: Geração, 2003. / Entrevista: Médico da Imagem. Revista IstoÉ. São Paulo, n. 1653, jun. 2001.
- SAMARCO. Site institucional da empresa. 2015/2016. Disponível em: <<http://www.samarco.com/>>. Acesso de: 01 ago. 2016 a 27 out. 2016.
- YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WOLTON, Dominique. É preciso salvar a comunicação. São Paulo: Paulus, 2006.