



Universidade de Brasília  
Faculdade de Comunicação  
Comunicação Social – Comunicação Organizacional

**(RE)CONSTRUÇÃO DE IMAGEM EM MOMENTO DE CRISE:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SAMARCO NO DESASTRE DE MARIANA**

**EULINA PINHO MOURÃO**

**BRASÍLIA – DF**

**2016**

**EULINA PINHO MOURÃO**

**(RE)CONSTRUÇÃO DE IMAGEM EM MOMENTO DE CRISE:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SAMARCO NO DESASTRE DE MARIANA**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Liziane S. Guazina.

**BRASÍLIA - DF**  
**2016**

Eulina Pinho Mourão

**(RE)CONSTRUÇÃO DE IMAGEM EM MOMENTO DE CRISE:  
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A SAMARCO NO DESASTRE DE MARIANA**

Monografia apresentada ao curso de Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Liziane S. Guazina.

Brasília, 13 de dezembro de 2016

---

Profa. Dra. Liziane S. Guazina  
Universidade de Brasília Orientadora

---

Profa. Dra. Elen Galdes  
Universidade de Brasília Avaliador

---

Prof. Msc. João Jose Forni  
Avaliador



Dedico este trabalho à minha família. Obrigada por sempre acreditarem em mim e por toda a confiança nas minhas escolhas. Sem o apoio e o amor de vocês, eu não conseguiria. É nas grandes dificuldades que nos descobrimos e nos reinventamos cada dia melhor, cada dia mais forte.

### **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por ser a minha fonte energética e a raiz da minha força. À Nossa Senhora, minha mãe santíssima, que, com seu manto sagrado, me acolhe e aquece diariamente meu coração.

Aos meu pais, dona Vera e doutor Edil. Me perdoem por tantas falhas. Mãe, obrigada por ser a maior inspiração da minha vida, por ser minha base, minha melhor amiga e dona do melhor colo. É por você que luto todos os dias e um dia desejo ser metade da grande mulher que és. Pai, sem você nada seria possível. Obrigada por todos os conselhos, por ser meu grande



amigo e estar ao meu lado em todos os momentos, acreditando em mim mais do que eu mesma muitas vezes cheguei a acreditar. Toda minha essência vem dessa criação, foram vocês que me ensinaram o que é amar incondicionalmente e é por vocês que enfrento, todos os dias, essa longa estrada da vida. Sem vocês nada seria possível.

Irmãos, agradeço pela mais pura amizade e pelo mais intenso laço. Não haveria palavras suficientes para expressar nossa relação e a interferência direta que possuem em toda e qualquer conquista da minha vida. Sou grata pelos lindos presentes que me deram e que iluminam meu caminho, meus nenéns serão sempre importantes na minha rotina. À Marcela, minha querida cunhada, agradeço pelo seu papel fundamental no trajeto final do trabalho, você foi muito importante nesse momento, obrigada. Vocês são minha base.

Gabriel Almeida, Bê, obrigada. Obrigada por cuidar tão bem de mim e pelo nosso amor. Obrigada pelo que somos e pelo que, a cada dia, construímos juntos. Você foi essencial durante todo esse trabalho e eu não conseguiria sem seu companheirismo. Em meio a todo o caos, você é meu suspiro de paz. É você o grande amor da minha vida.

À minha orientadora Liziane, obrigada por acreditar na minha proposta e aceitar estar ao meu lado nesse momento tão importante. Nunca esquecerei a forma como me acolheu e todos os incentivos ao longo desses meses. Você direcionou meu projeto e mostrou que sou capaz.

À Universidade de Brasília, meu lugar preferido, e principalmente à Faculdade de Comunicação e todos que a compõem. Local que me ensinou a descobrir quem sou e abriu portas para o futuro que desejo, sendo meu lar por tantas vezes e minha maior escolha. Aprendi a enxergar o mundo e o que acontece ao meu redor. Pretendo que nossa relação se estenda e que as experiências vividas sejam multiplicadas.

Denize e Rogério, vocês me ensinaram que laços paternais vão além do que a ciência explica. Estão e estiveram ao meu lado durante os momentos mais importantes. Agradeço por todo o amor compartilhado e por serem um dos principais elementos das minhas conquistas.

Amigos, por diversas vezes cheguei a pensar em desistir, cogitei me manter distante e imaginei que não conseguiria. Mas foram vocês que me fizeram seguir em frente. Nada somos sozinhos e não tem graça se não tiver com quem dividir. Todos vocês estão em meu coração e fazem parte do que sou. Júlia Vaz, meu muitíssimo obrigada, nem os anos de amizade conseguiriam agradecer e explicar o quão grata sou por tê-la ao meu lado nesses momentos. Gostaria de citar o nome de cada um de vocês, mas acredito que nossa relação vai além do que poderiam ler. Cada sorriso, abraço e carinho me mostrou que o sentido dessa vida, afinal, é compartilhar.

Cada um é importante à sua maneira, cada um me impulsionou de maneira tão única e particular que seria difícil conseguir ser breve e ao mesmo tempo justa com as palavras.

Eu amo, de verdade, cada parte da minha vida citada nesses agradecimentos e se você está em alguma delas, mais uma vez, obrigada. Sou feita de amor, sou feita de vocês.

## ΕΠΙΓΡΑΦΕ

“Pense quanto impulso  
Vem de tudo ao seu redor,  
Pense tudo quanto  
Pode ser melhor...”

O Rappa

## RESUMO

MOURÃO, Eulina Pinho. **(Re)Construção de imagem em momento de crise: um estudo de caso sobre a Samarco no desastre de Mariana.** Trabalho de Conclusão de Curso de graduação em Comunicação Social – Universidade de Brasília.

BrasíliaDF, 2016

O objetivo desse estudo é compreender, através de um estudo de caso, quais as estratégias utilizadas pela empresa Samarco, no ambiente online, para tentar reconstruir sua imagem. A análise é realizada durante a crise instalada na empresa após o desastre ambiental em Mariana, causado pelo rompimento de uma das suas barragens. Do ponto de vista teórico, o trabalho foi desenvolvido com base nos conceitos de construção de imagem, Comunicação Organizacional e Gerenciamento de Crises. O estudo também conta com a contribuição dos discursos sobre Redes Sociais e Comunicação Mediada por Computador. Quanto à metodologia, foram monitorados os três principais canais da empresa, sendo eles: Facebook, Youtube e Site, além disso, como complemento do tema, alguns canais de notícias. No segundo momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o ICMbio e com a Samarco. Durante a crise que a empresa passa, a Comunicação pode ser considerada como uma grande força, tanto na reconstrução de sua imagem, quanto na divulgação dos trabalhos que realizam. Porém, o tempo é sua principal incógnita.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Gestão de Crise, Rompimento da barragem, Samarco, Desastre Ambiental.

## **ABSTRACT**

This study aims to comprehend, through a case study, the positioning strategies used in the online environment by the company Samarco, in an attempt to reconstruct the image, during the generated crisis after the environmental disaster in Mariana, caused by the collapse of one of its dams. From the theoretical point of view, this paper was conducted based in the concepts of image construction through Organizational Communication and Crisis management. There was also the contribution of the discourses on Social Media and Computer Mediated Communication. For the methodology, in a first moment, it was monitored the Samarco fanpage on Facebook, the company's youtube Channel, its website and other news channels. After it, Semi-structured interviews with ICMbio and Samarco were conducted. It was noticed that the initial actions of the company do not correspond to what is indicated by the specialists in Crisis Management and, even after a change of positions and the new behavior adopted by the Communication sector, in order to assist the whole process of repairing the damages caused, the interaction with the users in the online environment still have issues. It is also noticed that environmental agencies still state that all that occurred could have been avoided. Currently, Communication seems to be considered as the Company's greatest strength in the reconstruction of the image and in the dissemination of the work realized by them. However, time is their main uncertainty.

Key-words: Organizational Communication, Crisis management, Dam collapse, Samarco, environmental damages.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Imagem e Reputação .....	28
Figura 2 - Imprensa: Quantidade de matérias .....	30
Figura 3 - Imprensa: Quantidade de matérias 2 .....	30
Figura 4 - Página Inicial website Samarco .....	33
Figura 5 – Página Fale conosco website Samarco .....	34
Figura 6 - Imagens da cobertura do canal G1 .....	40
Figura 7 - Trajeto percorrido pela lama segundo Folha de São Paulo .....	45
Figura 8 - Trajeto percorrido pela lama segundo O Globo .....	45
Figura 9 - Trajeto percorrido pela lama segundo a Samarco .....	46
Figura 10 - Panorama das barragens brasileiras .....	47
Figura 11 - Fanpage Samarco .....	65
Figura 12 - Fanpage Samarco .....	66
Figura 13 - Fanpage Samarco .....	66
Figura 14 - Vídeo de divulgação sobre o desabamento .....	68
Figura 15 - Fanpage Samarco .....	69
Figura 16 - Fanpage Samarco .....	70
Figura 17 - Fanpage Samarco .....	71
Figura 18 - Fanpage Samarco .....	73
Figura 19 - Canal Samarco no Youtube .....	78
Figura 20 - Canal Samarco no Youtube .....	78
Figura 21 - Vídeo do canal Samarco no Youtube .....	79
Figura 22 - Página inicial website Samarco .....	81
Figura 23 - Página Fale conosco website Samarco .....	82



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Impactos do rompimento da barragem em comunidades do Espírito Santo .....	40
Tabela 2 - Postagens da empresa do dia 5 de novembro a 16 novembro de 2015 .....	67
Tabela 3 - Interação da empresa com seus seguidores .....	73

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
CAPÍTULO 1 - A Samarco S.A .....	17
1.1. O SETOR DE COMUNICAÇÃO ATUALMENTE.....	20
1.2. PRINCIPAIS CANAIS NO MEIO DIGITAL.....	24
CAPÍTULO 2 - O Desastre em Mariana.....	28
2.1. O QUE É UM DESASTRE AMBIENTAL?.....	28
2.2. O DESASTRE AMBIENTAL.....	29
CAPÍTULO 3 - Imagem empresarial, o Gerenciamento de riscos e a Comunicação Organizacional neste contexto	42
CAPÍTULO 4 - Metodologia .....	50
4.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA.....	50
4.2. PESQUISA DE REFERENCIAL TEÓRICO .....	511
4.3. ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA.....	52
4.4. MONITORAMENTO DA FANPAGE NO FACEBOOK, CANAL NO YOUTUBE, SITE DA EMPRESA E PRINCIPAIS SITES DE NOTÍCIAS.....	52
CAPÍTULO 5 - Análises .....	55
5.1. ANÁLISE DO FACEBOOK.....	56
5.2. ANÁLISE NO YOUTUBE .....	70

5.3. ANÁLISE DO SITE .....	73
5.4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	79
REFERÊNCIAS .....	81
APÊNDICES .....	84
APÊNDICE A - Entrevista Samarco .....	84
APÊNDICE B - Entrevista ICMBio .....	93
APÊNDICE C - Lista das postagens por ordem cronológica .....	96

## **INTRODUÇÃO**

O processo de abrir uma empresa, criar um negócio ou até mesmo desenvolver uma ação, inclui o compartilhamento de informações entre pessoas e o meio ao qual se está inserido. As organizações, sejam de economia pública, privada ou mista, são formadas por pessoas e esta é uma importante questão durante todo o desenvolvimento organizacional.

A produtividade, o fluxo informacional e a efetividade das ações, vistos como conquistas empresariais, estão direta ou

indiretamente relacionadas ao envolvimento de quem trabalha na organização. Fazer parte do quadro social de uma empresa vai muito além de estar empregado. Em contrapartida, é importante valorizar o funcionário e criar uma aproximação com este público, pois, ele também será um dos principais (ou o principal) responsáveis pela formação de opinião sobre a organização. Muitas empresas já possuem essa visão e a exploram geralmente através da publicidade e do endomarketing. O que não pode deixar de ser analisado é o cenário em que esta aproximação está sendo fortalecida, qual o seu real objetivo e qual o papel desses colaboradores durante o processo.

Por uma perspectiva atual, as empresas já reconhecem que o desenvolvimento do seu negócio não depende apenas do lucro, dos clientes e das novas tecnologias. Buscam estudar e investir na gestão do público interno, seus anseios, a cultura, o clima, o relacionamento interpessoal, entre outros. E é por isso que hoje é tão valioso possuir banco de dados e conhecer intimamente cada um de seus colaboradores. O quanto você conhece seu público diz muito a respeito de seu negócio.

Por exemplo, diversos problemas (vistos como pequenos ou grandes por gestores) podem surgir em uma empresa a qualquer momento, mas ao serem gerenciados e resolvidos em curto espaço de tempo, não são julgados como Crise e nem sequer são divulgados como tal.

O uso da palavra crise muitas vezes encontra-se associado a fatos negativos. Porém, essa associação não é um sinônimo da palavra. O uso do termo crise pode ser uma passagem alinhada a maus momentos e grandes dificuldades como, também, à possibilidade de crescimento, ao reconhecimento de pontos anteriormente ignorados que, por meio dela, passam a ser verificados como importantes e necessários para o alcance de resultados positivos.

Afinal, ao contrário do que muitos podem pensar, Forni (2013) afirma que “poucas são as crises causadas por fatos surpresas”, em sua maioria, elas decorrem de escorregões administrativos, fatores colocados como segundo plano ou detalhes considerados irrelevantes. Segundo o autor, “grande parte das crises inicia-se por erros de gestão ou por envolvimento de empregados” (FORNI, 2013, p. 16). Ou seja, a maior base de uma organização é a consciência de si, é saber o que é e onde

realmente está.

O gerenciamento de crise, apesar de ser percebido como um tema de relevância no cenário atual brasileiro, muito citado pela população e por canais midiáticos nos últimos anos, ainda não constitui um objeto de estudo com aprofundamento no meio acadêmico. É como se agora o mundo começasse a despertar para a importância do tema.

Ao se inserir em uma organização, seja ela pública ou privada, que seja renomada no mercado, é notável a percepção de que se vive em meio a riscos e que estar pronto para esse momento é essencial. Forni (2013) enfatiza que Crises proveem de falhas humanas e, com isso, permitem antecipar ações para detê-las e evitá-las.

Porém, diversos públicos ainda utilizam o termo “crise” de forma banal. É como se qualquer problema ou dificuldade que venha a surgir se torne inevitavelmente uma crise. Com isso, esta pequena palavra de cinco letras passa a reunir diversos significados e, por outro lado, nenhum conceito preciso que caracterize determinados acontecimentos como tal. O que podemos perceber é que a questão que determina a utilização da palavra crise está interligada às formas de gestão e não somente aos fatos em si. As grandes empresas buscam atualmente estar cada dia mais informadas sobre seus públicos, oferecem, com isso, produtos, serviços e falas personalizadas. Ao obterem informações, tendem a explorar momentos que toquem valores íntimos de seu público, fazendo com que ele se sinta parte do negócio. É a partir daí que em momentos de crise este público poderá auxiliar na transmissão de informações.

Além disso, o profissional de Comunicação Organizacional possui uma formação abrangente acerca de estudos voltados para a área de gestão, principalmente, tratando-se de um “olhar integrado”. Há um mercado de reconhecimento para o gerenciamento de crises, porém, ele ainda não é explorado quanto à sua demanda. Então, ao verificar que esse profissional de Comunicação possui, em sua formação, o impulso inicial para entender o cenário que o cerca, em seus detalhes, os públicos e estratégias, podemos relacioná-lo com a Gestão de Crises.

Tratamos neste estudo de anseios pessoais e de curiosidades que nos inquietam, movidos pela crença de que o

interno é o responsável pelo externo. Sobretudo, a importância do público interno para a reputação corporativa e como as ferramentas comunicacionais interferem diretamente em pontos essenciais no alcance dos objetivos traçados, sejam quais forem.

Há um desejo pessoal quanto ao tema. Há uma certa inquietação ao relacionar a dedicação e a valorização dos comunicólogos com as empresas da qual fazem parte, em momentos de riscos ou crises. Quais as principais estratégias utilizadas para a construção ou reconstrução de uma imagem empresarial nesses momentos? Qual o posicionamento adotado pela empresa diante de um desastre? Estas são questões que me motivam a realizar, inicialmente, este estudo. Durante o desenvolvimento corporativo, os profissionais ali alocados compõem uma rotina, possuem um domínio sobre os temas que abordam, um planejamento, e de repente tudo muda. Surgem outros olhares que demandam da comunicação posicionamento ágil e esperam que eles possuam respostas as quais nem sempre lhes foram transmitidas. “Os líderes são os primeiros que devem entender que a comunicação é uma área estratégica de resultados. São eles que devem dar o primeiro passo” (MARCHESI apud NASSAR, 2005). O pressuposto é que as ações estejam diretamente ligadas aos discursos empresariais e que todos executem a transmissão de suas mensagens de maneira clara e transparente. Sendo assim, podemos considerar a comunicação como uma área meio. Pois, é por meio dela que as mensagens são executadas, e não a partir dela.

É então quando surge, no cenário brasileiro, uma das maiores crises já vividas por mineradoras e pelo setor das grandes empresas. Com extrema relevância no cenário socioambiental, corporativo e político, o desastre na cidade de Mariana - MG acendeu um olhar analítico em meus estudos. O gerenciamento feito por duas das maiores mineradoras do mundo na empresa controlada (SAMARCO) ilustrou todos os anseios anteriormente citados, dentre eles, a utilização do meio *online*.

Iniciamos, então, um Estudo de Caso sobre um dos maiores desastres ambientais do mundo, que busca entender de que maneira ferramentas de comunicação foram utilizadas no momento da crise e qual a influência sobre a reconstrução da imagem corporativa após o desastre.

Como uma das áreas da comunicação e relacionada diretamente à imagem, podemos citar a publicidade que, em sua origem, tem a intenção de suprir uma necessidade de consumo e, até hoje, é possível verificar sua utilização com este fim.

Verifica-se também a relação da publicidade com a construção ou reconstrução de uma imagem, a forma como a empresa se posiciona no mercado ou, como anteriormente citado, o fortalecimento de uma empresa com os públicos. Falar na intimidade sobre aquilo que interessa, ou da forma que interessa, que de antemão desperta a atenção, para sensibilizar através da mensagem, é um dos artifícios. Além disso, pode-se verificar a comunicação como peça-chave na reconstrução da imagem empresarial. Ao se tratar o papel estratégico da comunicação nas empresas, Wilson Bueno (2000, p. 50, In: KUNSCH 2009, p. 320) afirma que:

*A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega ao segundo plano, em momento de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar cliente, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com comunidade.*

O objetivo desta investigação, portanto, é entender quais as estratégias utilizadas pela empresa em momento de crise que se utiliza de ferramentas comunicacionais em ambiente online, a fim de reconstruir sua imagem. Afinal, qual o discurso da instituição em momento de crise quando se trata da busca de uma conquista quanto à sua imagem? E, quanto ao diálogo exercido entre a empresa e seus públicos, a Samarco assume um posicionamento de reconstrução da imagem empresarial ou este diálogo não é estabelecido?

A definição do objetivo trata-se do resultado de uma pesquisa exploratória. Essa pesquisa possibilitou o levantamento das principais notícias sobre o caso divulgado na mídia. Com o objetivo definido, foram pesquisados artigos científicos, bibliografias e teses que permitissem análise do caso sobre aspecto teórico. Em seguida, com o intuito de ampliar o

desdobramento do tema, foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas, sendo uma com órgão ambiental de conservação da biodiversidade, e outra com a gerente de comunicação corporativa da Samarco. Por fim, esse estudo apresenta um monitoramento dos principais canais da empresa no ambiente online.

Os próximos capítulos serão a descrição dessa trajetória e retratarão a busca pela resposta do nosso objetivo.



## **CAPÍTULO 1 - A Samarco S.A.**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a empresa Samarco a fim de contar um pouco sobre sua história e, de forma breve, seu posicionamento mercadológico no cenário nacional, internacional e da gestão administrativa. Buscamos também apresentar um pouco do seu setor de Comunicação e suas decorrentes alterações, apresentadas pelos responsáveis após o rompimento da barragem.

A Samarco é uma empresa brasileira de mineração de capital fechado, uma *joint-venture*, ou seja, é resultado da união de duas ou mais empresas já existentes, com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo. No caso, as empresas acionistas que gerenciam a mineradora são a Vale e a anglo-australiana BHP Billiton, duas das maiores mineradoras do mundo. Cada uma com 50% das ações. Sua história tem cerca de 38 anos, operações em dois estados brasileiros e uma força de trabalho que soma cerca de 3 mil empregados diretos e 3,5 mil

contratados, segundo os últimos dados divulgados em seu relatório de 2014.

Seus principais produtos são as pelotas de minério de ferro, comercializadas para a indústria siderúrgica mundial e exportadas para 19 países das Américas, do Oriente Médio, da Ásia e da Europa. Possui uma capacidade produtiva em torno de 30,5 milhões de toneladas anuais, o que possibilita a entrada no *ranking* entre as maiores exportadoras do País. De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), em 2014, ocupou a 10ª posição.

Em 2015, foi eleita a melhor mineradora do Brasil pelo jornal Valor Econômico e, pela terceira vez consecutiva, pelas revistas Exame e Época Negócios. Segundo dados, também publicados pela empresa em seu site, possui um lucro entre 2010 e 2014 de R\$ 13,3 bilhões, sendo R\$ 2,8 bilhões correspondentes apenas ao ano de 2014.

As operações da empresa são distribuídas entre Minas Gerais e Espírito Santo. Em Minas Gerais (Unidade de Germano, em Mariana), a extração e o beneficiamento do minério de ferro; e no Espírito Santo (Unidade de Ubu, em Anchieta) os processos de pelotização e embarque, com terminal marítimo próprio. A mineradora também está presente com escritórios comerciais no Brasil e no exterior, como em Amsterdam (Holanda). É proprietária de uma usina hidrelétrica em Muniz Freire (ES) e participa do consórcio da usina hidrelétrica de Guilman-Amorim, em Antônio Dias e Nova Era (MG).

A governança na empresa não é estruturada apenas pelos acionistas. Sua governança constitui-se, também, por um conselho de administração, composto por quatro membros efetivos e quatro membros suplentes (indicados pela BHP Billiton Brasil Ltda. e Vale S.A.), assim como auditoria interna, auditoria independente, comitês de assessoramento e diretoria executiva, formada em 2016 pelo diretor-presidente e diretor comercial Roberto Lúcio Nunes de Carvalho, por um diretor de operações e infraestrutura (interino) também diretor de implementação de projetos Maury de Souza Júnior, um diretor financeiro e de suprimentos, Eduardo Bahia Martins Costa e um diretor de estratégia e planejamento, Leonardo Sarloi.

Possui uma Política de Gestão de Riscos, que os classifica conforme a natureza e o nível de criticidade, por meio de cinco categorias: Estratégicos, Operacionais, Financeiro e de Conformidade, Projetos e de Saúde e Segurança.

A Samarco divulga relatórios anuais a fim de mensurar sua reputação de acordo com o que identifica como imagem organizacional perante os empregados e *stakeholders* da empresa. É utilizado um modelo nomeado RepTrak, o qual permite estudar a reputação com base em quatro fatores: (a) a reputação da empresa baseada no grau de estima, admiração, empatia e confiança; (b) a percepção dos stakeholders sobre dimensões e atributos que explicam a reputação; (c) a predisposição dos stakeholders em apoiar as empresas; e (d) as expectativas dos stakeholders em relação às empresas. O último relatório divulgado no site da empresa foi em 2014.

Em relação aos dados divulgados, há um indicador de reputação de 74,9 pontos, o que equivale dizer que, neste ano de 2014, a Samarco atuava com excelência no setor. Segundo este relatório, “Quando comparada apenas com empresas do setor de mineração, a reputação da Samarco alcança o nível considerado de excelência, o que representa um *benchmark* para o setor”. Quanto o relatório de 2015, não houve divulgações.

Quando se trata da emissão de informações aos seus públicos, a Samarco utiliza diversas ferramentas, uma delas trata-se do centro de informações e contatos. Este é o portal oficial e pode ser acessado por “<http://www.samarco.com/>”, localizado no canto superior da página, contendo número telefônico e contato via e-mail, tanto para a ouvidoria, quanto para a central de relacionamento. Já ao analisarmos as mídias digitais utilizadas, podemos destacar: o Facebook, onde possui uma fanpage acompanhada por cerca de 50 mil pessoas, o canal de vídeos no YouTube, nomeado Samarco Mineração, com pouco mais de 800 inscrições e o site oficial da empresa. O que também permite o estudo de identificação da reputação da empresa, visto que a utilização desses canais também pode ser considerada como um relacionamento entre a empresa, seus empregados e stakeholders.

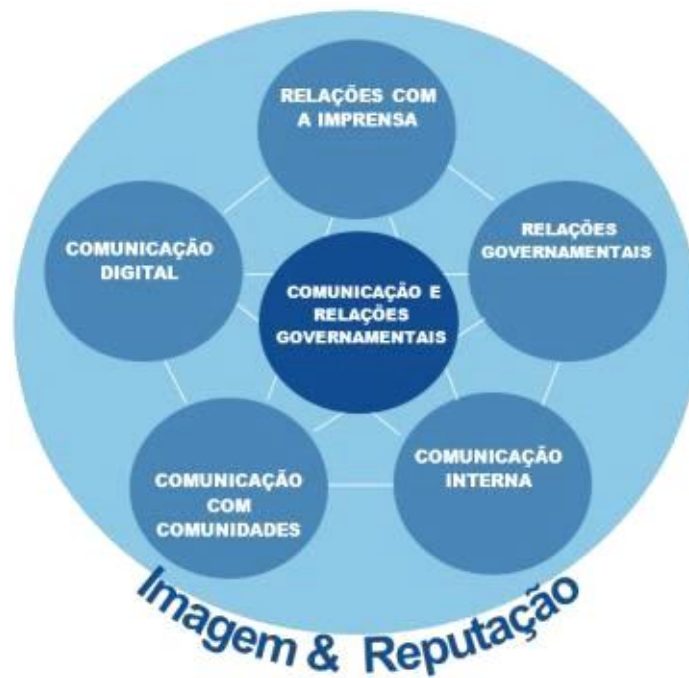
## **1.1. O SETOR DE COMUNICAÇÃO DA SAMARCO**

Já quando se trata do setor de comunicação, vale ressaltar que a divisão atual é o resultado de alterações realizadas após o rompimento da barragem em Mariana. Este setor foi reestruturado a fim de se adequar ao novo cenário da empresa.

Hoje o setor de comunicação da empresa possui, no total, 18 pessoas, com formações acadêmicas diversas, como exemplo em publicidade, recursos humanos e filosofia, entre outros. Além disso, atualmente o setor é composto tanto por profissionais que já estavam na empresa, quanto profissionais do mercado que entraram após a crise já ter sido instalada. Quanto à Gerência Geral de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais, esta é a área responsável por conduzir e orientar o relacionamento e a forma de comunicação da Samarco com seus stakeholders, nos âmbitos interno e externo. Subordinada diretamente à presidência da Samarco, planeja e desenvolve estratégias, canais, campanhas, materiais e eventos, além de assessorar as diversas áreas da empresa nas necessidades de comunicação.

Atualmente, o setor de comunicação da Samarco é composto por cinco grandes áreas, nomeadas como processos-chave, sendo elas: Relacionamento com a Imprensa, Estratégia Digital, Comunicação com as Comunidades, Comunicação Interna e Relações Institucionais/Governamentais. Conforme ilustrado a seguir (figura 1), a nova estruturação da área pode ser representada como organograma.

Figura 1 - Imagem e Reputação



Fonte: Entrevista Samarco apêndice "A"

Podemos então verificar a importância de entender como cada área é definida, visto que o setor como um todo interage tanto com as decisões da diretoria, quanto com o posicionamento dos públicos, a fim de articular imagem e reputação organizacional.

Após o desabamento da barragem e a reestruturação do setor de comunicação da Samarco, para cada processo-chave foi criado um meio de se comunicar. Em entrevista realizada com a gerente de comunicação corporativa, Fernanda

Valente, foram descritos cada um desses processos. Quanto à comunicação interna,

*teve que ser reinventada. Com a maioria dos empregados em licença remunerada e em layoff, o desafio era criar canais de comunicação adaptados à localização dispersa dos empregados. A solução que vimos foi implementar canais alternativos para estar em contato com todos. (VALENTE, 2016, entrevista disponível em Apêndice)*

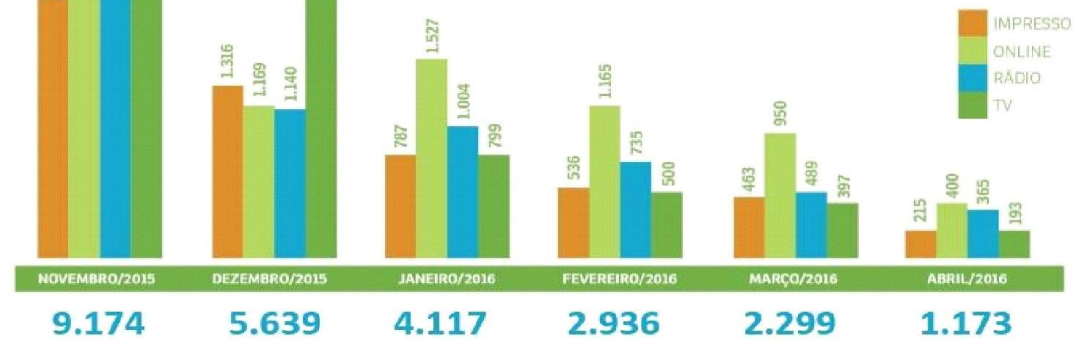
A partir daí, foi criado o “Fique por Dentro”, ação onde a empresa envia “pílulas” informativas para o celular dos funcionários com links acessíveis por extranet, mensagens e vídeos, além de um boletim, o “Samarco Em Ação”, enviado pela empresa diretamente para a casa do empregado. Além disso, afirma ter dado continuidade aos encontros “face a face com a diretoria”, que “ocorrem com frequência nas unidades operacionais da empresa e nos escritórios em BH e Vitória. Para isso, os empregados foram chamados em momentos específicos”, assim podiam dialogar diretamente com a diretoria. Com relação à imprensa, afirma que:

*ampliamos a estrutura de imprensa: valorizamos profissionais que já atuavam na Samarco e trouxemos pessoas do mercado que estavam dispostas a encarar este desafio e tinham ampla experiência no relacionamento com a mídia, inclusive no segmento de mineração. Buscamos parceiros/fornecedores com experiência em gestão de crise e reputação. (VALENTE, 2016, entrevista disponível em Apêndice)*

Desse relacionamento com a mídia, são criados gráficos que ilustram a quantidade de matérias realizadas e divulgadas, conforme as figuras 2 e 3:

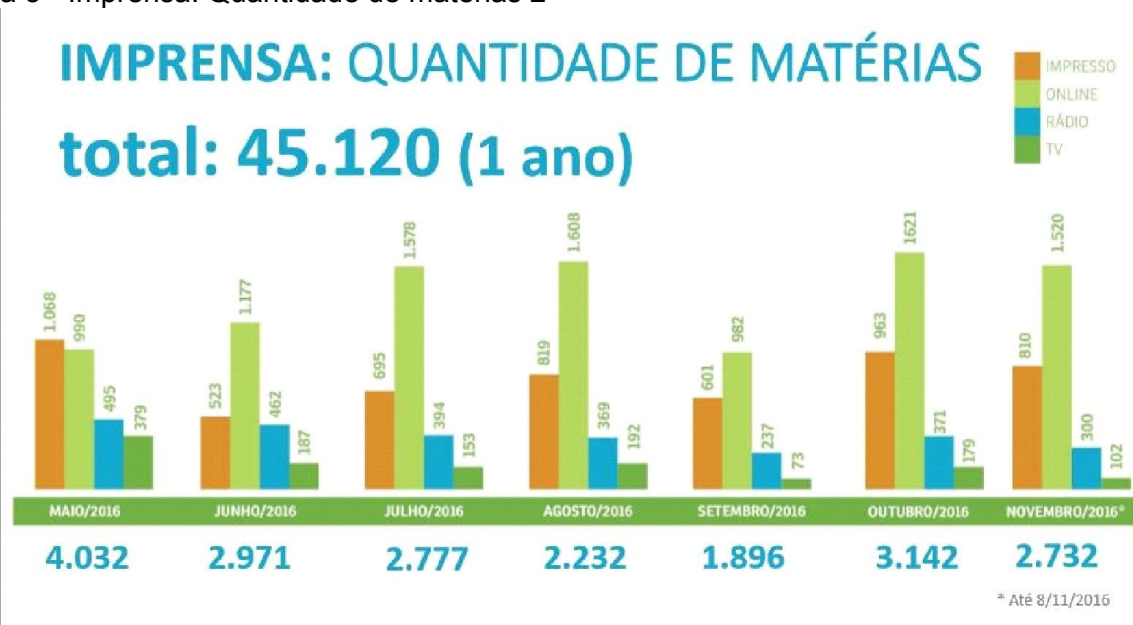
Figura 2 - Imprensa: Quantidade de matérias

## IMPRENSA: QUANTIDADE DE MATÉRIAS



Fonte: entrevista samarco realizada em 14/11/2016

Figura 3 - Imprensa: Quantidade de matérias 2



Fonte : entrevista samarco realizada em 14/11/2016

Na apresentação desses dados, as ações são definidas pelo setor como claras e essenciais com a imprensa. Também afirmam a construção de um relacionamento, a manutenção do diálogo constante entre a Samarco e os veículos de imprensa. Por fim, a criação de uma sala de imprensa onde responderam pouco mais de 90% de todos os questionamentos recebidos.

Já quando se trata do ambiente Digital, a gestora Fernanda Valente, em entrevista realizada no dia 14 de novembro, afirma que este era um processo em fase inicial e o rompimento da barragem,



*fez com que a recém-criada fanpage da Samarco recebesse cerca de mil perguntas in box sem estar preparada para respondê-las. Contratamos um parceiro e em conjunto desenvolvemos rapidamente a estratégia digital. Precisávamos ser ágeis nessa área e buscar um diálogo frequente. Hoje, 100% das mensagens in box são respondidas no prazo máximo de duas horas e todos os problemas são endereçados em até 11 horas. Conversamos com cada pessoa que nos procurar de forma individual. (VALENTE,2016, em entrevista)*

Ou seja, a empresa estava em fase inicial de adaptação a este ambiente quando, de um dia para o outro, viu-se obrigada a refazer todas as suas estratégias e mostrar-se pronta para o diálogo e para qualquer questionamento. E, inclusive, essa alteração no processo demonstrou que a empresa precisava ser ainda mais ágil.

Mesmo com a mudança de postura no meio digital, a relação com as comunidades também é de grande importância e exige um olhar da empresa. Quanto à comunicação com as Comunidades, para a empresa, o desafio foi ainda maior,

*Houve uma ampliação muito forte do nosso escopo. Se antes a Samarco tinha um relacionamento mais próximo com os municípios do entorno de suas operações (Mariana, em Minas Gerais, e Ubu, no Espírito Santo), tivemos a necessidade de ampliar a comunicação e o diálogo para todos os municípios impactados ao longo do Rio Doce. E também para importantes formadores de opinião, nas capitais de MG, ES, SP e DF. (VALENTE, 2016)*

Vale ressaltar que, apenas após o desabamento da barragem, foi criada “uma gerência dentro da área que tem como prioridade a comunicação interna e o relacionamento com as comunidades”. Seu trabalho é executado próximo às áreas social e ambiental, que de fato estão nos territórios e trazem as necessidades de informação e comunicação.

Segundo a empresa, ao longo de um ano (a partir da data do desastre), “já foram feitos mais de 640 diálogos, envolvendo quase 25 mil pessoas. São 3 processos de diálogos que implementamos com ações específicas com cada público.

“

Ao se tratar dos processos de diálogos, são três áreas destacadas, a de influência direta, a impactada e a área de formadores de opinião. É encaminhado para cada comunidade de Minas Gerais um folheto nomeado “Samarco Informa Comunidades” que traz as novidades realizadas pela empresa, de maneira customizada, a cada região, com a finalidade de transmitir informações sobre o território. Já quanto ao Espírito Santo, são produzidas pílulas de WhatsApp as quais são encaminhadas para os líderes comunitários de cada território.

Por fim, ao se tratar de Relações Institucionais e Governamentais, afirma que também foi necessário estruturar um processo de relações a fim de

*estabelecer um diálogo sistemático e próximo a agentes reguladores, Legislativo, Executivo, Judiciário e Ministério Público, em todas as esferas (municipal, estadual e federal). Além disso, com a chegada de um ano do rompimento de Fundão, estamos iniciando um diálogo com as universidades, movimentos sociais e ambientais de forma mais estruturada. (VALENTE,2016, em entrevista)*

É possível considerar cada um desses processos como área essencial durante a crise que a Samarco vive. Porém, neste estudo, direcionamos nosso olhar ao ambiente digital e às principais mídias utilizadas nesse meio pela empresa.

## **1.2. PRINCIPAIS CANAIS NO MEIO DIGITAL**

A empresa considera que, para transmissão de suas mensagens, existem três canais que são os principais no ambiente digital. Estes canais são o Facebook, o Youtube e o Site da empresa.

O site da empresa busca descrever, de maneira formal, um pouco mais sobre os serviços e sobre a história da

empresa, como também, divulgar seus relatórios. Possui seis abas principais no topo da página, sendo elas: Sobre a Samarco, Notícias, Galeria, Mapa de ações, Investidores e Imprensa. Cada uma delas também possui subdivisões para que os temas sejam ainda mais detalhados no momento da busca. Logo abaixo, na figura 4, há um banner móvel com as principais e mais recentes notícias e, por fim, vêm três colunas com imagens e breve descrição dos fatos apresentados, seguidos da opção “acesse” ou “saiba mais”. São elas: Rompimento da barragem do fundão, Importante e Samarco Esclarece.

Figura 4 - Página Inicial website Samarco

## NOTA SOBRE UM ANO DO ROMPIMENTO

### SABEMOS QUE AINDA HÁ MUITO A SER FEITO

Um ano após o rompimento da Barragem de Fundão, sabemos que ainda há muito a ser feito na região da represação das Barragens de Fundão para garantir a segurança das vidas que se encontram nas famílias impactadas.

[Saiba Mais](#)



#### ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO

Confira aqui informações sobre a ocorrência, sua extensão e bases técnicas para a implementação das medidas tomadas pela Samarco.

[ACCESSE >](#)

#### IMPORTANTE

Veja a decisão judicial sobre a prisão temporária da pesca.

[SAIBA MAIS >](#)

#### SAMARCO ESCLARECE

Veja o esclarecimento sobre o resultado do trabalho realizado pelo Ministério Público Federal de Minas Gerais.

[SAIBA MAIS >](#)



**SIMULADO DE EMERGÊNCIA NAS COMUNIDADES DE MARANHÃO E BARRA LONGA REUNIU MAIS DE 600 PARTICIPANTES**

[SAIBA MAIS >](#)

RESPOSTA: MARANHÃO, 02/04/2016



**MORADORES DE MARANHÃO E BARRA LONGA PARTICIPAM DE SIMULADO DE EMERGÊNCIA**

[SAIBA MAIS >](#)

RESPOSTA: SP, 02/04/2016



**AINDA HÁ MUITO A SER FEITO NAS COMUNIDADES IMPACTADAS**

04/11/2015

[SAIBA MAIS >](#)

COMUNICADO: SANTO, 04/11/2015



**MORADORES DE BARRA LONGA RECEBEM A NOVA PRAÇA MANOEL LINDO MOL**

30/10/2015

[SAIBA MAIS >](#)

IMPACTOS: BARRA LONGA, 30/10/2015



**DECRETO DO GOVERNO ESTADUAL VIABILIZA OBRAS DO DIQUE 54**

21/09/2015

[SAIBA MAIS >](#)

MP: BARRAGEM, 21/09/2015



**COMUNIDADE DE PARACATU DE BAIXO ESCOLHE 'LUCILIA' PARA RECONSTRUÇÃO DE OBRAS**

[SAIBA MAIS >](#)

MINAS GERAIS, 08/04/2015

36



FOTOS



[MAIS FOTOS >](#)



VÍDEOS



[MAIS VÍDEOS >](#)



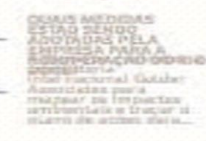
INFOGRÁFICOS



[MAIS INFOGRÁFICOS >](#)



PERGUNTAS FREQUENTES



[MAIS PERGUNTAS >](#)

Fonte : [www.samarco.com](http://www.samarco.com)

O site disponibiliza, ainda, fotos, vídeos, infográficos e um canal de perguntas frequentes - FAQ. Hoje a maior parte do site destina-se aos esclarecimentos sobre o desabamento da barragem e à tentativa de divulgar o que tem sido feito, como pesquisas, novas construções etc. Para finalizar, o site possui o “Fale conosco”, que disponibiliza o envio de mensagens diretas à empresa (figura 5). Segundo a empresa, “A Samarco prioriza o diálogo e a transparência com seus diversos públicos. Para isso, disponibiliza canais de interação, como a Central de Relacionamento e Ouvidoria”. Logo abaixo dessa afirmação, há uma caixa de diálogo disponível para preenchimento e envio da mensagem desejada.

Figura 5 – Página Fale conosco website Samarco

[BR](#) [EN](#)

BUSCA

FALE CONOSCO | FAQ

**SAMARCO**

SOBRE A SAMARCO - NOTÍCIAS GALERIA - MAPA DE AÇÕES INVESTIDORES IMPRENSA

### FALE CONOSCO

A Samarco prioriza o diálogo e a transparência com seus diversos públicos. Para isso, disponibiliza canais de interação, como a Central de Relacionamento e Ouvidoria.

#### CENTRAL DE RELACIONAMENTO

A Central de Relacionamento é uma das formas pelas quais a Samarco mantém um diálogo aberto com todos os municípios e comunidades onde atua. Esse espaço está disponível para você esclarecer dúvidas e registrar sugestões e reclamações.

As mensagens enviadas serão analisadas e respondidas o mais breve possível.

Nome\*

Cidade\*

E-mail\*

Mensagem\*

selecione o Estado\*

Telefone\*

\*PREENCHIMENTO OBRIGATORIO

ENVIAR

#### OUVIDORIA

A Ouvidoria da Samarco é um espaço aberto para você relatar situações que não estejam de acordo com a legislação vigente e com o Código de Conduta da Samarco, que norteia todas as ações da empresa. Para acessar o Código de Conduta na íntegra, [clique aqui](#).

O seu relato pode ser feito pelo e-mail [ouvidoriasamarco@canalconfidencial.com.br](mailto:ouvidoriasamarco@canalconfidencial.com.br) ou pelo telefone 0800 721 0717.

A Ouvidoria da Samarco está disponível para atendê-lo de segunda à sexta-feira, de 0h às 18h.

Fonte: [www.samarco.com](http://www.samarco.com)

Esses canais, portanto, são utilizados como ferramentas essenciais no posicionamento da empresa. É por meio deles que a Samarco expressa a sua fala e demonstra como age diante de toda a crise que vive. Eles poderiam (e eram) até ser utilizados como meios de divulgação, como canais de fala e como veículos de posicionamento. Porém, foi a partir do desastre

em Mariana que estes canais ganharam uma visibilidade mundial e um aumento de acessos e interações.

## **CAPÍTULO 2 - O Desastre em Mariana**

O objetivo deste capítulo é contextualizar o rompimento de uma das barragens da empresa Samarco em Mariana (MG), conhecida como a barragem do Fundão. Pode-se, também, compreender quais foram os posicionamentos da empresa em relação ao público externo e interno durante o acontecimento.

### **2.1. O QUE É UM DESASTRE AMBIENTAL?**

Segundo o Instituto Brasileira do Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), podemos definir acidente ambiental como “um acontecimento inesperado e indesejado que pode causar, direta ou indiretamente, danos ao meio ambiente e à saúde”.

Esses acontecimentos alteram o equilíbrio da natureza e, normalmente, estão associados, também, a prejuízos econômicos ou até sociais. Tais acidentes podem ser causados pela própria natureza, como é o caso dos vulcões, raios, ciclones etc. Porém, na maioria das vezes, são causados pelo próprio homem ou em consequência de sua interferência, como exemplo, a degradação do meio ambiente e a extração excessiva de recursos naturais. São chamados acidentes “tecnológicos”.

Já a palavra desastre, segundo o artigo divulgado pelo Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Ambientais (Cemaden), é definida como

*uma séria interrupção do funcionamento de uma comunidade causando mortes e/ou importantes perdas materiais*

*ou ambientais, as quais excedem a capacidade da comunidade afetada de lidar com a situação. Sendo assim, o desastre é o resultado da combinação de ameaças/perigo, condições de vulnerabilidade e da insuficiente capacidade ou medidas para reduzir as consequências negativas e potenciais do risco. (TRAJBER, OLIVATO, MARCHEZINE, p.2 2015)*

Desta maneira, a utilização da palavra relata uma ação que traz perdas e danos às pessoas, ao meio ambiente (fontes de alimentação, água, saúde) e à infraestrutura (moradias, transportes, hospitais) devido ao impacto de um perigo (ameaça) que ultrapassa a capacidade local de responder e atender as consequências com eficácia. (TRAJBER, OLIVATO, MARCHEZINE, p. 2, 2015)

Para o estudo, vamos utilizar então o termo “desastre ambiental” para retratar um acontecimento indesejado, que gera danos ao meio, podendo este ter sido causado por ação humana.

## **2.2. O DESASTRE AMBIENTAL DA SAMARCO**

Em 5 de novembro de 2015, uma das barragens de rejeitos da Mineradora, nomeada barragem do Fundão e localizada em Bento Rodrigues, Mariana (MG), desabou, provocando uma enxurrada de lama, causando 19 mortes e tornando-se o maior desastre ambiental ocorrido no Brasil, sem precedentes, com a liberação de milhões de metros cúbicos de rejeitos. O desastre deixou mortos, feridos, afetou toda a Bacia do Rio Doce, na cidade de Mariana destruiu por completo o distrito de Bento Rodrigues e, em partes consideráveis, a cidade de Paracatu de Baixo. Causou também a destruição de ecossistemas, transtornos na captação de água em Minas Gerais e no Espírito Santo, além de uma onda de lama, que em dados divulgados pela EBC (Agência Brasil de Comunicação), chegou a aproximadamente 10 metros de altura. Segundo Oliveira (2016), em reportagem para o Portal da EBC,

*os dados estão presentes em estudo da Bowker Associates - consultoria de gestão de riscos relativos à construção*



*pesada, nos Estados Unidos - em parceria com o geofísico David Chambers. Apesar de a pesquisa calcular, com base no tamanho da barragem mineira, o volume de 60 milhões de m<sup>3</sup> de rejeitos lançados na tragédia, a Samarco informa que o montante correto é de 32 milhões de m<sup>3</sup> (OLIVEIRA, 2016).*

Os rejeitos também atingiram mais de 40 cidades na Região Leste de Minas Gerais e no Espírito Santo. O desastre ambiental é considerado o maior e sem precedentes no Brasil. Noelle complementa com a informação de que “apenas cinco acidentes com barragens de rejeitos excederam 10 milhões de m<sup>3</sup> de lançamentos, até hoje, em todo o mundo”.

Ainda quanto ao site da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), não é somente em metros cúbicos que o desastre bateu recordes, mas também quanto à distância percorrida pelos rejeitos de mineração. Foram confirmados, até 15 de janeiro de 2016, 600 km de trajeto de material e, no histórico deste tipo de acidente, em segundo lugar aparece a Bolívia, que registrou uma ocorrência de trajeto da lama, em 1996, de 300 km. Ou seja, a metade do que foi percorrido no acidente de Mariana.

Além disso, o site também afirma que o investimento necessário para reposição das perdas ocasionadas pelo desastre, no caso brasileiro, está orçado pela consultoria norte-americana em US\$ 5,2 bilhões, até o dia 15 de janeiro de 2016, porém, o valor passa a ser superior a cada dia. O maior valor contabilizado com a mesma finalidade, após os anos 1990, foi um acidente com perdas próximas a R\$ 1 bilhão, na China. O que permite imaginar a gravidade do dano causado.

O rompimento da barragem e o risco da chegada dos rejeitos até o Arquipélago de Abrolhos, localizado no sul da Bahia, fez com que o Ministério Público Federal, junto ao Ministério Público da Bahia, ICMBio, Ibama e a mineradora Samarco realizassem uma reunião para discutir a respeito das águas marinhas afetadas e deliberar a importância da formação de um comitê de crise a fim de prestar respostas emergenciais a situações ambientais desse patamar, além de estabelecer estudos específicos sobre o caso e a interlocução com as comunidades locais.

Além disso, quanto às proporções do desastre e com o intuito de analisar as consequências e dimensões alcançadas pelo desabamento, o Instituto Chico Mendes de Conservação e Biodiversidade (ICMBio), relata que “além dos 600 km da calha

do rio, centenas de quilômetros da costa foram atingidos pela pluma de sedimentos”. O instituto não traz apenas resultados em termo de pesquisas e análises, ele também aplica sanções à empresa. Conforme reportagem divulgada em seu site,

*A Samarco foi multada por modificar criadouro natural de camarão, responsável por cerca de 1/3 de todos os camarões pescados no estado do Espírito Santo e por contaminar a água das UCs com metais pesados como Arsênio, Chumbo, Cádmiio e Cobre. Outro alvo da autuação foi a morte de organismos marinhos planctônicos, que são a base da cadeia alimentar de diversos animais. (TAVARES, 2016)*

Afirma ainda que,

*A justiça federal, baseada nas notas e informações técnicas do Tamar e das UCs, proibiu a pesca na principal área de ocorrência dos sedimentos, considerando o princípio da precaução para redução de tensores ambientais na área afetada pelo acidente, permitindo a sobrevivência e recuperação das espécies e visando evitar a captura e comercialização do pescado contaminado. (TAVARES, 2016)*

Por fim, também como resultado das análises,

*Tendo em vista a gravidade dos dados encontrados pelos pesquisadores, o ICMBio e o Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) decidiram recomendar a manutenção da proibição da pesca na região costeira determinada pela Justiça. Já a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) determinou a proibição da distribuição, comercialização e armazenamento de pescado oriundo da atividade pesqueira desenvolvida no mar nessa região. (Resolução N° 989, de 15 de abril de 2016. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimasnoticias/20-geral/7950-icmbi-conclui-analise-sobre-contaminacao-nafoz-do-rio-doce>>)*

Então, podemos verificar que os danos causados vão além de prejuízos financeiros estabelecidos à Samarco. Ou seja,

o prejuízo social e, para os habitantes locais, também o prejuízo psicológico, os quais transcendem os danos ambientais oriundos do percurso da lama. Afinal, para as comunidades atingidas, o desastre representa a perda da base alimentícia local, uma das principais fontes de renda dos trabalhadores da região e, para muitos, também levou à perda de moradias e da própria história.

É da pesca e do turismo que muitos viveram durante anos naquelas cidades, onde, inclusive, construíram lares, família e uma história de vida. Em “memórias da lama” Eliane Balke, pescadora e moradora de Urussuquadra, em São Mateus (ES) conta que,

*Depois que veio essa lama piorou muito porque acabou o peixe, diminuiu bastante a quantidade de peixe. O pescador tá sofrendo porque quem tá com peixe no congelador não consegue vender e também diminuiu muito os clientes que vinham, o turismo, (...) Não tem mais isso aí, o pessoal não vem mais. (BALKE, IN: BRASIL e PIRES, 2016)*

Braz Fernandes Dantas, pescador, complementa,

*A pesca acabou. Se vai melhorar, é daqui a 20, 30 anos, depois que descer essa lama todinha do Rio Doce. Que vai descer a água do Rio Doce com força para revirar a areia pra lavar essa lama e vai pro mar(...). Agora tá tudo complicado, não pode irrigar as plantas, não pode dar a água pro gado beber. O que pode fazer eu não sei. (DANTAS, IN: BRASIL e PIRES, 2016)*

Como forma de ilustração dos casos anteriormente citados, Correa e Brasil (2016) apresentam em seu estudo uma tabela (tabela 1) representativa dos impactos do rompimento da barragem de Fundão em comunidades do Espírito Santo.

Tabela 1 - Impactos do rompimento da barragem em comunidades do Espírito Santo

Inviabilização da pesca	Inviabilização das atividades ligadas à pesca
Inviabilização do surf e esportes aquáticos	Diminuição das atividades do turismo
Aumento nos gastos com água, poços, alimentação, etc.	Diminuição da renda
Medo da contaminação	Impacto sobre a saúde
Perda das atividades de lazer	Perda das tradições ligadas ao rio
Imposição de abalo emocional	Morte dos animais aquáticos
Violação da soberania alimentar	Imposição de sofrimentos individuais, sociais e ambientais às pessoas

Fonte: Brasil e Pires (2016) a partir de Organon (2015).

Os pontos citados também nos permitem analisar, quanto aos danos causados, a cobertura realizada pelo canal G1. Este é um dos canais de maior acesso do país. Foi escolhido neste estudo por ser gerenciado pelo grupo GLOBO, que também gerencia o canal de televisão responsável por divulgar a primeira campanha de tentativa de reconstrução de imagem da Samarco.

Desde o primeiro dia, o site G1 noticiou os danos deixados pelo desabamento da Barragem do Fundão. Um mês após o acontecimento, este canal trouxe um resumo, em imagens, sobre essa história e suas consequências. Seleccionamos então, a seguir, algumas das imagens da cobertura, que retratam os principais danos, ambientais e sociais, causados pelo rompimento da barragem (figura 6).



Reprodução TV Globo

**16h20 de 5 de novembro de 2015**

É o horário que a Barragem de Fundão, da Samarco Mineração, cujas donas são a Vale e a BHP Billiton, se rompeu.



Reprodução TV Globo

**55 milhões de m<sup>3</sup>**

É a capacidade da barragem de Fundão antes do rompimento.



Reprodução TV Globo

### 58 mil habitantes

É a população estimada para Mariana em 2015, segundo IBGE.



Reprodução TV Globo

### 80%

Da arrecadação de Mariana vem da atividade minerária, segundo o prefeito Duarte Júnior.



Reprodução TV Globo

### 30%

É a queda na arrecadação que o prefeito de Mariana prevê para janeiro de 2016, em decorrência da paralisação da Samarco.



Roguel Freitas/G1

### 7 comunidades e subdistritos

Foram afetados pela lama: Bento Rodrigues, Paracatu de Baixo, Paracatu de Cima, Campinas, Borba, Pedras e Bicas, todos pertencentes ao distrito de Camargos.



Reprodução TV Globo

### 329 famílias

Desabrigadas pela lama em Mariana e região estão morando em casas alugadas pela Samarco.

46



Reprodução TV Globo

### 1.265 desabrigados

Foram alocados em hotéis e pousadas da região.



### 1,5 mil

É o número de hectares de vegetação destruídos pela lama entre Mariana e Linhares (ES).



### 35 cidades

Foram afetadas pela lama em Minas Gerais, no total. No Espírito Santo, foram 4.





Leonardo Merçon/Últimos Refúgios

### **80 espécies**

Habitavam a bacia do Rio Doce antes do desastre. Dentre elas, 11 estavam ameaçadas de extinção e 12 são exclusivas do rio.



Bernardo Coutinho/A Gazeta

### **1.249 pescadores**

Estão cadastrados na área afetada pela lama em Minas Gerais e no Espírito Santo.

Fonte: G1, divulgação em: 5 de dezembro de 2015.

Além das imagens selecionadas como ilustração das primeiras conclusões do site, o canal é constantemente atualizado com notícias acerca do tema desde o dia do desastre e, em 14 de março de 2016, em uma atualização dos dados, divulga nova lista de mortos e desaparecidos. O que ressaltamos é que a lista totaliza 19 mortos, diferente do relatado em uma das imagens anterior, e isso faz com que a imagem da mineradora diante do caso fique ainda pior.

O caso do desastre da barragem em Mariana impressionou não apenas a população brasileira, os atingidos diretamente pelos impactos do desabamento, mas também interferiu na opinião pública fora do Brasil. Um exemplo foi a banda norte americana “Pearl Jam” (que, desde a formação, já vendeu mais de 80 milhões de álbuns em todo o mundo e possui até hoje uma carreira mundialmente reconhecida), que realizou shows a fim de arrecadar verba e doar todo o valor arrecadado para a cidade. Isso foi outro fator que influenciou a visibilidade do caso para o mundo. A doação, também segundo o portal G1,



chegou a US\$ 100 mil (cem mil dólares). E esta ação foi reproduzida por diversas bandas, tanto nacionais quanto internacionais, com o intuito de auxiliar os atingidos pelo caminho da lama. O que nos leva a identificar um aumento na visibilidade do caso e à responsabilidade da empresa quanto o ocorrido.

Ao se tratar da responsabilização da empresa diante do caso, o Ministério Público Federal (MPF) denunciou a Samarco, a Vale, a BHP Billiton e a VogBR pelo rompimento da Barragem de Fundão. Além de 22 pessoas, das quais 21 são acusadas de homicídio qualificado com dolo eventual, ou seja, quando se assume o risco de matar. Segundo o site G1, *das 22 pessoas denunciadas, apenas o engenheiro da VogBR Samuel Paes Loures não foi acusado de homicídio com dolo eventual. Ele vai responder, juntamente com a VogBR, pelo crime de apresentação de laudo ambiental falso. Os demais, além de homicídio, vão responder ainda por crimes de inundação, desabamento, lesão corporal e crimes ambientais. A Samarco, a Vale e a BHP Billiton são acusadas de nove crimes ambientais. (PIMENTEL, 2016)*

O Ministério Público Federal, ainda segundo a reportagem, afirma que o Conselho de Administração da Samarco tinha conhecimentos dos riscos e dos problemas apresentados na barragem, porém, nada fez para evitar. O Procurador da República, José Adércio Leite Sampaio, ainda complementa "Houve um sequestro da segurança em busca do lucro". Ou seja, a empresa opta por seguir com a exploração de mais minério, com intuito de obter lucro, ao invés de cessar e dar prioridade à segurança.

Já a Samarco, responde que

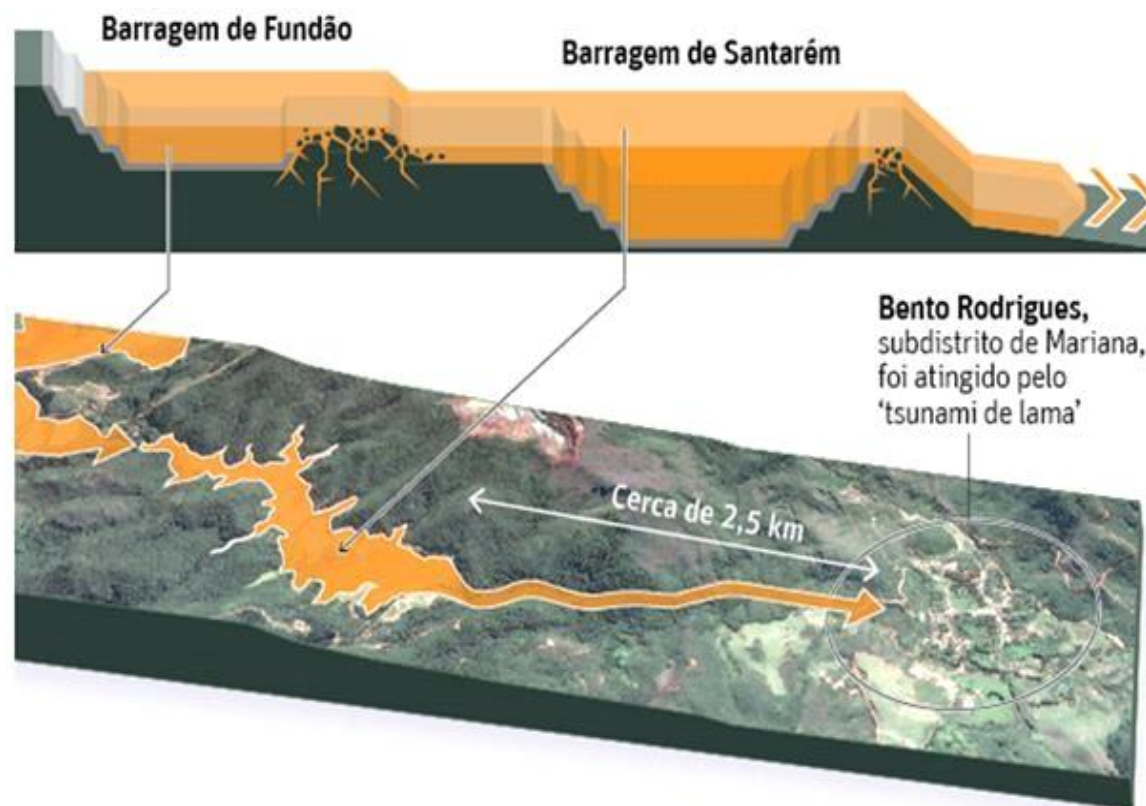
*A barragem de Fundão era regularmente fiscalizada, não só pelas autoridades como também por consultores internacionais independentes. Toda e qualquer medida sugerida e implantada no que diz respeito à gestão da estrutura seguia as melhores práticas de engenharia e segurança. A estabilidade da barragem de Fundão foi atestada pela consultoria VOGBR. (PIMENTEL, 2016)*

Afirma, ainda, que o Ministério Público desconsidera durante as investigações as defesas e os depoimentos

apresentados ao longo dos quais comprovam que a empresa não tinha qualquer conhecimento prévio de riscos à sua estrutura.

Para que possamos entender um pouco mais a dimensão do desastre, buscamos fontes que ilustram, com imagens, o trajeto da lama (figura 7). A primeira imagem ilustra o trajeto de maneira simplificada. Representa o ponto inicial e seu percurso até o distrito de Bento Rodrigues, devastado por completo.

Figura 7 - Trajeto percorrido pela lama segundo Folha de São Paulo



Fonte: Folha de São Paulo

Já nesta segunda imagem (figura 8), o site O GLOBO nos permite visualizar o trajeto de maneira mais completa, desde o ponto inicial até à chegada ao Oceano Atlântico.

Figura 8 - Trajeto percorrido pela lama segundo O Globo

### O CAMINHO DA LAMA



FONTE: O GLOBO, <http://oglobo.globo.com/brasil/seis-meses-apos-desastre-em-marianamoradores-vivem-em-meio-devastacao-19225581>

Por fim, no site da Samarco, conseguimos visualizar o que a empresa pontua desse trajeto. É disponibilizado um mapa da passagem da lama e a empresa aponta onde estão sendo realizadas as ações (figura 9).

Figura 9 - Trajeto percorrido pela lama segundo a Samarco



Fonte: <http://www.samarco.com/mapa-de-acao/>

O trajeto da lama não afetou apenas os lugares por onde passou. Esse trajeto deixou marcas algumas empresas brasileiras e a sua reputação, como por exemplo, a Vale, uma das donas da Samarco e também uma das maiores mineradoras do mundo.

Para Forni, em artigo criado no dia 17 de janeiro de 2016, no site Comunicação e Crise, existem dois casos emblemáticos de empresas que tiveram perdas bilionárias por conta de arranhões na reputação. Uma foi a Petrobras, em 2010, que teve diretores e executivos envolvidos no maior escândalo de corrupção da história do país, e outra foi a Vale.

*A maior mineradora brasileira, também teve seu valor de mercado afetado, por conta da crise da Samarco, empresa que a Vale controla 50%. Duas semanas após o acidente, as ações tinham desvalorizado 16,15% na Bovespa. O valor da empresa caiu R\$ 13,4 bilhões. E continua sob forte escrutínio do Ministério Público e da mídia pela responsabilidade de que terá de assumir no acidente. (FORNI,2016)*

Esse momento nos permite não apenas olhar as demais empresas que tiveram perdas após o acontecimento. Também, o desastre ambiental fez com que os olhares para as demais barragens instaladas pelo Brasil passassem a ser ressaltados (figura 10). Atualmente, existem 16 barragens com risco de rompimento e potencial para grande destruição ao meio ambiente e à população. Esses danos, em caso de rompimento, podem atingir diretamente cerca de 540 mil pessoas, se contados apenas por barragens. Com a Cava da Serra Pelada, a maior cava humana de garimpo, localizada no sul do Paraná, esse número sobe para 780 mil pessoas.

Figura 10 - Panorama das barragens brasileiras

# Ameaça ronda barragens

País tem 16 represas definidas como de alto risco, que podem repetir tragédia mineira

## MAPA DAS BARRAGENS DE ALTO RISCO

- ALTO RISCO
- OUTRAS BARRAGENS

Ao todo, **16** barragens e uma cava de mineração apresentam alto risco de rompimento e alto dano potencial para população e meio ambiente

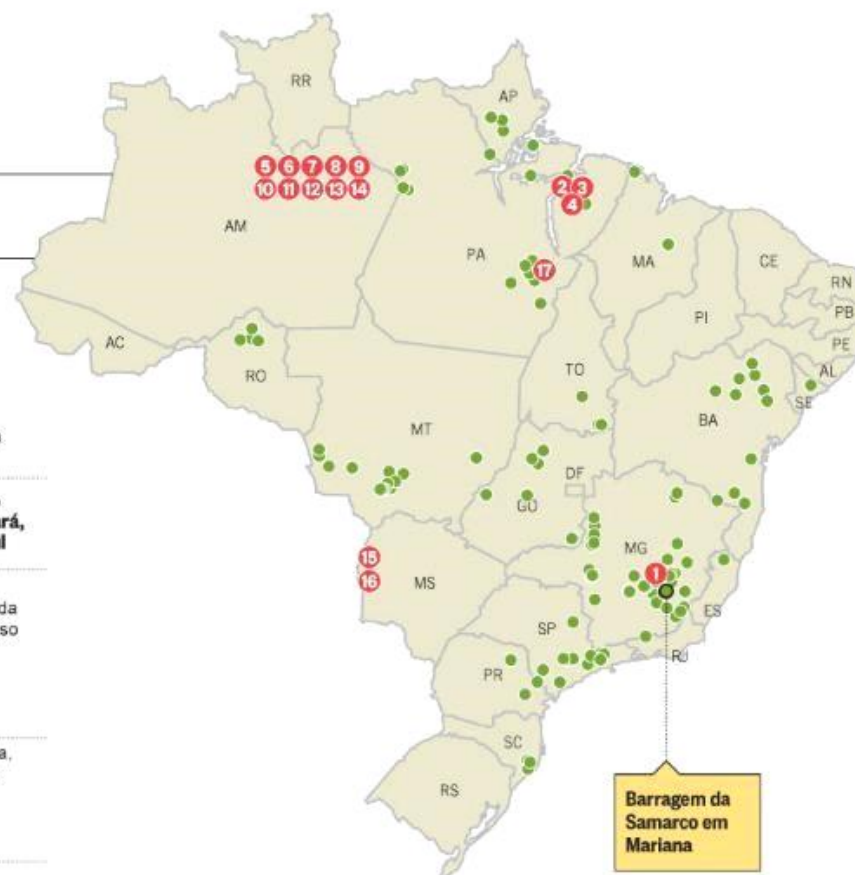
As barragens nessa situação estão nos estados de **Minas Gerais, Pará, Amazonas e Mato Grosso do Sul**

Contando só as barragens, a população potencialmente atingida diretamente pelos rejeitos em caso de rompimento é de cerca de

**540** mil pessoas

Somando a cava de Serra pelada, a população sobe para cerca de

**780** mil pessoas



Créditos: O Globo | Fonte: DNPM, censo 2010, mapa hidrográfico do Brasil 2010 do IBGE

Diante de tais fatos, quando se pensa na empresa responsável pela barragem do Fundão, nos dados divulgados após o desastre pelos principais veículos nacionais e internacionais, associa-se seu nome a referências negativas e por consequência, também se afeta a imagem. Além disso, podemos subentender que há margem para que, caso aconteça qualquer outro grande dano ao meio ambiente, sejam feitas referências à empresa.

Pressupõe-se então que o público externo passa a associar o nome da empresa diretamente ao desastre e que, sobretudo, inicia-se uma crise de imagem que a Samarco ainda não havia enfrentado.

Para Neves (1998)

*ter uma imagem ruim é complicação séria para as instituições e para as categorias profissionais. Não ter credibilidade significa, entre outras coisas, prejudicar o próprio desempenho e comprometer a produtividade. Não ter credibilidade significa sempre sofrer perdas.*

Ainda segundo Neves (1968), a reação da opinião pública dificilmente é uma surpresa. Em sua maioria, a empresa já espera e inclusive tenta prever cada reação de seus públicos. Porém, para ele,

*a proporção que as crises tomam, a repercussão da opinião pública e sua duração têm a ver com a qualidade da imagem da empresa e com os investimentos feitos em comunicação empresarial antes da crise (...). Quanto mais a empresa investiu em organizar a sua comunicação antes de a tormenta chegar, menor a duração da crise.*

Forni (2015), em artigo do seu site comunicação e crise, afirma ainda que



*(...) o fato de ser uma indústria de alto risco, assim como petróleo, indústria química e outras, não significa ter esquemas frágeis de gerenciamento de risco para acidentes graves. As multinacionais, como é o caso da Vale e da Samarco, certamente conhecem todos os riscos do negócio e devem ter uma área de prevenção, compliance, gerenciamento de risco e gabinetes de crise preparados para eventos dessa natureza. Moradores reclamam da demora em informações tanto no dia da ocorrência do rompimento, quanto no dia seguinte.*

Nesse mesmo artigo, o autor complementa a afirmação com a fala da jornalista Miriam Leitão, a qual corrobora com esse pensamento:

*As mineradoras tinham que se preparar para eventos como esse. A Vale, que controla a Samarco junto com a australiana BHP, reagiu como se a tragédia em Mariana fosse um fato inesperado. A empresa não demonstrou, até o momento, ter uma rotina de combate a desastres, um gabinete de crise. Isso é inconcebível. A Vale precisa fazer mais do que lançar uma nota.*

A vinculação da imagem à empresa vai além de conceito, traz uma relação com a sociedade, ela envolve ou afasta os públicos. Tem a capacidade de elevar a organização perante dirigentes de instituições públicas ou privadas, como também a de arruinar todo esforço concentrado em anos. TORQUATO (2002) explica que,

*a imagem, é a projeção pública (o eco) da identidade do produto, que equivale ao território espacial em que circulam as mais diferentes percepções sobre o produto, os valores que imantam seu conceito, as manifestações e apreciações sobre suas qualidades intrínsecas e extrínsecas. A imagem se refere ao plano dos simbolismos, das instituições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente. (TORQUATO, 2002, p. 104)*

Ter direito à própria percepção é um processo democrático e não se pode generalizar a relação organizacional com seus públicos através de uma única visão, mesmo que seja obtida por um grupo social numeroso. Muitas são as percepções sobre o que é transmitido e muitos são os públicos que recebem informações de maneira distinta.

Para Tavares, podemos dividir essas percepções em três grandes grupos: os que a enxergam negativa, outros como

positiva e, por último, os que possuem opinião neutra. E quanto à construção da imagem em organizações, pode ser definida como impressões positivas, neutras ou negativas que os clientes desenvolvem a partir de seus contatos com a empresa e de seu contexto de atuação.

Ou seja, a construção da imagem de uma empresa, segundo Tavares (1998, p. 65) “decorre da maneira como o público decodifica os sinais emitidos pela empresa por meio de seus produtos, serviços, empregados, programas de comunicação e trato com as questões ambientais”.

Verifica-se então a importância de entender o papel da Comunicação Organizacional nesse cenário, como é compreendida a imagem empresarial e do que se trata na gestão de crises.

### **CAPÍTULO 3 - Imagem empresarial, o Gerenciamento de riscos e a Comunicação Organizacional neste contexto**

Nosso objetivo neste capítulo é relacionar os conceitos de imagem empresarial e gerenciamento de riscos, refletindo sobre a importância do público interno no momento de crise, visto que este também faz parte do cenário. Além disso, buscar identificar o papel da Comunicação Organizacional como potencial forma de integração durante o processo.

O ato de comunicar-se, no sentido de externalizar através de gestos, da fala, de imagens, sons ou de outros mecanismos, os processos internos, e sua evolução possibilitam ao homem o sentimento de pertencer ao mundo o qual habita e, segundo a física quântica\*, o espelho do externo nada mais é do que o reflexo do que se possui internamente. Permitir a troca de informações, a demonstração de suas angústias, desejos, crenças, satisfações e conhecimentos faz parte do “ato de comunicar”. Segundo Wels (2005, s/p), “a comunicação está em todas as experiências humanas. Então, algo que não se pode esquecer é que as empresas são formadas por pessoas”.

Com isso, é possível tanto obter assimilações da estrutura organizacional com o corpo do homem, quanto o olhar de

uma comunicação cada dia mais interativa e indispensável para o crescimento empresarial, em que o interno é peça-chave. Conforme o exposto, podemos falar sobre Comunicação Organizacional e, inclusive, entendê-la. Pois,

*trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003, p. 71-72).*

É importante compreender a comunicação organizacional como um conjunto organizacional formado pelo conjunto de comunicações e subdivisões da área dentro de uma empresa, podendo, assim, também ser vista como comunicação integrada.

Kunsch (2003) acredita que o termo comunicação organizacional representa maior amplitude no aspecto das comunicações nas corporações e pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, seja ela privada ou pública. Conforme a autora,

*“A comunicação organizacional compreenderia o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 75).*

Para Eugenia M.M , (IN Kunsch, p. 345)

*a comunicação organizacional centra-se nos processos comunicacionais estabelecidos entre a organização e seus públicos. Esses processos incluem desde a proposta comunicacional estratégica da organização e o trânsito das mensagens por suportes midiáticos até a interpretação subjetiva dos diferentes públicos.*

Kunsch (2003), refere-se ao sentido estratégico, na mesma página:

*entende o esforço conjunto representado pelo conceito de comunicação organizacional integrada, entre as áreas institucional, mercadológico, interna e administrativa, que devem ligar, por meio de objetivos e planos comuns, e de forma sinérgica, subáreas como relações públicas, propaganda institucional, assessoria de imprensa e ações promocionais e de marketing.*

Entende-se que a Comunicação Organizacional possui um interesse empresarial que vai além do simples fato de aplicar o verbo “comunicar”. Esta Comunicação preocupa-se com o contexto social ao qual está inserido, com a análise do ambiente, com o alinhamento dos objetivos para o fortalecimento da relação organizacional com seus públicos e com a formação de um corpo único quanto ao reconhecimento de seus valores e essência por meio de um planejamento.

Porém, pode-se verificar que, mesmo com todos os fatores relacionados ao planejamento, e este sendo entendido como peça fundamental do processo, nem todas as decisões dessa gestão são técnicas. (GERALDES, IN: FORMIGA SOBRINHO, Asdrúbal Borges; RENAULT, David , 2014, p. 130),

nem todas as escolhas podem levar em conta exclusivamente o contexto. As organizações têm passado, memórias, valores, princípios, diretrizes- embora possam até negá-los ou não reconhecê-los de forma sistemática. A Comunicação Organizacional é um espaço de conflitos intensos, às vezes de grande violência simbólica, porque as organizações são espaços de luta pela posse e pela manutenção do poder.

GERALDES (2014), afirma, ainda, que, ao apontar o fim do séc XIX e início do séc. XX, período do surgimento da comunicação nas organizações, o foco era passar uma boa imagem. Mesmo que, para isso, fossem utilizados recursos como mentira ou corrupção de jornalistas, “a comunicação interna desenvolvia-se com um esforço para harmonizar as relações na

organização”. E, portanto, “chamava-se a Comunicação Organizacional de Comunicação Integrada, pois ela representava um esforço de harmonização e eliminação de conflitos”.

Também afirma que a Comunicação Integrada possui um outro sentido, o de “complementaridade e diálogo entre as várias habilitações da comunicação”, em que problemas de grande complexidade devem ser abordados de forma também complexa, ou seja, diferente de uma perspectiva em que a comunicação é fragmentada por suas habilitações em que cada área da Comunicação cria uma subdivisão e exerce o papel de forma seccionada.

No caso do desastre de Mariana, pode-se inferir que a Samarco passa por uma crise de imagem empresarial e enfrenta diversos desafios que não cabem compartimentalização. Como, por exemplo, o relacionamento com a mídia a fim de responder às denúncias e diminuir o tempo de exposição de imagem da empresa, a gestão das mídias digitais e a interação com os internautas, o planejamento, desde ações emergenciais até as de longo prazo, o desenvolvimento de ações efetivas para as famílias e cidades atingidas, o plano de reestruturação do meio ambiente que, inclusive, interfere no abastecimento de água das populações próximas, entre outros. É então que, em casos como este, de várias ações e processos, a autora complementa afirmando que “as várias competências e habilidades dos profissionais de Comunicação somam-se umas às outras, sem necessidade de um carimbo que classifique ou selecione a habilitação de origem” (GERALDES,2014).

Quanto à gestão de crise, Argenti (2006) traz uma conceituação ampla ao dizer que:

crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados do erro humano. (ARGENTI, 2006, p. 259).

Forni (2013) afirma que “geralmente, a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado”. Com isso,

pode-se verificar o potencial do gerenciamento de riscos, visto que muitas empresas possuem uma postura tardia quanto ao exercício da Comunicação e, quando surge a crise, não estão preparados para diversos problemas que poderiam ter sido previamente tratados, o que dificulta o gerenciamento de sua imagem. Forni afirma, ainda, que é importante separar a gerência de crise e de risco do chamado gerenciamento da comunicação na crise. Ou seja, o papel de gerenciar a crise deve ser feito por um gestor específico ou pelo comitê de crise e não pelo profissional de comunicação.

Fanciso Viana (2001) traz uma ideia ampla em concordância com o que foi citado ao afirmar que “a diretriz básica para vencer as crises encontra-se no teor do relacionamento que foi consolidado antes dos momentos de dificuldades” (2001, p. 384).

lasbeck, em artigo divulgado na revista *Organicom*, ao tratar de reputação e imagem na gestão da identidade organizacional, complementa a afirmação concluindo a intenção do presente estudo com a afirmação de que

*a gestão da identidade se dá pela compatibilização das intenções dos discursos com as impressões interpretantes (imagens). A imagem é estudada como construção mental, fugaz e inconstante, pautada em sensações e afetividades, ao passo que a reputação é entendida e questionada como imagem consolidada, como resposta à impressão causada pelos estímulos discursivos. (IASBECK, 2007, p. 86)*

Para NEVES (2000), o imaginário popular é fomentado por uma crença negativa, em que as empresas pensam apenas no lucro, na exploração, na corrupção e em poluir. Imaginário este que não está apenas entre pessoas de menor acesso à informação, está também presente nos que possuem razões ideológicas. Em geral, este é o estereótipo das empresas e é a ele que a sociedade recorre quando uma denúncia é feita, por mais absurda que seja. Poucos são os que valorizam os benefícios empresariais como geração de emprego ou geração de riqueza para o país. (Isso justamente pelo que ocorria no fim do séc. XIX, início do séc. XX, como afirmado por GERALDES). Com isso, quando surge uma crise, seja ela por falha humana,

processual ou acidental, a reação pública quase nunca será uma surpresa. Pois a população tende ao estereótipo.

a proporção que as crises tomam, a repercussão na opinião pública, sua duração têm a ver com a qualidade da imagem da empresa e com os investimentos feitos em comunicação empresarial antes da crise. Quanto melhor a imagem for, quanto mais sustentada, menor a conta. Quanto mais a empresa investiu em organizar a sua comunicação antes de a tormenta chegar, menor a duração da crise. Apesar do estigma da raça. (NEVES,2000)

De acordo com o que foi apresentado, entende-se que a imagem organizacional, quando se trata do gerenciamento de riscos e crise, transcende o setor comunicacional. É possível afirmar que, mesmo que a empresa tenha a melhor estratégia, bom relacionamento midiático e excelentes profissionais, sem uma gestão integrada suas ações não trarão o retorno esperado. Além disso, um importante ponto estratégico trata-se de seus funcionários que, conforme Amauri afirma, a única coisa permanente nas empresas de hoje é o estado de mudança, e o público interno é o mais estratégico.

sérios prejuízos à imagem são evitados quando os empregados têm consciência de sua importância nesse processo. Comunicação é uma atividade meio e não uma atividade fim dentro da organização. Portanto, não gera nem resolve problemas. Os problemas nascem da má gestão empresarial, que não dá à comunicação a sua real importância, como estratégica. No dia em que os empresários compreenderem que comunicação é investimento fundamental e não custo, tudo muda. (MARCHESE, 2005, p. 50)

No âmbito empresarial, ao se tratar de gerenciamento de riscos, é comum pensar que este trabalho terá início através de um setor específico o qual obtém conhecimento sobre a empresa e as possíveis falhas que, ao seu olhar, poderão ser o motivo de uma crise. Como exemplo o setor jurídico ou a assessoria de imprensa.

Segundo Forni, “Geralmente, a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado” e, a partir daí, espera-se que esta área, sozinha, atue na resolução da crise.

Estudos que envolvem comunicação e gestão de crise são recentes no Brasil. Grande parte das empresas direciona sua atenção em profissionais que consideram ser responsáveis pela imagem empresarial (como o RP e o assessor) e passam

a garantir sua segurança e imagem perante os demais públicos neles. O fato de a comunicação ser uma atividade meio, uma facilitadora quando bem gerida e não uma atividade fim, é esquecido. Além disso, ao analisar casos nacionais, também há possibilidade de verificar que o que muitas das organizações esquecem é que não existe uma fórmula mágica, ou uma lista de “dez mandamentos”, que ao seguir terão a perfeita gestão desse momento de crise. Afinal, cada empresa está imersa em um cenário e é formada (principalmente) por pessoas e esses, além de serem mutáveis, possuem características únicas que serão, muitas vezes, influenciadas pela cultura organizacional.

Forni (2016) fala que, quanto à produção de pesquisas de conhecimento nessa área, no exterior, há grandes evoluções e diversos sites especializados, artigos, análises e vasta bibliografia. Porém, não existem dois casos iguais. Não há receita de bolo para ser aplicada na hora de resolver uma crise.

Então cada história “gera uma massa crítica a ser estudada e aprimorada”. Já quanto ao Brasil, “os estudos ainda são incipientes” e complementa com a informação de que “a produção ainda é esparsa e dificilmente o executivo ou os estudiosos do tema irão encontrar, em um único manual, dicas completas de como se comportar nessa hora”

É importante ressaltar que vivemos imersos em um cenário de incertezas e de mídias sociais que possibilitam a disseminação rápida de conteúdo. O fator mudança, conforme afirmado anteriormente (no trecho de Amauri), é o único permanente nas empresas de hoje. Seja uma crise gerencial, política, econômica ou ambiental, este cenário inconstante não é um fato recente. Está cada vez mais presente no cotidiano, visto que a disseminação da informação ganha velocidade e, tanto o “informante” quanto o “informado”, passam a acessá-la de maneira rápida e, em sua maioria, pouco aprofundada. Ou seja, todas as organizações, sem distinção, estão vulneráveis a crises.

Porém, é importante ressaltar as relações da organização com seus públicos como peça fundamental na gestão de crises. É necessário ter uma boa imagem e, acima de tudo, credibilidade. Segundo Forni (2008):



É possível conviver com crises? Sim. Desde que a empresa seja reconhecida pela sociedade pela atuação ética e responsável e adote um relacionamento permanente e consistente com a mídia. Para isso, não basta uma boa explicação. Fundamental-se na verdade e na transparência ajuda a amenizar desgastes na imagem. Se os executivos modernos aprenderam a lição com quem errou e acertou, certamente ficará mais fácil encontrar o caminho quando a crise chegar. (FORNI, 2008, p. 387)

Com os meios de comunicação cada dia mais presentes nas relações sociais, com a rapidez com que uma informação é disseminada por mídias digitais e, partindo do pressuposto de que a democracia possibilita um maior espaço para a disseminação da opinião pública, é possível perceber o aumento da necessidade de ferramentas para o gerenciamento de riscos e de crise da imagem empresarial, pois é cada vez mais rápido e fácil dispersar informações em nível mundial. É, sobretudo, de grande importância que este gerenciamento seja amplo e, quanto ao seu desenvolvimento, abranja todos os públicos, integrando colaboradores e stakeholders.

Para Neves (1968, p. 14), “Não ter credibilidade significa, entre outras coisas, prejudicar o próprio desempenho e comprometer a produtividade”. Segundo o autor, a perda da produtividade por conta da má imagem de uma instituição é tão lesiva para a sociedade quanto a má imagem das empresas, pois, “em suma, de uma forma ou de outra, quem paga a conta do insucesso de uma empresa é sempre a sociedade”.

Os profissionais que compõem o comitê de gerenciamento serão os mentores de todo o trajeto. No entanto, é verificável a necessidade de o comitê possuir profissionais das mais diversas áreas organizacionais, para possibilitar uma visão ampla e evitar que uma única área seja responsável pela resolução de toda a demanda.

Este trabalho pode ser debatido e integrado entre as mais diversas áreas empresariais, independentemente do tipo de crise instalada. Além disso, o público interno, seja ele terceirizado, formado por estagiários, proprietários ou consultores, necessita de atenção redobrada. Em artigo para o site de notícia digital 247, Forni (2012) afirma que “O importante é não deixar que o público interno, o principal formador de opinião sobre a organização, seja um agravante para sua crise”.

É importante que a empresa escolha um profissional com papel estratégico, capaz de identificar a importância dos diferentes públicos, sobretudo do público interno, treinado para prestar os esclarecimentos necessários de maneira que se torne a principal voz da empresa, e, inclusive, ser parte da construção da imagem organizacional. Este profissional será o porta-voz e deve compreender, por meio de uma visão ampla, cada colaborador como peça-chave do processo. Para Forni (2015):

é importante na crise, eleger um único porta-voz, que passe credibilidade, tenha treinamento para lidar com a imprensa e conheça profundamente a própria empresa e o problema. Esse porta-voz é um dos elementos-chave no desenlace da crise. Uma entrevista mal organizada, declarações pouco convincentes ou equivocadas irão exacerbar o problema e não resolvê-lo.

Nota-se que trata-se de um assunto delicado ao verificar o mercado atual das corporações e a percepção recente da valorização do público interno. Afinal, o primeiro passo a ser apontado por especialistas da área administrativa, ao tratar do gerenciamento de tal situação, é o corte de gastos, sendo deles, o mais emergencial, com o público interno.

Apesar dos estudos a respeito da relação entre comunicação e gestão de crise serem recentes, a Comunicação Organizacional possui uma visão empresarial ampla, o que possibilita destaque nesse cenário e apresenta potencial tanto para a produção, quanto para a disseminação de informações favoráveis ao processo, através de diversos meios comunicacionais, como por exemplo televisão, rádio, sites de relacionamento, eventos, entre outros. Além disso, o profissional dessa área tende, acima de tudo, a valorizar o relacionamento da organização com seus colaboradores.

Pensar a comunicação organizacional é, sobretudo, entender que as organizações, independentemente de serem (públicas ou privadas) possuem como ponto-chave seus públicos e a forma como se relacionam desde o momento de sua criação. Dentre tais públicos, um, em especial, gostaria de destacar em meu trabalho.

Seria ele o público interno e, diante deste contexto, com apresentação de uma comunicação abrangente e com a

relação de suas ações afloradas em períodos de crise, destaca-se no papel do profissional da área como personagem principal para efetivação do gerenciamento de crise.

Kunsch (2003) acredita que o termo comunicação organizacional representa maior amplitude no aspecto da Comunicação nas corporações e pode ser aplicado em qualquer tipo de empresa, seja ela privada ou pública. Conforme a autora,

a comunicação organizacional compreenderia o conceito amplo do conjunto das diferentes modalidades comunicacionais que ocorrem dentro das organizações, a saber: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica ou comunicação de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa. (KUNSCH, 2003, p. 75)

Buscamos correlacionar os pensamentos dos autores ao presente estudo de caso. É com este intuito que as análises a seguir também serão desenvolvidas.

## **CAPÍTULO 4 - Metodologia**

Este capítulo busca apresentar todas as fases da pesquisa, assim como as definições metodológicas do estudo, os instrumentos e fontes escolhidos para a coleta de dados. Além disso, busca indicar, com uma breve descrição dos métodos e técnicas utilizadas, o procedimento de coleta de dados que cada fase de pesquisa está organizada.

Este capítulo está estruturado de acordo com as fases executadas durante a pesquisa: (1) a pesquisa exploratória ; (2) a pesquisa de referencial teórico sobre os conceitos de comunicação organizacional, imagem empresarial, comunicação interna, público interno e gestão de crises; (3) entrevista semiestruturada com fontes selecionadas da Samarco e o ICMBIO; a (4) monitoração da fanpage no facebook, canal no youtube, site da empresa e principais sites de notícias; a (5) análise do primeiro vídeo da campanha “É sempre bom olhar para todos os lados”. Cada uma das fases é estruturada com uma (1) descrição breve dos métodos utilizados e com a (2) aplicação das técnicas selecionadas.

### **4.1. PESQUISA EXPLORATÓRIA**

Em primeiro momento, foi realizada uma pesquisa exploratória a fim de desenvolver uma maior proximidade com o tema, com a empresa e com o desastre. Ou seja, a familiarização com o fenômeno investigado e a delimitação do objeto.

O principal objetivo desta pesquisa foi construir um planejamento acerca dos próximos passos como, também, restringir o universo da pesquisa e identificar o objeto a ser estudado dentro do amplo universo apresentado pelo caso inicial. Desta maneira, foram selecionados sites de principal acesso do país, sendo eles O GLOBO, Folha de São Paulo, G1 e, com

intuito de buscar um canal público de informação, o site da EBC. Em busca de notícias acerca da empresa e do desastre, buscamos realizar um levantamento sobre todas as informações divulgadas pela empresa no ambiente digital, pois o ambiente on-line, como um espaço de constante e intensa fluidez, pressupõe que os métodos de pesquisa na Internet precisam ser selecionados e aplicados de uma maneira que dialoguem com o meio e com os seus recursos, e para que realmente os objetivos de pesquisa sejam alcançados. (FRAGOSO, 2011),

O ambiente online como universo heterogêneo, de alta fluidez informacional e amplo alcance, permite maior interação entre o fenômeno identificado e as pesquisas a serem realizadas.

Assim, por meio de mídias consideradas como oficiais sob uso da Samarco, (seu site, sua *fanpage* no Facebook e seu canal no Youtube) buscamos analisar a interlocução entre mensagem transmitida e sua repercussão.

Diante das percepções do citado anteriormente e de estudos da área de Comunicação, decidimos realizar um estudo de caso da Samarco e buscar analisar como a área de comunicação, durante o caso, estava colaborando para a reconstrução de imagem no meio *online*. Foi delimitado o período com o intuito de analisar as ações realizadas na *fanpage* do Facebook durante as primeiras semanas (no primeiro momento), a partir do dia do desastre. A pesquisa foi de 05/11/2015 até 09/12/2015.

Após este recorte, um vídeo divulgado em rede nacional, no dia 15 de fevereiro de 2016, pela rede Globo de televisão, em horário nobre da televisão brasileira, também chamou atenção pela repercussão nas mídias sociais e pelo número de reclamações registradas, logo em seguida, no Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária - CONAR. A partir daí, iniciamos os estudos de maneira mais específica, subsidiada pelas referências teóricas.

## **4.2. PESQUISA DE REFERENCIAL TEÓRICO**

No segundo momento, buscamos realizar uma pesquisa de referencial teórico, ou fundamentação teórica, a fim de

identificar conceitos e estudos já realizados que pudessem servir como base para a análise do objeto. Pesquisamos artigos científicos, bibliografias e teses que permitissem a análise do caso sob o aspecto teórico. Foi de extrema importância para fundamentação e consistência de todo o estudo.

Neste momento, não foi realizada apenas uma apresentação de ideias e nem tampouco uma breve leitura. Este foi o momento em que tivemos subsidiadas as ideias, refletimos e correlacionamos criticamente as análises até então realizadas e seus questionamento iniciais, com uma base teórica. O que nos possibilitou, durante todo o processo, identificar e selecionar documentos desencadeando novos olhares e permitindo que o estudo fosse delimitado à proposta.

Este referencial nos acompanhou desde o primeiro momento, servindo como base para o desenvolvimento do estudo e, inclusive, o alcance de uma visão mais clara e objetiva do objeto.

### **4.3. ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Em busca de respostas mais flexíveis, com abertura para maior desdobramento do tema, no terceiro momento do estudo foi utilizado o método de pesquisa semiestruturada por meio de duas entrevistas.

A primeira entrevista foi respondida pela analista ambiental do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), Sandra Tavares, por escolha do próprio órgão. Trata-se de um órgão ambiental do governo brasileiro, criado pela lei 11.516, de 28 de agosto de 2007, com a intenção de obter uma visão a respeito da natureza e dos danos causados nos locais afetados pelo desabamento da barragem. O questionário foi encaminhado por e-mail em 25 de outubro de 2016 e respondido por e-mail no dia 01 de novembro de 2016.

Já a segunda entrevista, foi realizada com a Fernanda Valente que, apesar de não fazer parte do quadro de funcionários da empresa durante o rompimento da barragem, hoje é a gerente de comunicação corporativa da Samarco e

também foi a escolhida por eles para responder os questionamentos deste trabalho. Essa entrevista buscou identificar o olhar da empresa sob o desabamento, a crise e sua fala sobre as ações de comunicação. Foi enviado o questionário de perguntas no dia 1 de novembro de 2016 e em 14 de novembro de 2016 nos encontramos para a entrega das respostas. Porém, neste dia houve apenas a troca de informações e a explicação de cada resposta. Já quanto ao questionário devidamente respondido, o recebimento ocorreu, por e-mail, em 20 de novembro de 2016.

#### **4.4. MONITORAMENTO DA FANPAGE NO FACEBOOK, CANAL NO YOUTUBE, SITE DA EMPRESA E PRINCIPAIS SITES DE NOTÍCIAS**

Na quarta etapa, inicialmente foi monitorada a *fanpage* no Facebook a partir do primeiro depoimento destinado ao público externo e postado nesta *fanpage*, dia 5 de novembro de 2015, o qual confirma o desabamento da barragem. Dessa maneira, decidimos delimitar o período de 05 de novembro de 2015 até 09 de novembro do mesmo ano, totalizando 10 postagens. A escolha desse período tem por finalidade analisar as respostas imediatas da empresa após a confirmação do rompimento da barragem. Busca verificar se, em suas ações emergenciais, a relação interpessoal da empresa com os públicos de interesse e, principalmente, perante a sociedade, foi estabelecida. Afinal,

a mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse do público (não confundir com interesse público, que é outra coisa), não titubeia. Sobretudo quando a organização é sobejamente conhecida, a chance de estar na mídia nessa hora triste aumenta exponencialmente. Se ela não se caracteriza por um bom relacionamento com a imprensa, aí então é um “Deus nos acuda”, com “tiro pra todo lado. (BUENO, 2009, p. 142-143).

É perceptível que a crise, seja qual for o motivo que a causou, torna-se um evento de potencial midiático e seu público

costrará respostas. Está aí a grande importância de estabelecer um relacionamento transparente com os públicos de interesse. O espaço que a mídia possui para expansão da crise diminui, podendo inclusive disponibilizar novos relacionamentos que auxiliem ações futuras.

Quanto à escolha do Facebook, esta rede está entre as maiores redes sociais do mundo e é uma das páginas de maior acesso da internet. O período escolhido nos possibilitou buscar como a empresa se comunica e como se relacionou com os mais diferentes públicos diante de um momento tão emergente, o momento em que a barragem se rompe, mortes são confirmadas e os rejeitos dessa barragem estão se espalhando. Nesse momento, um grande número de pessoas buscava respostas rápidas, o que, por exemplo, não era possibilitado pelo rádio ou pela TV. Então, através deste canal, o público externo tem a possibilidade de dar visibilidade à sua voz, opiniões e questionamentos. Além disso, possuíam o apoio de outros internautas que, como eles, também queriam se relacionar com o caso. Segundo a página pessoal da rede, sua missão é dar às pessoas o poder de compartilhar informações e fazer do mundo um lugar mais aberto e conectado. Milhões de pessoas usam o Facebook para compartilhar um número ilimitado de fotos, links, vídeos e conhecer mais as pessoas com quem você se relaciona”.

(Disponível

em:

[<https://www.facebook.com/pg/FacebookBrasil/about/>](https://www.facebook.com/pg/FacebookBrasil/about/))

Assim, ao buscar o alcance de sua missão, o Facebook possibilita concomitantemente a interação de qualquer membro da população cadastrado na fanpage com a empresa.

Em seguida, monitoramos os portais de notícias: site da Empresa Brasil de Comunicação (EBC), o G1, a FOLHA e UOL .

Após este monitoramento, escolhemos analisar o canal do Youtube da empresa. Nesse canal, buscamos identificar, por meio do mesmo período selecionado para o Facebook, as principais temáticas, a linguagem utilizada e a quantidade de assinantes. Identificamos também os vídeos de maior alcance, sendo estes identificados por dois critérios: os com o maior



número de visualizações e os com maior aprovação, identificados pelo maior número de *likes*, sendo todos veiculados no período determinado. Foi, também, por meio desse canal que avaliamos o vídeo veiculado na televisão e escolhido como uma das ações - de comunicação - com maior repercussão, logo após a confirmação do desastre.

Entre os principais elementos para analisar a imagem que a empresa busca transmitir através desse canal estão: (1) a identificação dos interlocutores, (2) de que maneira e por meio de qual linguagem se dirige ao público, (3) o que busca retratar. Buscamos, assim, construir uma imagem ou uma reputação da empresa no período da crise e verificar se a imagem que busca construir na fanpage é compatível com essa e, por fim, com o site.

## CAPÍTULO 5 - Análises

Este capítulo tem por objetivo identificar as estratégias utilizadas pela Samarco para a reconstrução de sua imagem por meio do ambiente digital. Foram escolhidos os canais mais utilizados pela empresa, onde buscamos identificar, por meio das postagens feitas, o posicionamento da empresa no primeiro momento da crise. Afinal, de que maneira ela tenta reconstruir sua imagem quando os danos causados ainda estão sendo mensurados, o ocorrido já é considerado o maior desastre ambiental do país, um dos maiores do mundo e já existindo uma população em busca de respostas.

Vamos analisar também entrevistas realizadas tanto com o Instituto Chico Mendes, considerado como um órgão regulador, o qual tem seus trabalhos diretamente ligados a ambientes atingidos pelo rompimento da barragem, quanto com a Samarco, a fim de identificar se as ações realizadas no ambiente online são compatíveis ao que relata.

Verifica-se, logo no dia em que houve o desabamento, a primeira ação da empresa realizada por meio da divulgação de um vídeo no ambiente online, como a fala do até então diretor-presidente colocou.

Esse vídeo foi divulgado nos meios digitais, como o YouTube, site e Facebook. O canal do YouTube da empresa não permite respostas ou comentários acerca dos vídeos. Já no site, a maneira que o público se comunica é por meio do FAQ, onde as mensagens não ficam em modo público e vão direto para a caixa de mensagem da empresa, a qual, em caso de resposta, envia um e-mail. Diante disso, o meio que permite a visualização das respostas, assim como algumas alterações de linguagem realizadas pela empresa, é a *fanpage* no Facebook, e é por isso que escolhemos iniciar nossas análises por ela.

Neste capítulo, também teremos como base para a realização dessas análises a perspectiva das redes sociais na internet segundo Raquel Recuero (2009) e também quanto a perspectiva da Comunicação Mediada por Computador (Recuero,2012).

Segundo a autora, "O diferencial nas redes sociais é que elas são capazes de construir e facilitar a emergência de tipos de capital social que não são facilmente atingidos pelos atores sociais no espaço *off line*." (RECUERO,2009). Ou seja, se em um ambiente *online* a empresa conseguiu atingir, por exemplo, 1.000 interações, o que possibilitaria dar maior visibilidade às suas informações, dificilmente ela teria esse alcance no ambiente *off line*.

Segundo Recuero,

como as redes sociais na Internet ampliaram as possibilidades de conexões, aumentaram também a capacidade de difusão de informações que esses grupos tinham. No espaço offline, uma notícia ou informação só se propaga na rede através das conversas entre as pessoas. Nas redes sociais online, essas informações são muito mais amplificadas, reverberadas, discutidas e repassadas. (RECUERO, 2009, p. 25).

Quanto à Comunicação Mediada por Computador (CMC), poderemos identificar o ciberespaço como um ambiente de interação e construção de laços sociais.

Recuero (2012, pg. 1) afirma, ainda, que podemos verificar a “capacidade do ciberespaço de proporcionar um ambiente de interação e construção de laços sociais” a partir de “práticas sociais que vão reconstruir sentidos e convenções para a conversação online”.

Diante do exposto, iniciamos nossas análises.

## **5.1. ANÁLISE DO FACEBOOK**

A *fanpage* no Facebook, Samarco Mineração, é o maior canal de interação entre internautas e a empresa. Esse é o único canal em que qualquer usuário e/ou seguidor consegue deixar público seus comentários e ainda verificar quais são as respostas da empresa. É utilizada pela Samarco uma linguagem formal tanto nos discursos, quanto nas respostas.

O uso dessa ferramenta hoje por parte da empresa trata-se, em sua maioria, de postagens informativas que levam ao conhecimento público as ações realizadas após o desastre ambiental. A primeira postagem na *fanpage* a ser analisada neste estudo foi o pronunciamento público em 05/11/2015, realizado pelo até então diretor-presidente da empresa.

O intuito do vídeo é lamentar o ocorrido e, em primeiro momento, não possui nenhuma descrição, nem comentário por parte da empresa como, por exemplo, uma legenda que informe sobre o que o vídeo publicado trata. Porém, é possível verificar que, com o passar do tempo, o posicionamento da empresa foi mudando.

Ao vídeo que anteriormente não possuía nenhuma descrição, foi adicionado um texto. Mas as alterações não pararam por aí. Ao clicar na aba, ao lado da imagem, “ver histórico de edições”, podemos verificar que, após a postagem sem nenhuma descrição, foi adicionado um texto e que este, após 11 dias, foi alterado. A alteração foi a substituição do termo “rompimento na barragem”, pelo termo “acidente na barragem” o que demonstra uma clara mudança de posicionamento na transmissão dessa mensagem. Ou seja, em um primeiro momento a empresa preocupa-se apenas com a divulgação do vídeo, em seguida nota a importância de descrever o que foi publicado e, por fim, preocupa-se em alterar os termos utilizados para deixar claro que o ocorreu foi um “acidente”. E, desde então, as postagens realizadas na *fanpage* são relacionadas ao “acidente” (figura 11).

Figura 11 - Fanpage Samarco



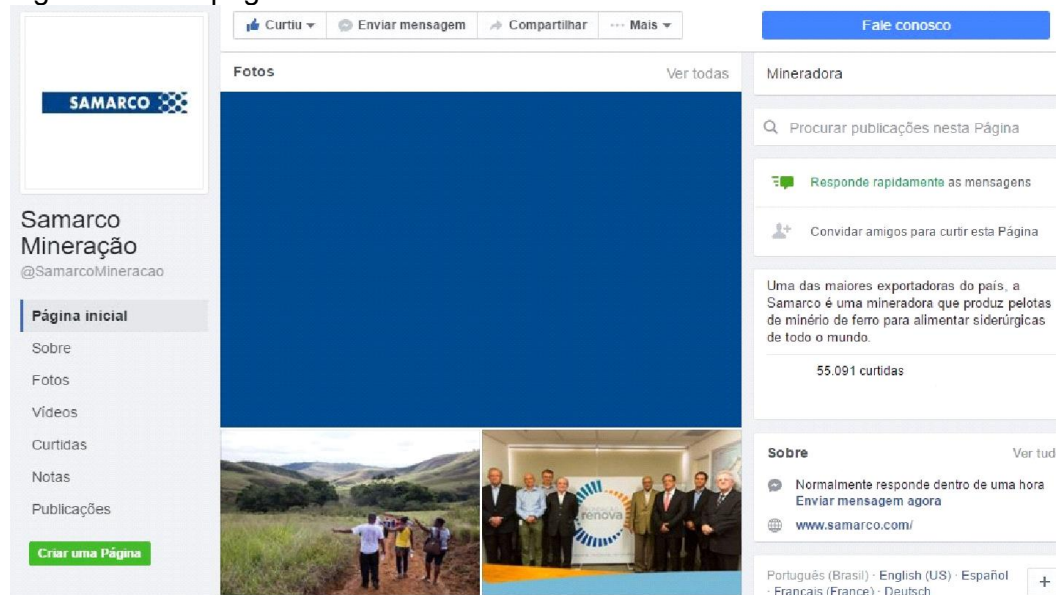
Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/?fref=ts>

O Facebook disponibiliza ainda diversas ferramentas que, como essa, podem ser úteis no gerenciamento tanto dos administradores da página, como dados de alcance de suas publicações, quanto dos seguidores, como informações sobre o tempo de resposta às mensagens.

As publicações são frequentemente atualizadas, a Samarco costuma responder à maioria dos comentários, porém, quanto à semana analisada, verificam-se respostas padrão dadas aos comentários, o que não transmite credibilidade. Por

outro lado, na ferramenta disponibilizada aos seguidores sobre “tempo de resposta”, o Facebook informa que a empresa “responde rapidamente as mensagens”, e que as respostas são disponibilizadas em até um dia, o que é um ponto muito positivo (figura 12).

Figura 12 - Fanpage Samarco



Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>

A descrição da Samarco, localizada na aba “Sobre” (figura 13), relata ser ela uma mineradora, uma das maiores

exportadoras do país, cita sua missão, seus principais produtos de exportação, sua história, entre outros, e disponibiliza os canais de atendimento.

Figura 13 - Fanpage Samarco

The image shows a screenshot of the Samarco Facebook fanpage. The page layout includes a top navigation bar with buttons for 'Curtir', 'Enviar mensagem', 'Compartilhar', 'Mais', and 'Fale conosco'. Below this is the 'Sobre' section, which contains the company's mission statement: 'Produzir e fornecer pelotas de minério de ferro, gerando desenvolvimento econômico e social, com respeito ao meio ambiente.' The 'INFORMAÇÕES DE CONTATO' section is highlighted with a red hand-drawn circle and includes the phone number '0800 031 2303', the Facebook handle '@SamarcoMineracao', the email 'relacionamento@samarco.com', and the website 'http://www.samarco.com/'. To the right of the contact information is a 'STORY' section with a paragraph about Samarco's history and a 'Milestones' section listing events from 2016. The left sidebar shows the page name 'Samarco Mineração' and navigation options like 'Página inicial', 'Sobre', 'Fotos', 'Vídeos', 'Curtidas', 'Notas', and 'Publicações'.

Fonte: <https://www.facebook.com/pg/SamarcoMineracao/about/>

Já quanto à interação da empresa, o diálogo exercido com seus públicos e o posicionamento assumido nesse ambiente, iremos analisar suas postagens do dia 05 de novembro de 2015, o dia do rompimento, até o dia 16 de novembro de 2015, o que totaliza 10 postagens. Para isso, foi realizada uma tabela (tabela 2) com a identificação de cada postagem e com a informação de quais são os temas: (1) de maior compartilhamento, (2) mais curtido e (3) mais comentado.

A tabela tem por finalidade identificar a interação da Samarco com os seguidores da página. Pois, conforme afirma Recuero (2009, pg. 30), a interação trata-se da matéria prima das relações e dos laços sociais. Salienta ainda que, segundo Parsons e Shill (195, in RECUERO) “a interação compreende sempre o *alter* e o *ego* como elementos fundamentais, onde um constitui-se em elemento de orientação para o outro”, ou seja, “a ação de um dependa da reação do outro, e há orientação com relação às expectativas”.

Tabela 2 - Postagens da empresa do dia 5 de novembro a 16 novembro de 2015

Mais Compartilhados	Mais curtidos	Mais comentados
1- Vídeo do presidente: confirmação do desabamento da barragem	álbum de fotos dos funcionários ajudando a população.	Vídeo de confirmação do desabamento da barragem
2- Folder Samarco Informa “envio de água”	Vídeo de confirmação do desabamento da barragem	Folder Samarco Informa “envio de água”
3- Álbum de fotos dos funcionários ajudando a população	Folder Samarco Informa “voltas às aulas e soluções de moradia”	Álbum de fotos dos funcionários ajudando a população.
4- Folder Samarco Informa “outras barragens seguras”	Folder Samarco Informa “envio de água” (12/11/2015)	Folder Samarco Informa “envio de água” <sup>80</sup> (13/11/2015)



5- Folder Samarco Informa “voltas às aulas e soluções de moradia”	Folder Samarco Informa “outras barragens seguras”	Folder Samarco Informa “outras barragens seguras”
6- Segundo vídeo postado na página. Este vídeo retrata a diretoria da empresa realizando visitas e é divulgada a coletiva de imprensa onde afirmam “nenhum funcionário foi demitido”	Folder Samarco Informa “envio de água” (13/11/2015)	Folder Samarco Informa sobre “plano de respostas de emergências”
7- Folder Samarco Informa “envio de água” (13/11/2015)	Segundo vídeo postado na página. Este vídeo retrata a diretoria da empresa realizando visitas e é	Folder Samarco Informa “voltas às aulas e soluções de moradia”
	divulgada a coletiva de imprensa onde afirma “nenhum funcionário foi demitido”	
8- Folder Samarco Informa sobre “mancha não tóxica”	Folder Samarco Informa sobre “mancha não tóxica”	Folder Samarco Informa sobre “mancha não tóxica” (09/11/2015)
9- Folder Samarco Informa sobre “plano de respostas de emergências”	Folder Samarco Informa “intervenção preventiva”	Segundo vídeo postado na página. Este vídeo retrata a diretoria da empresa realizando visitas e é divulgada a coletiva de imprensa onde afirmam “nenhum funcionário foi demitido”

10- Folder Samarco Informa “intervenção preventiva”	Folder Samarco Informa sobre “plano de respostas de emergências”	Folder Samarco Informa “intervenção preventiva”
---	--	---

Fonte: Autoria própria

A partir desta tabela, e diante do exposto, podemos identificar fatores importantes quanto à interação do público com as mensagens da empresa. Em um primeiro momento, o vídeo que confirma o desabamento é o de maior número de compartilhamentos e comentários (figura 14).

Figura 14 - Video de divulgacao sobre o desabamento



Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>

Podemos inferir, ainda, que o alcance dessa mensagem vai além dos dados identificados na página da Samarco do Facebook. Cada seguidor que compartilha essa mensagem possibilita que seus amigos também a visualizem. Ou seja, mesmo que um internauta não siga a página da Samarco, ele pode ter acesso ao que é transmitido pela empresa por meio de um amigo. Isso significa que os laços sociais no ambiente online não estão delimitados apenas ao número de visualizações, compartilhamentos e curtidas.

Quando se trata dos comentários dessa postagem, apesar da maioria ser de caráter negativo, são identificados dois como principais, sendo esses dois respondidos logo no dia seguinte pela empresa (figura 15). A Samarco os responde de maneira personalizada, pois cada resposta é iniciada pelo nome da pessoa. Quanto ao teor do diálogo, os dois principais não podem ser considerados negativos, pois o primeiro traz uma sugestão de posicionamento e o segundo inicia-se com a frase "confio na responsabilidade social da empresa". Então, por mais que a empresa possua, em sua maioria, postagens de comentários negativos, os principais não remetem à uma má interação. Então, neste momento, podemos identificar essa postagem como positiva ou neutra.

Figura 15 - Fanpage Samarco

**SAMARCO**

Samarco Mineração  
@SamarcoMineracao

Página inicial

- Sobre
- Fotos
- Vídeos
- Curtidas
- Notas
- Publicações

[Criar uma Página](#)

1 mil Curtiu · Seguindo · Enviar mensagem · Mais

1.221 compartilhamentos

Escreva um comentário...

Algo tinha que ser feito emergencialmente... Acredito que a transferência para hotéis e pousadas ainda deverá ocorrer.  
Curtir · Responder · 10 · 6 de novembro de 2015 às 00:29

**Samarco Mineração** Isso mesmo, Rogéria. Até o momento, 449 pessoas já foram encaminhadas para hotéis e pousadas da região. Continuamos nossos esforços em apoio aos atingidos, com equipes de resgate e com entrega de kits de emergência, refeições e água.  
Curtir · Responder · 1 · 6 de novembro de 2015 às 20:19

Confio na responsabilidade social da empresa e tenho certeza de que logo após o atendimento de emergência as vítimas desta TRAGÉDIA a empresa tomará todas as providências para dar dignidade as pessoas que se salvaram, bem como indenizar as famílias envolvidas. Um acidente de tais proporções é uma FATALIDADE e neste momento a empresa precisa sim da ajuda do governo e da população para dar assistência às vítimas até que tudo seja apurado. Vamos cada um de nós fazer a sua parte para minimizar os impactos dessa fatalidade e tenho certeza de que tão logo tudo seja apurado, a empresa assumirá toda a responsabilidade social e jurídica que lhe cabe. Muitas famílias perderam tudo, muitos amigos se foram nessa tragédia. O momento é de união, apoio, solidariedade e fé! Samarco, a população confia e aguarda providências a altura da empresa!  
Curtir · Responder · 3 · 6 de novembro de 2015 às 06:14

Ver respostas anteriores

**Samarco Mineração** Oi, Roberto. Prezamos pela segurança em todas as nossas atividades. Por isso, temos planos de ações emergenciais para cada uma de nossas operações. No caso de Mariana, logo após o ocorrido, colocamos em prática nosso plano, contando com apoio da Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar e outras instituições competentes.  
Curtir · Responder · 1 · 7 de novembro de 2015 às 11:25

Ver mais comentários

2 de 502

Fale conosco

Mineradora

Procurar publicações nesta Página

Convidar amigos para curtir esta Página

Uma das maiores exportadoras do país, a Samarco é uma mineradora que produz pelotas de minério de ferro para alimentar siderúrgicas de todo o mundo.

55.095 curtidas  
curtiram isso

Sobre Ver tudo

Normalmente responde dentro de alguns minutos  
[Enviar mensagem agora](#)

[www.samarco.com/](http://www.samarco.com/)

Português (Brasil) · English (US) · Español · Français (France) · Deutsch

Privacidade · Termos · Anúncios · Opções de anúncio · Cookies · Mais

Facebook © 2016

Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>

Já o segundo item mais compartilhado e mais comentado é a publicação do folder "Samarco Informa". Esse é um

folder utilizado pela empresa todas as vezes que a Samarco deseja transmitir uma informação considerada muito importante à população. A postagem sempre possui a mesma imagem e na descrição é relatada a ação realizada (figura 16).

Figura 16 - Fanpage Samarco



Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>

Quanto a este item em específico, podemos identificar uma resposta da empresa à necessidade emergencial das comunidades atingidas. Trata-se do envio de água. Os dois principais comentários, diferentemente do que foi analisado na primeira imagem, expõem visões de relatos negativos. Citam os danos causados pela empresa como tema principal e cobram mais esforços da empresa nesse momento. Além disso, as mensagens continuam sendo respondidas de maneira personalizada, ou seja, iniciadas pelo nome de quem comentou, porém, quanto ao conteúdo em si do que se responde, são apenas mensagens já prontas, “copiadas e coladas”, as quais direcionam os comentários a outros links da *fanpage* (figura 17).

Figura 17 - Fanpage Samarco



**Samarco  
Mineração**  
@SamarcoMineracao

**Página inicial**

Sobre

Fotos

Vídeos

Curtidas

Notas

Publicações

[Criar uma Página](#)

Parabéns samarco!!! Obrigado por varrer várias pessoas, cidades do mapa, por dar o golpe de misericórdia no já combalido Rio Doce, por dizimar a fauna e a flora de Minas Gerais e Espírito Santos.. por deixar os habitantes sem água potável e quem vive da... [Ver mais](#)

Curtir · Responder ·  9 · 12 de novembro de 2015 às 21:21

**Samarco Mineração** Olá, Informamos que o rejeito é formado, em sua maioria, por sílica (um tipo de areia) e não apresenta nenhum risco à saúde. A Samarco abriu um canal para o público visando esclarecer, de forma transparente, todos os detalhes sobre o caso. [Acesse: http://bit.ly/Samarco](http://bit.ly/Samarco).



**Samarco Informa**  
Veja as últimas informações oficiais da Samarco Mineração.  
SAMARCO.COM

Curtir · Responder · 13 de novembro de 2015 às 12:03

[Ver mais respostas](#)

Sabe quanto tempo pode levar pro rio ser descontaminado e a água ficar própria pro consumo novamente ? Mais de 100 ANOS ! Então é bom a Samarco preparar o estoque de água, porque vai precisar de mandar bastante viu.

Curtir · Responder ·  5 · 12 de novembro de 2015 às 21:21

[Ver respostas anteriores](#)

**Samarco Mineração** Olá, Informamos que colocamos em ação, juntamente com Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar e outras instituições competentes, todas as ações previstas no nosso Plano de Ação Emergencial de Barragens – validado pelos órgãos competen... [Ver mais](#)

Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>

Verificamos ainda que o terceiro item mais compartilhado e comentado trata-se de álbum de fotos, o qual retrata os funcionários da Samarco ajudando as comunidades. São fotos que buscam transmitir a proximidade da empresa com a população atingida e o auxílio a um município atingido.

É importante verificar ainda que, de maneira direta, na *fanpage*, este é o primeiro momento que a empresa reporta, por meio da aparição do público interno, sua presença nas áreas afetadas. Nesse momento, pode ser percebida uma tentativa de relacionar o nome “Samarco” às pessoas ali presentes. Ou seja, eles representam a presença, pessoal, da mineradora no local.

Porém, ao se tratar dessa presença, verificamos que, quanto ao item que retrata a visita da diretoria, corresponde apenas a sexta posição na tabela de mais compartilhados e é um dos menos comentados. O que nos leva a concluir que, quando se trata de cargos mais altos indo ao local, o tema não atrai interação e visibilidade.

Em seguida, quanto à análise dos itens com o menor número de compartilhamentos, curtidas e comentários, estão os temas relacionados à justificativa da “mancha não tóxica”, ao plano de respostas emergenciais e à intervenção preventiva. Estes, portanto, são os de menor interação.

Como um todo, a tabela nos permite, por fim, analisar que quando a empresa se posiciona como atenta ao desastre em si e busca relatos que remetem ao meio ambiente, o número de compartilhamentos cresce e os principais comentários são negativos. Assim, há maior interação.

Já ao se tratar de ações institucionais, as menções negativas ganham destaque e a postagem em si perde o interesse dos internautas. A postagem institucional sobre a visita da diretoria às comunidades nos remete ainda outro tópico tão significativo quanto os dados anteriormente citados. Ou seja, como resposta a diversos posicionamentos de pessoas diferentes, em momentos diferentes, a Samarco utiliza de mensagens prontas e de redirecionamento de conteúdo. Essa postura é, por diversas vezes, escolhida pela empresa.



Nessa postagem, que retrata a visita dos CEOs, os dois principais comentários possuem posicionamentos diferentes. Um é uma postura negativa por parte do internauta e a resposta recebida é apenas uma mensagem pronta com o redirecionamento a outro link da própria fanpage. Quanto ao segundo principal comentário, o posicionamento é neutro ou até positivo. A internauta comenta “Desejo que a Samarco e todos os dirigentes sejam inspirados por Deus em todas as suas decisões !!”, trecho no qual não são utilizados termos que remetem às características negativas.

Após a publicação desse comentário, há interação de mais outros dois internautas como forma de resposta à opinião declarada. A empresa, no entanto, responde apenas ao último, copiando a mesma resposta prestada ao comentário negativo. Dessa forma, não é possível, sequer, saber se os comentários foram ao menos lidos, visto que a resposta é igual a dois posicionamentos diferentes. Além disso, há ainda o momento em que ignoram os demais comentários. De 5 mensagens na página dos “comentários principais”, apenas duas são respondidas e, ainda assim, de maneira igual (figura 18).

Figura 18 - Fanpage Samarco

The image shows a screenshot of the Samarco Mineração Facebook page. On the left is the page header with the Samarco logo and navigation menu. The main content area shows a post from Samarco Mineração with a blue background. The post text reads: "Queremos ações por parte da Samargo e da Vale. Todo negócio deve ter bases sólidas e ética, a preservação do meio ambiente, das pessoas. A valorização das pessoas e não negócios que possam colocar em risco a vida, a qualidade de vida das pessoas, a fau... Ver mais". Below the post are two comments. The first comment, from Samarco Mineração, says: "Olá, No momento, não é possível confirmar as causas do ocorrido. A barragem foi fiscalizada em julho de 2015 e encontrava-se em condições de segurança. Nossa maior preocupação agora é apoiar as autoridades de todas as formas possíveis e dar o supo... Ver mais". The second comment, from Samarco Informa, says: "Desejo que a Samarco e todos dirigentes sejam iluminados e inspirados por Deus em suas decisões !!". Below this is another comment from Samarco Mineração: "E que sejam honestos em assumir os erros." and a final comment from Samarco Mineração: "Deus poderia ter iluminado e inspirado os dirigentes ANTES da catástrofe acontecer, né? Não teria sido melhor? Uma ação preventiva?".

Fonte: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>

Para analisar de maneira um pouco mais aprofundada a interação da empresa com seus seguidores, foi desenvolvida uma nova tabela (tabela 3). A tabela busca compreender o posicionamento da empresa quanto às respostas fornecidas aos seguidores. O intuito é ilustrar, de maneira sucinta, a estratégia de resposta da empresa na fanpage. Dessa maneira, por meio da ferramenta fornecida pelo Facebook que disponibiliza a opção “principais comentários”, temos a seleção de dois comentários de cada postagem e sua repercussão na postagem da empresa, assim como a visualização dos dias em que

foram publicados, o que também nos possibilita verificar o tempo entre comentário e resposta.

Tabela 3 - Interação da empresa com seus seguidores

DIA/ POSTAGEM	PRINCIPAIS COMENTÁRIOS/ DATA DO COMENTÁRIO	RESPOSTA/ DATA DA RESPOSTA
05/11/2015 – vídeo comunicado oficial do desabamento	solicita o posicionamento de emergência da empresa com as famílias para novas acomodações – 06/11/2015 (2) confiança na responsabilidade da empresa- 06/11/2015	empresa responde e afirma já estar cuidando disso – 06/11/2015 (2) responde a duas repercussões do comentário e busca justificar os pontos negativos citados – 07/11/15
09/11/2015- Folder Samarco Informa sobre “mancha não tóxica”	não acredita na informação da empresa - 10/11/15 não acredita na informação da empresa - 13/11/15	Empresa responde reafirmando o mencionado e quanto às repercussões, todas negativas, responde um com um link e as demais não responde-10/11/15 Responde ao comentário, 13/11/15 e informa desconhecer outros dados apresentados nas repercussões e não responde mais – 16/11/15

<p>10-11-2015- Folder Samarco Informa sobre “plano de respostas de emergências”</p>	<p>Questiona quanto o risco de outra barragem 10/11/15 Questiona quanto aos lucros da empresa – 10/11/15</p>	<p>Responde ao comentário e à todas as repercussões – 10,11/11/15 Responde com um link sobre outro assunto e quando é respondida pelo dono do comentário republica o informado anteriormente o que demonstra a “não leitura do teor da mensagem” – 11/11/15</p>
<p>11-11-2015- Folder Samarco Informa “intervenção preventiva”</p>	<p>Comentário com alerta vermelho à população informando cuidado pois ainda há graves riscos – 11/11/15 Afirma que a empresa está tomando providencias, gera repercussão e fica ao lado da empresa enquanto outros comentários debatem o exposto- 11/11/15</p>	<p>Responde com a informação de que o teor da mensagem é apenas “boatos” e que não corresponde à realidade – 11/11/15 Não responde</p>
<p>11-11-2015- Folder Samarco Informa “outras barragens seguras”</p>	<p>Não acredita nas informações publicadas e cobra auxílio às famílias prejudicadas- 11/11/15 Não acredita nas informações publicadas- 11/11/15</p>	<p>Responde ao comentário e às repercussões com direcionamento a outros links- 11/11/15 Responde ao comentário e às repercussões com direcionamento a outros links- 11/11/15</p>

<p>12-11-2015- Folder Samarco Informa “envio de água”</p>	<p>“Agradece” à empresa por todos os danos causados à população e ao meio ambiente- 12/11/15 Cita os danos e informa que a empresa precisará “mandar muita água ainda para repor o que foi feito”-12/11/15</p>	<p>Responde ao comentário e às repercussões com direcionamento a outros links (os mesmos já citados em respostas anteriores) - 12/11/15 Responde ao comentário e não às repercussões, também com os links e texto já enviado para os comentários citados anteriormente neste quadro- 13/11/15</p>
<p>12-11-2015- Folder Samarco Informa “voltas às aulas e soluções de moradia”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentário negativo à empresa, aos danos que ela causou e ao que afirma fazer hoje. Pede que “o povo brasileiro acorde”- 13/11/15</li> <li>• Se opõe a todos que apoiam a empresa e a parabenizam – 13/11/15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não responde, há várias repercussões e apenas uma é respondida com direcionamento a outros links (os mesmos já citados em respostas anteriores) - 13/11/15</li> <li>• Não responde ao comentário, há várias repercussões e apenas uma é respondida com direcionamento a outros links (os mesmos já citados em respostas anteriores) - 13/11/15</li> </ul>

<p>13-11-2015- Folder Samarco Informa “envio de água”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afirma que a água está com querosene e que sua cidade permanece sem água. 14/11/15</li> <li>• informa que água não dá para usar e que a empresa está “zombando de Governador Valadares” faz ainda outro questionamento sobre as doações que recebem, se são da empresa- 14/11/15</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde tenta explicar o ocorrido e que a água não tem querosene. Redireciona para outros links e afirma que terão novos envios de água 15,16/11/15</li> <li>• Aos dois comentários é copiada a resposta e o link usados para o primeiro comentário principal-15,15/11/15</li> </ul>
---	--	--

<p>14-11-2015- Segundo vídeo postado na página “coletiva de imprensa” e vista da empresa aos locais</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deseja punição devida aos envolvidos e afirma que o causaram é praticamente irreversível- 19/11/15 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uma moradora de Mariana conta toda sua insatisfação, o que aconteceu com ela e com as famílias do local gera repercussão- 14/11/15</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde com um link que fala das ações para posterior povoamento do Rio Doce e não responde à repercussão- 20/11/15</li> <li>• Não responde ao comentário, há várias repercussões e apenas uma é respondida com direcionamento a outros links (os mesmos já citados em respostas anteriores- 17/11/15</li> </ul>
---	--	--

<p>16-11-2015- postagem que retrata os funcionários da empresa ajudando a população atingida pelo desastre. Retrata todos felizes e de maneira amigável, transmite sensação de intimidade</p>	<p>Retirada da linha do tempo</p>	<p>Retirada da linha do tempo</p>
---	-----------------------------------	-----------------------------------

Fonte: Autoria própria

Ao analisar a tabela, podemos constatar que a empresa responde de maneira rápida, dentro de até um dia após o comentário. Porém, suas respostas não correspondem às expectativas, visto que, em sua maioria, as respostas são apenas copiadas e coladas, além de muitas redirecionarem a resposta a outras páginas, e não representarem uma leitura cuidadosa dos questionamentos expostos. A empresa transmite, portanto, a impressão de interação entre uma máquina e seus



seguidores. Com isso, não transmite confiabilidade e interesse “humano” em prestar esclarecimentos. Ou seja, entende-se que a estratégia utilizada é assumir respostas prontas e aplicá-las a todos os comentários, sem demonstrar maiores interesses no diálogo.

A busca por uma boa interação por meio da criação de laços sociais em um espaço que permite amplo acesso e ampla repercussão, acaba sendo perdida visto que, com essa estratégia, as respostas não têm credibilidade.

O período de análise foi um período bastante delicado tanto para a sociedade, quanto para a empresa. Foi o momento inicial da crise, portanto, o mais oportuno para os esclarecimentos, a transparência e o diálogo humanitário. A relação entre emissor e receptor, apesar de ser mediada por computadores, deveria aqui ser firmada com respostas, de preferência rápidas. Contudo, não somente isto. Durante a tentativa de posicionar-se como preocupada em prestar esclarecimentos, fornecer respostas, a empresa esqueceu da importância de estreitar os laços por meio de uma interação mais “humana”.

Assim, mesmo que consiga responder a todos os comentários realizados, sua imagem pode não conseguir ser reestabelecida e nem ganhar credibilidade, pois serão apenas números a serem relatados no futuro, mas não trarão a representação do sentimento presente em suas relações.

## **5.2. ANÁLISE NO YOUTUBE**

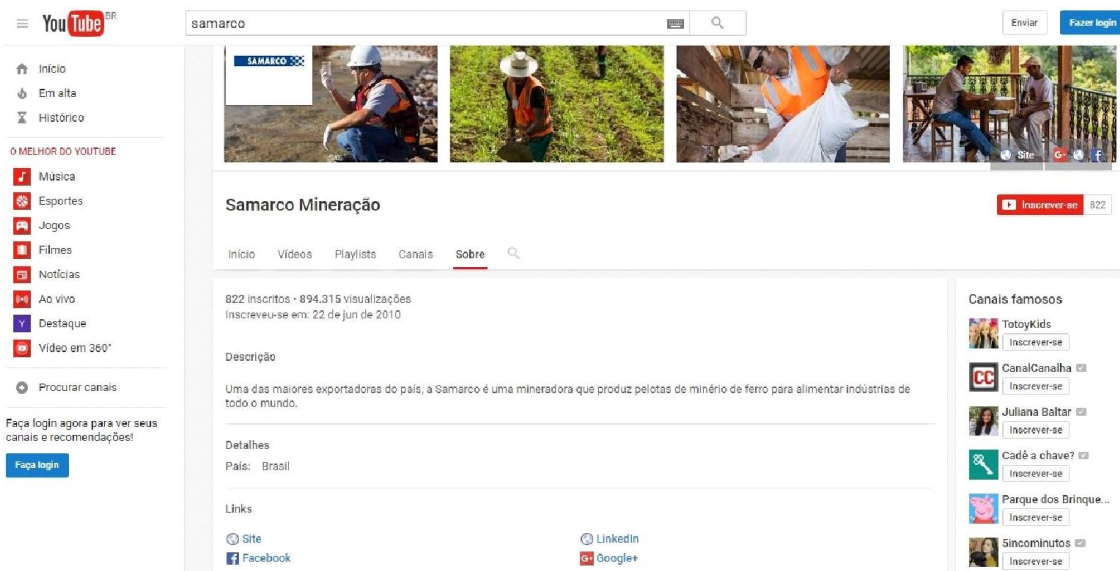
O canal no Youtube, Samarco Mineração, é utilizado pela empresa para a divulgação de seus vídeos. Os vídeos tratam das ações realizadas, propagandas, coletiva de imprensa, depoimentos, entre outros. Este canal não disponibiliza a postagem de mensagens por parte dos internautas, por isso o identificamos como um canal de interação menor do que o Facebook.

A maioria dos vídeos divulgados pela empresa possui a presença de, pelo menos, um empregado da Samarco. Também contam, em grande parte deles, com participação da população do local de gravação a depender do tema.

A data dessa análise é do dia 29 de novembro de 2016, marcando um pouco mais de um ano do rompimento da barragem. O canal possui, ao todo, 823 inscritos, cerca de 894.776 visualizações e em torno de 130 vídeos postados.

A descrição da empresa é a mesma do Facebook, mas a missão e história não são relatadas (figura 19). Como vídeo principal (figura 20), na aba “início” do canal, está a divulgação da entrega da praça Manoel Lino Mol, em Barra Longa. A praça anterior foi destruída pelo desastre.

Figura 19 - Canal Samarco no Youtube



Fonte: Youtube

Figura 20 - Canal Samarco no Youtube

Fonte: Youtube

A maior parte dos vídeos divulgados possui o número de avaliações negativas superior ao de positivas. No Youtube, avaliamos isso como *dislike* e *like*, já que a empresa não possibilita a interação por comentários.

Desde a criação do canal, o vídeo com o maior número de visualizações é o "Comunicado à sociedade do Diretor-presidente da Samarco", este sendo justamente o vídeo que confirma o rompimento da barragem.

A partir daí todas as divulgações do canal possuem temas ligados ao desastre. São coletivas de imprensa, visita dos CEOs às comunidades atingidas e entrevistas. Esse posicionamento é alterado a partir da divulgação do vídeo "Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso", publicado em 11 de dezembro de 2015. Em sua descrição, a Samarco afirma

Nós, da Samarco, reafirmamos nossa profunda consternação pelo acidente ocorrido. Já, desde o primeiro momento, mobilizamos todos os recursos disponíveis, humanos e financeiros, para atender às emergências e buscar soluções. Estamos trabalhando incessantemente e contando com muitos apoios.

Após a publicação desse vídeo, o canal faz postagens mais lúdicas com infográficos, animações e explicações. Além disso, as cores são mais vivas, ou seja, a empresa muda seus recursos audiovisuais, porém, a temática permanece.

Quanto às nossas análises, iremos destacar um vídeo do canal (figura 21). Esse vídeo foi escolhido por ter sido divulgado em rede nacional e pela sua repercussão tanto no ambiente *online*, quanto no *off-line*.

Figura 21 - Vídeo do canal Samarco no Youtube



Fonte: Youtube

Este vídeo transmite, de maneira breve, a coparticipação do público interno na tentativa de reconstruir a imagem empresarial. Nele, são transmitidos dados quanto ao posicionamento da empresa no mercado, como a quantidade de funcionários, o seu posicionamento no ranking de exportadoras do país, os anos de história etc.

A mensagem é transmitida apenas por funcionários da Samarco. É exposto, de maneira breve, como é trabalhar na empresa e quais foram e são as suas principais ações realizadas após o desastre. Vale ressaltar que a mensagem é transmitida sempre de maneira positiva e com um sorriso no rosto de todos os colaboradores.

Este vídeo, de um minuto, foi transmitido no intervalo do programa Fantástico, na Rede Globo de Televisão, em

horário nobre e um dos mais caros da televisão brasileira. Além disso, no mesmo dia os canais digitais da empresa como site, Facebook e Youtube também o divulgaram.

Foi o vídeo piloto da ação “fazer o que deve ser feito”, campanha em que a empresa assume que errou e afirma honrar com os compromissos a fim de recuperar os danos causados. É importante destacar ainda que cada funcionário presente no vídeo piloto dessa ação possui um vídeo próprio dentro da campanha. Isso é possível verificar através do hotsite criado pela empresa <<http://www.samarco.com/historias/>>

O hotsite apresenta, através de produtos audiovisuais, histórias relatadas pelos próprios funcionários, interligadas à organização e aos esforços utilizados para recuperar os danos causados. Esse hotsite está disponível no site da empresa, portanto, ao acessá-lo, você é diretamente direcionado a este terceiro canal.

### **5.3. ANÁLISE DO SITE**

Por fim, o site da empresa busca aprofundar, de maneira formal, um pouco mais as descrições de suas ações, dos serviços, de sua história, além de divulgar seus relatórios.

Apresenta seis abas principais ao topo da página, sendo elas: Sobre a Samarco, Notícias, Galeria, Mapa de ações, Investidores e Imprensa. Cada uma delas também possui subdivisões para que os temas sejam ainda mais detalhados no momento da busca.

Logo abaixo, há um banner móvel com as principais e mais recentes notícias e, ao final, são três colunas com imagens e breve descrição dos fatos apresentados, seguidos da opção “acesse” ou “saiba mais” (figura 22). São elas: Rompimento da barragem do fundão, Importante e Samarco Esclarece.

Figura 22 - Pagina inicial website Samarco

## NOTA SOBRE UM ANO DO ROMPIMENTO

### SABEMOS QUE AINDA HÁ MUITO A SER FEITO

Um ano após o rompimento da Barragem de Fundão, sabemos que estamos apenas no início da recuperação das áreas afetadas. Próximos passos serão trabalhar as ações que se fazem a as famílias impactadas.

[Saiba Mais](#)



#### ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO

Confira aqui informações sobre a ocorrência, sua evolução e busca a solução para as ações as medidas tomadas pela Samarco.

[ACCESSE >](#)

#### IMPORTANTE

Veja a decisão judicial sobre a proteção temporária da prova.

[SAIBA MAIS >](#)

#### SAMARCO ESCLARECE

Veja o esclarecimento sobre o resultado do trabalho realizado pelo Ministério Público Federal de Minas Gerais.

[SAIBA MAIS >](#)



**SIMULADO DE EMERGÊNCIA NAS COMUNIDADES DE MARIPANÁ E BARRA LONGA REUNIU MAIS DE 600 RESIDENTES**

[SAIBA MAIS >](#)

REPORTAGEM MARIPANÁ, 02/04/2018



**MORADORES DE MARIPANÁ E BARRA LONGA PARTICIPAM DE SIMULADO DE EMERGÊNCIA**

[SAIBA MAIS >](#)

REPORTAGEM REPETI



**AINDA HÁ MUITO A SER FEITO NAS COMUNIDADES IMPACTADAS**

[SAIBA MAIS >](#)

REPORTAGEM SANTA MARIAS



**MORADORES DE BARRA LONGA RECEBEM A NOVA PRAÇA MARCEL LIND NOL**

[SAIBA MAIS >](#)

REPORTAGEM MARIPANÁ



**DECRETO DO GOVERNO ESTADUAL VIABILIZA OBRAS DO DIQUE 54**

[SAIBA MAIS >](#)

REPORTAGEM REPETI



**COMUNIDADE DE PARACATU DE BAIXO ESCOLHE 'LACILAF' PARA RECONSTRUÇÃO DE OBRAS**

[SAIBA MAIS >](#)

REPORTAGEM PARACATU

104



FOTOS



[MAIS FOTOS >](#)



VÍDEOS



[MAIS VÍDEOS >](#)



INFOGRÁFICOS

Com o fechamento da Barragem de Fundão, a Samarco iniciou as ações de recuperação das áreas afetadas. Entenda sobre o plano de entrega de obras.

[MAIS INFOGRÁFICOS >](#)



PREGUNTAS FREQUENTES

DESAIS MEDIDAS ESTÃO SENDO ADOPTADAS PELA ENTIDADE PARA A RECONSTRUÇÃO DO DIQUE 54? (Com o fechamento da Barragem de Fundão, a Samarco iniciou as ações de recuperação das áreas afetadas. Entenda sobre o plano de entrega de obras.)

[MAIS PERGUNTAS >](#)



Fonte: [www.samarco.com](http://www.samarco.com)

O site disponibiliza, ainda, fotos, vídeos, infográficos e um canal de perguntas frequentes - FAQ. Hoje a maior parte do site é destinado aos esclarecimentos sobre o desabamento da barragem e à tentativa de divulgar o que tem sido feito, como pesquisas, novas construções etc.

Podemos perceber que as notícias divulgadas tratam dos mesmos temas de diálogos dos demais canais, porém, de maneira mais completa. Trata-se então de uma vitrine informacional, onde os temas são detalhados em maior profundidade, mas não há menção às interações de maneira direta e visual, como o número de visitantes, os comentários sobre os textos ou, por exemplo, as mensagens que são encaminhadas. Não há no site a possibilidade de interação entre os internautas.

Para finalizar, o site possui o Fale Conosco, que disponibiliza o envio de mensagens diretas à empresa. Segundo a empresa, “A Samarco prioriza o diálogo e a transparência com seus diversos públicos. Para isso, disponibiliza canais de interação, como a Central de Relacionamento e Ouvidoria” e, logo abaixo dessa afirmação, há uma caixa de diálogo disponível para preenchimento e envio da mensagem desejada (figura 23). Salientamos aqui que, em momento algum, a Samarco divulga a quantidade de mensagens recebidas, se elas são realmente respondidas e qual seu teor.

Figura 23 - Pagina Fale conosco website Samarco

[BR](#) [EN](#)

[FALE CONOSCO](#) | [FAQ](#)

**SAMARCO**

[SOBRE A SAMARCO](#) - [NOTÍCIAS](#) - [GALERIA](#) - [MAPA DE AÇÕES](#) - [INVESTIDORES](#) - [IMPRESA](#)

### FALE CONOSCO

A Samarco prioriza o diálogo e a transparência com seus diversos públicos. Para isso, disponibiliza canais de interação, como a Central de Relacionamento e Ouvidoria.

#### CENTRAL DE RELACIONAMENTO

A Central de Relacionamento é uma das formas pelas quais a Samarco mantém um diálogo aberto com todos os municípios e comunidades onde atua. Esse espaço está disponível para você esclarecer dúvidas e registrar sugestões e reclamações.

As mensagens enviadas serão analisadas e respondidas o mais breve possível.

\*PREENCHIMENTO OBRIGATÓRIO

#### OUVIDORIA

A Ouvidoria da Samarco é um espaço aberto para você relatar situações que não estejam de acordo com a legislação vigente e com o Código de Conduta da Samarco, que norteia todas as ações da empresa. Para acessar o Código de Conduta na íntegra, [clique aqui](#).

O seu relato pode ser feito pelo e-mail [ouvidoria@samarco.com.br](mailto:ouvidoria@samarco.com.br) ou pelo telefone 0800 721 0717.

A Ouvidoria da Samarco está disponível para atendê-lo de segunda à sexta-feira, de 8h às 18h.

Fonte: [www.samarco.com](http://www.samarco.com)

Assim, após três canais analisados, há ainda a possibilidade de complementar as análises com o ambiente *offline*. É relevante entender quais as intenções por trás das estratégias observadas. Para esta finalidade, foram analisadas as

entrevistas semiestruturadas.

#### **5.4. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS**

Este capítulo busca interpretar os principais dados das entrevistas realizadas com o ICMBio e com a empresa Samarco. A intenção é relacionar as respostas disponibilizadas com as ações e com os acontecimentos anteriormente analisados no estudo.

O Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio), segundo o site do Instituto, é um órgão ambiental do governo brasileiro, vinculado ao Ministério do Meio Ambiente e parte integrante do Sistema Nacional do Meio Ambiente (Sisnama). Busca executar programas de pesquisa, proteção, preservação e conservação da biodiversidade a fim de exercer o poder de polícia ambiental para a proteção das Unidades de Conservação federais.

Com o intuito de entender as áreas de proteção afetadas e se, na visão do órgão, o ocorrido poderia ter sido evitado, foi encaminhado à Secretaria de Comunicação do Instituto (Ascom) uma solicitação de entrevista e, ao recebermos a permissão de realizá-la, encaminhamos um questionário com dez perguntas que consideramos relevantes para nosso Estudo de Caso. O questionário foi respondido pela analista ambiental do Centro Tamar-ICMBio, por escolha do próprio órgão.

Da entrevista, podemos ressaltar que diversas áreas de proteção do Instituto foram diretamente afetadas pelo desastre, como a “Área de Proteção Ambiental (APA) Costa das Algas, Refúgio de Vida Silvestre (RVS) de Santa Cruz e Reserva Biológica de Comboios”. A analista afirma, ainda, que “Provavelmente também foram atingidas unidades de conservação do extremo sul da Bahia: Reserva Extrativista de Cassurubá e o Parque Nacional marinho de Abrolhos”. Por esses danos causados nas áreas gerenciadas pelo órgão, o Instituto autuou a empresa com multa de no valor de R\$ 143.050.000. Afirma, ainda, que a Samarco poderia ter evitado o ocorrido.

Para finalizar, quanto às unidades de conservação citadas, atingidas pelo desastre, “têm papel importante para a conservação da biodiversidade costeira e marinha, além da importância da biodiversidade para a manutenção do modo de vida das comunidades da região, onde em muitos locais a pesca é uma importante atividade econômica”.

Consideramos então o posicionamento do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio) proveitoso para estudo quanto ao entendimento das áreas de conversão afetadas. Isso possibilita verificarmos que todo o ocorrido, além dos dados já mencionados no estudo, afetou importantes pontos do nosso país e de suas riquezas naturais. Além disso, afetou a pesca, uma importante atividade econômica usada como subsistência nas comunidades locais.

Assim, não poderíamos deixar de entender também qual o posicionamento da empresa Samarco quanto às estratégias de comunicação. Para nosso estudo, é de extrema importância identificar como a própria Samarco visualiza suas ações.

Dessa maneira, realizamos uma entrevista com Fernanda Valente, gerente de comunicação corporativa da Samarco. Foram enviadas 16 perguntas que buscavam identificar a estratégia. Todas foram devidamente respondidas e explicadas.

É importante destacarmos a fala de Fernanda quanto ao setor de comunicação:

foi preciso reestruturar a área, mesclando profissionais do mercado com os que já estavam na empresa. A Gerente Geral da área, entrou na Samarco em dezembro de 2015, 40 dias após o acidente. (...). Eu mesma, entrei na empresa 4 meses após o acidente, em março de 2016, e vim de uma empresa que passava por uma crise de Governança no setor siderúrgico.

Ou seja, todas as análises aplicadas em nosso estudo quanto às estratégias realizadas pela empresa não foram estruturadas pelo setor atual de Comunicação. É a partir desse “novo setor” que o posicionamento da empresa passa a mudar, os erros passam a ser assumidos e, quando se trata da semana inicial, Fernanda afirma que ações foram feitas, “Entretanto, não era para amenizar ou sanar a crise, era com o intuito de reparar as áreas e pessoas impactadas”.

A gerente ressalta que a crise não é simples e nem rápida de ser sanada. Destaca, ainda, a importância da

transparência nesse momento. “No mundo atual, em que a comunicação passa pelas redes sociais e pela participação das pessoas, essa transparência deve ser parte de um diálogo promovido por ferramentas e canais”.

Bom, e quanto às ações iniciais? Quanto ao contexto de estratégias como um todo, tentamos entender em qual momento a empresa voltaria atrás e faria diferente. Afinal, Fernanda afirma que a empresa percebeu de imediato a chegada da crise.

A gerente nos garante que “Todas as ações tomadas de comunicação foram importantes seja para mudança de rota ou para certificar que estávamos no caminho certo”.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Estudo de Caso desenvolvido foi um grande ensinamento pessoal e profissional. A escolha do tema foi, além de um desafio pessoal, a busca de um olhar mais amplo sobre um tema tão atual e de tamanha repercussão. A crise continua, a cada dia traça novos desafios e direções tanto para os públicos, quanto para a empresa. A cada dia dados são alterados, o ambiente online é de rápida mutação e a imagem da empresa ainda não pode ser concluída, tudo é inconstante nesse momento.

Sabemos que desdobrar o estudo desse caso seria uma linha tênue entre os que são contra o posicionamento da empresa, seja ele qual for, e aqueles que acreditam em sua humildade, reconhecimento do erro e tentativas de recuperação. A qualquer frase mal interpretada, a análise poderia tender a um desses dois lados e esta foi uma preocupação durante o desdobramento do trabalho. Porém, aprendo que, ao ser um pesquisador, as descobertas vão além do que nossa visão alcança. É a busca constante de dar voz a todos os lados e versões. É a análise dos dados como eles são e não, nunca, como imaginamos.

O público interno da empresa foi outro desafio. Possui uma paixão pelos estudos de crise e acredito muito no potencial deste público como principal ferramenta dentro desse contexto. Fui surpreendida ao perceber o quão é difícil identificar obras nacionais que retratem este público como forte aliado. Estudos estratégicos de posicionamento do público interno são recentes e os poucos encontrados não corresponderam à nossa necessidade.

Porém, este público veio como grande descoberta com o passar das análises. Verificamos que a empresa até então ainda não realizou nenhuma demissão direta de empregados. Verificamos ainda que a interação com estes públicos em momento algum foi deixada de lado. A todo momento a empresa realizava estratégias que os alcançassem. Fica então um desejo futuro de aprofundamento, pois, nesse ponto, lamento a falta de tempo hábil.

Durante todo o percurso, a maior dificuldade foi o fato do caso ainda estar em aberto. As perguntas não são fechadas, os dados ainda não obtêm mensuração final, tudo está em constante mudança e isso impossibilita o alcance de muitas respostas.

Mas isso não foi o suficiente para o desânimo.

A experiência permitiu ver de perto uma crise, essa sensação não esquecerei. Permitiu que interpretássemos passos, e isso é válido. Por fim, permitiu que pudesse entender que nada chega ao fim quando ainda há vida. Se há vida, há luta.

Podemos concluir que, quanto às estratégias escolhidas pela empresa no primeiro mês, não corroboram com o que dizem os especialistas. Seu posicionamento, a ausência de reconhecimento do erro e uma sequência de falhas que contribuíram em grande escala para a queda de confiança e reputação da imagem.

A empresa afirma que a grande parte dessa queda reputacional dá-se pelos meios tradicionais de comunicação se negarem a prestar esclarecimentos claros fornecidos pela Samarco. Ressaltam ainda que estes meios não dão visibilidade a todas as vozes e que buscam a audiência a todo custo, mesmo que isso signifique mostrar apenas “o lado ruim e excluir o que de bom é feito”.

Ora, como pesquisadores e estudantes dos meios de comunicação, podemos sim verificar a resistência dos meios tradicionais em dar voz à diversidade. Porém, atualmente construímos novos conceitos de relações, mediados por computadores, redes alternativas de diálogos que podem e devem ser utilizadas para a transmissão de suas ações.

O mais importante é não tardar nestes usos e saber como utilizá-los. Não basta apenas replicar as mensagens, ou redirecionar respostas. O meio online também merece uma análise específica e, por mais que a empresa mostre que atualmente alcança dados positivos com relação à reversão de comentários negativos, a sua interação ainda não é a desejada.

A grande resposta afinal que este estudo nos proporcionou é que, por meio da Comunicação Organizacional e suas diferentes modalidades organizacionais, é possível desenvolver estratégias alternativas, relacionais, que vão além de um

veículo de massa tradicional. Existem importantes posturas dentro de um diálogo nesse momento e a essência de toda e qualquer ação está na integração e transparência.

Apenas reconhecer o erro, mesmo que de imediato, não é o suficiente. A Comunicação vai além, ela é como uma arte. A Arte que não busca apenas transmitir uma explicação. Comunicar é interagir e interação é um conjunto mútuo de atitudes entre autor e receptor. Deve possuir troca, atenção e respeito.

Assim, mesmo que o tempo passe, que os cenários mudem, que a reconstrução demore... a comunicação será capaz de mediar as entrelinhas.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**; trad. Adriana Rieche. 4.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BRASIL, Luana Melody; PIRES, Victor. **Rejeitos, vidas marcadas pela lama: 2016**.

Trabalho de conclusão de curso desenvolvido no departamento de jornalismo da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, 2016

BUENO, Wilson da Costa. **A Comunicação como espelho das culturas empresariais**. Revista Imes- Comunicação, ano I, n. 1, Jul./dez. 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009. FACEBOOK. Disponível em: <<https://www.facebook.com/pg/facebookbrasil/about/>>. Acesso em: 25 nov. 2016.

FORMIGA SOBRINHO, Asdrúbal Borges; RENAULT, David. **Muito além dos meios: Comunicação organizacional desafios e interfaces**. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. 130 p.



FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 363 – 388.

\_\_\_\_\_. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. v. 1, 2013; 2 ed., 2015. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_. Mineradora mostra lentidão para gerenciar crise de alto risco.

**Comunicação e crise**, Brasília, nov. 2015. Disponível em:

<<http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/872-mineradora-mostralentidao-para-gerenciar-crise-de-alto-risco>>.

Acesso em: 21 set. 2016.

\_\_\_\_\_. Um quarto das empresas não faz gestão da reputação. **Comunicação e crise**, Brasília, jan. 2016. Disponível em:

<<https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/894-um-quarto-dasempresas-nao-faz-gestao-da-reputacao>>.

Acesso em: 15 set. 2016.

FRAGOSO, S. RECUERO, R. AMARAL, A. **Métodos de pesquisa para internet**. Porto Alegre: Sulina, 2011. G1. Facebook atinge a marca de 1 bilhão de usuários todos os dias. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2016/04/facebook-atinge-marca-de-1-bilhaode-usuarios-todos-os-dias.html>>. Acesso em:

03 nov. 2016.

IASBECK, Luis Carlos Assis. **Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional**. Disponível em:

<[http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/112/1\\_31](http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/112/1_31)>. Acesso em: 22 jul. 2016.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1: São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4.ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_ (org). Obtendo Resultados com Relações Públicas. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

LIMA, Lorene. ICMBio conclui análise sobre contaminação no Rio Doce. **ICMBIO**, 25 mai. 2016. Disponível em: <http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20geral/7950-icmbi-conclui-analise-sobre-contaminacao-na-foz-do-rio-doce>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**, volume 2. São Paulo: ABERJE, 2005, p. 46-59.

NEVES, R. C. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OLIVEIRA, Noelle. **Tragédia em Mariana é o maior desastre mundial com barragens dos últimos 100 anos**. Portal EBC, 15 Jan. 2016. Disponível em: <http://www.ebc.com.br/noticias/meio-ambiente/2016/01/tragedia-em-mariana-e-omaior-acidente-mundial-com-barragens-dos>>. Acesso em: 15 nov. 2016

OTAVIO, Hector; ROSA, Fábio; BANQUIERI, Rogério. **Rompimento de barragem da Samarco, em Mariana, completa um mês**. G1, 5 dez. 2015. Disponível em: <http://especiais.g1.globo.com/minas-gerais/2015/desastre-ambiental-em-mariana/1mes-em-numeros/>>. Acesso em: 14 ago. 2016

PIMENTEL, Thaís. **MPF denuncia 22 pessoas e quatro empresas por desastre em Mariana**. G1, 20 out. 2016. Disponível em: <http://g1.globo.com/minasgerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/2016/10/mpf-denuncia-26-pessoaspor-rompimento-da-barragem-da-samarco.html>>. Acesso em: 02 nov. 2016

RECUERO, R. **A conversação como apropriação na comunicação mediada pelo computador**. Porto Alegre: Sulina, 2012

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes.** São Paulo: Harbra, 1998.

TAVARES, Sandra. **ICMBio faz balanço de ações após tragédia de Mariana.**

ICMBIO, 14 nov. 2016. Disponível em: <<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimasnoticias/20-geral/8545-icmbio-faz-balanco-de-acoes-apos-tragedia-de-mariana>>.  
Acesso em: 18 nov. 2016

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Ed. Pioneira Thompson Learning, 2002.

TRAJBER, Rachel; OLIVATO, Débora; MARCHEZINE, Victor. **Conceitos e termos para a gestão de riscos de desastres na educação.** Cemadem, [S.L.], p. 2, nov. 2015. Disponível em:  
<<https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahukewj3myezojqahucrykhsbfbaqfggdmaa&url=http%3a%2f%2feducacao.cemaden.gov.br%2f%2f arquivo%3fa%3dndzjzthkytetoguync00ntu1lwixntctmmu4otfkotexmmvixzk2&usq=afqjcnehqmcyk2oz66hlgt7efzuhh7qtw>>. Acesso em: 24 nov. 2016.

VALENTE, Fernanda. **A Comunicação da Samarco.** Local: Brasília, 14 nov.2016.  
Entrevista concedida à Eulina Pinho Mourão, encontra-se transcrita no Apêndice “A” desta monografia

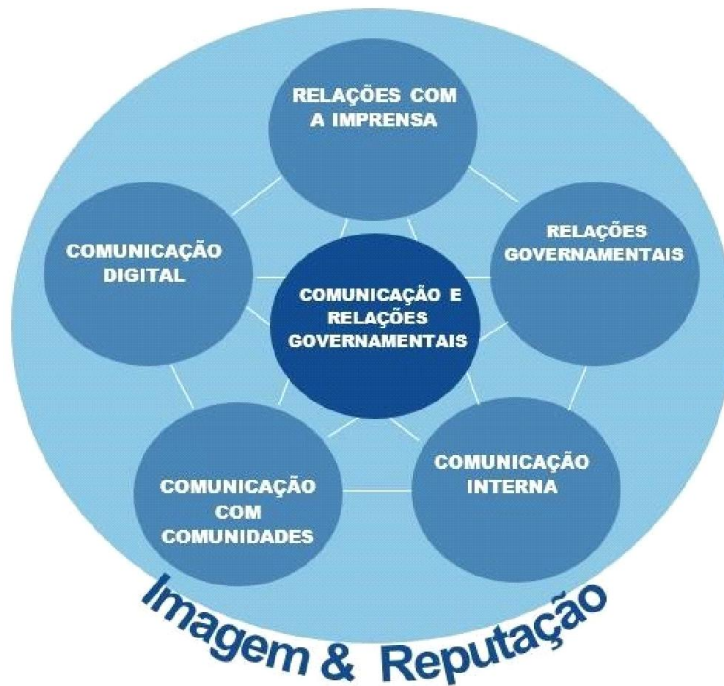
VIANA, Francisco. **De cara com a mídia.** São Paulo: Negócios, 2001.

WELS, Ana Maria C. **Estudando a Comunicação Organizacional: Redes e processos interativos- Comunicação e Cultura.** UCS, Caxias do Sul, V.4, n.7, Jan/Jun. 2005. Disponível em:  
<<http://www.uces.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161>> Acesso em 13 de out. de 2016

## APÊNDICES

### APENDICE A - Entrevista Samarco

1- Como é estruturado o organograma do setor de comunicação da empresa e por quantas pessoas ele é composto?



A Gerência Geral de Comunicação Corporativa e Relações Institucionais é a área responsável por conduzir e orientar o relacionamento e a forma de comunicação da Samarco com seus stakeholders, nos âmbitos interno e externo. Subordinada

diretamente à presidência da Samarco, planeja e desenvolve estratégias, canais, campanhas, materiais e eventos, além de assessorar as diversas áreas da empresa em suas necessidades de comunicação.

Após o rompimento da barragem de Fundão, foi preciso adequar a área de comunicação ao novo momento da empresa, fortalecendo ou estruturando alguns processos-chave: Relacionamento com a Imprensa, Estratégia Digital, Comunicação com as Comunidades, Comunica Interna e Relações Institucionais/Governamentais. (slide 10).

### **Comunicação Interna**

A comunicação interna teve que ser reinventada. Com a maioria dos empregados em licença remunerada e em layoff, o desafio era criar canais de comunicação adaptados à localização dispersa dos empregados. A solução que vimos foi implementar canais alternativos para estar em contato com todos. Criamos o “Fique por Dentro”, com redes de mensagens via celular, links acessíveis por extranet e mensagens e vídeos, além de um boletim, o “Samarco Em Ação”, que era enviado diretamente para a casa do empregado. Também demos continuidade aos encontros face a face com a diretoria, que ocorre com frequência nas unidades operacionais da empresa e nos escritórios em BH e Vitória. Para isso, os empregados eram chamados em momentos específicos. (slide 11)

### **Imprensa**

Ampliamos a estrutura de imprensa: valorizamos profissionais que já atuavam na Samarco e trouxemos pessoas do mercado que estavam dispostas a encarar este desafio e tinham ampla experiência no relacionamento com a mídia, inclusive no segmento de mineração. Buscamos parceiros/fornecedores com experiência em gestão de crise e reputação. Definimos ações claras e essenciais com a imprensa (slides 12, 13 e 14):

. Construção de relacionamento e manutenção do diálogo constante entre Samarco e veículos de imprensa;

. Criamos uma sala de imprensa e respondemos pouco mais de 90% de todos os questionamentos recebidos;

### **Digital**

O Digital era um processo em fase inicial e o rompimento fez com que a recém criada fanpage da Samarco recebesse cerca de mil perguntas in box sem estar preparada para respondê-las. Contratamos um parceiro e em conjunto desenvolvemos rapidamente a estratégia digital. Precisávamos ser ágeis nessa área e buscar um diálogo frequente. Hoje, 100% das mensagens in box são respondidas no prazo máximo de duas horas e todos os problemas são endereçados em até 11 horas. Conversamos com cada pessoa que nos procurar de forma individual. Também com um processo digital estruturado invertemos a sentimentalização que era 90% negativa em novembro, para 80% neutra em setembro. Das mensagens inbox conseguimos um índice de 15% de inversão da polaridade. Isso significa que com informações claras, verdadeiras e rápidas, temos como mudar a percepção desses usuários em relação às ações que estão sendo implementadas. (slides 15, 16, 17 e 18)

### **Comunidades**

Em relação à comunicação com as Comunidades, o desafio era ainda maior. Houve uma ampliação muito forte do nosso escopo. Se antes a Samarco tinha um relacionamento mais próximo com os municípios do entorno de suas operações (Mariana, em Minas Gerais, e Ubu, no Espírito Santo), tivemos a necessidade de ampliar a comunicação e o diálogo para todos os municípios impactados ao longo do Rio Doce. E também para importantes formadores de opinião, nas capitais de MG, ES, SP e DF.

Criamos uma gerência dentro da área que tem como prioridade a comunicação interna e o relacionamento com as comunidades. Esse trabalho é feito de forma muito próxima com as áreas social e ambiental, que de fato estão nos territórios e

nos trazem as necessidades de informação e comunicação. Ao longo desse um ano já foram feitos mais de 640 diálogos, envolvendo quase 25 mil pessoas. São 3 processos de diálogos que implementamos com ações específicas com cada público. (slide 19)

Também criamos o Samarco Informa Comunidades, que é customizado, ou seja, cada comunidade de MG recebe as informações relativas ao seu território.

No ES são produzidas pílulas de WhatsApp que são encaminhadas para os líderes comunitários de cada território.

- Área de influência direta
- Área impactada
- Área formadores de opinião

#### **Relações Institucionais e Governamentais**

Tivemos, também, de estruturar um processo de relações institucionais e governamentais, para estabelecer um diálogo sistemático e próximo a agentes reguladores, Legislativo, Executivo, Judiciário e Ministério Público, em todas as esferas (municipal, estadual e federal). Além disso, com a chegada de um ano do rompimento de Fundão, estamos iniciando um diálogo com as universidades, movimentos sociais e ambientais de forma mais estruturada. (slides 20 e 21) Hoje temos no total 18 pessoas na Comunicação.

#### **2- Qual a formação acadêmica dos membros neste setor? Algum profissional da área é especialista em gestão de riscos ou crises?**

A formação da equipe é multidisciplinar, temos publicitários, jornalistas, relações públicas, filósofos entre outros. Como comentei na primeira questão, foi preciso reestruturar a área, mesclando profissionais do mercado com os que já estavam na empresa.

A Gerente Geral da área, entrou na Samarco em dezembro de 2015, 40 dias após o acidente. E teve oportunidade ao longo de sua carreira de gerenciar processos de crises e de mudanças em ambientes muito distintos no Brasil e em países como China, Itália, Eslováquia, entre outros. Eu mesma, entrei na empresa 4 meses após o acidente, em março de 2016, e vim de uma empresa que passava por uma crise de governança no setor siderúrgico.

Para quem chegou depois do rompimento, aceitar o desafio em vir para Samarco foi uma oportunidade de aplicar um pouco da experiência, de aprender a lidar com situações muito inusitadas e mais do que nunca poder contribuir com o projeto de reconstrução das regiões impactadas. Ter confiança no propósito de que a empresa não mediria esforços para minimizar os efeitos dessa tragédia.

Além disso, a mineração brasileira nunca mais seria a mesma após esse evento. A Samarco no setor de mineração era a empresa com melhor avaliação reputacional (ver dados do *Reputation Institute* slides 4,5).

Acredito que crises trazem oportunidades. Estamos vivenciando o início de uma discussão entre os setores público e privado sobre os aprendizados após o rompimento da barragem de Fundão. Essa questão extrapola ao Brasil, é um desafio para as mineradoras no plano internacional, como pode ser verificado nas constantes demandas de informação vindas de diversos países. E poder estar no processo nos permite fazer a diferença.

- **Existe comitê de gestão de crises dentro da empresa? Por quantas pessoas ele é formado e qual suas áreas de atuação?**

Temos vários comitês dentro da empresa. O de crise propriamente, é composto pela atual diretoria e representantes de todas as áreas para seguir de perto o cronograma das ações emergenciais. Temos ainda subcomitês por área onde participam as equipes da Samarco, Vale e BHP das respectivas áreas.

Mas vale lembrar que cada crise é única e não acredito em receitas prontas. Do ponto de vista de comunicação, o que



é comum em todas as crises é que a COMUNICAÇÃO PRECISA SER ÁGIL E ISENTA. Temos por obrigação tentar sempre esclarecer os fatos e evitar o desencontro de informações.

- **A partir do desastre em Mariana foi contratado algum órgão especialista neste tipo de desastre a fim de auxiliar no gerenciamento da crise?**

Foram contratados vários órgãos especialistas, cada um em sua área de atuação. Especialistas em relação com comunidade, como a HP, especialistas com reconhecimento internacional na área ambiental como a Golden (empresa que ajudou na crise da BP) entre outras.

- **Quando a empresa “sentiu” que a crise havia se instalado?** Imediatamente. Quando há perda de vida, a crise é imediata.

- **Quais as principais ações realizadas para amenizar ou tentar sanar a crise?**

Logo após o rompimento a empresa tomou as medidas emergenciais necessárias, como tirar as pessoas do ginásio e acomodá-las em hotéis e pousadas e depois em casas alugadas. Permitir que as crianças concluíssem o ano letivo de maneira completa, a cada 15 dias reestabelecia um acesso e devolvia ponte.

Veja em detalhes todas as ações tomadas imediatamente após o acidente.

Entretanto, não era para amenizar ou sanar a crise, era com o intuito de reparar as áreas e pessoas impactadas. A crise não é simples e nem rápida de ser sanada.

[http://issuu.com/samarcomineracao/docs/dossie\\_um\\_ano\\_0311\\_v4?e=22364013/4\\_0388400](http://issuu.com/samarcomineracao/docs/dossie_um_ano_0311_v4?e=22364013/4_0388400)

## **7- Quais são as mídias sociais utilizadas pela empresa? Quem as gerencia?**

O processo de Digital da empresa é liderado por uma pessoa Samarco com apoio de parceiros, mas a Comunicação a gerencia diretamente. Há convergência de mídias como Youtube e Facebook.

Foi desenvolvido um SAC 2.0 e uma estratégia que prevalece:

**MONITORAMENTO:** acompanhamos com alertas e relatórios, em tempo real, os dados que as redes sociais ofereciam. Hoje, sabemos quais são os pontos de dúvida, boatos e mal-entendidos.

**PROTAGONISMO:** A Samarco assume o microfone e se coloca à frente das questões relacionadas ao rompimento. MP, Ibama, MAB continuam falando, mas a Samarco também fala de maneira humilde e customizada, respeitando posições divergentes.

**SINERGIA:** entre áreas foi possível chegarmos ao que chamamos de SAC 2.0 - Equipe de publicidade, jurídico, assessoria de imprensa e central de relacionamento.

**TRANSPARÊNCIA:** torna a empresa mais forte, com mais credibilidade e mais respeitada.

No mundo atual, em que a comunicação passa pelas redes sociais e pela participação das pessoas, essa transparência deve ser parte de um diálogo promovido por ferramentas e canais.

Se não abrirmos a possibilidade para que as pessoas opinem internamente, elas farão de qualquer forma.

- **Quem são os responsáveis por fornecer respostas no ambiente online?**

Nosso parceiro faz proposta e responde no ambiente, mas aprovamos internamente tudo previamente. Ainda com a implementação do SAC 2.0, há cruzamento de informações com os posicionamentos de imprensa e do 0800, mas não ter informação incoerente.

- **Como é mensurada reputação da empresa e sua imagem?**

#### **Sobre Reputação e resgate de confiança (slides 4,5,6 e 7)**

Reputação é um reflexo da credibilidade que uma empresa tem. É a licença social que garante sua existência. Nesse momento a Samarco não fala em resgatar sua reputação e sim em resgatar a confiança. A construção da reputação acontece todos os dias, nos produtos e serviços que a empresa oferece, nas atitudes que seus empregados têm, nos relacionamentos que são estabelecidos com todos os públicos com os quais os representantes da empresa se relacionam.

Reputação é um processo contínuo e cada vez mais árduo, porque com o avanço da tecnologia e das mídias sociais, as empresas estão cada vez mais expostas. Estudos mostram que o tempo e o esforço para construir a reputação de uma empresa são muito menores do que o necessário para recuperá-la após uma crise. Portanto, a reputação tem que ser um assunto estratégico que mobilize a empresa e seus gestores de forma contínua. E leva tempo.

- **Quais foram os principais erros de comunicação cometidos pela SAMARCO na visão da empresa? E quais as medidas tomadas para revertê-los?**

Mudamos e redirecionamos algumas ações em momentos específicos para mudança de rumos.

- **Para o trabalho realizado, foi escolhido como período de análise os dias entre 05/11/2015 até 01/03/2016. Dentro desse período, identificamos duas ações da empresa, que serão destacadas e analisadas. A primeira trata-se do vídeo divulgado logo após o desabamento, no facebook da empresa, em 05/11/2015 com a fala do até então diretor-presidente. A segunda, será a análise do vídeo “é sempre bom olhar para todos os lados”, divulgado nas mídias digitais e no intervalo do programa Fantástico (transmitido pela rede globo), horário nobre da televisão. A Samarco também considera esses dois momentos como ações importantes de comunicação durante o período**

**exposto? Caso não considere, quais ações do período são consideradas? Caso considere, como foram planejadas essas ações e quais foram os métodos de mensuração dos resultados durante a primeira semana após cada uma das veiculações?**

Todas as ações tomadas de comunicação foram importantes seja para mudança de rota ou para certificar que estávamos no caminho certo. Com relação a essas duas ações específicas:

O vídeo do dia 05/11 foi uma ação imediata no intuito de confirmar a informação e mostrar transparência desde o início.

Já para a campanha veiculada junto à mídia de massa, em janeiro e fevereiro, fizemos uma pesquisa com o Instituto Vox para avaliar a percepção da sociedade sobre a Samarco e ações que a empresa estava implementando nas áreas social e ambiental. O processo de comunicação também foi algo avaliado na pesquisa que posso te detalhar no dia 14. (slides 23 a 31)

## **12- Qual a importância do público interno no processo de construção da imagem empresarial?**

O público interno assim como os outros definidos na reestruturação da comunicação é um público prioritário, conforme detalhei na questão 1. Muitos empregados dedicaram desde o primeiro momento a ações que nunca antes tiveram experiências. Tivemos engenheiros que foram cuidar de animais, economistas que foram auxiliar as vítimas em Mariana. Foi realmente algo espontâneo dos empregados em querer ajudar e reparar.

A logomarca de uma empresa, não é a empresa. As pessoas é que fazem a comunicação de qualquer empresa. A marca é o que você posta no seu Twitter, no seu Instagram. Até como você escreve seus e-mails ou o que não escreve também.

A imagem e reputação de uma empresa é feita pelas pessoas que a vivem.  
Essa é a importância do público interno que a vive diariamente. Fundamental.

### **13- O público interno é coparticipador das ações de comunicação? Se sim, de que maneira?**

Sim, o público interno por natureza é coparticipador a partir do momento que ele vive a empresa diariamente interna e externamente. Como ele fala para família, para os amigos e comunidade está multiplicando valores e criando imagem e reputação da empresa. Além das ferramentas como grupos de WhatsApp e e-mails onde há troca de informações que nos fornece pautas muitas vezes só vividas nos locais e viceversa. Coloquei um vídeo interessante que reflete bem o papel do público interno <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiu6MLKrbQAhUGjZAKHTcEB94QyCkIHTAA&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DBjXW\\_hgbuH4&usg=AFQjCNFeEVxv2X\\_SbuPKdYij\\_ngkP5xjx2g&bvm=bv.139250283,d.Y2I](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwiu6MLKrbQAhUGjZAKHTcEB94QyCkIHTAA&url=https%3A%2F%2Fwww.youtube.com%2Fwatch%3Fv%3DBjXW_hgbuH4&usg=AFQjCNFeEVxv2X_SbuPKdYij_ngkP5xjx2g&bvm=bv.139250283,d.Y2I)>

E

[https://www.youtube.com/watch?v=3DBjXW\\_hgbuH4&usg=AFQjCNFeEVxv2X\\_SbuPKdYij\\_ngkP5xjx2g&bvm=bv.139250283,d.Y2I](https://www.youtube.com/watch?v=3DBjXW_hgbuH4&usg=AFQjCNFeEVxv2X_SbuPKdYij_ngkP5xjx2g&bvm=bv.139250283,d.Y2I)

- **Existe um mapeamento de públicos? De que maneira ele é estabelecido?**

Foi criado um sistema de inteligência para mapear e gerenciar todos os públicos. (slides 20 e 21).

- **Quanto ao público interno, qual sua relação com a gestão da crise?**

Completa, muitos empregados estão à frente de ações de reparação e em contato direto com as comunidades impactadas.

- **Este público interage com o público externo? De que maneira?**

Não há mais barreiras entre comunicação interna e externa. Redes sociais, grupos de WhatsApp com lideranças

comunitárias. A convivência é intensa e contínua.

- **Como são avaliadas e mensuradas as ações de comunicação, inclusive as que possuem participação do público interno, qual o retorno a este público?**

Para as ações de imprensa temos o IQEM, no âmbito digital o próprio facebook, google trends e o scups te oferece ferramentas de mensuração, além das taxas que comentei anteriormente de inversão de polaridade.

Para o público interno, fizemos uma pesquisa recente sobre os meios de comunicação mais bem avaliados e adesão das mensagens nos encontros face a face.



Preferência para receber informações: **LIDERANÇA DIRETA**

Meios: E-mail, Intranet e Fique por Dentro **DIGITAL**

Principais temas de interesse: **retomada da operação e segurança**

## **APÊNDICE B - Entrevista ICMBio**

- Em linhas gerais qual a visão profissional/técnica do que foi o rompimento da barragem de Mariana? (Foi

um acidente? um desastre? Como isso pode ser classificado?)

Um desastre/tragédia.

- A partir da sua visão, o ocorrido poderia ter sido evitado?

Sim. Poderia ter sido evitado.

- Em situações como essa, qual o procedimento a ser tomado?

Uma empresa deste porte tem todas as ferramentas técnicas e dinheiro em caixa para tomar medidas para evitar um desastre dessas proporções. Sugerimos procurar a empresa para ter detalhes sobre os mecanismos que poderia ter sido adotados.

- Qual foi o impacto gerado pelo ocorrido?

Na bacia do rio Doce (MG/ES) houve diversos impactos sociais e ambientais, porém o Centro Tamar - ICMBio está atuando apenas na região da foz do rio Doce e região marinha afetada. Nestas áreas, IEMA, Ibama e ICMBio, juntamente com universidades (UFES, FURG e UERJ, entre outras) estão monitorando os impactos.

Sobre o monitoramento marinho: Em termos da comunidade zooplanctônica, a expedição de novembro/dezembro encontrou impactos à diversidade biológica na região: um elevado número de indivíduos por m<sup>3</sup> associado a uma diminuição no número de táxons observados. Os dados coletados em janeiro apontam para uma diminuição no número de indivíduos por m<sup>3</sup> e um ligeiro aumento no número de táxons. Impactos futuros na cadeia alimentar, bem como na estrutura populacional, precisam ser mais bem avaliados em monitoramentos contínuos da comunidade zooplanctônica (BASTOS *et al.*, 2016).

Os resultados das análises realizadas em amostras de músculo de pescados (peixes e camarões) indicam que para todas as espécies de pescado a maior parte das amostras apresenta níveis de arsênio e cádmio acima do permitido pela legislação. Para peixes e crustáceos, não houve um padrão espacial de distribuição bem definido na área de estudo. Este fato

pode estar associado à maior capacidade de mobilidade destes animais, ao contrário do zooplâncton (BIANCHINI *et al.*, 2016).

Para tartarugas marinhas, apesar do elevado número de desovas mesmo após a chegada da lama, os filhotes, por seu tamanho e comportamento natatório junto à superfície, podem sofrer impactos significativos e de difícil verificação e mensuração. Considerando ainda que esta geração de filhotes levará cerca de 30 anos para retornar às praias de desovas como fêmeas adultas em processo reprodutivo, a efetiva verificação de eventuais impactos poderá demorar anos ou mesmo décadas (CENTRO TAMAR, 2016).

Para saber sobre as expedições realizadas acesse os links:

<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/4-destaques/7556expedicao-cientifica-avalia-situacao-da-vida-marinha>

<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/7950-icmbiconclui-analise-sobre-contaminacao-na-foz-do-rio-doce>

- Quais as unidades de conservação do ICMBIO foram afetadas?

Área de Proteção Ambiental (APA) Costa das Algas, Refúgio de Vida Silvestre (RVS) de Santa Cruz e Reserva Biológica de Comboios. Provavelmente também foram atingidas unidades de conservação do extremo sul da Bahia: Reserva Extrativista de Cassurubá e o Parque Nacional marinho de Abrolhos. Ver impactos em reportagem relacionada:

<http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/7977-icmbio-multasamarco-em-mais-de-r-143-milhoes>

- Por quais meios é possível minimizar e recuperar os danos causados?

Esta pergunta deve ser feita a Samarco.

- Já é possível quantificar os danos?

Não.

- Qual o papel do ICMBIO nos locais afetados pelo rompimento da barragem?



Especificamente sobre a região da foz do rio Doce e região marinha afetada:

as unidades de conservação citadas no item 5 têm papel importante para a conservação da biodiversidade costeira e marinha, além da importância da biodiversidade para a manutenção do modo de vida das comunidades da região, onde em muitos locais a pesca é uma importante atividade econômica.

O Centro TAMAR - ICMBio tem base em Regência, na foz do rio Doce, desde 1982. As praias da região, tanto ao sul como ao norte da foz, são áreas prioritárias de desova de tartarugas marinhas, com destaque para a espécie criticamente ameaçada de extinção *Dermochelys Coriacea*, popularmente conhecida como tartaruga de couro, cuja única área com desovas regulares no Brasil se encontra no norte do Espírito Santo.

- Como as unidades do ICMBIO foram afetadas?

Ver <http://www.icmbio.gov.br/portal/ultimas-noticias/20-geral/7977-icmbiomulta-samarco-em-mais-de-r-143-milhoes>

- A partir desse acontecimento, existe uma releitura de como a mineração é feita próxima a áreas protegidas?

Sobre a mineração em específico sugerimos diálogo com DNPM Departamento Nacional de Produção Mineral.

Bibliografia citada:

BASTOS, Alex C. *et al.*, 2016. Resultados Parciais das Análises Realizadas em Amostras Coletadas na Plataforma Adjacente a Foz do Rio Doce, Apa Costa das Algas e Plataforma de Abrolhos: Embarque Soloncy Moura.

BIANCHINI, Adalto *et al.*, 2016. Avaliação do impacto da lama/pluma Samarco sobre os ambientes costeiros e marinhos (ES e BA) com ênfase nas Unidades de Conservação. 1a Expedição do Navio de Pesquisa Soloncy Moura do CEPSUL/ICMBio.

CENTRO TAMAR/ICMBIO. 2016. Nota Técnica 010/2016. Assunto: Informações para resposta ao Requerimento de Informação nº 1515/2016, da Comissão Externa do Rompimento de Barragem na região de Mariana-MG (Ofício 1ª Sec/RI/E/nº2650/16).

Os três documentos acima estão disponíveis em:

<http://www.icmbio.gov.br/portal/publicacoes?id=7862:documentos-rio-doce>

### **APÊNDICE C - Lista das postagens por ordem cronológica**

Postado em: 5 de novembro de 2015 – Vídeo oficial que confirma o desabamento  
64 mil visualizações , 1.237 compartilhamentos , 1.000 curtidas e 501 comentários.

09-11-2015: Folder Samarco Informa sobre “mancha não tóxica”  
130 compartilhamentos , 114 comentários, 307 curtidas

- 11-2015: Folder Samarco Informa sobre “plano de respostas de emergências” 66 compartilhamentos, 138 comentários, 221 curtidas
- 11-2015: Folder Samarco Informa “intervenção preventiva”

47 compartilhamentos, 71 comentários, 248 curtidas

11-11-2015: Folder Samarco Informa “outras barragens seguras”

414 compartilhamentos, 144 comentários, 486 curtidas

12-11-2015: Folder Samarco Informa “envio de água”

485 compartilhamentos, 407 comentários, 814 curtidas

- 11-2015: Folder Samarco Informa “voltas às aulas e soluções de moradia” 357 compartilhamentos, 128 comentários, 925 curtidas

- 11-2015: Folder Samarco Informa “envio de água”

141 compartilhamentos, 162 comentários, 402 curtidas

14-11-2015: Segundo vídeo postado na página. Este vídeo retrata a diretoria da empresa realizando visitas e é divulgado a coletiva de imprensa onde afirmam

“nenhum funcionário foi demitido”.

11 mil visualizações, 288 compartilhamentos, 73 comentários, 327 curtidas

16-11-2015: Primeira postagem que é utilizada de forma direta a imagem do público interno. Essa é uma postagem que

retrata os funcionários da empresa ajudando a população atingida pelo desastre. Retrata todos felizes e de maneira amigável, transmite sensação de intimidade

No dia 9 de dezembro de 2015 é criado um álbum de fotos dos funcionários ajudando a população.  
480 compartilhamentos, 172 comentários, 1,1 mil curtidas

<sup>i</sup> Fonte: <http://www.samarco.com/wp-content/uploads/2015/11/Relatorio-da-Administra-o-e-Demonstraes-Financeiras-20141.pdf> visualizado em 18/06/2016.