



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: COMUNICAÇÃO SOCIAL/PUBLICIDADE E PROPAGANDA

ALINE SILVA DA COSTA PINTO
RA: 20365790

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO: O CASO SAMARCO

Brasília
2016

ALINE SILVA DA COSTA PINTO

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO: O CASO SAMARCO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Msc. Maria Gláucia Magalhães

Brasília
2016

ALINE SILVA DA COSTA PINTO

GESTÃO DE CRISE E COMUNICAÇÃO: O CASO SAMARCO

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Brasília, 23 de junho de 2016.

Banca Examinadora

Professora: Msc. Maria Gláucia Magalhães
Orientadora

Professora: Msc. Andréa de Farias Cordeiro
Examinadora

Professora: Msc. Gisele Ramos
Examinadora

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) se propõe apresentar um estudo sobre a gestão da comunicação da empresa Samarco no caso ocorrido pelo rompimento da barragem de rejeitos no dia 05 de novembro de 2015 em Bento Rodrigues, distrito de Mariana (MG). O levantamento documental desses fatos foi obtido por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa descritiva da cobertura do jornal Estado de Minas durante os quinze dias posteriores ao rompimento da barragem. De outro lado, por meio de uma pesquisa de abordagem qualitativa exploratória, foi possível o levantamento bibliográfico dos conceitos de crise e gestão de crises e comunicação, utilizando autores como Jorge Duarte (2002), João José Forni (2015), Mário Rosa (2003), Belmiro Ribeiro da Silva Neto (2010), Gaudêncio Torquato (2002). Estes conceitos foram apresentados com o intuito de contextualizar e melhorar o entendimento sobre o objeto de estudo. Com base nos dados levantados pela pesquisadora, notou-se que o rompimento da barragem da Samarco em Mariana, considerado o maior desastre socioambiental da história brasileira e o maior do mundo envolvendo barragens de rejeitos, causou danos ao meio ambiente e população local incalculáveis e irreparáveis. Este estudo foi importante para analisar como se deu a gestão de crise e comunicação por parte da Samarco neste episódio trágico e quais os impactos na sua imagem e credibilidade.

Palavras-chave: gestão da comunicação; gestão de crise; Samarco.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1. REFLEXÕES SOBRE O GERENCIAMENTO DE CRISE À LUZ DA COMUNICAÇÃO	8
1.1. Gestão de crise	12
1.2. Gerenciamento da comunicação de crises	15
2. METODOLOGIA	20
3. CASO SAMARCO: ROMPIMENTO DA BARRAGEM DO FUNDÃO EM BENTO RODRIGUES-MG	22
4. ANÁLISE E RESULTADOS	34
CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

INTRODUÇÃO

No mundo empresarial situações de crise são inevitáveis, e uma vez que são imprevisíveis, as crises podem ser originadas de desastres naturais, acidentes de qualquer ordem, causadas por erros técnicos ou falha humana. Os agentes causadores de uma crise podem ser variados e normalmente o que se administra é a repercussão que a mesma provoca na empresa e na sociedade.

De outro lado, a comunicação é ferramenta essencial para a vida saudável de qualquer organização. A gestão da comunicação numa empresa pode, portanto, ser importante chave para a prevenção de uma crise ou até mesmo para administração da crise em momentos emergenciais.

Qualquer empresa que se proponha a operar algum tipo de negócio deve por princípio considerar os riscos de uma crise iminente característicos do seu ramo de atuação, assim como deve fazer constar em seu planejamento estratégico alguns métodos de prevenção.

Ainda assim, em caso de enfrentamento de crise, é atribuído à empresa que seja capaz de gerenciar a comunicação para conduzir a situação e guiar cada passo do processo, controlando e mensurando a repercussão na mídia e sociedade, além de promover o total esclarecimento e transparência dos fatos revertendo assim os danos causados à imagem e reputação da empresa.

O presente trabalho de conclusão de curso se propõe a estudar os conceitos de crise e suas principais características, bem como analisar a funcionalidade da comunicação na administração de crises para a preservação e valorização da identidade e imagem empresarial perante a sociedade. Para isso, a aluna se propõe a fazer um estudo sobre a gestão da comunicação da Samarco no caso ocorrido pelo rompimento de uma de suas barragens de rejeitos no dia 05 de novembro de 2015 em Bento Rodrigues, distrito de Mariana (MG). O levantamento das informações terá como base a cobertura jornalística do jornal Estado de Minas sobre o fato no período de quinze dias posteriores ao acontecimento, como também os portais da prefeitura de Mariana, da empresa Samarco e da ONG *Green Peace*.

Após estudar os conceitos em torno do tema “crise empresarial”, identificar os mecanismos necessários para a gestão de crise e analisar o estudo de caso, será possível analisar a funcionalidade da comunicação como ferramenta importante para a preservação da imagem institucional de uma organização.

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio de levantamento bibliográfico sobre os conceitos de crise e o gerenciamento de crises e comunicação, utilizando autores como Jorge Duarte (2002), João José Forni (2015), Mário Rosa (2003), Belmiro Ribeiro da Silva Neto (2010), Gaudêncio Torquato (2002) e Antonio Carlos Gil (2010) e também a cobertura jornalística sobre o rompimento da barragem de rejeitos da Samarco em Mariana (MG).

Por meio da metodologia proposta pela aluna, coloca-se a problemática em questão: Em que medida a gestão de crise e comunicação podem contribuir para que a reputação de uma organização seja preservada? Como se deu a atuação da Samarco frente ao rompimento das barragens e conseqüências na comunidade da região?

A estrutura deste trabalho de conclusão de curso compreende cinco capítulos. O Capítulo I trata da conceituação de crise, do teor de previsibilidade de uma crise bem como do seu planejamento e gerenciamento. Discorre sobre a gestão da comunicação na crise, os profissionais envolvidos, assessoria de imprensa e mídia além de questões ligadas à imagem, credibilidade e reputação da empresa, quando afetada por uma crise.

Em seguida, apresenta-se a metodologia definida para o desenvolvimento deste trabalho, abordando os procedimentos adotados para responder a problemática contida neste estudo de caso.

O Capítulo III descreve o fato ocorrido no rompimento da barragem de rejeitos da Samarco no Município de Mariana (MG), embasado pela cobertura jornalística do jornal Estado de Minas. Por último, o Capítulo IV apresenta a análise do estudo de caso proposto.

1. REFLEXÕES SOBRE O GERENCIAMENTO DE CRISE À LUZ DA COMUNICAÇÃO

Por definição, uma crise se constitui por manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio. Ou então: “Crise é um evento específico e inesperado, que cria altos níveis de incerteza e ameaça às empresas e aos seus públicos e gera grande pressão por respostas imediatas sobre as suas causas, seus efeitos e consequências”. (NETO, 2010, p. 187).

No mundo corporativo, ao identificar um evento negativo inesperado, como um problema financeiro ou coisa do gênero, muitas empresas contextualizam erroneamente esse momento ruim como uma crise. Atitude igualmente comum a várias empresas, evitar o assunto, não discutir ou colocar em pauta a necessidade de um planejamento para situação de crise, se dá justamente pela insegurança e medo de enfrentar algo tão ameaçador quanto inevitável.

Segundo Forni (2015, p.8) existem algumas premissas para conceituar uma possível crise:

Acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão, quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse.

Diferente de um problema corriqueiro típico de quem opera no mundo dos negócios, a crise se instala quando tudo está ocorrendo perfeitamente dentro da normalidade. Toma a todos de assalto, atrai mídia expressiva, gera vítimas e prejuízos muitas vezes incalculáveis.

Para Forni (2015, p. 4):

Existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida.

Ainda de acordo com Forni (2015, p.5), até mesmo um desastre natural pode não se tornar uma crise a julgar pela maneira que se conduz a sua repercussão entre o público afetado, a mídia:

Crise não tem um conceito preciso. Muitas vezes, o entendimento é até vago. Um desastre natural, por exemplo, pode não ser uma crise. Tem potencial para isso, mas, num segundo estágio, caso não seja bem administrado, principalmente em relação ao público afetado pelo evento. A forma como as consequências desse desastre serão administradas determinará se ele irá

se transformar numa crise ou não. E até em que dimensões ele afetará a imagem das autoridades envolvidas no desastre.

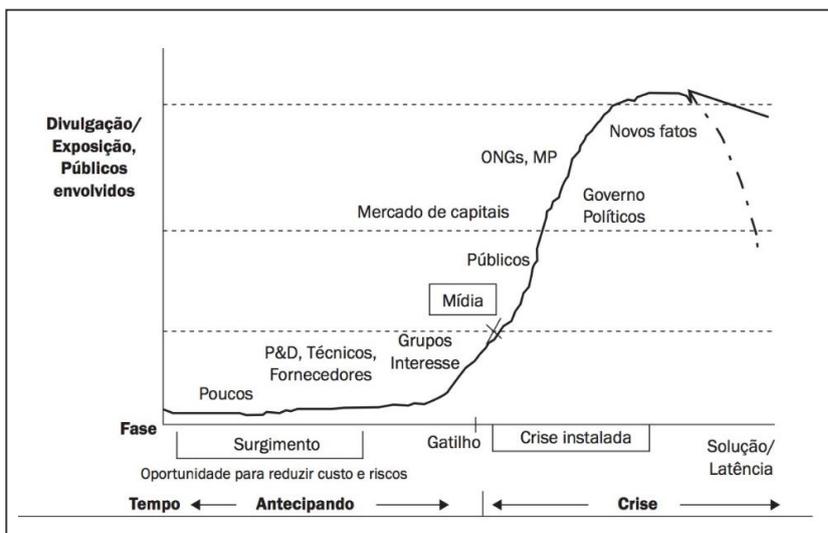
Desta forma, crise é sempre um acontecimento muito grave e especialmente ocasionado ou ampliado pela forma de reação ao evento. É importante frisar também que embora a crise seja altamente destrutiva, nem sempre é causada por um desastre e muitas vezes, pode ser provocada por uma falha humana, pela falta de treinamento adequado ou pela falta de planejamento e até mesmo por sabotagem.

Para Neto (2010, 187), entre os principais tipos de crises registrados pelo *Institute for Crisis Management* (ICM), estão: acidentes com vítimas, ações legais, ações de defesa de consumidores, defeitos e recalls, casos de discriminação, disputas trabalhistas, casos de gerência antiética, catástrofes, fraudes e crimes cometidos por funcionários, entre outras categorias.

O autor diz ainda que o que há de comum no desenvolvimento das crises pode ser visto no Gráfico 1.

O encadeamento dos fatos dá-se da seguinte forma: em uma primeira fase, um assunto sensível com potencial de gerar uma crise é mantido sob conhecimento exclusivo de um pequeno grupo de pessoas na empresa. Em uma segunda fase, esse mesmo assunto, ainda não resolvido, acaba afetando alguns públicos mais próximos e a empresa se vê obrigada a prestar esclarecimentos a agências fiscalizadoras e envolver especialistas e fornecedores na busca de soluções urgentes. Assim, de forma crescente, pessoas menos comprometidas com a empresa passam a deter conhecimento do referido assunto, que acaba escapando do controle e chega à mídia, que, ao ter acesso, reconhece seu valor como notícia e o divulga imediatamente, disparando o gatilho da crise. (NETO, 2010, p. 188)

Gráfico 1: Ciclo de vida da crise



Fonte: Gráfico extraído pela autora do livro “Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável” (NETO, 2010, p. 188).

Ampliando a análise de crise, nota-se também que ela quase sempre representa um dano à imagem. Chegando até mesmo a destruir por completo a reputação de uma empresa.

Em exemplo consoante ao estudo de caso analisado por essa monografia, Forni discorre sobre o momento limite decisivo que caracteriza uma crise ou mera situação negativa a qual a empresa ou governo transpõe sem maiores prejuízos:

Uma barragem tem sério risco de se romper e inundar alguns bairros de Manaus. A empresa concessionária da barragem enfrenta uma crise? Ainda não. Ameaças não se caracterizam como crises. Atuar nessa fase pode ser uma forma de evitá-las. Geralmente, a crise surge de um estado-limite ignorado ou minimizado. Ela atinge uma escala de intensidade que o dicionário chama de o “ponto de inflexão do melhor ou pior”. Ou seja, aquele momento em que ainda se pode evitar a crise ou ser engolido por ela. (FORNI, 2015, p. 11)

Para contextualizar a origem das crises, Forni (2015, p. 15) argumenta sobre a importância de se antever uma crise simplesmente pela certeza de que nenhuma empresa está imune a crises.

Executivos experientes percebem com certa facilidade quando eventos negativos ameaçam a reputação das organizações. Ainda assim, muitas vezes minimizam ocorrências, incidentes ou formas de comportamentos, por desinformação, arrogância ou falta de controle. Se, realmente, querem conduzir a organização dentro de padrões de ética e responsabilidade, sabem quando algo vai dar errado. Estão, portanto, mais preparados para evitar crises. (FORNI, 2015, p. 15)

Ainda segundo Forni (2015, p. 16), a maioria das crises ocorre por erros na gestão. Ele cita, baseado em pesquisa do *Institute for Crisis Management* (ICM), dos EUA, que desde 1900, cerca de trinta e cinco grandes crises causaram grandes impactos e muitas mortes e que basicamente todos originados pela falta de gestão associada pela arrogância e julgamento errado sobre o fato.

Importante lembrar que quase sempre numa situação de crise essas falhas na gestão somam-se à falta de comunicação e transparência.

De acordo com Forni (2015, p.33), no geral, embora a maior parte das crises tenha princípio nos erros de gestão e problemas relacionados com a administração, quase sempre dão sinais de que irão acontecer. É importante, portanto, ter atenção a determinados sinais de alerta. O autor sinaliza também que o maior erro das organizações na gestão de crises é a falha completa na preparação, na avaliação, no planejamento e treinamento para situações de crise:

As empresas, talvez, não tenham tempo para parar e pensar, cada vez mais pressionadas no afã de gerar resultados. Por isso, a gestão de crises ainda não foi incorporada aos planos de contingência, muitas vezes centrados nos

fatos negativos mais comuns, para os quais a empresa já tem mecanismos de contenção” (FORNI, 2015, p. 21).

Em concordância ao autor Forni, Neto acrescenta ainda os aspectos drásticos que a mídia causa ao divulgar crises:

Com o avanço da tecnologia de comunicação, as crises são divulgadas rapidamente pela internet e pelos noticiários de TV. Esse cenário de globalização e de rapidez criou nas empresas a exigência de agir de forma proativa e desenvolver maior capacidade de resposta às crises.

Sobre os riscos impostos às empresas, Neto (2010, 189) diz que:

Muitas erram ao responder às crises com informação insuficiente ou contraditória, sem coordenação interna, ou por utilizarem apenas a mídia não paga como veículo de comunicação com seus públicos. Diante da surpresa, essas companhias tendem a entrar em pânico na medida em que são incapazes de responder ao forte assédio da mídia. Tal quadro só evidencia a importância de se ter um plano e uma estratégia proativa para lidar com as crises.

O grande desafio é saber contornar as fases negativas de uma crise, obter informações sobre risco e então evitar ou neutralizar os danos: “O fato de existirem crises inevitáveis, segundo um senso comum, não significa a organização aceitar passivamente e deixar a crise conduzi-la e admitir que perdeu a batalha” (FORNI, 2015, p.16).

Em geral, marcas fortes ou empresas com muita credibilidade, sabendo conduzir a crise dentro dos padrões recomendados, preservam as marcas de fatos negativos envolvendo empregados ou executivos. É o caso, principalmente, de corporações multinacionais com produtos e marcas consolidados e consagrados no mercado. (FORNI, 2015, p. 28)

1.1. GESTÃO DE CRISE

Se toda organização pode ser acometida por uma situação de crise a qualquer momento, se faz necessário também que se organizem e tenham iniciativas de prevenção para evitar prejuízos. Tal atitude preventiva constitui o gerenciamento de crise, ou como explica Forni (et al., 2002, p.365):

Consiste em todos os passos que a organização irá tomar no sentido de esclarecer, por todas as formas e meios, todos os seus públicos (interno e externo), com vista em evitar estragos ainda maiores a sua imagem. Saber conduzir esse processo constitui basicamente no êxito ou fracasso na condução de uma crise.

Para Neto (2010, p. 187), “muitos executivos procuram evitar a discussão sobre crises, mas a prática indica que gradualmente todos vão se conscientizando de que os impactos e custos são menores quando a empresa conta com um plano para enfrentá-las.”

As empresas, em geral, estão sujeitas aos riscos impostos por suas atividades operacionais e pelos diferentes interesses do público. Algumas têm o risco presente em sua rotina, como as indústrias de energia e de produtos químicos. Muitas erram ao responder às crises com informação insuficiente ou contraditória, sem coordenação interna, ou por utilizarem apenas a mídia não paga como veículo de comunicação com seus públicos. Diante da surpresa, essas companhias tendem a entrar em pânico na medida em que são incapazes de responder ao forte assédio da mídia. Tal quadro só evidencia a importância de se ter um plano e uma estratégia proativa para lidar com as crises. (NETO, 2010, p. 189)

Logo, administrar crises implica em conhecer o conjunto de práticas da comunicação que trabalham para minimizar os danos à reputação de uma empresa.

Ao aprofundar o estudo do gerenciamento de crises, Mário Rosa (2003, p. 69) aponta que: “A principal premissa da administração de crises é a de que esse tipo de evento segue um certo padrão”. O que traz a noção de que certas situações irão se repetir de maneira regular e que isso guiará formas mais acertadas de condução ao se atravessar as dificuldades advindas de uma crise. Rosa ainda diz que:

A palavra-chave do gerenciamento de crises, portanto, é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houve um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada. (ROSA, 2003, p. 70)

Já para Neto (2010, p. 190) as técnicas mais recentes indicam que a empresa deve se preparar para gerenciar as crises seguindo, na ordem, estas três etapas:

1 – Auditoria de vulnerabilidade – avaliação multidisciplinar de riscos para identificar fraquezas operacionais que, se não forem sanadas, podem resultar em emergências ou crises.

2 – Planejamento de crises – elaboração de planos de gestão e comunicação de crises para os principais problemas identificados. Embora planos com antecedência nunca sejam completos, permitem ordenar rapidamente as primeiras ações e orientar os próximos passos.

3 – Preparação para responder às crises – com base nos planos existentes, treinar periodicamente os funcionários envolvidos para lidar com os aspectos relativos à incerteza e à liderança, e refinar competências com base nas melhores práticas em gestão e comunicação de crises.

Administrar a crise a partir de um planejamento compreende também a decisão de qual estratégia de comunicação será criada pela organização para conceder os devidos esclarecimentos a todos os seus públicos com o intuito de minimizar os impactos causados a sua imagem e reputação:

Um Plano de Gerenciamento de Crises, sob a ótica da comunicação é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. Ou em outras palavras: O grande desafio do gerenciamento de imagem em situações de crise é fazer com que a percepção de diversas ações seja a mais positiva possível. E para isso, o Plano de Gerenciamento de Crises é o alicerce de tudo. (ROSA, 2003, p. 71)

Sob a ótica da importância em se adaptar preceitos teóricos à realidade prática, Mário Rosa (2003, p. 72-73) enumera seis pontos tidos como básicos para constituição de um Plano de Gerenciamento de Crises:

1 – Avaliação das crises mais prováveis: Uma das primeiras funções do plano é mapear as crises que podem abater uma organização ou um líder. Há pelo menos dez tipos de crises: de origem criminosa, de origem econômica, de informação, desastres industriais, desastres naturais, falhas de equipamentos e construções, de natureza legal, de relações humanas, de risco de vida e regulatórias.

2 – O comando das situações de crise: Crises, especialmente as que afetam organizações mais complexas, paralisam o mais alto nível gerencial. Por isso, para que a empresa possa funcionar “normalmente” durante a crise e para que haja um comando treinado que possa lidar com acontecimentos dessa natureza, o Plano de Gerenciamento de Crises deve definir quais são os líderes que – antes das crises – vão criar a cultura da organização para enfrentar esse processo.

3 – A doutrina de crise: O plano tem como desafio estratégico definir a forma como a organização irá se comportar em cada situação de crise, quais as ações que precisarão ser adotadas preliminarmente, que pessoas deverão ser acionadas, o que cada uma delas fará. Nos planos de empresas americanas e europeias essas ações são descritas em detalhes.

4 – Base de dados: Por base de dados entenda-se desde a preparação prévia de documentos de informação (como todas as medidas de segurança adotadas numa indústria ou todas as revisões feitas numa aeronave) e a reunião de dados aparentemente simples, mas vitais, como o telefone de todos os fornecedores, de autoridades, jornalistas, enfim, daqueles que precisarão ser acionados em caso de necessidade. A base de dados pode ser composta também por pesquisas permanentes de opinião (antes, durante e depois da crise), discursos previamente definidos para cada tipo de crise prevista, a velocidade com que serão dadas as respostas etc.

5 – Definição do porta-voz: O porta-voz é uma figura-chave em acontecimentos que exijam elevada exposição.

6 – Auditorias de crise: Elas consistem em auditar permanentemente a organização – ou o líder -, tentando descobrir potenciais focos de crises. (ROSA, 2003, p. 72-73)

Por fim, Rosa (2003, p. 74) conceitua crise de imagem por ser “potencialmente mais devastadora do que as “crises comuns” (se é que pode chamar qualquer crise de comum) porque pode destruir o maior patrimônio de uma empresa, personalidade ou profissional – a reputação, a confiança.” Rosa diz ainda que:

Por serem as crises potencialmente previsíveis, com desdobramentos que podem ser previamente projetados, planejar com antecedência a resposta a elas é algo recomendável com eficácia inclusive matematicamente comprovável, de acordo com alguns autores.

1.2. GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO DE CRISES

Situações de crise são inerentes à existência de uma organização, e, portanto fazem parte do mundo empresarial. E o que muitas vezes determina o resultado final de uma crise que põe em cheque a reputação de uma empresa é a gestão da comunicação, ou seja, como essa organização se posiciona frente aos ataques à imagem e repercussão negativa na mídia e sociedade:

Ocorrências negativas fazem parte da dinâmica das organizações. Tanto podem surgir em decorrência de catástrofes ou acidentes involuntários, fruto de fatalidades, como de erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos. A imprensa é um componente decisivo nos jogos de poder e nas disputas de mercado. (FORNI et al., 2002, p. 364)

Gerenciar comunicação de crises perpassa pela decisão estratégica do que e como comunicar ao longo e após o evento ocorrido. Trata-se de como a organização irá se posicionar para esclarecimentos a todos os públicos com os quais se relaciona com o intuito de minimizar os impactos provocados ao negócio, imagem e reputação da empresa.

Entre outras características da crise, Forni (et al., 2002, p. 366) aponta que a mais perigosa é a surpresa e que hoje, o mundo dos negócios é bastante sensível à forma com que as crises são divulgadas e resolvidas. Não basta uma empresa ser extremamente competente para solucionar os transtornos de um acidente aéreo, por exemplo. A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma de relacionar-se com os clientes atingidos. Tudo isso impacta a imagem das corporações, com o rescaldo muitas vezes indigesto do evento negativo.

Um fator importante ao se analisar uma crise é a velocidade com que se propaga a comunicação. Com tanta oferta de canais e mídias, a notícia é difundida em tempo real chegando ao ponto de muitas vezes a imprensa saber do ocorrido antes mesmo da empresa em questão. E é justamente por esse caráter tão onipresente da imprensa que surge um dos erros mais típicos do gerenciamento de crises: se omitir da resposta ao jornalista. Isso vai causar nele uma sensação de que o fato verídico e irá publicá-lo à sua maneira.

A dimensão do enfoque da resposta precisam ser muito bem medidos. A ânsia de responder pode exagerar a dose do remédio, com relação desproporcional estrago produzido pela matéria. Outros desdenham ou fazem de conta que nada aconteceu. (FORNI et al., 2002, p. 371)

Já para Neto (2010, p. 188):

Ao ser divulgada pelos veículos de comunicação, a notícia atrairá o interesse de diversos públicos, como agências governamentais, mercado de capitais, Ministério Público, ONGs, políticos, concorrentes, que se manifestarão publicamente exigindo providências, procurando culpados e atingindo a reputação da empresa. A mídia divulga as declarações de todos esses públicos e intensifica o impacto da crise.

A velocidade com que uma notícia chega até o público criou a crise em tempo real. Repercussões negativas são imediatamente sentidas e suas conseqüências podem reverberar por muito tempo. Esse fato justifica a da gestão de crise, visto que em muitos casos, a empresa em questão só se dá conta do problema quando o mesmo já ganhou publicidade suficiente para demandar alguma atitude ágil e firme de posicionamento.

Outro grande erro no gerenciamento da comunicação de crise se dá pelo confronto ou retaliação à imprensa. Partir para o embate jurídico ou pessoal contra o autor da matéria é pouco recomendado para conter uma situação de exposição negativa midiática. No entanto é essencial manter a atenção a tudo que é publicado para não se tornar vítima de um erro fatal da imprensa ao alegar informações inverídicas que podem provocar danos irreversíveis à reputação de uma empresa.

Como se vê, a mídia passa a ser o grande difusor não apenas de notícias, mas também de informações de todas as ordens de interesse político ou econômico, manipuladas ou não por esses interesses e que podem influenciar o comportamento da sociedade além de desestabilizar empresas ou governos.

Uma prática para o gerenciamento de crises adotada nos anos 80 entre as empresas é a instituição dos comitês de crise. Esses comitês idealmente são formados por poucas pessoas ligadas à diretoria da organização. Esse grupo estratégico tem a função de tomar decisões que

minimizem os danos de uma crise além de detectar as vulnerabilidades da empresa a qualquer situação negativa que possa repercutir na opinião pública.

Outro ponto relevante a se considerar na gestão de uma crise empresarial é a indicação de um porta-voz. É fundamental que esse representante seja extremamente bem treinado, saiba se posicionar da melhor forma possível ante aos questionamentos da imprensa. Ou como Forni (et al., 2002, p. 375) menciona:

Existe um ponto em que há convergência de opinião. 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. Ao definir esse porta-voz, optar de preferência por alguém que tenha domínio e controle sobre o negócio da empresa; habilidade para ouvir; expressar-se; para manter-se calmo, sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade. Não adianta milhões de dólares em publicidade, marketing agressivo, se na hora da crise a empresa trabalha com o improvisado.

Em complemento, Neto (2010, p. 178) diz que treinamentos de porta-vozes, portanto, devem reservar espaço para a discussão de tópicos como monitoramento de riscos potenciais e sistemas de prevenção e gestão de crises. Afinal, nada mais danoso do que uma crise que acontece sem que a empresa esteja preparada, colocando em risco suas relações com clientes, parceiros de negócio, comunidade. É o próprio negócio que está em jogo.

Cabe à empresa, sintonizada com o permanente processo de mudanças do universo corporativo, não apenas exercitar a comunicação para divulgar aspectos positivos de sua atividade como usá-la estrategicamente na defesa de sua reputação quando alguma coisa der errado. Isso significa apostar em um projeto de prevenção e gestão de crises em bases realistas, capaz tanto de conscientizar como de mobilizar as lideranças em momentos limite. Treinar lideranças e porta-vozes para comunicar de forma eficiente interna e externamente, mesmo em momentos críticos, é obrigação da empresa que se pretende forte e competitiva a longo prazo.

É reconhecido que a credibilidade de uma empresa pode fazer a diferença no processo de gerenciamento de crise. A importância da construção desse valor se dá pelo passado e presente de uma organização a partir da atuação ética e transparente com a sociedade e imprensa. De acordo com Forni (et al., 2002, p. 381) “A construção desse “ativo” torna-se um diferencial para quem de repente fica exposto. Reputação e credibilidade não são importantes apenas para o mercado. A mídia também tem alta consideração, na hora de julgar comportamentos e atitudes.” De outro giro, o autor ainda diz que:

Deve-se reconhecer também que passado e credibilidade não imunizam ninguém contra a crise. A diferença é que os envolvidos na crise estarão mais preparados para enfrentá-la e com amplas possibilidades de dar a volta por cima se o saldo for credor. A construção da credibilidade certamente passa pelo bom relacionamento com a mídia – o que significa transparência

e atenção ao trabalho dos jornalistas –, respeito ao meio ambiente, à comunidade local, aos próprios empregados, às leis. Enfim, um capital acumulado ao longo do tempo e que pode ser um ativo muito importante na hora em que um episódio negativo atravessa o caminho da empresa. (FORNI et al., 2002, p. 382)

Posto que as crises apresentam padrão e que existem meios de prevenção ou mesmo preparação para se conduzir uma crise instaurada, é sabido que a prevenção e planejamento são a base do gerenciamento de crises. Ou como cita Forni (et al., 2002, p. 382).

Os manuais teóricos sobre crise de comunicação recomendam a prevenção como um dos melhores remédios para evitar estragos demasiados à imagem da empresa. Se não existe plano preventivo, pelo menos que sejam mapeados os principais fatos negativos que acontecem ou podem acontecer (por mais surpreendentes que pareçam). É melhor investir nessa preparação, porque as pesquisas mostram que organizações ou governos com planejamento de crise superam melhor os momentos difíceis. (FORNI et al., 2002, p. 382)

Um ponto muito importante da análise da comunicação em situações de crise é a condução de uma tragédia ou desastre com feridos e mortos ou mesmo com a devastação do meio ambiente de uma região ou comunidade. Quanto a isso, Rosa (2003, p. 353-355) enumera algumas premissas que devem orientar as primeiras reações para a administração de um evento como esse:

1 – A operação não pode parar. A não ser, obviamente, que toda a instalação industrial tenha sido afetada. Nos outros casos, a continuidade da operação é fator determinante para a superação da própria crise. Interrupção, nessa hora, é sinônimo de imobilismo. E imobilismo é sinônimo de perda de controle – o que só aumenta a percepção coletiva de gravidade do episódio.

2 – Toda a atenção aos familiares de eventuais vítimas deve ser imediatamente assegurada. Isso se faz com um serviço específico de informações aos familiares, hospedagem, transporte para o lugar escolhido como base e toda ajuda para que os parentes se desincumbam de procedimentos burocráticos de toda sorte, incluindo trâmites legais em hospitais e serviços funerários, preparação de velórios, enterro, etc. Esse é um momento em que emoções e dor tendem a provocar uma natural paralisia. Não se esqueça do serviço religioso.

3 – Iniciar o mais rapidamente possível a investigação sobre as causas da tragédia e apresentar-se às autoridades como parceiro interessado em auxiliar no que estiver ao alcance para a elucidação do problema.

4 – Informar à opinião pública o nome das vítimas apenas após isso ter sido comunicado aos familiares.

5 – Adotar uma postura de ampla e total transparência, informando à imprensa tudo o que estiver comprovado, ao mesmo tempo se recusando a fazer qualquer especulação. Uma atitude de comunicação permanente, com boletins ou coletivas com periodicidade previamente definida e compartilhada com os meios. Esse é o melhor remédio contra a desinformação.

6 – Facilite o trabalho da imprensa, desde que não ponha em risco a integridade física das equipes de jornalismo.

- 7 – Sempre que uma versão fantasiosa tomar corpo no noticiário desmonte-a com fatos reais.
- 8 – Coloque seu Comitê de Gerenciamento e Crise para atuar.
- 9 – Só permita que funcionários com domínio emocional continuem no atendimento ao público. Se o seu funcionário demonstra desespero, imagine o sentimento que provoca nos clientes?
- 10 – Em caso de nuances muito técnicas, invista seu tempo e os instrumentos que tiver à mão (como gráficos, fotos, computação gráfica etc.) para exibir o que pretende explicar. Quanto melhor a compreensão da imprensa, menores os mal-entendidos.
- 11 – Demonstre com falas e principalmente atitudes a contrição causada pelo acontecimento. Mesmo que a culpa da tragédia não tenha sido da organização, entenda que ela pode ser tratada como culpada no auge do episódio.
- 12 – Mantenha o seu público interno mais informado do que nunca. Lembre-se: ele é um poder público decisivo e é também uma “mídia” poderosa, pois pode atingir outros públicos de fora da organização.
- 13 – Retire do ar toda e qualquer publicidade que esteja prevista para os dias seguintes à tragédia.
- 14 – No caso de organizações que lidam com o risco de contaminação ou danos ao meio ambiente, manter laços com a comunidade, organizações não-governamentais e instituições de credibilidade é providência a ser tomada antes de toda e qualquer tragédia, como parte corriqueira do cotidiano da empresa.
- 15 – Sempre que internamente tenha sido esgotada a questão, assuma seus erros.

2. METODOLOGIA

Para analisar o objeto de estudo presente neste trabalho foi necessária a realização de pesquisa qualitativa que, segundo Gil (2010, p. 27), podem ser classificadas como exploratórias, descritivas e explicativas.

Com o objetivo de estudar o conceito de crise e suas principais características, bem como analisar a funcionalidade da comunicação na administração de crises e para a preservação da imagem e reputação empresarial perante a sociedade, esta pesquisa pode ser classificada inicialmente como exploratória, que segundo Gil (2010, p. 27)

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou ao fenômeno estudado. Em virtude dessa flexibilidade, torna-se difícil, na maioria dos casos, “rotular” os estudos exploratórios, mas é possível identificar pesquisas bibliográficas, estudos de caso e mesmo levantamentos de campo que podem ser considerados estudos exploratórios.

Já em relação a apresentação do fato estudado, que é o rompimento da barragem de rejeitos da Samarco apresentado neste trabalho, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, que:

Têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre as variáveis. São em grande número as pesquisas que podem ser classificadas como descritivas e a maioria das que são realizadas com objetivos profissionais provavelmente se enquadra nesta categoria. (GIL, 2010, p. 27)

Os procedimentos adotados para se obter os dados classificam, inicialmente, a pesquisa como bibliográfica, por meio de consultas em livros, artigos e dissertações sobre o tema. No levantamento bibliográfico, em que se busca a compreensão dos conceitos de crise e gerenciamento de crise e comunicação e projetos de pesquisa foram pesquisados os autores Jorge Duarte (2002), João José Forni (2015), Mário Rosa (2003), Belmiro Ribeiro da Silva Neto (2010), Gaudêncio Torquato (2002) e Antonio Carlos Gil (2010).

Posteriormente, uma pesquisa documental sobre o rompimento da barragem da multinacional mineradora Samarco, ocorrido em 05 de novembro de 2015 no distrito de Bento Rodrigues do município de Mariana (MG). Os dados do estudo de caso foram extraídos do jornal Estado de Minas no período de quinze dias posteriores ao acontecimento. Ainda foram consultados os portais e perfis das redes sociais da Samarco e Prefeitura de Mariana além dos

sites da ONG *Green Peace* e do Instituto de Pesquisas Avançadas da Universidade de São Paulo.

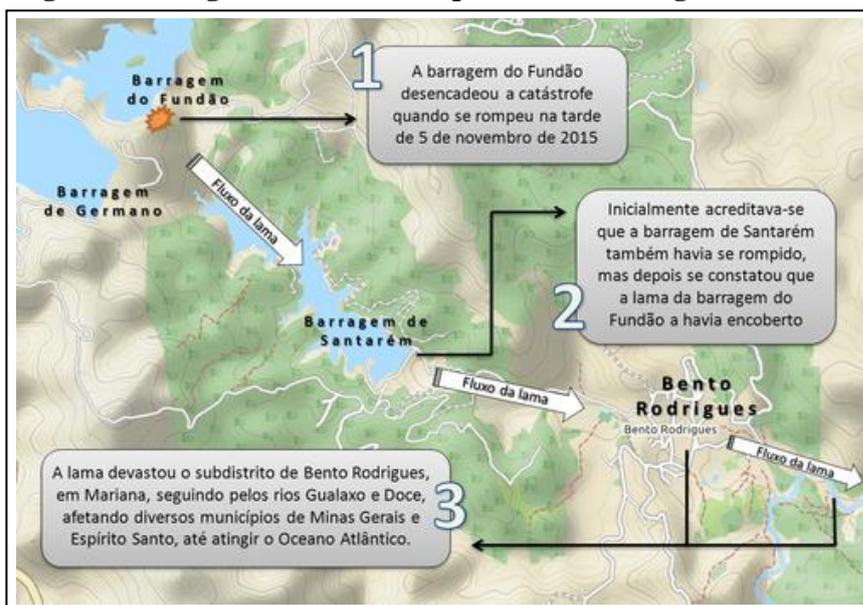
Esses instrumentos de coleta de informação delimitam a escolha do método estudo de caso, que segundo Gil (2010, p. 37), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

3. CASO SAMARCO: ROMPIMENTO DA BARRAGEM DO FUNDÃO EM BENTO RODRIGUES-MG

Este capítulo apresenta o fato ocorrido no Município de Mariana (MG) no dia 5 de novembro de 2015 em decorrência do rompimento da barragem do Fundão, propriedade da mineradora Samarco, empresa multinacional. Toneladas de lama tóxica oriunda de rejeitos da mineradora atingiram os distritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo, deixando dezoito pessoas mortas, um desaparecido e muitos desabrigados na região. Soma-se também aos impactos ainda não totalmente calculados, a destruição do Rio Doce que corta a região e fornece água à região Sudeste do país. As informações levantadas para este capítulo tiveram como fonte o jornal Estado de Minas nos quinze dias posteriores ao desastre, de 6 a 20 de novembro de 2015.

O rompimento da barragem de rejeitos do Fundão aconteceu por volta das 16h20min da tarde do dia 5 de novembro de 2015 e ocasionou uma situação de total perplexidade quando um mar de lama tóxica transbordou e soterrou o vilarejo de Bento Rodrigues. A barragem do Fundão faz parte da Mina do Germano juntamente com as barragens Santarém e Germano. De acordo com matéria publicada no site do jornal Estado de Minas, o rompimento deu vazão a cerca de 62 milhões de metros cúbicos de lama que atingiram o Rio Doce após Bento Rodrigues e seguiram por várias cidades até chegar ao litoral capixaba. O infográfico a seguir mostra como se deu o rompimento da barragem de rejeitos.

Figura 1 – Infográfico sobre o rompimento da barragem



Fonte – Disponível em <https://pt.wikipedia.org/wiki/Rompimento_de_barragem_em_Mariana>

Importante destacar que a economia de Bento Rodrigues, distrito com 620 moradores, tem como atividade básica a mineração desenvolvida por empresas privadas de grande porte, principalmente Vale S.A. e Samarco Mineração S.A., que empregam boa parte da mão de obra local.

O jornal Estado de Minas relatou em reportagem que o rompimento da barragem da Samarco é mais uma tragédia de uma série de outras que aconteceram no Estado. O jornal fez uma retrospectiva dos desastres anteriores como o rompimento do talude da barragem B1 da Mina Retiro Sapecado, da empresa Herculano Mineração, em 10 de setembro de 2014, que deixou três funcionários da mineradora mortos, surpreendidos pela onda de lama e rejeitos de minério. Nesta mesma matéria o jornal resgata um estudo que indicava nessa época que mais de 40 barragens no Estado não eram estáveis.

Da mesma forma, em janeiro de 2007, uma barragem de rejeitos da mineradora Rio Pomba Cataguases rompeu e inundou as cidades de Miraf e Muriaé deixando mais de 4 mil desabrigados. Essa mesma barragem já havia vazado em 2006 provocando a contaminação dos rios da região e interrompendo o fornecimento de água, e mesmo com o histórico, a empresa mineradora atribuiu a causa do acidente às chuvas fortes da época.

O jornal relatou ainda o rompimento de uma barragem de rejeitos industriais em Cataguases em 2003, vazando cerca de um bilhão e quatrocentos milhões de litros de resíduos da produção de celulose que contaminaram o Rio Paraíba do Sul matando animais e que deixou cerca de 600 mil pessoas sem água. Este último desastre em Cataguases não foi suficiente para se evitar um novo acidente, mas evitou que o pior acontecesse quando em 2009, para impedir o rompimento de uma barragem que despejaria de uma vez 1,4 bilhões de litros de rejeitos no Rio Paraíba do Sul, foram liberados lentamente resíduos sem tratamentos no rio, uma operação que durou até agosto de 2012.

A reportagem cita também o desastre ocorrido em 2001 em Macacos (SP), onde cinco pessoas morreram e mais de dois quilômetros de uma estrada foram inundados após o rompimento causando graves danos naturais.

O mais antigo relato de rompimento de barragem dá conta de um desastre ocorrido em Itabino, ainda em Minas Gerais pela mineradora Mina de Fernandinho que tirou a vida de sete pessoas que morreram na inundações da barragem.

Voltando ao rompimento da barragem da Samarco, o site do jornal Estado de Minas publicou, no dia 5 de novembro de 2015, os primeiros comunicados sobre o ocorrido. Por meio de nota oficial o governador em exercício do Estado de Minas Gerais, Fernando

Pimentel, informou que "a Defesa Civil e outros órgãos competentes enviariam todos os esforços para prestar os primeiros socorros e todo atendimento necessário à população do distrito, ainda de difícil acesso, em razão dos estragos causados pela inundação". O governador, em contato com o prefeito de Mariana em exercício, Duarte Júnior e com o presidente da Samarco, Ricardo Vescovi, acompanhou na data do ocorrido, as operações de salvamento às vítimas do desastre e divulgou na mesma nota que as causas e responsabilidades pelo ocorrido seriam apuradas.

Já o prefeito de Mariana, Duarte Júnior, anunciou no site da prefeitura que prestava todo o atendimento à população local e disponibilizava atendimento médico às vítimas. Divulgou também que por questões de segurança a assessoria da empresa Samarco em contato com a Prefeitura pediu aos moradores de Bento Rodrigues que evacuassem a comunidade local e seguissem para o distrito de Camargos, que é mais alto e seguro. Informou ainda que a Samarco e a Prefeitura de Mariana estavam com equipes no local para auxiliar a comunidade no que fosse necessário.

O resgate de feridos e sobreviventes da tragédia em Bento Rodrigues seguiu pela noite do dia 05 de novembro de 2015 levando os feridos com mais gravidade ao Hospital Monsenhor Horta de Mariana. Ainda sobre o atendimento às vítimas o jornal Estado de Minas publicou a fala do prefeito em exercício de Mariana, Duarte Júnior: "A prefeitura de Mariana está prestando todo atendimento possível e necessário à população de Bento Rodrigues", disse Duarte Júnior (PPS), prefeito de Mariana. "Estou muito desnortado, foi uma catástrofe. Todos estão desnortados. Estamos pedindo a Deus para que as pessoas tenham conseguido sair dos locais mais atingidos a tempo".

Em entrevista ao jornal Estado de Minas, um dos diretores do Sindicato dos trabalhadores da Indústria de Extração Mineral de Mariana (Metabase) informou que trabalhadores da mineradora e moradores da região estimavam pelo menos 16 mortos e 40 desaparecidos no dia do rompimento. Ele afirmou ainda que não existia nenhum plano de evacuação dos moradores das áreas próximas à barragem e que o que aconteceu, portanto, foi uma irresponsabilidade da mineradora. Além disso, afirmou que as informações estariam sendo sonegadas e por isso ninguém tinha conhecimento real da dimensão do ocorrido, apenas sabiam que o distrito de Bento Rodrigues não existia mais.

No dia do rompimento o site da mineradora Samarco publicou nota que informava que houve um acidente na barragem de rejeitos Fundão e que a empresa estava mobilizando todos os esforços com prioridade para o atendimento aos moradores da região, bem como para

minimizar os danos ao meio ambiente. Informou ainda que as autoridades haviam sido informadas e que não era possível, no momento, confirmar causas e dimensão do ocorrido ou ainda a existência de vítimas. Reiterou que, por questão de segurança, era importante que não houvesse deslocamento de pessoas para o local do ocorrido, apenas das equipes envolvidas no atendimento de emergência.

No dia 06 de novembro de 2015 o jornal Estado de Minas divulgou em seu site um vídeo publicado em rede social da Samarco onde seu presidente Ricardo Viscovi reiterou o comunicado oficial publicado no dia anterior no site da empresa, lamentou o ocorrido e reconheceu a gravidade do acidente: “Nós lamentamos profundamente e estamos muito consternados com o que aconteceu, mas estamos absolutamente mobilizados para conter os danos causados por este trágico acidente”.

Em matéria do dia 06 de novembro de 2015, o jornal Estado de Minas evidenciou a situação de calamidade em Mariana:

O cenário era devastador, como se um tsunami tivesse varrido o subdistrito de Bento Rodrigues, em Mariana, na Região Central de Minas Gerais. Ao redor, agonia, incerteza e dor, muita dor. Mais do que isso, medo. Moradores, parentes das pessoas que trabalhavam na área em que se rompeu a Barragem Fundão, da mineradora Samarco, permaneciam em estado de choque com a tragédia.

O ginásio de Mariana, pousadas e hotéis da cidade se organizaram para acomodar os desabrigados, enquanto que a Santa Casa local e a Unidade de Pronto Atendimento (UPA) estavam também mobilizados para o atendimento de emergência. Duas equipes da Defesa Civil de Minas Gerais com o apoio de quatro aeronaves da Polícia Militar e do Corpo de Bombeiros de Belo Horizonte se encarregariam do resgate às pessoas em locais ilhados pela lama.

Ainda segundo o jornal, o Ministério Público de Minas Gerais instaurou inquérito para apurar as causas do rompimento da barragem e os responsáveis pelo acidente. Na mesma reportagem, o jornal divulgou ainda que a Barragem do Fundão apresentava alto potencial de dano ambiental de acordo com o Inventário de Barragem do Estado de Minas Gerais, um documento elaborado pela Fundação Estadual de Meio Ambiente (Feam) em 2014. Mesmo com a classificação de alto risco de dano ambiental, o empreendimento teve condição de estabilidade assegurada por auditor da Feam após estudos técnicos de diversas ordens e também teve renovada a licença ambiental por parte do MPMG em 2013.

O jornal informou ainda que os laudos do Ministério Público iriam apurar a responsabilidade civil e administrativa e poderiam subsidiar o inquérito policial que apura a

responsabilidade criminal dos responsáveis. Os envolvidos podem ser indiciados por homicídio culposo – sem intenção de matar. Se tiver comprovação de que houve omissão ou que a empresa tinha cometido alguma falha que tenha provocado o resultado no acidente, os responsáveis podem ser responsabilizados por homicídios com dolo eventual.

O rompimento da barragem da Samarco ganhou repercussão internacional e o jornal Estado de Minas publicou as principais notícias:

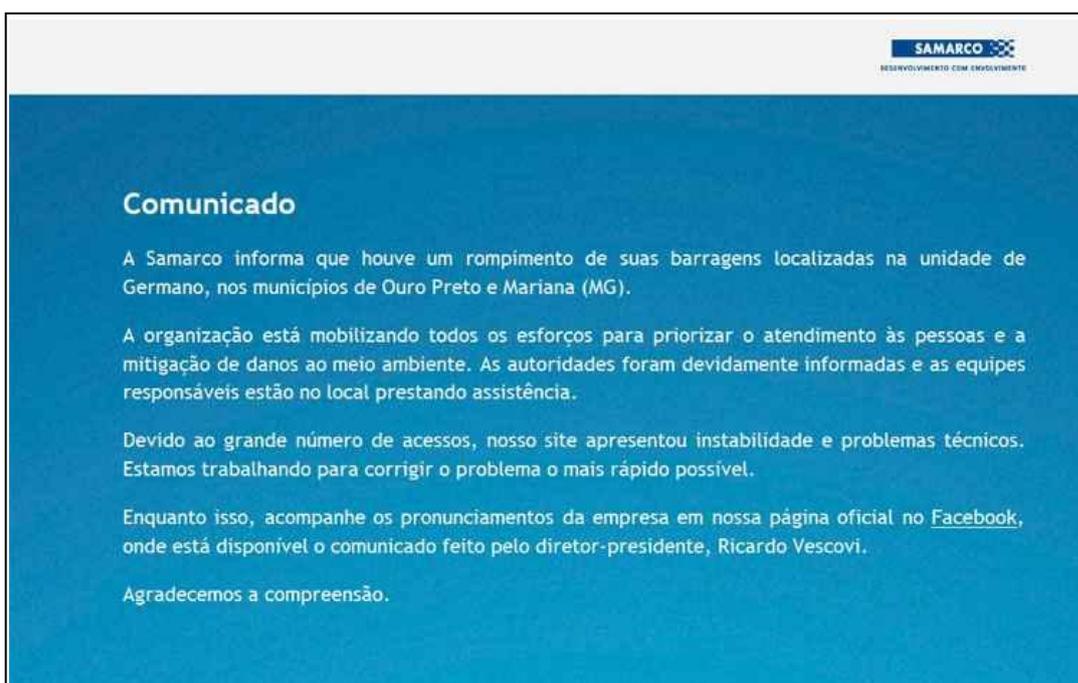
‘Autoridades avaliam local de estouro de represa no Brasil’ é o destaque do norte-americano New York Times. ‘As equipes de resgate em helicópteros vasculham o local atrás de sobreviventes’, detalha a reportagem.

Na CNN, ‘Rompimento de dique varre casas no Brasil, matando pelo menos uma pessoa’. Um vídeo no site do Telegraph, da Inglaterra, mostra uma verdadeira “cachoeira” de lama em Bento Rodrigues. ‘Pessoas podem estar desaparecidas ou mortas depois que uma represa estourou em uma mina no sudeste do Brasil’.

‘Dezenas de pessoas continuam desaparecidas desde o rompimento da barragem de uma mina de minério de ferro no sudeste do Brasil, com uma aldeia destruída pelo deslizamento de terra’, mostra o The Guardian.

Em 06 de novembro de 2015 a Samarco publicou em seu perfil do Facebook que devido o grande número de acessos o site da empresa saiu do ar. Todo o conteúdo do site foi substituído por comunicado que dizia que já existia uma equipe cuidando para restabelecer a normalidade no funcionamento do site.

Figura 1: Comunicado da Samarco no dia posterior ao rompimento



Fonte: Facebook – disponível em <<https://www.facebook.com/SamarcoMineracao>>

A nota acima cita que já estava disponível na página oficial da Samarco no Facebook, um comunicado em vídeo feito pelo diretor-presidente, Ricardo Vescovi. No vídeo, publicado no dia 05 de novembro de 2015 o presidente lamenta o ocorrido e informa que a empresa acionou imediatamente o seu plano emergencial de barragens que todas as ações previstas nesse plano estavam sendo realizadas com foco na preservação da integridade física das pessoas envolvidas no acidente e na redução dos danos ao meio ambiente: “Nós lamentamos profundamente e estamos muito consternados com o que aconteceu, mas estamos absolutamente mobilizados para conter os danos causados por este trágico acidente”.

Ainda na tarde do dia 06 de novembro de 2015, a Samarco concedeu entrevista coletiva onde Ricardo Vescovi, informou que no momento do rompimento, uma das barragens passava por obra para aumentar sua capacidade. Informou ainda que até aquele momento havia uma morte confirmada e treze funcionários da mineradora desaparecidos. O presidente salientou que “A obra é natural para operações de rotinas da barragem e o alteamento da barragem de Fundão é licenciado dentro de todos os protocolos do Estado de Minas Gerais”. Informou também que todas as operações eram regulares, licenciadas e aconteciam dentro dos padrões. A empresa informou ainda por meio do seu Gerente Geral de Projetos e Coordenador do Plano de Ações Emergenciais, Germano Silva, que já haviam iniciado investigação para chegarem às causas e responsáveis pelo ocorrido.

O jornal Estado de Minas relatou que moradores de Bento Rodrigues reclamaram da falta de alertas por parte da Samarco e das autoridades no momento que aconteceu o rompimento das duas barragens que devastaram o município. Na entrevista coletiva do dia 06 de novembro, o presidente da empresa, Ricardo Vescovi, afirmou que não foi feito nenhum alerta sonoro. Segundo ele, os moradores foram avisados por ligações telefônicas, mas o número de telefonemas feitos não foi informado.

Os dias 06 e 07 de novembro de 2015 são marcados pela intensa ação de resgate às vítimas e solidariedade de voluntários com doações vindas de todo o país.

Em 08 de novembro de 2015, o jornal Estado de Minas divulgou que de acordo com especialistas das universidades federais de Minas Gerais (UFMG) e de Ouro Preto (UFOP), os rejeitos de minério de ferro não têm toxicidade e que, portanto, não causariam danos à saúde ou ao meio ambiente. O jornal relata ainda que a mineradora Samarco já havia informado, por meio de nota, a qual teve trecho transcrito na matéria, sobre a não toxicidade do material vazado da barragem: “O rejeito é inerte. Ele é composto, em sua maior parte, por sílica (areia) proveniente do beneficiamento do minério de ferro e não apresenta nenhum elemento químico

que seja danoso à saúde”. Para corroborar a informação, o jornal publicou a explicação do professor da Ufop, José Francisco do Prado, doutor em Ciências da Engenharia Ambiental pela Universidade de São Paulo (USP) que disse que o processo de beneficiamento de minério de ferro é físico, usando água e areia fazer a separação do produto, diferente, por exemplo do ouro, que emprega cianeto.

Em seguida o jornal Estado de Minas divulgou novo comunicado da Samarco na do dia 08 de novembro 2015, informando que estava priorizando o atendimento aos atingidos pelo rompimento das barragens de Fundão e Santarém, em Bento Rodrigues, e a recuperação ambiental das áreas por onde passou a lama de rejeitos: "Diante do acidente das barragens de Fundão e de Santarém, na unidade industrial de Germano, localizada nos municípios de Mariana e Ouro Preto, em Minas Gerais, identificada na tarde do dia 5 de novembro, a Samarco informa que está mobilizando todos os esforços necessários. Moradores de Bento Rodrigues começam a receber o auxílio de um salário mínimo já na próxima semana”. O prefeito de Mariana, Duarte Junior, afirmou que a Samarco entregou ao Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) o plano de ajuda às famílias atingidas pelo rompimento de duas barragens de rejeitos. Entre as medidas está o repasse da verba e a retirada das vítimas de hotéis para serem acomodadas em casas alugadas pela empresa: “Neste sábado, duas casas serão entregues. para priorizar o atendimento aos atingidos pelo acidente e mitigar os danos ambientais. Reforçamos o nosso compromisso com a integridade das pessoas e com a transparência no fornecimento de informações".

Quatro dias após o rompimento das barragens, o Promotor de Justiça de Mariana, Guilherme de Sá Meneghim, determinou uma série de exigências que a mineradora Samarco teria que cumprir para garantir o bem-estar dos 601 desabrigados da região. Entre outras exigências feitas pelo pedido do procurador em 09 de novembro de 2015 estão: moradia para as vítimas desabrigadas para que deixem hotéis e ginásios; uma renda básica mensal para cada núcleo familiar dos desabrigados, para atender as necessidades imediatas dessas pessoas, e também a apresentação de um plano de reparação às vítimas. Ainda segundo o jornal, o Governo de Minas Gerais embargou em 09 de novembro de 2015 as atividades da Samarco, em Mariana, na Região Central de Minas Gerais. A partir daí a empresa não poderia mais processar minério de ferro na barragem do Germano. A empresa só poderia retomar as atividades após a apuração e a adoção de medidas de reparo dos danos provocados pelo rompimento das duas minas na última semana.

Em resposta, a mineradora Samarco informou por meio de nota ao jornal Estado de Minas a concessão da licença remunerada à cerca de 85% dos trabalhadores da empresa. A licença remunerada passaria a valer a partir do dia 10 de novembro de 2015.

O prefeito em exercício de Mariana, Jorge Dutra, informou em 11 de novembro de 2015 que o prejuízo causado pelo rompimento das barragens da mineradora Samarco na semana passada chegaria a "pelo menos R\$ 100 milhões".

Em entrevista coletiva em Mariana no dia 11 de novembro com a presença do diretor-presidente da Vale, Murilo Ferreira, e CEO da BHP Billiton, vindo da Austrália, Andrew Mackenzie, Ricardo Vescovi, presidente da Samarco disse que o primeiro passo em relação às vítimas foi prestar assistência médica. Depois, elas foram alojadas nos hotéis e, assim que definidos os critérios, vão para as casas. "Depois, haverá uma etapa definitiva que pode ser uma nova vila ou casas independentes. Solução será conjunta", disse ele. Enquanto os imóveis não ficam prontos, os moradores devem ser realocados em casas alugadas.

Murilo Ferreira, da Vale, disse que lamentava profundamente a perda de vidas e desaparecidos e que desde o início do problema está ao lado da Samarco para dar apoio, com máquinas e equipamentos. "Precisamos ter um comando só e a Samarco tem mostrado competência, apesar do quadro devastador. O comando da operação continua sendo da Samarco. Nós da Vale e BHP, continuamos apoiando no papel de acionistas", explicou. Andrew Mackenzie, da BHP disse sobre também se mostrou consternado e preocupado com a situação: "Estamos realmente tristes pelas pessoas. Estive na área e vi que a devastação é muito grande. Estamos trabalhando com a Samarco. Tive contato com as pessoas que pudemos ajudar, e vi histórias de resiliência e coragem. Estamos 100% envolvidos para dar suporte à Samarco. Como primeiro passo, estamos dando suporte à criação de um fundo assistencial de ajuda às pessoas". Ainda segundo Mackenzie, as empresas estão comprometidas a ajudar a reconstruir as vidas das pessoas afetadas pelo desastre.

Com seis dias do rompimento, a presidente em exercício Dilma Roussef foi até Mariana para sobrevoar e visitar as áreas e cidades atingidas pela lama. Entre outras ações, a presidente liberou o saque do FGTS para a população afetada e também informou que a multa preliminar seria de R\$250 milhões por danos ao meio ambiente e patrimônio público. Segundo o jornal Estado de Minas, apesar de superlativo, o valor da multa é irrisório diante dos números que giram em torno da mineradora e das multinacionais que a comandam. Somente a Samarco lucrou, apenas em 2014, 21 vezes o valor que terá que pagar pelos danos,

com faturamento de R\$ 7,6 bilhões. O lucro da empresa em 2014 chegou a R\$ 2,8 bilhões. O lucro de um mês é suficiente para pagar a multa de R\$ 250 milhões.

Em 14 de novembro de 2015, o jornal Estado de Minas anunciou que moradores de Bento Rodrigues começariam a receber um salário mínimo já na próxima semana. O então prefeito de Mariana, Duarte Junior, afirmou que a Samarco entregou no fim da noite de sexta-feira ao Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) o plano de ajuda às famílias atingidas pelo rompimento de duas barragens de rejeitos. Entre as medidas está o repasse da verba e a retirada das vítimas de hotéis. “A Samarco mineração respondeu à solicitação do Ministério Público e da arquidiocese de Mariana e até a próxima sexta-feira vai criar um cartão para cada chefe de família. Esse cartão não é indenização”, afirmou Duarte Junior.

O valor, porém, não agradou aos moradores especialmente os que tinham muitos filhos, pois reclamavam que o recurso não era suficiente.

Em, 16 de novembro de 2015, os moradores de Bento Rodrigues, procuraram, junto à prefeitura, um lugar para construir um novo distrito.

A mineradora Samarco foi notificada pela Subsecretaria Estadual de Fiscalização de Meio Ambiente da multa de mais de cem milhões pelos os danos ambientais resultantes do rompimento da Barragem Fundão, ocorrido em Mariana (MG).

Uma das maiores críticas de moradores de Bento Rodrigues em relação à catástrofe foi não haver o alerta sonoro disparado pela Samarco durante o rompimento da barragem do Fundão. E se isso tivesse ocorrido, muitas pessoas poderiam ter abandonado o distrito com mais agilidade e salvado mais vidas. “A falta da sirene para dar o alerta foi só o item mais óbvio. No quesito segurança, o despreparo da empresa foi total. Pelo que todo mundo viu, nenhum dos moradores dos povoados jamais recebeu treinamento para escapar de tragédias”, criticou uma fonte do Núcleo de Resolução de Conflitos Ambientais (Nucam) do Ministério Público, que pediu ao jornal para não ser identificado.

Por determinação da Lei Nacional de Segurança de Barragens, barragens com alto potencial de danos, caso das duas localizadas em Mariana, devem ter obrigatoriamente um Plano de Ação Emergencial (Pae) e estar em dia com as exigências contidas no documento. Além disso, a legislação prevê que a cada obra de ampliação da capacidade de uma barragem, por exemplo, por meio de alteamentos (como o que estava ocorrendo no Fundão), esse plano deverá ser atualizado proporcionalmente.

Em coletiva de imprensa ocorrida em 17 de novembro de 2015, a Samarco definiu 2016 como prazo para recuperar uma das barragens danificadas em Mariana, representantes

da empresa afirmaram que o maior desastre ambiental da nossa história não é motivo para pedir desculpas. O diretor de operações e infraestrutura da mineradora, Kleber Terra, chegou a lamentar o desastre, mas disse que o momento é de verificar o que ocorreu:

‘A gente teve um evento trágico. A Samarco também está envolvida e estamos muito solidários e muito sofridos com tudo que aconteceu. Nós também, nós somos funcionários desta empresa. Não acho que seja o caso de desculpa, acho que é o caso de verificar claramente o que aconteceu. Nós somos parte do processo, foi muito sofrido para todo mundo. A Samarco está fazendo seu maior esforço’. (Fonte: jornal Estado de Minas)

Segundo o jornal Estado de Minas em 19 de novembro de 2015, a mineradora anglo-australiana BHP Billiton afirmou que realizaria uma investigação transparente sobre as causas do rompimento da barragem de Bento Rodrigues, em Mariana. A barragem de propriedade da mineradora Samarco, controlada igualmente por duas acionistas, a Vale S.A. e a BHP Billiton Brasil Ltda. O acidente é um dos piores desastres enfrentados pela BHP, a companhia de mineração número um do mundo, em seus 130 anos de história. "Tragicamente, nesse ponto, acreditamos que há 11 pessoas, e oito desaparecidas", afirmou o CEO Jac Nasser durante a assembleia geral da companhia em Perth, onde manifestantes protestaram exibindo faixas com as palavras "BHP: Lama e Lucro." (Fonte: jornal Estado de Minas)

‘Lamentamos profundamente por todos que sofreram o impacto desta tragédia, em particular os amigos e familiares das pessoas que morreram e das que estão desaparecidas, assim como todos que perderam suas casas e estão incertos quanto ao futuro’, acrescentou Nasser. (Fonte: jornal Estado de Minas)

Ainda no dia 19 de novembro de 2015, o Ministério Público Estadual de Minas Gerais (MPE-MG) ouviu depoimentos de moradores de Bento Rodrigues. O objetivo foi saber se a mineradora colocou em andamento plano de evacuação da área depois do rompimento das barragens. Moradores do distrito, em entrevista e em participação em comissão da Assembleia Legislativa que acompanha os desdobramentos da tragédia, já disseram que quem conseguiu sair foi por ajuda da própria comunidade.

No dia 21 de novembro de 2015, o jornal Estado de Minas divulgou manifestação com pessoas que saíram às ruas de Mariana naquela para reivindicar a permanência da mineradora Samarco no município. De acordo com a Guarda Municipal, cerca de 400 pessoas saíram pelas ruas e foram até a porta da Câmara Municipal, onde entregaram um manifesto com um abaixo-assinado para o prefeito em exercício, Duarte Júnior e o vereador em exercício, Fernando Sampaio. Os manifestantes disseram que é necessário fazer justiça, mas pediram

que a Samarco permaneça atuando na cidade por causa da arrecadação do município e do número de empregos.

O jornal trouxe também as aspas do técnico de manutenção em exercício da Samarco Roger Daher, de 43 anos que disse que o objetivo da manifestação era conscientizar as pessoas da importância da mineradora para a região. "Caso ela feche, haverá muito desemprego", avalia. O funcionário da mineradora, que não teve nenhum familiar afetado pelo desastre, disse que foi chamado para a caminhada por meio de um grupo no WhatsApp intitulado "#ficasamarco".

Sobre o rompimento da barragem da Samarco, o site da ONG Green Peace descreve:

A tragédia se agravou pelo fato da Samarco (leia-se Vale e BHP Billiton) não ter um plano de contingência apropriado e não ter avisado os moradores a tempo. A resposta das empresas – e também do governo federal – foi tardia e segue sendo insuficiente.

Um plano de emergência atualizado e colocado em prática poderia ter salvado a vida de trabalhadores da mineradora Samarco além de ter evitado a destruição do meio ambiente e os impactos na economia do Estado. De acordo com a matéria do jornal Estado de Minas:

Os Planos de Ação Emergenciais (Paes) das barragens de Fundão e Santarém, que romperam há 10 dias em Mariana, na Região Central do estado, apresentados oficialmente na sexta-feira pela Samarco (controlada pela Vale e pela BHP Billinton) ao Ministério Público de Minas Gerais (MPMG), estavam sem data e desatualizados, a ponto de conter números antigos de telefones na lista de moradores a serem avisados em caso de acidente. Ao contrário do que prevê a Lei Nacional de Segurança de Barragens, de número 12.334, de 2010, os povoados atingidos pelo tsunami de lama, que já chegou ao Espírito Santo, nunca receberam treinamento contra catástrofes nem tiveram papel definido a cumprir em casos de tragédia, procedimento que já deveria ser comum em Minas, que centraliza perto de 800 barragens.

Depois de 17 dias do rompimento da Barragem do Fundão, em Mariana, o presidente da Samarco, Ricardo Vescovi, pediu desculpas a todos os atingidos pela tragédia que devastou povoados e encheu de lama o Rio Doce e seus afluentes, até a chegada ao mar, no Espírito Santo. Em entrevista ao Fantástico, da Rede Globo, ele se desculpou com as pessoas que foram afetadas, os que perderam casas e familiares, ribeirinhos, pescadores, comunidades que têm os rios como fonte de sustento e a população de Minas Gerais e do Espírito Santo, assim como aos funcionários da mineradora.

Vescovi reconheceu ainda que o sistema de alerta da empresa não funcionou na hora da catástrofe, disse que a perda de vidas “não é admissível” e informou que foram instalados dois botões de alerta, na sala de monitoramento de barragens da empresa, para aviso imediato

às comunidades e funcionários em caso de acidente com alguma das outras duas barragens do complexo de Mariana (Germano e Santarém).

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a sistematização, organização e análise da coleta de dados obtida por meio da cobertura do jornal Estado de Minas no período de 06 a 20 de novembro de 2015, sobre o rompimento da barragem do Fundão, propriedade privada da Samarco, empresa multinacional mineradora que opera no Brasil. O acontecimento será analisado sob a ótica da comunicação e apresentará as ações realizadas pela empresa, assim como pelas instituições governamentais em torno do fato.

O rompimento da barragem de rejeitos do Fundão aconteceu por volta das 16h20min do dia 05 de novembro de 2016, ocasionando uma situação de total perplexidade quando um mar de lama tóxica que transbordou, soterrou o vilarejo de Bento Rodrigues e deixou dezoito pessoas mortas, um desaparecido e muitos desabrigados na região. Percebe-se então, que de acordo com Forni (2015, p.4):

Existe um consenso de que crise é uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida.

Com base nos dados levantados pela pesquisadora, em primeira análise nota-se que a Samarco, em face do rompimento da barragem, se absteve da atitude preventiva que poderiam ter evitado tal situação. Ou como diz Rosa (2003, p. 70):

A palavra-chave do gerenciamento de crises, portanto, é prevenção. Adotar uma atitude preventiva significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir e definir soluções quando a cabeça não está quente, nem a pressão insuportável. Na hora da crise, o importante é lidar com o problema da forma mais adequada – e isso é muito mais fácil se houve um planejamento prévio. Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar. Planejamento se faz em tempos de normalidade. E quanto melhor for, melhor será a resposta quando a rotina for quebrada.

O rompimento da barragem da Samarco ocorreu de forma inesperada provocando uma ruptura com a normalidade do cotidiano do pequeno distrito de Bento Rodrigues e redondezas. De acordo com coleta de informações realizada neste trabalho, verifica-se uma grave crise que devastou por completo uma região inteira, gerou vítimas, atraiu mídia expressiva de todo o mundo e provocou prejuízos e danos ambientais incalculáveis até os dias atuais, em junho de 2016.

Os quadros a seguir sintetizam por ordem cronológica os acontecimentos que envolvem o caso Samarco em Mariana (MG).

DATA	FATO	FONTE
05 de novembro de 2015	Nota oficial do governador de Minas Gerais: mobilização de esforços para os primeiros socorros.	Governo de Minas Gerais
	Nota oficial do prefeito de Mariana, Duarte Júnior: mobilização no atendimento às vítimas e divulgou que a Samarco pediu para que os moradores de Bento Gonçalves evacuassem a comunidade.	Prefeitura de Mariana (MG)
	Aspas do prefeito de Mariana, Duarte Júnior em entrevista ao jornal Estado de Minas: "Estou muito desnortado, foi uma catástrofe. Todos estão desnortados. Estamos pedindo a Deus para que as pessoas tenham conseguido sair dos locais mais atingidos a tempo".	Jornal Estado de Minas
	Diretor do Sindicato Metabase: informou que trabalhadores da região estimavam pelo menos 16 mortos, 40 desaparecidos e que não havia plano de evacuação da população e que informações estariam sendo sonegadas do público.	
Comunicado no site da Samarco: informou que houve um acidente na barragem do Fundão, que estavam mobilizados para o atendimento à população e redução dos danos ao meio ambiente. Informou ainda que autoridades haviam sido comunicadas e que os moradores evacuassem o local por segurança.	Site da Samarco	

Gerenciar comunicação de crise implica em definir como a organização irá se posicionar para esclarecer ao público as causas e consequências do acontecimento. Ou como Forni (et al., 2002, p. 366) descreve, não basta uma empresa ser extremamente competente ao solucionar os transtornos de uma crise. A imprensa acompanha os desdobramentos e até mesmo a forma que a empresa se relaciona com as pessoas atingidas. Tudo isso pode impactar negativamente a imagem das corporações.

Já nos primeiros dias do rompimento verifica-se uma grande diferença na comunicação da Samarco e das instituições governamentais, Governo de Minas Gerais e Prefeitura de Mariana (MG). Enquanto estas procuravam atender às vítimas com buscas e salvamentos incessantes em locais de difícil acesso e se demonstravam altamente perplexas como a comunidade, a Samarco se ateu a emitir comunicados do Presidente da empresa às autoridades e se posicionar diante do fato ocorrido de forma genérica e até mesmo fria por não saber até então as prováveis causas do rompimento.

DATA	FATO	FONTE
06 de novembro de 2015	Vídeo no Facebook da Samarco: o presidente da Samarco, Ricardo Secovi lamenta profundamente e assegura que todos os esforços estavam mobilizados para ajudar.	Página da Samarco no Facebook
	Jornal Estado de Minas aponta a dimensão do ocorrido e a comoção popular pelos parentes desaparecidos.	Jornal Estado de Minas

06 de novembro de 2015	Ginásios, pousadas e hotéis da cidade se mobilizam para receber os desabrigados.	Jornal Estado de Minas
	Ministério Público de Minas Gerais instaurou inquérito para apurar responsabilidades no rompimento da barragem.	
	Jornal Estado de Minas divulga documento da Fundação Estadual do Meio Ambiente que classifica barragem do Fundão com alto risco e divulga também que a mesma tinha licença ambiental por parte do Ministério Público de Minas Gerais.	
	Jornal Estado de Minas publica repercussão internacional do ocorrido em diversos veículos da mídia tradicional.	
	Samarco comunica no Facebook que por muitos acessos o site da empresa saiu do ar e que estavam trabalhando para o restabelecimento do mesmo. Comunica também que publicaram um pronunciamento oficial do presidente da empresa na página do Facebook.	Página da Samarco no Facebook
	Samarco publica vídeo na página do Facebook com fala do presidente da empresa, Ricardo Vescovi: “Nós lamentamos profundamente e estamos muito consternados com o que aconteceu, mas estamos absolutamente mobilizados para conter os danos causados por este trágico acidente”.	
	Entrevista coletiva da Samarco: o presidente, Ricardo Vescovi informou que a barragem passava por obras para alteamento, que as operações estavam dentro do permitido pelos protocolos do Estado e que havia uma morte confirmada e treze funcionários desaparecidos até o momento. O Gerente Geral de Projetos e Coordenador do Plano de Ações Emergenciais, Germano Silva, informou que já haviam iniciado investigação para encontrar as causas e responsáveis pelo rompimento. O presidente informou ainda que não foi feito nenhum alerta sonoro de emergência e que moradores teriam sido alertados por telefonemas. O jornal Estado de Minas divulga indignação de moradores de Bento Rodrigues por não terem sido alertados para a evacuação imediata.	Jornal Estado de Minas

Diante dos pronunciamentos do Presidente da Samarco, analisa-se que a empresa o destacou como seu porta-voz para todos os pronunciamentos e posicionamento da organização diante do cenário de puro caos e terror que se instalou em torno do rompimento da barragem de minérios e que se desdobrava a cada dia.

Acerca do fator fundamental na gestão de crise que é a eleição de um porta-voz, Duarte (2002, p. 375) diz que:

Existe um ponto em que há convergência de opinião. 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. Ao definir esse porta-voz, optar de preferência por alguém que tenha domínio e

controle sobre o negócio da empresa; habilidade para ouvir; expressar-se; para manter-se calmo, sob forte pressão; postura e boa aparência e, mais importante, transpire credibilidade. Não adianta milhões de dólares em publicidade, marketing agressivo, se na hora da crise a empresa trabalha com o improvisado.

Analisando a cobertura jornalística do fato ocorrido nota-se que o posicionamento e ações da Samarco não partiam somente da decisão deliberada da empresa com interesse na transparência nas informações. A comunicação da empresa era pautada pela pressão vinda de instituições governamentais tais como o Governo Estadual de Minas Gerais, Prefeitura de Mariana e Ministério Público de Minas Gerais, instituições estas que, iniciaram inquérito, exigiram um plano de assistência aos moradores da região e aplicaram multas para o ressarcimento de bens materiais, indenização e recuperação ambiental.

Outro fator analisado pela pesquisadora que denota grande negligência por parte da Samarco foi não realizar o alerta sonoro para evacuação de emergência dos moradores da área que em minutos seria completamente inundada por um mar de lama de rejeitos. O procedimento é considerando padrão para o contingenciamento de desastres como este.

Os fatos a seguir demonstram que tal postura da mineradora Samarco de não se mostrar totalmente interessada na comunicação e informação dos últimos acontecimentos em torno do rompimento da barragem de sua propriedade vão de encontro às premissas de Rosa (2003, p. 353-355) enumeradas neste trabalho e destacadas aqui:

- Adotar uma postura de ampla e total transparência, informando à imprensa tudo o que estiver comprovado, ao mesmo tempo se recusando a fazer qualquer especulação. Uma atitude de comunicação permanente, com boletins ou coletivas com periodicidade previamente definida e compartilhada com os meios. Esse é o melhor remédio contra a desinformação.
- Em caso de nuances muito técnicas, invista seu tempo e os instrumentos que tiver à mão (como gráficos, fotos, computação gráfica etc.) para exibir o que pretende explicar. Quanto melhor a compreensão da imprensa, menores os mal-entendidos.
- Demonstre com falas e principalmente atitudes a contrição causada pelo acontecimento. Mesmo que a culpa da tragédia não tenha sido da organização, entenda que ela pode ser tratada como culpada no auge do episódio.

DATA	FATO	FONTE
07 de novembro de 2015	O jornal Estado de Minas divulga a mobilização no resgate e solidariedade por doações aos desabrigados.	Jornal Estado de Minas
08 de novembro de 2015	Universidades federais de Minas Gerais (UFMG) e de Ouro Preto (UFOP), informam que os rejeitos de minério de ferro não têm toxicidade e que, portanto, não causariam danos à saúde ou ao meio ambiente.	
	Comunicado da Samarco: “diante do acidente das	Site da Samarco

08 de novembro de 2015	barragens Samarco informa que está mobilizando todos os esforços necessários e que os moradores de Bento Rodrigues começam a receber o auxílio de um salário mínimo já na próxima semana”.	Site da Samarco
	O prefeito de Mariana, Duarte Junior, afirmou que a Samarco entregou ao Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) o plano de ajuda às famílias atingidas pelo rompimento de duas barragens de rejeitos. Entre as medidas está o repasse da verba e a retirada das vítimas de hotéis para serem acomodadas em casas alugadas pela empresa.	Prefeitura de Mariana (MG)
09 de novembro de 2015	Exigências do Promotor de Justiça de Mariana, Guilherme de Sá Meneghim: moradia para as vítimas desabrigadas para que deixem hotéis e ginásios; uma renda básica mensal para cada núcleo familiar dos desabrigados, para atender as necessidades imediatas dessas pessoas, e também a apresentação de um plano de reparação às vítimas.	Jornal Estado de Minas
	O Governo de Minas Gerais embarga a operação da Samarco que só poderia retomar as atividades após a apuração e a adoção de medidas de reparo dos danos provocados pelo rompimento.	
	Samarco informou por meio de nota ao jornal Estado de Minas a concessão da licença remunerada à cerca de 85% dos trabalhadores da empresa a partir do dia 10 de novembro de 2015.	
11 de novembro de 2015	O governador de Minas Gerais, Jorge Dutra afirmou que os prejuízos causados pelo rompimento chegariam a pelo menos 100 milhões de reais.	Jornal Estado de Minas
	Entrevista coletiva com a Samarco e empresas sócias acionistas: Ricardo Vescovi, Presidente da Samarco disse que o primeiro passo em relação às vítimas foi prestar assistência médica. Depois, elas foram alojadas nos hotéis e, assim que definidos os critérios, vão para as casas. Murilo Ferreira, presidente da Vale, disse que lamentava profundamente a perda de vidas e desaparecidos e que desde o início do problema está ao lado da Samarco para dar apoio, com máquinas e equipamentos. Andrew Mackenzie, CEO da BHP também se mostrou consternado e preocupado com a situação.	
	Dilma Rousseff visita Mariana para sobrevoar as áreas e cidades atingidas pela lama. Entre outras ações, a presidente liberou o saque do FGTS para a população afetada e também informou que a multa preliminar seria de R\$250 milhões por danos ao meio ambiente e patrimônio público.	
	O jornal Estado de Minas publica o faturamento da Samarco que mostra que o lucro da empresa de um mês pagaria a multa de R\$250 milhões.	

14 de novembro de 2015	O jornal afirma que moradores começariam a receber o salário na semana seguinte. O jornal afirma também que a Samarco criaria um para cada chefe de família, mas os moradores acharam o recurso insuficiente, ainda mais para quem tem muitos filhos.	Jornal Estado de Minas
16 de novembro de 2015	Os moradores de Bento Rodrigues, procuraram, junto à prefeitura, um lugar para construir um novo distrito. A mineradora Samarco foi notificada pela Subsecretaria Estadual de Fiscalização de Meio Ambiente da multa de mais de cem milhões pelos os danos ambientais resultantes do rompimento da Barragem do Fundão.	

Em quinze dias de intensas movimentações e prol da investigação das causas do ocorrido, assim como de buscas, resgates e alojamentos de desabrigados a multinacional Samarco/Vale/BHP apenas concedeu apenas três entrevistas coletivas para esclarecimentos e informação. Além disso, nota-se que nas primeiras coletivas de imprensa a empresa não informou com clareza as causas do ocorrido e tampouco assumiu a responsabilidade sobre o erro que ocasionou a grande tragédia que assolou comunidades inteiras.

Outro ponto importante a ser analisado é a reação da comunidade de Mariana (MG) após o acontecimento, com manifestação de mais de quatrocentas pessoas que marcharam pelo retorno às operações mineradoras da Samarco, haja vista que praticamente todo o seu sustento provém do trabalho nessa empresa.

Por fim, em 22 de novembro de 2015, o porta-voz da Samarco vem a público assumir a responsabilidade pelo ocorrido, pedir desculpas a todos os envolvidos na tragédia e apontar algumas soluções para o alerta imediato em caso de novos acidentes.

DATA	FATO	FONTE
17 de novembro de 2015	Coletiva de imprensa da Samarco: definiu 2016 como prazo para recuperar uma das barragens danificadas em Mariana, representantes da empresa afirmaram que o maior desastre ambiental da história do país não é motivo para pedir desculpas. O diretor de operações e infraestrutura da mineradora, Kleber Terra, chegou a lamentar o desastre, mas disse que o momento é de verificar o que ocorreu: "A gente teve um evento trágico. A Samarco também está envolvida e estamos muito solidários e muito sofridos com tudo que aconteceu. Nós também, nós somos funcionários desta empresa. Não acho que seja o caso de desculpa, acho que é o caso de verificar claramente o que aconteceu. Nós somos parte do processo, foi muito sofrido para todo mundo. A Samarco está fazendo seu maior esforço".	Jornal Estado de Minas

<p>19 de novembro de 2015</p>	<p>Jac Nasses, CEO da BHP Biliton comunica em assembléia geral da empresa na Suíça que, realizariam uma investigação transparente sobre as causas do rompimento da barragem de Bento Rodrigues: "Tragicamente, nesse ponto, acreditamos que há 11 pessoas, e oito desaparecidas". "Lamentamos profundamente por todos que sofreram o impacto desta tragédia, em particular os amigos e familiares das pessoas que morreram e das que estão desaparecidas, assim como todos que perderam suas casas e estão incertos quanto ao futuro", acrescentou Nasser.</p> <p>Ministério Público Estadual ouviu moradores com o objetivo de saber se a mineradora colocou em andamento plano de evacuação da área depois do rompimento das barragens. Entrevistados disseram que quem saiu, saiu por conta própria.</p>	<p>Jornal Estado de Minas</p>
<p>21 de novembro de 2015</p>	<p>O jornal Estado de Minas divulgou manifestação com 400 pessoas que saíram às ruas de Mariana naquela para reivindicar a permanência da mineradora Samarco no município. O prefeito, Duarte Júnior e o vereador, Fernando Sampaio disseram que é necessário fazer justiça, mas pediram que a Samarco permaneça atuando na cidade por causa da arrecadação do município e do número de empregos.</p>	
<p>22 de novembro de 2015</p>	<p>Presidente da Samarco, Ricardo Vescovi, pede desculpas a todos os atingidos pela tragédia que devastou comunidades inteiras e reconheceu ainda que o sistema de alerta da empresa não funcionou na hora da catástrofe. Disse que a perda de vidas "não é admissível" e informou que foram instalados dois botões de alerta, na sala de monitoramento de barragens da empresa, para aviso imediato às comunidades e funcionários em caso de acidente com alguma das outras duas barragens do complexo de Mariana (Germano e Santarém).</p>	

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta parte final do trabalho serão apresentadas as principais conclusões e as considerações finais desse estudo, envolvendo o levantamento de dados bibliográficos e documentais sobre a gestão de crise e comunicação. Este estudo apresentou como objetivo, analisar a funcionalidade da comunicação da multinacional mineradora Samarco na administração da crise desencadeada pelo rompimento de uma de suas barragens quando cerca de 62 milhões de metros cúbicos de lama transbordaram e soterraram o distrito de Bento Rodrigues em Mariana (MG).

O levantamento de informações sobre o rompimento da barragem da Samarco em Mariana ocorrido em 05 de novembro de 2015, considerado o maior desastre socioambiental da história brasileira e o maior do mundo envolvendo barragens de rejeitos mostrou que os danos causados ao meio ambiente e população local atingida são incalculáveis e muitos também irreparáveis. Passados sete meses do ocorrido, atualmente, em junho de 2016, nota-se que o caso está longe de ser solucionado e perguntas básicas como – O que causou o rompimento? Qual o grau de toxicidade da lama? Quem arcará com os custos das indenizações às famílias atingidas direta e indiretamente e da recuperação ambiental? Como serão a partir de agora a fiscalização, o monitoramento e os planos de contingência das barragens existentes e de outras que venham a ser construídas? – continuam sem respostas e as investigações ainda não conclusas caminham a passos lentos.

Com base nos dados levantados pela pesquisadora, conclui-se que a Samarco, ao enfrentar a gravíssima crise ocasionada pelo rompimento da barragem, negligenciou alguns dos preceitos básicos da gestão de crise e comunicação. Ao se deparar com o trágico acontecimento, se absteve em primeiro momento de adotar procedimentos definidos como padrão por normas pré-estabelecidas no contingenciamento de desastres de tal magnitude como o alerta sonoro para que os moradores da comunidade local pudessem imediatamente se evadir da área afetada. Importante destacar também que o preceito da prevenção, que, na prática visa mapear as vulnerabilidades e fraquezas operacionais da empresa e definir soluções previamente não era seguido pela Samarco.

Em segunda análise foi possível constatar que a comunicação por parte da mineradora ao longo do evento ocorrido mostrou-se falha no que diz respeito à maneira com que as informações foram transmitidas por meio do porta-voz da empresa. A Samarco de fato adotou a postura de distanciamento do fato ao enviar comunicados generalistas por meio de notas

oficiais no site da empresa e vídeo na página do Facebook. Em meio a mais grave tragédia ambiental do país, a empresa se mostrou fria no que diz respeito às vítimas e meio ambiente. O que se sobressaiu foi a solidariedade do povo brasileiro sob a forma de doações infindáveis de alimentos e água potável. O discurso da empresa não estava alinhado às suas atitudes, e pelo fato de não ter iniciado o mais rapidamente possível a investigação sobre as causas da tragédia acabou por adotar uma postura de não transparência, não tendo uma atitude de comunicação permanente, a partir de muitos boletins informativos ou coletivos de imprensa que fossem objetivos no esclarecimento e apoio incondicionais a comunidade afetada em escala incomensurável.

Por fim a pesquisadora pôde concluir que sob a desculpa da “importância econômica” empresas multinacionais mineradoras como a Samarco continuarão a cometer inúmeros abusos contra a população, infra-estrutura e meio ambiente do país. Reputação e imagem não parecem ser preocupações latentes em empresas como a Samarco, que geralmente dominam por completo a atividade comercial da região onde atuam, e que não precisam lidar com o público consumidor final ditando as regras da compra e venda de seus produtos, visto que em sua maioria extraem minérios para exportação. Sob os olhos vendados da justiça e políticas públicas que favorecem mais aos acionistas de tais empresas do que as regiões que as abrigam, atropelam-se licenças ambientais, o direito e história de comunidades como a de Bento Rodrigues, que remonta ao período imperial do Brasil, e que agora, se encontra debaixo de nada mais que muita lama.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.

FORNI, João José. Gestão de Crises e Comunicação – O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. / 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2015.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

NETO, Belmiro Ribeiro da Silva. Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável. In: NETO, Belmiro Ribeiro da Silva (Coord.). São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSA, Mário. A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003.

TORQUATO, Gaudêncio. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.