



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

PAOLA NADAL PIACINI

**COMUNICAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS:
ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS EMPREENDIDAS PELA
SAMARCO MINERADORA NO CONTEXTO DA CRISE DE MARIANA**

SANTA MARIA, RS

NOVEMBRO, 2016

PAOLA NADAL PIACINI

**COMUNICAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS: ESTRATÉGIAS
COMUNICACIONAIS EMPREENDIDAS PELA SAMARCO
MINERADORA NO CONTEXTO DA CRISE DE MARIANA**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas na Universidade Federal de Santa Maria.

Orientadora: Profa. Dra. Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello

Co-orientador: Prof. Dr. Jones Machado

SANTA MARIA/RS – BRASIL

NOVEMBRO, 2016

PAOLA NADAL PIACINI

**COMUNICAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS: ESTRATÉGIAS
COMUNICACIONAIS EMPREENDIDAS PELA SAMARCO
MINERADORA NO CONTEXTO DA CRISE DE MARIANA**

Monografia apresentada como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Relações Públicas na Universidade
Federal de Santa Maria.

Banca Examinadora:

.....
Profª Drª Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello - UFSM

Presidente / Orientadora

.....
Profª. Drª. Vivian de Carvalho Belochio - Unipampa

2º Membro

.....
Doutoranda Carolina Teixeira Weber Dall'Agnese - UFSM

3º Membro

.....
Profª Me. Fabrise Müller de Oliveira- UFSM

Membro Suplente

Dedico esta monografia aos meus familiares, que sempre estiveram presentes como porto seguro nas mais diversas fases da vida, incentivando-me sempre a lutar pelos meus sonhos e pelo o que me faz feliz.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter iluminado meu caminho desde o princípio, até o momento da minha escolha profissional, me dando forças em todos os obstáculos que superei até o presente momento.

Aos meus pais e avós, que sempre fizeram o possível para me proporcionar a melhor educação que estava ao seu alcance, me incentivando na busca dos meus sonhos e conquista dos meus objetivos.

Ao meu irmão Arthur, que desde o seu nascimento, trouxe muito mais felicidade e amor para a minha vida.

Ao meu namorado Felipe Pizzio, que teve paciência para compreender minha ausência em alguns momentos e que, apesar da distância, sempre fez o possível para me aconselhar nessa caminhada.

Aos amigos que compartilharam comigo vivências no Programa de Educação Tutorial – Comunicação Social da UFSM – PETCom, por ter papel significativo na minha trajetória, onde me formei uma pessoa mais crítica e consciente da importância do meu papel como profissional de Comunicação na sociedade.

Aos meus colegas de faculdade que tornaram meus quatro anos um período muito feliz e de muito crescimento pessoal, em especial a minha amiga Mariana Schutz, que sempre esteve presente dividindo momentos e me apoiando em todas as situações.

A minha orientadora Eugenia Barichello e ao meu Co-orientador Jones Machado, por todo apoio, dedicação, respeito e disponibilidade para me auxiliar nessa empreitada, o que tornou possível a realização do meu sonho.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho.

A Universidade Federal de Santa Maria, pela oportunidade de crescimento pessoal e profissional.

Muito Obrigada!

RESUMO

As crises são cada vez mais comuns no ambiente digital, principalmente pelo fato de que todas as empresas querem se fazer presentes, mas nem todas estão preparadas efetivamente para atuar por meio de mídias digitais. Diante deste contexto, este trabalho tem como tema as estratégias de comunicação de crise e delimita-se a analisar as publicações online de uma empresa no contexto de crise. Elegeu-se como objeto de estudo uma empresa brasileira, a Samarco Mineradora. O corpus da pesquisa são as publicações realizadas na *fanpage* da empresa na rede social Facebook, durante os meses de novembro de 2015 até maio de 2016. A problemática dessa pesquisa busca responder: Quais foram as estratégias de comunicação digital utilizadas pela Samarco Mineradora a fim de gerenciar a crise gerada pelo rompimento das barragens em Mariana? O objetivo geral refere-se a analisar o posicionamento da organização Samarco Mineradora ao se defrontar com uma crise que, além do valor inestimável de perdas e danos com relação aos fatores ambiental, humano, social, financeiro e material, foi intensificada através das redes sociais digitais. Com relação aos objetivos específicos, busca-se: 1) mapear as postagens relativas à crise da Samarco na *fanpage* da empresa no Facebook; 2) analisar as postagens publicadas no período de desencadeamento da crise até 6 meses depois; 3) identificar quais foram as estratégias utilizadas pela Samarco diante da situação de crise da organização. O procedimento metodológico da pesquisa corresponde a uma triangulação de métodos e técnicas, composta por pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992), por estudo de caso (YIN, 2010) e por técnicas de observação encoberta não-participativa no ambiente da internet, (JOHNSON, 2010), seguida de análise descritiva das estratégias, segundo referencial teórico selecionado. Como resultados de pesquisa, infere-se que a Samarco Mineradora se retratou e se posicionou rapidamente em sua página no Facebook, o que veio a auxiliar em seu discurso institucional e na sua imagem corporativa, como se evidencia nas estratégias comunicacionais encontradas através da análise, como o empreendimento de estratégias de legitimidade e visibilidade e o cumprimento de princípios de comunicação de crise, tais como os de transparência e responsabilidade.

Palavras-chave: Comunicação de Crise. Estratégias de Comunicação. Gestão de Crise. Mídias Digitais. Relações Públicas.

ABSTRACT

Crises are increasingly common in the digital environment, particularly by the fact that all companies want to be present, but not all are actually prepared to work through digital media. Given this context, this work has as subject the crisis communication strategies and delimits to analyze the online publications of a company in the context of crisis. The object of study is Samarco Mineração S.A., a Brazilian mining company. The corpus of the research consists of the publications made in the company's fanpage on Facebook social media, during the months of November 2015 through May 2016. The issue of this research seeks to answer: What were the digital communication strategies used by Samarco Mineração S.A. to manage the crisis caused by the rupture of dams in Mariana? The general objective refers to analyze the positioning of the Samarco Mineração S.A. when confronted with a crisis that, besides the priceless damages with respect to environmental, human, social, financial and material factors, was intensified through social media. With regard to specific objectives, seek to: 1) map the posts related to Samarco's crisis on the company's fanpage on Facebook; 2) to analyze the posts published in the crisis triggering period up to 6 months later; 3) identify what were the strategies used by the Company to cope with the organization's crisis. The methodological research procedure corresponds to a triangulation of methods and techniques, consisting of bibliographical research (Lakatos, 1992), a case study (Yin, 2010) and non-participant observation techniques in the internet environment (JOHNSON, 2010), followed by descriptive analysis of strategies, according to selected theoretical framework. As a result, it is inferred that Samarco mining company portrayed himself and has positioning rapidly on his Facebook page. This approach helped its institutional discourse and corporate image, as evidenced in communication strategies found through analysis, such as the development of legitimacy and visibility strategies and the fulfillment of crisis communication principles such as transparency and accountability.

Key-words: Crisis Communication. Communication Strategy. Crisis Management. Digital Media. Public Relations.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Imagem 1 – Organograma Samarco.....	38
Imagem 2 – A Samarco – Site da Mineradora.....	39
Imagem 3 – Mapa de ações realizadas após o desastre de Mariana.....	41
Imagem 4 – Gráfico de publicações da Samarco Mineradora.....	48
Imagem 5 – Categoria Samarco Informa.....	49
Imagem 6 – Categoria Coletivas de Imprensa.....	50
Imagem 7 – Categoria Samarco Esclarece.....	51
Imagem 8 – Categoria Reconstrução do Local.....	52
Imagem 9 – Ações de Retorno para a Sociedade Atingida.....	53
Imagem 10 – Ações de Retorno para a Sociedade Atingida II.....	54

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1** – Quadro metodológico explicativo: triangulação de métodos e técnicas..... 45
- Quadro 2** – Matriz de análise de estratégias de comunicação: categorias de postagens..... 47

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 – COMUNICAÇÃO EM MÍDIAS DIGITAIS	14
1.1 MÍDIAS DIGITAIS: CONTEXTO E CONCEITOS	14
1.2 RELAÇÕES PÚBLICAS DIGITAIS.....	17
1.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NA INTERNET.....	21
CAPÍTULO 2 – COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	25
2.1 CRISE DE IMAGEM.....	25
2.2 COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	29
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE.....	32
CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO E ANÁLISE.....	37
3.1 A SAMARCO.....	37
3.2 MÉTODOS E TÉCNICAS.....	41
3.2.1 O Estudo de Caso.....	41
3.2.2 Observação encoberta não participativa.....	43
3.3 ANÁLISE.....	46
CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60

INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso possui como **tema** a Comunicação de Crise em Mídias Digitais e se delimita ao estudo das estratégias de comunicação de crise empreendidas pela Samarco Mineradora S.A. diante do contexto de crise, no episódio do rompimento da barragem em Mariana, em Minas Gerais. A escolha do tema comunicação organizacional e mídias digitais surge a partir do interesse na área durante o decorrer da graduação, sendo assim, ele sempre se fez presente em nossas leituras e produções realizadas nesse período. Já a delimitação do mesmo, comunicação digital de crise, vem da inquietação em perceber que várias organizações já consolidadas não atuam de maneira eficaz por meio de suas páginas de seus negócios, percebendo assim, que até mesmo durante a graduação de Comunicação Social – Relações Públicas esse tema é pouco refletido e estudado.

O principal **objetivo** do trabalho é analisar o posicionamento da organização Samarco Mineradora ao se defrontar com uma crise que além do valor inestimável de perdas e danos ambientais, foi intensificada através das redes sociais digitais, para que a partir disso consigamos analisar seis meses de publicações da empresa no Facebook¹, e assim compreender quais foram as estratégias utilizadas pelos profissionais de comunicação da Samarco, a fim de reverter a situação de crise da organização. Este trabalho pretende ser uma contribuição no estudo da comunicação organizacional em mídias digitais, sobretudo em contextos de crise, para a área das Relações Públicas.

Dessa forma, pretendemos responder a seguinte questão: **Quais foram as estratégias utilizadas pela Samarco Mineradora no Facebook a fim de gerenciar a crise gerada pelo rompimento das barragens em Mariana?** É de suma importância que possamos cada vez mais observar que a internet vem reconfigurando as formas de interação e relacionamento entre cliente e marca e, dessa forma, as organizações passam a vislumbrar na ambiência digital uma possibilidade de estreitar relacionamentos, aumentar a interatividade e propagação de conteúdo, fidelizar seus clientes, entre outras possibilidades. Já para os profissionais de comunicação, a *web* passa a ser mais uma ferramenta que, se bem gerenciada, pode ser primordial para a manutenção de uma boa imagem organizacional. Atualmente, a maioria das empresas que se preocupam com a visibilidade organizacional podem ser encontradas em diversas mídias sociais digitais. Dessa forma, é imprescindível que as mesmas se preocupem com os espaços digitais de comunicação em que estão presentes e saibam ouvir o que o

¹ Disponível em: <<https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/>> Acesso em: 17 out. 2016, às 11h 30.

público tem a dizer. Nesse contexto, diversas empresas defrontam-se com crises que na maioria das vezes decorrem e/ou são agravadas pelo mau gerenciamento desses ambientes comunicacionais, que em tese, deveriam possuir profissionais qualificados e preparados para gerenciá-los.

Estudar, discutir e refletir sobre esse tema que é bastante recorrente no mercado de comunicação, e que, por vezes, é pouco explorado dentro da graduação acadêmica passa a ser fundamental para o permanente crescimento e aprimoramento do profissional de Relações Públicas. E assim, não só se faz necessário que conheçamos as mídias existentes, mas também as possibilidades que nos são disponíveis, para que assim, possamos sempre aperfeiçoar a comunicação realizada, a fim de zelar a imagem de nossos assessorados e atender aos anseios dos demais públicos.

O **objeto** de pesquisa, a Samarco Mineradora, é uma empresa de mineração que possui cerca de 2.500 funcionários e busca primar pelas boas práticas de gestão de pessoas e pela promoção de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida dos empregados. Têm como principal produto as pelotas de minério de ferro, que são comercializadas para a indústria siderúrgica mundial (exportadas para 19 países das Américas, Oriente Médio, Ásia e Europa). A empresa possui usinas de pelotização, concentradores e barragens em diversos estados do Brasil. Porém, no dia 5 de novembro de 2015, ganhou destaque nas mídias do país e do exterior não pelo sucesso dos processos e produtos da organização, mas sim por defrontar-se com uma crise de complexo gerenciamento. O rompimento de duas barragens localizadas no distrito Bento Rodrigues, em Mariana, Minas Gerais. O acidente configurou-se como um dos maiores desastres ambientais do país, o resíduo decorrente do rompimento das barragens destruiu uma área equivalente a 10 campos de futebol e no momento do acidente a lama chegou à altura de 20 metros, causando 19 mortes, destruindo parte da fauna, flora e moradias da região. Desde o momento do acidente, a empresa iniciou com as ações comunicacionais em sua *fanpage* no Facebook e também em seu *site*, com o intuito de reproduzir em suas mídias digitais as medidas que estavam sendo tomadas em relação à reestruturação do local e apoio às vítimas do acidente, bem como projetos, ações culturais e demais ações que serão mais bem abordadas posteriormente, no decorrer deste trabalho de conclusão de curso.

A **metodologia** deste trabalho será desenvolvida através de uma triangulação de métodos e técnicas, composta por pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992), pelo estudo de caso (YIN, 2010) e técnicas de observação encoberta não-participativa no ambiente da internet, (JOHNSON, 2010). Na observação científica dos espaços digitais (*sites* e redes de

relacionamentos) para coleta de dados serão obedecidos os critérios da técnica de observação tradicional com a possibilidade de a coleta de dados poder ser realizada a distância do sítio onde está o produtor da informação e no momento que o pesquisador achar pertinente. Também utilizaremos o método de estudo de caso simples (YIN, 2010) a fim de identificar as estratégias de gestão de crises que foram utilizadas pela empresa Samarco Mineradora. Após a observação e coleta dos dados, será realizada a análise descritiva do material com base no referencial teórico selecionado em pesquisa bibliográfica preliminar.

O estudo encontra-se dividido em três partes e os capítulos que se seguem têm a função de articular conceitos e contextos de “comunicação e mídias digitais”, “relações públicas digitais”, “comunicação de crise” e “estratégias de comunicação de crise” com os dados coletados a partir da observação encoberta não participativa no ambiente virtual. No decorrer do trabalho, buscamos tensionar tais conceitos com o problema de pesquisa e com os objetivos do estudo.

No primeiro capítulo intitulado “**Comunicação e Mídias Digitais**” será apresentado um apanhado e uma reflexão teórica sobre a comunicação que é realizada nas mídias digitais, adentrando seus conceitos e contextos, bem como os de Relações Públicas digitais e Estratégias de Comunicação em mídias digitais, utilizando como principais autores Bueno (2009, 2014), Barichello (2009), Grunig (2009), Machado (2010, 2012), Recuero (2009, 2012), Saad Corrêa (2005), Terra (2012), Stasiak (2010) e Pérez (2012).

Posteriormente, no segundo capítulo, “**Comunicação de Crise**” articularemos os conceitos de comunicação de crise, utilizando as definições de Crise de Imagem, Comunicação de Crise e Estratégias de comunicação de Crise, descritas pelos autores Argenti (2006), Forni (2012), Grunig (2009), Machado (2016) e Teixeira (2013).

Já no terceiro capítulo, “**Percursos metodológico de pesquisa**”, a empresa escolhida como objeto desse trabalho de conclusão de curso será apresentada, a fim de compreender seu ramo de atuação e sua presença na sociedade, destacando o momento e as estratégias comunicacionais que serão estudadas nesse trabalho. Em seguida, apresentaremos a triangulação de métodos e técnicas que foi utilizada. Serão descritos nesta seção o método do Estudo de Caso, a pesquisa bibliográfica e a observação encoberta não participativa. A fim de articular esses conceitos utilizaremos autores como Yin (2005), Johnson (2010) e Lakatos (1992).

CAPÍTULO I – COMUNICAÇÃO E MÍDIAS DIGITAIS

Neste primeiro capítulo, abordaremos a comunicação realizada nas mídias digitais, principalmente nas redes sociais *online*, a fim de demonstrar que a *web* pode ser utilizada para novas iniciativas, trazendo possibilidades de comunicar e criar laços que acabam por estreitar a relação entre públicos e marcas/organizações. Para isso, articularemos os contextos e conceitos de Relações Públicas digitais e Estratégias de Comunicação em mídias digitais. Muitos autores da Comunicação estudam e abordam temáticas relacionadas às mídias digitais. Nessa pesquisa, traremos como principais autores: Bueno (2009, 2014), Barichello (2009), Grunig (2009) que abordam as Relações Públicas estratégicas, Recuero (2009, 2012) com os conceitos de redes sociais, conectando sua aplicação no ciberespaço e de evolução dos espaços comunicacionais; Terra (2012), Stasiak (2010), Machado (2010, 2012) que utilizam conceitos de relações públicas digitais; Perez (2012) e Saad Corrêa (2005), que trazem conceitos importantes sobre estratégia.

1.1 Mídias digitais: contexto e conceitos

A internet, que revolucionou o funcionamento tradicional da sociedade e surgiu no final de 1960, em plena Guerra Fria, pode ser definida como uma rede de computadores dispersos por todo o planeta que trocam dados e mensagens utilizando um protocolo comum. Inicialmente a internet servia ao interesse militar norte-americano, tendo em vista que foi desenvolvida pelo Departamento de Defesa americano da época, a fim de que obtivessem uma rede de comunicação capaz de resistir aos eventuais ataques nucleares. Em 1969 a rede ARPAnet, um revolucionário sistema de comunicação que se desenvolveu durante os anos 70, sendo predecessora da internet, já estava operacionalizada. Ela foi o fruto de pesquisas realizadas pela Advanced Research Project Agency (ARPA), um órgão ligado ao Departamento de Defesa americano. Sendo uma estrutura teoricamente desprovida de autoridade central, a internet foi gerida de um contrato com o governo americano e diversos órgãos que assegurariam seu crescimento. Segundo Castells (1999, p. 431), a internet “é a espinha dorsal da comunicação global mediada por computadores (CMC): é a rede que liga a maior parte das redes”. Sendo assim, ela se constrói no meio de comunicação universal desse período, que foi utilizada não só para com intenções científicas e militares, mas também teve

uso comercial liberado nos Estados Unidos em 1987, propagando-se para o restante do mundo a partir do ano de 1992. A internet chegou ao Brasil em 1988, como Rede Nacional de Pesquisa, utilizada apenas por um grupo de Universidades, e apenas em 1994 começou a ser explorada comercialmente.

É impossível negar que a expansão das tecnologias e das mídias digitais que se deu em todo o mundo no decorrer dos últimos anos, acelerou de vez os processos comunicacionais. A internet é capaz de conectar pessoas a instituições e organizações que estejam inseridas na *web*, alterando assim, as formas de interações sociais que podem ser construídas atualmente. A agilidade e instantaneidade das redes sociais² digitais e a tecnologia *mobile* trouxeram inúmeras possibilidades para quem faz uso da internet. Devido à pluralidade que as redes sociais possuem, elas passaram a ser a forma mais prática de se comunicar na internet. Recuero (2009), também define a rede como uma metáfora que pode ser utilizada para observar os padrões de conexão de um grupo social, através das conexões que são estabelecidas com os seus atores (públicos).

Entre as redes sociais que ganharam alta popularidade nos últimos anos, destaca-se o Facebook. A rede social foi criada em 2004 por Mark Zuckerberg, na época, estudante da universidade de Harvard. Inicialmente a rede social tinha o propósito de ser uma forma de comunicação básica entre os estudantes da universidade, para acompanhar a vida dos colegas de faculdade e o que acontecia com eles. Porém, quando o Facebook foi lançado obteve sucesso e ultrapassou fronteiras da universidade de Harvard, se tornando uma grande empresa, foi aberta ao público em geral no ano de 2005. No decorrer dos anos, o Facebook seguiu em constante melhoria de seus recursos. Entre os mais populares estão o “*feed* de notícias”, onde é possível visualizar publicações de amigos, páginas que são seguidas ou *posts* patrocinados de empresas como fotos, vídeos, links e gifs. O “mural pessoal” onde ficam as publicações do usuário ou dos amigos. Os aplicativos também garantem maior interatividade da rede social, pois fazem com que os usuários interajam com outros recursos, como jogos, testes, o Messenger (bate-papo da rede social) e outros. As ferramentas da rede como o botão curtir, as *reactions* (botões que esboçam as reações dos usuários) nas publicações, os comentários e os compartilhamentos, fazem com que as informações se propaguem na rede com rapidez.

As redes sociais trouxeram muitas inovações e diariamente somos cercados de novas

² Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais) (WASSERMAN e FAUST, 1994; DEGENNE e FORSE, 1999)

informações, que podem ser compartilhadas ali mesmo, “na palma de nossas mãos”, no instante em que quisermos. Dessa forma, tornou-se cada vez mais fácil e natural que as empresas façam uso da comunicação digital e encarem a internet como uma forma fácil e rápida de contato e de fortalecimento do vínculo com seus clientes.

O tema comunicação digital veio se popularizando no ambiente da Comunicação Empresarial com a mesma velocidade da absorção das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – as TICs. Um processo acelerado que, ao mesmo tempo, abriu todo um campo de inovações, criatividade e dinamismo e também toda uma sucessão de posicionamentos, usos e escolhas que acabaram por criar incompreensões, inadequações e entraves no desenvolvimento comunicacional das empresas (SAAD CORRÊA, 2005, p.97).

Vista como uma importante plataforma de aproximação com o público, a maioria das empresas têm dado cada vez mais importância para as mídias digitais, a fim de aprimorar a comunicação da empresa, suprir possíveis demandas do seu público e dar a eles, o que querem ouvir e ver em suas redes sociais. O uso da internet tornou o processo comunicacional cada vez mais rápido e abriu um leque de inovações e possibilidades de utilização, fazendo com que os gerentes de comunicação das empresas tenham que utilizar da criatividade e do conhecimento do público para que alcancem seus objetivos em rede. Porém, é necessário lembrar que não basta apenas estar presente nas redes sociais, mas sim, além disso, é necessário que todo canal de comunicação que seja aberto possua uma gestão adequada e que, como já citado anteriormente, supra as demandas do público e não cause ainda mais incompreensões. As empresas que se dispõem a estarem presentes na *web* precisam compreender suas funcionalidades para assim fazer o uso correto de cada plataforma, pois, “ter um canal de comunicação aberto não representa um diferencial. O que marcará a diferença entre as empresas modernas será a qualidade adotada no relacionamento com seus públicos” (SCHIMIDT *apud* KUNSCH, 2004, p.147).

Quem faz uso da internet e das redes sociais digitais está sempre atento aos conteúdos dos meios de comunicação das empresas as quais consomem informação, entretenimento, produtos e serviços. Fica fácil imaginar a importância que essas empresas possuem no momento da fidelização da relação do seu cliente com a sua marca. É nesse processo que está inserido o trabalho do comunicador, que mais do que nunca, deve entender as dinâmicas de cada rede e tentar construir um processo de participação significativa com os seus públicos. Segundo Jenkins (2014),

As empresas têm tido interesse na ideia de que as audiências que cortejam formem fortes vínculos sociais através da afinidade comum por uma marca, pois,

assim esperam, essas relações afetivas significam aumento da lealdade do consumidor num momento em que os vínculos com as marcas são vistos como menos estáveis do que em gerações anteriores (JENKINS, 2014, p. 207)

Também é importante lembrar que o público hoje em dia faz um trabalho digital essencial, pois além de consumidores eles podem tornar-se também produtores. Atualmente, as vozes ativas na web, como blogueiros e ativistas, também são formadores de opinião sobre diversos assuntos e atuam muitas vezes na resistência contra opiniões da “grande mídia”, auxiliando na propagação de conteúdos e de mídia alternativa.

Antes das redes sociais *on-line*, os formadores de opinião funcionavam basicamente de forma linear. Com as mídias sociais, os formadores/líderes de opinião são autorreferenciáveis. Como resultado dessa (r)evolução da mídia digital, o consumidor passa a constituir-se em comunidades, em um processo de “inteligência coletiva” e passa a ser um processo fundamentalmente social. (RECUERO, 2009, p.179)

As pessoas querem compartilhar informações, ideias, dicas e opiniões que julgam relevantes para seus amigos em suas redes sociais e a internet tornou-se equipada para suprir essa necessidade do público. Essas informações que são compartilhadas podem ser vistas como vantajosas ou não para as organizações, pois elas também podem vir em forma de depoimento, expressando, por exemplo, a felicidade e a recomendação da empresa após um bom atendimento, ou então um relato alguma experiência ruim, o que pode danificar a imagem da organização da empresa ou gerar até mesmo, uma crise para a organização. É por esse e por outros motivos, que a presença de um profissional de comunicação qualificado atuando frente às mídias digitais das organizações é de suma importância também para a manutenção de seus canais comunicacionais e preservação da imagem e reputação da empresa.

1.2 Relações Públicas Digitais

O profissional de Relações Públicas tem se tornado cada vez mais importante no cenário digital, visto que acaba atuando intensa e diretamente com os públicos das marcas ou organizações, gerenciando possíveis crises, criando estratégias comunicacionais e até mesmo desempenhando nas redes, serviços de atendimento ao cliente. Para que o trabalho do profissional de Relações Públicas seja realizado de maneira excelente é necessário que ele

tenha conhecimento das transformações no modo de executar as práticas da profissão, atentando principalmente para as possibilidades que são ofertadas pelos suportes digitais. Neste estudo, utilizamos o argumento de que as ações de relações públicas também devem contemplar as estratégias empreendidas em espaços digitais, como *blogs*, sites, redes sociais e etc, buscando sempre estabelecer uma relação duradoura e de qualidade entre a organização e seus públicos.

A autora Margarida Kunsch (2003), tendo base em um documento publicado pelo Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP), comenta em sua obra *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, que a *práxis* da atividade de relações públicas possui quatro funções: 1. Diagnosticar o relacionamento das entidades com seus públicos; 2. Prognosticar a evolução da reação dos públicos diante das ações das entidades; 3. Propor políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento das entidades com seus públicos e; 4. Implementar programas e instrumentos que assegurem a interação das entidades com seus públicos.

Nesta mesma obra, Kunsch (2003, p. 126-127) comenta que essas funções descritas anteriormente são aplicadas segundo “atividades inerentes ao processo de relacionamento das organizações com seus públicos e ao campo da comunicação organizacional”: I. Realizar: a) pesquisas e auditorias de opinião e imagem; b) diagnósticos de pesquisas e auditorias de opinião e imagem; c) planejamento estratégico de comunicação institucional; d) pesquisa de cenário institucional; II. Estabelecer programas que caracterizem a comunicação estratégica para a criação e manutenção do relacionamento das instituições com seus públicos de interesse; III. Planejar, coordenar e executar programas de: a) interesse comunitário; b) informação para a opinião pública; c) comunicação dirigida; d) utilização de tecnologia de informação aplicada à opinião pública; e) esclarecimento de grupos, autoridades e opinião pública sobre os interesses da organização; IV. Dedicar-se ao ensino de disciplinas de teoria e técnicas de Relações Públicas; V. Avaliar os resultados dos programas obtidos na administração do processo de relacionamento das entidades com seus públicos.

Já os autores Grunig e Hunt (1984, p.6), caracterizam a atividade de Relações Públicas como “a administração da comunicação entre uma organização e seus públicos”. Grunig (2011, p. 34), comenta que os profissionais de Relações Públicas devem planejar e executar a comunicação para uma organização na sua totalidade, ou então apoiar parte da organização, realizando pesquisas a respeito dos problemas apresentados pelos públicos e seus conhecimentos, por exemplo. Para que em seguida possa utilizar a informação para assessorar os gerentes em toda a organização sobre como tornar as ações da organização úteis e

aceitáveis por esses públicos. As Relações Públicas podem também gerir a comunicação externa da empresa, ou então apoiar a administração na decisão de como esclarecer uma política ou ação para o público e posteriormente redigir textos para a imprensa, ou documentos que tenham por finalidade a exposição pública.

Tratando com ainda mais clareza a *práxis* da atividade de Relações Públicas, Roberto Porto Simões (2006, p.73 a 77) apresenta as seis funções que o profissional da área deve executar, são elas a 1) pesquisa, que envolve o processo de conhecer a organização, relacionar os públicos de interesse e saber suas expectativas e opiniões a respeito da organização, realizar a identificação dos canais de comunicação do sistema organização-públicos e a verificação da existência de públicos estratégicos; o 2) diagnóstico, que refere-se à interpretação e transformação dos dados da pesquisa em informações que servirão para conhecer e refletir sobre o ambiente no qual a organização está inserida; 3) prognóstico: que se trata da construção de hipóteses com base no diagnóstico já realizado, sobre o que pode acontecer caso alguma ou nenhuma ação seja realizada para evitar ou solucionar impasses iminentes; 4) a assessoria, que consiste em informar as lideranças sobre políticas e normas administrativas que podem ser implantadas sem que afetem negativamente os interesses dos públicos; 5) a implementação de programas planejados de comunicação. Esses dizem respeito ao momento em que a atividade de Relações Públicas tem a sua ação mais explicitada e de conhecimento geral, tendo os programas o objetivo de aproximar as partes e justificar as ações organizacionais; e por fim, 6) a avaliação e controle, que diz respeito a compreensão do impacto das ações organizacionais e dos projetos de comunicação, o que permite observar se o relacionamento está adequado ou se é necessário rever o plano de Relações Públicas ou então, as políticas organizacionais.

Exposta a fundamentação teórica sobre o “fazer” do profissional de Relações Públicas, fica claro que a atuação contemporânea do profissional vem sendo remodelada, principalmente com o crescimento do uso das mídias digitais, o que a torna ainda mais complexa. Essa demanda que provém do digital exige que o profissional que está frente a organizações e instituições realize um diagnóstico ainda mais apurado e que contemple maior número de informações possíveis. Para que assim, ao construir um futuro planejamento de comunicação para a empresa, possa contemplar a todos os seus públicos com estratégias inovadoras, que sejam capazes de promover a visibilidade e legitimação da mesma. Segundo Barichello (2008), que tem investigado as transformações das práticas de Relações Públicas,

As noções de visibilidade e legitimidade ainda são centrais para as áreas de relações públicas e comunicação institucional e organizacional, porém o ambiente ficou mais complexo e perpassado por uma lógica midiaticizada, na qual podem ser identificadas inúmeras possibilidades interativas e fluxos comunicacionais. Esses fatores, aliados à atual compressão espaço-temporal, refletem-se na relação entre públicos e organizações (BARICHELLO, 2008, p.238).

As crescentes inovações tecnológicas e o constante crescimento da oferta de produtos e serviços no mercado, também fazem com que os públicos busquem um relacionamento mais estreito com a marca que consomem ou com a empresa que presta serviços a ele. Isso significa que o público espera que a marca o cativa de alguma forma, e o relacionamento que a empresa construirá com ele por meio de ações comunicacionais, que incluem, por exemplo, o gerenciamento das redes sociais nas mídias digitais, é o que atualmente pode ser a linha tênue entre uma experiência positiva e a fidelização do cliente e uma experiência negativa e, conseqüentemente, a possível perda do mesmo. Segundo Bueno (2003),

O relacionamento com os públicos de interesse deve pautar-se, agora, por agilidade e interatividade, e os comunicadores organizacionais devem ter a capacidade de estabelecer estratégias que levem em conta a potencialidade da Internet. As organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas (BUENO, 2003, p. 60).

As mídias digitais alteram profundamente o modo como o profissional de Relações Públicas planeja contemplar os públicos de interesse das organizações ou as pessoas que assessoram, pois compreender as características desse público passa a ser um desafio. Atualmente as práticas da profissão estão sob possibilidades midiáticas que exigem um planejamento mais flexível e que abarque ações interativas e participativas, tendo em vista o engajamento do público nas redes sociais. Dessa forma é necessário ter claro que as estratégias de Relações Públicas digitais não devem ser pensadas e construídas de maneira isolada, e sim que haja integração com outras ações da empresa. Adaptando as estratégias de acordo com a necessidade cada rede social, mas mantendo o posicionamento da empresa de maneira uniforme.

1.3 Estratégias de comunicação em mídias digitais

A estratégia de comunicação digital é um processo que se inicia pela compreensão de suas variáveis dominantes – estratégia e ambiente digital – e por um delineamento claro do ambiente da empresa em seu espectro de atuação (CORRÊA, 2005, p. 103). Sendo assim, essa construção da estratégia digital de uma organização deve alinhar a estratégia global da organização com as características e especificidades de seus públicos nas plataformas digitais. É importante citar que estratégias de uma organização fazem parte de um processo amplo de percepção que depende muito do ambiente de trabalho, do momento e das pessoas. A autora Saad Corrêa (2005, p. 104) argumenta que,

Agregando diferentes visões, vemos que ao trabalharmos com estratégia das organizações e discutirmos os seus processos de formulação e implementação, estamos tratando, ao mesmo tempo, de aspectos do ambiente interno e externo, da estrutura de funções e comunicação, do desenvolvimento e construção de produtos e/ou serviços e de suas funções de distribuição e divulgação, bem como das relações com os clientes e também com as outras entidades do ambiente.

As Relações Públicas em organizações contemporâneas assumem inúmeras estratégias a fim de bem posicionar a empresa perante seus públicos e à sociedade. Como já visto no item anterior, com as novas tecnologias e com o crescente uso das mídias digitais, o profissional de Relações Públicas passa utilizar também a internet com alternativa para a construção da legitimidade, visibilidade e de um relacionamento mais estreito com seus públicos.

Segundo Grunig (2011, p. 103) uma parte significativa do conhecimento do profissional de Relações Públicas está relacionada com a maneira de se comunicar com os públicos a fim de cultivar bons relacionamentos, no entanto nem todas as estratégias são igualmente eficazes. E por isso, o profissional deve reconhecer que nem todas as estratégias, programas e técnicas desenvolvidas vão produzir relacionamentos de qualidade. Atualmente, as empresas competem pela monopolização da atenção de seus públicos, sendo assim, buscam alinhar seus interesses com os de seu público e demonstrar lealdade e, para isso, precisam incorporar novos diferenciais que influenciem de maneira positiva a percepção do público.

As fronteiras das empresas se expandiram e sua interação com o mercado e a sociedade ocorre, hoje, de forma vertiginosa e surpreendente. Em certo sentido, pode ser mais fácil (e mais cômodo) comunicar-se com um cliente que está a milhares de quilômetros de distância do que bater um papo com o vizinho que mora ao lado. A comunicação *online* rompe com a barreira de tempo e espaço e instaura uma nova ordem. É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas cria espaços de convivência, redimensiona hábitos de

consumo e circulação de informações, e, sobretudo, potencializa, para as empresas, oportunidades inéditas de negócios (BUENO, 2009, p. 79)

Quando Ferrari (2008, p. 88) utilizou o termo “analista de cenários”, foi justamente para chamar a atenção do profissional de Relações Públicas do seu papel estrategista. Como aquele cuja função é de analisar os cenários organizacionais, o contexto interno, externo, social, econômico, político, tecnológico e etc. e posteriormente prepará-la para administrar conflitos, enfrentamentos e ameaças. Segundo Grunig (2011, p. 164), para que o profissional de Relações Públicas cumpra de fato o seu papel de estrategista, ele deve: a) fazer parte da coalizão dominante, participando de tomadas de decisões, aconselhando e recomendando a implementação de políticas, diretrizes e planos de comunicação; b) elaborar o planejamento global de relações públicas, fundamentado a partir de diagnóstico realizado através de pesquisas e análise de cenário interno e externo; c) estabelecer mecanismos para mensurar os resultados comunicacionais e demonstrar a relação custo x benefício da comunicação, como fator que agrega valor tangível aos negócios; d) assumir a gestão de relacionamento com os públicos e sabendo ouvi-los, defende-los, negociar e conceder; e) estar preparado para assumir a função de consultor da alta direção, para tratar de assuntos relacionados com o contexto comunicacional e de reputação; f) assumir a gestão da comunicação corporativa em todas as suas dimensões.

A partir do século XX a concepção de estratégia passa a ser disseminada no mundo empresarial, tornando-se tema central na gestão de negócios (SAAD CORRÊA, 2003, 2008). Posteriormente a comunicação passa também a assumir o papel estratégico, que vêm evoluindo com o passar dos anos com as possibilidades que as novas tecnologias apresentam. Atualmente, o planejamento comunicacional já possui maior flexibilidade em decorrência da participação dos públicos de interesse. Segundo Pérez (2001), no cenário da midiatização, as estratégias correspondem a táticas e ações que visam maximizar as oportunidades das empresas no mercado. Essas táticas têm exigido que o comunicador assuma o papel de estrategista, pois essa prática tem se tornado a melhor maneira de que a comunicação seja estimulada pelos membros da alta administração e assim fica mais “fácil” mostrar o valor tangível que o processo comunicacional pode agregar aos negócios da organização, que posteriormente, impacta diretamente nas vendas e na legitimidade da mesma perante seus públicos.

No contexto digital não é diferente, as redes sociais estão mudando cada vez mais a maneira como as pessoas se comportam e assim, passa a oferecer novos desafios e

oportunidades para a área de comunicação, seja para a mídia ou para a indústria. Saad Corrêa (2009), sustenta que

Ultrapassamos a discussão sobre a necessidade e as aplicações da mediação digitalizada e conectada nos ambientes organizacionais. Hoje as questões centrais estão na discussão do processo de comunicação em redes e na construção de relacionamentos da organização com seus públicos por meio de formatos comunicacionais que propõe uma equalização entre emissores e receptores. E, mais do que tudo isso, a discussão de base está na imposição de mudanças culturais que a digitalização em rede traz para a rotina comunicacional das empresas. (CORRÊA, 2009, p. 3)

As novas tecnologias, e a rapidez da comunicação digital vêm alterando o cenário comunicacional das empresas, exigindo que os profissionais sejam mais bem informados, possuam novos conhecimentos posicionamentos e que, além disso, trabalhem sempre com muita flexibilidade e criatividade. As novas tecnologias também promovem uma transformação que ultrapassa os departamentos de comunicação, chegando também no marketing, no setor jurídico, no desenvolvimento de produtos, atendimento ao cliente e impacta a organização como um todo. Para que o profissional de comunicação empreenda esforços em uma operação digital eficaz, eficiente e que gere lucratividade e ainda agregue à organização valor intangível, Terra (2011, p.280) apresenta dez passos que devem ser considerados com uma receita rígida e ideal de como proceder a elaboração de estratégias em mídias digitais. São eles:

1. Mapear quem são os atores *on-line* que falam sobre o seu setor, marca, negócio ou produtos.
2. Monitorar conversações, classificando-as pelo seu teor e grau de influência de seus interlocutores.
3. Elaborar planos de ação e interferência (quando necessário) para gerenciar a imagem da organização.
4. Dispor de recursos humanos especializados em redes sociais que entendam o comportamento de agentes e recomendem ações.
5. Saber interferir em ambientes exclusivos de usuários ou apenas monitorá-los.
6. Saber ouvir e propor mudanças nos negócios.
7. Tratar os usuários-mídias como públicos de relacionamento que demandam canais específicos de comunicação.

8. Planejar com transparência ações induzidas que visem ao convencimento dos usuários. Enganá-los é perder a credibilidade nesses meios.
9. Estudar se a mídia social suporta formas de patrocínio, apoio ou pagamento para angariar exposição.
10. Mensurar e acompanhar ações de comunicação: conversações sobre temas relevantes para a organização; alterações nos diálogos que envolvem a empresa; *links* e tráfego que levam para o *site*; fortalecimento das relações; visitantes únicos, tempo gasto por eles e locais de maior aceitação e rejeição; cliques que foram convertidos em valor monetário; participação em outros programas de comunicação da organização.

Esses dez passos elaborados pela autora Carolina Terra, são pontos essenciais onde o comunicador deve atuar nas mídias digitais, a fim de conhecer e engajar seus públicos em rede. Saad Corrêa (2003, p. 110), argumenta que: “quanto mais integrada a comunicação com os públicos no meio digital, mais complexo o sistema de representação; quanto maior a complexidade, maiores as possibilidades de ações de relacionamento eficientes com os públicos.” Sendo assim no momento da realização do diagnóstico e da elaboração do planejamento de comunicação, é essencial que o profissional de comunicação conheça a fundo as características do seu público. Considerando que o tempo do planejamento formal previsto é menor e que as forças que podem influenciar no processo se reconfiguram permanentemente, a comunicação digital implica recorrentes adaptações (MACHADO, 2012, p. 71).

Devemos lembrar que a comunicação estratégica nas mídias digitais faz toda a diferença também num possível momento de crise da organização, onde tudo o que já havia sido construído com o público anteriormente à crise (relacionamento, credibilidade e imagem organizacional) é colocado em xeque. O que pode ser um fator determinante na hora de repensar o planejamento estratégico da organização, agora focado em ações a serem elaboradas para minimizar os efeitos da crise, assunto que iremos abordar no próximo capítulo do trabalho.

CAPÍTULO II – COMUNICAÇÃO DE CRISE

Nesse capítulo trataremos dos conceitos de comunicação de crise, crise de imagem e estratégias de comunicação de crise, segundo os conceitos dos seguintes autores: Argenti (2006), o qual discute a comunicação empresarial, Forni (2015), que traz conceitos-chave de comunicação de crise, Grunig (2009), com as Relações Públicas estratégias e os princípios de comunicação de crise, e Teixeira (2013) e Machado (2016) que abordam o gerenciamento de crise em mídias digitais.

2.1 Crise de Imagem

Entender o que é crise pode parecer complexo, tendo em vista que não existe um conceito preciso que a descreva. Uma crise não é composta pelos os altos e baixos de um negócio, na verdade, ela se caracteriza por acontecimentos ainda mais graves. A crise quase sempre representa um passivo de imagem, um arranhão na reputação. Fatos que possam vir a manchar a imagem de empresas, governos ou de pessoas e que, dependendo da dimensão o impacto negativo pode ser tão forte a ponto de afetar definitivamente a reputação. Ian Mitroff, autor de *Managing crises before they happen* (2001), traz uma definição mais direta sobre crise. Para ele uma crise é um evento que afeta ou tem o potencial de afetar uma organização inteira, algo negativo que não pode ser completamente contido dentro de uma organização. Segundo Mitroff, “lamentavelmente não é possível dar uma definição precisa de crise, assim como não é possível prever com certeza absoluta como uma crise vai ocorrer, quando ocorrerá e por quê.” (MITROFF, 2001, p. 34-35 *apud* FORNI, 2015, p.7)

Apesar da existência de muitas definições de crise, a maioria dos conceitos converge para alguns princípios padrões e, além disso, existem alguns pressupostos gerais para qualificar uma situação ocorrida na organização como passível de crise. São eles: acontecimento repentino; não planejado; que 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. Em resumo, entendemos crise como uma ruptura na normalidade da organização, que traga uma ameaça real ao negócio. Além disso, as crises criam um clima de insegurança, o que faz despertar o interesse da mídia e, por conseguinte, a pressão dos concorrentes. Mas para que tenhamos melhor

compreensão do que é crise, precisamos primeiro diferenciá-la de um termo a qual ela é facilmente confundida, a emergência. Segundo Forni (2015, p. 9), uma emergência envolve uma interrupção súbita das operações normais, que pode ser causada por falha, acidente técnico, aumento inesperado da demanda, revolta de empregados e até mesmo desastres naturais. Porém, quando utilizamos o termo emergência, falamos de situações de exceção, que abarcam momentos fora do comum, àqueles que não se encaixam na cadeia de comandos usual. Já crise, refere-se a um questionamento sobre os valores organizacionais e tem um potencial de gravidade diferente. No entanto, pode-se até admitir a emergência como fator indutor de uma crise, geralmente isso ocorre no momento da tomada de decisão quanto ao fator ocorrido, o que também pode ser chamado de *turning point* para o melhor ou o pior.

Enquanto as emergências geralmente interrompem as operações de forma recuperável, a crise interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais comprometendo os negócios e, em casos mais graves, a sobrevivência da organização. A emergência em geral é contornável. A crise tem uma tendência para aumentar de intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas ou políticos (FORNI, 2015, p. 10).

Também existe uma corrente que admite as crises como eventos violentos e dolorosos que provocam sofrimento e, apesar de não ser uma característica implícita nas crises, há uma relação bem próxima entre as crises mal administradas e esses “eventos dolorosos”, tendo em vista que o preço pago pela má gestão de uma crise pode ser muito alto. Tudo vai depender da forma como a organização vai conduzir o acontecimento negativo. Se seguir os preceitos básicos de gestão de crises pode amenizar sua letalidade, podendo até tornar a crise uma oportunidade de crescimento, afirmação e aprendizagem para a empresa. Por mais que executivos experientes percebam com certa facilidade as possibilidades de crises que possam vir a ocorrer na organização, ainda assim, muitas vezes minimizam ocorrências e, além disso, é comum a tentação de subestimar o risco de uma crise. Consequentemente deixam de investir em treinamentos, planejamento de crise, saúde e segurança dos funcionários.

Todas as organizações estão sujeitas a passar por algum tipo de crise no decorrer de suas atividades profissionais, mas a falta de uma padronização de ações no momento em que ela acontece pode gerar danos irreversíveis à imagem da instituição ou pessoa. Mitroff (2001, p. 60 *apud* FORNI, 2015, p. 15) admite que, se comparadas com desastres naturais (os quais temos pouco ou nenhum controle), a maioria das crises resulta de causas provocadas pelo homem, pela ação inapropriada, por erros, inação ou desleixo das pessoas, dos empregados ou dos executivos. E esses erros podem vir a provocar as mais diversas catástrofes, acidentes,

destruição, morte e prejuízos incalculáveis. Além dos danos à sociedade e dos estragos à reputação, que comprometem o futuro da organização.

As crises normalmente acontecem em diversas fases, Forni (2015, p.17) apresenta três fases da crise. Segundo o autor, já na primeira existem sinais que antecedem o acontecimento negativo. Alguns fatos não acontecem da noite para o dia e deixam vestígios de que não estão na conformidade habitual. Esse é o período de alerta, o momento onde as primeiras ações para evitar a crise já deveriam ser tomadas. É um momento precioso e decisivo para agir. A segunda fase é o desencadear da crise, o momento que exige reação imediata, proatividade e liderança, é o período de agir. Os especialistas chamam-no de *turning point* (o ponto no qual a crise é neutralizada, vencida ou se agrava). Nessa fase se sobressai a diferença de quem consegue conter ou prolongar a crise. Por último, o pós-crise. Uma fase importantíssima, mas muitas vezes menosprezada pelas organizações. É nesse momento que se avalia, apuram-se responsabilidades, aplicam-se penalidades, conserta-se o que saiu errado, traçam-se estratégias futuras para que não se repita e por fim, tenta-se diminuir o passivo.

Diante das três etapas da crise apresentadas acima, podemos constatar que por mais que não sejam inevitáveis, em sua maioria são previsíveis. Consegue-se visualizar seus sinais já na primeira fase e a maneira como será gerenciada é o teste de como andam as estruturas de Relações Públicas da organização. Viana (2008, p.77) diz que as crises nascem de sucessões de erros que vão se entrelaçando uns aos outros e acabam por se tornar parte do cotidiano como se fossem acertos. Fatos negativos fazem parte da rotina das organizações e podem surgir em decorrência de inúmeros fatores como, por exemplo, erro humano, má administração, catástrofes ou acidentes involuntários, entraves políticos, falta de fiscalização, ou até mesmo boicote de pessoas muito próximas a organização. Apesar de não existir maneira de mapear todas as possibilidades de crise, Forni (2015, p. 35-38) apresenta em sua obra um rol de tipos de crises que nos auxilia visualizar um inventário de eventos negativos que possuem potencial de afetar a reputação de empresas ou órgãos públicos, são elas: direitos do consumidor, ética empresarial, meio ambiente, relações trabalhistas ou pessoal, catástrofes naturais, segurança pública, poder Público, danos patrimoniais, controle financeiro, contencioso jurídico, imagem, tecnologia, serviços públicos, pendências regulatórias, crises de gestão e ambiente político.

Ainda, do ponto de vista jornalístico, alguns autores conceituam crises como “graves” e “leves”. Dentro das crises graves, se enquadrariam acidentes industriais, desastres naturais, atos terroristas ou assemelhados e elas são graves quando os jornalistas e a opinião pública cobram um pronunciamento da organização. Já nas crises leves, entram as reestruturações

organizacionais, fusões, aquisições, programas de demissão voluntária, lançamento de produtos que não deram certo, ou até mesmo, atos negativos internos, fatos que a organização consegue gerenciar internamente de maneira satisfatória. As crises graves são aquelas que merecem mais atenção, pois tem escrutínio mais rigoroso da sociedade e demandam mais tempo para a solução, porém, até mesmo notícias que ao primeiro olhar seriam categorizadas positivas podem gerar crises. Sendo assim, é necessário estar atento a todos os passos organizacionais, pois apesar de ser um trabalho de muito envolvimento, planejamento e perspicácia, é possível mapear todos os tipos de crise de uma organização.

Crises representam quase sempre uma ameaça e grande parte das delas, inevitavelmente, causa danos à reputação, pois acabam comprometendo o nome de produtos e empresas, desgastando a imagem de autoridades, políticos e celebridades. Por esse motivo, a forma como a crise será tratada pela organização, pela mídia e pelos *stakeholders*³ é tão importante. A reputação é construída ao longo da vida de uma pessoa ou de uma organização, através da sua forma de agir e se relacionar. Além disso, é um ativo intangível que agrega valor monetário e não monetário a uma organização.

Definimos reputação como uma distribuição de diferentes representações cognitivas (em lugar de uma média) dos membros de uma coletividade, tais como uma população geral ou um público específico de uma organização. Essas representações podem ou não incluir uma avaliação, uma atitude (GRUNIG E HUNG, 2002, p. 108).

A reputação passou a ser um ativo importante porque está ligada diretamente com as expectativas da sociedade em relação a pessoas e a organizações. Espera-se que uma empresa possua tratamento ético, serviço rápido, um bom atendimento e que haja dentro das normas estabelecidas perante o contrato do serviço. É o que nos faz optar por um produto e uma marca e não por outra que presta os mesmos serviços. As percepções do público de uma marca ou empresa também auxiliam na formação da sua imagem, ou seja, na maneira como a empresa é vista pelos olhos de seu público. Segundo Argenti (2006),

Uma organização pode ter diferentes imagens junto a diferentes públicos. Por exemplo, as empresas de cigarro podem ser desaprovadas por muitos consumidores norte-americanos que buscam um estilo de vida mais saudável, mas um sucesso para os acionistas da Philip Morris, que obtêm lucros da venda internacional do mesmo produto (ARGENTI, 2006, p. 60).

³ Definimos *stakeholders* como uma ampla categoria de pessoas que poderiam ser afetadas por decisões gerenciais ou afetar as decisões organizacionais, como funcionários de uma empresa ou moradores de uma comunidade (GRUNIG, 2011, p. 84).

Teixeira (2013), também traz uma reflexão muito importante para o que tange as estratégias de comunicação digital desenvolvidas em rede. A autora expõe que

a comunicação estabelecida nas redes sociais, no que diz respeito à estratégia adotada no mundo *on-line* - as mensagens postadas, interação realizada, o mapeamento do público e o estreitamento da relação - também é identidade, que, quando benfeita, gera uma boa imagem para a organização. Podemos chamar de identidade corporativa digital, ou *on-line*, para nos referir à comunicação e à mensagem feitas no mundo *on-line* (TEIXEIRA, 2013, p. 51).

Pessoas comuns, mesmo sem muito conhecimento de mercado, opinam e debatem sobre comportamentos corporativos, principalmente os que são amplamente divulgados pela mídia. Segundo Forni (2015, p.45), é importante saber que nas crises, na maioria das vezes, as percepções são mais importantes do que os fatos e, além disso, as percepções são formadas pela emoção, não pela razão. Sendo assim, é muito importante que o profissional de comunicação atue junto aos executivos da organização, alertando sobre o desgaste de imagem e a possibilidade de a crise afetar também a reputação da empresa, o que pode afetar diretamente nos resultados da empresa, visto que a credibilidade da mesma é colocada em cheque. No próximo item, abordaremos a importância do profissional de comunicação, especialmente as Relações Públicas, na gestão e prevenção de crises.

2.2 Comunicação de crise

A comunicação tem papel fundamental durante o processo de administração de crises, pois a gestão de informações, as estratégias comunicacionais e o bom relacionamento com a mídia é o que vai garantir uma crise bem gerenciada e sua possível superação. A comunicação de crise trata-se de uma comunicação estratégica que é elaborada alinhando valores e crenças da empresa, aos negócios e aos objetivos da organização, ela deve ser pensada para reduzir impactos mais profundos na reputação da empresa, o que pode acabar ocasionando a perda de confiança de funcionários, acionistas, consumidores e clientes. Segundo Argenti (2006), crise pode ser definida como,

[...] 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 a devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultada de erro humano (ARGENTI, 2006, p. 259).

Geralmente quem atua na gestão de comunicação de crises é um profissional da área da comunicação, que apesar da dificuldade existente em pensar estrategicamente quando se está dominado por eventos internos inesperados, deve estar preparado e agir prontamente, observando os sinais da crise e atuando com cautela e perspicácia, a fim de reduzir os danos causados por ela. Lembrando que não podemos encarar uma situação de crise como o fim de uma empresa, mas sim, buscar estratégias adequadas para revertê-la o mais rápido possível. Segundo Forni (2002),

Uma crise não necessariamente gera o fim de uma empresa. Uma crise muitas vezes é inevitável e gerenciá-la é a melhor maneira de lidar com ela e isso se dá através de um bom relacionamento com a mídia agindo de forma transparente, segura, e ética. Administrar a versão da mídia é uma forma para preservar a imagem da empresa (FORNI, 2002, p. 387).

O trabalho de gestão de crises deve ocorrer muito antes de ela começar a dar os primeiros sinais. Pois, mantendo um bom relacionamento com a mídia e um bom planejamento de prevenção de crises, possuímos maior chance de preservar a imagem da organização assessorada. Segundo Argenti (2016, p. 275), o primeiro passo que devemos tomar ao nos prepararmos para uma crise é tentar entender que toda e qualquer organização, não importando o setor ou a localização, está sujeita a deparar-se com uma crise no decorrer de sua trajetória. Em segundo lugar, a pessoa encarregada pela comunicação empresarial deve realizar uma sessão de *brainstorming*, que inclua os gerentes mais experientes da empresa e os representantes das áreas que possuam maior chance de serem afetadas por uma crise. Nessa fase, devem-se levantar as possíveis crises e determinar quais têm mais potencial de ocorrência. Após definir a probabilidade do risco, a organização precisa também definir quais os diferentes públicos poderiam ser afetados pela crise, para que assim seja possível definir também, os objetivos de comunicação para as crises potenciais, além de analisar quais canais serão utilizados para a gestão dessa comunicação.

Outra parte importante ao planejar a comunicação durante uma crise é designar uma equipe diferente para cada crise e assim, estabelecer com antecedência, quem estará em qual equipe, aliando as competências de cada funcionário com cada setor que poderá ser afetado pela crise e que precisará de determinada expertise para a resolução do problema. Em sua obra, Argenti (2016, p.282) também cita itens importantes a serem introduzidos em um plano formal de gerenciamento de crise, são eles: 1) uma lista de quem informar em uma emergência; 2) uma abordagem para as relações com as mídias; 3) uma estratégia para informar os funcionários; 4) um local para funcionar como central de crise; 5) uma descrição

do plano. Todas essas ações citadas são de suma importância no momento da gestão de risco de uma crise, pois quando uma organização cria planos de prevenção, passa a trabalhar na primeira fase da gestão, aonde a crise ainda não chegou, o que torna mais “fácil” o trabalho comunicacional nas próximas fases.

O autor James E. Grunig (2011) em sua obra *Relações Públicas: teoria, conceitos e relacionamentos*, comenta que grande parte de todas as crises é causada por decisões gerenciais, e não por acidentes ou desastres naturais. E, assim sendo, a maior parte delas ocorre porque a gerência não se comunicou com públicos estratégicos sobre os principais assuntos emergentes antes que os públicos criassem um assunto emergente e, conseqüentemente, uma crise. Sendo assim, o autor recomenda a utilização de quatro princípios de comunicação de crise. São eles, I. Princípio de relacionamento: as organizações são menos vulneráveis a questões emergentes e às crises quando estabelecem bons e duradouros relacionamentos com aqueles públicos que poderão ser afetados pelas decisões e comportamento das organizações; II. Princípio de responsabilidade: As organizações devem aceitar a responsabilidade de administrar uma crise até mesmo quando não sejam culpadas pela crise; III. Princípio da transparência: durante uma crise, a organização deve revelar tudo o que sabe sobre a crise ou os problemas envolvidos. Caso não saiba o que aconteceu, deve se comprometer com a revelação de toda a informação pertinente no momento de ter acesso a essa informação; IV: Princípio da comunicação simétrica: durante uma crise a organização deve assumir que os interesses dos seus públicos são tão importantes quanto os próprios no momento em que a crise se manifesta. A segurança pública, por exemplo, é tão importante quanto o lucro. Assim sendo, a organização não tem outra escolha senão a de comunicar por meio de diálogo verdadeiro com os públicos e adotar um comportamento socialmente responsável durante a ocorrência da crise.

Muitas vezes é difícil convencer a administração da empresa de que é necessário mudar o comportamento gerencial afim de evitar os danos causados por públicos opositores às atitudes da organização. Por isso, é muito importante que a equipe de comunicação esteja acompanhando sempre o que os públicos estão falando sobre ela, desde o público interno da empresa até a mídia, que é capaz de disseminar informações em larga escala. Esse monitoramento é importante para corrigir eventuais erros e também para garantir que não hajam novas crises. Os públicos da organização são muito importantes e dão respaldo em diferentes âmbitos, por isso eles também devem ser mantidos informados e merecem resposta do que está acontecendo com a organização no momento da crise.

Também é importante lembrar que,

[...] nesse processo de crise, a atuação do relações-públicas aumenta e também tem a oportunidade de legitimar-se enquanto gestor da comunicação organizacional. A comunicação é imprescindível nestes momentos e o RP é quem detém as competências para evitar boatos, facilitar o fluxo de informações, gerir a imagem e potencializar oportunidades que surgem em momentos de instabilidade. (MACHADO, 2016, p. 45)

Uma das principais funções do executivo de Relações Públicas é assessorar os gerentes de outras áreas quando percebe que as decisões ou ações da empresa podem formar públicos ativos, assuntos emergentes e crise. Segundo Pérez,

[...] a função do profissional de comunicação não é tanto comunicar como pensar a mensagem. Para a primeira tarefa cabem muitos e variados ofícios; para a segunda só cabe pensar em uma estratégia, alguém que tem a capacidade de estabelecer uma ponte entre a visão e a missão de sua organização [...] (PÉREZ, 2012, p. 10)

Porém, esse trabalho de comunicação deve ser contínuo e como já citado anteriormente, não deve acontecer apenas no momento da crise, e sim muito antes disso, a partir da elaboração de um bom planejamento de gerenciamento de crises que observe todas as possibilidades de crise existentes no âmbito organizacional, além de sempre manter um bom relacionamento com a mídia e com os seus públicos. Sendo assim, podemos perceber que as atividades de comunicação são essenciais no momento da crise. As estratégias que serão adotadas pelo profissional no pré, trans e pós crise são de suma importância para a superação da mesma e todos os erros podem tornar-se aprendizado para que não sejam cometidos novamente.

2.3 Estratégias de comunicação de crise

Como já foi abordado no primeiro capítulo deste trabalho, os profissionais de Comunicação estão constantemente aprimorando as estratégias comunicacionais que podem e devem ser implementadas quando a organização, marca ou pessoa assessorada é alvo de qualquer tipo de crise, sempre de maneira rápida e perspicaz. Segundo Argenti (2006), o primeiro passo para se pensar uma comunicação de crise é entender que qualquer empresa pode se ver mergulhada numa crise e que crises são exclusivas, mas algumas características comuns são compartilhadas. Quando falamos em estratégias de comunicação de crise, tendemos a pensar em ações que seriam desenvolvidas pelo profissional de comunicação a

partir do momento que se defrontasse com uma crise. Porém, todo trabalho anterior a uma crise, como o cultivo de um bom relacionamento com a mídia (envio de releases), a preocupação com todos os públicos da organização e a sociedade em geral (realização de projetos sociais, culturais e ambientais) contribuem para amenizar uma crise futura, visto que a empresa fica com o bônus de imagem positiva junto à opinião pública. “A comunicação estratégica permite a efetividade organizacional quando ajuda as organizações a construir relacionamentos, resolvendo os conflitos entre organização e seus públicos” (KUNSCH, 2003, p. 43).

A evolução das tecnologias também passa a alterar a agilidade com que uma crise pode vir a se agravar não sendo bem gerenciada, e as redes sociais tem papel importante nesse novo cenário.

Mudou tudo. No século XXI, para um evento acontecer, passa primeiro pelas redes sociais. Os observadores compartilham a experiência e as organizações precisam estar atentas para investir rapidamente nesse processo. Com isso, o poder de amplificação dos fatos se multiplicou. E a necessidade de acompanhá-los também. O tempo da postagem de uma opinião sobre uma crise, nas redes, equivale hoje apenas ao tempo de uma reunião, nos moldes antigos, para discutir uma crise (FORNI, 2015, p. 247).

Diversas empresas já se depararam com crises que ocorreram ou que foram agravadas nas redes sociais. Com a rápida evolução da internet e com a instantaneidade de comentários e propagação de conteúdo, muitas dessas organizações sentem-se despreparadas para adotar uma política de utilização de redes sociais. O fato é que os *stakeholders* esperam uma resposta rápida da organização e, sendo assim, a mesma deve estar preparada para informar ao seu público o que ele quer saber.

Lembrar sempre que as mídias sociais são um meio e não um fim. Manter os *stakeholders* informados por todos os meios, incluindo mídias sociais, praticamente *real time*, não é uma alternativa de comunicação ou uma meta para ser alcançada a longo prazo. Transformou-se num padrão das empresas que desejam e precisam estar atualizadas. As redes sociais não podem ser encaradas como um modismo ou apenas uma forma de comunicação moderninha, para ser usada apenas como alternativa de resposta à crise. Não se trata e uma opção. Mas exigência do mercado (FORNI, 2015, p. 252).

Como já comentamos anteriormente, a maioria das crises não surge repentinamente, exceto em acidentes/tragédias. Na maioria dos casos, a internet amplifica a repercussão da crise nas mídias:

No mundo *on-line*, existem dois tipos de repercussão de uma crise: ou ela se inicia neste ambiente, nos debates nas redes sociais, ou surge no ambiente externo, quando as redes sociais têm a função e a força para propagá-la. É importante mencionar que para os meios digitais, as crises, para ter repercussão, não precisam ganhar, necessariamente, as páginas do jornal. Muitas delas, neste mundo moderno, podem ficar fechadas no ambiente *on-line*, porém, vistas por muito mais pessoas (TEIXEIRA, 2016, p. 41).

As crises, quando não são gerenciadas de maneira cuidadosa e com agilidade, podem afetar a imagem de organizações dentro de horas, como, por exemplo, a crise da marca de esmaltes Risquè no ano de 2015, quando criou uma linha de esmaltes intitulada: “homens que amamos”. Faziam parte dessa linha esmaltes com os nomes: “André fez o jantar”, “Zeca chamou para sair”, “João disse eu te amo”, entre outros. Segundo a marca, o lançamento tinha o objetivo de fazer um tributo aos pequenos gestos diários dos homens que fazem a diferença. O público da marca, que em sua maioria é o público feminino, não gostou da abordagem da linha, visto que os esmaltes não homenageavam as mulheres. Sendo assim, as mulheres não perdoaram e utilizaram de forma sarcástica a *hashtag*: *#homensrisque* para fazer publicações que retratavam o lançamento da linha de esmaltes de forma negativa e com essas publicações a *hashtag* chegou aos *trending topics* (assuntos mais comentados) do Brasil na rede social Twitter. Dias após a crise a empresa pronunciou-se oficialmente com o seguinte discurso: “A coleção ‘Homens que Amamos’ foi inspirada em gestos de carinho e respeito vindos de pessoas que amamos. A marca considera todo tipo de discussão positiva e reafirma que está sempre atenta aos comentários de seus consumidores”.

Outro exemplo de crise amplamente noticiada é a de uma das maiores empresas da nação brasileira, a Petrobras. A empresa teve sua imagem demasiadamente arranhada após ter sido deflagrada a operação “Lava Jato”. No dia 26 de fevereiro de 2015 foi instalada uma comissão originada a partir de investigações do Ministério Público Federal (MPF) sobre crimes de lavagem de dinheiro que apontaram para a existência de um esquema de corrupção na Petrobras. Essa operação é conduzida pela Polícia Federal e possui o intuito de apurar esse suposto sistema de corrupção no interior da empresa, referente ao desvio e lavagem de dinheiro envolvendo diretores da estatal, grandes empreiteiras e políticos. O esquema pode ter desviado mais de R\$ 10 bilhões. A operação recebeu este nome porque um dos grupos envolvidos no esquema fazia uso de uma rede de lavanderias e postos de combustíveis para movimentar o dinheiro ilícito.⁴ Atualmente a empresa sofre tanto com processos judiciais no Brasil, quanto no exterior. Além disso, foi veemente retratada pelas mídias brasileiras. “Tendo

⁴ Disponível em: < <http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2015/02/05/quer-entender-o-que-acontece-na-petrobras-veja-este-resumo.htm> > Acesso em 07/09/2016 às 10h34.

a sua imagem e reputação retaliadas pelas denúncias e investigações, além dos resultados financeiros negativos a Companhia figura na imprensa nacional e internacional cuja pauta de notícias gira em torno da maior crise de credibilidade enfrentada pela empresa” (MACHADO, 2016, p. 75).

Esses e outros casos de crises que são estampados pela mídia diariamente, nos fazem perceber o que comunicação não pode ser tratada como mera ferramenta, e sim deve ser gerenciada de maneira estratégica a fim de que seja utilizada e observada como agente transformadora da gestão empresarial, buscando sempre demonstrar ao público da organização o comprometimento com a ética e a com os valores organizacionais. Preocupar-se com a exposição de uma crise na mídia é muito importante, principalmente para entender os contornos de defesa dos interesses públicos. Segundo Wilson Bueno, “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 titubeia” (BUENO, 2009, p.142).

Como já citamos nesse trabalho, todos os tipos de empresas, dos mais variados ramos e de todos os portes estão vulneráveis a possíveis crises, mas quanto maior a empresa e maior o seu reconhecimento, conseqüentemente, maior o foco da mídia. Segundo Forni (2007), “geralmente, a comunicação é chamada quando o fato negativo já foi consumado. Isso poderia ser gerenciado com um bom gerenciamento de risco.” Além disso, o autor relata a importância em separar a gerência de crise e de risco do chamado gerenciamento da comunicação de crise, pois,

O profissional de comunicação não gerencia a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comitê ou gabinete da crise. A comunicação é um pilar da gerência da crise, e dos mais importantes. Se não houver trabalho conjunto, o esforço de um e de outros não será suficiente para administrar a crise. A comunicação sozinha não resolve. Quando uma crise se abate sobre uma organização, ela transcende a comunicação. A comunicação vai auxiliar a empresa e amenizar a repercussão da crise, que é um agravante. (FORNI, 2007, p. 199)

A partir do argumento exposto por Forni, pudemos perceber a importância do trabalho em conjunto, tendo em vista que o profissional de comunicação apenas gerencia a comunicação da crise e que o esforço coletivo é de suma importância. Com o conhecimento das teorias de comunicação estratégica e comunicação de crise expostas nesse trabalho, pudemos compreender melhor que os novos meios de comunicação, como, por exemplo, as redes sociais, são potenciais impulsionadores de uma crise e que, é necessário que as organizações atentem para o que está sendo falado sobre elas. Manter o controle do que está

sendo publicado e exposto é fundamental. Sendo assim, no próximo capítulo adentraremos a análise do objeto de pesquisa, a *fanpage* do Facebook da empresa Samarco Mineradora, no período de 15 de novembro de 2016 até 05 de maio de 2016

CAPÍTULO III – PERCURSO METODOLÓGICO E ANÁLISE

Neste capítulo, a empresa escolhida como objeto desse trabalho de conclusão de curso será apresentada, a fim de compreender seu ramo de atuação e sua presença na sociedade, destacando o momento e as estratégias comunicacionais que serão estudadas nesse trabalho. Em seguida, apresentaremos a triangulação de métodos e técnicas que foi utilizada. Serão descritos nesta seção o método do Estudo de Caso e a observação encoberta não participativa. A fim de articular esses conceitos utilizaremos autores como Yin (2005) e Johnson (2010). Para concluir, realizaremos análise segundo o referencial teórico selecionado em pesquisa bibliográfica preliminar e apresentaremos os resultados da pesquisa.

3.1 A Samarco Mineradora

A Samarco Mineradora é uma empresa brasileira de mineração de capital fechado que é controlada em partes iguais por dois acionistas: BHP Billiton Brasil Ltda. e Vale S.A. Foi fundada em 1977 e seu produto principal são pelotas de minério de ferro, que são comercializadas para a indústria siderúrgica mundial. A empresa exporta para 19 países das Américas, Oriente Médio, Ásia e Europa. Possuem três concentradores instalados na unidade de Germano, em Minas Gerais, que beneficiam o minério e aumentam o seu teor de ferro. A estrutura da também possui quatro usinas de pelotização na unidade de Ubu, no município de Anchieta, no Espírito Santo. As duas unidades industriais são interligadas por três minerodutos, com quase 400 quilômetros de extensão cada, que transportam a polpa de minério de ferro entre os dois estados. Na unidade de Ubu, a empresa possui um terminal marítimo próprio, por onde escoam a sua produção. Além das usinas de pelotização, a empresa tem também uma usina hidrelétrica em Muniz Freire (ES) e participa do consórcio da usina hidrelétrica de Guilman-Amorim, em Antônio Dias e Nova Era (MG). Juntas, as duas usinas respondem por 14,5% do consumo anual de energia elétrica da Samarco.

A empresa tem também escritórios de vendas nos municípios de Belo Horizonte (MG) e Vitória (ES) e dois internacionais em Amsterdam (Holanda) e Hong Kong (China). A empresa possui mais de 2.500 funcionários e prima pelas boas práticas de gestão de pessoas e pela promoção de um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento profissional e a qualidade de vida dos empregados. Sendo assim, a Samarco desenvolve ações ligadas à saúde e bem-estar, como avaliações físicas, mentais e odontológicas, serviço social ao empregado,

monitoramento da ergonomia, higiene ocupacional e atividades que buscam contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida dos empregados dentro e fora do ambiente de trabalho. Além desse programa, a Samarco mantém o Projeto Gestão de Riscos Críticos, um programa de gerenciamento baseado em 18 riscos operacionais prioritários. Em termos de governança, além dos Comitês Centrais de Segurança, possuem Comitês Operacionais de Saúde e Segurança do Trabalho (SST) e Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA e CIPAMIN), que cobrem todas as unidades e representam 100% dos empregados da Samarco e dos contratados permanentes.

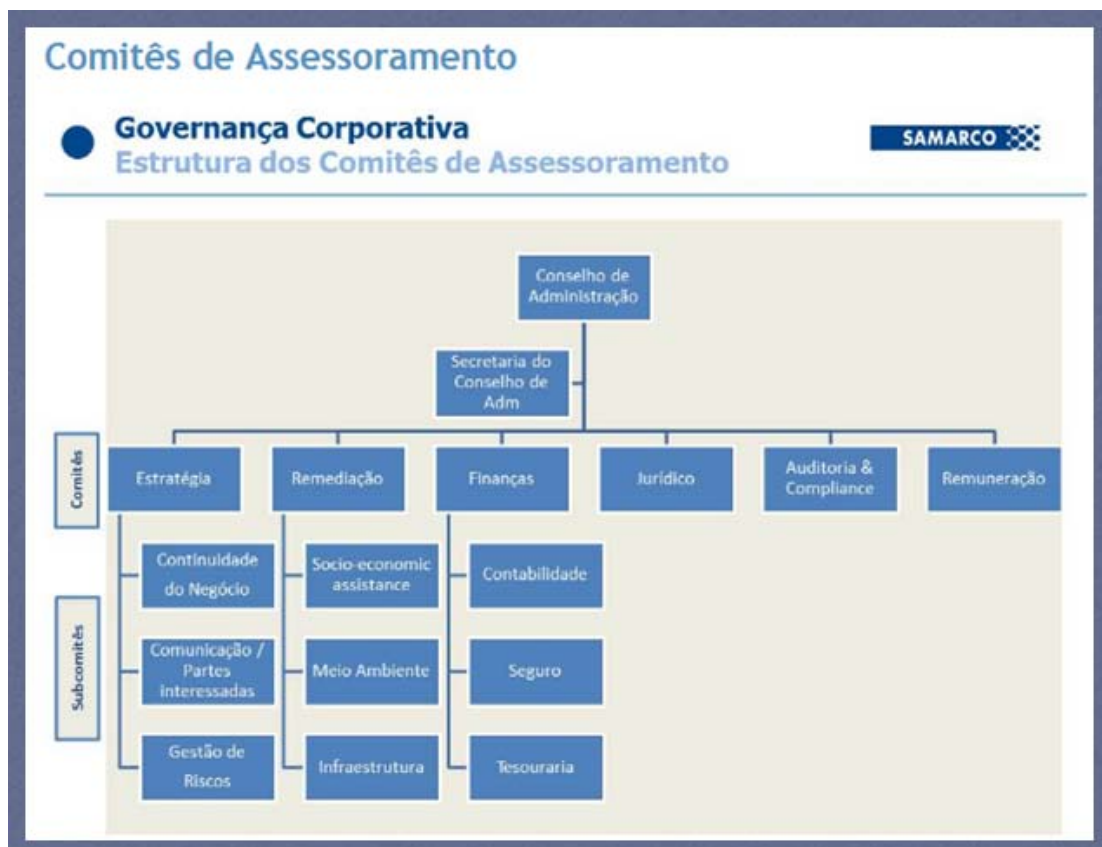


Imagem 1: Organograma Samarco

Fonte: <<http://www.samarco.com/institucional/governanca-corporativa/>>

A Mineradora tem como missão organizacional: produzir e fornecer pelotas de minério de ferro, aplicando tecnologia de forma intensiva para otimizar o uso de recursos

naturais e gerando desenvolvimento econômico social, com respeito ao meio ambiente. Como valores, 1. Respeito às pessoas: Prezamos pela vida acima de quaisquer resultados e bens materiais. Respeitam o direito à individualidade, sem discriminação de qualquer natureza, e honram, com sua responsabilidade, o bem-estar das pessoas e da sociedade, assim como o cuidado com o meio ambiente, por meio da utilização correta dos recursos necessários às suas atividades. Acreditamos em seu papel influenciador e contributivo para o desenvolvimento social e econômico do País, visando ao futuro das próximas gerações; 2. Integridade: Atuamos com seriedade no cumprimento às leis e respeito aos princípios morais, primando pela dignidade e ética nas relações. Adotamos uma postura honesta e transparente com todas as partes envolvidas em nosso negócio; 3. Mobilização para resultados: Gostamos de superar os objetivos e metas estabelecidos e temos perseverança em fazer melhor a cada dia, com criatividade, cooperação e simplicidade, buscando constantemente o conhecimento e a geração de ideias inovadoras, para o atingimento de resultados diferenciados e duradouros.⁵



Imagem 2: A Samarco – Site da Mineradora

Fonte: <<http://www.samarco.com/institucional/a-empresa/>>

Em 05 de novembro de 2015, a empresa ganhou destaque na imprensa do Brasil e também de outros países após o rompimento de duas barragens de rejeitos em Bento

⁵ Disponível em: <<http://www.samarco.com/institucional/a-empresa/>> Acesso em: 15/06/2016 às 11h53

Rodrigues. Essas barragens faziam parte da Mina de Germano, que integra o chamado Complexo de Alegria, situado no distrito de Santa Rita Durão do município de Mariana, no estado de Minas Gerais. O acontecimento configurou-se como um dos maiores desastres ambientais do país. O distrito que possui extensão equivalente a cerca de dez campos de futebol foi praticamente varrido do mapa; o rejeito atingiu cerca de 20 metros de altura no momento do acidente e acabou destruindo fauna, flora e moradias da região, o que fez com que todas as famílias que moravam no local tivessem de desocupar suas casas. Em decorrência do acontecimento, a empresa foi constantemente citada negativamente em diversas redes sociais digitais, inclusive por outras empresas e organizações, inclusive, teve o acontecimento documentado pelo Greenpeace⁶ (uma organização mundial de campanhas que age para mudar atitudes e comportamentos para proteger e conservar a natureza e promover a paz).

Em sua página no Facebook, a empresa passou a receber muitas críticas, os comentários foram demasiadamente negativos na maioria das publicações postadas pela empresa. Sendo assim, a Samarco passou a atuar intensamente junto a população do distrito e reproduzir suas ações em sua página, a fim de amenizar, reverter e mostrar a preocupação da empresa com o meio ambiente e com as famílias que foram direta e indiretamente afetadas pelo desastre ambiental. Além das publicações diárias no Facebook, a empresa desenvolveu um mapa de ações em seu site, onde o internauta pode selecionar a região e lhe é mostrado detalhadamente as ações desenvolvidas pela empresa em cada região afetada (imagem 3).

⁶ Disponível em: <http://www.greenpeace.org/brasil/pt/Noticias/Lama-ate-o-pescoco/?gclid=Cj0KEQjwjK--BRCzv-Wyu4OTosEBEiQAqFp5OOAR3fQGFGp-Opvzm5_bgryQ5sWBJNvst8PgAP1TOEsaAmIY8P8HAQ> Acesso em 04 de setembro de 2016 às 15:18.



Imagem 3: Site Samarco – Mapa de ações realizadas após o desastre em Mariana.

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

Diante do acontecimento exposto, a pesquisa tem o objetivo de esclarecer quais foram as estratégias de comunicação digital empreendidas pela Samarco Mineradora durante a crise de Mariana. Nos próximos itens, serão apresentados os métodos e as técnicas utilizados para a análise desse trabalho.

3.2 Métodos e Técnicas

A metodologia deste trabalho será desenvolvida através de uma triangulação de métodos e técnicas, composta por pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992) realizada preliminarmente, pelo estudo de caso (YIN, 2010) e técnicas de observação encoberta não-participativa no ambiente digital (JOHNSON, 2010). Na observação científica dos espaços digitais (sites e redes de relacionamentos), para coleta de dados, foram obedecidos os critérios da técnica de observação tradicional com a possibilidade da coleta de dados poder ser realizada a distância do sítio onde está o produtor da informação e no momento que o

pesquisador achar pertinente. Também utilizaremos o método de estudo de caso simples a fim de identificar as estratégias de gestão de crises que foram utilizadas pela empresa Samarco Mineradora.

3.2.1 O Estudo de Caso

Para a realização da análise da pesquisa, como já foi feito, adaptamos a proposta de Yin (2005) para as plataformas digitais. Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” e pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a pesquisa de ciências humanas, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno e abrange desde o planejamento até as abordagens e ferramentas para análise, passando pela técnica de coleta de dados e a verificação da veracidade dos dados coletados.

Segundo Yin (2005, p.19) o estudo de caso é “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”. Dessa forma, adaptamos essa proposta para a realização da metodologia em plataformas digitais, mais especificamente na *fanpage* da Samarco Mineradora. “A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os estudos de caso, é que ele tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões; o motivo pelas quais elas foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.” (SCHRAMM, 1971 *apud* YIN, 2005, p. 31).

Neste sentido, o estudo de caso justifica-se em função do problema desta pesquisa, a qual busca compreender quais foram as estratégias de comunicação utilizadas pela Samarco Mineradora a fim de gerenciar a crise do rompimento das barragens em Mariana, Minas Gerais. Tem-se, portanto, uma questão do tipo “como”.

Para a definição do *corpus* da pesquisa as fontes de evidência mais coerentes para a coleta de dados são: 1) a observação encoberta não participativa nas interfaces gráficas em mídias digitais e 2) a documentação, ao considerar o *clipping* de *posts* da *fanpage* da Samarco no Facebook.

Nesse estudo, a compreensão do processo se delimita ao período de 5 de novembro de 2015 a 5 de maio de 2016, totalizando 182 dias analisados. Como objeto de estudo selecionou-se a Samarco Mineradora, cuja justificativa já foi apresentada, e, como objeto

empírico de estudo das mídias digitais institucionais dessa organização: Facebook. As unidades de análise que formam o *corpus* de pesquisa referem-se às publicações postadas na *fanpage* da empresa no Facebook e no mapa de ações publicado em seu *site*.

Yin (2005), sugere três estratégias para a análise de evidências coletadas, 1) seguir as proposições teóricas estabelecidas no início do estudo de caso para analisar as evidências, pois os objetivos originais do projeto ajudam o investigador a manter o foco e a estabelecer critérios para selecionar os dados, além de auxiliar na organização do caso e na análise de explicações alternativas; 2) pensar em explicações concorrentes, onde se definem e testam esclarecimentos sobre diferentes fatores dos casos que podem interferir no estudo final; e 3) elaborar um esquema descritivo a fim organizar o estudo de caso e poder usá-lo como auxílio na identificação dos tipos de casos que podem ser quantificados. Nesse trabalho serão utilizadas as estratégias sugeridas, visto que o referencial teórico condutor foi desenvolvido previamente guiará a análise dos dados da pesquisa.

Yin (2005, p. 21) expõe a importância do estudo de caso como esforço de pesquisa, principalmente na compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente podemos encontrar a metodologia sendo aplicada a diversas áreas de conhecimento. Braga (2008, p. 77) salienta que os estudos de caso direcionam-se a, pelo menos, quatro finalidades articuladas, seriam elas 1) gerar conhecimento diversificado sobre uma pluralidade de fenômenos que são percebidos intuitivamente como de interesse para a área (o conhecimento dos casos em si); 2) assegurar elementos que articulem e tensionem situações particulares *versus* conhecimento estabelecido; 3) gerar, pela lógica própria dos processos indiciários e a partir de realidades concretas, proposições de crescente abstração e; 4) caracterizar-se como âmbito de maior probabilidade de sucesso ao extrair questões comunicacionais diretamente relacionadas ao fenômeno (em sociedade).

A partir das finalidades articuladas por Braga (2008), podemos justificar novamente a importância do uso da metodologia do estudo de caso para a realização desse estudo. Considerando que no decorrer do trabalho poderemos observar que as teorias norteadoras serão citadas continuamente ao longo de seu desenvolvimento, tendo por finalidade que os referenciais teóricos escolhidos sejam norteadores para as análises empreendidas acerca dos dados empíricos coletados. E, a fim de dar conta da apoderação do dado empírico, na próxima seção descreveremos outras técnicas que serão utilizadas na elucidação do caso proposto.

3.2.2 Observação Encoberta não participativa

As pesquisas que estudam fenômenos sociais *online* vêm sendo constantemente abordadas, tendo em vista a atual facilidade de acesso às mídias digitais. Porém, ainda não possuímos uma literatura coerente e sistematizada que explique como pode-se conduzir e aplicar as tecnologias da Internet para se estudar os fenômenos da interação *online*. É com o intuito de oferecer um roteiro para pesquisa social qualitativa que Johnson (2010) explica passos essenciais para a coleta de dados utilizando a Internet.

Segundo ela, as observações de espaços *online* como técnica de pesquisa podem ser classificadas em duas grandes dimensões: 1) o grau no qual o pesquisador participa no ambiente sob a investigação; e 2) o grau no qual a observação é encoberta. Assim, duas grandes dimensões se desdobram, na prática, em quatro situações como os pesquisadores podem conduzir a observação *online*: 1) a observação aberta e não participativa: onde o pesquisador se identifica ao iniciar o trabalho e os sujeitos sob investigação estão cientes que serão estudados, porém, o pesquisador apenas observa, sem interferir no processo; 2) observação aberta e participativa: o pesquisador é conhecido pelos que estão sendo observados e não só observa, mas também torna-se um membro das atividades do grupo; 3) observação encoberta e não participativa: o pesquisador apenas observa e os sujeitos que estão sob observação não sabem que estão sendo estudados; e 4) observação encoberta e participativa: o pesquisador não identifica-se como tal e participa do processo sob observação. Johnson (2010) também descreve a possibilidade de a coleta de dados ser realizada por meio de método obstrutivos ou reativos (itens 1 e 2 descritos acima), e os não-obstrutivos ou não-reativos (itens 3 e 4), isto é, o objeto ou grupo de pesquisa estar ciente ou não de que está sendo pesquisado.

A presente pesquisa será realizada por meio de observação encoberta e não participativa, de caráter não-obstrutivo ou não-reativo. Ou seja, o objeto da pesquisa, que é a organização Samarco Mineradora não saberá que está sendo observada, afim de que essa informação não influencie no processo de análise de coleta dos dados *online* na *fanpage* da empresa, onde estão empreendidas parte de suas estratégias de comunicação. Essa escolha se justifica pelo fato de que a pesquisadora não terá nenhuma ligação com a empresa no ambiente de estudo, não realizando nenhum ato que despreze a abordagem, como, por exemplo, realização de comentários ou compartilhamento de publicações realizadas pela empresa, postagem de conteúdo em perfil ou envio de mensagens em quaisquer locais para contato. Segundo Johnson, “a observação, contudo, é um método apropriado para se iniciara

coleta de dados gerais de um determinado ambiente, mas deve ser complementada com outros métodos para aprofundar o conhecimento do objeto, elevar a credibilidade das descobertas e a validade das interpretações (JONHSON, 2010, p.73).

Ao encontro ao pensamento da autora, a pesquisa busca justamente trazer uma triangulação de métodos e técnicas, almejando uma visão mais ampla sobre o objeto pesquisado, a fim de assegurar as descobertas e autenticar as apreciações encontradas.

Para tornar mais compreensível os elementos norteadores dessa pesquisa, criamos um quadro metodológico explicativo:

QUADRO METODOLÓGICO EXPLICATIVO: TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS		
MÉTODO DE PESQUISA	Estudo de caso (YIN, 2005)	A pesquisa envolve uma das mídias sociais digitais institucionais que a Samarco Mineradora possui, a sua <i>fanpage</i> na rede social Facebook.
CARÁTER	Exploratório	Explora os elementos estratégicos de comunicação presentes na <i>fanpage</i> da organização, descrevendo e explicando de que maneira são empreendidos pelo objeto de estudo.
TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	Observação encoberta não-participativa	Observação das estratégias em mídias digitais a fim de definir categorias de assunto para as postagens realizadas na <i>fanpage</i> da organização, a fim de realizar análise descritiva posteriormente.
PERÍODO DE COLETA	6 meses	De 5 de novembro de 2015 a 5 de maio de 2016.
UNIDADES ANALISADAS	Postagens da Samarco em <i>fanpage</i> no Facebook	265 postagens

Quadro 1 – Quadro Metodológico Explicativo – Triangulação de Métodos e Técnicas.
Fonte: elaborado pela autora.

3.3 ANÁLISE

Após a observação, a fim de melhor visualizar e compreender a comunicação da empresa Samarco Mineradora durante a crise, foi construída uma tabela que categoriza as 265 publicações analisadas em 5 tipos de postagens. As publicações compreendem o período de 5 de novembro de 2015 até 05 de maio de 2016 e, durante a observação foi constatado que algumas publicações se encaixam em mais de uma das categorias criadas. Embora tenhamos quantificado, nosso foco é identificar e compreender as estratégias presentes nas postagens.

Tipos de postagens	Quantidade de posts	Formato de publicação	Descrição
Samarco Informa (Imagem 5)	78	Imagem e texto; Vídeo informativo; Texto	Publicações informativas que na maioria das vezes tem arte específica (Samarco Informa) e que se referem a atividades como: alocação de pessoas; execução de ações humanitárias, volta às aulas; entrega de moradias; votações; acordo com empregados, entre outras.
Coletivas de imprensa (Imagem 6)	3	Vídeo; Texto	Publicações referentes a coletivas de imprensa que os porta-vozes da organização concederam.
Samarco Esclarece (Imagem 7)	11	Imagem e texto; Vídeo de esclarecimento	Publicações com intuito esclarecedor que na maioria das vezes possuem arte própria (Samarco Esclarece) que trazem, por exemplo: comunicados diretor-presidente da Samarco; notas de esclarecimento; análise de águas e resíduos tóxicos, entre outros.
Reconstrução do local (Imagem 8)	73	Imagem e texto; Imagens; Acontecimentos.	Publicações referentes a ações de reconstrução da cidade e volta a “normalidade”: pontes reconstruídas; lares para animais; ações de recuperação ambiental; mapa de ações; casas entregues; residências temporárias; balanço de ações; ações preventivas; fortalecimento e reestruturação da economia local.
Ações de retorno para a sociedade atingida (Imagens 9 e 10)	135	Imagem; Imagem e texto; Vídeo; Acontecimentos; Citações e depoimentos de funcionários;	Publicações referentes a o que a Samarco têm feito pela comunidade afetada, bem como medidas que foram tomadas para amparar e reestruturar o local afetado como, por exemplo: ações desenvolvidas; distribuição de água; plano de restabelecimento do agronegócio; animais assistidos; cursos técnicos para a sociedade; cartões auxílio; depoimento de moradores sobre a assistência da empresa; funcionários que assumiram novas funções; mapa de ações; assistência às famílias; reuniões com a comunidade; depoimentos de moradores e funcionários; disponibilização de canais e números para esclarecimento de dúvidas e serviço de apoio; atividades culturais e de lazer, entre outros.

Quadro 2 – Matriz de análise de estratégias de comunicação: Categorias de postagens

Fonte: elaborado pela autora.

Após categorizarmos as publicações da Samarco Mineradora realizadas entre 05 de novembro de 2015 e 05 de maio de 2016, encontramos 45% de postagens que se encaixam na categoria “Ações de retorno para a sociedade”, 26% na “Samarco Informa”, 24% na “Reconstrução do local”, 4% na “Samarco Esclarece” e 1% “Coletivas de Imprensa” (Imagem 4).

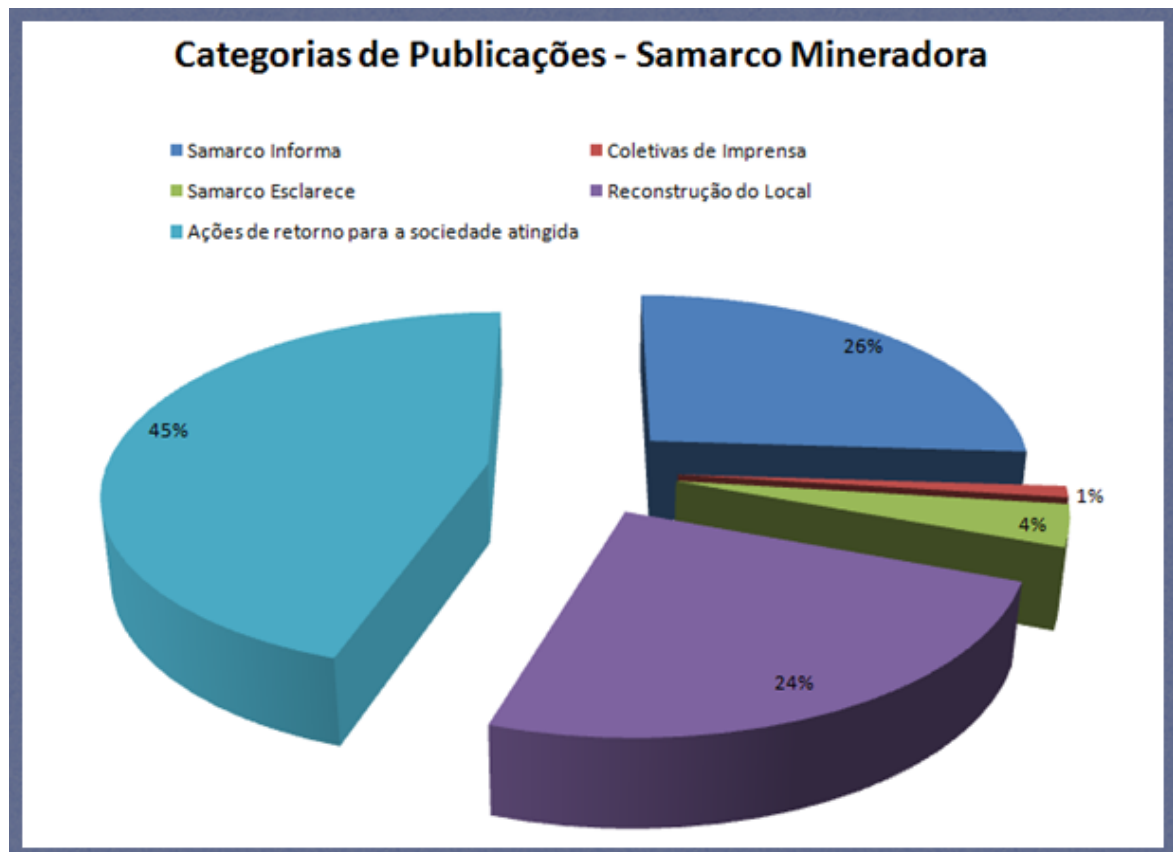


Imagem 4: Gráfico de Publicações da Samarco Mineradora

Fonte: Elaborado pela autora.

Como já descrito acima, a Samarco Mineradora realizou publicações em sua página do Facebook a fim de diminuir os efeitos da crise após o rompimento da barragem em Mariana (MG). Abaixo serão exemplificadas uma imagem de cada categoria definida para compor a matriz de análise de estratégias de comunicação digital.

No dia 05 de novembro de 2015, em que ocorreu o rompimento da barragem, a Samarco Mineradora realizou a primeira publicação referente à crise. Nessa primeira publicação a empresa comunicou à comunidade por meio de um texto o qual informava o acontecimento de um acidente em uma de suas barragens denominada Fundão, localizada na unidade de Germano, nos municípios de Ouro Preto e Mariana (MG). Declarou estar mobilizando esforços e equipes, que já estavam nos locais prestando assistência às vítimas.

Ainda, no mesmo dia, a empresa fez uma publicação em vídeo. Nessa publicação o diretor-presidente da Samarco falou sobre o acidente nas barragens.

Nos primeiros dias da crise, eram apenas publicados textos, sem nenhuma adição de imagens. Já no quarto dia do acontecimento, pudemos observar o início das publicações com artes definidas, nomeadas, como a categoria “Samarco Informa” (Imagem 5).



Imagem 5: Categoria Samarco Informa

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

Essa categoria foi fortemente percebida no início da crise, a qual foi ativada com intuito de informar a população sobre o que estava ocorrendo nos municípios atingidos. As publicações dessa categoria foram utilizadas para informar também as ações realizadas pela empresa a fim de normalizar a vida e a rotina dos moradores da região atingida. Em sua maioria utilizam *layout* específico e retratam atividades como: alocação de pessoas; execução de ações humanitárias; volta às aulas; entrega de moradias; votações; acordo com empregados, entre outras.

Durante os primeiros 10 dias do gerenciamento da crise, foram publicadas

informações em forma de texto apenas ou de texto acompanhado da imagem Samarco Informa, conforme exemplo citado acima. Posteriormente a esse período, a empresa realizou a primeira coletiva de imprensa, que foi publicada no dia 11 de novembro de 2015. Em nossa análise, essas publicações fazem parte da categoria “Coletivas de Imprensa” (Imagem 6), que aborda as publicações sobre as coletivas de imprensa cedidas pela Samarco Mineradora durante a crise da empresa. Nessa categoria, considerando o período analisado, foram encontradas somente três publicações, ainda no início da crise, logo após o rompimento da barragem em Mariana (MG).



Imagem 6: Categoria Coletivas de imprensa

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

A categoria de *posts* “Samarco Esclarece” (Imagem 7), também foi utilizada pela empresa no início do gerenciamento da crise, principalmente pela necessidade de esclarecer mal-entendidos, boatos ou informações errôneas sobre o ocorrido. Porém, possuiu maior número de publicações no início da crise, e posteriormente, passou a ser menos abordada nas publicações da empresa.



Imagem 7: Categoria Samarco Esclarece

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

A partir do segundo mês do ocorrido, a Samarco Mineradora passou a utilizar o seu posicionamento organizacional - “Fazer o que deve ser feito” - com maior frequência nas publicações, e também intensificou as postagens com fotos e textos sobre as ações realizadas. As publicações também passaram a ficar mais diversas (mais categorias) e com imagens mais planejadas, com um visual mais atraente ao leitor. Sendo assim, nesse período pudemos identificar também a categoria “Reconstrução do local” (Imagem 8), que se referem às ações de reconstrução física da cidade que garantem a volta da “normalidade” da vida da população local. Nessa categoria se encaixam *posts* sobre pontes reconstruídas; lares para animais; ações de recuperação ambiental; mapa de ações; casas entregues; residências temporárias; balanço de ações; ações preventivas; fortalecimento e reestruturação da economia local.



Imagem 8: Categoria Reconstrução do local

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

Já a categoria “Ações de retorno para sociedade atingida” (Imagens 9 e 10) teve o maior número de publicações no período estudado. Nessa categoria incluem-se as publicações realizadas pela empresa que abordam as ações e medidas que foram tomadas a fim de amparar e reestruturar o local afetado e encaixam-se, por exemplo, ações complementares realizadas pela Samarco a fim de “tornar melhor” a vida dos moradores que foram atingidos pelo acidente, ou seja, ações que respaldem a ação de auxílio da empresa além do que poderia ser visto como essencial. Essas ações incluem, por exemplo: plano de restabelecimento do agronegócio; animais assistidos; cursos técnicos para a sociedade; depoimentos de moradores sobre a assistência da empresa; funcionários que assumiram novas funções com a ajuda da empresa; mapa de ações; assistência às famílias; reuniões com a comunidade; atividades culturais e de lazer proporcionadas, entre outros.



Imagem 9: Categoria Ações de retorno para a sociedade atingida

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

Ações mais essenciais no início da manutenção da crise também foram encontradas nessa categoria de publicações, como, por exemplo, distribuição de água; programas realizados; mapa de ações; depoimentos de moradores e funcionários sobre o trabalho de reestruturação; disponibilização de canais e números para esclarecimento de dúvidas e serviço de apoio, entre outros. Grande parte dessas publicações aborda itens básicos de que os moradores necessitavam, como a distribuição de água e alimentos nas regiões afetadas.



Imagem 10: Categoria Ações de retorno para a sociedade atingida II.

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

A partir das categorias de publicações da Samarco Mineradora, ficou mais fácil a observação das fases do gerenciamento da crise, que foi realizada em sua *fanpage* do Facebook. A empresa agiu prontamente no que diz respeito à comunicação realizada, tendo em vista que ainda no mesmo dia publicou uma nota de esclarecimento do ocorrido e iniciou com as postagens “Samarco Informa” e “Samarco Esclarece”, categorias que foram exemplificadas acima. Com o passar das semanas, as outras categorias descritas foram utilizadas e novas estratégias foram implementadas, dentro delas, a campanha de posicionamento da empresa que já pode ser identificada através da utilização da frase que acompanhava as postagens: “Fazer o que deve ser feito” e também da *hashtag*: #fazeroquedeveserfeito. Além da campanha, a empresa criou um mapa de ações no seu site e compartilhava o mesmo na *fanpage*. Esse mapa permite que o usuário navegue pelas regiões afetadas pelo rompimento da barragem de Fundão e contém todas as ações realizadas pela Samarco, detalhadas por fotos e número de pessoas beneficiadas em cada região. Outro ponto muito importante a ser exposto é que no período de análise das publicações, de 05 de novembro de 2015 até 05 de maio de 2016, a empresa realizou apenas publicações

relacionadas à crise. Nenhum outro assunto relacionado à empresa foi publicado nesse período. No período analisado, também foi possível observar a indignação dos interagentes, que não perdoaram a empresa e demonstraram isso através de comentários, praticamente em todos os *posts* realizados pela empresa, que após uma semana do incidente passou a respondê-los.

É importante deixar claro que o caso analisado se trata do maior desastre ambiental da história da mineração no mundo e a retratação da empresa nesse momento passa a ser de suma importância para os desdobramentos do caso. Sendo assim, as publicações realizadas pela Samarco Mineradora que foram analisadas, muitas vezes podem ser visualizadas como espontâneas, porém, algumas informações foram divulgadas por obrigatoriedade, como a proibição por tempo indeterminado da pesca na foz do Rio Doce. O descumprimento do dever da empresa em divulgar a informação implicaria pena de multa de R\$ 30 mil por dia ao Ministério Público Federal – MPF.⁷ Além do caso citado, outras situações como essa também podem ter ocorrido, o que possibilita o discurso da empresa de responsabilidade diante do acontecido. Em um comunicado divulgado no dia 05 de dezembro de 2015 (um mês após a tragédia), a Samarco afirma que “está realizando publicações como forma de esclarecer sobre a atuação após o acidente” e que “a iniciativa reflete o compromisso da empresa de mostrar, com transparência, as principais ações empreendidas para mitigar as consequências socioambientais decorrentes do acidente e demonstrar, mais uma vez, seu sentimento de consternação”. O argumento que fala sobre transparência organizacional demonstra que a empresa é ciente das estratégias de comunicação que está utilizando. Grunig (2011, p.93) fala sobre o Princípio de Transparência quando recomenda a utilização de quatro princípios de comunicação de crise e expõe que, “durante uma crise, a organização deve revelar tudo o que sabe sobre a crise ou os problemas envolvidos. Caso não saiba o que aconteceu, deve se comprometer com a revelação de toda a informação pertinente no momento de ter acesso a essa informação.”

Neste quesito, após a análise das 265 publicações no período de seis meses, podemos afirmar que Samarco conseguiu manter o público da *fanpage* informado das ações e medidas que estavam sendo tomadas a fim de amenizar os danos incalculáveis que foram causados pelo rompimento da barragem e, além disso, utilizou-se dessa estratégia para construir uma imagem de empresa consciente e preocupada com os desdobramentos da tragédia, o que fica bastante claro na sua campanha “Fazer o que deve ser feito.”

⁷ Disponível em: < <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2016-02/governo-quer%20fechar-acordo-de-recuperacao-ambiental-com-a-samarco-ate-sexta> > Acesso em: 04 de outubro de 2016, às 16h05.

A empresa também tentou garantir para os seus públicos que as suas preocupações eram legítimas, demonstrando que estava comprometida com a manutenção do relacionamento, sendo assim, respondeu a grande maioria de comentários que foram feitos em suas publicações. Portanto, a busca por legitimidade foi encontrada durante a análise. Habermas (1979) considera a legitimidade como sendo a preservação, na esfera social, de uma identidade organizacional normativamente determinada, defendendo o porquê da existência e de sua atuação na sociedade. Nesse sentido, a empresa esteve ciente do compromisso com o meio ambiente que sempre trouxe presente em seu discurso e que, de uma hora para outra, deixou de fazer sentido para grande parte de seu público. Esse fator justifica a rápida estruturação comunicacional da empresa, que visivelmente preocupou-se com a sua reputação após o ocorrido.

Durante a realização deste trabalho, entramos em contato com a Samarco Mineradora via Facebook, no dia 18 de setembro de 2016, com o intuito de realizarmos uma entrevista assíncrona semi-estruturada *on-line*, técnica que complementaria a análise da pesquisa. O roteiro da entrevista continha perguntas sobre a atuação da empresa na rede social Facebook, durante a contenção da crise. No entanto, infelizmente, a empresa não aceitou respondê-la, alegando que estava em período de estruturação das ações comunicacionais relativas ao primeiro ano do acontecimento e que, em virtude disso, o responsável não teria tempo hábil para responder. A partir da negativa da Samarco, pudemos inferir que os responsáveis também podem ter se sentido receosos em responder as perguntas, pois se o trabalho fosse publicado com alguma informação que não os beneficiasse, poderia acarretar talvez, outra crise digital. Isso demonstra também que, apesar de a empresa se demonstrar transparente nas redes sociais, tem muito cuidado com as informações que são cedidas à sociedade em geral, ou seja, o público externo à empresa. Mesmo assim, podemos afirmar que o resultado da pesquisa não foi comprometido, tendo em conta a revisão bibliográfica e apurada observação realizadas com vistas à análise do corpus selecionado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mídias sociais digitais fazem parte do cotidiano das organizações e dos seus públicos. Sendo assim, quase todas as ações realizadas por elas tornam-se facilmente alvo de críticas na *web* e qualquer crise gerada no ambiente físico e potencializada na ambiência da internet, é capaz de colocar em xeque a imagem e reputação de uma empresa. Nenhuma organização está livre disso. A internet traz cenários e possibilidades de interação que fazem com que os públicos das marcas ou empresas se expressem com muito mais facilidade e exponham suas opiniões nas redes digitais. Essa possibilidade acaba colocando em xeque a imagem e reputação das organizações, que muitas vezes, quando se veem em uma situação de crise não sabem como atuar estrategicamente frente aos seus públicos. Em face da análise realizada, podemos afirmar que tais espaços digitais facilitam não apenas a expressão dos públicos, mas também a expressão das organizações, que podem se retratar, se posicionar a respeito de temas e empreenderem estratégias de acordo com os seus objetivos.

Além disso, também conseguimos retomar conceitos importantes sobre comunicação digital, relações públicas digitais e gestão de crises online, conceitos muito importantes que por vezes são pouco discutidos e abordados durante a graduação de comunicação. Entender que a prática de gestão de crises é cada vez mais recorrente para os profissionais de relações públicas digitais nos faz repensar na profissão, que é cada vez mais moldada pelo mercado digital e que exige que o profissional possua uma formação e conhecimento atualizados sobre as mídias digitais.

Nesse contexto, a problemática em questão neste trabalho buscava responder “Quais foram as estratégias utilizadas pela Samarco Mineradora no Facebook a fim de gerenciar a crise gerada pelo rompimento das barragens em Mariana?”. Podemos inferir que, a fim de demonstrar a sua preocupação perante a catástrofe ambiental de valor inestimável que colocou em xeque a sua responsabilidade ambiental e social – presente em seu discurso anterior à crise, a Samarco Mineradora passou a atuar imediatamente em sua *fanpage* no Facebook. A empresa utilizou-se de estratégias comunicacionais de responsabilidade, transparência, visibilidade e legitimidade, utilizando a rede social de maneira estratégica. Inicialmente, utilizava-se apenas do recurso de texto; a curto prazo passou a utilizar imagens; e, a longo prazo implementou vídeos, acontecimentos que retratavam suas ações, depoimentos de moradores das regiões afetadas e ampla divulgação de suas ações emergenciais.

A partir do **objetivo geral da pesquisa**, que propunha “analisar o posicionamento da organização Samarco Mineradora ao se defrontar com uma crise que além do valor inestimável de perdas e danos com relação aos fatores ambiental, humano, social, financeiro e material, foi intensificada através das redes sociais digitais” concluímos que, sem dúvidas, nenhuma ação que a empresa fez, ou venha a fazer poderá apagar os danos do que foi chamado de “maior desastre ambiental da história da mineração no mundo”. Porém, a Samarco fez uso de estratégias comunicacionais que foram de suma importância no momento de legitimar o seu discurso perante os seus públicos. A campanha de posicionamento “Fazer o que deve ser feito”, alinhada com as publicações que demonstravam todas as ações da empresa, muitas vezes acompanhadas de fotos e, até mesmo, de depoimento de moradores, contribuiu para a manutenção de uma imagem de empresa responsável e transparente. Neste estudo, não nos detivemos a avaliar se a imagem da Samarco, mas sim mostrar as estratégias de comunicação digital empreendidas em busca de manter uma reputação positiva na sociedade.

Com relação aos **objetivos específicos**, o **primeiro** deles: “mapear as postagens relativas à crise da Samarco na *fanpage* da empresa no Facebook”, possibilitou termos uma visão geral das postagens que foram realizadas pela Samarco Mineradora durante o período de 05 de novembro de 2015 até 05 de maio de 2016. Nesse período, foram analisadas 265 publicações, que posteriormente foram separadas por categorias: 1) Samarco Informa; 2) Coletivas de imprensa; 3) Samarco Esclarece; 4) Reconstrução do local; e 5) Ações de retorno para a sociedade atingida. Essas categorias auxiliaram no mapeamento e análise dos mesmos.

No que se refere ao **segundo objetivo específico**: “analisar as postagens publicadas do período de desencadeamento da crise até 6 meses depois” foi possível observarmos as etapas de ações que foram sendo implementadas no decorrer da crise. Inicialmente as publicações eram feitas apenas em texto, uma semana depois passaram a utilizar arte específica e, somente um mês após o acidente, foram sendo apresentadas publicações de categorias distintas, com artes e textos mais bem desenvolvidos, o que indica que a empresa talvez não tivesse um plano de comunicação para as mídias digitais e que, somente depois do ocorrido, começou a pensar em estratégias de comunicação nas mídias digitais, mais especificamente o Facebook.

Com relação ao **terceiro objetivo específico**: “identificar quais foram as estratégias utilizadas pela Samarco diante da situação de crise da organização”, podemos afirmar que houve a utilização de alguns princípios de comunicação que são descritos por autores já consolidados da comunicação, como James Grunig, com os princípios de comunicação de crise: responsabilidade e transparência. Durante esses seis meses de análise a empresa não fez

nenhuma publicação em sua *fanpage* que não estivesse intimamente ligada com a crise. Essa constatação tem grande importância como estratégia comunicacional, tendo em vista que, com essa atitude, a empresa buscou mostrar aos seus públicos uma grande preocupação com a situação da crise, mas não expôs nada relacionado aos seus negócios ou que impactasse em seu lucro financeiro.

Durante a realização do trabalho, realizamos contato via Facebook solicitando uma entrevista assíncrona semi-estruturada *on-line*, composta por perguntas referentes à comunicação digital realizada pela empresa durante a crise. Mas, infelizmente, a empresa recusou-se a responder a entrevista, que tinha o objetivo de auxiliar a identificação das estratégias utilizadas na crise digital, com o argumento de que o setor estava se mobilizando para as ações de um ano da tragédia e que, por conta disso, não seria possível responder-nos.

A empresa atuou fortemente nas redes sociais e a campanha de posicionamento: “Fazer o que deve ser feito”, apesar de se utilizar de uma frase óbvia e clichê, auxiliou para que a empresa construísse a imagem de responsável e comprometida com os desdobramentos da tragédia ocorrida no dia 05 de novembro de 2015. O mapa de ações é uma das estratégias comunicacionais que consideramos mais forte e consistente, tendo em vista que trabalha com o princípio de responsabilidade e transparência, mostrando tudo o que foi realizado, em qual local e quantas pessoas foram atendidas. No que diz respeito às estratégias comunicacionais da Samarco, podemos constatar que estas foram bem desenvolvidas, o que infelizmente não apaga a grande tragédia e o grande arranhão na imagem da empresa que sempre atuou com o discurso de responsabilidade ambiental.

Para a área de comunicação digital e comunicação de crise, seria interessante a continuidade de trabalhos acadêmicos que abordem a temática da comunicação de crise na ambiência digital, que é recorrente e, muitas vezes, pouco abordada durante a formação dos profissionais de Relações Públicas. A partir das reflexões realizadas através dessa pesquisa e também pela necessidade da delimitação do objeto e do tempo de desenvolvimento para o presente estudo, acreditamos que o assunto abordado possibilita estudos futuros, que abarquem outros tipos de abordagens e aprofundamentos, como por exemplo: “a análise das estratégias de comunicação de empresas em contexto de crise, integrada com outras redes sociais, como o Twitter e o Instagram”, a fim de verificar se a organização possui coerência em seu discurso e se expande as estratégias de acordo com a especificidade e a dinamicidade de cada mídia social digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGENTI, P. A. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação.** São Paulo – SP: Elsevier Editora Ltda, 2006.

BARICHELO, E. M. M. R. Miatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de miatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Miatizado.** São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43.

_____. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos.** V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BARICHELO, E. M. M. R.; STASIAK, D. Apontamentos **sobre a práxis de Relações Públicas na web.** Organicom (USP), v. 10-11, p. 168-173, 2010.

BRAGA, J. L. **A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática.** 1. ed. São Paulo: Paulus, 2006.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: da Rádio Peão às Mídias Sociais.** São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

_____. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa.** São Paulo: Manole, 2003.

CHAMUSCA, M.; CARVALHAL, M. **Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais.** Salvador, BA: Edições VNI, 2010.

CORRÊA, E. S. **Comunicação Digital: uma questão de estratégia e relacionamento com os públicos.** Organicom 2005.

_____. **A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações.** Organicom (USP), v. 6, p. 161-167, 2009.

_____. **Estratégias para a mídia digital:** Internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2003.

FERRARI, M. A. Teoria e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

FORNI, J. J. **Gestão de Crises e Comunicação:** o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2015

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas:** teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HABERMAS, J. **Comunicação e a evolução da sociedade,** 1979.

JOHNSON, T. **Pesquisa social mediada por computador:** questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro – RJ: E-papers, 2010.

JENKINS, H; FORD, S; GREEN, J. **Cultura da conexão:** criando valor e significado por meio da mídia propagável. São Paulo: Aleph, 2014.

KUNSCH, M.M.K. (Org). **Comunicação Organizacional:** histórico, fundamentos e processos. V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional na era digital:** contexto, percursos e possibilidades. Signo y Pensamiento, v. XXVI, p. 38-51, 2007.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico:** procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MACHADO, J. **Estratégias Comunicacionais no Contexto de Crise:** os contratos de comunicação da Petrobras, O Globo e Planalto em Mídias Digitais. 2016. 150f. Tese (Doutorado em Comunicação Midiática) – Universidade Federal de Santa Maria.

_____. **A configuração das estratégias de comunicação da Petrobras no contexto de convergência midiática.** 2012. 185f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) – Universidade Federal de Santa Maria.

MACHADO, J; BARICHELLO, E.M.M.R **Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras.** *Organicom*. V.22, p. 187-197, 2015.

PEREZ, R. A. **Pensar la estrategia: otra perspectiva.** 1. Ed. Buenos Aires: La Curija, 2012.

RECUERO, R. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2012.

_____. **Redes sociais na Internet.** Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura).

RECUERO, R.; ZAGO, G. Em Busca das “Redes que Importam”: redes sociais e capital social no Twitter. **XVIII Encontro da Compós**, MG, junho de 2009. Disponível em: http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1016.pdf > Acesso em: 05/06/2009.

Relações Públicas Digitais: O pensamento nacional sobre o processo de relações Públicas interfaceado pelas tecnologias digitais / Marcello Chamusca e Márcia Carvalhal. -- Salvador, BA: Edições VNI, 2010

SOUSA, D. G. **Manual para gerenciamento de crise em comunicação.** IESB: Brasília, 2006.

TEIXEIRA, P. B. **Caiu na rede: e agora?;** Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. Évora: São Paulo-SP, 2013.

TERRA, C. F. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

_____. **Usuário-mídia:** a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário. São Paulo – SP, 2010. Tese de Doutorado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4.ed. Tradução Ana Thorell. São Paulo: Bookman, 2001.