

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

**JÉSSICA CRISTINA CENI**

**O PROCESSO DE *SENSEGIVING* NAS NARRATIVAS DA SAMARCO: A prática de *storytelling* referente ao rompimento na barragem de Fundão em Mariana**

**CURITIBA**

**2018**

**JÉSSICA CRISTINA CENI**

**O PROCESSO DE *SENSEGIVING* NAS NARRATIVAS DA SAMARCO: A prática de *storytelling* referente ao rompimento na barragem de Fundão em Mariana**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Natália Rese

**CURITIBA**

**2018**



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SETOR SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO ADMINISTRAÇÃO

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da dissertação de Mestrado de **JÉSSICA CRISTINA CENI** intitulada: **O PROCESSO DE SENSEGIVING NAS NARRATIVAS DA SAMARCO: A PRÁTICA DE STORYTELLING REFERENTE AO ROMPIMENTO NA BARRAGEM DE FUNDÃO EM MARIANA**, após terem inquirido a aluna e realizado a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua Aprovação no rito de defesa.  
A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

CURITIBA, 07 de Fevereiro de 2018.

NATÁLIA REZE

Presidente da Banca Examinadora (UFPR)

  
SERGIO BULGACOV

Avaliador Externo (UP)

SAMIR ADAMOGLU DE OLIVEIRA

Avaliador Externo (UFPB)

## AGRADECIMENTO

A todos que estiveram comigo ou/e me ajudaram durante a trajetória de mestrado.

À minha mãe, avó e irmãos que mesmo longe e mesmo sem compreender plenamente o processo de mestrado sempre me apoiaram e demonstraram muito orgulho de mim.

Ao meu namorado, Leandro, por todos os dias que lemos e discutimos juntos. Você fez o mestrado ficar mais leve. Agradeço seu companheirismo e parceria sempre. E claro, ao Gunther pela super companhia durante meus estudos. Amo vocês.

À minha orientadora a Profa. Dra. Natália Rese por seus direcionamentos e ensinamentos; por sua confiança em mim, que me permitiu desenvolver como pesquisadora. Sou muito feliz em ter você como minha orientadora.

Aos professores da banca de qualificação e da banca de defesa, Prof. Dr. Samir Adamoglu de Oliveira e Prof. Dr. Sérgio Bulgacov pelas valiosas contribuições.

A todos os professores do PPGADM-UFPR. Principalmente aqueles que contribuíram diretamente a minha formação.

Ao departamento de administração da UNICENTRO, em especial ao Prof. Dr. Marcos de Castro, por todo apoio durante a conclusão do curso de graduação, e que mesmo com a greve tive a possibilidade de concluir a graduação em tempo, e assim, iniciar o mestrado.

A Profa. Dra. Zoraide da Fonseca Costa que, por meio das orientações de iniciação científica na graduação, auxiliou no meu desenvolvimento enquanto pesquisadora, e conseqüentemente, me motivou a continuar estudando. Além disso, agradeço por todo apoio e incentivo quando eu decidi tentar o mestrado.

Aos meus colegas de mestrado e do PPGADM, que se tornaram amigos, Carol, Nágila, Marina e Ronaldo, Marquinhos.

“A verdadeira generosidade para com o futuro consiste em dar tudo ao presente.”

Albert Camus, Notebooks 1935-1942

## RESUMO

Com o domínio das organizações no mundo e a necessidade por um desempenho sempre ampliado, frente às pressões concorrenciais, existe uma radicalização na atuação organizacional, e dessa maneira, é relevante a compreensão do “lado obscuro” da estratégia organizacional. Portanto, este trabalho se fundamenta sobre a tradição de pesquisas da perspectiva da estratégia como prática social em consonância à virada narrativa e possui como fenômeno específico de investigação a produção discursiva da empresa brasileira de mineração Samarco, a qual é responsável pelo rompimento na barragem de rejeitos de Fundão em 5 de novembro de 2015, em Mariana - Minas Gerais. O objetivo desta pesquisa é analisar o processo de *sensegiving* - *influência de sentindo* - nas narrativas produzidas pela Samarco, na prática de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão na cidade de Mariana-MG. Para alcançar o objetivo deste trabalho, o quadro teórico é caracterizado pela perspectiva estratégia como prática social em consonância à virada narrativa, os processos de *sensemaking* e *sensegiving*, e por fim, gestão do inesperado. Quanto às escolhas metodológicas o delineamento do estudo foi a abordagem qualitativa, sendo a estratégia de pesquisa o estudo de caso, a unidade de análise se caracteriza pelas narrativas organizacionais e o nível de análise o organizacional. A coleta de dados ocorreu por meio de dados secundários disponíveis nos sites da Samarco e da Fundação Renova e no canal do Youtube Samarcoweb, foram coletados 307 arquivos (893 páginas) do site da Samarco, 295 arquivos (647 páginas) no site da Fundação Renova e 52 vídeos (191 minutos) no canal do Youtube Samarcoweb. A respeito da análise dos dados optou-se em primeiro momento, a partir de uma análise documental, contextualizar a empresa e o rompimento na Barragem de Fundão. Após a contextualização, e à vista do volume de dados coletados, foi feita a análise de conteúdo, seguido de uma análise narrativa fundamentada em Shuman (2012). A respeito dos resultados, ao analisar o processo de *sensegiving* nas narrativas produzidas pela Samarco, na prática de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão, percebe-se que a Samarco a partir da concretização do desastre constrói uma grande narrativa, caracterizada por seis momentos narrativos inferidos, que desde seu início constitui uma influencição de sentindo - *sensegiving* - direcionada à volta de suas operações. Além disso, a estratégia da organização, a partir do desastre corporativo, não direciona atividades operacionais e sim se apresenta como uma estratégia discursiva pautada sobre sua necessidade de conseguir voltar a operar.

**PALAVRAS CHAVE:** Samarco. Rompimento na barragem de Fundão. Estratégia Como Prática. Storytelling. Sensegiving. Narrativas. Comunicação organizacional.

## ABSTRACT

Within the domain of organizations around the world and the necessity of an ongoing improved performance, forward a competitive pressure, there is a radicalization related to how organizations perform and, thereby, it is relevant to comprehend the “dark side” of the organizational strategy. Thus, this paper is based upon the research tradition of strategy as practice in line with the narrative turn and its specific phenomenon of study is the discursive production from the Brazilian company Samarco Mineração, which is the responsible for the Fundão dam rupture, on 5 November 2015, in Mariana – Minas Gerais. The aim of this research is to analyze the sensegiving process present in Samarco narratives, in the practice of storytelling regarding the Fundão dam rupture in Mariana. In order to reach the goal of this paper, the theoretical framework is based upon the perspective of strategy as practice in line with the narrative turn, sensemaking and sensegiving process, and lastly, management of the unexpected. For the methodological choices, the study design is a qualitative approach, the research strategy is a case study, the unit of analysis is characterized by the organizational narratives and the level of analysis is the organizational level. The data was collected via secondary data available on the websites Samarco Mineração and Fundação Renova and on the youtube channel Samarcoweb, it has been collected 307 files (893 pages) on the Samarco website, 295 files (647 pages) on the Fundação Renova Website and 52 videos (191 minutes) on the youtube channel Samarcoweb. Concerning the analysis, it was decided first, based on a documentary analysis, to contextualize the company and the Fundão dam rupture. After, and taking in consideration the volume of the data, a content analysis was made, followed by a narrative analysis based on Shuman (2012). Regarding the results, when analyzing the sensegiving process in the narratives produced by Samarco, in the storytelling practice regarding the Fundão dam rupture, you see that Samarco, after the disaster, constructs a great narrative, characterized by the six narratives moments, which from its beginning constitutes a sensegiving aimed to the return of the company operations. In addition, the organization’s strategy, ever since the disaster take place, does not direct operational activities but presents itself as a discursive strategy based on Samarco necessity: to be able to re-operate.

**KEY WORDS:** Samarco. Fundão dam rupture. Strategy as Practice. Storytelling. Sensegiving. Narratives. Organizational communication.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1.</b> Estratégia como um Discurso Multifacetado.....	15
<b>FIGURA 2.</b> Tipologia do <i>Storytelling</i> Organizacional.....	22
<b>FIGURA 3.</b> Unidades de operação da Samarco Mineração no Brasil.....	51
<b>FIGURA 4.</b> O caminho da lama na bacia do rio doce .....	56
<b>FIGURA 5.</b> Documentos divulgados .....	65
<b>FIGURA 6.</b> Slogan da Samarco pós-rompimento .....	66
<b>FIGURA 7.</b> Linha do tempo: 5 de novembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016.... .....	67
<b>FIGURA 8.</b> Frames: realocação das famílias .....	71
<b>FIGURA 9.</b> Frames: qualidade da água .....	73
<b>FIGURA 10.</b> Frame: Compromisso da Samarco .....	74
<b>FIGURA 11.</b> Frames: Atuação da Samarco junto à comunidade .....	75
<b>FIGURA 12.</b> Linha do tempo: 1° de fevereiro de 2016 a 30 de abril de 2016 ..	76
<b>FIGURA 13.</b> Frames: O rejeito não é toxico.....	79
<b>FIGURA 14.</b> Linha do tempo: 1° de Maio de 2016 a 31 de Julho de 2016.....	80
<b>FIGURA 15.</b> Linha do tempo: 1° de Agosto a 31 de Outubro de 2016.....	86
<b>FIGURA 16.</b> Frames: Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito .....	90
<b>FIGURA 17.</b> Linha do tempo: 1° de Novembro de 2016 a 31 de Janeiro de 2017 .....	94
<b>FIGURA 18.</b> Infografia: Impactos econômicos da inatividade da Samarco .....	98
<b>FIGURA 19.</b> Queremos voltar a operar.....	100
<b>FIGURA 20.</b> Linha do tempo: 1° de Fevereiro a 30 de Abril de 2017.....	101
<b>FIGURA 21.</b> Linha do Tempo: 01 de Maio a 31 de Agosto de 2017 .....	105

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Características das Organizações de Alta Reabilitação .....	35
<b>Quadro 2</b> - Quadro-resumo Abordagem e Delineamento da Pesquisa .....	44
<b>Quadro 3</b> - Fontes de Dados .....	45
<b>Quadro 4</b> - Estrutura Narrativa: Guia para análise .....	48
<b>Quadro 5</b> - Quadro Resumo: Análise de Conteúdo .....	109
<b>Quadro 6</b> – Momento Narrativo 1 .....	111
<b>Quadro 7</b> - Momento Narrativo 2 .....	116
<b>Quadro 8</b> - Momento Narrativo 3 .....	120
<b>Quadro 9</b> - Momento Narrativo 4 .....	124
<b>Quadro 10</b> - Momento Narrativo 5 .....	130
<b>Quadro 11</b> - Momento Narrativo 6 .....	134

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>5</b>
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	7
1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA .....	7
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>11</b>
2.1 A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL .....	11
2.2 NARRATIVAS E <i>STORYTELLING</i> .....	17
2.3 <i>SENSEMAKING</i> E <i>SENSEGIVING</i> .....	25
2.3.1 <i>Sensemaking</i> .....	25
2.3.2 <i>Organizing</i> : o <i>Sensemaking</i> nas Organizações .....	28
2.3.3 <i>Sensegiving</i> .....	29
2.3.4 <i>Sensemaking</i> , <i>Sensegiving</i> e o <i>Storytelling</i> .....	30
2.4 A GESTÃO DO INESPERADO E DESASTRES CORPORATIVOS .....	33
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>38</b>
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA .....	38
3.1.1 Perguntas de Pesquisa.....	38
3.1.2 Categorias Constitutivas e Forma de Apreensão .....	38
3.1.3 Definição das Categorias Constitutivas e das Formas de Apreensão .....	39
3.2 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	42
3.2.1 Coleta e Fonte de Dados .....	44
3.2.2 Análise dos Dados .....	46
3.2.2.1 Análise Documental .....	46
3.2.2.2 Análise de Conteúdo.....	47
3.2.2.3 Análise de Narrativa.....	47
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	48
<b>4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>50</b>
4.1 SAMARCO MINERAÇÃO .....	50
4.1.1 O Rompimento na Barragem de Fundão .....	55
4.1.2 Impactos do rompimento na barragem de Fundão .....	58
4.2 AÇÕES E ACONTECIMENTOS PÓS-ROMPIMENTO .....	62
4.2.1 Linha do tempo: Novembro de 2015 a agosto de 2017 .....	66

4.3 O PROCESSO DE <i>SENSEGIVING</i> NAS NARRATIVAS DA SAMARCO: O <i>STORYTELLING</i> CONSTRUÍDO.....	110
4.3.1 (I) <i>Somos transparentes e vamos fazer o que deve ser feito</i> .....	111
4.3.2 (II) <i>Nós estamos agindo</i> .....	116
4.3.3 (III) <i>Fundação Renova entra em cena: Achamos uma solução?</i> .....	119
4.3.4 (IV) <i>Ainda há muito a ser feito</i> .....	123
4.3.5 (V) <i>Estamos paralisados! Alguém recorda dos impactos econômicos?</i> ...	129
4.3.6 (VI) <i>“Queremos voltar a operar”</i> .....	133
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>142</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>146</b>
<b>ANEXO 1. Relação dos Municípios Mineiros Atingidos.....</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO 2. Marca Fundação Renova .....</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO 3. Texto do vídeo “Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito” .....</b>	<b>158</b>
<b>APÊNDICE 1. Artigos da pesquisa bibliográfica .....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE 2. Termos de buscas da pesquisa bibliográfica.....</b>	<b>162</b>

## 1. INTRODUÇÃO

“Nós devemos levar a estratégia a sério, pois ela produz efeitos importantes sobre o mundo” (WHITTINGTON, JARZABKOWSKI, MAYER, MOUNOUD, NAHAPIET, ROULEAU; 2013, p. 397). Efeitos que nem sempre são favoráveis, não é mesmo? Afinal com a ubiquidade das organizações na sociedade e, conseqüentemente, a necessidade da sobrevivência organizacional e uma busca constante de resultados faz com que as organizações negligenciem aspectos importantes na sua atuação e que podem ter efeitos desastrosos tanto para ela como para a sociedade em geral.

Portanto, com o domínio das organizações no mundo e a necessidade por um desempenho sempre ampliado, frente às pressões concorrenciais, existe uma radicalização na atuação organizacional, e, dessa maneira, é relevante a compreensão do “lado obscuro” da estratégia organizacional e como as organizações trabalham os impactos relacionados a essa questão. Nesse contexto, este trabalho se fundamenta sobre a tradição de pesquisas da perspectiva da estratégia como prática social em consonância à virada narrativa e possui como fenômeno específico de investigação a produção discursiva da empresa brasileira de mineração Samarco, a qual é responsável pelo rompimento na barragem de rejeitos de Fundão em 5 de novembro de 2015, em Mariana – Minas Gerais.

O rompimento na barragem de Fundão, de responsabilidade da Samarco, ocasionou diversos impactos, entre eles se ressaltam os ambientais, socioeconômicos e os relacionados à saúde da população exposta (FREITAS; SILVA; MENEZES, 2016), e conseqüentemente, esse episódio se define como um “dos maiores (senão o maior) desastres ambientais ocorridos no Brasil” (FREITAS; ALVES; SANTO; PORTELLA, 2016, p. 51).

Os desastres são caracterizados como “acontecimentos trágicos nos quais há perdas e danos súbitos e involuntários que desorganizam, de forma multidimensional e severa, as rotinas de vida de uma dada coletividade” (ZHOURI et al, 2016, p. 36), e, além disso, possuem “um início abrupto, são delimitados pelo tempo e podem ser atribuído a causas naturais, tecnológicas ou humanas” (MCFARLANE; NORRIS, 2006, p. 4).

Nesse sentido, o desastre corporativo ocorrido com o rompimento na barragem de Fundão, de responsabilidade da empresa de mineração Samarco, se caracteriza como um evento que conforme Whittington et al. (2003) implica na necessidade de “levar a estratégia à sério”. Estratégia a qual neste trabalho é entendida como uma prática social, isto é, realizada por pessoas, e, portanto, caracterizada por um processo de construção de sentidos, negociação de significados e com espaço para coexistência de múltiplos atores. (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Por conseguinte, quando eventos dessa natureza se concretizam, a organização responsável por um desastre passa a ser vista de outra forma por parte dos seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade. Isso ocorre como resultado de uma ruptura de sentido relacionada à sua reputação frente ao incidente.

É com base nessa ruptura que a construção das narrativas organizacionais e especificamente com prática de *storytelling* – o ato de contar histórias – se apresentam como prática estratégica central, por parte da organização, que busca se engajar em um processo de influência de sentidos (GIOIA; CITTIPEDI, 1991; MAITLIS; LAWRENCE, 2007; ROULEAU, 2005), e conseqüentemente, escolhe elementos específicos e considerados relevantes ao contexto da organização que serão disseminados. Isso posto, é por meio das narrativas e na prática de *storytelling* que a organização constrói sua versão e um sentido sobre os acontecimentos que a perpassam, comunicando-os, debatendo-os e compartilhando-os com a sociedade (GABRIEL, 2004).

Com a ruptura de significados gera-se a necessidade de construção de novos significados. Portanto, como posicionamento deste trabalho, esse processo de construção de novos significados se concretiza na medida em que os sujeitos – membros organizacionais - se engajam nos processos de *sensemaking* e constroem narrativas que os auxiliem a compreender o que aconteceu, e, por outro lado, a organização, ao utilizar-se das narrativas e da prática de *storytelling*, se engaja em um processo de influências de significados (*sensegiving*) (FENTON; LANGLEY, 2011).

Enfim, é relevante evidenciar que esta pesquisa possui como enfoque apenas um dos lados do processo, isto é, o processo de *sensegiving* e o nível organizacional, e, portanto, busca responder a seguinte problemática: **Como ocorre o processo de *sensegiving* nas narrativas produzidas pela Samarco, na prática de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão em Mariana-MG?**

### 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

**Objetivo Geral:** Analisar o processo de *sensegiving* nas narrativas produzidas pela Samarco, nas práticas de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão na cidade de Mariana-MG.

**Objetivos específicos:**

1. Caracterizar o evento e seus impactos.
2. Mapear as ações e acontecimentos originados a partir do evento de rompimento na barragem de Fundão.
3. Analisar as narrativas produzidas a partir das ações e acontecimentos.
4. Analisar as práticas estratégicas presentes no *storytelling*.
5. Analisar o processo de *sensegiving* na prática de *storytelling*.

### 1.2 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Em primeiro momento, este trabalho, posicionado sobre os pressupostos da perspectiva da estratégia como prática social - do inglês *Strategy-as-Practice* - (SAP) busca contribuir para o desenvolvimento deste campo. Nesse contexto, observa-se como central na perspectiva da SAP a ideia de superação da dicotomia micro e macro (JOHNSON; LANGLEY; MELIN; WHITTINGTON, 2007), argumento sustentado à vista de que a SAP é capaz de reconciliar essas dimensões de análise. Todavia, é notório que os estudos sob a perspectiva direcionam seu foco demasiadamente às micro interações. (GOLSORKHI; ROULEAU; SEIDL; VAARA, 2015).

No que se refere a esse aspecto, uma proposta que busca efetivar o avanço e superação de tal dicotomia, figura sobre as visões baseadas na linguagem

(MANTERE, 2013; VAARA, 2010). A utilização de métodos linguísticos nas pesquisas organizacionais repercute a premissa de que as organizações são constituídas e moldadas linguisticamente, e, por essa razão esta pesquisa ao analisar o processo de *sensegiving* a partir das narrativas construídas pela Samarco evidência não só o nível meso (organizacional) como também reconhece e apreende os aspectos que circunscrevem os níveis micro e macro (VAARA, 2010; PHILLIPS; OSWICK, 2012).

Nesse contexto, ao buscar compreender o processo de *sensegiving* presente nas narrativas da Samarco, durante a prática de *storytelling* referente ao desastre do rompimento na barragem, avança-se também no entendimento de como determinadas organizações trabalham com impactos decorrentes de eventos dessa natureza, mantendo suas atividades.

Fenton e Langley (2011) ressaltam que grande parte da obra em estratégia é concebida na forma de fala, texto e conversa, e por esse motivo, se torna essencial compreender a estratégia como prática social por meio da lente discursiva. Ademais, a partir da realização de uma pesquisa bibliográfica<sup>1</sup> prévia e da análise do estado da arte de trabalhos internacionais fundamentados sob a perspectiva da estratégia como prática e visões baseadas na linguagem identificou-se que esta área de pesquisa se encontra em amadurecimento e, portanto, existem lacunas a serem preenchidas e caracterizam como frutíferas às pesquisas futuras.

No que tange a esse aspecto, a necessidade de amadurecimento nesse campo de pesquisa é observada em virtude de que, na sua maioria, os artigos verificados na pesquisa bibliográfica são de base teórica e possuem como objetivo propor direcionamentos teóricos, metodológicos e epistemológicos para as pesquisas futuras.

Por conseguinte, esta pesquisa busca avançar na compreensão a respeito das narrativas e da prática do *storytelling* tanto como resultado de uma estratégia, como uma prática estratégica, a qual é produzida pela Samarco em relação ao

---

<sup>1</sup> A pesquisa bibliográfica foi realizada na base de dados *Web of Science* em Fevereiro de 2018. Foram realizadas 10 pesquisas na base de dados *Web of Science* a partir dos termos chaves contidos do apêndice 1. Além disso, foram utilizados como filtros apenas revistas “management” e “business” e o período selecionado foi entre 2010 e 2018. A partir da prévia análise – leitura do título, resumo e palavras chaves - dos artigos encontrados, a pesquisadora chegou a 34 artigos internacionais pertinentes. A lista dos artigos encontrados está no apêndice 2.

desastre, e que é especificamente utilizada em momentos de ruptura de sentido e na recuperação da imagem organizacional.

Portanto, como contribuição teórica esse trabalho se direciona ao aprofundamento de como o processo de *sensegiving* permeia a prática de *storytelling* por parte da Samarco, na medida em que a organização busca na disseminação das histórias “conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (MAGALHÃES, 2013, p. 84).

Além disso, outra questão abordada nesta pesquisa está no entendimento da gestão do inesperado de que forma existem organizações mais preparadas em lidar com os desastres em relação a outras, considerando o atual cenário - caracterizado pela dinamicidade e por incertezas - que demarcam as organizações (VAN DE VERT et al., 2015). Nesse sentido, conforme Sutcliffe e Christianson (2003, p. 4) ressaltam que “organizações que gerenciam o inesperado e impedem que pequenos problemas se tornem grandes crises estão envolvidas em importantes atos de *organizing*”.

A respeito da contribuição prática se assenta a compreensão do evento que causou e ainda causa impactos na sociedade, especialmente, em relação a que ações e o posicionamento que a organização está tomando a fim de recuperar a imagem organizacional e, conseqüentemente, manter suas atividades e/ou voltar a operar.

Nesse sentido, pode-se observar que mesmo organizações consideradas preparadas, estas podem vir a ser responsáveis por desastres. Como a Samarco, que se estabelece como um caso frutífero para compreensão de como determinadas organizações conseguem trabalhar os impactos do desastre manter suas atividades após ser alvo de um desastre corporativo.

De acordo com James, Wooten e Dushek (2011) os desastres corporativos, como eventos inesperados e anormais, não costumam ser algo frequente para as organizações e, como resultado, as organizações possuem pouca experiência em geri-los. À vista dessa questão, a análise do *storytelling* construído pela organização e, portanto, a compreensão de como o desastre corporativo aconteceu, os motivos e o que a empresa fez para solucionar todas as questões que o circunscrevem se figuram como relevantes, pois, ao compreender essas questões, outras

organizações e a própria Samarco poderão estar mais preparadas no futuro para que eventos dessa natureza sejam evitados, ou caso ocorram, gerenciá-los de maneira que possam minimizar seus impactos dentro e fora da organização de forma mais eficiente.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Elucidam-se neste capítulo os fundamentos teóricos que sustentam esta pesquisa, e, portanto, será abordado o que vem a ser a estratégia como prática social e em sequência conceitos que figuram como centrais e questões pertinentes ao estudo, como as narrativas e o *storytelling* organizacional, os processos de *sensemaking* e os processos de *sensegiving*, e, por fim, uma contextualização sobre a gestão do inesperado e desastres corporativos.

### 2.1 A PERSPECTIVA DA ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA SOCIAL

A *priori*, a estratégia se desenvolveu fundamentada sobre uma base predominantemente econômica, tendo como enfoque, por exemplo, questões direcionadas à indústria, custos de transação, teoria da agência e dos jogos, o que se traduziam em abordagens normativas e prescritivas (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002; BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002). Todavia, pela busca de crescimento no campo e insatisfação com os métodos tradicionais de pesquisa (WHITTINGTON; 2004; JARZABKOWSKI; SPEE, 2009), os pesquisadores buscaram em outros ramos de conhecimento subsídios para a maior compreensão da estratégia organizacional, e um deles se caracteriza pela sociologia (BOWMAN; SINGH; THOMAS, 2002).

A introdução da base sociológica no campo conduziu à apreensão para outras questões, antes negligenciadas no estudo da estratégia, como o contexto mais amplo e a sociedade, e principalmente a consideração da estratégia como uma atividade institucionalizada (WHITTINGTON, 2007). Outra questão que surge e que transpassou aos estudos em estratégia foi à chamada “virada prática”. Originada na teoria social contemporânea, esta direciona a atenção para o papel central das práticas frente à realidade social, tendo como expoentes, por exemplo, Anthony Giddens, Michel de Certeau e Pierre Bourdieu (WHITTINGTON, 2006; JOHNSON et al., 2007, GOLSORKHI, 2010).

Nesse contexto, a virada prática ou *practice turn* se afirma como a redescoberta da importância das práticas sociais. Redescoberta, porque, conforme alude Nicolini (2012) durante toda trajetória humana existiram discussões

relacionadas à prática – o fazer – como, por exemplo, a práxis de Aristóteles. Entretanto, houve um período de rebaixamento da prática em virtude da supremacia da contemplação e dos aspectos religiosos no mundo ocidental. Dito isso, foi apenas no século XX que os pressupostos aristotélicos são redescobertos, e a prática, novamente passa a ser o foco de interesse (NICOLINI, 2012).

Ao trazer a redescoberta da prática aos estudos organizacionais, Czarniawska (2015) reitera que a “virada prática” se coloca como um convite aos pesquisadores à maior preocupação com o que os sujeitos realizam *in situ* e por um enfoque além dos métodos ou modelos que não possuem implicações diretas com a realidade. Dessa maneira, surge no campo, pela influência do viés sociológico e pela necessidade de avançar os estudos tradicionais em estratégia, pesquisas baseadas na estratégia como uma prática social (WHITTINGTON, 1996).

Colocar a estratégia como uma prática social, significa que esta não se caracteriza apenas como um composto de ferramentas ou algo que a organização possui, mas também que ela se constitui pelas relações sociais e pelas formas de como os indivíduos constroem a realidade, produzindo e reproduzindo seu contexto. Dito de outra maneira, é por meio da prática social, permeada pelos significados compartilhados, que a estratégia é realizada (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012).

Como se pode notar, a perspectiva da estratégia como prática social (SAP) apresenta características divergentes frente às abordagens tradicionais em estratégia. No que refere a esse aspecto, Vaara e Whittington, (2012) pontuam quatro dessas características: 1) o embasamento da perspectiva sobre as teorias sociológicas; 2) o avanço em relação ao interesse de pesquisa, já que a SAP busca compreender para além do desempenho organizacional, ao passo que a perspectiva olha para múltiplos resultados, como por exemplo, as consequências sociais de um episódio específico de *strategizing*; 3) a perspectiva amplia o escopo da pesquisa em gestão, como por exemplo, ao estudar organizações sem fins lucrativos; e por fim, 4) a sua orientação às metodologias qualitativas.

É nesse contexto, que a perspectiva da estratégia como prática, ao evidenciar o *strategizing*<sup>2</sup>, repousa seu olhar sobre os indivíduos e conseqüentemente, no estabelecimento das relações que produzem e reproduzem a estratégia organizacional. Então, tendo em vista que a estratégia se desenrola por meio das práticas sociais, é essencial compreender o que é a prática social, uma vez que figura como um dos elementos centrais na constituição da perspectiva.

Nesse sentido, Reckwitz (2002) baseado em autores pós-humanistas, busca frisar aspectos tratados nas diversas linhas de pensamento relacionadas à prática, e conclui que a prática social é representada pelos padrões de comportamento, permeados pelas conexões de diversos elementos uns aos outros, como por exemplo, o desenrolar das atividades corporais e mentais, a materialidade e como ela é utilizada e permeia o social, o *know-how*, e, por fim, os estados emocionais e motivacionais dos indivíduos.

Em outras palavras, as práticas<sup>3</sup> “são um jeito rotineiro no qual os corpos se movem, objetos são manipulados, assuntos são tratados, coisas descritas e o mundo compreendido” (RECKWITZ, 2002, p. 250). Além disso, no que se referem às práticas, estas se localizam imersas na práxis, isto é, nas representações da ação humana como um todo, e conseqüentemente, são realizadas pelos indivíduos, caracterizados, pelos praticantes (RECKWITZ, 2002). Em suma, o *framework* da perspectiva da SAP se situa ao redor desses elementos: práxis, práticas e os praticantes.

Em relação aos praticantes, estes, segundo Jarzabkowski et al. (2007, p. 11), são caracterizados pelos “atores que moldam a construção das práticas por meio de quem são; da forma que agem; e dos recursos que vêm a utilizar”. Observa-se que a perspectiva da SAP expande a concepção tradicional de quem se constitui o praticante de estratégia que focalizava sobre os *top* e *middle managers*. À vista disso, a SAP evidencia que o praticante da estratégia se encontra em todos os níveis da organização e também além dela. Uma ilustração dessa questão está

---

<sup>2</sup> Enquanto “a estratégia apresenta-se como uma atividade situada e atingida socialmente, o *strategizing* comprime as ações, interações, negociações dos múltiplos atores e as práticas situadas em que eles se baseiam para realizar determinada atividade” (JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007, p. 7-8).

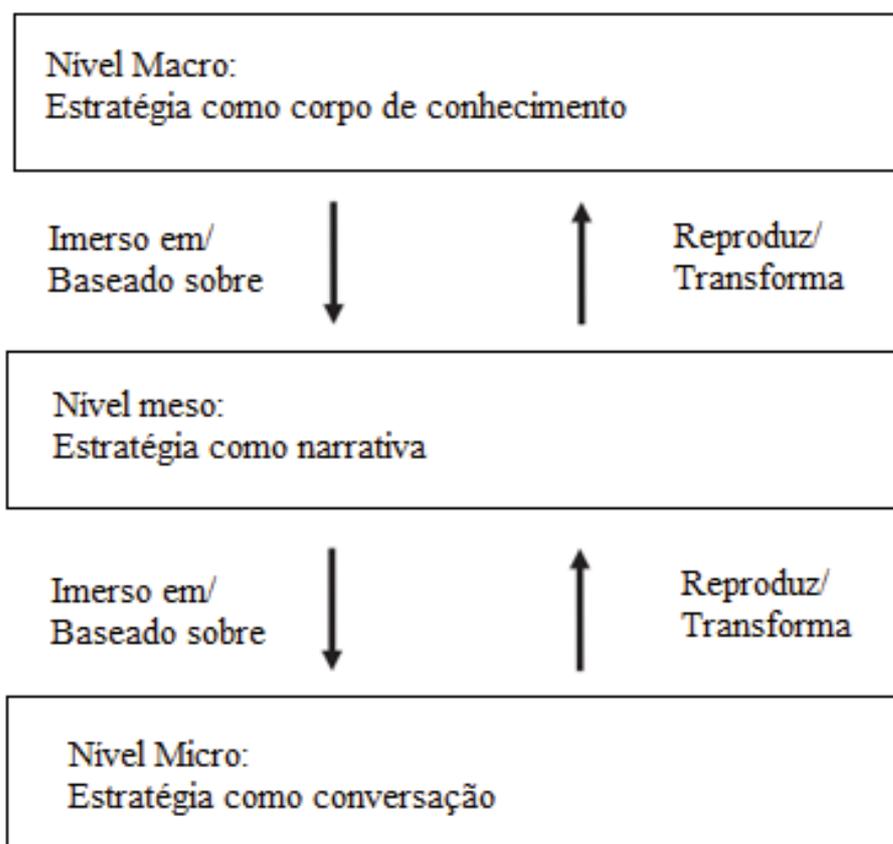
<sup>3</sup> Existe o reconhecimento da vertente de estudos que abordam o *framework* da SAP a partir a teoria da atividade. Todavia, neste trabalho “práticas” e “práticas sociais” correspondem ao mesmo conceito baseado em Reckwitz (2002), e, portanto, se diferem do termo práxis.

sobre o artigo de Whittington (2007), o qual ao propor um quarto elemento à perspectiva - a profissão do *strategizing* - ressalta a importância da estratégia como campo institucionalizado no qual, desde consultores, pesquisadores e professores de estratégia também são considerados praticantes.

Por conseguinte, no artigo seminal de Whittington (1996), o autor argumenta que para que se complete a virada prática, ou seja - que todo seu potencial seja realizado - deve-se capturar um amplo contexto de como a prática social se desenrola, como consequência, ressalta-se a necessidade da observação para além de apenas um nível de análise, ou seja, que haja a apreensão ou, pelo menos, o reconhecimento dos níveis micro, meso e macro. Nesse sentido, Jarzabkowski e Spee (2009) esclarecem que o nível micro está sobre o entendimento das microatividades, ou seja, o indivíduo ou um grupo específico, em sequência, o nível meso vem explorar o *strategizing* na organização ou nas unidades organizacionais e por fim, o nível macro se direciona as estruturas institucionalizadas da sociedade.

Uma solução à questão levantada por Whittington (2006) repousa sobre as visões baseadas na linguagem (SEIDL; WHITTINGTON, 2014). Levando em consideração que na virada prática, observa-se que linguagem – falada, material ou simbólica - desempenha um papel fundamental, já que esta permeia todas as interações sociais na qual a realidade é constituída (MANTERE, 2013; BALOGUN; JACOBS; JARZABKOWSKI; MANTERE; VAARA; 2014; COOREN; BENCHERKI; CHAPUT; VÁSQUEZ, 2015).

Nesse contexto, a título de exemplo, em um artigo teórico, Vaara (2010) elucida o potencial da análise discursiva para uma compreensão aprofundada e ampla da estratégia. Além disso, o autor evidencia que a visão baseada na linguagem possibilita tanto o reconhecimento da interconexão entre os três níveis de análise, como também o levantamento de novas questões pertinentes nos níveis específicos, conforme a **FIGURA 1** desenvolvida pelo autor proporciona uma visão mais clara a respeito disso.

**FIGURA 1.** Estratégia como um Discurso Multifacetado

Fonte: Vaara (2010, p. 33).

Vaara (2010) primeiramente ressalta que o nível macro se relaciona à estratégia como um corpo de conhecimento, e sua apreensão ocorre por meio da análise dos discursos constituídos no nível da sociedade. Nesse sentido, o nível macro se constitui como base para compreensão de qualquer discussão que existe em torno da estratégia, em virtude deste se relacionar ao que é transmitido e reproduzido nos meios acadêmicos, profissionais, na literatura e na mídia. Além disso, as ideias-chaves, práticas e métodos estratégicos fazem parte deste nível. Em relação ao nível meso, centro de interesse nesta pesquisa, está a estratégia como narrativa. Sendo uma forma específica de discurso, a narrativa organizacional corresponde ao contexto sociocultural e organizacional. Além disso, elas vão refletir os discursos que envolvem a estratégia. Por fim, o nível micro, o qual é caracterizado pelas interações sociais do dia-a-dia do contexto organizacional, sendo apreendido por meio de análises de conversa.

Retomando o ponto já evidenciado acerca da narrativa e sua correspondência ao nível meso, isto é, organizacional, é conveniente entender como se dá a

diferença entre narrativa e discurso. Nesse sentido, Phillips e Oswick (2012) argumentam que o discurso, e conseqüentemente, sua análise buscam explorar de que forma o social produz ideias e objetos em seu vir a ser, em outras palavras, a análise do discurso se constituiem **o quê** da explicação da construção social da realidade a partir da linguagem, enquanto as narrativas são o **como**.

De maneira análoga, Vaara (2010) evidencia essa questão ao estabelecer que a constituição da estratégia como narrativa se estabelece imersa aos discursos referentes ao nível macro, e, portanto, se constituiem como um subconjunto do discurso e, além disso, quando uma narrativa é disseminada esta foi em primeiro momento moldada pela ação e fala anterior a ela, e, portanto, esta pode tomar diversas “formas” e “moldes” que estão intimidade correlacionados ao nível macro e as práticas que as constituem (FINA, GEORGAKOPOULOU, 2008).

Em seqüência, baseando-se na representação desenvolvida por Vaara (2010) se torna visível que os níveis enfatizados podem ser estudados tanto de cima para baixo (*top-down*) como de baixo para cima (*bottom-up*). Pela abordagem de cima para baixo se considera que as ideias centrais e premissas do nível macro influenciam na constituição das narrativas organizacionais e, que por sua vez, refletirá no nível micro, isto é, no contexto organizacional específico. Já na abordagem para de baixo para cima há o reconhecimento de que são as conversas do nível micro que influenciam as narrativas e conseqüentemente poderão reificar o corpo de conhecimento da estratégia.

Outra proposta, que busca evidenciar a ligação e reconhecimentos de todos os níveis por meio de uma visão baseada na linguagem, é encontrada no trabalho de Mantere (2013) sob as influências da tradição de pensamento de Wittgenstein. O argumento do trabalho se assenta na estratégia organizacional como um jogo de linguagem que integra comunicação e ação. Nesse sentido, à medida que o praticante faz a estratégia acontecer, isto é, joga o jogo da linguagem, acarreta a necessidade do falar e agir de maneira significativa, interposta pelas regras socialmente compartilhadas, assim, é com base nesse pressuposto, que os jogos de linguagem regulam as práticas sociais.

À vista do que foi abordado até aqui e do reconhecimento da estratégia enquanto prática social e do enfoque ao nível meso de análise, tendo em vista a sua

apreensão por uma visão baseada na linguagem, se torna necessário compreender o que são narrativas, e especialmente o *storytelling*.

## 2.2 NARRATIVAS E *STORYTELLING*

Fala, texto e conversa... São os elementos que constituem grande parte do *strategizing* (FENTON; LANGLEY; 2011). Dito isso, um modo de se compreender a estratégia como prática social é a partir da compreensão de suas narrativas (DE LA VILLE; MOUNOUD; 2015). A virada da narrativa dentro dos estudos organizacionais traz a ideia de que é por meio das narrativas que se compreende como a organização é constituída. Ademais, ao passo que as narrativas são construídas na organização, estas se constituem como uma forma de compartilhar significados durante a prática estratégica (FENTON; LANGLEY, 2011) e, conseqüentemente, traduzem crenças, valores e processos de pensamento do contexto que a organização faz parte (BARRY; ELMES, 1997; BARGE, 2004).

As narrativas possuem características próprias e envolvem cadeias temporais de eventos ou ações realizadas por indivíduos. Sendo um específico tipo de texto, a narrativa não é simplesmente algo que possa ser “lido”, ela requer verbos que denotem que alguém fez ou vivenciou alguma coisa (GABRIEL, 2004). Além disso, dentro das organizações as narrativas são capazes de elucidar a coexistência de múltiplas e interligadas realidades, como também possibilitam a captura da diversidade e complexidade presente nos discursos estratégicos (BARRY; ELMES, 1997).

Nessa lógica, as narrativas representam as diversas versões dos acontecimentos que constituem um determinado contexto, sendo estabelecidas por meio das representações e interpretações dos indivíduos perante suas experiências (CZARNIAWSKA, 2011). Gabriel (2000, p. 180) destaca que

A verdade de uma estória não está sob sua acurácia, mas no seu significado, e paradoxalmente, na imprecisão, na distorção, ou até mesmo na mentira onde uma história pode trilhar um caminho para compreender de forma mais profunda o que ela contém, de individual e coletivo (GABRIEL, 2000, p. 180).

Em outras palavras, é por meio da narrativa que os indivíduos - ou, organizações – constroem **sua versão e um sentindo** sobre os acontecimentos que os perpassam, comunicando-os, debatendo-os e compartilhando-os com as outras pessoas – ou, com a sociedade (GABRIEL, 2004).

Portanto

[as] narrativas são temáticas na medida em que contam uma estória, às vezes verdadeira, às vezes ficcional. Além disso, elas são co-construídas, pois não são construídas apenas por aqueles que a produzem, sendo também construídas pelos leitores e pelos vários interlocutores que se engajam e influenciam a direção que ela pode tomar (GRANT; HARDY; OSWICK; PUTMAN, 2004, p. 6).

Tendo em vista que as narrativas organizacionais existem sobre os diversos tipos de texto, como por exemplo, pela conversa, diálogo, documentação oficial, artigos para jornal e sites da internet (GRANT et al., 2004), os processos de *strategizing* refletem-se nas narrativas, e conseqüentemente, contemplam a recursividade entre a “produção” e o “consumo” da estratégia.

No que se refere a isso, La Ville e Mounoud (2006, p. 10) argumentam que o processo estratégico inclui “não somente o que os estrategistas produzem – ou escrevem – (textos, orçamentos, planos, matrizes, estratégias) mas também as formas pelas quais os membros da organização consomem essas produções”.

A respeito dessa questão, um exemplo encontra-se no trabalho de Suominen e Mantere (2010), no qual os autores realizam uma análise das narrativas construídas pelos praticantes de estratégia em três organizações. Na pesquisa é evidenciado de que forma houve o consumo de estratégia frente ao discurso institucionalizado do campo, conforme pontuam:

As práticas cotidianas dos gerentes, como suas táticas e modos de falar, mostram como eles estão criativamente **usando, resistindo e apropriando-se** do discurso estratégico imposto pela ortodoxia da gestão estratégica. Esse consumo de estratégia representa a arte e a prática da utilização cotidiana da estratégia (SUOMINEM; MANTERE; 2010, p. 213).

Conforme exposto, a construção das narrativas ocorre como uma forma de consumo frente aos discursos estratégicos. Todavia, é também por ela que o espaço para resistência se estabelece, em virtude de que o sentindo não é propriedade de quem produz. Por essa razão, Barry e Elmes (1997, p. 6) mencionam que “qualquer

estória que um estrategista conta é uma das muitas alternativas concorrentes de um conjunto possível de caracterizações, linhas de enredo e temas”. Em consonância Dailey e Browning (2004) ao enfatizarem quais as funções que a repetição narrativa pode ter no contexto organizacional, evidenciam que uma mesma narrativa ao ser recontada possuirá diversas versões que estão relacionadas ao objetivo do locutor, aos ouvintes e ao contexto que será disseminada, todavia a ideia central da narrativa que está sendo recontada se mantém geralmente intacta. Além disso, Boje (2008) enfatiza que as narrativas direcionam e disseminam significados em relação à estratégia da organização.

Boje (2001) menciona que a narrativa se relacionada à construção de sentido retrospectivamente, e por esse motivo, o autor estabelece o conceito de antenarrativas, caracterizadas pelas articulações que perpassam a organização, isto é, histórias ou pedaços de discursos fragmentados que poderão ou não ser reproduzidos posteriormente por meio das narrativas. Em consonância, Barge (2004) pontua que ao observar a organização por uma abordagem antenarrativa se reconhece que o meio organizacional é permeado por uma natureza fragmentada, coletiva, situada e performativa de histórias organizacionais.

Além disso, Boje (2001), baseado nas pesquisas de Bakhtin, pontua a existência da polifonia e da dialogicidade no contexto organizacional. Para o autor o caráter polifônico é traduzido pelas múltiplas vozes e por meio das diversas histórias que permeiam as práticas reproduzidas na organização, enquanto a dialogicidade vem indicar a coexistência das várias narrativas divergentes em torno da estratégia na organização.

Em sequência, reconhecendo que a organização é permeada por diversas vozes e por diversas narrativas coexistentes, esta também pode se apropriar da construção de narrativas como uma prática estratégia. Ao fazer isso, argumenta-se aqui que surge o *storytelling*, que se situa segundo Gabriel (2004), como ato de contar histórias. Se, por um lado, para Gabriel (2004) as histórias se caracterizam como elaborações poéticas, mediadas por meio de temas, personagens e tramas específicos, que podem ou não apresentar uma sequência temporal, para Boje (2001) as histórias se caracterizam como antenarrativas quando não apresentam sequência apropriada ou coerência, e por isso, para o autor é a própria narrativa que organiza e dá sentido aos processos *storytelling*.

Com o reconhecimento de que os termos “narrativas” e “estórias” são tratados muitas vezes de maneira intercambiável, como posicionamento deste trabalho a estória é definida com base em Søderberg (2003), e, portanto, se caracteriza como um ato comunicativo – oral ou escrito – relacionado à um evento particular que ocorreu sobre o tempo, e por isso toda estória tem um caráter temporal. Ademais, em referência a prática de *storytelling*, este se apresenta como o ato de contar estórias e constitui o processo narrativo.

Isso posto, o *storytelling* sempre esteve presente nas atividades humanas. Afinal, as estórias possuem o poder de persuadir, informar e criar engajamento (BARGE, 2004). Tanto que nas organizações isso não poderia ser diferente, já que comumente os diversos objetivos, heróis, histórias e informações organizacionais são comunicados via estórias (KENT, 2015, MUMBY, 2009).

No que diz respeito às pesquisas do campo, Fenton e Langley (2011, p. 1179), destacam que “a literatura desenvolvida ao redor da promoção do *storytelling*, o coloca como uma prática formalizada ou como uma técnica de gestão em si mesma”. Em consonância, Küpers, Mantere e Statler (2012, p. 2) afirmam que

A partir de uma abordagem instrumental, o *storytelling* é considerado vantajoso tanto na adoção dos planos estratégicos como para comunicação das intenções estratégicas da organização, em virtude de que o conteúdo estratégico se torna mais fácil de compreender, e que por sua vez aumenta a chance de encantar e envolver os funcionários. A perspectiva instrumental é comumente adotada pelos atores organizacionais que procuram deliberadamente cultivar o *storytelling* como uma forma de prática estratégica (KÜPERS; MANTERE; STATLER, 2012, p. 2).

Isso posto, observa-se que o *storytelling* têm sido frequentemente considerado como uma prática estratégica relevante (DE LA VILLE; MOUNOUD, 2015; ROULEAU, 2015; SONENSHEIN, 2010). Alguns exemplos são o papel que desempenham frente à reputação organizacional (MITTINS et al., 2011), a sua utilização como ferramenta estratégica em situações de crises (KOPP; NIKOLOVSKA; DESIDERIO; GUTERMAN, 2011) e na recuperação da imagem organizacional (VALDEBENITO, 2013).

Mittins, Abratt e Christie (2011) ressaltam que o *storytelling* organizacional tem sido apropriado, por exemplo, como auxílio na resolução de problemas e na tomada de decisão, para facilitar o compartilhamento de conhecimento e para gerar

maior comprometimento e engajamento em períodos de mudança. Além disso, para os autores, as histórias auxiliam no entendimento de como as coisas são feitas na organização, e por essa razão, elas podem refletir a reputação organizacional.

Sobre esse pressuposto, a reputação organizacional se refere às diferentes visões que membros organizacionais - funcionários, clientes, fornecedores e até mesmo a sociedade - possuem em relação à empresa. Porém, ao aferirem que as histórias não são estáticas, e sim estão sempre em processo de mudança, as visões acerca da reputação de uma empresa variam sutilmente perante os membros organizacionais (MITTINS et al., 2011).

Isso reflete, como exemplo, a questão do consumo e as diferentes percepções e interpretações que os indivíduos podem ter a cerca do que se é produzido. Nesse caso, o *storytelling* na construção da reputação organizacional, tendo em vista que o sentido que se almeja passar não necessariamente caracteriza de fato o que se é compreendido. É nesse ponto que Mittins et al. (2011, p. 408) afirmam que as percepções sobre a organização são divergentes e, ademais, “mudam com o tempo ao passo que novas e diferentes expectativas a respeito do que a organização deve ou não ser vão sendo reveladas”.

Apesar disso, “as histórias podem aliviar a ansiedade e melhorar a capacidade das organizações em navegar pelas dificuldades” (MITTINS et al., 2011, p. 418). Sobre mesmo argumento, Kopp et al. (2011, p. 376) pontuam que as histórias tem um papel essencial durante períodos de crises organizacionais, que se caracterizam pelos eventos prejudiciais ou períodos de mudança que podem vir afetar os interessados da organização – *stakeholders* – como também a sua própria reputação. Subjacente a tal análise, e baseado sobre Health e Millar (2008), os autores descrevem que as “crises são inerentemente narrativas” já que o *storytelling* tende a ser um antídoto eficaz.

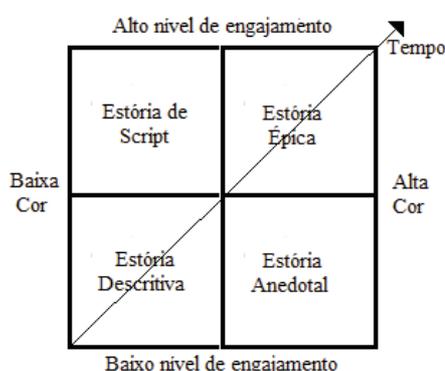
Com base nesses aspectos, Kopp et al. (2011, p. 375) ressaltam a importância da construção do *storytelling* organizacional, em razão de que ele pode não apenas direcionar os temas da história mas também serve como “um guardião dos atores presentes na história de determinada organização”. Um exemplo dessa questão está no trabalho de Boje (1995), que ao analisar a organização Walt Disney comparou o estilo de *storytelling* do seu fundador Walt Disney e do CEO da época Michael Eisner. Como resultado, o autor averiguou que enquanto o fundador

produzia estórias que remetiam à suas próprias experiências, o CEO preferia contar estórias em terceira pessoa.

Nesse contexto, a escolha das palavras, da entonação da voz, o estilo e o meio que a estória é passada se caracterizam como aspectos relevantes, tendo em vista que as estórias organizacionais podem ter diferentes níveis de impacto e utilidade (KOPP et al., 2011). À vista disso, O'Neill (2002) desenvolveu um *framework* referente à tipologia do *storytelling* organizacional. O autor estabelece a existência de quatro tipos diferentes de estórias, levando em consideração sua relação ao nível de “cor” – relacionado aos elementos dramáticos presentes, como a utilização de detalhes vívidos, ou se o enredo se fundamenta sobre elementos românticos, heroicos ou de comédia, por exemplo – e o nível de engajamento (*fulfilment*) – relacionado à adequação e engajamento da estória frente ao objetivo almejado.

Com base nisso, O'Neill estabelece a estória descritiva (*descriptive story*); a estória anedótica (*anecdotal story*); a estória de script (*script story*) e, por fim, a estória épica (*epic story*), conforme o *framework* da **FIGURA 2**. Além disso, O'Neill (2002) ressalta que é o narrador da estória que possui o controle sobre o quanto de “cor” colocará. Dessa maneira, a presença de elementos dramáticos da história pode aumentar ou diminuir ao longo do tempo a partir da moderação do narrador frente ao nível de engajamento obtido. Para o autor o nível de engajamento representa o nível de satisfação e acolhimento referente à estória por parte de quem a escuta e consume, e conforme visto anteriormente, a co-constrói, na medida que em que a interpreta e gera significados ao seu redor.

**FIGURA 2.** Tipologia do *Storytelling* Organizacional



Fonte: O'Neill (2002, p. 11).

Conforme a representação de O'Neill (2002), a estória descritiva se fundamenta sobre poucos elementos dramáticos e tem baixa capacidade de engajamento. Elas são caracterizadas pelas formas mais básicas de histórias e estão direcionadas a aspectos relevantes de um momento bastante específico na organização. Além disso, possuem baixa duração, sendo dificilmente recontadas, e à vista disso possuem pouco impacto estratégico na organização.

Por conseguinte, a estória anedótica apresenta alta "cor" e baixa capacidade de engajamento. O'Neill (2002) descreve que esse tipo de história usualmente se fundamenta sobre elementos que remetem à comédia, tragicidade, ironia ou heróis. Sendo um tipo de história que satisfaz o próprio narrador ao passo que a conta, esta sobrevive por um tempo moderado na organização, porém apresenta baixo engajamento.

Em sequência, O'Neill (2002), ao abordar a história de script, argumenta que mesmo possuindo poucos elementos dramáticos, esse tipo de história costuma durar um tempo moderadamente longo na organização. São histórias utilizadas em situações específicas da organização que costumam ocorrer frequentemente, como por exemplo, sempre que existem novas contratações. Apesar de sobreviver mais tempo dentro da organização, esse tipo de história possui impacto estratégico limitado.

Em relação ao último tipo, a história épica é considerada como a mais apropriada em momentos de crise organizacional a partir de Kopp et al. (2011). De acordo com O'Neill (2002, p. 14) esta se caracteriza como uma história "rica em elementos cômicos, trágicos ou heróicos", sendo um exemplo, a construção do *storytelling* por parte de um líder organizacional quando este tem como objetivo superar grandes dificuldades ou uma grande crise organizacional. É com base nesse tipo de história, que Kopp et al. (2011), conforme já abordado, argumenta que o *storytelling* pode ser um antídoto eficaz frente aos momentos de crises organizacionais. Tendo isso em vista, a história épica alcança um engajamento maior e, portanto, possui grande impacto estratégico na organização.

Um exemplo empírico de uma história épica é o da empresa Enron que declarou falência em dezembro de 2001 e foi uma das maiores falências da história até aquela época nos Estados Unidos. (AILON, 2015). Nesse sentido, Boje e Rosile (2003, p. 86) pontuam que o caso da Enron "é mais do que uma tragédia, é

um teatro épico”, e menciona que a organização na busca de se posicionar sobre a queda brusca das suas ações, apresentava uma narrativa de procura pela causa e do porquê do desastre ao evocar elementos clássicos do drama trágico, a falha trágica do herói (que causa tanto sucesso como fracasso) e arrogância.

Observa-se que o *storytelling* se apresenta como uma prática relevante em momentos permeados por crises organizacionais e desastres corporativos, tendo em vista que a construção do *storytelling* pode direcionar a atenção a aspectos específicos e minimizar o impacto do que ocorreu frente à busca pela recuperação da imagem, reputação organizacional ou até mesmo em casos de encontrar um culpado ou “bode expiatório” responsável pelo que aconteceu, como visto no exemplo da Enron.

Outro exemplo relacionado se encontra na pesquisa de Valdebenito (2013). O autor busca analisar o discurso criado por uma organização chilena durante um período de recuperação da imagem organizacional, em virtude da empresa estar envolvida em um escândalo corporativo. Como resultado, o autor evidenciou a exploração estratégica de recursos léxico-gramaticais<sup>4</sup> e sócio-pragmáticos por parte dos comunicadores corporativos, caracterizados pela utilização de práticas discursivas antiéticas durante a disseminação do *storytelling* construído na mídia, como declarações contraditórias ou ambíguas, negação da responsabilidade frente ao escândalo, transferência de culpa, passividade, e por fim, o autor relata que houve impacto positivo sobre a estratégia de negação utilizada pela empresa.

À vista do resultado da pesquisa de Valdebenito (2013) e de Boje e Rosile (2003) a organização quando se utiliza do *storytelling* como uma prática estratégica, esta adquire o que Gabriel (2000) chama de licença poética. Para o autor a licença poética se caracteriza como

uma prerrogativa que admite como direito do *storyteller* - o narrador - em distorcer os fatos a fim de gerar um efeito determinado. Essa é base do vínculo que une o narrador e sua audiência. Muitas das histórias coletadas em diferentes organizações são altamente carregadas de narrativas, isto é, não meramente histórias que recontam eventos, mas algo interpretado, enriquecido, e infundido de significados. Omissões, exageros, mudanças sutis de ênfase, sincronismos, insinuações e metáforas são alguns mecanismos utilizados (GABRIEL, 2000, p. 42).

---

<sup>4</sup> Caracterizada pela “listagem das ocorrências de um item específicos acompanhado do texto ao seu redor”. BERBER-SARDINHA, A. P. *Linguística de corpus*. São Paulo: Manole, 2004, p. 187

Portanto, é notório que o *storytelling* pode “conduzir os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (MAGALHÃES, 2013, p. 84).

Por fim, com base nos aspectos relacionados ao *storytelling* e às narrativas é fundamental reconhecer que estes são construtos fundamentais aos processos de construção de sentido (*sensemaking*), visto que as narrativas apresentam um caráter retrospectivo; e nos processos de influência sobre a construção de significados (*sensegiving*), especialmente quando o objetivo do narrador está na busca por maior engajamento e pela interpretação direcionada por parte daquele que vem “consumir” determinada narrativa.

### 2.3 SENSEMAKING E SENSEGIVING

Antes de iniciar a seção, pontua-se aqui a importância dos processos de *sensemaking* e *sensegiving* à problemática de pesquisa deste trabalho, tendo em vista que a construção do *storytelling* organizacional se interliga aos processos de fazer sentido (*sensemaking*), e ainda, quando utilizado como prática estratégica, este objetiva o convencimento (*sensegiving*). Desse modo, esta seção abordará com base no aporte teórico desenvolvido por Karl Weick o que vem a ser o *sensemaking* e suas propriedades. Além disso, com bases em outros autores, os conceitos de *sensegiving* e *organizing*, por fim, a interconexão entre o *sensemaking*, *sensegiving* e o *storytelling*.

#### 2.3.1 Sensemaking

A construção de significados é intrínseca à vida em sociedade e presente nas práticas e no meio organizacional. Nesse caso, o trabalho de Karl Weick propõe que é por meio do *sensemaking* que o desconhecido passa a ser conhecido. Isso posto, é por meio do *sensemaking* que os indivíduos literalmente produzem significados continuamente em relação às suas experiências, seja individualmente ou no âmbito social (WEICK, 1995).

Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 409) ressaltam que o “*sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação que seja compreendida

explicitamente em palavras e que servem como um suporte para ação”. Nesse sentido, Weick (1995) evidencia que o *sensemaking* constata a realidade como uma produção constante, na qual os sujeitos buscam criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que acontece (WEICK et al., 2005).

Por conseguinte, uma questão crucial abordada por Weick (1995) se fundamenta sobre a compreensão e reconhecimento das diferenças entre interpretação e *sensemaking*. Dessa maneira, o primeiro é definido como uma forma de explicação e compreensão, enquanto o segundo além de ter o componente da interpretação, este reflete a construção e a invenção. Dito de outra maneira, o *sensemaking* se relaciona também à produção daquilo que será interpretado.

Portanto, o conceito de *sensemaking* é valioso, em virtude de implicar o engajamento do ator, diferindo da interpretação. Com base nesse aspecto, Weick (2005, p. 14) fundamentado em Turner (1987) argumenta que “engajar no *sensemaking* é construir, filtrar, moldar, criar facticidade e tornar o subjetivo algo tangível”.

Nesse contexto, o autor estabelece sete propriedades que fundamentam os processos de construção de sentidos, caracterizados: 1) base na construção de identidade; 2) retrospectivo; 3) representação (*enactment*); 4) o contexto social; o 5) andamento contínuo; 6) o foco em pistas extraídas e 7) dirigido pela plausibilidade ao invés da precisão. Segundo o autor, as propriedades indicam mais claramente o processo de *sensemaking* como singular.

Para que exista o processo de *sensemaking*, há a necessidade de existir o sujeito, ou o *sensemaker*, por essa razão a primeira propriedade abordada por Weick (2005) repousa sobre a base na construção da identidade. O autor argumenta que na medida em que o sujeito se engaja no processo de construção de significados este coloca a sua identidade em jogo, principalmente em momentos com grandes ambiguidades. Por esse motivo, Weick (1995, p. 20) ressalta que a identidade é mutável, ou seja, “dependendo de quem eu sou, minha definição do que está lá fora também vai mudar”.

Outra propriedade que permeia os processos de *sensemaking* está sobre o retrospecto. Tal propriedade deriva do pressuposto de que os indivíduos agem no presente, porém é apenas depois de ocorrida a ação que estes a reconhecem (WEICK, 1995). Conforme Montenegro (2009, p. 27) relata que o caráter

retrospectivo é “constatado porque a questão da criação de significados é tida como um processo de atenção àquilo que já ocorreu”.

A terceira propriedade coloca que o *sensemaking* é criado em ambientes sensatos, definida também pelo conceito de *enactment*. Esta propriedade traduz que o ambiente não é determinante aos sujeitos, mas sim que este é ativamente criado por meio de representações. Dito de outra maneira, o *enactment* remete a recursividade de que o ambiente cria os sujeitos e os sujeitos o criam (WEICK, 1995).

Por conseguinte, a quarta propriedade se assenta sobre o social, e, portanto mesmo que o processo de *sensemaking* se desenrole individualmente este nunca será de fato solitário, em virtude que os sujeitos “ao interagirem uns com os outros têm que levar em conta o que cada outro está fazendo ou está próximo de fazer; [...] alguém tem que ajustar a sua própria linha de atividade de alguma maneira às ações dos outros” (BLUMER, 1995, apud WEICK, p. 40, 2005). Nesse contexto, pode-se observar que a criação de sentido não se caracteriza por um processo estritamente individual, mas sobretudo originado das relações sociais permeadas pela linguagem.

Outra propriedade se fundamenta sobre o caráter processual e *ongoing* do *sensemaking*, conforme Weick (1995, p.43) salienta que o “*sensemaking* nunca começa”, e, portanto, se caracteriza como dinâmico e contínuo, na medida em que os indivíduos estão sempre submersos em fluxos, que não possuem início e nem fim.

Na propriedade seguinte, Weick (1995, p.50) argumenta que o *sensemaking* é orientado e focado por pistas extraídas, definidas como “estruturas familiares e simples, consideradas como “sementes” a partir das quais as pessoas desenvolvem um sentido mais amplo sobre o que pode estar ocorrendo”.

Por fim, a última propriedade do *sensemaking* se direciona à plausibilidade, ao passo que a construção de significados ocorre por meio da reavaliação e reformulação incessante e dinâmica por parte dos indivíduos, os quais buscam sempre maior coerência, mesmo que isso signifique detrimento da precisão (WEICK, 1995). Por isso, para Weick (1995) o *sensemaking* está relacionado aos relatos aceitos e acreditados socialmente, mesmo que exista falta de informações.

No que diz respeito às propriedades, Weick et al. (2005, p. 409) argumenta que “*sensemaking* prevê um desenvolvimento retrospectivo e contínuo de imagens plausíveis que racionaliza o que as pessoas estão fazendo”, e conseqüentemente, é por meio de um processo contínuo, retrospectivo e com base na plausibilidade que o *sensemaking* se concretiza.

### 2.3.2 *Organizing*: o *Sensemaking* nas Organizações

Weick (1995) argumenta a existência de diferença entre o *sensemaking* cotidiano e o organizacional. Nesse contexto, o autor remete à definição de organização proposta por Walsh e Ungson (1991) que relatam que uma

organização é uma rede de significados compartilhados subjetivamente que são sustentados por meio do desenvolvimento e do uso de uma linguagem comum e da interação social cotidiana (WALSH; UNGSON; 1991, p. 60).

Como resultado, “as organizações também possuem suas próprias linguagens e seus próprios símbolos, que têm efeitos importantes sobre o *sensemaking*” (WEICK, 1995, p. 3), e, portanto, é por meio da linguagem que os sujeitos criam sentidos do que ocorre nas organizações, e por essa razão, que Weick (1995) ressalta a utilização do gerúndio *organizing*, em contraponto à *organization*, tendo como objetivo esclarecer que as organizações são dinâmicas e /estão em constante processo de transformação.

O *organizing* traduz que as organizações são compostas por pessoas envolvidas em processos coletivos de *sensemaking* relacionados aos eventos organizacionais, e então como resultado, os sujeitos estão a todo o momento reconstruindo o ambiente organizacional frente às diversas ambigüidades (WEICK, 1995).

Nesse contexto, Kuabara (2015, p. 51) estabelece que o *organizing* “promove um melhor entendimento e estabelece o sentido temporal”, como também corresponde aos “processos organizacionais que as pessoas procuram reduzir incertezas do mundo que estão inseridas com constante busca de construir sentido”.

Por conseguinte, no que tange os estudos que se fundamentam a partir dos pressupostos da SAP e que evidenciam a construção teórica de Weick em *sensemaking* e *organizing*, Cornelissen e Schildt (2015) admitem que geralmente os pesquisadores utilizam os processos de *sensemaking* como engrenagem central para o entendimento da estratégia enquanto uma prática social.

Em suma, Cornelissen e Schildt (2015) evidenciam que toda construção teórica envolta ao *sensemaking* é utilizada principalmente como um construto amplo (*broad umbrella construct*) na medida em que o pesquisador busca um auxílio além da perspectiva da SAP para um entendimento mais aprofundado de toda complexidade circunscrita às organizações.

### 2.3.3 Sensegiving

Gioia e Citteri (1991, p. 442) definem o *sensegiving* como um “processo de influência sobre a construção de significados (*sensemaking*) do outro em direção a uma redefinição preferível da realidade organizacional”. Em sequência, Maitlis e Lawrence (2007) aludem que o *sensegiving* não se fundamenta apenas como uma atividade corriqueira nas organizações, mas também como relevante, devido a esta se caracterizar como um processo interpretativo capaz de influenciar uns aos outros por meio de uma linguagem persuasiva e evocativa.

Outra definição é a de Rouleau (2005) que argumenta que o *sensegiving* se relaciona às tentativas de influenciar os resultados da organização, como também é a forma de comunicar mudanças para os outros e ganhar suporte. Portanto, nota-se que mesmo com algumas particularidades, o conceito de *sensegiving* permeia a literatura dos estudos organizacionais, como um processo de influência e convencimento relacionado à realidade organizacional.

Além da influência de significados, o *sensegiving* apresenta também intenções e estratégias que foram construídas pelos diversos atores e pela coexistência das diversas antenarrativas na organização. Nesse sentido, o *sensegiver* (praticante) por meio da construção e posterior disseminação do *storytelling* organizacional se torna também um locutor (*spokenperson*) da estratégia e dos diversos atores organizacionais. Em outras palavras, o *sensegiving* permeia a prática de *storytelling*, na medida o locutor (praticante) seleciona elementos

relevantes, a maneira de como a mensagem será apresentada, por quem e o porquê (ROULEAU, 2005).

A título de exemplo, Rouleau (2005, p. 1425) ao realizar uma pesquisa com gestores durante um processo de mudança, verificou que os gestores ao se engajarem nos processos *de* construção e influência de significados, se utilizavam das histórias - *storytelling* - como uma ferramenta no processo de *sensegiving* relacionado à nova orientação estratégica da organização.

Outra questão que permeia o processo de *sensegiving* organizacional são os gatilhos, isto é, quais foram as condições que motivaram o ator organizacional a se engajar em um processo de *sensegiving*. Sobre esse aspecto, Maitlis e Lawrence (2007) argumentam que o gatilho se relaciona ao contexto da organização, em virtude das pesquisas relacionadas evidenciarem geralmente os períodos de mudança, nos quais o *sensegiver* busca moldar o *sensemaking* organizacional em suporte do que é almejado.

Reconhecendo que o engajamento em um processo de *sensegiving* ocorre em momentos de ambiguidade ou mudança, observa-se que, por exemplo, um período de crise organizacional ou de enfrentamento a um desastre corporativo são episódios que podem gerar a motivação - isto é, ser um gatilho - para os processos de *sensegiving*, na medida em que produz uma mudança estratégica da organização, e que conseqüentemente, deve ser traduzida e informada aos membros intra e extra-organizacionais.

Em conclusão, conforme observado no posicionamento desse trabalho, o *sensegiving* nunca será absoluto, em virtude de que o narrador não tem controle ou é capaz de decidir exclusivamente como as palavras utilizadas significarão aos ouvintes. Portanto, a construção de significados não será algo passivo e apresentará algum tipo de resistência, por parte de quem interpreta. Por esse motivo, o *storytelling* se fundamenta como uma prática estratégica co-construída pelo autor e pelo público que a interpreta e gera sentidos ao seu redor.

#### 2.3.4 *Sensemaking, Sensegiving e o Storytelling*

Em primeiro momento, Cornelissen (2012) expõe que os processos de *sensemaking* ao se referirem aos processos de construção de significados, este

auxilia os indivíduos a interpretar eventos e questões inesperadas, confusas e complexas que permeiam o contexto inter e extra-organizacional, e que normalmente implicará na necessidade de construção de uma estória e o estabelecimento de um discurso.

Conforme exposto, o *sensemaking* se relaciona “à construção e reconstrução de significados”, ao passo que o *sensegiving* fundamenta-se como o “processo de influência sobre o *sensemaking* e a construção de sentidos de outros” (GIOIA, CHITTIPEDDI, 1991, p. 442). Grant et al. (2004) declara que a partir do momento que uma estória é narrada, seu narrador envolve-se em um processo de *sensegiving* em relação a seu público ou audiência e ao mesmo tempo seu público co-constrói a estória ao passo que este a interpreta e constrói sentidos ao seu redor. Portanto, para Weick (1995) uma boa estória possui caráter crucial sobre os processos de *sensemaking*, e, além disso, ao abordar a relação entre o *storytelling* e *sensemaking* Weick (2011) argumenta que os sujeitos estariam presos em suas antenarrativas caso não houvesse os dispositivos discursivos, o *organizing* e o *sensemaking*.

À vista disso, observa-se que o *storytelling* se caracteriza como fundamental para os processos de construção e influência de sentido, como também para compreensão das práticas estratégicas. Dailey e Browning (2004, p. 31) asseveram que “todos nós nos baseamos em estórias para construir significados e organizar nossas ações”. Um exemplo está no trabalho realizado por Fenton e Langley (2011) ao afirmarem que

Acima de tudo as narrativas são formas de dar significados às práticas que emergem a partir das atividades de *sensemaking*, de construir acima de tudo sentido de direção e propósito, reorientando identidade organizacional, permitindo e restringindo as contínuas atividades dos atores organizacionais (FENTON; LANGLEY, 2011, p. 1171).

Para Weick (1995) as estórias, ao apresentarem a estrutura narratológica de começo-meio-fim, se caracterizam como um elemento básico para o processo de *sensemaking*, especialmente devido ao caráter retrospectivo que permeiam ambos. Além disso, em períodos de crises organizacionais o *storytelling* é tido como uma ferramenta adequada em virtude de também seguir a prescrição proposta pela sequência “interrupção-transformação-solução” que baseiam os processos de *sensemaking* (PATRIOTTA, 2004). Além disso, mencionam Brown, Stacey e

Nandhakumar (2008, p. 1055) “que fazer sentindo é organizar” e, portanto o *sensemaking* referente aos processos de *organizing* se dá por meio da linguagem, “a qual auxilia os indivíduos a identificarem e regularem suas memórias em explicações plausíveis, e nesse contexto, construir narrativas completas”.

Falar em *sensemaking* é reconhecer de que forma as pessoas lidam com interrupções. Nesse sentido, os processos de *sensemaking* e de *sensegiving* estão sempre submersos em momentos de rupturas, ambiguidades e incertezas, nos quais os indivíduos buscam criar significados e a coerência (WEICK, 1995; MAITLIS; CHRISTIANSON; 2014). E, portanto, o que faz o *storytelling* crucial – para os processos de *sensemaking* e *sensegiving* – é precisamente o processo de sequenciamento inerente e o encadeamento dos fatos e eventos que as histórias apresentam, pois é a sequência que gera o sentido na medida em que os atores organizacionais impõe coerência formal aos acontecimentos considerados ambíguos (PATRIOTTA, 2003). Em consonância, Brown e Kreps (1993, p. 48) argumentam que “as histórias tem papel de reduzir a equivocidade (complexidade, ambiguidade e a imprevisibilidade) da vida organizacional”.

Por conseguinte, Colville, Brown e Pye (2011) pontuam que o *sensemaking* corresponde ao balanço entre o pensamento e a ação, levando em consideração que

*sensemaking* implica em *storytelling* e o *storytelling* implica em *sensemaking*. *Sensemaking* a partir dessa perspectiva é essencialmente um ato de gerar pistas sobre uma história na forma de um quadro de referência que promove a receita: uma receita que serve tanto como esquema de interpretação (o sentido da situação) como também serve de esquema para a ação (o que deverá ser feito na sequência) (COLVILLE et al., 2011, p. 8).

É por essa razão que o *storytelling*, e especialmente o potencial de desempenho da história, se constitui como ponto chave na construção de sentido organizacional. Tendo em vista que a história “molda e transmite” o *sensemaking*. E além, quando a história é construída, o narrador buscou por meio do processo de *sensegiving*, trazer para a história uma intenção que será transmitida e disseminada.

## 2.4 A GESTÃO DO INESPERADO E DESASTRES CORPORATIVOS

“O furacão Katrina, o tsunami na Ásia, o escândalo da Enron, os ataques terroristas de 11 de setembro, as bombas em Londres, são desastres de larga escala, e que testaram a estabilidade de nossas organizações” (WEICK; SUTCLIFFE, 2007). Na linha do que Weick e Sutcliffe (2007) pontuam, no contexto brasileiro deparamo-nos com o desastre de grandes proporções: “a tragédia de rompimento na barragem de Fundão, propriedade da Samarco, controlada pela Vale e BHP Billiton, é considerada o maior desastre socioambiental ocorrido no Brasil” (MODENA; HELLER, 2016). Um desastre é caracterizado por McFarlane e Norris (2006, p. 4) como “um evento potencialmente traumático, vivenciado coletivamente, que possui um início abrupto, é delimitado pelo tempo, e pode ser atribuído a causas naturais, tecnológicas ou humanas”.

Nesse contexto, Van der Vegt et al. (2015) ressaltam que com o aumento da densidade global relacionada às redes de pessoas, organizações e países, os eventos adversos adquiriram maior impacto e escala. Como resultado, eventos que podem inicialmente parecer inofensivos, podem se tornar bolas de neve capazes de prejudicar infraestruturas vitais regionalmente ou até mesmo globalmente.

As organizações ao se depararem com eventos dessa natureza passam por períodos chamados de crises organizacionais, e que por sua vez, requerem por parte da organização gestores capazes de minimizar as incertezas e dos impactos decorrentes (BUNDY et al, 2016), além disso, Bundy et al (2016) argumentam que a gestão de crises organizacionais envolve “moldar percepções” para que a organização consiga prevenir, resolver e crescer a partir da crise, levando em consideração tanto a si quanto todos os envolvidos, como por exemplo, os *stakeholders*. Observa-se que os eventos inesperados e como possível consequência um período de crise organizacional, são dispositivos cruciais para que os processos de *sensemaking* e *sensegiving* permeiem a organização (MAITLIS, SONENSHEIN, 2010).

As crises organizacionais<sup>5</sup> são decorrentes de eventos inesperados e potencialmente perturbadores para os gestores e os stakeholders organizacionais (BUNDY et al, 2016), e por essa razão, a organização busca moldar percepções para que restabeleça a sua imagem organizacionais e legitimidade. Em consonância Maitlis e Sonenshein (2010) salientam que os períodos de mudança se caracterizam por situações de ambiguidade, confusão e sentimento de desorientação na organização.

Dado esses aspectos, observa-se que a todo o momento as organizações, em um cenário dinâmico e de incertezas, são bombardeadas por eventos inesperados, e por essa razão, uma questão levantada por Weick e Sutcliffe (2007) se relaciona a como determinadas organizações são mais capazes do que outras em gerenciar o inesperado e desastres. Sobre esse aspecto, Van der Vegt et al. (2015) pontuam que a solução repousa sobre a resiliência, já para Weick e Sutcliffe (2007) as organizações mais capazes de superar e gerenciar o inesperado são caracterizadas como “organizações de alta reabilitação” (HRO – High Reability Organization).

Os eventos inesperados que permeiam as organizações não se desenvolvem instantaneamente ou ocorrem sem nenhum alerta. Conforme Sutcliffe e Christianson (2013) evidenciam que precedente a um evento “inesperado” a organização possivelmente apresentava pequenas falhas, erros e problemas ao quais estava alerta, ou foram ignorados, mal interpretados e por isso, o que antes se apresentava como algo pequeno e fácil de resolver, pode se transformar em desastre para a organização e também para a sociedade.

Weick e Sutcliffe (2007) mencionam que os eventos inesperados geralmente desafiam a capacidade de resiliência da organização. E, portanto, para os autores as organizações, tidas como HRO, apresentam uma forma de *organizing* que reduz o impacto do evento inesperado e, conseqüentemente, possuem um processo de recuperação mais rápido do que outras organizações que não possuem determinadas características evidenciadas pelos autores.

---

<sup>5</sup>O rompimento na Barragem de Fundão tem como consequência um período de crise organizacional para a empresa Samarco, todavia como posicionamento desta pesquisa e em virtude da problemática desenvolvida o evento será apenas tratado como um desastre corporativo.

Nesse sentido, as organizações de alta reabilitação apresentam algumas características próprias: a) preocupação com falhas; são b) relutantes em simplificar; possuem c) sensibilidade às operações; são d) comprometidas com a resiliência; e têm e) consideração à pericia e expertise (WEICK; SUTCLIFFE, 2007).

### Quadro 1 - Características das Organizações de Alta Reabilitação

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
Preocupação com falhas	As HRO se divergem das outras organizações, porque elas são preocupadas com falhas. “Elas lidam com o pressuposto que qualquer lapso corresponde um sintoma onde algo não está bem no sistema, e que poderá desencadear consequências severas, caso diversos pequenos erros aconteçam simultaneamente” (WEICK; SUTCLIFFE, 2007, p. 9).
Evitam a simplificação excessiva	Outra forma que proporciona o gerenciamento do inesperado por parte das HROs está sobre o objetivo de não simplificar, em virtude que menos simplificação significa uma melhor visualização da operação ou prática realizada. As HROs procuram fazer passos deliberados a fim de capturar uma figura clara do que está sendo feito. Como resultado, aquilo que é simplificado é feito de maneira deliberada e não simplesmente casualmente, habitualmente ou instantaneamente (WEICK; SUTCLIFFE, 2007).
Sensível às operações	As HROs focam a atenção à linha de frente, aonde o trabalho real da organização é feito. O importante para as HROs é considerado menos estratégico e mais situacional comparado a outras organizações. “Quando as pessoas têm uma consciência situacional bem desenvolvida, podem fazer os ajustes contínuos que impedem que os erros se acumulem e se dissipem” (WEICK; SUTCLIFFE, 2007, p. 12-13).
Comprometimento à resiliência	“Nenhum sistema é perfeito, e as HROs possuem consciência disso.” Elas buscam aprender com as falhas, complicando percepções e a sensibilidade as suas operações e possuem um compromisso à resiliência, isto é, a combinação de manter os erros pequenos e improvisar para o sistema manter funcionando (WEICK, SUTCLIFFE, 2007, p.14).

Consideração à perícia e expertise	“As HROs cultivam a diversidade, não apenas porque os auxilia a perceber o que está acontecendo em um ambiente complexo, mas também porque os ajuda a fazer mais a partir das complexidades que são detectadas” (WEICK; SUTCLIFFE, 2007, p. 16).
------------------------------------	--

Fonte: o autor, adaptado de Weick e Sutcliffe (2007).

Portanto,

organizações que gerenciam o inesperado e impedem que pequenos problemas se tornem grandes crises estão envolvidas em importantes atos de *organizing*. Eventos adversos, crises e acidentes não são inevitáveis, ao invés disso, resultam de pequenos problemas, surpresas, lapsos que mudam, crescem e escalam para serem grandes demais para lidar (SUTCLIFFE; CHRISTIANSON, 2003, p. 4).

Como se pode notar, mesmo que a organização busque aprender e se aproprie das características descritas por Weick e Sutcliffe (2007), esta pode ser responsável por um desastre. Quando isso se concretiza e especialmente quando o incidente não envolve apenas a organização, como também seus *stakeholders* e até mesmo sociedade, esta deve responder por seus atos e solucionar a causa e o porquê daquele incidente ter acontecido. Como, por exemplo, o caso da Samarco, envolvida em um incidente que gerou danos e impactos ambientais, deve responder conforme a Lei Nº 9.605, de 12 de fevereiro de 1998 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2017), que “dispõe as sanções penais e administrativas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente”.

Por conseguinte, Weick e Sutcliffe (2007) abordam três formas que os eventos inesperados podem ter. A primeira forma é quando um evento esperado não acontece, ou seja, falha em acontecer, a segunda ocorre quando um evento não esperado acontece, porém existiam suspeitas de que ele poderia acontecer, e por fim, a terceira corresponde a um evento que não havia sido pensado antes, mas se concretizou.

Independente da forma que o evento inesperado foi causado, quando este se concretiza, a organização responsável por um desastre, passa a ser vista de outra forma por parte dos seus funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade, e portanto, ocorre uma ruptura de sentido relacionada à reputação daquela organização frente ao desastre em que está envolvida.

Sobre esse aspecto, a ruptura de sentidos gera a necessidade da construção de novos, e, portanto, quando a organização é vítima ou responsável por um evento adverso, os sujeitos buscam construir um novo arranjo de significados compartilhados. Corrêa et al. (2014, p. 3) afirmam que “a partir das rupturas os sujeitos passam a resignificar e a construir novos significados que, na relação social, passam a ser compartilhados e a dar sentido a uma nova configuração que emerge deste processo”.

Em suma, observa-se que para que exista a resignificação e a construção de novos significados, os sujeitos se engajam em processos de *sensemaking*, e conseqüentemente, constroem narrativas que os auxiliem a compreender o que aconteceu. Da mesma maneira, a organização se utiliza do *storytelling*, como prática estratégica, para os processos de *sensegiving*, na medida em que uma intenção permeia a estória disseminada.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo se relaciona à apresentação dos procedimentos metodológicos planejados para o alcance dos objetivos delineados neste trabalho. Nesse sentido, o método se caracteriza como o “caminho ou a maneira para chegar a determinado fim ou objetivo” (RICHARDSON, 1999, p. 22), e, portanto, este auxilia na detecção de erros e na tomada de decisão por parte do pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 65).

#### 3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

A pesquisa pauta-se no seguinte problema: “Como ocorre o processo de *sensegiving* nas narrativas produzidas pela Samarco, na prática de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão em Mariana-MG?”.

Disposto o problema de pesquisa o objetivo geral se define como: “Analisar o processo de *sensegiving* nas narrativas produzidas pela Samarco, nas práticas de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão na cidade de Mariana”.

##### 3.1.1 Perguntas de Pesquisa

1. Como o evento é caracterizado? Quais são os seus impactos?
2. Quais foram as ações e acontecimentos originados a partir do evento de rompimento na barragem de Fundão?
3. Quais foram as narrativas produzidas a partir das ações e acontecimentos?
4. Quais as práticas estratégicas estão presentes no *storytelling*?
5. Como se deu o processo de *sensegiving* na prática do *storytelling*?

##### 3.1.2 Categorias Constitutivas e Forma de Apreensão

Antes de tudo, a presente pesquisa possui como nível análise o nível organizacional e a unidade análise se caracteriza pelas narrativas organizacionais,

tendo em vista que por meio delas o pesquisador consegue apreender e reconhecer a existência dos demais níveis de análise (VAARA, 2010).

Por conseguinte, as categorias de análise se constituem como os construtos definidos pelo pesquisador para que os leitores compreendam precisamente seus significados. Na pesquisa qualitativa as categorias de análise se caracterizam como essenciais para analisar o fenômeno de interesse, conforme Marconi e Lakatos (2006, p. 115) afirmam que a “ciência lida com conceitos”, e, portanto para evidenciar o fenômeno pesquisado, é crucial defini-los de maneira precisa e clara.

Todavia, em relação à definição operacional, se propõe aqui trata-la como forma de apreensão, tendo em vista que essa pesquisa foge dos métodos positivistas tradicionais e por essa razão entende-se que não existe uma maneira de operacionalizar os construtos, e sim, delinear um caminho para que eles sejam compreendidos na realização da pesquisa.

Em suma, a definição constitutiva projeta dispor uma definição formal ao construto e a forma de apreensão posicionar os elementos necessários para que exista a possibilidade de compreender e conseqüentemente analisar o construto em si.

### 3.1.3 Definição das Categorias Constitutivas e das Formas de Apreensão

Com base no que foi tratada, esta seção descreve as definições das principais categorias de análise e ainda, outros termos relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

#### **a) Estratégia**

Definição Constitutiva: A estratégia é se caracteriza como uma prática social, o que significa dizer que esta não se caracteriza apenas como um composto de ferramentas ou algo que a organização possui, mas também que ela é constituída pelas relações sociais e pelas formas de como os indivíduos constituem a realidade, produzindo e reproduzindo seu contexto (JARZABKOWSKI, 2005; WHITTINGTON, 2006; JARZABKOWSKI; BALOGUN; SEIDL, 2007; VAARA; WHITTINGTON, 2012),

e no contexto deste trabalho o próprio *storytelling* é tanto uma prática estratégica como resultado do *strategizing* (KÜPERS; MANTERE; STATLER, 2012, p. 2).

Forma de Apreensão: Para apreender a estratégia como prática social, isto é, o fazer estratégico da organização, será a partir da prática do *storytelling*, que corresponde a todos os atos comunicativos, orais, escritos e visuais disseminados pela organização, relacionados a um evento particular que ocorreu sobre o tempo, no caso da presente pesquisa o desastre corporativo (SØDERBERG, 2003).

## **b) Narrativas**

Definição Constitutiva: A narrativa representa as diversas versões dos acontecimentos que constituem determinado contexto, sendo estabelecidas por meio das representações e interpretações dos indivíduos perante suas experiências, (CZARNIAWSKA, 2011). Além disso, é pela narrativa que os indivíduos - ou, organizações – constroem **sua versão** e **um sentido** sobre os acontecimentos que os perpassam, comunicando-os, debatendo-os e compartilhando-os com as outras pessoas – ou, com a sociedade (GABRIEL, 2004).

Forma de Apreensão: A apreensão das narrativas será a partir da coleta de todas as narrativas (documentos escritos, vídeos) produzidas pela organização a partir do desastre, que foram direcionadas ao público externo e veiculadas pelos diversos canais de mídia e internet.

## **c) Sensegiving**

Definição Constitutiva: O *sensegiving* se caracteriza pelo “processo de influência sobre a construção de significados do outro em uma direção preferível da realidade organizacional” (GIOIA; CITTIPEDI, 1991, p. 442). Em consonância, Rouleau (2005, p. 1415) reconhece que o *sensegiving* se preocupa com as tentativas de influenciar resultado, comunicando-os na busca por suporte. Embora o processo de *sensegiving* seja conceitualmente diferente do de *sensemaking*, “os limites de cada um são permeados pelo outro. Com discurso e ação, *sensemaking* e

*sensegiving* são domínios menos distintos do que dois lados da mesma moeda – um implica no outro” e, portanto, só podem existir simultaneamente.

Forma de Apreensão: A captura do *sensegiving* se dará a partir das narrativas coletadas, especificamente pela análise dos aspectos relacionados à quem fala, de onde fala, para quem fala, a intenção e o motivo presente na mensagem, quais elementos foram escolhidos para estarem na mensagem e o contexto da mensagem.

### **Outros termos relevantes:**

#### **a) Desastre corporativo**

Definição Constitutiva: Um desastre corporativo se caracteriza quando a organização é responsável por um desastre, isto é um acontecimento trágico no qual existem perdas, danos súbitos e involuntários que desorganizam as rotinas de vida de uma dada coletividade (ZHOURI; VALENCIO; OLIVEIRA; ZUCARELLI; LASCHEFSKI; SANTOS, 2016, p. 36), e, além disso, possuem “um início abrupto, são delimitados pelo tempo e podem ser atribuído a causas naturais, tecnológicas ou humanas” (MCFARLANE; NORRIS, 2006, p. 4). Além disso, quando a organização se torna responsável por um desastre esta gera uma ruptura de sentido relacionada sua a reputação.

#### **b) Prática Social**

Definição Constitutiva: Segundo Reckwitz (2002, p. 250), as práticas “são um jeito rotineiro no qual os corpos se movem, objetos são manipulados, assuntos são tratados, coisas descritas e o mundo compreendido”. Nesse sentido, ela é representada pelos padrões de comportamento, permeados pelas conexões de diversos elementos uns aos outros, como por exemplo, o desenrolar das atividades corporais e mentais, a materialidade e como ela é utilizada e permeia o social, o *know-how*, e, por fim, os estados emocionais e motivacionais dos indivíduos.

### c) Praticantes

Definição Constitutiva: Segundo com Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007, p. 11), são caracterizados pelos “atores que moldam a construção das práticas por meio de quem são; da forma que agem; e dos recursos que vêm a utilizar”. Observa-se que a perspectiva da SAP expande a concepção tradicional de quem se constitui o praticante de estratégia que focalizava sobre os *top* e *middle managers*. À vista disso, a SAP evidencia que o praticante da estratégia se encontra em todos os níveis da organização e também aquém dela, como por exemplo, consultores até os professores de estratégia.

### d) Sensemaking

Definição Constitutiva: Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005, p. 409) afirmam que o “*sensemaking* envolve transformar as circunstâncias em uma situação que seja compreendida explicitamente em palavras e que servem como um suporte para ação”. Portanto, o que o *sensemaking* constata a realidade como uma produção constante, na qual os sujeitos buscam criar ordem e fazer sentido retrospectivo do que acontece.

## 3.2 ABORDAGEM E DELINEAMENTO DA PESQUISA

O campo de pesquisas alicerçadas sobre a perspectiva da estratégia como prática social ainda se encontram em crescimento e amadurecimento, especialmente quando se apoiam sobre abordagens baseadas na linguagem. Nesse sentido, as pesquisas relacionadas a tal perspectiva necessitam explorar ainda muitas questões, e por essa razão, o presente trabalho se constitui como uma pesquisa exploratória (BABBIE, 2010).

Além disso, Babbie (2010) ressalta que a pesquisa exploratória é valiosa e pertinente aos estudos nas ciências sociais, sendo essenciais para que o pesquisador descubra novos caminhos e novos insights relacionados a determinado

tópico de pesquisa. Com base nesses aspectos, e na fundamentação teórica do presente trabalho o seu direcionamento é qualitativo.

A abordagem qualitativa segundo Stake (2010) se caracteriza como interpretativa, baseada na experiência, situacional, e personalista. Em outras palavras, esse tipo de abordagem reconhece que os significados são subjetivos e que estes podem ser observados a partir de visões divergentes, e ademais, esta enfatiza a aproximação ao campo de pesquisa - a fim de se observar as interações, falas, artefatos e a no caso deste trabalho a prática estratégica - e orientada a uma situação particular e única, e que, conseqüentemente se traduz em uma abordagem baseada na busca pela unicidade e diversidade ao invés de comunalidade.

A escolha da abordagem qualitativa tendo em vista os pressupostos que a norteiam. Em seqüência, a forma dessa pesquisa se concretizará a partir de um único estudo de caso, aqui representado pela empresa brasileira de mineração Samarco, a qual foi responsável pelo rompimento na barragem de Fundão em 5 de novembro de 2015, em Mariana – Minas Gerais, e que segundo Modena e Heller (2016, p. 22) este acontecimento é “considerado o maior desastre socioambiental ocorrido no Brasil e um dos maiores relacionados à mineração no mundo”.

Nesse contexto, Stake (2000) identifica três tipos de estudo de caso: o intrínseco, instrumental e o coletivo. O primeiro diz respeito a casos específicos que são de interesse inerente ao pesquisador, o qual deseja compreender melhor a respeito de determinado caso e os aspectos que o circunscreve, o segundo tipo se refere a casos que proporcionem insights ou que auxiliem no entendimento de outros aspectos que vão além do caso estudado, e por fim o último tipo ocorre quando o pesquisador busca compreender e analisar mais de um caso. Nessa pesquisa, o estudo de caso se caracteriza tanto como intrínseco quando como instrumental.

Em seqüência, Godoy (2006, p. 128) afirma que o estudo de caso pode gerar grandes contribuições, em especial “quando a intenção do pesquisador não é explorar casos típicos, mas examinar casos extremos ou pouco usuais, os quais podem ser especialmente reveladores”. Portanto, a utilização do estudo de caso para o desenvolvimento desta pesquisa se justifica pela busca de compreensão relacionado a uma situação atípica e ainda pouco compreendida.

Por conseguinte, em relação ao delineamento temporal, este trabalho se caracteriza como uma pesquisa de corte transversal com aproximação longitudinal,

levando em conta que os dados coletados estão relacionados a um período específico, como fazem parte de uma dimensão histórica e de construção social ao longo do tempo.

A fim de resumir as escolhas metodológicas feitas para o desenvolvimento deste estudo, a abordagem e o delineamento da pesquisa pode ser observado no quadro 2.

**Quadro 2** - Quadro-resumo Abordagem e Delineamento da Pesquisa

<b>Categoria</b>	<b>Escolhas</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Tipo de Pesquisa</b>	Exploratória	Levando em consideração que a problemática deste trabalho aborda um campo de pesquisa ainda em amadurecimento.
<b>Natureza da Pesquisa</b>	Qualitativa	Em virtude dos fundamentos do delineamento do problema de pesquisa, dos objetivos e da perspectiva teórica adotada.
<b>Estratégia de Pesquisa</b>	Estudo de Caso Qualitativo	Por possibilitar a exploração e compreensão de situações relacionadas a processos sociais, e, portanto, que não podem ser descritas por uma relação de variáveis.
<b>Delineamento Temporal</b>	Corte transversal com aproximação longitudinal	Em razão da especificação da problemática de pesquisa que se repousa sobre uma questão específica (desastre corporativo).

Fonte: Desenvolvido a partir da metodologia e escolhas apresentas anteriormente.

### 3.2.1 Coleta e Fonte de Dados

Stake (2000) argumenta que o pesquisador ao definir o método de coleta de dados, este deve estar ajustado à problemática de pesquisa e estratégia adotada.

Dado esta pesquisa se basear em dados secundários, para sua realização

serão selecionadas fontes específicas para coleta de dados a fim de se obter o máximo de informações relacionado ao fenômeno pesquisado.

Yin (2001) argumenta que as evidências de um estudo de caso podem prover de seis fontes distintas: registros em arquivos, documentos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Ao que se referem a esse aspecto, os dados analisados nesta pesquisa se caracterizam por registros em arquivos, documentos e artefatos físicos (folders, comunicados visuais e impressos, entre outros) construídos pela organização durante o período investigado.

A coleta de dados será realizada a partir da obtenção de dados secundários públicos, os quais serão extraídos a partir dos meios de divulgação utilizados pela organização como sua página da internet, relatórios, documentos, dados e vídeos construídos e disseminados por ela e relacionadas ao período específico estudado. Além disso, serão averiguados relatórios e documentos de prestações de contas da organização ao governo brasileiro.

No que refere a obtenção dados e levando em consideração o volume do que será analisado, foram escolhidos o site da Samarco, o canal do youtube “Samarco mineração” e o site da fundação Renova, constituída por meio de termo assinado pela Samarco e acionistas com o governo do estado de Minas Gerais e demais órgãos públicos, conforme quadro 3. A escolha se deu devido a essas fontes serem o principal meio de comunicação da empresa para com os membros organizacionais, a comunidade envolvida e a mídia.

**Quadro 3 - Fontes De Dados**

<b>FONTE</b>	<b>DADOS</b>	<b>TOTAL DE DADOS COLETADOS</b>
1. Site da Samarco ( <a href="http://www.samarco.com/">www.samarco.com/</a> )	307 arquivos correspondentes à 9 arquivos gerais do site (22 páginas); 5 relatórios (333 páginas); 1 termo de transação e ajustamento de conduta (139 páginas); 44 Press Releases (96 páginas); 248 notícias (303 páginas).	893 páginas.
2. Canal do Youtube “Samarco	52 vídeos coletados.	191 minutos.

Mineração”.		
3. Site da Fundação Renova ( <a href="http://www.fundacaorenova.org/">http://www.fundacaorenova.org/</a> ).	295 arquivos coletados que correspondem a 12 arquivos gerais do site (212 páginas); 15 arquivos sobre linha do tempo (49 páginas); 56 Press Releases (90 páginas); 214 notícias (296 páginas).	647 páginas.

Fonte: Elaboração própria.

Os dados coletados correspondem ao período de 5 de novembro de 2015 até 30 de agosto de 2016. A partir do que foi coletado é possível observar de que maneira a Samarco se posicionou frente ao desastre, e ainda, como os dados se estabelecem como uma coletânea produzida pela organização e que caracterizaram o *storytelling* construído frente ao desastre.

### 3.2.2 Análise dos Dados

Em primeiro momento será realizada uma análise documental com o objetivo de caracterizar a empresa Samarco Mineração e consequentemente o desastre corporativo de responsabilidade da mesma. Na sequência os dados secundários coletados serão submetidos à análise de conteúdo. Por fim, com os resultados da análise de conteúdo será possível realizar a análise narrativa.

#### 3.2.2.1 Análise Documental

A análise documental foi utilizada para contextualizar o caso estudado. Em primeiro momento foi feita uma pesquisa para encontrar documentos necessários para contextualizar o caso.

Nesse sentido, foram utilizados documentos oficiais do governo brasileiro, como por exemplo, relatórios disponibilizados na internet, artigos científicos relacionados ao rompimento na barragem de Fundão e por fim, documentos publicados pela própria organização.

### 3.2.2.2 Análise de Conteúdo

Levando em consideração o grande volume de dados secundários coletados se torna necessário em primeiro momento a realização da análise de conteúdo. Segundo Saldaña (2011) a análise de conteúdo se caracteriza pela revisão sistemática de textos, imagens, vídeos. Durante a análise o pesquisador busca visualizar o significado presente ou latente dos dados.

A análise de conteúdo pode ser feita com auxílio de softwares, como o caso dessa pesquisa, será utilizado o software atlas.ti, tanto como repositório dos dados como facilitador para análise.

Em primeiro momento todos os dados serão transferidos ao atlas.ti para análise. A análise de todos os arquivos será feita a partir de uma leitura flutuante a fim de extrair informações necessárias como a) tipo do documento; b) tema geral do texto/vídeo; c) mensagem geral.

A partir das informações será feita a reconstrução temporal dos acontecimentos e ações divulgados pela Samarco e pela Fundação Renova, tendo como base o direcionamento dado aos conteúdos cronologicamente.

### 3.2.2.3 Análise de Narrativa

Conforme De La Ville e Mounoud (2015) ressaltam que um modo de se compreender a estratégia como prática social é a partir da compreensão de suas narrativas. À vista disso, a partir do direcionamento de conteúdo serão escolhidos os documentos mais pertinentes para a análise de narrativa.

No que refere a esse aspecto, essa seção busca explorar alguns parâmetros que guiarão a análise. A análise será baseada na abordagem interacional narrativa (SHUMAN, 2012). Para Shuman (2012) as narrativas se constituem como um recurso cultural relacionado à negociação de significados tanto em contextos locais quanto em contextos mais amplos. Portanto, a abordagem proposta pelo autor enfatiza principalmente a negociação de significados.

Dado a natureza desta pesquisa e o caso de estudo é fundamental compreender a existência da intertextualidade e dialogicidade presente nas

narrativas que serão analisadas. À vista disso a abordagem de Shuman (2012) figura como conveniente para responder a problemática de pesquisa proposta.

Por conseguinte, com base em Shuman (2012) a análise narrativa será feita a partir da estrutura proposta no quadro 4.

**Quadro 4 – Estrutura Narrativa: Guia para análise**

<b>Pontos que revelam a estrutura da narrativa</b>	<b>Características e questionamentos</b>
<i>Tellability</i>	Conteúdo e contexto. O que diz?
Propriedade e posicionamento	Quem fala e como se coloca. Como é posicionamento do locutor em relação aos eventos (conteúdo)? E à audiência? E a si mesmo?
Pronome pessoal e formato de texto	Como o texto se apresenta. É em forma de texto corrido? Diálogo?
Intertextualidade e narrativa dialógica	Apresentação de interesses divergentes Usa mais de um tipo de pronome pessoal? Dá voz a quem? Tira a voz de quem? Existe mais de um locutor dentro do texto? Há uma negociação de sentido?
Categoria social/política	Pessoas que fazem parte da narrativa. Quem fez o que?
Mote Narrativo	O que fica para além de tudo. O que sobra?

Fonte: Adaptado de Shuman (2012).

### 3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A partir das escolhas relacionadas ao desenvolvimento deste trabalho, estas implicam algumas limitações metodológicas (CRESWELL, 2007). O reconhecimento das limitações se caracteriza como relevante e deve ser explicitada. Dessa maneira, essa seção abordará considerações a respeito disso.

Em primeiro momento, uma limitação está no que concerne o delineamento temporal de corte transversal e aproximação longitudinal, tendo em vista que o fenômeno possui natureza processual e longitudinal, este é construído ao longo do tempo, e, portanto, a apreensão longitudinal do fenômeno deste estudo é limitada, ao passo que se constitui como recorte de um processo que não demonstra qualquer tipo de sinalização ou ruptura.

Por conseguinte, outra limitação figura sobre a análise de apenas um lado do processo, isto é, apenas o processo de *sensegiving*. Logo, cabe como agenda de pesquisa futura a averiguação do processo de interpretação e do *sensemaking* relacionado ao fenômeno de interesse.

Além disso, em vista do trabalho desenvolver apenas sobre dados secundários, outra limitação repousa sobre o não confronto dos dados analisados junto à agentes/atores vivencialmente envolvidos no processo analisado. Portanto, estabelece aqui outra questão pertinente a uma agenda futura de pesquisa.

Por fim, existem as limitações inerentes quaisquer pesquisas, como as limitações cognitivas do pesquisador, ao passo que este pode focar no problema e esquecer outras variáveis, e ainda limitações relacionadas ao tempo e financiamento no desenvolvimento da pesquisa.

Todavia, reconhece-se, que com as escolhas metodológicas e explicitações acerca destas limitações, é possível amenizá-las, garantindo dessa maneira um bom resultado de pesquisa.

#### 4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, dessa maneira, para o alcance dos objetivos específicos propostos, e conseqüentemente, para responder a problemática de pesquisa este capítulo será subdividido em 3 seções. Em primeiro momento com o objetivo de contextualizar o caso de pesquisa, serão caracterizados com base na pesquisa documental: 1) a organização e sua trajetória, 2) o rompimento na barragem de Fundão e 3) os impactos do desastre corporativo.

Na sequência, pela análise de conteúdo dos dados coletados, serão abordados os posicionamentos e direcionamentos do conteúdo presente nos arquivos divulgados pela Samarco a partir da reconstrução temporal das ações e dos acontecimentos que perpassaram a organização no decorrer do tempo analisado. Além disso, nessa seção serão averiguados momentos em que a Samarco e Fundação Renova apresentaram contradições nas notícias, press releases e vídeos publicados.

Perante os resultados da análise de conteúdo e dos enfoques tomados pela organização durante o período do rompimento até agosto de 2017 – data da coleta dos dados – serão escolhidos os arquivos pertinentes para a análise narrativa. Aqui o objetivo é observar as estratégias presentes nos textos e vídeos divulgados, como também investigar processo de *sensegiving* e, conseqüentemente, o *storytelling* construído pela organização.

##### 4.1 SAMARCO MINERAÇÃO

No ano de 1973 a Samarco Mineração S/A foi constituída pela Samitri Mineração, a qual detinha 51% e pela Marcona Internacional que detinha 49%, todavia, a empresa deu início as suas operações apenas no ano de 1977, com a extração de minério de ferro, transporte dutoviário, pelotização e transporte transoceânico (SAMARCO, 2008).

Atualmente a Samarco opera em 3 países: Brasil, em Minas Gerais (MG) e no Espírito Santo (ES), na Holanda, em Amsterdã com um escritório de vendas e na

China com escritório de vendas em Hong Kong. Especificamente no Brasil e conforme ilustra a **FIGURA 3**, o escritório sede da Samarco localiza-se em Belo Horizonte e seu escritório de vendas em Vitória - ES, ainda, a organização possui duas unidades operacionais, a Unidade Operacional Germano localizada em Mariana - MG e a Unidade operacional e Terminal Marítimo de Ponta Ubu em Anchieta – ES. Além disso, a Samarco dispõe de duas hidrelétricas, a de Muniz Freire no ES, e a hidrelétrica de Guilman – Amorin na cidade de Nova Era - MG.

**FIGURA 3.** Unidades de operação da Samarco Mineração no Brasil



Fonte: Pimenta (2014, p. 5)

No que se refere à história da organização, esta foi pioneira na exportação de pelotas (aglomerados de minério de ferro) na década de 80 e a partir da década de 1990 a Samarco iniciou projetos de expansão, onde construiu a usina de pelotização em Ponta Ubu e a ampliou a usina de concentração da mina de Germano. Posteriormente entre os anos de 1994 até 1997 a empresa duplicou sua capacidade de produção. E no ano de 1998 começou exportar ao mercado chinês e posteriormente, em 2000, passa por uma reestruturação societária e operacional, na qual a Vale ao adquirir parte da Samitri e em acordo com a BHPbilliton passam a constituir uma *joint venture* (SAMARCO, 2008).

Por essa razão, atualmente, o controle acionário da Samarco são por parte da Vale (50%), empresa sediada no Brasil produtora e exportadora de minérios de ferro e pelotas e da BHPbilliton Brasil Ltda. (50%), subsidiária da empresa anglo-

australiana BHPbilliton que possui como principais produtos o minério de ferro, diamante, carvão mineral, petróleo, bauxita, cobra, níquel e urânio (SAMARCO, 2008).

Apesar da Samarco se caracterizar por uma *joint venture* societária e, portanto, dividida igualmente entre a Vale e a BHP Billiton Brasil Ltda., a organização possui um caráter de uma *non operated joint venture*, e por essa razão a responsabilidade operacional da Samarco recai sobre a Vale (WANDERLEY et al, 2016).

Em sequência, no ano de 2005 a organização ao conseguir a aprovação do projeto terceira pelotização, aumentou a capacidade de produção. Após três anos e com seu projeto de expansão completo, e aliado ao atual contexto do *boom* das *commodities*, a organização conseguiu aumentar sua capacidade produtiva em 54%.

No que se refere ao *boom* das *commodities* – período caracterizado entre 2003 até meados de 2013 – este figura para a Samarco um período de expansões estruturais e de mercado, haja vista o aumento das importações globais de minérios, que chegou a aumentar no período em 630% (WANDERLEY et al., 2016). Contudo no fim de 2013, já com a demanda de minérios recaída, apenas cinco países eram responsáveis por 2/3 das exportações globais de minérios, e o Brasil encontrava-se em segundo lugar com 14,3% das exportações no mundo, sendo que aproximadamente 90% desse total correspondem às exportações de minério de ferro (POEMAS, 2015; WANDERLEY et al, 2016).

Esse contexto se estabelece como relevante para compreender o rompimento na barragem de Fundão, conforme Wanderley et al. (2016, p. 30) argumenta que existe “um aumento da ocorrência de rompimentos de barragens de rejeitos durante o processo recessivo dos ciclos de preços de minérios.”

A relação proposta Wanderley et al (2016) está associada à necessidade por parte da organização em acelerar diversos processos de licenciamentos ambientais, haja vista que os preços de *commodities* oscilam e não obstante existe a pressão por redução de custos e intensificação da produção. Em um contexto de pós-*boom* a organização a fim de lidar com as diversas pressões deve tomar diversas e geralmente importantes decisões de forma rápida e que nem sempre se caracterizam como assertivas, o que pode gerar a negligência de diversos aspectos, como por exemplo, escolha de lugares inadequados para instalar projetos,

realização de avaliações incompletas sobre o risco e dos possíveis impactos dos projetos, entre outras questões, principalmente a tomada de decisão que se relaciona à necessidade de uma produção cada vez maior, à vista de reduzir custos por meio da produção de escala (POEMAS, 2015; WANDERLEY et al., 2016).

Outro argumento relacionado à ocorrência de rompimento se relaciona novamente a questão produtiva, todavia, o foco figura sobre a tecnologia empregada na mineração por parte das organizações, conforme Wanderley et al (2016, p. 31) menciona que a ocorrência de rompimentos – 30 após a década de 1990 até hoje – são

um reflexo das tecnologias modernas de mineração, que permitem a implantação de megaminas, construídas para extrair minérios a partir de reservas caracterizadas por concentrações minerais cada vez menores. À medida que a qualidade dos minérios diminui, aumenta a quantidade de rejeitos e, conseqüentemente, o tamanho das barragens (WANDERLEY et al., 2016, p. 31).

Em consonância com a relação apontada por Wanderley et al. (2016) e em referência ao período pós-*boom* das *commodities* houve a necessidade, por parte da Samarco, da adoção de novas práticas estratégicas, e conseqüentemente a organização focou em economias de escala, um exemplo disso está na criação do projeto quarta pelotização (P4P). Este projeto expandiu significativamente a capacidade instalada da empresa em 37%. O P4P incluiu a construção de uma terceira unidade de concretização em Mariana, gerando uma expansão da capacidade produtiva, a qual foi de 22,25 milhões de toneladas (Mt.) para 30,5 Mt. de minério de ferro (POEMAS, 2015).

Com base em tal cenário, a partir de 2010 - com uma oferta elevada de minérios no mercado - a ampliação de escala gerou à Samarco efeitos ambíguos em seus resultados gerais. Conforme PoEMAS (2015, p. 23) estabelecem que

os efeitos adversos do macrocenário de pós-*boom* das *commodities* têm sido absorvidos pela Samarco por meio de uma estratégia corporativa orientada para a ampliação da escala operacional e redução relativa de seus custos. Dessa forma, o lucro líquido da empresa demonstra uma ampliação relativamente constante nos últimos cinco anos (POEMAS, 2015, p. 23).

Nota-se que o lucro líquido da organização se demonstrou constante, todavia, a sua produção teve um crescimento razoável. Resultado do barateamento nos preços médios das pelotas e ambiente hostil no mercado de *commodities* global. Além disso, com os projetos de expansão e a situação atual de mercado, a Samarco passa por um período de endividamento, relacionados aos empréstimos e financiamentos utilizados para financiar seus projetos e iniciativas: 1,3 bilhões de reais relacionados a dívidas de curto prazo; enquanto 10,3 bilhões de reais vinculados a parcelas de longo prazo (SAMARCO, 2015a, p. 18).

Além do endividamento, resultado do período de pós-*boom* aliado a estratégia de produção em escala da Samarco, Wanderley et al (2016) argumentam três elementos cruciais antecedentes ao desastre corporativo, isto é, o rompimento na barragem de Fundão:

1) a ampliação da escala operacional da empresa nos últimos anos condicionou e interagiu com os determinantes fisiográficos da reserva, intensificando sua depleção mineral quantitativa e qualitativa e, portanto, impulsionando a expansão significativa da geração de estéril e rejeitos de minério; 2) essa expansão demandou, conseqüentemente, ampliações correspondentes da capacidade de disposição de estéril e, principalmente, rejeitos, determinando o aumento significativo do uso de recursos naturais (em especial da água, nos processos de beneficiamento primário e disposição) e da escala dos riscos associados à opção preferencial por barragens; 3) finalmente, esses elementos mantêm uma orientação exclusivamente exportadora, definida em função de estratégias privadas e públicas de acesso a recursos minerais, assim como do próprio Estado brasileiro na entrada de divisas e equilíbrio da balança comercial. (WANDERLEY et al., 2016, p. 31-32).

Por conseguinte, existem ainda outros acontecimentos que evidenciam a radicalização da atuação organizacional, por parte da Samarco, como o aumento de acidentes de trabalho em 260% nos anos de 2011 e 2014 e o aumento de 50% de consumo de água nos anos de 2013 e 2014, o qual ocasionou falta de água à cidade de Mariana no período e gerou a necessidade de uma política de revezamento hídrico entre o município e a organização (POEMAS, 2015; WANDERLEY et al., 2016).

Observa-se que a organização fez uso de todas as possibilidades disponíveis negligenciando possíveis conseqüências a fim de conseguir manter a remuneração

dos acionistas<sup>6</sup>, a qual se manteve constante no período, apesar de todos os esforços da organização em produzir cada vez mais.

Aliado a tal cenário, a Samarco no relatório contábil e administrativo disponibilizado em 2016 em relação a 2015, aborda brevemente o desastre ambiental de responsabilidade da organização – o Rompimento na Barragem de Fundão – pontuando que as atividades dos complexos de Mariana foram suspensas e a organização só voltará operar quando os órgãos competentes autorizarem (SAMARCO, 2016a, p. 15).

Aliado a tal contexto organizacional, é fundamental entender o desastre corporativo do qual a empresa é tida como responsável. Portanto, a próxima seção do trabalho busca elucidar o que foi o Rompimento na Barragem de Fundão e seus impactos sociais e ambientais.

#### 4.1.1 O Rompimento na Barragem de Fundão

No dia 05 de novembro de 2015, aproximadamente às 15h45min houve o rompimento da barragem de rejeitos de minério de ferro do Fundão (RBF) na microbacia do rio Gualaxo do Norte, afluente do rio Doce, pertencente à empresa Samarco Mineração S/A, localizada no município de Mariana-MG (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016). “Barragem é qualquer estrutura que forme uma parede de contenção de rejeitos, de resíduos e de formação de reservatório de água” (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016, p. 13).

O desastre, o qual segundo Modena e Heller (2016, p. 22) caracterizam como “o maior desastre socioambiental ocorrido no Brasil e um dos maiores relacionados à mineração no mundo” causou a morte de 14 trabalhadores<sup>7</sup> e 5 moradores do distrito de Bento Rodrigues e deixou mais de mil pessoas sem moradia (WANDERLEY, GOLÇALVES, MILANEZ, 2016), inclusive o desastre

---

<sup>6</sup> Desde o ano de 2011 a Samarco manteve ganhos de lucratividade superiores à R\$ 2,5bilhões (SAMARCO, 2014, SAMARCO, 2015).

<sup>7</sup> 13 trabalhadores eram terceirizados e um trabalhava diretamente para a Samarco (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016, p. 11).

causou diversos impactos sociais e ambientais, conforme o relatório redigido pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social menciona que

A lama de rejeitos que se espalhou pelo vale do Córrego do Fundão galgou a Barragem de Santarém e alcançou o distrito de Bento Rodrigues, matando cinco moradores, sendo atingidos mais de 600 km de cursos d'água e comprometidos quase 1600ha de vegetação. A lama, que aumentou a turbidez da água, provocou a morte de milhares de peixes e outros animais e, segundo o IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis - das 80 espécies de peixes nativas, 11 são classificadas como ameaçadas de extinção e 12 existiam apenas nos rios que foram atingidos. Em duas semanas a lama percorreu toda a extensão do Rio Doce até desaguar em sua foz no município de Unhães, no Espírito Santo. (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016, p. 8).

Por conseguinte, a fim de elucidar a magnitude do desastre e a região afetada Wanderley et al (2016, p. 34) esclarecem a partir da **FIGURA 4**, todo o caminho percorrido pela lama durante as duas semanas seguintes ao desastre na Bacia do rio Doce até o deságue na sua foz no município de Unhães, no Espírito Santo, conforme o expõe o relatório.

**FIGURA 4.** O caminho da lama na bacia do rio doce



Fonte:

Barcelos (2015) apud Wanderley et al (2016, p. 34).

A RBF fazia parte da Unidade Germano, propriedade da Samarco localizada em Mariana – MG. Lá os rejeitos depositados eram compostos por 70% rejeitos arenosos e 30% rejeitos finos e lama. Segundo dados da Agência Nacional de Águas (ANA, 2016), houve com o rompimento, o despejo de 34 milhões de metros cúbicos (m<sup>3</sup>) de lama, a qual continha também rejeitos de mineração. A lama percorreu um caminho de aproximadamente 650km até o deságue em Unhares.

De acordo com o relatório de análise redigido pelo Ministério do Trabalho e Previdência Social (2016), o rompimento na barragem se concretizou devido às diversas tomadas de decisões de cunho técnico e organizacional por parte da Samarco, e nesse sentido, são apontadas no relatório algumas questões negligenciadas por parte da empresa e que estão diretamente relacionadas à ocorrência do desastre, como a ausência de dispositivos de monitoramento por supressão ou quando existentes eram inoperantes; a falta de cumprimento dos programas de manutenção; o adiamento na eliminação e/ou neutralização do risco conhecido; a não correção de inconformidades ou falta de padrão na correção; e a ausência de manutenção preventiva.

Além disso, houve realizadas contínuas readequações na Barragem por parte da organização, as quais não foram submetidas à realização de novos projetos ou estudos mais aprofundados. Um exemplo disso se relaciona a falta de informações por parte dos funcionários e principalmente falta de manutenções preventivas, conforme o relatório do Ministério do Trabalho e Previdência Social (2016, p. 94) aponta: “[...] nenhum representante da Samarco soube informar qual o sismo máximo que a barragem suportaria sem romper. Verifica-se que a barragem rompeu na região que já havia apresentado grandes trincas em 2014, isto é, na sua região de menor resistência, mais fragilizada”.

As grandes trincas tiveram início no ano de 2014, porém a organização continuou a operacionalizar e com o trânsito constante de maquinário pesado pelos níveis da barragem em conciliação com as diversas falhas já reconhecidas, houve a ruptura total da barragem (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016).

O RBF foi resultado não de uma única causa e sim de uma combinação de fatores que foram se acumulando desde o início da construção da Barragem em dezembro de 2008 até o rompimento em 2015. O estilo de gestão da organização

aliado às diversas tomadas de decisões organizacionais referentes às questões técnico-organizacionais está diretamente ligado à concretização do desastre. Como abordado, antes do desastre houve diversos sinais de problemas na estrutura, os quais a organização não deu a atenção necessária e como resultado houve o RBF (MINISTÉRIO DO TRABALHO E PREVIDÊNCIA SOCIAL, 2016).

Para fora das fronteiras organizacionais, Wanderley et al. (2016, p. 35) destaca que houve “a (in)ação do Estado, no que diz respeito a um entendimento amplo e democrático da matriz de disposição e recuperação de rejeitos de mineração no Brasil”, e ainda, observa-se que

o reforço do marco regulatório de barragens no Brasil e em Minas Gerais não se faz acompanhar de responsabilidades definidas e capacidades tecno-operacionais ao nível dos sistemas de controle e fiscalização de barragens, em especial no que se refere aos papéis da Agência Nacional de Águas (ANA), do DNPM e dos órgãos ambientais estaduais e federais (WANDERLEY et al., 2016, p. 35).

Dado esse contexto e como consequência o RBF, a próxima seção tratará sobre os impactos ambientais, os impactos sobre a população exposta e os impactos socioeconômicos.

#### 4.1.2 Impactos do rompimento na barragem de Fundão

Com base no relatório do governo de Minas Gerais (2016), a respeito de avaliação dos efeitos e desdobramentos do RBF os impactos do desastre de responsabilidade da Samarco foram classificados entre microrregionais e macrorregionais. O primeiro se refere aos efeitos da lama sobre as comunidades atingidas nos municípios de Mariana, Barra Longa, Rio Doce e Santa Cruz do Escalvado, o que corresponde a aproximadamente a 77km do caminho percorrido pela lama, já a segunda classificação se refere aos impactos nos municípios ao longo do Rio Doce – trecho de aproximadamente 600km - desde o local do rompimento até o deságue da lama em Unhares. O desastre afetou 35 cidades<sup>8</sup> no estado de Minas Gerais e 3 cidades do Espírito Santo (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

---

<sup>8</sup> Lista das cidades no anexo 1.

A respeito dos impactos ambientais, a enorme quantia de lama ocasionou impactos significativos sobre o solo, os rios e a cobertura vegetal da região mais próxima ao rompimento (microrregião) (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016). Um exemplo dessa questão é evidenciado em relatório redigido pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA, 2015), o qual aponta que houve degradação da qualidade do solo e, portanto, comprometimento da infiltração de água e o nível de matéria orgânica necessária para germinação de sementes e desenvolvimento de plantas. Além da perda de fertilidade do solo por causa da lama e rejeitos de mineração, algumas áreas em especial tiveram maiores prejuízos como os municípios de Mariana, Barra Longa e Rio Doce (FREITAS, SILVA, MENEZES, 2016).

No que refere a área de maior prejuízo, a classificada por microrregional, esta possui pouca diversidade no sistema econômico, conforme alude relatório do Governo de Minas Gerais: o município de Mariana é fortemente dependente da mineração e de alguma atividade agropecuária e pequenos comércios; Barra Longa possui uma economia baseada no setor agropecuário e de pequenos comércios, e por fim, o município do Rio Doce, similar à Barra Longa, exceto que há o destaque ao setor de energia elétrica (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016; FREITAS, SILVA, MENEZES, 2016).

Especificamente no município de Mariana, a extração de minério de ferro representa em torno de 95% de sua atividade econômica. Além das unidades da Samarco, o município também possui outras mineradoras instaladas como a Vale que dispõe de diversas minas: a Mina da Alegria, a Mina de Fazendão e a Mina Timbopeba (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016). Entender tal contexto é fundamental a fim de compreender os impactos do desastre, tendo em vista a existência da forte dependência econômica do município em relação às empresas de mineração.

A respeito dos impactos ambientais macrorregionais, o relatório da agência nacional das águas menciona que

as perturbações impostas aos ecossistemas aquáticos afetados deixaram um passivo significativo no rio Doce. Boa parte do material vazado com o rompimento da barragem ainda se encontra depositado nos corpos hídricos, o que compromete de maneira real ou potencial diversos usos da água (ANA, 2016, p. 41).

Ademais, ressalta-se que as alterações físico-químicas do rio Doce afetaram toda cadeia alimentar aquática, ou seja, houve impacto sobre todos os espécimes que dependiam direta ou indiretamente da água do rio Doce (IBAMA, 2015; ANA, 2016). A contaminação da lama e dos rejeitos elevou significativamente a concentração de metais pesados em toda a extensão do rio, conforme alude o relatório da ANA (2016), ao apontar que os níveis de metais pesados estavam muito superiores aos limites da legislação, como por exemplo, os níveis de mercúrio que estavam 1465 vezes a mais que o limite.

Como se pode observar, o desaparecimento da fauna aquática e a contaminação de toda a extensão do rio causada pela lama e rejeitos são mais alguns dos impactos causados pelo desastre, e que conseqüentemente, dado sua magnitude levarão “décadas para a recuperação da biodiversidade e do assoreamento em muitos trechos do leito do rio Doce” (FREITAS, SILVA, MENEZES, 2016, p. 25).

Além dos prejuízos ocasionados à fauna aquática, foram registradas mortes de bonivos e equinos na região afetada como também aves, suínos e animais de estimação. Em Mariana houve, por exemplo, a perda de aproximadamente 1000 animais (bovinos, equinos e animais domésticos). Entre outros impactos ambientais ressaltam-se a perda de lavouras, a paralisação na produção de leite e a interrupção do escoamento da produção rural (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

Por conseguinte, a respeito dos impactos relacionados à população, estes foram mais severos nos municípios ao redor do evento, ou seja, no que figura a microrregião. Primeiramente, o evento resultou em 19 mortos no total e 231 feridos ou lesionados no município de Mariana e 305 feridos ou lesionados no município de Barra Longa (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

Conforme o relatório redigido pelo Governo de Minas Gerais, houve impactos significativos e diretos sobre a população, os quais vão desde lesões ou ferimentos, até questões relacionadas com a saúde psicológica da população exposta. Além disso, foram observados impactos relacionados à segurança da população e a necessidade de busca de abrigo temporário para as pessoas de Bento Rodrigues (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

Os distritos de Bento Rodrigues e Paracatu de Baixo do município de Mariana foram áreas atingidas de forma drástica. À vista da destruição causada pela lama e rejeitos nesses distritos, houve a interrupção dos serviços de segurança pública, já que foram áreas que tiveram que ser abandonadas. Como consequências houve diversos registros de saques, dada a necessidade da população abandonar a região de maneira urgente, diversos objetos de valor foram deixados para trás (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

Em sequência, a respeito dos impactos socioeconômicos, conforme aponta a investigação realizada pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), (2015) houve a destruição de diversas edificações no caminho que se refere à microrregião, caracterizadas pelo desmantelamento de duas unidades de saúde, seis unidades de ensino, 389 unidades habitacionais, principalmente no município de Mariana (FREITAS, SILVA, MENEZES, 2016).

Na microrregião, no que se refere ao prejuízo econômico público, estes são em sua maior parte referentes a ações emergenciais que os municípios necessitaram tomar a fim de mitigar o impacto do desastre sobre a população e perdas relacionadas a interrupção de diversos serviços, tais como esgoto, abastecimento de água e energia elétrica. O município de Mariana acumulou um total de R\$ 1.210.850, 22 em prejuízos públicos, já o município de Barra Longa o prejuízo total apontado é de R\$ 1.904, 305, 00. No que se refere à microrregião, no esta representa um prejuízo econômico público de R\$ 5.205.052,51 (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

Referente ao setor privado correspondente à microrregião afetada, este teve prejuízos que correspondem um total de R\$ 253.056.436,42: referentes à agricultura, caracterizados pela perda de plantação e máquinas (R\$ 1.978.222,08); à pecuária, relacionados à morte de animais e perda de infraestrutura de apoio (R\$ 21.365.091,50); à indústria, relacionados ao faturamento da SAMARCO E UHE Risoleta Neves (R\$ 226.539.704,84); ao comércio, relacionado a pequenos comerciantes (R\$ 2.079.418,00); e serviços, relacionados ao turismo (R\$ 1.094.000,00) (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

A respeito dos impactos socioeconômicos da macrorregião, Freitas, Silva e Menezes (2016, p. 28) mencionam que

em 15 dos 31 municípios da macrorregião os prejuízos giram em torno de R\$287 milhões em danos diretos e indiretos. As atividades industriais, agrícolas e pecuárias relataram danos em torno de R\$230 milhões, sendo o setor industrial responsável por 90% do total. Em relação aos danos indiretos, os setores de comércio e serviço respondem por 18% do total (FREITAS, SILVA, MENEZES, 2016, p. 28).

Além disso, a dificuldade de uso e captação da água do manancial, devido aos danos causados na bacia do Rio Doce, gerou um prejuízo econômico público que ultrapassam R\$ 80 milhões (GOVERNO DE MINAS GERAIS, 2016).

Com base no acontecimento do desastre e, com ele, a geração dos diversos impactos ambientais, sociais e econômicos se torna necessário reconstruir temporalmente as ações e acontecimentos da Samarco pós-rompimento, a partir do conteúdo e da maneira que foi divulgado – o *storytelling* construído - como prática estratégica da organização.

O entendimento das ações e acontecimentos desencadeados, levando em consideração o enfoque e a maneira que foi divulgado pela Samarco, é indispensável para analisar qual é o *storytelling* construído e conseqüentemente, como se deu o processo de *sensegiving* organizacional.

Portanto, a próxima seção reconstrói, por meio de uma linha do tempo, as principais ações desencadeadas pós-rompimento, abordando os principais direcionamentos que a Samarco, e posteriormente, a Fundação Renova<sup>9</sup> evidenciou nos documentos divulgados.

## 4.2 AÇÕES E ACONTECIMENTOS PÓS-ROMPIMENTO

O rompimento na Barragem ocorreu no início do mês de novembro de 2015, e desde seu acontecimento a Samarco Mineração publicou constantemente notícias, press releases e vídeos em seu site e seu canal no Youtube referente ao desastre e no que diz respeito a ações, tomada de decisão e sua participação em termos e acordos com diversas agências governamentais e os governos de Minas Gerais e do Espírito Santo. Em relação aos dados referentes ao site da Fundação Renova, a

---

<sup>9</sup> A fundação Renova foi constituída para reparar os impactos do rompimento na barragem de Fundão, estabelecida pelo Termo de Transação e de Ajustamento de conduta (TTAC), assinado pela Samarco, Vale e BHP, os governos federal e os estados de Minas Gerais e do Espírito Santo, além de fundações e institutos como o IBAMA, Instituto Chico Mendes, Agência Nacional das Águas, Instituto Estadual de Florestas, FUNAI, Secretarias de Meio Ambiente, entre outros (TTAC, 2016).

divulgação destes teve início no dia 26 de agosto de 2016, data do lançamento do site.

Antes de iniciar a reconstrução temporal das ações e dos acontecimentos, é indispensável abordar os documentos atemporais divulgados no site da Samarco, haja vista que estes demonstram seu posicionamento e como a organização se coloca perante a sociedade, além disso, existem aspectos - tal como a falta ou a forma de divulgação de determinados documentos e notícias no site - que direcionam o questionamento ao aspecto do não dito.

Em primeiro lugar, observa-se no site da Samarco de que a organização iniciou a divulgação de notícias no dia 05 de novembro de 2015, data do rompimento na barragem de Fundão, e logo, não existem arquivos referentes a notícias anteriores a tal data. A respeito disso, as notícias do site da Samarco, com base na análise de conteúdo, são direcionadas para um público específico caracterizado pela comunidade da região impactada de Minas Gerais e Espírito Santo, e, portanto, isso denota um silêncio por parte da Samarco no período pré-rompimento, assim, levantam-se os seguintes questionamentos:

- A organização não possuía informações ou notícias para divulgar pré-rompimento?
- A organização não se via na obrigação de prestar contas à comunidade ou interessados?
- A organização não tinha interesse em dialogar com a comunidade ou interessados?

Subjacente a tal análise, observa-se que a organização desde o ano de 2005 disponibiliza anualmente um relatório de sustentabilidade, todavia, até agosto de 2017 a organização não havia ainda publicado os relatórios referentes aos anos de 2015 e 2016, sendo o último relatório divulgado referente ao ano de 2014.

O relatório de sustentabilidade da empresa torna público dados referentes aos projetos e indicadores sociais, ambientais e econômicos. Além disso, alguns temas tratados no relatório divulgado em 2014 se referem ao uso sustentável da água; internalização da cultura de sustentabilidade; licença social para operar e engajamento das comunidades vizinhas; infraestrutura dentro da Samarco e nas

comunidades locais; qualidade e incentivo à contratação de mão de obra local; transversalidade da ética e prevenção da corrupção; resultados financeiros; redução de ruídos nas operações; redução de emissões nas operações e eficiência energética (SAMARCO MINERAÇÃO, 2014).

A não divulgação dos relatórios referentes aos anos de 2015 e 2016 denota silêncio no período pós-rompimento, relacionado à divulgação das práticas de sustentabilidade e das tomadas de decisões relacionadas, e por essa razão, questiona-se:

- Qual o motivo da não divulgação do relatório anual de sustentabilidade nos anos de 2015 e 2016?
- Por que a Samarco optou pelo silêncio ao invés de prestar contas aos interessados?

Tal questionamento se faz necessário, visto que os diversos arquivos atemporais extraídos do site da Samarco, como “A Samarco”; “A Samarco e a economia”; “Ações emergenciais”; “Barragens”; “Entenda o Rompimento”; “Missão e Valores”; “Programas” evidenciam um posicionamento contrário à ação tomada de não divulgar o relatório de sustentabilidade referente ao ano do rompimento e do ano seguinte. Isso é exemplificado pelas seguintes afirmações (SAMARCO, 2017):

*“A Empresa sempre prezou por honrar seus compromissos com a sociedade e com o meio ambiente e essa conduta permanece até hoje”.*

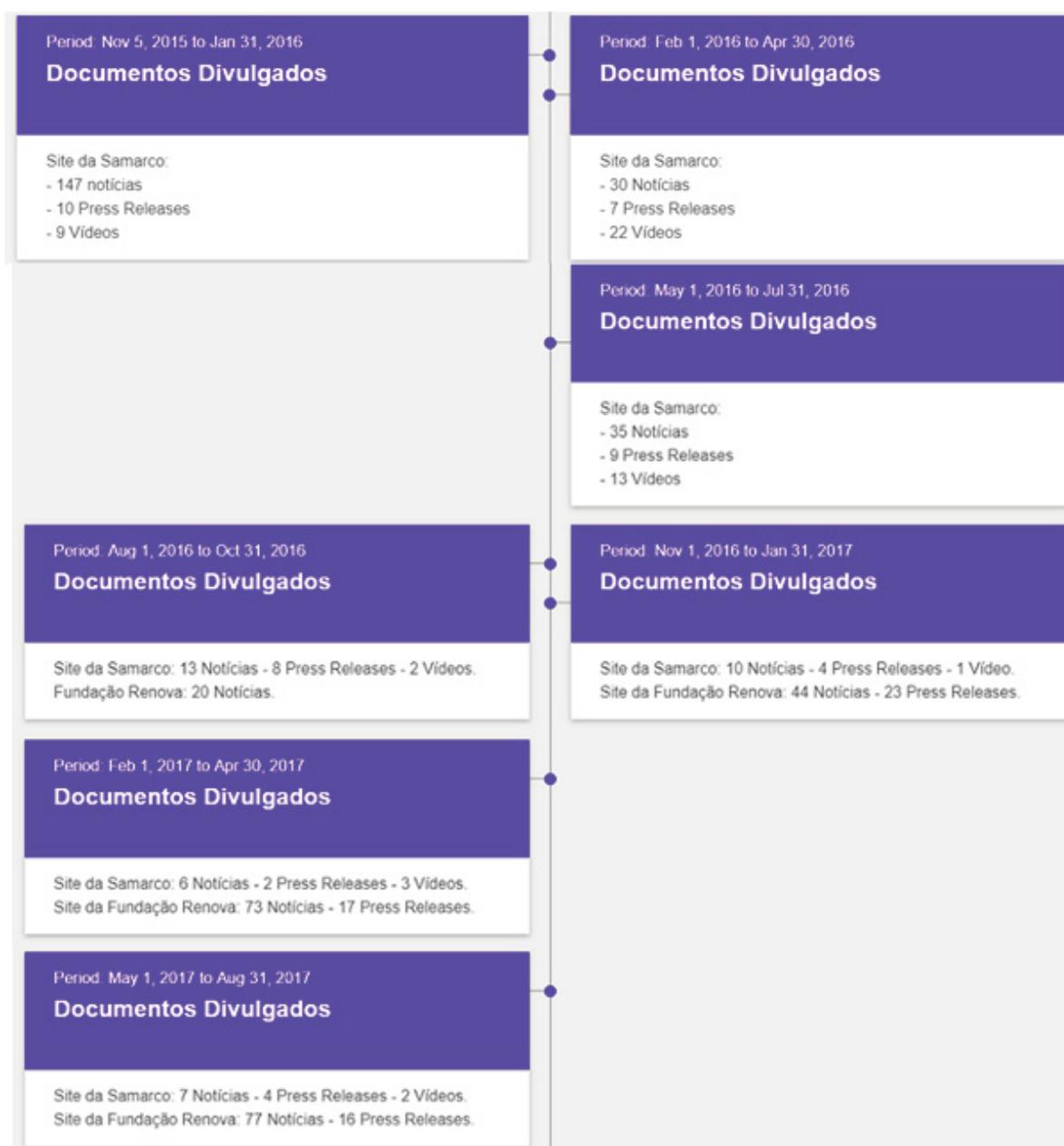
*“Atuamos com seriedade no cumprimento às leis e respeito aos princípios morais, primando pela dignidade e ética nas relações. Adotamos **uma postura honesta e transparente** com todas as partes envolvidas em nosso negócio”.*

Tal posição da organização poderá ser observada nos desdobramentos do *storytelling* construído ao longo do período. A respeito disso, a reconstrução temporal das ações tem início no dia 5 de novembro 2015, data do RBF. Portanto a linha do tempo das ações e acontecimentos será fundamentada sobre a análise de

conteúdo realizada a partir do que foi publicado pela Samarco e posteriormente pela Fundação Renova, conforme quantificado na **FIGURA 5**.

Além disso, como posicionamento desse trabalho a reconstrução temporal será feita em períodos de cada três meses, sendo apenas o último período corresponde a quatro meses. A escolha é decorrente da análise de conteúdo e, portanto viabiliza a análise e permite a observação dos direcionamentos tomados pela organização no decorrer do processo.

**FIGURA 5.** Documentos divulgados



Elaboração: Própria.

Baseado na **FIGURA 5** fica exposto que a comunicação da Samarco com os interessados se deu de maneira intensa nos três meses sucedentes ao rompimento e posteriormente com o lançamento do site da Fundação Renova em agosto de 2016, período onde há a apropriação pela Fundação do trabalho de mitigação em relação ao desastre. Aqui nota-se uma queda na quantidade de notícias e press releases divulgados pela Samarco, na medida em que o principal meio de divulgação das ações desenvolvidas passa a ser pelo site da fundação Renova.

#### 4.2.1 Linha do tempo: Novembro de 2015 a agosto de 2017

Antes de tudo, a Samarco estabeleceu um forte diálogo no mês em que o rompimento na barragem aconteceu, principalmente com o objetivo de minimizar os impactos relacionados à sua imagem organizacional. Isso se traduz pelo enfoque dado em suas notícias e vídeos. Como se observa em primeiro momento, com a divulgação do vídeo “Comunicado à sociedade do diretor presidente da Samarco” no dia 5 de novembro pelo seu canal do Youtube. No vídeo o diretor presidente da Samarco Ricardo Vescovi faz esclarecimentos a respeito do evento do rompimento, porém sem dados concretos relacionados ao desastre. Porém, o vídeo trás elementos fundamentais a respeito do posicionamento e direcionamento de sentido que estão presentes posteriormente nas notícias e press releases divulgados dos três meses que sucedem o desastre corporativo.

No vídeo Ricardo Vescovi enfatiza um pedido de desculpas e lamentações em relação ao que aconteceu, ao passo que reafirma comprometimento e transparência. Paralelamente o slogan reforça tal posicionamento ao afirmar “Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso”.

**FIGURA 6.** Slogan da Samarco pós-rompimento



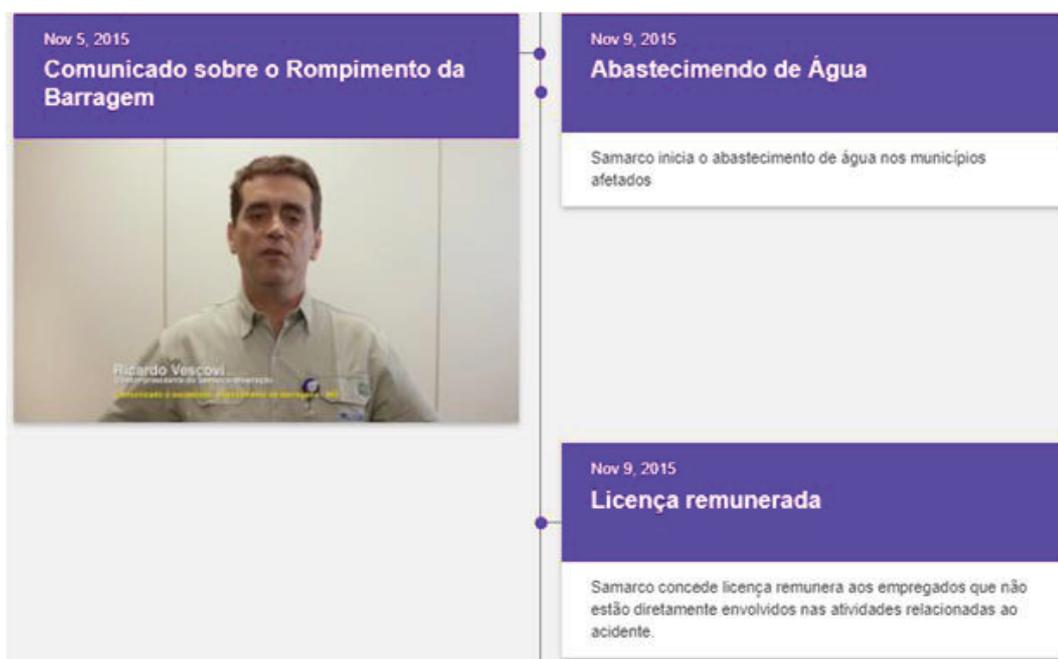
Fonte: Samarcoweb (2015a).

São temas como comprometimento, responsabilidade, transparência na informação, mobilização de recursos e pessoas, ações de diálogo e soluções conjuntas, acompanhamento, apoio a comunidade e ações sociais, ambientais e econômicas que permeiam as notícias e press releases divulgados entre novembro de 2015 até janeiro de 2016.

Além desses temas, existe grande esforço da Samarco em evidenciar que está “preocupada” com a comunidade impactada, todavia, ao analisar as ações divulgadas pela organização, nota-se que em sua grande maioria são ações estabelecidas devido à necessidade de se cumprir uma ação judicial ou devido ao termo de compromisso preliminar assinado pela Samarco tanto com o governo de Minas Gerais quanto com o governo do Espírito Santo. Quando não são dessa natureza, se caracterizam por ações que não se relacionam diretamente aos impactos mais devastadores do rompimento, mas que vão de encontro com o objetivo da organização em mostrar proximidade com a comunidade e preocupação, como por exemplo, a distribuição de kits escolares pela empresa ou a realização de festas de formaturas com apoio da Samarco.

Algumas das ações tomadas pela Samarco e acontecimentos do período que corresponde ao dia 5 de novembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016 estão apresentadas da linha do tempo a seguir (**FIGURA 7**)

**FIGURA 7.** Linha do tempo: 5 de novembro de 2015 a 31 de janeiro de 2016



(continuação FIGURA 7)

Nov 11, 2015

**Visita dos CEOs**

Visita dos CEOs no complexos de barragem incluindo o local do Rompimento

Nov 16, 2015

**Termo de Compromisso Preliminar**

A Samarco, o Ministério Público do Estado de Minas Gerais e o Ministério Público Federal, no que concerne ao Estado de Minas Gerais, assinaram o Termo de Compromisso Preliminar que prevê a destinação de R\$ 1 bilhão para garantia de custeio de medidas preventivas emergenciais, mitigatórias, reparadoras ou compensatórias, sejam elas ambientais ou socioambientais.

Nov 20, 2015

**Monitoramento das Barragens**

Samarco divulga monitorar 24 horas por dia as barragens

Nov 16, 2015

**Termo de Compromisso Socioambiental Preliminar**

A Samarco, o Ministério Público do Espírito Santo, o Ministério Público Federal e o Ministério Público do Trabalho assinaram um Termo de Compromisso Socioambiental (TCSA) preliminar. O documento visa estabelecer ações e procedimentos nos municípios de Baixo Guandu, Colatina, Linhares e Marilândia, a fim de prevenir e mitigar os impactos socioambientais decorrentes do acidente nas barragens de Fundão e Santarém.

Nov 27, 2015

**Plano de ação para transferência provisória das famílias**

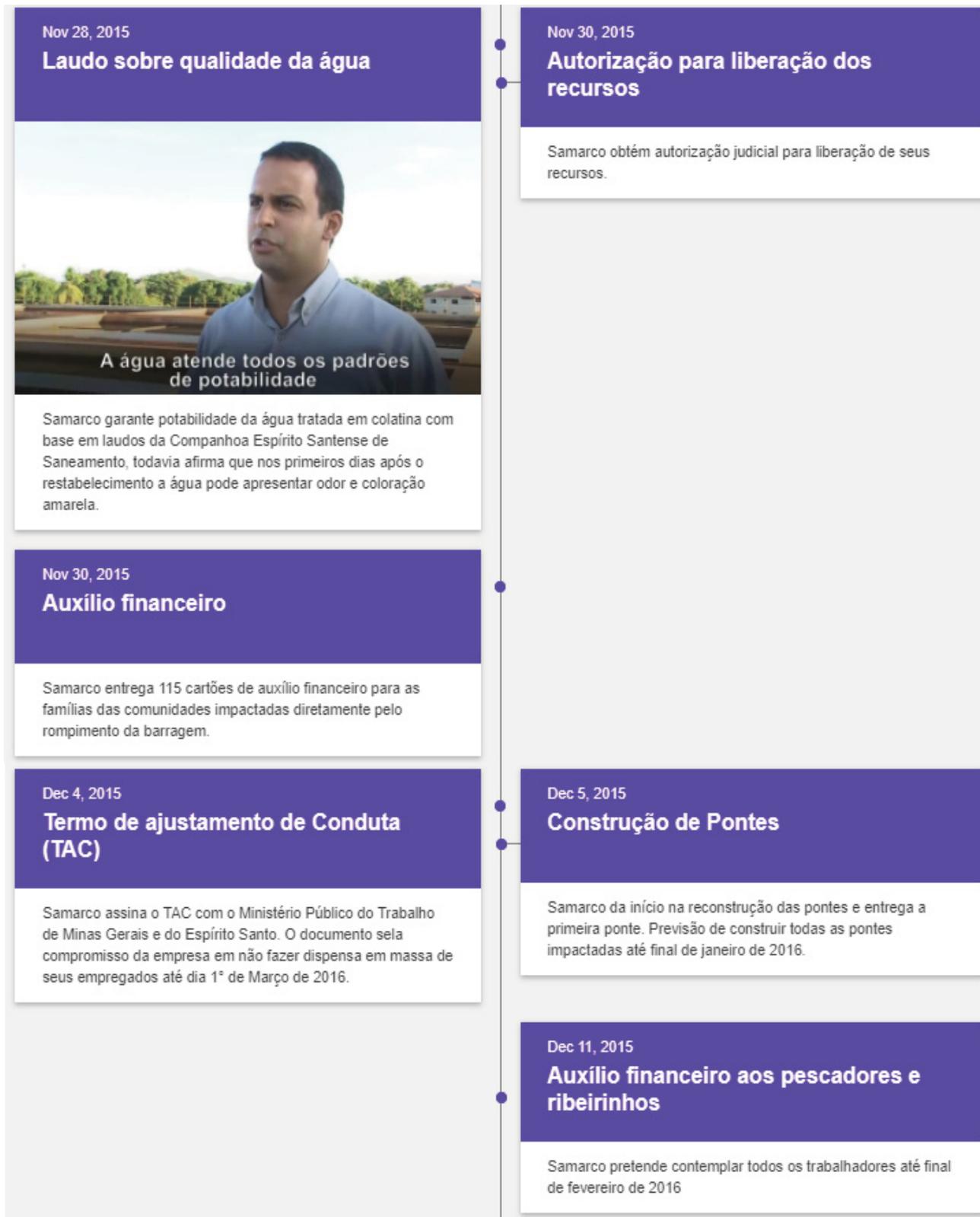
Prevê a acomodação de todas as famílias impactadas em casas alugadas até final de fevereiro de 2016.

Nov 27, 2015

**Bloqueio das contas bancárias**

Devido a bloqueio judicial das contas bancárias, a Samarco solicita adiamento do prazo para efetuar o depósito do termo de compromisso firmado. Além disso, não poderá cumprir os compromissos financeiros com seus funcionários e fornecedores.

(continuação FIGURA 7)



(conclusão FIGURA 7)



Elaboração: Própria com base nos dados secundários coletados.

O foco da Samarco no momento recém-rompimento é mostrar que reconhece a magnitude dos impactos relacionados ao desastre corporativo, e por essa razão, ela publica em diversas ocasiões suas profundas lamentações e desculpas em

relação ao ocorrido. Além disso, ao mesmo tempo em que se solidariza a organização se põe como transparente e comprometida em mitigar e solucionar os diversos impactos.

Todavia, no decorrer do período a Samarco expõe contradições em suas notícias e press releases divulgados. Como é o caso das notícias referentes à realocação das famílias que ficaram desabrigadas. No dia 12 de dezembro de 2015 em notícia sob título “Mais da metade das famílias já está em casas alugadas” a organização afirma “Com 12 famílias transferidas ontem, 200 das 393 famílias afetadas pelo acidente...já possuem condições adequadas de moradia”, porém em contradição no dia 24 de dezembro de 2015 a Samarco em notícia sob título “99% das famílias impactadas passarão o Natal acomodadas em casas” afirma que “isso significa dizer que 351 das 355 grupos familiares passarão o Natal em imóveis alugados e equipados pela empresa ou em residência de parentes”.

A empresa divulgou de forma intensa sobre a realocação das famílias no período próximo ao Natal em notícias e press releases e em meados de fevereiro ao divulgar vídeos, conforme alguns frames capturados na **FIGURA 8**. Os frames foram capturados cada um em um vídeo, publicados no início de fevereiro no canal do Youtube, porém são referentes às ações realizadas em dezembro e janeiro.

**FIGURA 8.** Frames: realocação das famílias



Fonte: Samarcoweb (2016a).

Por conseguinte, outro momento em que a organização apresenta contradições nas informações divulgadas diz respeito às notícias relacionadas ao abastecimento de água nos municípios impactados. No período de novembro de 2015 até janeiro de 2016 a Samarco publicou constantemente notícias e esclarecimentos a respeito da distribuição de água nas diversas cidades impactadas.

Um exemplo que se coloca como passível de questionamentos figura as notícias sobre o abastecimento e tratamento de água em Colatina. A organização não mediu esforços na divulgação contínua informando que a água de Colatina estava potável e, portanto, era própria para consumo. Conforme a notícia divulgada no dia 28 de novembro de 2015 sob o título de “Laudos garantem potabilidade da água tratada em Colatina” a empresa menciona, após apontar as observações sobre os laudos, que “nos primeiros dias após reestabelecido o abastecimento, é comum que a água apresente odor e coloração amarelada. São efeitos inerentes à retomada do processo, que não oferecem riscos à saúde e não impedem o seu consumo”.

- Água que apresenta coloração amarela e odor é própria para o consumo?

Em seguida, no dia 11 de dezembro de 2015 - 13 dias após a divulgação da primeira notícia - a organização divulga notícia sob o título “A água em Colatina é segura e própria para o consumo e uso doméstico”, onde busca justificar o aspecto da água afirmando que “com a retomada gradual do abastecimento em Colatina, a água que chegava às torneiras apresentava aspectos sensoriais alterados como odor e coloração amarelada. Isso acontece por que quando o tratamento é restabelecido após interrupções prolongadas, a dosagem do hipoclorito de sódio aumenta para evitar a contaminação da água nas tubulações e caixas d’água que ficaram paradas. Após a normalização, a cloração voltou a ser feita com a dosagem regular de tratamento e em breve a água terá o mesmo aspecto daquela que era fornecida anteriormente”. Observa-se que a organização se contradiz ao afirmar que a “água que chegava às torneiras” e ao fim “em breve a água terá o mesmo aspecto daquela que era fornecida anteriormente”.

- A água não apresenta mais coloração e odor?

Em vista disso, ao mesmo tempo em que a organização justifica a coloração e odor, recomenda os moradores de Colatina a realizar um tratamento adicional: “Por isso recomendamos que você continue com os mesmos hábitos de consumo que já adotava. Tratamento, fervura ou filtragem adicional são exemplos de práticas que podem variar conforme suas preferências e costumes”.

- Se a água que chega às casas de Colatina é potável por que a recomendação de um tratamento adicional?
- O tratamento que a Samarco está realizando não é eficaz?

Por consequência, observa-se que a Samarco como forma de resposta a população publicou mais duas notícias referentes ao tema, no dia 13 de dezembro sob o título “Qualidade da água. Esse assunto é importante para todo mundo”, e no dia 17 de dezembro sob o título “Laudos do CPRM e da ANA atestam a qualidade da água do Rio Doce”. Além das notícias a organização divulgou dois vídeos sobre a qualidade da água no dia 13 de dezembro.

O vídeo reforça o direcionamento de sentido – *sensegiving* – a respeito da qualidade da água e da maneira como foi realizado o tratamento. Além disso, a Samarco publicou posteriormente dois vídeos que não são diretamente relacionados ao tema potabilidade da água em fevereiro de 2016, porém estes reforçam o assunto, conforme os frames capturados na **FIGURA 9**.

**FIGURA 9.** Frames: qualidade da água



Fonte: Samarco Mineração (2016b).

Nota-se que nas primeiras notícias divulgadas a organização enfatizava sobre como está sendo o tratamento, sobre sua eficácia e outros aspectos envolvidos, mesmo afirmando a presença de odor e de coloração na água, conforme mencionado anteriormente, porém aqui, ela se contradiz mais uma vez ao publicar no dia 29 de dezembro a notícia intitulada “Samarco apoia e capacita equipes das estações de tratamento” em que menciona que “o apoio se justifica em função do aumento da turbidez da água no Rio Doce, o que também aumenta a complexidade do tratamento”.

Ora, até meados de dezembro a Samarco afirmava e reafirmava por meio das notícias e vídeos divulgados a potabilidade da água e a eficiência de tratamento que estava sendo desenvolvido pela organização, contudo este se tornou complexo e houve a necessidade de capacitar a equipes responsáveis. Identifica-se que a justificativa da última notícia em relação ao aspecto da água é caracterizada pela turbidez do rio doce, enquanto nas notícias anteriores a justificativa era de que devido à interrupção prolongada da água a dosagem de hipoclorito de sódio estaria mais alta que o normal.

Por conseguinte, em oposição às contradições, no período de novembro de 2015 a janeiro de 2016, observa-se que a Samarco se posiciona como uma organização que reconhece e lamenta o ocorrido, da mesma maneira que reforça seu comprometimento e transparência. Nesse contexto, outro exemplo figura o vídeo divulgado em dezembro de 2015 sob o título “Qualidade da água. Esse assunto é importante para todo mundo”, conforme o frame capturado vide **FIGURA 10**.

**FIGURA 10.** Frame: Compromisso da Samarco



Fonte: Samarcoweb (2015b).

Em sequência, referente ao período correspondente a 01 de fevereiro a 30 de abril de 2016, a Samarco continuou evidenciando seu comprometimento e

transparência, porém aqui o principal enfoque da organização está em sua atuação, isto é, nas ações desenvolvidas e no constante diálogo e ação conjunta com a comunidade. Nesse momento, a organização adere uma posição de que está próxima ao público impactado e está aberta a ouvi-los.

No período, mais de 50% das 30 notícias divulgadas são relacionadas à atuação da empresa ou apoio da Samarco em ações direcionadas para as comunidades impactadas, como por exemplo, eventos para a adoção de animais de estimação, oferecimento de cursos de culinária e cursos profissionalizantes para a comunidade, promoção de atividades de esporte, cultura e lazer em Mariana e a realização de reuniões com a comunidade para escolha e aceitação de projetos referentes a reconstruções tanto de escolas como dos distritos afetados.

Em consonância ao novo direcionamento de sentido tomado pela empresa está divulgação de 9 vídeos no Youtube no qual funcionários, comunidade impactada e interessados fazem declarações sobre a atuação da Samarco na comunidade e região. Nos vídeos divulgados as pessoas ao darem sua voz à Samarco pontuaram sobre seu papel, na medida em que relatam sobre as ações realizadas pela Samarco junto à comunidade e ressaltam a abertura para diálogo e proximidade entre a comunidade e a empresa. Ademais, durante as falas aparecem imagens e frases que reforçam este direcionamento dado pela organização, conforme a **FIGURA 11**.

**FIGURA 11.** Frames: Atuação da Samarco junto à comunidade

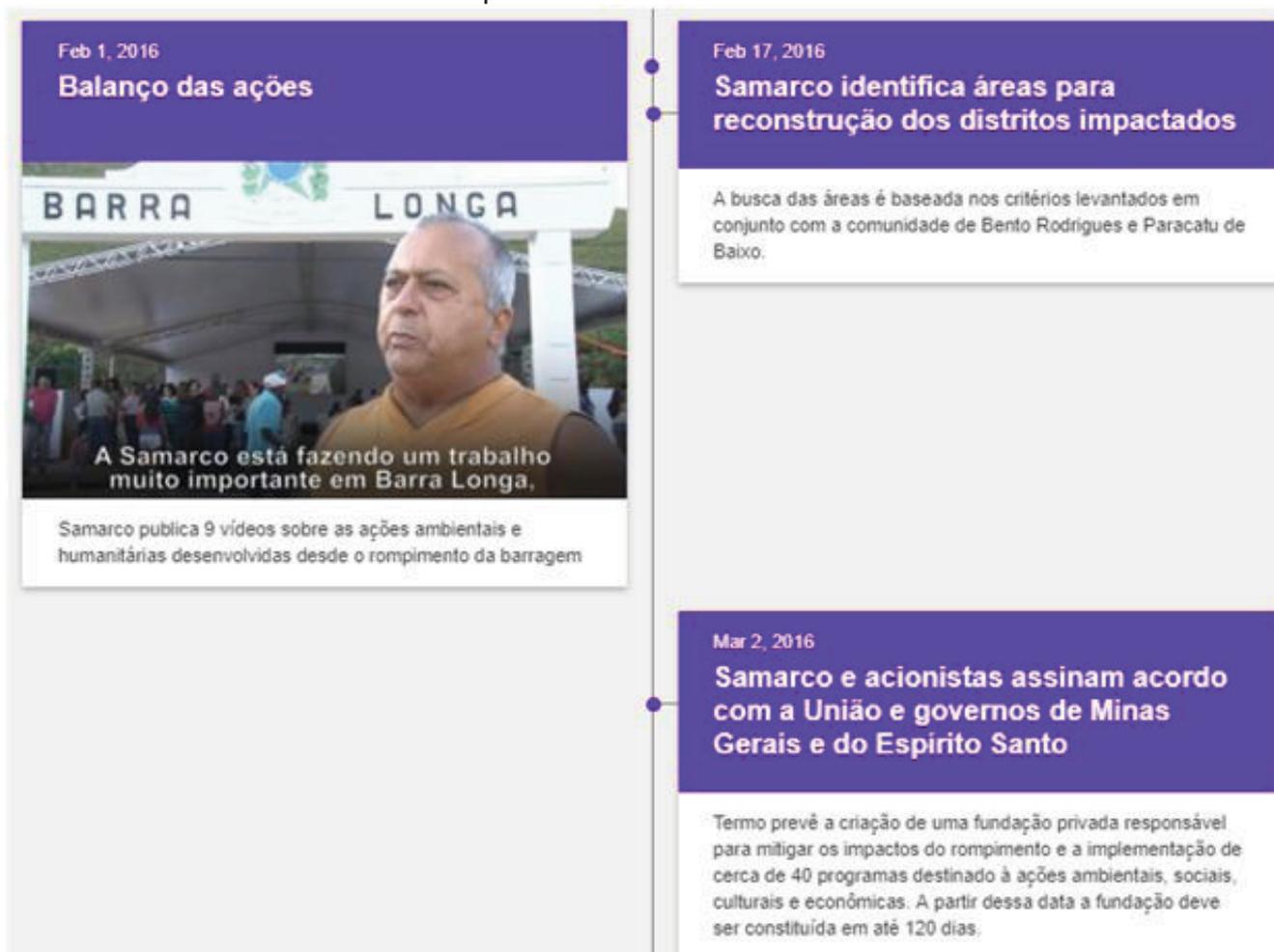


Fonte: Samarcoweb (2016a).

Outro exemplo do novo direcionamento se estabelece em notícia publicada no dia 24 de março de 2016, denominada “População de Gesteira aprova projeto de escola”. Na notícia é declarado que “a Samarco tem mantido constante diálogo com Prefeitura, Arquidiocese de Mariana e comunidade”. Esse tipo de conteúdo se desdobra implícita e explicitamente na grande maioria dos documentos divulgados nesse período.

Em suma, o enfoque sobre a atuação conjunta e a proximidade da organização com a comunidade fica explícito ao observar a reconstrução das principais ações e acontecimentos divulgados pela organização entre os meses de fevereiro a abril, conforme **FIGURA 12**.

**FIGURA 12.** Linha do tempo: 01 de fevereiro de 2016 a 30 de abril de 2016



(conclusão FIGURA 12)



Elaboração: Própria com base nos dados secundários coletados.

Para além do direcionamento tomado nas notícias, press releases e vídeos divulgados pela Samarco no período de fevereiro a abril de 2016, é fundamental salientar sobre a assinatura do termo de compromisso socioambiental, acordo assinado pela Samarco e as acionistas Vale e BHP Billiton com a União e governos de Minas Gerais e do Espírito Santo.

A Samarco publicou a primeira notícia sobre o acordo no dia 02 de março de 2016, e posteriormente, com a sua homologação no dia 05 de maio de 2016 a organização divulgou o termo na íntegra. No que refere ao acordo assinado este prevê a criação de uma fundação privada e de 41 programas socioambientais e socioeconômicos direcionados a mitigar os impactos do desastre corporativo. A partir da sua homologação a empresa divulgou que a fundação começaria a operar em agosto de 2016.

Além da assinatura do acordo, outro tema presente nesse período é a divulgação contínua, seja em notícias ou vídeos, sobre a não toxicidade dos rejeitos decorrentes do rompimento na barragem de Fundão. A publicação constante desse tipo de informação a respeito do rejeito remete a um tipo de resposta a comunidade local, pois a afirmação de que o rejeito não é tóxico está presente em diversos documentos, sendo específicos ao tema ou não.

A fim de ilustrar essa questão foi divulgado no dia 31 de março de 2016 uma notícia intitulada “Análise da UFOP mostra que rejeito não é tóxico” em que a empresa afirma que “Testes divulgados recentemente pela Fundação Gorceix, instituição vinculada à Escola de Minas da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), indicam que o rejeito da barragem de Fundão não representa perigo à saúde”.

A divulgação da não toxicidade dos rejeitos gera alguns desdobramentos no conteúdo publicado posteriormente pela Samarco, no qual ela enfatiza a utilização alternativa dos rejeitos e como isso poderá ser aplicado pela organização, caso volte a operar.

Aliada as notícias, a Samarco fez menções em relação ao tema rejeito em diversos vídeos publicados desde o rompimento da barragem, um deles designado “Qualidade da água. Este é um assunto importante para todo mundo” publicado em dezembro tem no início frases que aludem ao tema “rejeitos”, conforme a **FIGURA 13**.

**FIGURA 13.** Frames: O rejeito não é toxico

Fonte: Samarcoweb (2015b).

Em síntese, no que concerne o período de fevereiro a abril de 2016 a Samarco enfatizou a sua atuação e o constante diálogo com a comunidade impactada, colocando-se como uma organização que está próxima e aberta a ouvir os moradores dos municípios e distritos que foram atingidos pelo rompimento na barragem de Fundão.

Subsequente, nos meses de maio ao final de julho de 2016 a organização dá continuidade ao enfoque sobre sua atuação junto à comunidade, porém diferente dos últimos meses evidencia agora os processos de reconstrução dos distritos impactados – Bento Rodrigues, Paracatu e Gesteira – e as ações relacionadas à reconstrução, reformas e limpezas dos municípios afetados.

No que tange as ações do período, salienta-se a criação do Programa de demissões voluntárias (PDV), apresentado por press release do dia 24 de junho de 2016, no qual a Samarco junto ao sindicato apresenta a proposta final do PDV. O programa prevê o desligamento de 1.200 funcionários de um total de 3 mil. A justificativa do programa criado pela empresa pauta-se sobre nova realidade que exige a redução de 40% do quadro de empregados.

Porém a criação do programa não se justifica apenas pela necessidade da redução do quadro de empregados, dado que a organização ao assinar o Termo de ajustamento de conduta com o Ministério Público do Trabalho de Minas Gerais e do Espírito Santo em dezembro de 2015, esta se comprometeu a não rescindir contratos de prestação de serviços permanentes ou de demitir em massa. Portanto, a criação do PDV permite o desligamento por parte do funcionário e não se caracteriza como demissão.

Ademais, a Samarco começou publicar de forma não rigorosa sobre os impactos relacionados a não retomada das suas operações. Como é o caso do press release intitulado “Samarco apresenta proposta final de PDV” no dia 24 de junho de 2016. Na oportunidade a organização, após esclarecer sobre o PDV e todos os seus “esforços para manter sua força de trabalho”, ela afirma: “É preciso ressaltar que a retomada das operações da Samarco é imprescindível para a manutenção de 60% da sua força de trabalho em Minas Gerais e Espírito Santo e para que a empresa continue a gerar empregos, pagar impostos e contribuir para o desenvolvimento socioeconômico das comunidades”.

Em face das interpretações relacionadas a este período, estas podem ser observadas por meio da reconstrução das ações e acontecimentos na linha do tempo referente aos meses de maio a julho de 2016, vide **FIGURA 14**.

**FIGURA 14.** Linha do tempo: 01 de Maio de 2016 a 31 de Julho de 2016



(continuação FIGURA 14)

May 7, 2016

**Comunidade escolhe o terreno de Lavoura**

A partir de votação a comunidade escolhe para a reconstrução de Bento Rodrigues o local chamado Lavoura.

May 24, 2016

**Com apoio da Samarco moradores das comunidades retornam ao mercado de trabalho**

Samarco contrata 225 pessoas das comunidades afetadas para trabalharem nas obras de recuperação.

Jun 10, 2016

**Moradores de Paracatu conhecem terrenos para reconstrução da comunidade**

May 13, 2016

**Samarco faz ações de reforma**

Samarco conclui a reforma de 51 casas e 23 estabelecimentos comerciais em Barra Longa.

Jun 13, 2016

**Moradores de Gesteira visitam os terrenos para reconstrução da comunidade**

(conclusão FIGURA 14)



Elaboração: Própria com base nos dados secundários coletados.

Conforme abordado, é entre os meses de maio a julho de 2016 que a organização começa fazer alusão aos impactos econômicos decorrentes da sua não operação. Como é o caso da audiência pública realizada em maio de 2016 no Espírito Santo, publicada por meio de press release, no qual a empresa afirma “a necessidade de retorno das operações da Samarco para diminuir os impactos socioeconômicos na região gerados pela paralisação das operações da empresa

desde novembro do ano passado”. Aliado a tal justificativa, em fala o diretor-presidente da Samarco afirmou ter o apoio popular e, portanto, o apoio reflete “o que a Samarco significa para a região do Sul do Espírito Santo”.

Na oportunidade a Samarco teve apoio do proponente da audiência, o deputado Edson Magalhães (PSD). O argumento do deputado para que a Samarco voltasse a operar é de que a paralisação da empresa estava sendo refletida no comércio da região e que ela precisava voltar a operar para que não fossem necessárias as demissões em massa.

Nota-se que a audiência pública foi realizada no estado do Espírito Santo. O estado foi impactado pelo RBF, todavia, estes foram significativamente menores que na região de Mariana, o que reflete ser conveniente para a organização fazer uma audiência pública lá.

- Por que a Samarco não realizou uma audiência pública no estado de Minas Gerais nesse período?

É sabido que a organização tem conhecimento dos motivos do por que não poderia operar e estes estão relacionados com a suspensão de todas as licenças ambientais da unidade de Germano. Contudo, após a divulgação dessa audiência o tema relacionado ao retorno das atividades da Samarco só será novamente aludido em suas notícias e press releases no final de 2016.

- Dado que a concretização do desastre era recente, se questiona: Houve falta de legitimidade?

Por fim, outro acontecimento relevante desse período figura sobre notícia divulgada em 01 de julho de 2016 e intitulada “Posicionamento sobre a suspensão da homologação do Acordo”. Na notícia a Samarco informou recorrer à decisão de suspensão da homologação do acordo (TTAC) anunciado no dia anterior – 31 de junho – pelo Superior Tribunal de Justiça.

Além disso, na ocasião a Samarco reforçou que “a decisão não afeta as obrigações contidas no acordo, que continuarão sendo integralmente cumpridas,

inclusive no que diz respeito à instituição da fundação de direito privado prevista no documento”.

O que chama atenção nessa notícia é o fato de que a Samarco não se posiciona em mais nenhum momento até agosto de 2017 sobre a questão, ou seja, não afirma se o acordo foi realmente suspenso ou se ela conseguiu anular a decisão do Superior tribunal de Justiça. Todavia, ela dá continuidade, conforme afirma na notícia, no que o acordo prevê, tal como a criação da fundação privada e da criação dos 41 programas socioambientais e socioeconômicos previstos.

- Qual o motivo da Samarco não mencionar posteriormente sobre a suspensão do Termo de transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC)?

Em conclusão, percebe-se que entre os meses de maio e julho de 2016 o enfoque do conteúdo divulgado pela Samarco está sobre os procedimentos relacionados à reconstrução dos distritos afetados e como está ocorrendo o processo de participação da comunidade.

Nos meses subsequentes – agosto a outubro de 2016 – a Samarco manteve a publicação de notícias e press releases referentes à sua atuação na comunidade de Mariana-MG, porém é nesse período que o conteúdo publicado pela Samarco passa a direcionar sobre questões da própria organização e não necessariamente ao rompimento ou os impactos do mesmo. Além disso, à vista do início das operações da Fundação, parte do que foi divulgado pela Samarco no período alude à apropriação da Fundação Renova na continuidade das ações de recuperação antes desenvolvidas pela Samarco.

Um exemplo disso é a notícia publicada pela Samarco no dia 03 de agosto de 2017. Intitulada como “Fundação assume a continuidade das ações de recuperação” a Samarco afirmou o início das operações da Fundação e que 93% dos 41 programas previsto pelo TTAC já estão em andamento. Nesse contexto, a Fundação Renova lançou seu site no dia 25 de agosto de 2016.

Com o lançamento do site da Fundação Renova, houve queda significativa nas publicações pelo site da Samarco, porém, mesmo com o nível de publicações de notícias e press releases reduzidos cabe ressaltar algumas questões a respeito. Primeiramente, no dia 01 de agosto de 2016 a Samarco publicou notícia referente ao

final do programa de demissões voluntárias, o PDV, no momento a empresa afirmou que o período para adesão havia sido encerrado e pontuou que o programa foi “construído em conjunto com os sindicatos Metabase (MG) e Sindimetal (ES) para minimizar os impactos dos desligamentos que são necessários diante da nova realidade da empresa. No total, 924 empregados aderiram ao PDV, sendo 455 no Espírito Santo e 469 em Minas Gerais”. Nesse contexto, aliado ao contínuo posicionamento de ser transparente, a empresa reforça que é legítima dado que “sempre foi reconhecida no mercado pelo respeito com que trata seus empregados, relação construída ao longo dos seus 38 anos de história”.

Fica claro o motivo do posicionamento na notícia, dado o press release do dia 04 de outubro de 2016, intitulado como “Esclarecimento sobre ação judicial feita pelo Ministério Público do Trabalho relacionado ao Programa de Demissão Voluntária (PDV)”, a Samarco, em forma de defesa, reforçou que o programa foi uma solução encontrada com os sindicatos e que os empregados aderiram voluntariamente ao PDV. Já a respeito da ação judicial, a empresa afirma que “aguardará ser notificada para se manifestar no processo”. Após essa ocasião a organização não publicou em mais nenhum momento especificamente sobre o caso.

Na sequência, outra ocorrência dessa época foi o recebimento de uma denúncia do Ministério Público do Estado de Minas Gerais. Em press release divulgado no dia 20 de outubro a Samarco refutou a denúncia “que desconsiderou as defesas e depoimentos apresentados ao longo das investigações iniciadas logo após o rompimento da barragem de Fundão e que comprovam que a empresa não tinha qualquer conhecimento prévio de riscos à sua estrutura”. Em sequência, reforça que a barragem era regularmente fiscalizada e que “toda e qualquer medida sugerida e implantada... seguia as melhores práticas de engenharia e segurança. A estabilidade da barragem de Fundão foi atestada pela consultoria VOGBR”. Por fim a empresa pontua que segurança sempre foi uma prioridade na estratégia de gestão.

- A organização não conhecia o risco de suas operações?

Nesse íterim, a reconstrução temporal das ações e acontecimentos da Samarco e da Fundação Renova, relativo a agosto ate outubro, podem ser observadas na linha do tempo de acordo com a **FIGURA 15**.

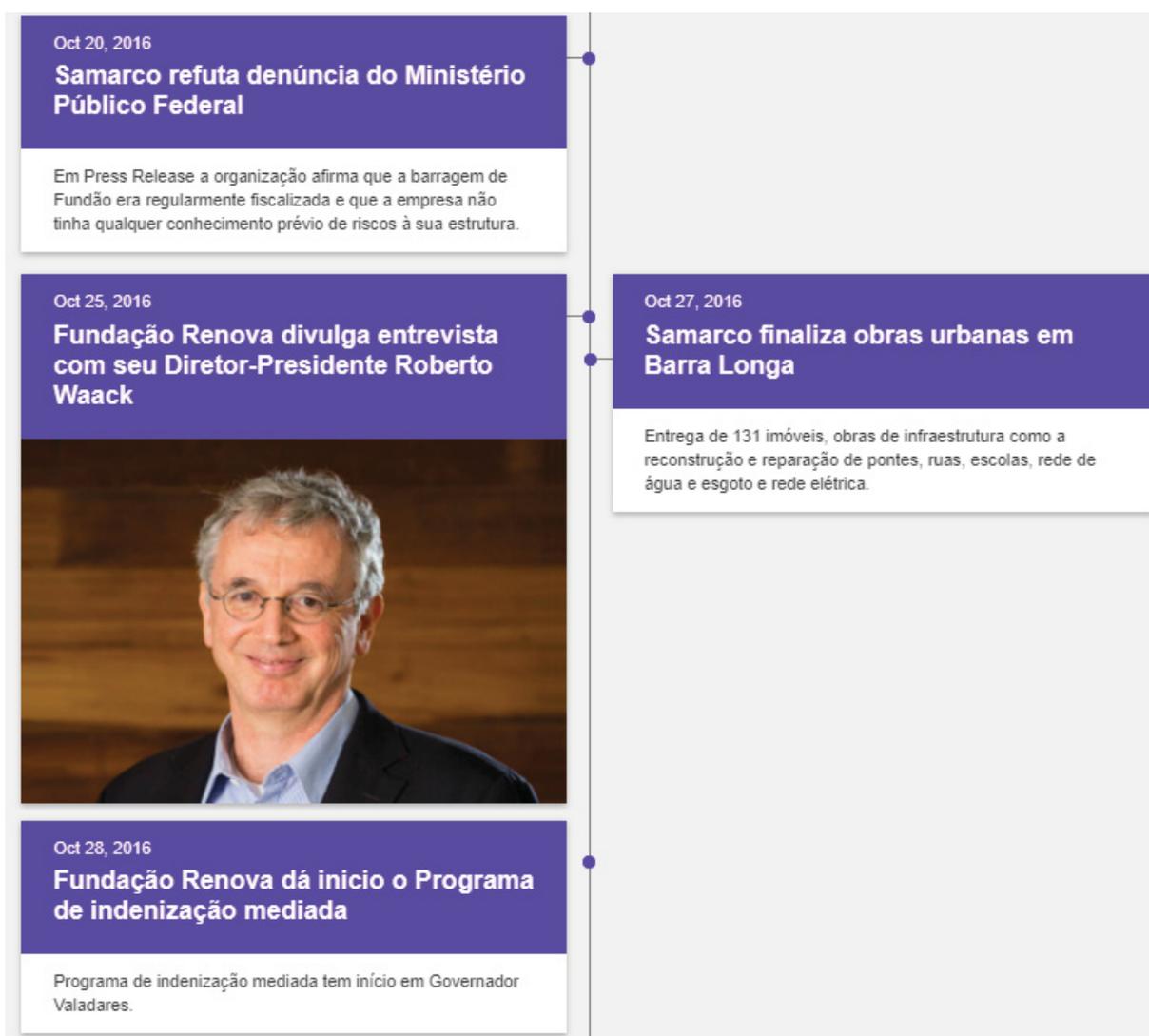
**FIGURA 15.** Linha do tempo: 01 de Agosto a 31 de Outubro de 2016



(continuação FIGURA 15)



(conclusão **FIGURA 15**)



Elaboração: Própria com base nos dados secundários coletados.

A linha do tempo presente na **FIGURA 15** ilustra alguns acontecimentos e ações do período. Nesse sentido, ressaltam-se a continuidade pela Fundação Renova das ações antes desenvolvidas pela Samarco, como por exemplo, as ações de cunho cultural e social e o monitoramento da água. Além disso, a respeito da Fundação Renova esta cria um plano de ações para o período chuvoso em outubro de 2016.

Nas notícias divulgadas pela Fundação houve um enfoque significativo sobre o período chuvoso e das ações prospectadas ou realizadas pela fundação. Isso é reforçando pela publicação de notícias no dia 18, 21 e 27 de outubro relacionados ao tema “Fundação Renova intensifica ações para período chuvoso”. Nas notícias a

Fundação Renova salienta a elaboração de um plano de ações cujo objetivo é “amenizar os efeitos da chuva ao longo dos próximos meses”.

No entanto as ações citadas pela Fundação se caracterizam por ações que já vinham sendo desenvolvidas pela Samarco – indiferente do período chuvoso – ações, conforme já abordadas, referentes ao abastecimento de água, recuperação do Rio Doce e medidas tomadas para minimizar os efeitos sobre a qualidade da água e revegetação. Além disso, a fundação não publicou nenhuma press release entre agosto de outubro de 2016.

Cosoaante as ações divulgadas a Fundação Renova iniciou no final de outubro o programa de indenização mediada em Governador Valadares. O programa foi criado, segundo a fundação, para acelerar os processos de indenização referente à interrupção de água e danos morais. A Fundação no press release divulgado no dia 28 de outubro de 2016 afirma que “o Programa de Indenização Mediada (PIM) tem como objetivo ressarcir os impactados de maneira ágil, em comum acordo e sem os trâmites e custos de uma ação judicial. [...]. A adesão é voluntária e gratuita. Os interessados que tenham processos judiciais podem aderir ao PIM. Porém, caso concordem com a proposta, devem extinguir o processo para receber o pagamento”.

A criação do PIM, programa previsto pelo TTAC, se torna bastante conveniente para a organização, afinal o valor acordado, como no caso do “PIM água” foi de R\$ 1000,00 por pessoa em Governador Valadares - MG e de R\$880,00 por pessoa em Colatina – ES proporciona a organização a não concretização dos diversos processos judiciais contra ela.

Por fim, no que tange a fundação e levando em conta o início de suas atividades, houve um esforço para apresentá-la a comunidade e interessados, seus objetivos e como ela foi constituída. Um exemplo está na publicação de entrevista com o diretor-presidente da Fundação Renova – Roberto Waack – no dia 25 de outubro de 2016.

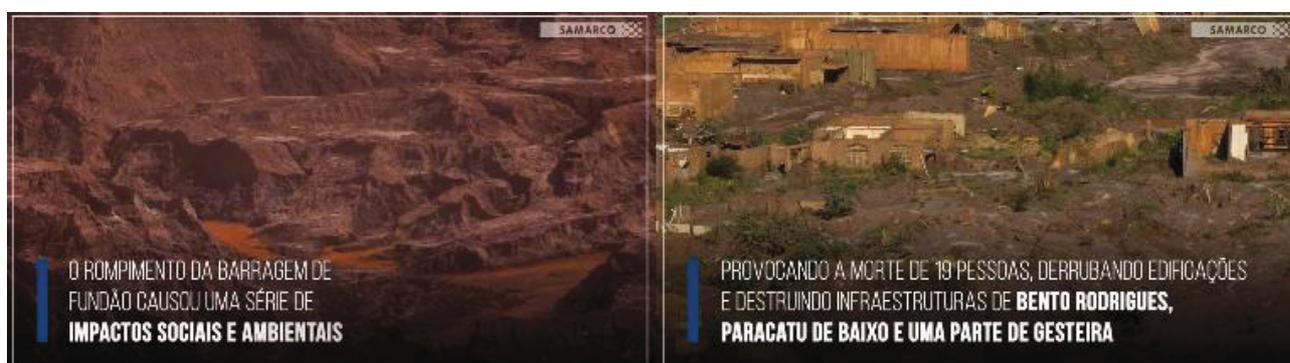
Na entrevista é visível a aderência do mesmo posicionamento tomado pela Samarco, conforme o diretor-presidente afirmou que o trabalho da fundação se apoia em dois “grandes pilares: eficiência na gestão, trazendo soluções sempre alinhadas aos conceitos de sustentabilidade, e transparência total, ouvindo a sociedade e estimulando o diálogo acerca de todo o trabalho desenvolvido”.

Portanto, em consonância ao posicionamento da Samarco, a fundação pontua que ela é uma organização que faz o que deve ser feito, é eficiente nas suas ações, é transparente e comprometida, ao passo que busca estar próxima da comunidade e esta disposta a ouvi-la.

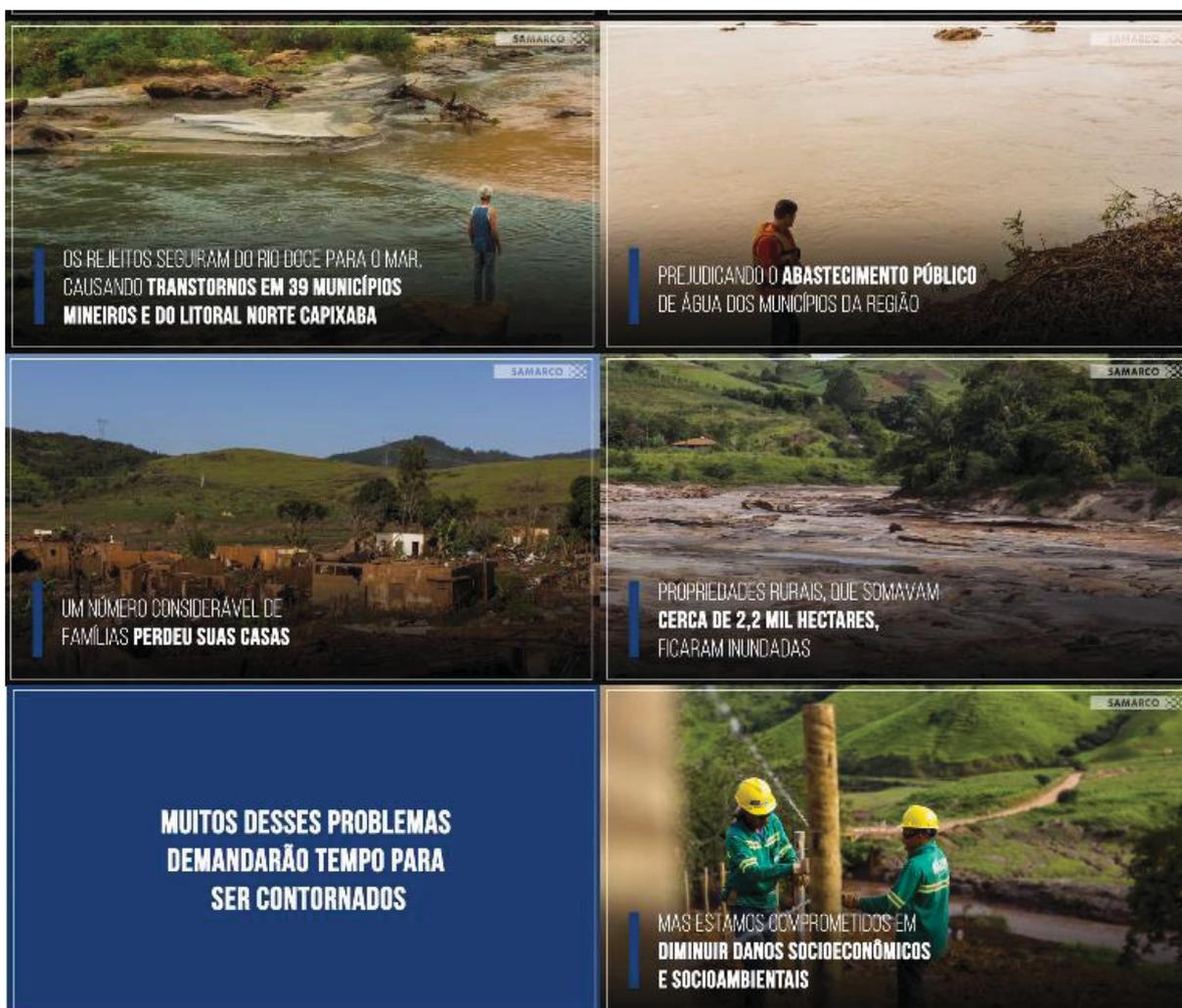
Face às interpretações, observa-se que nesse ínterim que o enfoque do conteúdo divulgado, seja no site da Samarco como no da Fundação Renova, estava sobre o início da operacionalização Fundação Renova, sua caracterização e a apropriação por parte dela das ações que haviam sendo desenvolvidas pela Samarco. Já em segundo plano, observa-se que nas notícias e press releases divulgados pela Samarco de que a empresa procurou enfatizar sua legitimidade e das ações por ela realizadas.

Passado um ano desde o rompimento, o período de novembro de 2016 a janeiro de 2017 teve como foco dois pontos: o balanço das ações realizadas e sua continuidade; e o manejo e a utilização alternativa dos rejeitos. No que diz respeito ao balanço das ações foi publicado no canal do Youtube da Samarco um vídeo no dia 01 de dezembro de 2016 intitulado “Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito”. O vídeo sem áudio apresenta fotos e frases referentes aos impactos do rompimento e a partir disso a empresa se justifica, dada à complexidade dos impactos, a necessidade de mais tempo para mitigá-los, conforme algumas capturas de frames da **FIGURA 16** e em sequência a Samarco divulga um balanço das ações de mitigação realizadas desde o rompimento na barragem.

**FIGURA 16.** Frames: Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito



(conclusão **FIGURA 16**)



Fonte: Samarcoweb (2016c).

No vídeo é o primeiro momento em que a empresa alude explicitamente alguns dos impactos causados pelo desastre corporativo, todavia fica claro ao observar os frames da **FIGURA 16**, que esta só os menciona como forma de justificativa.

- A organização não está fazendo o que é possível para mitigar os impactos do rompimento?
- Qual o motivo para uma justificativa?

Além da publicação do vídeo, foram publicados diversas notícias a respeito do tema de 1 ano do rompimento, alguns exemplos situam a notícia chamada “ainda há

muito a ser feito nas comunidades impactadas” publicada no site da Samarco no dia 04 de novembro de 2016. Na oportunidade a empresa divulgou um documento referente às ações do primeiro ano após o rompimento. No texto da notícia a Samarco reafirmou solidariedade às vidas que se foram a as famílias impactadas. Além disso, pontuou que existe muito a ser feito. Em sequência, no dia 13 do mesmo mês foi publicada sob o título “Balanço das ações” uma notícia divulgando novamente o mesmo documento, porém neste momento a empresa reforçou sobre o papel da Fundação Renova e que mesmo antes da assinatura do acordo TTAC a organização já vinha mobilizando esforços necessários para mitigar o incidente.

A prática da organização – tanto no site na Samarco quanto no da Fundação Renova – em divulgar um mesmo assunto ocorreu repetidamente desde o rompimento<sup>10</sup>. Algumas notícias apresentam frases copiadas e divulgadas posteriormente em notícia com um título diferente ou é realizada a postagem mais de uma vez sobre a mesma ação ou tema, como é o caso das notícias mencionadas acima que divulgou um mesmo documento de forma diferente.

A respeito dos documentos publicados pela Fundação Renova, tem-se nesse período o início da publicação dos press releases, todavia, observa-se pela análise de conteúdo, que o press release não é direcionado à imprensa e sim é redigido para comunidade, dado que são divulgadas programações e informações de atividades ou ações para a população impactada. Um exemplo situa o press release do dia 06 de janeiro de 2017 sob o título “Fundação Renova abre novo local para atendimento aos moradores de Colatina”, no qual a fundação divulga endereços e horário de atendimento.

Nesse período, a fundação Renova enfocou sobre as ações realizadas por ela durante os meses de dezembro a janeiro de 2017. Como por exemplo, a realização de eventos e festas tradicionais para a comunidade, eventos para adoção de animais de estimação, promoção de painéis científicos e bate-papo online, continuidade das ações para o período chuvoso, instalação de adutoras nos

---

<sup>10</sup> Um exemplo figura a notícia no dia 12 de novembro de 2015 chamada “volta às aulas” e outra no dia 19 de novembro de 2015 chamada “Estudantes de Gesteira voltam às aulas”. Ambas apresentam a seguinte frase “Até o fim do ano letivo, os alunos terão a mesma professora e a mesma distribuição de colegas por sala, processo que facilita a adaptação dos estudantes e profissionais”. Outro exemplo se refere ao site da Fundação Renova, no qual tanto o Press Release do dia 07 de dezembro quanto o do dia 26 de dezembro de 2016 abordam a entrega da Escola Municipal Gustavo Capanema em Barra Longa - MG.

municípios de Colatina e Linhares, ação de atendimento para Regência, Mariana e Colatina e, por fim, continuidade nas ações de monitoramento da água.

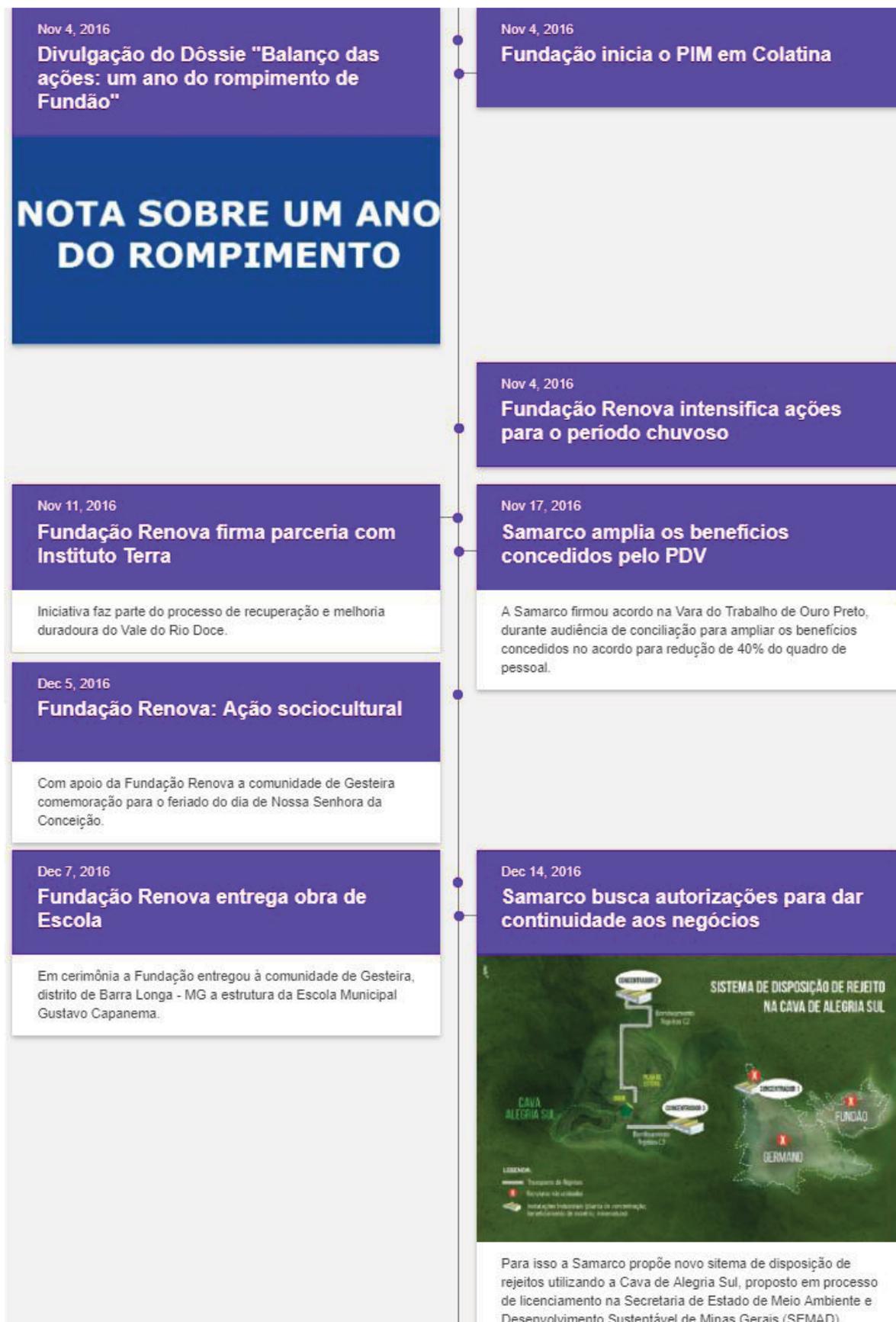
Salienta-se em relação às notícias e press releases referentes às ações da Fundação, a prática de divulgar ações que já estavam sendo realizadas como ações inéditas, como é o caso do press release, do dia 28 de dezembro de 2016, intitulado “Fundação Renova inicia ações de prevenção no Rio Doce” e que tem como subtítulo “Plano para o período chuvoso prevê centrais de Monitoramento 24 horas”. Ora, as ações de monitoramento 24 horas da bacia e das barragens já vinham sendo realizados conforme sua contínua divulgação por meio do site da Samarco, como por exemplo, o boletim para a imprensa do dia 29 de novembro de 2011 no qual a empresa afirmou sobre as ações de monitoramento e reforçou que “o trabalho de monitoramento recebeu o reforço da Marinha Brasileira, que levou o navio de pesquisa Vital de Oliveira para a foz do rio Doce, localizada no município de Linhares (ES)”.

Ainda, a respeito das notícias sobre as ações de monitoramento figuram: a do dia 18 de novembro de 2015 sob o título “Estabilidade das barragens” na qual mencionou “estamos monitorando as estruturas, em tempo real, por meio de radares e inspeções diárias”; a notícia do dia 20 de novembro de 2015 “Barragens monitoradas 24 horas”; a notícia do dia 28 de novembro de 2015 “Monitoramento da pluma de turbidez”; a notícia do dia 31 de março de 2016 “Samarco faz nova expedição com sonar ao longo do Rio Doce”; a notícia do dia 14 de abril de 2016 “Conheça o trabalho de monitoramento realizado pela Samarco na água do Rio Doce e do Mar”; a notícia do dia 31 de Maio de 2016 chamada “Tecnologia é usada para monitoramento e segurança das barragens”, e por fim, a notícia do dia 07 de julho de 2016 intitulada “Acompanhe os resultados do monitoramento ambiental realizado no rio Doce e no Mar”.

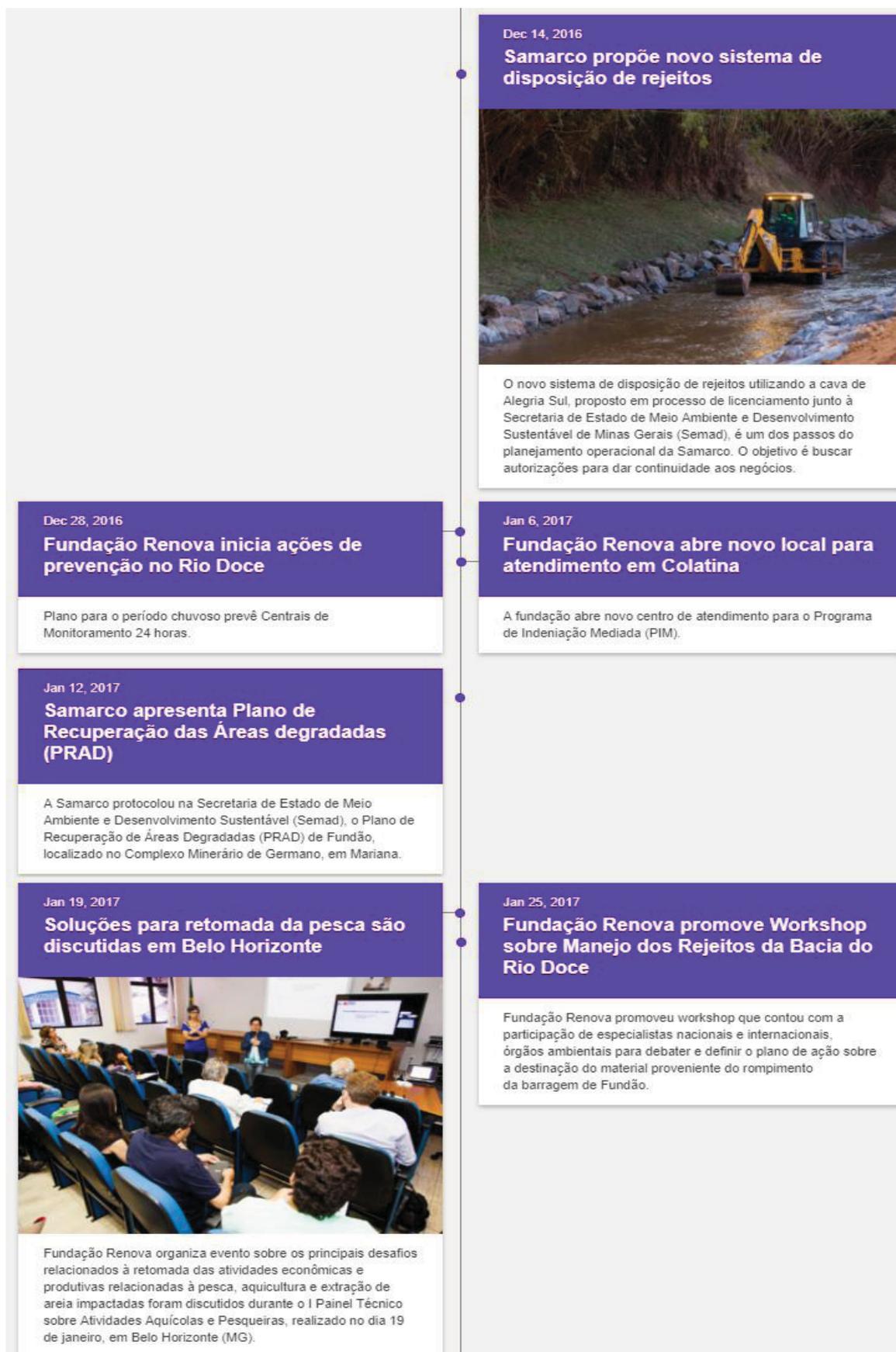
Conforme observado, a ação de monitoramento, seja da água do Rio Doce ou das barragens, caracterizam ações contínuas e que não tiveram interrupções. Portanto, a Fundação Renova apenas está dando continuidade no que já estava sendo realizado, diferente de como ela se posicionou.

Em continuidade, a reconstrução temporal das ações e acontecimentos desse período, caracterizado entre novembro de 2016 ao final de janeiro de 2017, estão presentes na linha do tempo de acordo com a **FIGURA 17**.

**FIGURA 17.** Linha do tempo: 01 de Novembro de 2016 a 31 de Janeiro de 2017



(Continuação FIGURA 17)



(Conclusão **FIGURA 17**)



Elaboração: Própria com base nos dados secundários coletados.

A partir do conteúdo divulgado neste período e conforme nota-se na reconstrução temporal das ações e acontecimentos na **FIGURA 17**, outro tema saliente é relativo ao manejo e a utilização alternativa de rejeitos. A importância de tratar isso se relaciona ao interesse da organização em voltar a operar.

A respeito desse tema, no mês de dezembro de 2016, foram publicadas duas notícias, uma do dia 07 chamada “Entenda a importância da Cava de Alegria Sul” e outra no dia 14 intitulada “Samarco busca autorizações para dar continuidade aos negócios”. Na primeira a Samarco menciona estar propondo novo sistema de disposição de rejeitos utilizando a Cava de Alegria Sul e que essa ação constitui parte do planejamento operacional da empresa. Ademais, afirma: “para que a Samarco use a cava de Alegria do Sul como depósito, será necessária a autorização da Secretaria de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais (SEMAD). O órgão realizará audiências públicas nos dias 14 e 15 de dezembro em Ouro Preto e Mariana para a Samarco apresentar o projeto à sociedade e abrir para a escuta”. Em consonância, no dia 14 reafirma o que já foi publicado na notícia anterior, e ainda, há alguns trechos iguais entre as duas notícias.

Porém ao observar os títulos o foco de cada notícia é diferente, e por essa razão, na segunda notícia a empresa, além de explicar a importância da Cava, ela

ênfatiou sobre as fases necessárias para que a empresa volte a operar, como por exemplo, a realização de estudos sobre novas tecnologias de tratamento do rejeito. Além do mais, houve ênfoco sobre a importância econômica da Samarco para a região, conforme afirmou que “A Empresa está com suas atividades paralisadas há mais de 12 meses, desde o rompimento da barragem. Com o atraso na retomada das atividades da Samarco, o que implica uma perda de R\$ 4,4 bilhões de faturamento direto e indireto na cadeia de produção da companhia em 2017 – valor correspondente a 1% do PIB do Estado mineiro –, o governo deixa de arrecadar R\$ 989 milhões em impostos federais, estaduais e municipais”.

Já no mês de janeiro de 2017, foram divulgados pela Samarco no dia 12 um press release e uma notícia, ambos relativos à proposta de recuperação ambiental de Fundão (PRAD). “A proposta apresentada pela Samarco no PRAD consiste na utilização de material arenoso estabilizando a área e criando uma superfície regular e segura, que permitirá o acesso para as ações de revegetação.” Portanto, a organização propôs na ocasião a utilização do material do rejeito para ações de recuperação, e ainda, frisou que a solução do PRAD “não caracteriza a utilização de Fundão como barragem. A empresa está apresentando soluções alternativas para disposição de rejeitos dentro dos processos de licenciamento da Cava de Alegria Sul e do licenciamento operacional corretivo (LOC) do Complexo de Germano”.

Por um lado, a Samarco reforçou a importância da Cava de Alegria Sul, sua possibilidade de utilizar alternativamente os rejeitos e a possibilidade de voltar a operar com 60% da sua capacidade produtiva, pontuando os impactos econômicos gerados pela sua não operacionalização, por outro, a Fundação Renova realizou workshops relativos ao plano de manejo dos rejeitos, conforme alude a press release do dia 25 de janeiro de 2017. O press release sob o título “Especialistas discutem diretrizes para o plano de manejo dos rejeitos da Bacia do Rio Doce” salienta “que diante da complexidade do rompimento da barragem de Fundão, é necessária uma construção conjunta para definir as melhores decisões a serem tomadas em relação ao manejo do rejeito. As discussões, durante o workshop, giraram em torno das possibilidades de solução, que vão desde a estabilização do rejeito até sua retirada total, culminando com a implantação de técnicas de recuperação das áreas”. Na oportunidade, conforme press release, foram discutidos a respeito do plano de manejo de rejeitos da bacia do rio Doce.

- Por que o Plano de Manejo dos Rejeitos está sendo discutido/estabelecido apenas um ano após o rompimento?

Perante o que foi abordado, durante os meses de novembro de 2016 ao final de janeiro de 2017, houve um direcionamento para os conteúdos referentes ao um ano do rompimento, no qual a organização enfatizou as ações desenvolvidas até aquele momento e, também, o manejo e a utilização alternativa dos rejeitos, dado sua importância na busca da Samarco em voltar a operar. Nesse sentido, o manejo e a utilização alternativa dos rejeitos figuram como um passo fundamental que a empresa deve resolver para que tenha condições de voltar a operar.

Nos meses subsequentes, referentes a fevereiro até abril de 2017, o conteúdo publicado pela Samarco evidencia seu interesse na volta das operações da empresa, como é o caso da notícia, publicada no dia 28 de Março, chamada “Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia”, na oportunidade, a organização reforçou que suas operações estão paradas desde novembro de 2015 e que a empresa Tendências Consultoria Integrada realizou um estudo que estima os impactos diretos e indiretos da inatividade da Samarco. Aliada a publicação do documento na íntegra, ela divulgou uma infografia, presente na **FIGURA 18**, que aludem alguns resultados do estudo realizado.

**FIGURA 18.** Infografia: Impactos econômicos da inatividade da Samarco



(Conclusão FIGURA 18)



Fonte: Samarco Mineração (2017a).

Cosoante, a Samarco publicou em Maio de 2017 sobre a realização de audiência pública, cujo tema é caracterizado pela retomada das operações da empresa. Na notícia do dia 23 de Maio a empresa fala da audiência e declaram sobre os processos de licenciamento necessários para a volta das suas operações. A licença operacional corretiva (LOC) é uma das licenças em que a empresa aguarda a declaração de conformidade da prefeitura de Santa Bárbara. Além disso, foi protocolado em junho de 2016 na Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável de Minas Gerais (Semad) o estudo de impacto ambiental do sistema de disposição de rejeitos da Cava de Alegria Sul. Após a concessão da licença, são necessários cinco meses para que a Samarco prepare o local.

Por conseguinte, uma alusão coercitiva é feita pela Samarco com a divulgação da notícia em forma de artigo “Queremos voltar a operar”. Antes de tudo a empresa reforça sua legitimidade, conforme **FIGURA 19**.

**FIGURA 19.** Queremos voltar a operar



Fonte: Samarco Mineração (2017b).

A notícia em forma de artigo é redigida pelo novo diretor-presidente da Samarco e todo direcionamento do conteúdo publicado desde o dia do rompimento é reforçado. No texto o diretor-presidente reforça nessa ordem: pedido de desculpas e lamentações, comprometimento, ações e esforços realizados. Dado que já se passou a fase emergencial e que a empresa está inativa por 18 meses, a Samarco busca os licenciamentos necessários para voltar a operar. Por fim, é salientado sobre os impactos decorrentes da inatividade da organização, e ainda, justificam a necessidade dos períodos de *layoff* realizados, os desligamentos e as suspensões temporárias dos contratos de trabalho.

Nesse contexto, a Samarco em notícia do dia 1º de junho divulgou novo período de suspensão de contratos de trabalho. A empresa menciona que “dá início

ao terceiro período de layoff... Cerca de 800 empregados ficarão com seus contratos de trabalho suspensos por dois meses, podendo o prazo ser prorrogado por mais três meses”. E reforça que o “terceiro período de layoff é consequência das incertezas quanto à data de retomada das operações da Samarco”.

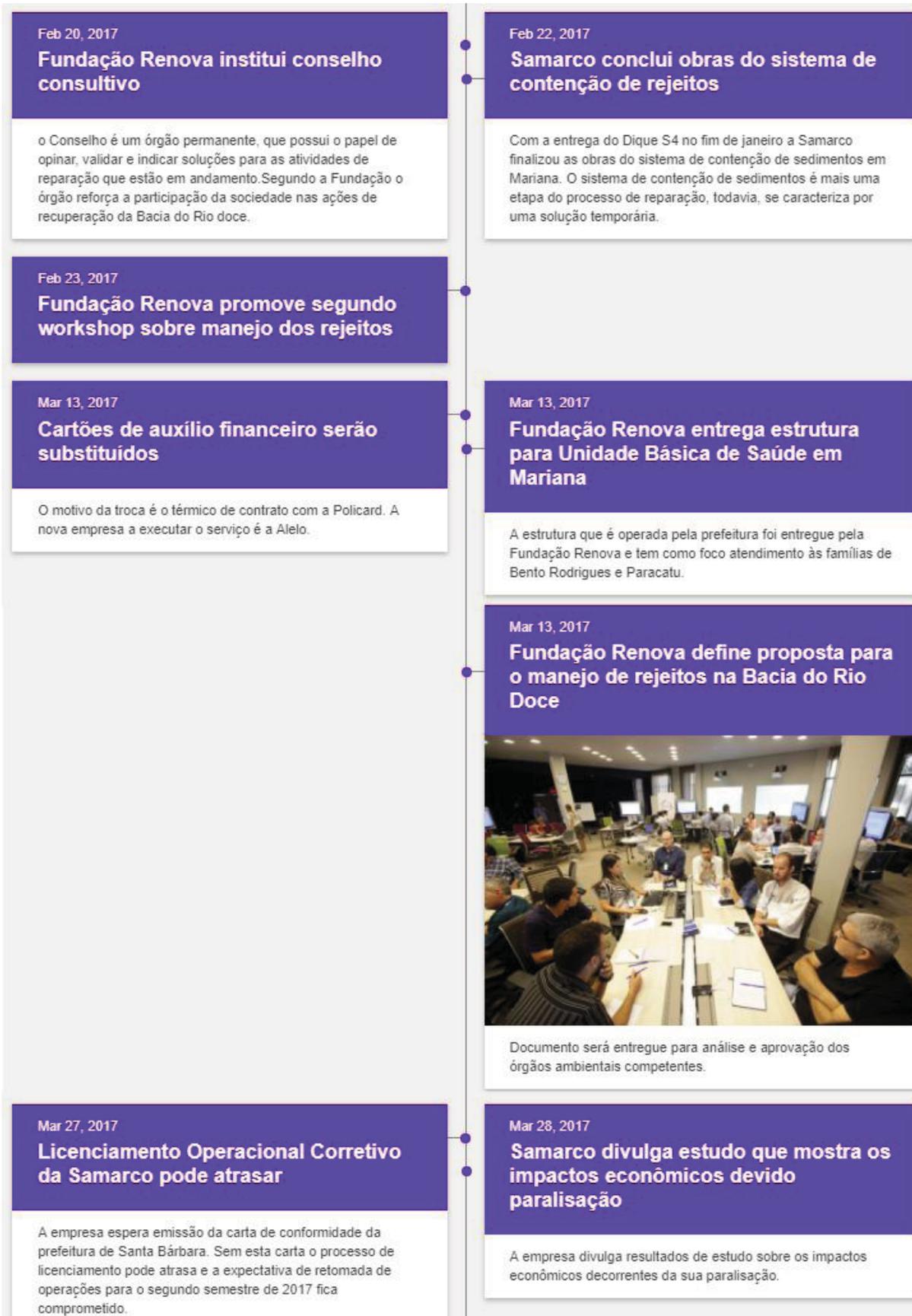
Enquanto a Samarco reforça sobre sua necessidade de voltar a operar, ao passo que usa sua inatividade como justificativa para suspender os contratos de trabalho, a Fundação Renova foca nas ações realizadas, participação e promoção de eventos, bate-papos e workshops.

As principais ações e acontecimentos do período de fevereiro a abril de 2017 podem ser observados na reconstrução temporal na **FIGURA 20**.

**FIGURA 20.** Linha do tempo: 01 de Fevereiro a 30 de Abril de 2017



(Continuação FIGURA 20)



(Conclusão FIGURA 20)



Elaboração: Própria com base nos dados secundários coletados.

De acordo com a **FIGURA 20**, observa-se que a Fundação Renova focou na divulgação dos diversos tipos de ações que realizou no período. Algumas das ações mais relevantes se caracterizam pela promoção de atividades do Programa de Preservação da Memória Histórica, Cultural e Artística, como a ação “conexão férias” realizada pela Fundação para crianças e adolescentes no período de Férias em Barra Longa e Mariana e a promoção de oficina culinária para comunidade de Gesteira. Além disso, foram realizadas nesse entretanto ações relacionadas ao meio ambiente como o contínuo monitoramento da água e dos rios; recuperação de afluentes; revegetação e a realização de reuniões e de diálogo próximo com os povos indígenas.

Além do direcionamento às ações realizadas ou prospectadas, a Fundação Renova promoveu eventos, workshops, painéis de discussão e rodas de bate-papo, sendo os temas mais recorrentes relativos às atividades aquícolas e pesqueiras; proposta para manejo dos rejeitos e empreendedorismo para micro e pequenos empresários.

Em sequência, conforme a reconstrução temporal apresentada na **FIGURA 20** houve nesse período a instituição do conselho consultivo na Fundação Renova. A respeito disso, em Press Release do dia 20 de fevereiro chamado “Fundação Renova institui Conselho consultivo” a fundação afirmou que o órgão reforça a participação da sociedade nas ações de recuperação da Bacia do Rio Doce. Segundo ela “este Conselho é um órgão permanente, que possui o papel de opinar, validar e indicar soluções para as atividades de reparação que estão em andamento.”

No que diz respeito aos integrantes, no Press Release só consta o nome de um deles, o representante do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio Doce, Senisi Rocha. Ademais, em nenhum dos documentos coletados até agosto de 2017 a fundação divulgou quem faz parte do Conselho Consultivo.

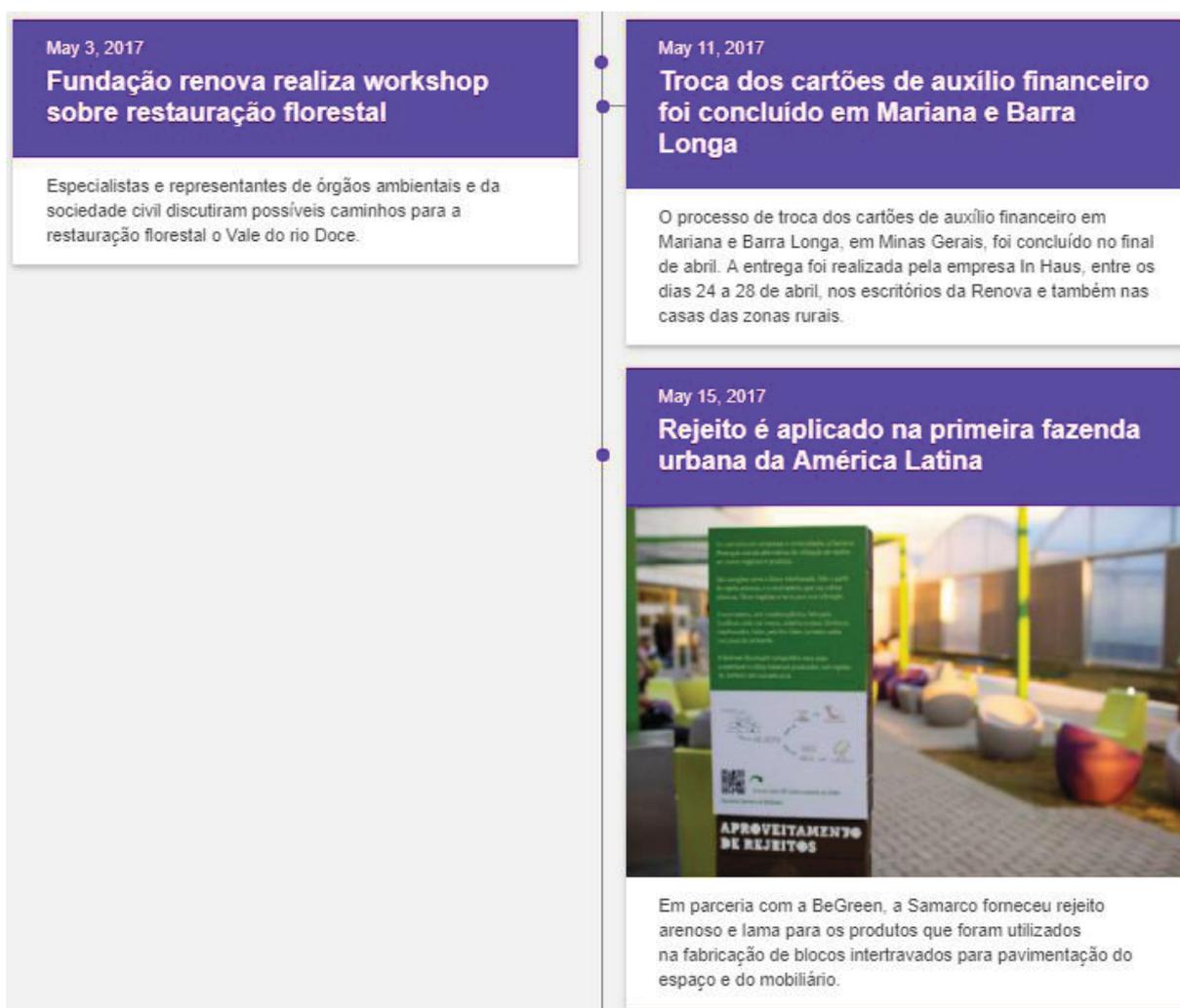
Em sequência, constata-se que entre os meses de fevereiro a abril de 2017 o enfoque do conteúdo publicado corresponde à volta das operações da Samarco e os impactos decorrentes da sua inatividade, e também, em segundo plano figuram as ações socioculturais e ambientais da Fundação Renova.

Com base nesses aspectos e conforme mencionado anteriormente, nos meses de subsequentes relativos a maio a agosto de 2017 a Samarco continua

direcionar o conteúdo das publicações à necessidade de retornar suas atividades. Em face disso nota-se que entre nos meses fevereiro até agosto de 2017 o enfoque do conteúdo não teve nenhuma mudança drástica e, portanto, estes continuam referentes à inatividade da empresa, a sua necessidade em voltar a operar, a utilização alternativa de recursos e os períodos de layoff. Além disso, no que tange a Fundação Renova, existe a continua divulgação das ações desenvolvidas, prospectadas e que são previstas no TTAC, todavia, o enfoque desse entretempo figura sobre esclarecimentos e posicionamento relativo à sua legitimidade.

Antes de tudo, são evidenciados as ações e acontecimentos desse período na reconstrução temporal presente na linha do tempo conforme a **FIGURA 21**.

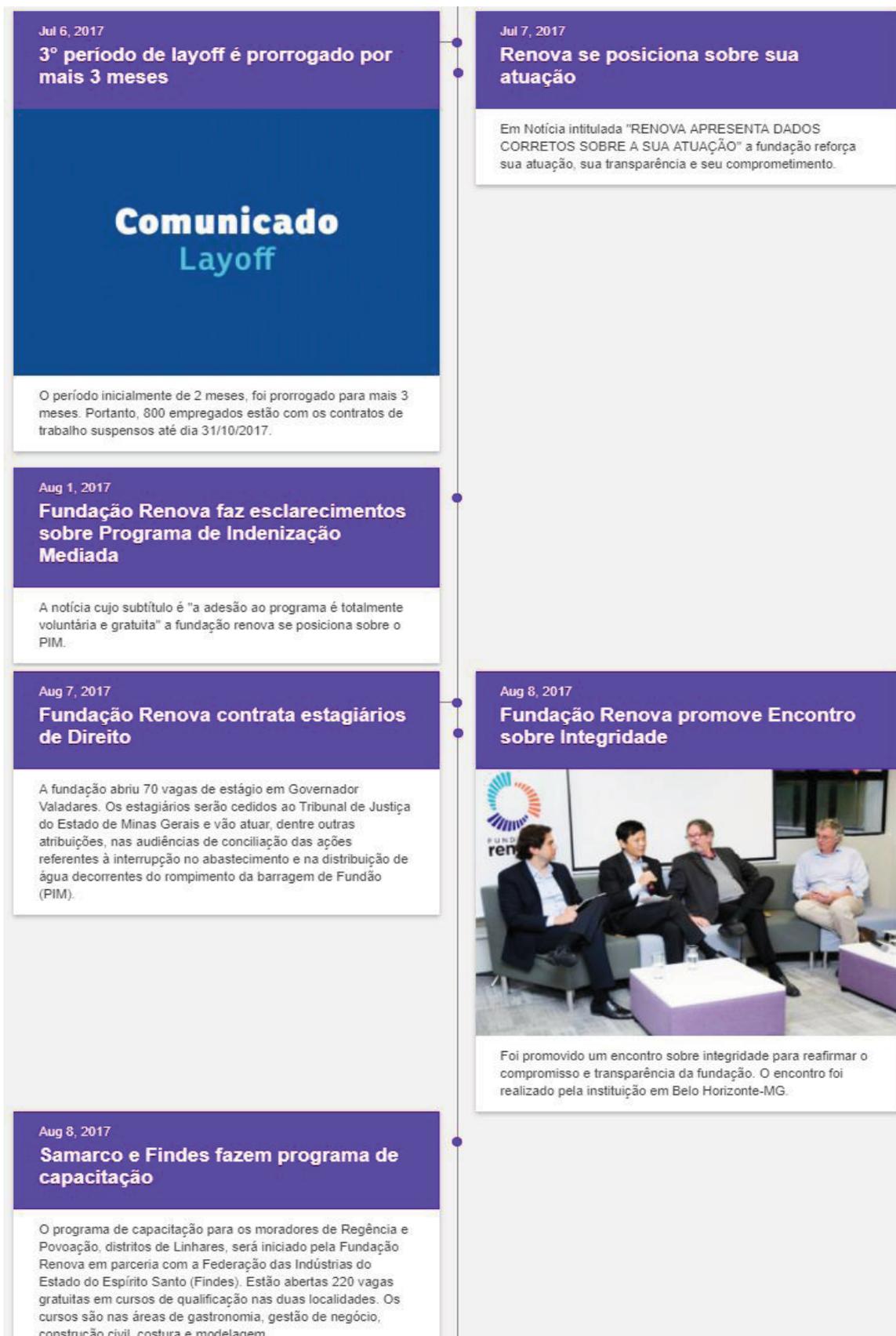
**FIGURA 21.** Linha do Tempo: 01 de Maio a 31 de Agosto de 2017



(Continuação FIGURA 21)



(Conclusão FIGURA 21)



Elaboração: própria com base nos dados secundários.

Primordialmente a Fundação Renova publicou diversas notícias entre os meses de maio a agosto que dizem respeito a esclarecimentos e posicionamentos tomados por parte da instituição. Em primeiro lugar, em notícia do dia 07 de julho, chamada de “Renova apresenta dados corretos sobre a sua atuação”, a instituição afirma que “em função de informações infundadas, divulgadas recentemente, sobre as ações conduzidas pela Fundação Renova, a entidade considera fundamental trazer à tona dados reais sobre o processo de reparo e recuperação que está em andamento em conjunto com várias esferas da sociedade”. Na ocasião a fundação publicou dados referentes a sua atuação e cumprimento do TTAC, ao fim, reforçou que “entende que alguns dos processos em andamento estão mais demorados do que o esperado, mas está dedicando esforços e recursos para reduzir esse atraso”.

Em consonância a Fundação Renova promoveu um encontro sobre integridade na própria instituição. No dia 08 de agosto a instituição publicou notícia intitulada “Encontro sobre integridade reafirma o compromisso da fundação renova com transparência”, na publicação a fundação se posicionou reforçando que integridade é um valor imprescindível e que “deve orientar as atividades de todos os envolvidos no processo de reparação”. O encontro teve a participação de “Caio Magri, diretor-presidente do Instituto Ethos, e Reynaldo Goto, responsável por *Compliance* na Siemens. Os palestrantes foram recebidos pelo diretor-presidente, Roberto S. Waack, e o gerente de *Compliance*, Eduardo Dinelli, ambos da Fundação Renova”.

Subsequente, no dia 09 de agosto a fundação em forma de resposta publicou notícia chamada “Fundação Renova tem recursos assegurados para o pleno cumprimento de suas ações”, cujo objetivo foi esclarecer sobre a suspensão da ação penal relacionada ao rompimento da barragem de Fundão. Conforme a instituição afirmou que “a ação penal relacionada ao rompimento da barragem de Fundão não tem qualquer relação com as medidas de reparação executadas pela entidade” e, ademais, reforçou que a instituição é autônoma, sem fins lucrativos, constituída para reparar os danos causados pelo rompimento na barragem de Fundão.

Simultaneamente aos posicionamentos tomados pela Fundação que concernem sua legitimidade, a instituição fez esclarecimentos a respeito do programa de indenização mediada – abordado anteriormente – em notícia do dia 01 de agosto designada “Fundação Renova esclarece informações sobre o programa

de indenização mediada”. A instituição afirmou na oportunidade que a adesão ao programa é totalmente voluntária e gratuita, além disso, reforçou que “não adota nenhum tipo de pressão com o objetivo de levar os atingidos pelo rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, a tomar decisões sobre as indenizações oferecidas”.

A respeito da Samarco, além de salientar sobre suas operações e a necessidade de voltar a operar, a empresa também aludiu o 3º período de layoff. Em press release do dia 01 de junho a Samarco declarou o início do 3º período de layoff e, dessa maneira, a suspensão temporária de 800 contratos de trabalho. Ademais, o período que era pra ser de apenas 2 meses, é estendido para mais 3 meses, conforme a notícia chamada de “Com operações paralisadas, período de layoff é estendido”, na qual a empresa se justificou a partir de sua inatividade.

Com consequência o período de maio a agosto de 2017 possui como enfoque o conteúdo referente à volta das operações da Samarco, o período de layoff, e, por fim, o posicionamento relativo à Fundação Renova.

Enfim, com base no que foi pontuado até aqui e levando em consideração a reconstrução temporal das ações e acontecimentos desde o dia do rompimento até agosto de 2017, foi elaborado um quadro resumo com os enfoques de conteúdo relativos a cada período analisado, presentes no Quadro 5.

**Quadro 5 – Quadro Resumo: Análise de Conteúdo**

<b>Período</b>	<b>Enfoque do conteúdo</b>
05 de Novembro de 2015 a 31 de Janeiro de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lamentações e Desculpas</li> <li>• Comprometimento e Transparência</li> <li>• Potabilidade da água</li> </ul>
01 de Fevereiro a 30 de Abril de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atuação social e constante diálogo com a comunidade</li> <li>• Proximidade com a comunidade impactada</li> </ul>
01 de Maio a 31 de Julho de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo de reconstrução dos distritos impactados</li> <li>• Participação da comunidade</li> </ul>
01 de Agosto a 31 de Outubro de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da operacionalização da Fundação Renova</li> <li>• Reforço sobre a legitimidade da Samarco e das ações desenvolvidas</li> </ul>
01 de Novembro de 2016 a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Um ano do rompimento na Barragem de</li> </ul>

31 de Janeiro de 2017	Fundão <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo e utilização alternativa dos rejeitos</li> <li>• Ações socioculturais</li> </ul>
01 de Fevereiro a 31 de Abril de 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volta das operações da Samarco</li> <li>• Impactos decorrentes da inatividade</li> <li>• Ações ambientais</li> </ul>
01 de Maio a 31 de Agosto de 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samarco: “Queremos voltar a operar”</li> <li>• Período de <i>Layoff</i></li> <li>• Legitimidade da Fundação Renova</li> </ul>

Elaboração: própria.

O quadro resumo estabelece os enfoques de conteúdo dados a cada período analisado e, portanto, servirá como um guia para a escolha do que é relevante e apropriado para análise de narrativa.

#### 4.3 O PROCESSO DE *SENSEGIVING* NAS NARRATIVAS DA SAMARCO: O *STORYTELLING* CONSTRUÍDO

Ao observar todos os desdobramentos do conteúdo produzido e divulgado tanto pela Samarco quanto pela Fundação Renova desde a ocorrência do desastre corporativo, infere-se a construção de uma narrativa baseada em seis momentos, os quais se direcionam ao slogan da Samarco “fazer o que deve ser feito” e, conseqüentemente, na ânsia de voltar a operar.

Portanto, a estratégia da organização nesse período não direciona atividades operacionais e sim se apresenta como uma estratégia discursiva, em que a Samarco direciona o processo de *sensegiving* para o retorno de suas operações. Desse modo, os seis momentos inferidos reforçam tal influência de sentido por parte da organização.

No que diz respeito aos momentos, em princípio (I) figura um momento narrativo que foca em esclarecimentos em relação ao evento e no comprometimento da empresa; em seguida, (II) a Samarco adere um discurso responsivo em que busca mostrar que está agindo e está próxima da população impactada; posteriormente, (III) existe a adoção de uma narrativa pautada no renascimento tendo em vista o início da operacionalização da Fundação Renova; (IV) ao passo que a Samarco recorre a uma narrativa defensiva em que ao evidenciar a magnitude

do desastre busca justificar sua inação; por conseguinte, (V) a empresa adere um discurso sobre sua não operação e impactos relacionados a isso; e por fim, (VI) existe o estabelecimento de uma narrativa pautada sobre sua necessidade de voltar a operar. Diante desses movimentos, observa-se a construção de uma narrativa maior, em que cada um dos momentos representa parte da construção da estratégia discursiva pós-rompimento. É possível, a partir dessa reconstrução narrativa, compreender o processo de influência de sentido (*sensegiving*) elaborado pela Samarco durante todo o processo de gerenciamento da crise instaurada após o evento de rompimento da barragem de Fundão, buscando chegar ao convencimento de que voltar a operar é necessário e benéfico.

Portanto, com base nos seis momentos inferidos, será feita a análise das narrativas pertinentes. A partir da análise será abordado como se deu o processo de *sensegiving* e a prática de *storytelling*, como estratégia discursiva, da Samarco.

#### 4.3.1 (I) *Somos transparentes e vamos fazer o que deve ser feito*

A partir do rompimento na Barragem se torna necessário, por parte da empresa, prestar esclarecimentos sobre o que aconteceu para seus funcionários, stakeholders, interessados, comunidade envolvida e a sociedade em geral. Porém, quando eventos dessa natureza ocorrem, logo, existe também a necessidade de tomar decisões relacionadas a solucionar e a minimizar os impactos decorrentes. Nesse sentido, o primeiro momento narrativo adota um conteúdo pautado em esclarecer e ao mesmo tempo no comprometimento em solucionar os impactos decorrentes do rompimento na barragem de Fundão.

Nesse contexto, a narrativa pertinente para análise figura a notícia publicada no dia 11 de novembro de 2015, postada 6 dias após o acontecimento do desastre corporativo. Na íntegra, conforme o quadro 6.

#### **Quadro 6 – Momento Narrativo 1**

<b>Comunicado oficial dos CEOs</b>
11/11/2015
Em conjunto com Peter Poppinga, diretor-executivo de Ferrosos da Vale, e Jimmy Wilson, presidente de Minério de Ferro da BHP Billiton, estivemos esta manhã no

local da mina da Samarco com o seu diretor-presidente, Ricardo Vescovi, e com líderes comunitários da região. Nossa prioridade no momento é entender a extensão das consequências do acidente nas barragens e como podemos providenciar apoio adicional. Visitamos o complexo de barragens, incluindo o local da barragem rompida do Fundão, da também atingida barragem de Santarém, e da barragem de Germano, que está sendo monitorada de perto pela Samarco. Também nos encontramos com as equipes de emergência da Samarco e com autoridades civis que vêm trabalhando incansavelmente para retirar os moradores do local e na busca por desaparecidos. Em nome de todos os empregados da Vale e da BHP Billiton oferecemos nossa solidariedade aos parentes e amigos dos que faleceram em decorrência desse acidente. Estamos profundamente preocupados com o bem-estar dos empregados e dos membros da comunidade local que ainda estão desaparecidos. Nossos pensamentos estão com vocês neste momento de tristeza. Fomos afetados pela devastação em Bento Rodrigues e nos arredores. Não podemos reconstruir as vidas das famílias que perderam seus entes queridos, mas redobramos nosso compromisso com a Samarco em apoiar seus esforços de resposta. Como uma ação imediata, a Vale e a BHP Billiton se comprometem a apoiar a Samarco a criar um fundo de emergência para trabalhos de reconstrução e para ajudar as famílias e comunidades afetadas. É nossa intenção trabalhar com as autoridades para fazer este fundo funcionar o mais breve possível. A Vale e a BHP Billiton mantêm neste momento especialistas em saúde, segurança, meio ambiente e geotecnia apoiando as ações da Samarco no local. Também estamos discutindo com a Samarco e as autoridades o apoio adicional que podemos providenciar. As investigações estão em andamento e a Samarco atualizará constantemente as informações sobre os esforços de resposta e as operações no local. Mais uma vez, como acionistas da Samarco, gostaríamos de oferecer nossa solidariedade e nossas preces para a população de Minas Gerais e Espírito Santo.

Murilo Ferreira  
Diretor-presidente, Vale

Andrew Mackenzie  
Chief Executive Officer, BHP Billiton

Fonte: Samarco Mineração (2015b).

“**O comunicado oficial dos CEO’s**”, Murilo Ferreira da Vale e Andrew Mackenzie da BHP Billiton, estabelece a realização da visita à mina da Samarco e também aos complexos de Barragens. A visita foi realizada pelos CEO’s em conjunto com outras pessoas caracterizadas pelo diretor-executivo de Ferrosos da Vale, Peter Poppinga, o presidente de Minério de Ferro da BHP Billiton, Jimmy Wilson, o diretor-presidente da Samarco Ricardo Vescovi e por fim, líderes comunitários da região.

Nesse contexto, a visita se estabelece dada a necessidade de compreender o que aconteceu e principalmente estabelecer qual é a extensão dos impactos

decorrentes do desastre corporativo. Observa-se que na narrativa existe a busca em mostrar, na ação dos gestores da organização, o comprometimento dos acionistas, tanto pelo interesse de esclarecer, quando pela prospecção de ações de mitigação, conforme mencionam a criação de um fundo de emergência para a Samarco.

Entrelaçado ao conteúdo pautado no esclarecimento e comprometimento, em alguns momentos da narrativa existe o lamento, todavia não um lamento de desculpas, mas sim direcionado a fortalecer o processo de *sensegiving* de que a organização não está medindo esforços para mensurar a extensão do desastre e, principalmente, em “fazer o que deve ser feito”.

É conveniente salientar que a Samarco, mesmo se posicionando como transparente e comprometida em esclarecer, ela só publica de maneira explícita os impactos do rompimento na barragem de Fundão no momento 4, que corresponde ao 1 ano do rompimento da barragem. Porém, com base na narrativa dos CEO's da Vale e da BHP Billiton, existe um mesmo *sensegiving* que ela irá retomar posteriormente, que se estabelece no seguinte trecho:

*“Fomos afetados pela devastação em Bento Rodrigues e nos arredores. Não podemos reconstruir as vidas das famílias que perderam seus entes queridos, mas redobramos nosso compromisso com a Samarco em apoiar seus esforços de resposta.”*

Nota-se que o trecho possui três momentos: a) compaixão; b) justificção; c) comprometimento. Essa mesma estrutura ficará clara na análise da narrativa correspondente ao momento 4, que será tratada posteriormente.

Em sequência, observa-se a existência de dois locutores, os quais como CEO's das acionistas da Samarco, possuem interesse direto nos acontecimentos que perpassam esta organização. Dessa forma, estes buscam evidenciar que estão próximos da Samarco auxiliando as frentes de trabalho emergenciais, conforme salientam a visita na região do desastre, o encontro com as equipes de emergência da Samarco e a disponibilização de profissionais da Vale e da BHP Billiton no apoio das ações. Ao posicionarem-se como narradores centrais dessa narrativa, os CEO's da Vale e da BHP exercem um importante papel em descentralizar a função da Samarco, evidentemente com uma imagem desgastada e desacreditada. O papel do narrador em um texto narrativo é sempre de onipresença e uma pretensa

neutralidade salvadora – o narrador tudo sabe e tudo pode prever, portanto, apresentar a voz dos dois CEO's nesse contexto tem a clara intenção de proporcionar uma segurança a respeito dos acontecimentos futuros e, fundamentalmente, apropriar-se da voz capaz de atribuir um sentido conveniente.

Além disso, chama à atenção a maneira como os locutores caracterizam o rompimento na barragem de fundão, conforme o trecho:

*“Nossa prioridade no momento é entender a extensão das consequências do acidente nas barragens e como podemos providenciar apoio adicional.”*

Veja que o desastre corporativo é caracterizado como um “acidente”, o que remete uma influência de sentido que busca suavizar o que aconteceu. Em outras palavras, os locutores ao escolherem a palavra “acidente” amenizam o acontecimento. Esse caso figura como exemplo de uma situação na qual a escolha de determinada palavra conduz “os sujeitos a olharem a organização através de uma comunicação filtrada, controlada e repleta de novas subjetivações” (MAGALHÃES, 2013, p. 84).

Por conseguinte, ao passo que os locutores se posicionam a partir do papel que desempenham como CEO's, eles também buscam se posicionar como empáticos e religiosos, principalmente com base no seguinte trecho:

*“Mais uma vez, como acionistas da Samarco, gostaríamos de oferecer nossa solidariedade e nossas preces para a população de Minas Gerais e Espírito Santo.”*

Além disso, nesse trecho nota-se que eles não se posicionam apenas como CEO's, mas sim dão voz as suas respectivas empresas acionistas: Vale e BHP Billiton. Mesmo que os locutores narrem grande parte do texto em primeira pessoa no plural, estes também utilizam a terceira pessoa quando aludem as empresas e quando dão voz aos empregados da Vale e da BHP Billiton.

Em consonância, existe um enorme esforço em apropriar-se da voz que outrora pertencia à Samarco, observando que a empresa está comprometida e agindo. Isso fica claro quando mencionam o encontro com as equipes envolvidas da Samarco no trabalho de mitigação, quando relatam todo suporte das acionistas à

Samarco e, principalmente, ao enfatizar que a Samarco atualizará constantemente as informações.

Ademais, os locutores buscam trazer outras vozes à narrativa quando reportam sobre os líderes comunitários da região na ação da visita e quando mencionam os órgãos governamentais por meio do termo autoridades civis ou autoridades competentes.

Repare que existe um reforço, dado o processo de *sensegiving* estar direcionado à transparência e comprometimento, no entendimento de que a Samarco e seus acionistas estão sendo transparentes no processo. Isso é decorrente da aderência de um discurso pautado na participação não só das organizações e de seus funcionários, mas também da comunidade da região e das autoridades.

É nesse momento que fica claro a dialogicidade narrativa, na medida em que ao mesmo tempo em que estes tiram voz da comunidade e das autoridades, há um reforço em mostrar que esses atores estão cientes e participando tanto da tomada de decisões quanto das ações pós-rompimento.

Nesta narrativa existe a coexistência de diversos atores como: a) os locutores que relatam a experiência da visita ao local; b) os atores que participaram da visita; c) a Samarco; d) as equipes de emergência e autoridades civis; e) os funcionários da Vale e da BHP Billiton; f) os especialistas da Vale e da BHP Billiton; e finalmente, g) a Vale e BHP Billiton.

Mesmo trazendo tantos elementos para o enredo, a narrativa não apresenta nenhuma informação concreta do que ocorreu ou quais impactos já conseguiram ser averiguados. Mas isso tem um motivo, afinal não tocar nesse assunto a Samarco e suas acionistas omitem sua responsabilidade para com o desastre e direcionam o processo de *sensegiving*, que enreda uma estratégia discursiva, cujo foco é conseguir recuperar sua imagem organizacional e legitimidade: de que a Samarco é uma empresa transparente e disposta a resolver o que for preciso.

Aqui ocorre o início do processo de *sensegiving* presente na estratégia discursiva da Samarco, com a construção de um *storytelling* que desembocará na necessidade da organização em retornar suas atividades. Além disso, a visita por

parte dos CEO's na região do desastre é um exemplo de uma estória<sup>11</sup>, que conforme, Mittins et al. (2011, p. 418) mencionam, busca “aliviar a ansiedade e melhorar a capacidade das organizações em navegar pelas dificuldades”.

Outro ponto fundamental é que essa notícia é o primeiro comunicado oficial por escrito direcionado à comunidade – umas das principais interessadas no que aconteceu – mas o que resta do mesmo são prospecções do que pode vir a ser. A narrativa menciona atores que fazem alguma coisa, mas não especifica de forma explícita o que fazem-fizeram-virão a fazer. Ademais, existem trechos que reportam lamento, empatia, compaixão por parte dos CEO's e empresas, ao mesmo tempo em que justificam falta de informações com o próprio comprometimento.

#### 4.3.2 (II) *Nós estamos agindo*

Após o momento pós-rompimento que teve como enfoque uma narrativa pautada em esclarecimentos e comprometimento, a organização dá início a um discurso responsivo, no qual evidencia as ações realizadas ou prospectadas. Ademais, existe um esforço em mostrar que a Samarco está atuando próxima das comunidades impactadas e, conseqüentemente, aberta ao diálogo.

Em vista disso, a narrativa pertinente para análise figura a notícia publicada no dia 4 de dezembro de 2015, postada em torno de um mês após o rompimento da barragem. Na íntegra, conforme o quadro 7.

#### **Quadro 7 – Momento Narrativo 2**

<b>Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso</b>
04/12/2015
Nós, da Samarco, reafirmamos nossa profunda consternação pelo acidente ocorrido. Já, desde o primeiro momento, mobilizamos todos os recursos disponíveis, humanos e financeiros, para atender às emergências e buscar soluções.
Estamos trabalhando incessantemente e contando com muitos apoios. Agradecemos a todos que, direta ou indiretamente, estão prestando sua solidariedade às comunidades e à Samarco. Neste

<sup>11</sup> Existe o reconhecimento de que na língua portuguesa a palavra “estória” não está mais em uso. Divergente da palavra história, que segundo o dicionário Aurélio significa “Narração escrita dos fatos notáveis ocorridos numa sociedade em particular ou em várias” é divergente da palavra estória – *story* do inglês – a qual é utilizada neste trabalho como recurso de pesquisa e segundo o dicionário Crambrigde significa “descrição, tanto verdadeira como imaginária, de uma série de eventos conectados”.

momento, estamos sendo muito questionados, mas continuamos firmes para esclarecer os fatos. Somos mais de 3 mil pessoas orgulhosas do trabalho que realizamos há 40 anos no Brasil. E continuaremos fazendo o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso, o compromisso da Samarco.



Fonte: Samarco Mineração (2015c).

Primordialmente, levando em consideração o contexto de quando a notícia foi publicada, ou seja, em um período ainda recente ao rompimento na barragem. A organização publicou a notícia como forma de resposta aos questionamentos externos. Conforme o alude no seguinte trecho:

*“Neste momento, estamos sendo muito questionados, mas continuamos firmes para esclarecer os fatos.”*

Observe-se que a estrutura textual apresentada no excerto acima evidencia a não concordância com os questionamentos a que está sendo submetida: ao afirmar “estamos sendo muito questionados” e logo em seguida modalizar usando a palavra “mas”, está evidenciada discursivamente a relutância em admitir as circunstâncias relativas ao evento. Evidencia-se ainda que, mesmo perante questionamentos, os propósitos organizacionais que conduziram a Samarco até aqui continuam os mesmos: “continuamos firmes”. Além disso, a firmeza se direciona aos “esclarecimentos” e não a uma mobilização efetiva para reinventar o modo de organizar.

Todavia, mesmo não abordando de maneira explícita os motivos pelos quais está sendo questionada, o conteúdo presente nesta narrativa estabelece algumas questões: a) reafirmação de que a Samarco agiu de forma emergencial e não mediu esforços “*para atender as emergências e buscar soluções*”; b) ao afirmar que “*Somos mais de 3 mil pessoas orgulhosas do trabalho que realizamos há 40 anos no Brasil.*” a organização remete à sua legitimidade; e c) foi publicado uma infografia quantificando as ações realizadas até aquele momento.

Nesse sentido, essa narrativa figura como uma ilustração da adoção de uma estratégia presente em diversos documentos publicados pela empresa, ou seja, uma estratégia discursiva reativa na qual a Samarco sempre busca responder de forma implícita ou explícita questionamentos e pressões externas a ela.

Observa-se que o principal objetivo da mensagem, além da busca em responder alguma coisa, figura as ações e a reafirmação de que estão fazendo alguma coisa. Reforçado pelo título que menciona o slogan da organização e no título da infografia “*Em ação desde o primeiro momento*”.

Em sequência, constata-se que o texto é narrado em primeira pessoa do plural, sendo o locutor caracterizado pela própria Samarco. Ao narrar é enfatizado um posicionamento já observado no momento 1 que remete à compaixão seguido de comprometimento. Nesse caso o comprometimento se pauta em um discurso responsivo em relação ao “*acidente*”.

Além disso, a organização se posiciona em relação a si mesma como íntegra, orgulhosa e principalmente de que possui legitimidade. Aqui é apresentada uma estratégia defensiva frente aos questionamentos que desestabilizam a imagem da organização pós-rompimento na Barragem de Fundão.

Por conseguinte a narrativa apresenta apenas um ator: a Samarco que lamenta, compromete, age e reforça que irá continuar a agir. Ainda, ao narrar o locutor – a Samarco - dá voz aos seus funcionários ao mencionar “*Somos mais de 3 mil pessoas*”, a voz é dada para reforçar sua legitimidade.

A partir de um *sensegiving* direcionado a mostrar que a organização está agindo, ao publicar a infografia a empresa alude ações e quantifica. As ações se estabelecem como números ao leitor, sendo bastante conveniente sua utilização dado que a narrativa está direcionada as comunidades atingidas, tornando a mensagem direcionada de fácil acesso.

Em seguida, na infografia publicada existe uma negociação de sentido em relação às ações realizadas ou que ainda serão feitas, que se misturam. Portanto, em um olhar desatendo do leitor, a Samarco novamente direciona a atenção a uma comunicação filtrada e direcionada a um *sensegiving* de que ela já fez aquilo que está presente na infografia.

O que fica da narrativa construída é um conteúdo direcionado à responsabilização da organização em agir, focado em suas ações emergenciais realizadas e principalmente, na continuidade das mesmas, conforme o trecho:

*“E continuaremos fazendo o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso, o compromisso da Samarco”.*

Por fim, questiona-se: Qual ator estabelece o que deve ser feito? O papel de estabelecer o que deve ser feito parece ser assumido por aquele que não o fez durante todo o período pré-rompimento. Durante muito tempo a Samarco detinha o papel de grande herói no contexto onde operava, a exemplo do fato de que obteve uma licença social para operar (SAMARCO MINERAÇÃO, 2014). Ao delinear a narrativa em análise parece conservar seu papel heroico, afirmando-se inúmeras vezes como vítima de um acidente e ainda mais, como aquela que pode salvar todos dos efeitos gerados.

#### 4.3.3 (III) Fundação Renova entra em cena: *Achamos uma solução?*

O discurso responsivo se estabelece até meados de julho de 2016 que antecede o início de operacionalização da Fundação Renova, até esse período o direcionamento do conteúdo publicado pela Samarco evidenciava suas ações e seu comprometimento em solucionar os impactos do rompimento. Assim, com a assinatura do Termo de transação e de Ajustamento de Conduta (TTAC) que previa a constituição de uma fundação privada para desenvolver projetos direcionados a mitigar os impactos, no mês de agosto de 2016 o conteúdo é direcionado ao início da operacionalização da Fundação e conseqüentemente, na apropriação das ações realizadas da Samarco pela Fundação Renova. Percebe-se, outra vez, como já discutido no momento 1, o surgimento de um novo narrador na narrativa pós-rompimento. Assim como no início os CEO's da Vale e da BHP assumiram o papel de narradores, nesse momento a Fundação Renova passa a figurar como um novo

personagem, central, e que terá o papel de narrar, de forma onipresente e neutra, os eventos relativos ao contexto em análise.

O início da operacionalização da Fundação Renova figura como “um recomeço” na retomada das ações e no estabelecimento de novas ações para a mitigação dos impactos decorrentes do rompimento na Barragem de Fundão. Nesse contexto, a narrativa escolhida é a notícia do dia 03 de agosto de 2016 publicada pela Samarco, cujo título é “Fundação assume a continuidade das ações de recuperação”, conforme o quadro 8.

### Quadro 8 – Momento Narrativo 3

#### Fundação assume a continuidade das ações de recuperação

03/08/2016



Já está em operação a Fundação Renova, criada pela Samarco, Vale e BHP Billiton, para a condução dos programas de reparação e recuperação socioeconômica e socioambiental nas áreas impactadas pelo rompimento da barragem de Fundão, em novembro do ano passado. Hoje, são 41 programas, sendo que 93% já estão em andamento.

Com sede em Belo Horizonte e escritórios em Mariana/MG, Governador Valadares/MG e Linhares/ES, a Fundação é uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos, conforme previsto no Termo de Transação e de Ajustamento de

Conduta (TTAC) assinado pelas três empresas e os governos federal, de Minas Gerais e do Espírito Santo, e outros entes federativos, em março deste ano. Conheça aqui, na íntegra, o TTAC, que estabelece a Fundação e os seus programas.

A instituição é constituída de Conselho de Curadores, Diretoria Executiva, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal. Também foi instituído um Comitê Interfederativo, instância externa e independente da Fundação, que acompanha, monitora e fiscaliza os projetos executados, que pode contar com o trabalho de especialistas técnicos e auditorias independentes para dar transparência à sua atuação.

### **Significado da marca**

A marca da Fundação Renova é simples e dinâmica. Entenda como ela foi construída:

- A palavra Renova, usada em letras minúsculas, se remete à humildade, porque é assim que a Fundação vai trabalhar.
- A palavra Fundação, usada em letras maiúsculas, se remete à força que a instituição deve ter.
- A divisão em três partes representa as comunidades, empresas e governos.
- As três cores usadas se referem às águas dos rios, às matas e à terra.

Fonte: Samarco Mineração (2016b).

Antes de tudo, é preciso se atentar as imagens que antecedem o texto corrido. No que diz respeito a esse aspecto, infere-se um *sensegiving* direcionado ao renascer, levando em consideração as imagens das mudas nascendo e de um rio limpo, cuja mata ciliar está intacta e reestabelecida. Além disso, as outras imagens evidenciam reconstrução, trabalho e ações sendo concretizadas.

É a partir dessas imagens que o locutor dá continuidade na narrativa referindo que a Fundação Renova já está em operação. Em seguida há um reforço sobre a ação desenvolvida pela Samarco até aquele momento, ao passo que o locutor apresenta a nova instituição, como esta foi estabelecida e quem faz parte dela. Ao fim, explicam o significado da marca.

O locutor da narrativa é a Samarco. A empresa se posiciona como satisfeita em relação ao que foi desenvolvido até aquele momento, principalmente quando reporta:

*“Hoje, são 41 programas, sendo que 93% já estão em andamento.”*

Na sequência, o locutor posiciona a Fundação Renova como uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos citando o TTAC. Nesse momento é importante lembrar que por meio da análise de conteúdo foi observado que TTAC teve a suspensão de sua homologação pelo Superior Tribunal de Justiça em 31 de Julho de 2016, todavia a Samarco não publicou se a decisão foi efetivamente revogada e deu continuidade no que o termo previa. Aqui ela se posiciona como se nada tivesse ocorrido em relação à legitimidade do TTAC.

Em consonância, a Samarco referindo-se à constituição da Fundação, posiciona a instituição para a audiência de que esta é transparente, tendo em vista o comitê interfederativo externo, conforme o trecho:

*“Também foi instituído um Comitê Interfederativo, instância externa e independente da Fundação, que acompanha, monitora e fiscaliza os projetos executados, que pode contar com o trabalho de especialistas técnicos e auditorias independentes para dar transparência à sua atuação.”*

O posicionamento como transparente é uma estratégia discursiva recorrente nos processos de *sensegiving* da Samarco durante todo o período analisado. Nessa situação, fica evidente, dado que a Fundação Renova, mesmo que independente, possui sua imagem atrelada à Samarco e ainda, é uma instituição recente, portanto, o locutor procura dar credibilidade a suas ações por meio da existência de comitê externo à organização que acompanha, monitora e fiscaliza.

Mesmo que exista um esforço por parte da Samarco em colocar a Fundação Renova como uma instituição independente, privada e sem fins lucrativos. O discurso apropriado pela Fundação é o mesmo da Samarco. Um discurso pautado em transparência, comprometimento e ação.

Ao fim da narrativa o locutor estabelece uma quebra ao texto corrido, em que narra o significado da marca “FUNDAÇÃO renova”<sup>12</sup>, dando voz a Fundação. No trecho afirma que a marca é simples e dinâmica, relacionado á humildade e a coexistência de diversos atores, tendo em vista o que afirmam posteriormente:

“– A palavra Renova, usada em letras minúsculas, se remete à humildade, porque é assim que a Fundação vai trabalhar”.

– A palavra Fundação, usada em letras maiúsculas, se remete à força que a instituição deve ter.

---

<sup>12</sup> Disponível anexo 2.

- A divisão em três partes representa as comunidades, empresas e governos.
- As três cores usadas se referem às águas dos rios, às matas e à terra.”

Aqui existe forte negociação de sentido, com o estabelecimento de uma estratégia discursiva direcionada ao recomeço: o nome renova, a representação da comunidade, empresas e governos – de forma que todos estão em um mesmo nível – a alusão aos rios, matas e terras. Um *sensegiving* direcionado ao recomeço e no encontro de uma solução aos impactos decorrentes do desastre corporativo no qual a Fundação Renova - conforme seu slogan - irá “reparar, restaurar e reconstruir”.

No que diz respeito aos atores, figuram: a) Samarco; b) as acionistas; c) os Governos de Minas Gerais e do Espírito Santo; d) os entes federativos; e por fim, f) a Fundação Renova. Sobre as ações presentes na narrativa, infere-se que a Samarco junto as suas acionistas, os governos de Minas Gerais e Espírito Santo e outros entes são responsáveis pela criação da Fundação Renova, por meio da assinatura do TTAC. Já a fundação renova assume e dá continuidade as ações dos programas de reparação e recuperação previstos no TTAC, e que já haviam sendo realizados pela Samarco.

Em suma, o que fica dessa narrativa é o *sensegiving* que promove o encontro de uma solução para remediar os impactos do desastre corporativo. Em outras palavras, fica o entendimento de que atuação da Fundação Renova terá maior efetividade.

A importância dessa narrativa no contexto narrativo maior do evento é a apresentação desse personagem novo, e fundamental, para os eventos que se seguirão. Esse personagem, a adentra na estória, adquire um papel fundamental de desonerar a Samarco de falar, agir e referenciar-se ao evento de rompimento. Ao assumir essa tarefa na grande narrativa, a Fundação Renova abre caminho para que a estratégia discursiva da Samarco direcione-se à retomada da operação, como se observará no momento 6.

#### 4.3.4 (IV) *Ainda há muito a ser feito*

Mesmo com número de publicações em relação ao rompimento na Barragem de Fundão estar reduzido no site da Samarco, tendo em vista a apropriação dos

programas de recuperação por parte da Fundação Renova, houve a divulgação pela Samarco de um vídeo relacionado ao primeiro ano após o rompimento na Barragem.

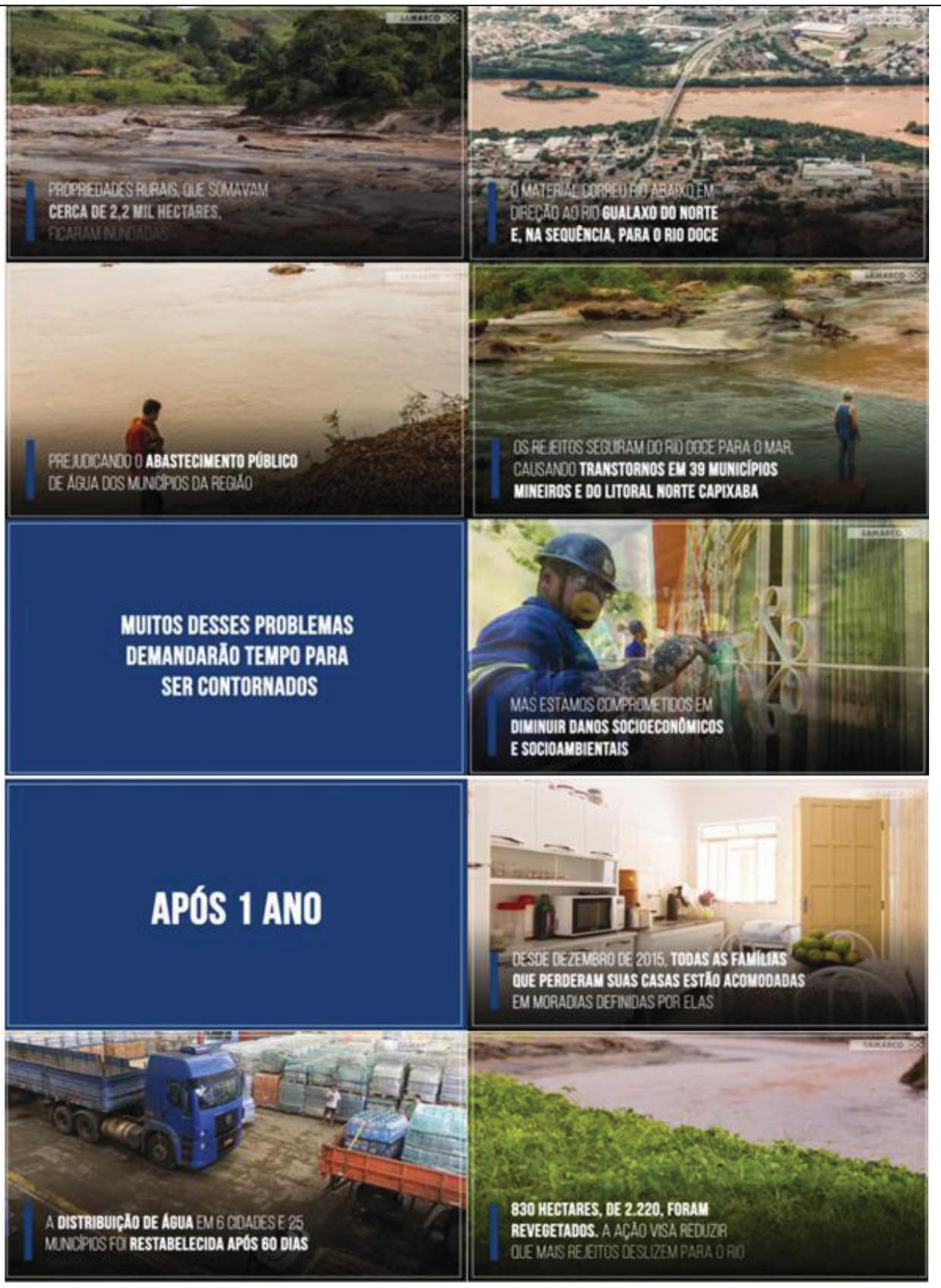
O vídeo publicado no dia 01 de dezembro de 2016 intitulado “Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito” exemplifica um momento no qual a organização adere um discurso defensivo, em que ao evidenciar os impactos do desastre justifica a impossibilidade de agir. Além disso, mesmo que esse vídeo apresente estratégias discursivas e um mesmo direcionamento de um *sensegiving* já observado, ele é o único documento publicado pela Samarco que descreve de maneira explícita alguns impactos do rompimento na Barragem de Fundão.

Conforme foi abordado no momento 1, esta narrativa é um exemplo relevante sobre a estratégia discursiva utilizada pela Samarco, na qual a empresa adere uma estrutura narrativa ordenada em 3 momentos: a) compaixão-compadecimento-sensibilidade; b) justificação; c) comprometimento.

À vista de que o vídeo em análise não apresenta nenhum áudio, foram tirados frames a cada frase apresentada, vide o quadro 9. Além disso, o texto extraído do vídeo está disponível no anexo 3.

#### Quadro 9 – Momento Narrativo 4





**7.919** CARTÕES DE AUXÍLIO FINANCEIRO ENTREGUES

EM MARÇO, FOI ASSINADO O TERMO DE TRANSAÇÃO E DE AJUSTAMENTO DE CONDUITA, QUE PREVÊ **41** PROGRAMAS DE RECUPERAÇÃO SOCIAL E AMBIENTAL

FAMÍLIAS DE BENTO RODRIGUES, GESTERA E PARACATU DE BAIXO **ESCOLHERAM OS TERRENOS PARA A RECONSTRUÇÃO DOS DISTRITOS**

A **PRAÇA MANOEL LINO MOL** E AVENIDA BERRA RIO, EM BARRA LONGA, FORAM **ENTREGUES À COMUNIDADE**

**58 DE 92** AFLUENTES MAPEADOS DOS RIOS GUALAXO E CARMO FORAM RECUPERADOS

QUASE **7 MIL ANIMAIS** IMPACTADOS TIVERAM ALGUM TIPO DE **ASSISTÊNCIA**

REALIZADA A **CAPTAÇÃO ALTERNATIVA DE ÁGUA** ENTRE GOVERNADOR VALADARES E REGÊNCIA

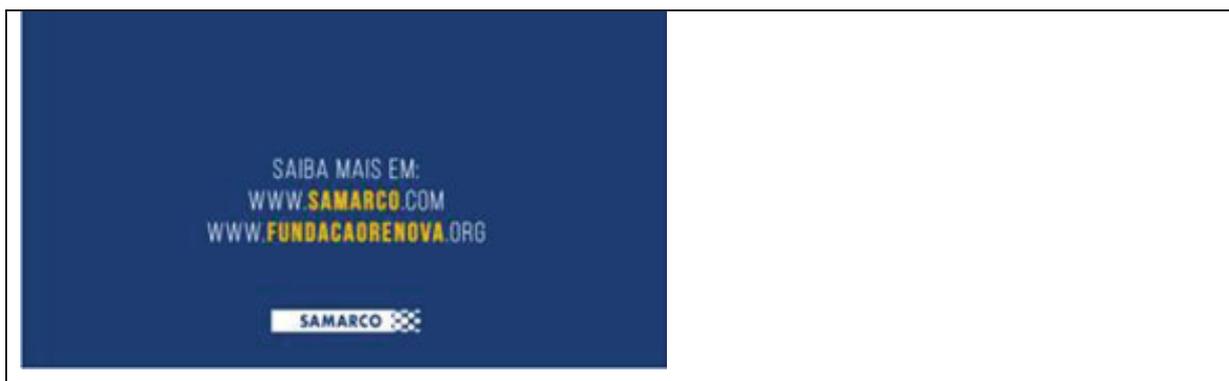
**CERCA DE 500 MIL M<sup>3</sup> DE REJEITOS** FORAM RETIRADOS DE CANDONÇA ATÉ OUTUBRO DE 2016

**MAS AINDA HÁ MUITO A SER FEITO**

A FUNDAÇÃO RENOVA, DESDE AGOSTO DE 2016, É RESPONSÁVEL EM DAR CONTINUIDADE AOS PROGRAMAS DE RECUPERAÇÃO SOCIOECONÔMICOS E SOCIOAMBIENTAIS

**FUNDAÇÃO renova**

reparar, restaurar, reconstruir



**Fonte:** Samarco web (2015c).

Primordialmente, é necessário um breve olhar sobre os frames do vídeo. O início do vídeo que refere aos impactos apresenta imagens da lama, dos distritos destruídos e do rio sujo. Em geral imagens monocromáticas e de destruição. Em seguida, quando a narrativa estabelece uma retrospectiva das ações realizadas, as imagens utilizadas são das ações sendo concretizadas, da participação das comunidades e da natureza intacta. Apresentam cores vibrantes e rostos alegres.

No que diz respeito ao conteúdo apresentado pelo vídeo, este trata alguns dos impactos originados pelo desastre corporativo, seguido da tentativa de uma retrospectiva das ações de recuperação concretizadas até aquele momento. Além disso, o conteúdo estabelece que neste momento o responsável pelas ações de recuperação é a Fundação Renova e não mais a Samarco.

É fundamental ressaltar a recorrência, por parte da Samarco, na divulgação constante em períodos diferentes das mesmas ações. Esse vídeo, por exemplo, apresenta ações emergenciais que já foram divulgadas recém ao rompimento, e, portanto, não fazem parte dos programas de recuperação desenvolvidos pela Fundação Renova, já que esta foi estabelecida apenas em Março de 2016. Logo se caracterizam por ações emergenciais e de direito dos impactados, ou ainda, que foram definidas judicialmente.

Um exemplo disso pode ser observado na afirmação

*“7.919 cartões de auxílio financeiro entregues”*

A distribuição de cartões de auxílio financeiro à população impactada não corresponde a uma ação direcionada a reparar os danos, mas sim é um direito da

população impactada. Além disso, a utilização da palavra auxílio apresenta um *sensegiving* de que a organização está auxiliando/ajudando as pessoas e que é uma ação não obrigatória para a Samarco. Todavia, o pagamento do auxílio financeiro foi uma das diversas recomendações do Ministério Público do Estado de Minas Gerais (MPMG, 2016).

Por conseguinte, infere-se a existência de alguns atores como: a) o rompimento na barragem de Fundão; b) a Samarco; c) a Fundação Renova. Nesse contexto, nota-se que a narrativa apresenta apenas uma vez a primeira pessoa do plural, o que indica ser a Samarco a locutora. A respeito disso, quando ela se apresenta como “nós”, ela dá voz a todos que fazem parte dela, ou seja, acionistas e funcionários. Além disso, o rompimento figura como um ator, sendo dada voz a ele quando mencionam que o mesmo “causou uma série de impactos sociais e ambientais”, o que tira a responsabilização por parte da Samarco. Já a Fundação Renova é apresentada na narrativa como a nova responsável pela continuidade dos programas de recuperação, desde agosto de 2016.

A Samarco publica esse vídeo como uma defesa frente a sua inação para mitigar os impactos. Esse aspecto fica claro quando ela em primeiro momento estabelece explicitamente o que o rompimento na Barragem causou, para então usar os próprios impactos como uma justificativa para sua inação frente ao desastre.

Nesse contexto, ao tratar dos impactos como “problemas” a Samarco pontua que estes “demandarão tempo para serem contornados”. Em seguida a organização afirma

*“mas estamos comprometidos em **diminuir os dados socioeconômicos e socioambientais**”*

No trecho a empresa remete a um discurso pautado no comprometimento, porém nessa ocasião ela se posiciona quando usa a palavra “diminuir”. Ao utilizá-la a Samarco estabelece um limite para as ações de recuperação, portanto, ela mostra consciência que não consegue resolver os “problemas”, mas sim apenas diminuí-los.

Conforme já abordado, é aqui que pode ser observada uma estrutura recorrente nas narrativas da Samarco: a) compaixão-compadecimento-sensibilidade – quando a Samarco expõe os impactos do desastre corporativo – b) justificção – quando justifica que são impactos significativos e, portanto, demandará tempo para

serem contornados – c) comprometimento – quando expõe que mesmo assim a empresa está comprometida em diminuí-los, e quando afirma ao fim do vídeo que ainda existe muito a ser feito.

Observe que a exposição dos impactos foi uma estratégia discursiva adotada pela organização para justificar falta de ações e ao mesmo enfatizar o que ela já realizou para mitigar os impactos. Novamente o *sensegiving* apresentado pela empresa direciona a como ela está comprometida e tentando “fazer o que deve ser feito”. Conforme o trecho

“mas ainda há **muito a ser feito**”

Quando a Samarco faz a escolha dessa frase, existe o estabelecimento de uma negociação de sentido muito grande. Pois, ao mesmo tempo em que ela reforça o que fez como ações significativas frente ao incidente, ela as diminui quando afirma que ainda existe muito a ser feito. Em outras palavras, é como se a empresa afirmasse “essas ações são só o começo”, e, portanto, existe muito a ser feito. A forma como a narrativa se apresenta vai ao encontro com o *sensegiving* construído desde o momento 1, e que se fundamenta sobre o seu slogan “fazer o tem que ser feito.”

Ao fim a Samarco se exime da responsabilidade frente às ações de recuperação, quando menciona que a Fundação Renova desde agosto de 2016 é responsável para dar continuidade aos programas de recuperação socioeconômicos e socioambientais.

Mesmo após 1 ano do rompimento as ações divulgadas pela Samarco se mantém. O vídeo apresenta apenas “mais do mesmo”. É recorrente, por parte da empresa, a divulgação demasiada das mesmas ações. Isso pode ser observado nas análises presentes na seção 4.2.

#### 4.3.5 (V) *Estamos paralisados! Alguém recorda dos impactos econômicos?*

Constata-se que a partir do lançamento do site da Fundação Renova existe uma queda significativa na quantidade de notícias e press releases publicados pela Samarco em relação ao rompimento na barragem de Fundão. Nota-se que a partir

dessa ocasião a empresa ao publicar em seu site e no canal do Youtube passa a ter um enfoque sobre questões operacionais e entre outros assuntos relacionados à organização.

Levando em consideração a inoperação da organização desde o desastre corporativo e sua busca contínua pelas licenças necessárias para conseguir voltar a operar, ela adere um discurso pautado no acumulo de mais um tipo de impacto relacionado ao desastre corporativo: o impacto econômico decorrente da sua não operação.

Em outras palavras é bastante claro um *sensegiving* que busca em primeiro momento suavizar demissões e programas de desligamentos voluntários tendo como justificativa a sua inoperação. Além disso, é comum a empresa ao aludir os impactos ambientais, socioculturais e econômicos do desastre corporativo, ela acrescentar mais um, reforçando-o: o contínuo impacto econômico relacionado à sua inoperação.

A estratégia discursiva adotada pela Samarco pode ser observada na narrativa publicada no dia 28 de Março de 2017 em formato de notícia, vide quadro 9. Veja que a empresa está a mais de um ano sem que suas atividades tenham se reestabelecido.

#### Quadro 10 – Momento Narrativo 5

##### **Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia**



28/03/2017

Com as operações paralisadas desde novembro de 2015, a Samarco foi tema de estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada, empresa especializada, contratada pela BHP Billiton, em análises econômicas, financeiras e políticas.

O estudo desenvolvido estima impactos diretos e indiretos da inatividade da

Samarco sobre variáveis econômicas relevantes. Entre os resultados, o estudo aponta que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco no próximo ano, caso a Samarco não volte a operar nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo em 2017.

Com base nos resultados do estudo as perspectivas são de que, em 2017, cada mês de inatividade represente, em média, R\$ 358 milhões em perda de receita. Ao longo de dez anos, o acumulado chegaria a R\$ 52,7 bilhões.

Para entender as consequências econômicas e sociais para Espírito Santo e Minas Gerais, acesse aqui o relatório na íntegra e veja abaixo infográfico com alguns números.



### Empregos em risco

Com a suspensão de suas operações, a Samarco deixa de gerar em empregos diretos e indiretos:

**4.111** Espírito Santo    **14.531** Minas Gerais    **19.183** Brasil



### Receitas

A perda de faturamento total com a inatividade:

**R\$ 4,4 bi** Em receita gerada no país em 2017    **R\$ 52,7 bi** Estimativa de de perda total de faturamento



### Impostos

A perda total de receita tributária em 2017 foi de:

**R\$ 206 MILHÕES** Espírito Santo    **R\$ 138 MILHÕES** Minas Gerais

**R\$ 12 BILHÕES** O total de impostos que deixariam de ser arrecadados em 10 anos



### Exportação

**US\$ 766 MILHÕES** perda nas exportações seriam realizadas em 2017

**PERDA EM 3%** das exportações e 1% do PIB no Espírito Santo    **PERDA EM 8%** das exportações e 3% do PIB em Minas Gerais



### Massa salarial

A perda total de receita tributária em 2017 foi de:

**R\$ 283 milhões** em empregos formais no Espírito Santo, em 2017    **R\$ 916 milhões** em empregos formais em Minas Gerais, em 2017

**R\$ 12,8 bilhões** perda total de massa de renda no país nos próximos 10 anos.

Antes de observar o conteúdo da narrativa, é conveniente ressaltar seu título “Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia”. Note que o tempo verbal está no presente, o que gera um entendimento de que os impactos econômicos relacionados à paralisação da Samarco são concretos. Todavia quando o olhar recai para o texto fica claro que se trata de impactos prospectados, de algo que poderá vir a ser, caso a Samarco não restabeleça suas operações.

A narrativa divulga os resultados de um estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada, contratada por uma de suas acionistas. Nesse contexto, é mencionado que o estudo estimou os impactos diretos e indiretos da inatividade da Samarco, e ainda, que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco caso continue a inoperação da empresa. É relevante mencionar que toda a essa descrição está situada em um contexto de “Brasil em crise”, no qual a sensibilização de toda a população em relação ao desemprego, aos fatores econômicos é evidente. Adotar esse tipo de argumento é um elemento poderoso na tentativa de influência do sentido. Por fim, apresentam alguns números e uma infografia.

A narrativa é escrita em terceira pessoa, porém existem alguns atores presentes: a) a Samarco; b) a Tendências Consultoria Integrada; por fim, c) a BHP Billiton. No que refere à Samarco, esta é tida como o tema da pesquisa. A respeito da Tendências Consultorias Integrada, esta realizou o estudo, o qual foi contratado pela BHP Billiton. Tal ação denota seu interesse, como acionista, na volta pela operação da Samarco.

Um ponto que chama atenção é a narrativa dar voz ao estudo realizado, conforme o trecho:

*“Entre os resultados, o estudo aponta que cerca de 20 mil empregos podem estar em risco no próximo ano, caso a Samarco não volte a operar nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo em 2017.”*

Aqui há um reforço de um *sensegiving* pautado nas consequências da não operação da empresa. Esse trecho reforça, a partir da escolha das palavras, uma comunicação filtrada na qual a culpa recai – caso as demissões sejam concretizadas – em quem ou o que não permitiu que a empresa voltasse a operar. Em outras palavras, a forma como a empresa se coloca a exime da culpa. Além disso, como é

dada voz ao estudo, é ele que estabelece que cerca de 20 mil empregados possam ser demitidos e não a Samarco.

É fundamental ressaltar que o link disponível do estudo só pode ser acessado pelo site da empresa de consultoria, e ainda, existe a necessidade de um registro no site. A vista disso, a narrativa apresenta apenas os resultados convenientes ao *sensegiving* da empresa em reforçar os motivos pelos quais esta deve voltar a operar e da existência de consequências econômicas severas.

Para dar maior credibilidade às consequências econômicas, na infografia publicam números inflados a partir de prospecções futuras, prospecções para os próximos 10 anos. Ora, essa notícia foi publicada em março de 2017 e nenhum dos dados divulgados é feita alusão ao ano de 2016, ano que a empresa também estava em inoperação.

A mesma estratégia discursiva presente no momento 2, é observada aqui. A utilização de infografia permite direcionar a atenção aos números e não ao que estes significam de fato, o que gera um direcionamento de sentido e reforço de um *sensegiving* que visa amplificar o quanto a não operação da Samarco causa impactos econômicos aos estados de Minas Gerais e Espírito Santo e, também, no País.

Como esse caso, é bastante recorrente, por parte da empresa, a utilização de narrativas que estabeleçam justificativas para ações consideradas ruins ou desfavoráveis ou que possam colocar em jogo sua credibilidade. Dessa maneira é recorrente a adoção de uma estratégia discursiva que faz com que a culpa de diversas ações recaiam sobre uma justificativa em que a organização se mantém distante.

Em suma, a narrativa apresenta um direcionamento de sentido muito grande, na qual o locutor busca evidenciar a legitimidade da Samarco, sua importância econômica para o país e consequências caso esta não volte operar em um período próximo.

#### 4.3.6 (VI) “Queremos voltar a operar”

Ao analisar o processo de *sensegiving* presente nas narrativas da Samarco, durante o *storytelling* a respeito do rompimento na barragem de Fundão e levando

em consideração a reconstrução temporal realizada na seção 4.2, fica claro que o direcionamento de todo conteúdo divulgado tem como orientação uma estratégia discursiva pautada na volta das operações da organização.

Esse último momento narrativo exemplifica todo o *storytelling* construído a respeito do desastre corporativo, e, portanto, constitui uma das narrativas mais emblemáticas divulgadas pela empresa. A notícia publicada no dia 30 de maio de 2017 e intitulada como “Artigo: Queremos voltar a operar” está disponível na íntegra no quadro 11.

#### Quadro 11 – Momento Narrativo 6

### Artigo: Queremos voltar a operar

30/05/2017



O rompimento da barragem de Fundão completou um ano e meio neste mês de maio. O fato marcou profundamente as comunidades impactadas, o meio ambiente e a trajetória da Samarco. Durante esse período, não medimos esforços para cumprir nossas obrigações. Estivemos dedicados na assistência às pessoas e na remediação dos danos ambientais – ambos atualmente sob liderança da Fundação Renova.

Desde o primeiro momento, nos concentramos também nas obras de reforço das estruturas remanescentes das barragens e revisamos nosso plano de ações

emergenciais. Robustecemos nosso sistema de alerta e centro de monitoramento das barragens, com medidas de prevenção, diálogo e simulados nas comunidades, em parceria com as defesas civis.

Passada a fase emergencial, a expectativa da Samarco é retomar suas operações, com segurança operacional máxima, e assim continuar honrando os compromissos com a sociedade. No entanto, hoje, após 18 meses sem operar, ainda não podemos afirmar uma data precisa de quando retomaremos nossas atividades. São muitas as indefinições e etapas a cumprir, podendo ampliar ainda mais as consequências da nossa inatividade.

Para a retomada da Samarco são necessárias duas licenças ambientais, a serem concedidas pelos órgãos ambientais de Minas Gerais. Uma delas é a da cava de Alegria Sul para destinação de rejeitos. Trata-se de uma solução mais segura, resultado de muitas pesquisas de engenharia. Essa opção integra nossos estudos de novas soluções para disposição de rejeitos, assim como o empilhamento dos rejeitos após a filtragem e o seu aproveitamento na produção de outros produtos. São alternativas a serem aplicadas de forma conjunta.

O processo de licenciamento ambiental da cava de Alegria Sul já está em curso. As audiências públicas foram realizadas em dezembro do ano passado nas cidades de Ouro Preto e Mariana, com maciça participação das comunidades.

Em outubro de 2016, a Samarco teve todas as licenças do complexo de Germano suspensas – até então, estavam apenas embargadas após o rompimento. Por conta disso, a empresa foi convocada a realizar também o Licenciamento Operacional Corretivo (LOC) das estruturas existentes no complexo de Germano, em Mariana. Trata-se de um processo solicitado pelo Estado de Minas Gerais para que todas as licenças sejam revisadas.

Para dar início ao licenciamento operacional corretivo, a Samarco precisa apresentar cartas de conformidade dos municípios da sua área de influência direta. Já foram obtidas todas as declarações, com exceção de Santa Bárbara. As prefeituras de Mariana, Ouro Preto, Catas Altas e Matipó já concederam as respectivas cartas.

A declaração de conformidade da Prefeitura de Santa Bárbara é necessária porque é nesse município que a empresa capta água, desde 2014, para parte de seu processo produtivo. Embora não haja qualquer alteração no sistema de captação, que já operava com todas as licenças e outorgas necessárias, a Prefeitura de Santa Bárbara precisa declarar se o empreendimento está, ou não, de acordo com a Lei Municipal de Uso e Ocupação do Solo. No dia 11 de maio, o Tribunal de Justiça de Minas Gerais publicou a concessão parcial de liminar determinando prazo de 10 dias para que Santa Bárbara emita uma declaração de que o empreendimento está ou não em conformidade com a legislação municipal.

A indefinição quanto ao retorno amplia ainda mais os impactos sociais e econômicos da nossa inatividade. A partir de junho, parte do efetivo da empresa, atualmente com 1.800 empregados, será colocada em layoff (suspensão temporária dos contratos de trabalho). A proposta conjunta da Samarco e dos sindicatos foi aprovada pelos empregados em assembleias e entendida como a melhor solução para a manutenção dos postos de trabalho, uma vez que a empresa está com suas atividades operacionais paralisadas desde novembro de 2015. Esse já é o terceiro período de suspensão temporária dos contratos.

O cenário de incertezas interfere na vida dos nossos empregados e seus

familiares, nas perspectivas dos negócios de fornecedores e clientes, comprometendo a economia de diversos municípios dos estados de Minas Gerais e do Espírito Santo. De acordo com o diagnóstico divulgado recentemente pela Tendências Consultoria Integrada, a paralisação das atividades da Samarco põe em risco cerca de 20 mil postos de trabalho diretos e indiretos. Ainda de acordo com o estudo, Minas Gerais seria o Estado mais afetado, com impacto potencial de cerca de 14.500 postos, enquanto o Espírito Santo pode deixar de contar com mais de 4 mil. Sem esses postos de trabalho, a consultoria aponta que a perda de massa de renda em um ano pode atingir a marca de R\$ 1,2 bilhão.

Esse é um efeito dominó que impacta a sociedade. Há diminuição da oferta de empregos e queda de arrecadação municipal que afetam, direta ou indiretamente, o comércio e serviços das regiões. Isso pode gerar falta de perspectiva nas pessoas e nas empresas, provocando a necessidade de mudanças geográficas, reduzindo a circulação de riquezas e dificultando o desenvolvimento das comunidades.

Quando operava com 100% de sua capacidade, a Samarco contribuía de forma significativa para a economia do Brasil. Em 2015, a empresa ocupou a posição de 12ª maior exportadora do País, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), com receita de US\$ 2,061 bilhões em exportações de 25,4 milhões de toneladas. Com a nossa paralisação, somente em 2017 projeta-se uma perda de quase R\$ 2,5 bilhões nas exportações brasileiras. A receita da Samarco equivale a 1,5% do PIB de Minas Gerais e a 6,4% do PIB do Espírito Santo.

Diante desse cenário e de todas as ações de mitigação e compensação já realizadas ou em curso, acreditamos na legitimidade da retomada da empresa e em sua importância para as economias de Minas Gerais, do Espírito Santo e do Brasil. A Samarco precisa voltar para continuar cumprindo com os seus compromissos com a reparação social e ambiental. A operação também é importante para manter e gerar empregos e continuar com o desenvolvimento socioeconômico dos municípios e estados onde a empresa atua.

Em nenhum momento deixamos de assumir a nossa responsabilidade. Vivemos um processo de aprendizado, todos os dias, mas precisamos do senso de urgência e celeridade dos processos que envolvem nossa retomada.

Roberto Carvalho  
Diretor-presidente da Samarco

Fonte: Samarco Mineração (2017b).

Passado 18 meses desde o rompimento na Barragem de Fundão, a Samarco ainda busca as licenças para conseguir voltar a operar, e ainda, à vista de um contexto incerto a empresa publica assertivamente um artigo assinado pelo diretor-presidente, cujo título estabelece a ânsia da empresa em voltar a operar. Essa narrativa apresenta os diversos posicionamentos apresentados pela empresa desde o dia 05 de novembro de 2015.

Antes de tudo pontua-se a imagem publicada, caracterizada por uma foto do diretor-presidente da Samarco Roberto Carvalho, junto a uma frase dita por ele “Acreditamos na legitimidade da retomada da empresa”. Observe que o diretor-presidente assume a primeira pessoa do plural, na medida em que ao mencionar a Samarco como nós, ele remete a si mesmo e os funcionários da organização, logo este afirma que ele e os funcionários acreditam ser legítimo que a empresa volte operar. Ora, é fundamental salientar, neste momento, que legitimidade não é algo cedido por ele ou pelos funcionários da empresa, mas sim, quem afirma ser legítima a retomada ou não das operações da Samarco é a sociedade na qual ela está inserida.

Já a respeito do conteúdo proveniente do texto, é possível observar nos desdobramentos da narrativa, que primeiramente, o conteúdo evidencia o desastre corporativo ao passo que recorda as ações realizadas, a responsabilidade em agir e em esclarecer e o quanto a Samarco é comprometida.

Em seguida o foco recai em mostrar que a empresa está preparada para voltar a operar e o que ocorreu não acontecerá novamente. Cosoante mencionam a existência de uma solução ao sistema de rejeitos e ao explicar sobre as licenças necessárias para que a Samarco volte a operar, mencionam a realização das audiências públicas necessárias, na medida em que afirmam o “maciço apoio das comunidades”.

Dando continuidade o locutor pontua a necessidade de realizar o Licenciamento Operacional Corretivo (LOC) das estruturas existentes no complexo de Germano e ainda há o reforço sobre a falta de uma das licenças, a da cidade de Santa Bárbara. Porém, logo o locutor ressalta que já estão em busca de uma solução judicial para o caso.

Após abordar alguns aspectos legais que impedem a volta da Samarco, o conteúdo é direcionado aos impactos decorrentes da inatividade da empresa. São abordados os períodos de *layoff* realizados, os impactos relacionados aos funcionários e suas famílias, os impactos para perspectivas de negócios com fornecedores e clientes, impactos prospectados decorrentes de alguns resultados do estudo realizado pela Tendências Consultoria Integrada, e por fim, os impactos para a sociedade em geral.

Ao fim, reafirmam a contribuição econômica da Samarco ao país e fazem referência à legitimidade tanto da empresa quanto dos motivos dela em retomar suas atividades. Completam que sempre foram responsáveis à suas obrigações, e que agora, necessitam de urgência e agilidade aos processos relacionados a volta de suas operações.

A narrativa apresenta como locutor o diretor-presidente da Samarco, Roberto Carvalho, porém ele narra em primeira pessoa do plural e, portanto, durante todo o texto este dá sua voz a Samarco<sup>13</sup> e todo o caminho percorrido por ela até esse momento. Um primeiro posicionamento da organização é apresentado no trecho

*“O fato marcou profundamente as comunidades impactadas, o meio ambiente e a trajetória da Samarco. Durante esse período, não medimos esforços para cumprir nossas obrigações. Estivemos dedicados na assistência às pessoas e na remediação dos danos ambientais – ambos atualmente sob liderança da Fundação Renova.”*

Veja que ao mencionar o rompimento, a Samarco se coloca também como vítima ao afirmar que o fato marcou profundamente sua trajetória. Após, seu posicionamento é de que a empresa fez o possível para cumprir com as **obrigações** tidas por ela. Aqui ela deixa bastante claro, que as ações foram realizadas devido a obrigações. Logo após ela menciona a fundação a fim de se posicionar de que neste momento não é mais responsável em mitigar os impactos do rompimento.

Pouco depois, levando em consideração que o objetivo da organização é a retomada de suas operações, ela posiciona-se como preparada para isso conforme afirma que houve obras de reforço às estruturas remanescentes, revisão do plano de ações emergenciais, melhora nos sistemas de alerta e realização de simulados com a comunidade.

Por conseguinte, nota-se que a narrativa apresenta contradição quando a Samarco se posiciona a partir do seguinte trecho

*“A Samarco precisa voltar para continuar cumprindo com os seus compromissos com a reparação social e ambiental.”*

---

<sup>13</sup> A alusão à Samarco ocorre quando o locutor ao se utilizar da primeira pessoa do plural se refere a si e aos funcionários da organização, e, portanto, dá sua voz a Samarco.

Nesse momento a Samarco estabelece que a necessidade de voltar a operar está relacionada à sua capacidade de continuar cumprindo com seus compromissos com a reparação social e ambiental. Ora, no início do texto ela afirma ao contrário ao ressaltar que atualmente é a Fundação Renova responsável pelas ações de reparação social e ambiental, além disso, como a própria Samarco já vinha reforçando, a Fundação Renova é uma instituição independente.

No que tange o posicionamento para com a audiência, este é de que a Samarco possui legitimidade para retomar suas operações. O locutor constrói esse posicionamento pautado em um *sensegiving* direcionado a importância da Samarco para a região e o país, como uma empresa que é produtora de riqueza e indispensável para o crescimento da região em que atua. Isso é exemplificado no trecho

*“Esse é um efeito dominó que impacta a sociedade. Há diminuição da oferta de empregos e queda de arrecadação municipal que afetam, direta ou indiretamente, o comércio e serviços das regiões. Isso pode gerar falta de perspectiva nas pessoas e nas empresas, provocando a necessidade de mudanças geográficas, reduzindo a circulação de riquezas e dificultando o desenvolvimento das comunidades.”*

Na narrativa a Samarco posiciona-se perante si mesma como uma empresa responsável, comprometida e que produz riqueza ao país. Por essa razão, que ela acredita ter a legitimidade para retomada das suas operações.

Fica explícito o uso de uma estratégia discursiva para ela conseguir a retomada das suas operações. Para isso observa a utilização de um *sensegiving* direcionado a mostrar o quanto a empresa tem impactos significativos, tanto econômicos, quanto para solucionar as questões decorrentes do rompimento na Barragem de Fundão.

Desde o início da narrativa existe um direcionamento de sentido a diversas questões, como: a) a Samarco fez o que devia ter sido feito?; b) Quem é o responsável que está impedindo a organização de voltar a operar?; c) a organização é legítima?; d) a Samarco deve ou não restabelecer suas atividades no futuro?.

Obviamente a narrativa apresenta um *sensegiving* entrelaçado aos interesses da organização, que é reestabelecer suas atividades. É interessante analisar que a empresa para dar maior credibilidade ao *sensegiving* que ela apresenta, ela dá voz

aos dados encontrados pelo estudo realizado pela consultoria, dados que nessa ocasião, ela reconhece serem prospecções.

Ainda, em relação às negociações de sentindo presentes no texto, a empresa é pontual em salientar qual prefeitura ainda falta conceder a declaração de conformidade. Ao fazer isso a empresa busca apresentar, de certa forma, um culpado direto que a impede de prosseguir.

Nesse contexto, a Samarco usa uma mesma estratégia discursiva já observada nas narrativas anteriores, que corresponde a utilizar-se de uma justificativa que exime a organização sobre a responsabilidade da tomada de decisão sobre uma ação ruim ou que compromete sua imagem. Conforme o trecho

*“A indefinição quanto ao retorno amplia ainda mais os impactos sociais e econômicos da nossa inatividade. A partir de junho, parte do efetivo da empresa, atualmente com 1.800 empregados, será colocada em layoff (suspensão temporária dos contratos de trabalho). A proposta conjunta da Samarco e dos sindicatos foi aprovada pelos empregados em assembleias e entendida como a melhor solução para a manutenção dos postos de trabalho, uma vez que a empresa está com suas atividades operacionais paralisadas desde novembro de 2015. Esse já é o terceiro período de suspensão temporária dos contratos.”*

Portanto, a empresa ao justificar a necessidade dos períodos de *layoff*, ao invés de se responsabilizar sobre sua tomada de decisão, ela direciona a culpa das ações sobre a indefinição quanto ao seu retorno operacional. Esse caso representa um dos diversos momentos, em a empresa faz a utilização de uma estratégia discursiva pautada em vitimização.

Como se pode observar nos desdobramentos da narrativa, ela se apresenta como uma estratégia, na qual a organização tenta solucionar aspectos fora do seu alcance. Além disso, ela busca gerar empatia para com a organização por parte do leitor<sup>14</sup> quando o *sensegiving* foca que todos os envolvidos - tanto a população impactada quando a própria organização - estão tendo consequências pela ocorrência do desastre corporativo, mas principalmente pela contínua inatividade da organização.

---

<sup>14</sup> O público alvo, inferido pela análise de conteúdo, dessa narrativa é a população impactada.

Por fim, o que fica da narrativa é uma alusão coercitiva da organização para voltar operar, já que, de acordo com ela, ela fez o que deveria ter sido feito. Além disso, a volta de suas atividades é estabelecida por um *sensegiving* de que isso é a solução para minimizar os impactos já conhecidos do desastre corporativo, como também para evitar impactos futuros.

Toda a construção dessa narrativa posiciona a Samarco como o herói, vítima de uma injustiça: a impossibilidade de voltar a operar. Atribui-se à Samarco o papel de salvador: se consegue voltar a operar, logo leva com ela toda uma comunidade, uma região, um país. Ao mesmo tempo, ao adotar um discurso pautado em uma lógica de causa e efeito, estabelece que se a “injustiça” de impedi-la a voltar a operar permanecer, todo um “efeito dominó” se estabelece, causando prejuízos econômicos de toda ordem. Nota-se que a Samarco é colocada como personagem central: nenhuma outra organização, ou nenhuma outra solução, seria capaz de possibilitar desenvolvimento local-regional-nacional em termos econômicos como a Samarco faz. Assim, todos são “reféns” de sua operação. Aludir, portanto, aos dados apresentados é evidenciar que não há outra saída a não ser ceder à operação da empresa. Percebe-se que toda essa narrativa foi preparada durante a trajetória aqui descrita, que começou afirmando o comprometimento, o papel de vítima da empresa em relação ao “desastre”, passando pelo discurso de “fazer o que deve ser feito” e chegando à conclusão de que o “herói” não pode ser impedido de realizar suas “benesses”, sob pena de um “sofrimento” coletivo. Fica estabelecida aí uma estratégia discursiva que parece direcionar um sentido muito claro em relação a todo o evento sob análise.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de tudo, Gabriel (2004) menciona que são pelas narrativas que os indivíduos – ou organizações – constroem sua versão e um sentido sobre os acontecimentos que os perpassam. Dessa maneira, é fundamental entender que ao mesmo tempo em que problemática deste trabalho pauta-se sobre a versão estabelecida e assumida pela Samarco Mineração, a própria pesquisa também se constitui como uma versão, e, portanto se estabelece como um *storytelling* referente aos dados secundários analisados (CZARNIAWSKA, 2004).

Isto posto, no que diz respeito ao alcance do objetivo geral proposto, foram estabelecidos objetivos específicos, respondidos em três etapas na elaboração desta pesquisa. Em primeiro momento, com a análise documental foi possível caracterizar o eventos e os impactos decorrentes do mesmo. Em seguida, para mapear as ações e os acontecimentos originados a partir do rompimento na barragem de Fundão foi feita a reconstrução temporal a partir de todos os dados secundários coletados por meio da análise de conteúdo. Por fim, a análise de narrativas possibilitou analisar I) as narrativas produzidas a partir das ações e acontecimentos, II) as práticas estratégicas presentes no *storytelling* e III) como se deu o processo de *sensegiving* na prática de *storytelling*.

Ao analisar o processo de *sensegiving* nas narrativas produzidas pela Samarco, nas práticas de *storytelling* a respeito do evento de rompimento na barragem de Fundão, percebe-se que a Samarco a partir da concretização do desastre constrói uma grande narrativa que desde seu início constitui uma influência de sentido – *sensegiving* - direcionada à volta de suas operações. Além disso, a estratégia da organização, a partir do desastre corporativo, não direciona atividades operacionais e sim se apresenta como uma estratégia discursiva pautada sobre sua necessidade de conseguir voltar a operar.

Fica nítida a construção de uma grande narrativa em relação ao desastre, descrita pelos seis momentos narrativos inferidos e analisados. A respeito disso, a grande narrativa começa com as afirmações de comprometimento e transparência por parte da Samarco, seguida pelo estabelecimento de ações e do “fazer o que deve ser feito”, o papel de vítima da empresa em relação ao “desastre”, seguida pelo estabelecimento da Fundação Renova até chegar à conclusão de que o “herói” – a

Samarco – é vítima de uma injustiça e que caso seja impedida de voltar a operar, todo um “efeito dominó” se estabelece.

Durante toda a trajetória, percebe-se que existe uma negociação de vozes que percorre toda a prática de *storytelling* da Samarco. A partir dos desdobramentos observados, nota-se que o seguinte movimento: em primeiro momento a voz é tida pela Vale e BHP, então a Samarco, após a Fundação Renova, e por fim, a Samarco novamente, porém agora repaginada com novo presidente. Note que mesmo com a contínua negociação de vozes, e conseqüentemente, a existência de diversos narradores – atores - fica explícita a ausência de um espaço para um *sensemaking*. Os diversos narradores dão voz aos funcionários, comunidade e outros atores, mas ao mesmo tempo em que dão voz a tiram, e, portanto, em nenhum momento deste *sensegiving* se abre espaço para o *sensemaking* advindo dos outros atores.

A falta de abertura para que um *sensemaking* seja estabelecido por outros atores fica nítido nos momentos em que a organização ao divulgar notícias, press releases ou vídeos, faz este com o intuito de algum tipo de resposta a algo ou a alguém, como forma de defesa e pautada sobre uma estratégia reativa, todavia ao passo que a organização deixa claro que determinada publicação é devida a algum tipo de questionamento, ela não expõe de fato sobre o que ela está respondendo ou mesmo a quem responde. Ela não dá espaço aos questionados e só expõe seu lado, seu sentindo, sua versão. Ou ainda, quando abre algum tipo de espaço, são para versões que corroboram seu processo de *sensegiving*.

A respeito da versão presente na prática de *storytelling* da Samarco, a qual é observada na grande narrativa do evento, permeia uma estratégia discursiva pautada em um *sensegiving* direcionado apenas aos objetivos da organização: que é de voltar a operar. E, portanto, ao abrir espaço para um *sensemaking*, a organização corre o risco de comprometer a estratégia estabelecida.

Nesse contexto, percebe-se claramente que o direcionamento de sentindo presente na grande narrativa, construída pela Samarco em um período de quase dois anos, se pauta na volta das suas operações.

Na sequência, outro aspecto que chama atenção e foi observado nas narrativas estabelecidas é a utilização contínua e intensa, por parte da Samarco, de recursos intertextuais, como por exemplo, dados extraídos de pesquisas, pesquisas em geral, depoimentos, fotos e infográfias. A utilização dos recursos intertextuais

permite a organização em direcionar o sentimento mesmo que isso signifique omitir, exagerar ou insinuar informações, como é o caso das diversas infografias e pesquisas publicadas pela organização. Nesse contexto, Gabriel (2000, p. 42) ressalta que a partir do momento que a organização se utiliza do *storytelling* como uma prática estratégica, esta adquire uma “licença poética”, e, portanto, admite-se como direito do *storyteller* distorcer os fatos a fim de gerar um efeito determinado.

Kopp et al. (2011) pontua que a escolha das palavras, do estilo, do meio de como determinada história é passada se caracterizam como aspectos relevantes, tendo em vista que as histórias organizacionais podem ter diferentes níveis de impacto e utilidade, com base nesse argumento O’Neil (2002) propôs quatro tipos de histórias. A respeito disso, a prática de *storytelling*, e conseqüentemente, todo processo narrativo construído pela Samarco, evidencia uma tentativa da organização em estabelecer a história chamada “épica”, a qual segundo o autor se caracteriza por ser rica em elementos trágicos e heroicos. Durante toda reconstrução temporal analisada e, ademais, nos momentos narrativos inferidos observa-se o esforço da organização em sempre se colocar como vítima, em estabelecer a magnitude do “acidente”, a tragicidade do evento em relação aos impactos e principalmente, ao se colocar como heroína no último momento narrativo.

Observam-se nos desdobramentos dessa pesquisa, que esta corrobora a importância das narrativas no direcionamento de sentimento em momentos de crise organizacional. Nesse sentimento, Mittins et al (2011, p. 418) ressalta que “as histórias podem aliviar a ansiedade e melhorar a capacidade das organizações em navegar as dificuldades”, isso ocorre porque ao se apresentar como uma estratégia relevante para a organização, o *storytelling* pode direcionar a atenção a aspectos específicos e minimizar o impacto do que ocorreu frente à busca pela recuperação da imagem organizacional e também como o caso da Samarco, pela volta de suas operações.

Em seguida, é sabido que essa pesquisa possui como foco apenas um lado de um processo complexo que envolve a construção de significados. Assim é fundamental observar o que Colville, Brown e Pye (2011) argumentam em relação ao *sensemaking*, e, portanto, propõe-se como agenda futura de pesquisa observar de que forma o *storytelling* implica o *sensemaking* e vice-versa, na medida em que a história “molda e transmite” o *sensemaking*. Já que anterior a esse processo e simultaneamente a ele ocorre o processo de *sensegiving*, no qual o narrador da

estória construída escolheu o que será disseminado e, dessa maneira, uma intenção é transmitida e que conseqüentemente poderá moldar os processos de *sensemaking*.

Além disso, outra questão que requer maior aprofundamento e figura como oportunidade para agenda futura está na compreensão do perfil profissional e pessoal dos ocupantes dos cargos de comunicadores. Durante toda análise de conteúdo foi observado que grande parte do material não existe assinatura ou tampouco existe a alusão de quem escreveu determinado documento. Quando não são documentos publicados pelos CEO's, diretores-presidentes ou funcionários não mencionam quem redigiu, além disso, apenas os primeiros press releases divulgados pela Fundação Renova que assinam com "ASSESSORIA DE IMPRENSA - Rede Comunicação".

Por fim, outra oportunidade para estudos futuros pauta-se na elaboração de uma pesquisa com dados primários, com a comunidade atingida ou/e funcionários e/ou agentes envolvidos no processo para contrastar os resultados obtidos por essa pesquisa, quanto para novos direcionamentos pertinentes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANA, Agência Nacional de Águas. **Encarte Especial Sobre a Bacia do Rio Doce-Rompimento da Barragem em Mariana MG**. Superintendência de Planejamento de Recursos Hídricos – SPR/Ministério de Meio Ambiente. Brasília, 2016, pp. 50.

AILON, G. From superstars to devils: The ethical discourse on managerial figures involved in a corporate scandal. **Organization**. v. 22, p. 78-99, 2015.

BABBIE, E. **The practice of Social Research**. 12. Ed. USA: Wadsworth, 2010.

BALOGUN, J.; JACOBS, C.; JARZABKOWSKI, P.; MANTERE, S.; VAARA, E. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p.175-201, 2014.

BARGE, J. K. Antenarrative and Managerial Practice. **Communication Studies**, v. 55, n. 1, 2004. P. 106-127.

BARRY, D.; ELMES, M. Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 429-452, 1997.

BOJE, D. M. Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “tamara-land”. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 4, p. 997- 1035, 1995.

BOJE, D. M. **Narrative Methods for Organizational & Communication Research**. SAGE: London, 2001.

BOJE, D. M. **Storytelling Organizations**. SAGE: New Delhi, 2008.

BOJE, D. M.; ROSILE, G. A. Life imitates art: enron’s epic and tragic narration. **Management Communication Quarterly**, v. 17, n.1, p. 85-125, 2003.

BOWMAN, E. H.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management history and evolution. EM: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**, LONDON: Sage, 2002.<sup>15</sup>

BROUSSINE, M. **Creative Methods in Organizational Research**. SAGE, 2008.

BROWN, M. H.; KREPS, G. L. Narrative analysis and organizational development. EM: HERNDON, S. E.; KREPS, G. L. (EDS.), **Qualitative research: Applications in organizational communication** (pp. 47-62). Creskill, NJ: Hampton, 1993.

BROWN, A.; STACEY, P.; NANDHAKUMAR, J. Making sense of sensemaking narratives. **Human Relations**, v. 61, n. 8, 2008, p. 1035-1062.

---

<sup>15</sup> E-book.

BUNDY, J.; PFARRER, M. D.; SHORT, C. E.; COOMBS, W. T. Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. **Journal of Management**, v. XX, N. X, 2016, p. 1-32.

COLVILLE, I.; BROWN, A. D.; PYE, A. Simplexity: sensemaking, organizing and storytelling for our time. **Human relations**, v.65, n.1, p. 5-15, 2011.

CORRÊA, M. V. P.; RESE, N.; SANDER, A. J.; FERREIRA, J. M. O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações. **VIII ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD**. Gramado, 2014.

COOREN, F.; BENCHERKI, N.; CHAPUT, M.; VÁSQUEZ, C. The communicative constitution of strategy-making: exploring fleeting moments of strategy. EM: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; & Vaara, E. (eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice – 2st Edition**. Cambridge et. al.: Cambridge University Press, 2015.<sup>16</sup>

CORREA, M. V. P.; RESE, N.; SANDER, J. A.; FERREIRA, J. M. O papel do Sensemaking nos processos de mudança nas organizações. Disponível em: [www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2014/2014\\_EnEO162.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2014/2014_EnEO162.pdf). **VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Gramado, 2014.

CORNELISSEN, J. P.; SCHILDT, H. Sensemaking in strategy as practice: a phenomenon or a perspective? EM: GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **The Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.<sup>17</sup>

CORNELISSEN, J. P. Sensemaking Under Pressure: The influence of Professionals Roles and Social Accountability on the Creation of Sense. **Organization Science**, v. 23, n. 1, p. 118-137, 2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CZARNIAWSKA, B. **Narratives in Social Science Research**. Sage Publications: London, 2004.

CZARNIAWSKA, B. Narrating organization studies. **Narrative Inquiry**, v. 21, n.2, p. 337-344, 2011.

CZARNIAWSKA, B. After practice: a personal reflection. **Nordic journal of working life studies**, v. 5, n.3, p. 105-114, 2015.

DAILEY, S.; BROWNING, L. Retelling Stories in Organizations: Understanding the Functions of Narrative Repetition. **Academy of Management Review**, v. 38, n.1, 2004, p. 22-43.

---

<sup>16</sup> E-book.

<sup>17</sup> E-book.

DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. A narrative approach to strategy as practice: strategy making from texts and narratives. EM: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; & Vaara, E. (eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice – 2st Edition**. Cambridge et. al.: Cambridge University Press, 2015. <sup>18</sup>

DE LA VILLE, V.; MOUNOUD, E. A narrative view on strategizing and organizing: the multiple stories of regional, public yet self-designed, organization. EM: **EGOS Colloquium, XXII**. Proceedings... Bergen: EGOS, 2006.

EMBRAPA. **Avaliação dos impactos causados ao solo pelo rompimento de barragem de rejeito de mineração em Mariana, MG: Apoio ao plano de recuperação agropecuária**. Brasília, 2015.

FENTON, C., LANGLEY, A. Strategy as Practice and the Narrative Turn. **Organization Studies**, v. 32, n.9, p. 1171-1196, 2011.

FINA, A.; GEORGAKOPOULOU, A. Analysing narratives as practices. **Qualitative Research**, v. 8, n.3, 2008, p. 379-387.

FREITAS, C.; SILVA, M.; MENEZES, F. O desastre na barragem de mineração da Samarco – fratura exposta dos limites do Brasil na redução de risco de desastres. **Ciência & Cultura**, v. 68, n.3, 2016.

FREITAS, M.; ALVES, E.; SANTO, M.; PORTELLA, S. O desastre da Samarco/Vale/BHP: Análise crítica de alguns discursos, racionalidades e percepções. **Ciência & Cultura**, v. 68, n.3, 2016.

GABRIEL, Y. Narratives, stories, texts. EM: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTMAN, L. L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London, Sage, 2004.

GABRIEL, Y. **Storytelling in organizations: facts, fictions and fantasies**. Oxford: University Press, 2000.

GIOIA, D. A.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. **Strategic Management Journal**, v. 12, 1991.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. EM: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOLSORKHI, D.; ROULEAU, L.; SEIDL, D.; VAARA, E. **The Cambridge Handbook of Strategy as Practice**. Second Edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

---

<sup>18</sup> E-book.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. **Avaliação dos efeitos e desdobramentos do rompimento da barragem de Fundão em Mariana-MG**. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Regional, Política Urbana e Gestão Metropolitana - Governo de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016, pp. 287.

GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTMAN, L. L. **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London, Sage, 2004.

IBAMA. **Laudo Técnico Preliminar: Impactos ambientais decorrentes do desastre envolvendo o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais**. Ministério do Meio Ambiente, Brasília, Brasil, 2015, pp. 74.

JAMES, E. H.; WOOTEN, L. P.; DUSHEK, K. Crisis Management: Informing a New Leadership Research Agenda. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, 2011, p. 455-493.

JARZABKOWSKI, P. **Strategy as practice: an activity-based approach**. California: Sage, 2005.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n.1, p. 5-27, 2007.

JARZABKOWSKI, P. SPEE, A. P. Strategy-as-practice: a review and future directions for the Field. **International Journal of Management Reviews**. v. 11, n.1, p. 69-95, 2009.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. **Strategy as practice: research directions and resources**. New York: Cambridge, 2007.

KENT, M. L. The power of storytelling in public relations: Introducing the 20 master plots. **Public Relations Review**, n. 41, 2015.

KOPP, D. M.; NIKOLOVSKA, I.; DESIDERIO, K. P.; GUTERMAN, J. T. "Relaax, I remember the recession in the early 1980's..." Organizational Storytelling as a crisis management tool. **Human Resource Development Quarterly**, v. 22, n. 3, 2011.

KUABARA, F. H. S. **A tradução e a interpretação da estratégia em um negócio social: um estudo de caso sob a perspectiva das práticas sociais**. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

KÜPERS, W.; MANTERE, S.; STATLER, M. Strategy as Storytelling: A phenomenological collaboration. **Journal for Management Inquiry**, v. 21, n.3, p. 1-18, 2012.

MAGALHÃES, A. C. C. **Storytelling como recurso estratégico comunicacional: Avaliando a natureza das narrativas no contexto das organizações**. 2013. Dissertação (Mestrado em comunicação) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social.

MAITLIS S.; LAWRENCE, T. B. Triggers and enablers of sensegiving in organizations. **Academy of Management Journal**, v. 50, p. 57-84, 2007.

MAITLIS, S.; CHRISTIANSON, M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. **The Academy of Management Annals**, v. 8, n. 1, 2014.

MAITLIS, S.; SONENSHEIN, S. Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights from Weick (1988). **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 3, 2010, p. 551-580.

MANTERE, S. What Is Organizational Strategy? A Language-Based View. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 8, p. 1408-1426, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6° Ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCFARLANE, A.; NORRIS, F. Definitions and concepts in disaster research. EM: NORRIS, F.; GALEA, S.; FRIEDMAN, M.; WATSON, P. (Eds.). **Methods for disaster mental health research**. New York: Guilford Press, p. 3–19, 2006.

MITTINS, M.; ABRATT, R.; CHRISTIE, P. Storytelling in reputation management: the case of Nashua mobile south Africa. **Management Decision**, v. 49, p. 405-421, 2011.

MODENA, C. M.; HELLER, L. Desastre da Samarco: aproximações iniciais. **Ciência & Cultura**, v. 68, n.3, 2016.

MONTENEGRO, L. M. **Construção de sentidos (sensemaking) em práticas de um processo estratégico: um estudo comparativo em duas instituições de ensino superior do estado do Paraná**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

MPMG. **Relatório Institucional**: “O Ministério Público de Minas Gerais na defesa dos Direitos Humanos face ao maior desastre socioambiental do Brasil”. Mariana: out, 2016, p. 53.

NICOLINI, D. **Practice theory, work and organization: an introduction**. London: Oxford University Press, 2012.

MUMBY, D. The political function of narrative in organizations. **Communication Monographs**, v. 54, n. 2, 2009, p. 113-127.

O’NEILL, J. W. The role of storytelling in affecting organizational reality in the strategic management process. **Journal of Behavioral and Applied Management**, v. 4, n.1, p. 3-15, 2002.

PATRIOTTA, G. Detective stories and the narrative structure of organizing: Towards a new understanding of organizations as texts. EM: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI, P. **Narratives we organize by**. John Benjamins Publishing: PA, 2004.

PATRIOTTA, G. **Organizational Knowledge in the making: How firms create, use, and institutionalize** knowledge. New York: Oxford University Press, 2003.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. EM: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**, LONDON: Sage, 2002.

PHILLIPS, N.; OSWICK, C. Organizational Discourse: domains, debates, and directions. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n.1, p. 435-481, 2012.

PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of management review**. v. 24, n. 4, 1999.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei N° 9.605, de 12 de fevereiro de 1998**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9605.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9605.htm). Acesso em: 01/02/2017.

PoEMAS. Antes fosse mais leve a carga: avaliação dos aspectos econômicos, políticos e sociais do desastre da Samarco/Vale/BHP em Mariana (MG). **Mimeo**. 2015.

PIMENTA, C. **Governança Corporativa em uma Joint Venture: o caso da Samarco**. EM: **42º Encontro de Conselheiros Certificados (IBGC)**, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/Apresentacao\\_Caso\\_Samarco\\_C.\\_Pimenta\\_Encontro\\_CCI\\_dez2014.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Apresentacao_Caso_Samarco_C._Pimenta_Encontro_CCI_dez2014.pdf).

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243–263, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROULEAU, L. Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every Day. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 7, 2005.

ROULEAU, L. Studying strategizing through narratives of practice. EM: Golsorkhi, D.; Rouleau, L.; Seidl, D.; & Vaara, E. (eds.). **Cambridge Handbook of Strategy as Practice – 2st Edition**. Cambridge University Press, 2015.

SALDAÑA, J. **Fundamentals of Qualitative Research: Understanding Qualitative Research**. New York: Oxford, 2011.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Relatório Anual 2007**. Belo Horizonte, 2008, pp. 180.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Relatório da Administração 2013**. Belo Horizonte, 2014, pp. 126.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Relatório Anual de Sustentabilidade 2014**. Belo Horizonte, 2014, pp. 81.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Relatório da Administração e Demonstrações Financeiras 2014**. Belo Horizonte, 2015a, pp. 93.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Comunicado oficial dos CEO's**. 11 de novembro de 2015. Disponível em: <http://www.samarco.com/noticia/english-comunicado-10/>. Acesso em: 8 de Agosto de 2017.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Fazer o que deve ser feito. Esse é o nosso compromisso**. 04 de Dezembro de 2015c. Disponível em: <http://www.samarco.com/noticia/comunicado-91/>. Acesso em: 9 de Agosto de 2017.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Demonstrações financeiras 2015**. Belo Horizonte, 2016a, pp. 87.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Fundação assume a continuidade das ações de recuperação**. 3 de Agosto de 2016b. Disponível em: <http://www.samarco.com/noticia/fundacao-assume-continuidade-das-acoes-de-recuperacao/>. Acesso em: 23 de Agosto de 2017.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Estudo mostra impacto da paralisação da Samarco na economia**. 28 de Março de 2017a. Disponível em: <http://www.samarco.com/noticia/estudo-mostra-impacto-da-paralisacao-da-samarco-na-economia>. Acesso em: 15 de Agosto de 2017.

SAMARCO MINERAÇÃO. **Artigo: Queremos voltar a operar**. 30 de Maio de 2017b. Disponível em: <http://www.samarco.com/noticia/artigo-queremos-voltar-operar/>. Acesso em: 15 de Agosto de 2017.

SAMARCOWEB. Comunicado à sociedade do Diretor-presidente da Samarco. **Youtube**, 05 de novembro de 2015a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=D3HZvIMj8Mk&t=2s>. Acesso em: 20 de Agosto de 2017.

SAMARCOWEB. Qualidade da água. Esse assunto é importante para todo mundo. **Youtube**, 13 de dezembro de 2015b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=xI2BmLeobhQ>. Acesso em: 20 de Agosto de 2017.

SAMARCOWEB. Ações humanitárias Samarco. **Youtube**, 24 de fevereiro de 2016a. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=CrA0S0UTWQo&t=1s>. Acesso em: 20 de Agosto de 2017.

SAMARCOWEB. Estações de tratamento garantem a qualidade da água nos municípios ao longo do Rio Doce. **Youtube**, 28 de julho de 2016b. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bF90QGFHpq4>. Acesso em: 20 de Agosto de 2017.

SAMARCOWEB. Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito. **Youtube**, 01 de dezembro de 2016c. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3KjzsGXmeu4&t=4s>. Acesso em: 20 de agosto de 2017.

SEIDL, D.; WHITTINGTON, R. Enlarging the Strategy-as-Practice Research Agenda: Towards Taller and Flatter Ontologies. **Organization Studies**, v. 35, n.10. p. 1407-1421, 2014.

STAKE, R. E. **Qualitative Research: Studying How Things Work**. New York: The Guilford Press, 2010.

SUTCLIFFE, K. M.; CHRISTIANSON, M. K. Managing for the unexpected. **Michigan Ross school of Business: Ross thought in action**, 2013.

SHUMAN, A. Exploring Narrative Interaction in Multiple Contexts. EM: HOLSTEIN, J. A.; GUBRIUM, J. F. **Varieties of Narrative Analysis**. USA: SAGE Publications, 2012, p. 125-152.

SODERBERG, A. Sensegiving e sensemaking in an integration process: A narrative approach to the study of an international acquisitions. Em: CZARNIAWSKA, B.; GAGLIARDI, P. **Narratives we organize by**. John Benjamins Publishing: PA, 2004.

SONENSHEIN, S. We're changing or are we? Untangling the role of progressive, regressive and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, p. 477-512, 2010.

SUOMINEN, K.; MANTERE, S. Consuming strategy: the art and practice of managers' everyday strategy usage. **Advances in Strategy Management: The Globalization of Strategy Research**. London: Emerald Group Publishing Limited. p. 211-245, 2010.

VAARA, E. Taking the linguistic turn seriously: strategy as a multifaceted and interdiscursive phenomenon. **Advances in Strategy Management**, v. 27, p. 29-50, 2010.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. **The Academy of Management Annals**, v. 6, n.1, p. 285-336, 2012.

VAN DER VEGT, G. S.; ESSENS, P.; WAHLSTRÖM, M.; GEORGE, G. From the Editors: Managing risk and resilience. **Academy of Management Journal**.v. 58, n. 4, p. 971-980, 2015.

VALDEBENITO, M. S. Image repair discourse of chilean companies facing a scandal. **Discourse & Communication**, v. 7, p.1, p. 95-115, 2013.

WALSH, J. P.; UNGSON, G. R. Organizational Memory. **Academy of management Review**. v. 16, n. 01, p. 57-91, 1991.

WANDERLEY, L. J. M.; GOLÇALVES, R. J. A.; MILANEZ, B. Pedras de sangue e choro maculam a vertente: algumas percepções de campo no contexto do desastre da mineração sobre o rio Doce. **Élisée, Rev. Geo. UEG** – Anápolis, v.5, n.1, p.30-56, jan. /jun. 2016.

WEICK, K. E. Organized sensemaking: A commentary on processes of interpretive work. **Human Relations**, v.65. N. 1, p. 141-153, 2011.

WEICK, K. E. **Sensemaking in Organizations**: Foundations for Organizational Science. London: Sage Publications, 1995.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the Processes of Sensemaking. **Organization Science**, v. 16, 2005.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. **Managing the Unexpected**: Resilient performance in na age of uncertainty 2nd Ed. San Francisco: HB Printing, 2007.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, 2006.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. **RAE** v. 44, n. 4, 2004.

WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**, LONDON: Sage, 2002.

WHITTINGTON, R. Strategy Practice and Strategy Process: family differences and the sociological eye. **Organization Studies**, v.28, n.10, p. 1575-1586, 2007.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, v. 29, n. 5, p. 731-735, 1996.

WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, E.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n.4, p. 396-409, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZHOURI, A.; VALENCIA, N.; OLIVEIRA, R.; ZUCARELLI, M.; LASCHEFSKI, K.; SANTOS, A. O desastre da Samarco e a política das afetações: classificações e ações que produzem o sofrimento social. **Ciência & Cultura**, v. 68, n.3, 2016.

**ANEXO 1. Relação dos Municípios Mineiros Atingidos.**

<b>MUNICÍPIOS</b>	<b>POPULAÇÃO (2010)</b>	<b>ÁREA (KM²)</b>
1. Aimorés	24.959	1348,78
2. Alpercata	7.172	166,97
3. Barra Longa	6.143	383,63
4. Belo Oriente	23.397	334,91
5. Bom Jesus do Galho	15.364	592,29
6. Bugre	3.992	161,91
7. Caratinga	85.239	1258,78
8. Conselheiro Pena	22.242	1483,88
9. Córrego Novo	3.127	205,39
10. Dionísio	8.739	344,44
11. Fernandes Tourinho	3.030	151,88
12. Galiléia	6.951	720,36
13. Governador Valadares	263.689	2342,32
14. Iapu	10.315	340,58
15. Ipaba	16.708	113,13
16. Ipatinga	239.468	164,88
17. Itueta	5.830	452,68
18. Mariana	54.219	1194,21
19. Marliéria	4.012	545,81
20. Naque	6.341	127,17
21. Periquito	7.036	228,91
22. Pindo-d'Água	4.420	66,57
23. Raul Soares	23.818	763,36
24. Resplendor	17.089	1081,8
25. Rio Casca	14.201	384,38
26. Rio Doce	2.465	112,09
27. Santa Cruz do Escalvado	4.992	258,73
28. Santana do Paraíso	27.265	276,07
29. São Domingos do Prata	17.357	743,77
30. São José do Goiabal	5.636	184,51
31. São Pedro dos Feros	8.356	402,74

32. Sem-Peixe	2.847	176,63
33. Sobrália	5.842	206,79
34. Timóteo	81.243	144,38
35. Tumiritinga	6.293	500,07

FONTE: GOVERNO DE MINAS GERAIS (2016, p. 7).

## ANEXO 2. Marca Fundação Renova



reparar, restaurar, reconstruir



**ANEXO 3. Texto do vídeo “Samarco 1 ano: ainda há muito a ser feito”**

O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DE FUNDÃO CAUSOU UMA SÉRIE DE **IMPACTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS**

CERCA DE **32,6 MILHÕES DE M³ DE REJEITO SAÍRAM** DA BARRAGEM PROVOCANDO A MORTE DE 19 PESSOAS, DERRUBANDO EDIFICAÇÕES E DESTRUINDO INFRAESTRUTURAS DE **BENTO RODRIGUES, PARACATU DE BAIXO E UMA PARTE DE GESTEIRA**

UM NÚMERO CONSIDERÁVEL DE FAMÍLIAS **PERDEU SUAS CASAS** PROPRIEDADES RURAIS QUE SOMAVAM **CERCA DE 2,2 MIL HECTARES** FICARAM INUNDADAS

O MATERIAL CORREU RIO ABAIXO EM DIREÇÃO AO RIO **GUALAXO DO NORTE, E NA SEQUENCIA, PARA O RIO DOCE**

PREJUDICANDO O **ABASTECIMENTO PÚBLICO** DE ÁGUA DOS MUNICÍPIOS DA REGIÃO

OS REJEITOS SEGUIRAM DO RIO DOCE PARA O MAR CAUSANDO **TRANSTORNOS EM 39 MUNICÍPIOS MINEIROS E DO LITERAL NORTE CAPIXABA**

**MUITOS DESSES PROBLEMAS DEMANDARÃO TEMPO PARA SER CONTORNADOS**

MAS ESTAMOS COMPROMETIDOS EM **DIMINUIR OS DADOS SOCIOECONÔMICOS E SOCIOAMBIENTAIS**

**APÓS 1 ANO**

DESDE DEZEMBRO DE 2015, **TODAS AS FAMÍLIAS QUE PERDERAM SUAS CASAS ESTÃO ACOMODADAS** EM MORADIAS DEFINIDAS POR ELAS

A **DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA** EM 6 CIDADES E 25 MUNICÍPIOS FOI **RESTABELECIDAPÓS 60 DIAS**

**830 HECTARES, DE 2.220, FORAM REVEGETADOS,** A AÇÃO VISA REDUZIR QUE MAIS REJEITOS DESLIZEM PARA O RIO.

**7.919** CARTÕES DE AUXÍLIO FINANCEIRO ENTREGUES

EM MARÇO FOI ASSINADO O TERMO DE TRANSAÇÃO E DE AJUSTAMENTO DE CONDUTA QUE PREVÊ **41 PROGRAMAS DE RECUPERAÇÃO SOCIAL E AMBIENTAL**

FAMÍLIAS DE BENTO RODRIGUES, GESTEIRA E PARACATU DE BAIXO **ESCOLHERAM OS TERRENOS PARA A RECONSTRUÇÃO DOS DISTRITOS A PRAÇA MANOEL LINO MOL E AVENIDA BEIRA RIO, EM BARRA LONGA, FORAM ENTREGUES À COMUNIDADE.**

**59 DE 92 AFLUENTES** MAPEADOS DOS RIOS FUALAXOS E CARMO FORAM RECUPERADOS

QUASE **7 MIL ANIMAIS** IMPACTADOS TIVERAM ALGUM TIPO DE **ASSISTÊNCIA**

REALIZADA A **CAPTAÇÃO ALTERNATIVA DE ÁGUA** ENTRE GOVERNADOR VALADARES E REGÊNCIA

CERCA DE **500 MIL M<sup>3</sup> DE REJEITOS FORAM RETIRADOS** DE CANDONGA ATÉ OUTUBRO DE 2016

MAS AINDA HÁ **MUITO A SER FEITO**

A FUNDAÇÃO RENOVA DESDE AGOSTO DE 2016, É RESPONSÁVEL EM DAR CONTINUIDADE AOS PROGRAMAS DE RECUPERAÇÃO SOCIOECONÔMICOS E SOCIOAMBIENTAIS

SAIBA MAIS EM:

[WWW.SAMARCO.COM](http://WWW.SAMARCO.COM)

[WWW.FUNDAÇÃORENOVA.ORG](http://WWW.FUNDAÇÃORENOVA.ORG)

Fonte: Samarcoweb (2015c).

### APÊNDICE 1. Artigos da pesquisa bibliográfica

<b>2010</b>
EZZAMEL, Mahmoud, WILLMOTT, Hugh. Strategy and Strategizing: A Poststructuralist Perspective. <b>Advances in Strategic Management</b> , v. 27, p. 75-109, 2010.
SUOMINEN, Kimmo, MANTERE, Saku. Consuming Strategy: The Art and Practice of Managers' everyday Strategy Usage. <b>Advances in Strategic Management</b> , v. 27, p. 211-245, 2010.
VAARA, Eero. Taking the Linguistic Turn Seriously: Strategy as a Multifaceted and Interdiscursive Phenomenon. <b>Advances in Strategic Management</b> , v. 27, p. 29-50, 2010.
<b>2011</b>
COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep P.; CLARK, Timothy. Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. <b>Organization Studies</b> , v. 32, n.9, p. 1149-1170, 2011.
CORBETT-ETCHEVERS, Isabelle, MOUNOUD, Eléonore. A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company. <b>Management Learning</b> , v. 42, n.2, p. 165-181, 2011.
CZARNIAWSKA, B. Narrating organization studies. <b>Narrative Inquiry</b> , v. 21. N.2. p.337-344, 2011.
FENTON, Christopher; LANGLEY, Ann. Strategy as Practice and The Narrative Turn. <b>Organization Studies</b> , v. 32, n.9, p. 1171-1196, 2011.
KOHNBERGER, Martin; CLEGG, Stewart. Strategy as Performative practice: The case of Sydney 2030. <b>Strategic Organization</b> . v. 9, n.2, p. 136-162, 2011.
TAYLOR, James R. Organization as an (Imbricated) Configuring of Transactions. <b>Organization Studies</b> , v. 32, n.9, p. 1273-1294, 2011.
<b>2012</b>
CLARKE, Ian; KWON, Winston; WODAK, Ruth. A Context-Sensitive Approach to Analysing Talk in Strategy Meetings. <b>British Journal of Management</b> , v. 23, p. 455-473, 2012.
PHILLIPS, N.; & OSWICK, C. Organizational Discourse: domains, debates, and directions. <b>The Academy of Management Annals</b> , v. 6. N.1. p.435-481, 2012.
VAARA, Eero; WHITTINGTON, Richard. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. <b>The Academy of Management Annals</b> , v. 6, n. 1, p. 285-336, 2012.
<b>2013</b>
BROWN, Andrew D.; THOMPSON, Edmund R. A narrative Approach to Strategy-as-Practice. <b>Business History</b> , v. 55, n. 7, p. 1143-1167, 2013.
DOOLIN, B.; GRANT, D.; THOMAS, R. Translating Translation and Change: Discourse-Based Approaches. <b>Journal of Change Management</b> , v. 13, n. 3. p. 251-265, 2013.
HUANG, Jimmy; BAPTISTA, João; GALLIERS, Robert D. Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communications. <b>Information &amp; Management</b> , v. 50, p. 112-124, 2013.
JANSSON, Noora. Organization change as practice: a critical analysis. <b>Journal of Organizational Change</b> . v. 26, n. 6, p. 1003-1019, 2013.
KÜPERS, Wendelin; MANTERE, Saku; STATLER, Matt. Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. <b>Journal of Management Inquiry</b> , V. 22, n.1, p. 83-100, 2013.
MEYER, R. E.; HÖLLERER, M. A.; JANCSARY, D.; & LEEUWEN, T. V. The visual dimension in organizing, organization, and organizational research: core ideas, current developments, and promising avenues. <b>The Academy of Management Annals</b> , v. 7, n.1, pp. 489-555, 2013.
<b>2014</b>
BALOGUN, Julia; JACOBS, Claus; JARZABKOWSKI, Paula; MANTERE, Saku; VAARA, Eero. Placing Strategy Discourse in Context: Sociomateriality, Sensemaking, and Power. <b>Journal of Management Studies</b> , v. 51, p.175-201, 2014.

DICK, Penny; COLLINGS, David G. Discipline and punish? Strategy Discourse, <b>Sênior Manager Subjectivity and Contradictory Power Effects</b> .v. 67, n. 12, p. 1513-1536, 2014
LANDAU, Dana; DRORI, Israel; TERJESSEN, Siri. Multiple Legitimacy narratives and planned organizational change. <b>Human Relations</b> , v. 67, n.11, p. 1321-1345, 2014.
SCHEPIS, Daniel; PURCHASE, Sharon; ELLIS, Nick. Network position and Identity: A language-Based perspective on Strategizing. <b>Industrial Marketing management</b> , v. 43, n.4, p. 582-591, 2014.
<b>2015</b>
CIUK, Sylvia; JAMES, Philip. Interlingual translation and the transfer of value-infused practices: Na in-depth qualitative exploration. <b>Management Learning</b> , v. 46, n.5, p.565-581, 2015.
JARZABKOWSKI, Paula; BURKE, Gary; SPEE, Paul. Constructing Spaces for Strategic Work: A Multimodal Perspective. <b>British Journal of Management</b> , v. 26, p. s26-s47, 2015
JAYNES, Steve. Making strategic change: a critical discourse analysis. <b>Journal of Organizational Change Management</b> , v. 28, p. 97-116, 2015.
GARREAU, Lionel; MOURICOU, Philippe; GRIMAND, Amaury. Drawing on the Map: An Exploration of Strategic Sensemaking/Giving Practices using Visual Representations. <b>British Journal of Management</b> , v. 26. p. 689-712, 2015.
WHITTLE, Andrea; HOUSLEY, William; GILCHRIST, Alan; MUELLER, Frank; LENNEY, Peter. Category predication Work, discursive leadership and strategic sensemaking. <b>Human Relations</b> , v. 68, n. 3, p. 377-407, 2015.
<b>2016</b>
ARNAUD, Nicolas; MILLS, Colleen E.; LEGRAND, Céline MATON, Eric. Materializing Strategy in Mundane Tools: the Key to Coupling Global Strategy and Local strategy Practice? <b>British Journal of Management</b> , v. 27, p. 38-57, 2016.
JARZABKOWSKI, P., KAPLAN, S., SEIDL, D., WHITTINGTON, R. On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. <b>Strategic Organization</b> , v. 14, n. 3, p. 248-259, 2016.
VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; & BOJE, D. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. <b>The Academy of Management Annals</b> , forthcoming, 2016.
VAARA, E., LAMBERG, J. A. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice research. <b>Academy of Management Review</b> , v.41, n.4, p. 633-657, 2016.
SANDEN, Guro R. Language: The sharpest tool in the business strategy toolbox. <b>Corporate Communications: An Internacional Journal</b> . v. 21, n. 3, p. 274-288, 2016.
<b>2017</b>
HULTIN, L., MÄHRING, M. How practice makes sense in healthcare operations: Studying sensemaking as performative, material-discursive practice. <b>Human Relations</b> , v. 70, n.5, p. 566-593, 2017.
<b>2018</b>
OCASIO, W., LAAMANEN, T., VAARA, E. Communication and attention dynamics: An attention-based view of strategic change. <b>Strategic Management Journal</b> , v. 39, n. 1, p. 155-167, 2018.

**APÊNDICE 2.** Termos de buscas da pesquisa bibliográfica

Termos pesquisados	Artigos encontrados
<b>Tópico:</b> ( <i>Strategy as practice</i> ) AND <b>Tópico:</b> ( <i>Language</i> )	45
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (narrativ*)	46
<b>Título:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (discourse)	22
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (translation)	23
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (communication)	72
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (interpretative)	25
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (discursive practice)	59
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (sensemaking)	70
<b>Tópico:</b> (strategy as practice) AND <b>Tópico:</b> (storytelling)	14
<b>Tópico:</b> (linguistic turn)	19