

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
RELAÇÕES PÚBLICAS

BRUNA ELISE GULIN

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE UMA
CRISE QUE NINGUÉM ESQUECE: O CASO DA SAMARCO**

CURITIBA
2018

BRUNA ELISE GULIN

**AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE COMUNICAÇÃO DE UMA
CRISE QUE NINGUÉM ESQUECE: O CASO DA SAMARCO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná como requisito parcial para a obtenção do grau em bacharelado em Comunicação Social - Habilitação em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Claudia Irene de Quadros

CURITIBA

2018

TERMO DE APROVAÇÃO

BRUNA ELISE GULIN

AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO GERENCIAMENTO DE UMA CRISE QUE NINGUÉM ESQUECE: O CASO DA SAMARCO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas da Universidade Federal do Paraná como requisito à obtenção do título de obtenção do grau de Bacharel em Curso de Comunicação Social- Relações Públicas, pela seguinte banca examinadora:

Profa. Doutora Claudia Irene de Quadros
Orientadora

Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal
do Paraná-UFPR

Profa. Doutora Denise Regina Stacheski

Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal
do Paraná-UFPR

Profa. Doutora Letícia Salem Herrmann Lima

Departamento de Tecnologia em Comunicação Institucional na
UFPR

Curitiba, 23 de novembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à dedicação e incentivo dos meus pais, irmãos e amigas, que estiveram presentes neste momento de grande valia para mim.

Agradeço a minha professora Milene Rocha, que me ajudou a direcionar e esclarecer as principais ideias para o tema escolhido. Agradeço também à minha orientadora, Profa. Claudia Quadros, pelos aprendizados, pelo acompanhamento, orientação e amizade.

Por fim, agradeço ao Curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Paraná por me permitir conhecer professores inspiradores e colegas que levarei para a vida toda.

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresenta um estudo sobre como o profissional de Relações Públicas pode colaborar para uma gestão de crise eficaz nas organizações. Por meio de um estudo de caso, foi selecionada uma crise que sempre é lembrada pela mídia e pela opinião pública, para compreender como as relações públicas agem diante de determinadas situações. O case é o da Samarco, em que ocorreu o rompimento da barragem de rejeitos no ano de 2015 em Bento Rodrigues, distrito de Mariana. A análise foi feita no período de 05 de novembro de 2015 até 19 de setembro de 2018. Ao compreender que a comunicação de crise é uma das principais funções das relações públicas, este TCC reflete sobre as ações dessa empresa em uma sociedade com desafios contemporâneos. Entre pesquisadores que norteiam este trabalho, está o autor João José Forni (2013) - especialista em gerenciamento de crises no Brasil. A revisão bibliográfica e documental complementam os procedimentos metodológicos adotados nesta monografia que explora o estudo de caso da Samarco. Foi possível perceber que a crise em tela colocou em prática algumas ações de relações públicas para diminuir os estragos causados à imagem da Samarco. A crise vivenciada pela organização mostra que o público explora a memória dos meios digitais para lembrar sempre dessa tragédia que tirou a vida de brasileiros e destruiu parte da fauna e da flora de Minas Gerais e do Espírito Santo.

Palavras-chave: Relações Públicas; Gestão de Crise; Samarco.

ABSTRACT

This work of Course Completion presents a study on how the professional of public relations can contribute to an effective crisis management in organizations. Using a case, was selected a crisis that is always remembered by the media and public opinion, to understand how public relations act in certain situations. The case is the Samarco crisis, which still on with the breakup of tailings dam occurred in the year 2015 in Bento Rodrigues, district of Mariana. The analysis was done in the period from November 5, 2015 until September 19, 2018 To understand that the crisis communication is one of the main functions of public relations, this completion reflects on the actions of that company in a society with many new challenges. Among researchers who study this subject, are João José Forni and Mário Rosa-brazilian specialist in crisis management. The literature and documentary review supplement the methodological procedures adopted in this monograph, which study Samarco crisis. It was possible to realize that the company involved did some public relation acts to decrease the damage caused to the image. The crisis experienced by the organization shows that the public explores the memory of digital media to always remember this tragedy that took the lives of brazilians and destroyed part of the fauna and flora of Minas Gerais and Espírito Santo.

Keywords: Public Relations; Crisis Management; Samarco.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - PRINT DO VÍDEO DO DIRETOR DA SAMARCO.....	40
FIGURA 2 - PÁGINA SOBRE AS AÇÕES EMERGENCIAIS.....	41
FIGURA 3 - PÁGINA DA SAMARCO NO YOUT.....	43
FIGURA 4 -ARTE DA CAMPANHA LANÇADA PELA SAMARCO.....	44
FIGURA 5 - PORTAL DA FUNDAÇÃO RENOVA.....	45
FIGURA 6: LIVRO DISPONIBILIZADO PELA SAMARCO.....	48
FIGURA 7: CALENDÁRIO DE AÇÕES EMERGENCIAIS.....	49
FIGURA 8: SITE DA FUNDAÇÃO RENOVA.....	50
FIGURA 9: MATÉRIAS DO JORNAL DA COMUNIDADE	51
FIGURA 10: NOTÍCIAS “RENOVA ESCLARECE” NO PORTAL ONLINE.....	51
FIGURA 11: EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO NA PÁGINA DA SAMARCO.....	52
FIGURA 12: LAYOUT DA CAMPANHA.....	54

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1- DOZE PASSOS PARA O PLANO DE GERENCIAMENTO DE
CRISE.....32

QUADRO 2. EIXOS E PROGRAMAS DE REPARAÇÃO CRIADO PELA
SAMARCO..... 45

LISTA DE SIGLAS

CONFERP - Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas

RP- Relações Públicas

TCC- Trabalho de Conclusão de Curso

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE MODERNA	15
3	A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISE	23
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
4.1.	Análise das ações de gerenciamento tomadas pela empresa	39
5	CONSIDERAÇÕES	58
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61

1. INTRODUÇÃO

As organizações necessitam agir de forma bastante ágil e atender as exigências de seus públicos nesta sociedade em rede. Há autores (SEBASTIÃO, 2012) destacam que a sociedade atual é direcionada pelo paradigma digital e conceituada como global. Por isso, em algumas situações, além de atitudes reativas é necessário que existam decisões proativas para evitar situações de descontentamento e perda de produtividade.

As empresas começaram a perceber a necessidade da implantação de uma estrutura de comunicação sólida que crie e mantenha um bom relacionamento com a mídia e com seus demais públicos de interesse. Diante deste cenário a palavra crise torna-se comum e de grande relevância às organizações, reitera-se a importância de profissionais com experiência e formação para se relacionar com os novos públicos, para planejar, gerir informações, e amenizar situações críticas e de risco. O profissional deve conhecer estratégias de como agir, o que levar em consideração e qual a melhor postura e decisão diante de uma crise institucional, além de pensar nas consequências que ela pode gerar em uma empresa.

Conforme Iara Marques do Nascimento (2007) cita no trabalho “Gerenciamento de Crise: Identificar, planejar e prevenir”, a instituição envolvida em uma crise deve levar em consideração que é um evento imprevisível, que, potencialmente provoca prejuízo significativo à organização e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização e irá gerar um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios. Quando uma crise é mal gerenciada, as empresas podem sofrer prejuízos, às vezes, irreparáveis em sua imagem e reputação, ou seja, é importante para a sua sobrevivência que elas adotem medidas preventivas que preserve o patrimônio. A comunicação é uma parte da gestão de crise que visa a antecipação, o controle e o acompanhamento de um crise, para isso é importante investir no planejamento. Sendo assim, neste trabalho estamos analisando como a área de comunicação colaborou para o gerenciamento da crise.

Neste Trabalho de Conclusão de Curso, mostramos a importância do desenvolvimento da gestão de crise institucionalizada na organização para facilitar as ações pós-crise, caso ela venha a acontecer. Para um gerenciamento de crise eficaz e eficiente é necessário estudar e entender o que é a organização e como ela se comporta. Ou seja, quando o responsável pela gestão identifica e propõe ações proativas de comunicação significa que ele está buscando compreender o processo todo para saber quais atitudes tomar durante um momento delicado para a empresa. Além disso, quando se estabelece um relacionamento bem estruturado com os diversos públicos da empresa, caso ocorra uma crise, a gestão da mesma será mais fácil. Desse modo, procuramos entender quais são os desafios das organizações contemporâneas frente à sociedade atual, que exige muita informação em um curto espaço de tempo.

Para desenvolver este estudo, foi preciso levantar diferentes conceitos que existem sobre o significado de crise e o seu desdobramento; classificar quais são os tipos de crise existentes que uma organização está passível de sofrer; contextualizar reputação e imagem; e apresentar o significado de gestão. Reunir e refletir sobre esses conceitos foi fundamental na primeira etapa da pesquisa. Afinal, só assim foi possível realizar a análise final deste trabalho.

Assim, a apresentação do tema é baseada em pesquisa e revisão de bibliografia sobre sociedade contemporânea, a comunicação neste contexto e a gestão de crises. O autor Zygmunt Bauman (1999) foi um dos autores utilizados no primeiro capítulo para contemplar assuntos relacionados às relações pessoais e profissionais na modernidade. Bauman explica que a sociedade atual é desregulamentada, pois o mercado é aquele que dita às regras e as regras do mercado são marcadas pelo objetivo econômico capitalista. No seu livro “Modernidade Líquida”, Bauman fala sobre as mudanças que ocorreram e ainda ocorrem no mundo contemporâneo. Uma dessas mudanças é a globalização, que trouxe uma transformação na maneira que as pessoas se relacionam.

Ainda no primeiro capítulo, Ulrich Beck (2010) é utilizado para desenvolver o conceito de sociedades de riscos diante desta sociedade contemporânea e seus novos formatos. Para o autor, o risco é um estágio entre a segurança e destruição, e

caso os riscos sejam reconhecidos, exige uma ação de pensamento e reação. Ao falar dessa nova forma que a sociedade está estruturada e que seus indivíduos estão se relacionando, este TCC também mostra como o profissional de Relações Públicas se comporta, planeja e gerencia ações em situações de crise neste contexto.

No segundo capítulo é feita uma contextualização da profissão de relações públicas, as suas funções segundo a CONFERP (Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas), e suas implicações diante a sociedade. Já para estudar o conceito e entender qual a relevância do profissional de Relações Públicas em momentos de crise nas empresas, destacamos diversos autores (FORNI, 2007; PAULO NASSAR, 2007;) que definem de diferentes formas o que é uma crise. O papel da comunicação organizacional para gerenciar uma crise não pode ser deixado de lado. João José Forni (2007, p. 198), um dos principais autores que nortearam este TCC, destaca que “a comunicação é um pilar da gerência de crise”.

Neste TCC será analisado, por meio do estudo de caso (BONIN, 2014), um acontecimento que deixou uma grande marca com uma imagem e reputação negativa. Faremos um estudo a partir do momento em que a crise foi instaurada até os dias atuais, englobando as ações corretivas, os pontos positivos e negativos da gestão, e uma análise a partir de um olhar da comunicação, mais especificamente das Relações Públicas.

O caso é sobre a crise vivenciada pela Samarco, durante o ano de 2015, quando houve o rompimento de uma barragem (Fundão) em Mariana, Minas Gerais. Com o rompimento da referida barragem houve uma enxurrada de lama que deixou 19 mortos, dezenas de famílias desabrigadas, sem água disponível e provocou impactos incalculáveis e irreversíveis ao meio ambiente.

A Samarco é uma empresa que foi fundada em 1977, tem o capital fechado e atua no segmento de mineração. Seu principal produto são as pelotas de minério de ferro comercializadas para a indústria siderúrgica de 19 países das Américas, do Oriente Médio, da Ásia e Europa.

Esta crise foi selecionada para este TCC por que ocorreu em uma empresa brasileira de grande porte, apresenta um setor de comunicação estruturado e não soube administrar a situação, o que afetou a sua imagem. Em 2018, essa organização está mais estabilizada e toma medidas para amenizar as consequências da crise comentada anteriormente. Além disso, esta organização foi impactada com a grande repercussão deste caso nas redes sociais.

Ao estudar sobre as mudanças contemporâneas que as organizações precisam se adaptar, é necessário falar da relevância que as redes sociais ganharam e podem agravar uma crise caso ela não seja bem gerenciada.

2. DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE MODERNA

A partir do século XX vivenciamos um rigoroso desenvolvimento tecnológico que acarretou diversas transformações na sociedade. Com esse processo é possível perceber que aceleramos nosso ritmo de vida (trabalho, relacionamentos pessoais, família e qualidade de vida) e criamos novas necessidades de consumo. Portanto, as organizações precisaram se adaptar às novas maneiras de relacionamento e às novas pautas da sociedade, para terem um bom relacionamento com seus públicos e gerenciar os seus riscos da melhor maneira.

Muito se fala sobre produção, consumo e comunicação de massa, com isso podemos dizer que agora existe um nível de interdependência humana que antes não existia (Neto, 2012). Com essas transformações surgiram os pontos positivos e negativos que estão relacionados ao desenvolvimento da própria sociedade, das organizações, da ciência, da tecnologia, da medicina, da política e da comunicação social.

José Ernesto Lima Gonçalves (1994) relata que para as organizações, a tecnologia é uma ferramenta indispensável nos dias de hoje, seja a tecnologia embutida na produção e no controle do processo produtivo dos seus produtos e serviços, ou no modelo de gestão de negócio. Para o autor, é necessário incorporar ao desenvolvimento de trabalho as tecnologias que possibilitem o avanço e a modernização da empresa, como uma maneira de oferecer um atendimento melhor ao cliente e possibilitar um sistema de informações que seja capaz de gerar menores custos.

A interatividade que a Web propiciou está cheia de potencialidades e, se antes ela era restrita a computadores, quase que imobilizados devido ao tamanho e peso da máquina, atualmente é muito usada em aparelhos celulares e televisores, com a tendência de que a expansão de produtos conectáveis só aumente (Sena 2014).

Para as organizações, mais especificamente para as Relações Públicas, a internet pode trazer pontos positivos para o desenvolvimento de relacionamento com a mídia de massa, como ferramenta para a comunicação com a imprensa, a sua capacidade de localização do público-alvo, a presença da marca em tempo integral, a eliminação das barreiras geográficas e as facilidades na busca da informação e para a administração da comunicação em situações de crise, segundo José Benedito Pinho (2016).

Um dos autores que defende que estas mudanças tecnológicas trouxeram aspectos negativos à nossa sociedade é o Bauman (1998) conforme afirma Maristela Colombo (2012) em seu artigo “Modernidade: a construção do sujeito contemporâneo e a sociedade de consumo”. Anteriormente a sociedade dita moderna era vivida como sólida com projetos sociais e ideologias condutoras de rumos para os homens, e hoje não se tem mais isso. Vive-se, como ele denomina, uma espécie de modernidade líquida, fluida, desapegada de promessas ideológicas, compromissos sociais e políticos e com um consumismo exacerbado. O que importa é consumir sem pensar nas consequências das compulsões estimuladas pelo mundo moderno. Essas compulsões levam cada vez mais à individualidade e ao isolamento afetivo como formas de proteção.

O avanço tecnológico é um elemento característico da contemporaneidade. Existe um equilíbrio muito tênue entre as vantagens e as desvantagens que o avanço da tecnologia trouxe. Uma das vantagens é quanto à produção industrial, que ficou mais rápida e maior, sendo possível um produto mais barato e com maior qualidade. Por outro lado, podemos citar como desvantagem a poluição gerada por essa produção massiva e também a substituição do trabalho humano pelas máquinas.

Como descrito no primeiro parágrafo deste capítulo, os indivíduos mudaram a sua maneira de pensar, agir e consumir. Bauman traz sua visão sobre como as pessoas estão se relacionando com o consumo:

Na corrida dos consumidores, a linha de chegada sempre se move mais veloz que o mais veloz dos corredores; (...) E assim, como na Maratona de Londres, pode-se admirar e elogiar os vencedores, mas o que verdadeiramente conta é permanecer na corrida até o fim, mas a outra corrida- para alcançar a promessa fugidia e sempre distante

de uma vida sem problemas -, uma vez iniciada, nunca termina: comecei, mas não posso terminar.(BAUMAN, 2001, p. 94)

Ao invés de vivermos em comunidade, com um contato pessoal e próximo, hoje em dia, damos muito valor as conexões, nas quais são constituídas relações que se desmontam do mesmo jeito em que se montam, do mesmo jeito que produtos são comprados e descartados com muita facilidade. Bauman estuda essa relação de espaço físico e virtual:

A mudança em questão é a nova irrelevância do espaço, disfarçada de aniquilação do tempo. No universo de software da viagem à velocidade da luz, o espaço pode ser atravessado, literalmente, em “tempo nenhum”; cancela-se a diferença entre “longe” e “aqui”. O espaço não impõe mais limites à ação e seus efeitos, e conta pouco, ou nem conta.(BAUMAN, 2001, p.148)

No entanto, pode-se perceber que os consumidores estão mais exigentes e com mais voz. A autora Recuero (2009, p.102) coloca que as redes sociais são como um espaço para suas expressões: “não são exatamente um elemento novo, mas uma consequência da apropriação de ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais”. Elas podem ser estruturadas em qualquer lugar, basta que algumas pessoas se comuniquem, formem grupos que se comuniquem com demais grupos, assim as redes sociais dão finalidade a seu propósito de ligar socialmente as pessoas sem uma estrutura fixa e limitada para isto ocorrer. A autora cita Body & Elison (2009, p.102), os quais definiram três características que identificam um site de redes sociais: “são sistemas que permitem: i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada autor”. Ou seja, caso o cliente não seja bem atendido, receba um produto de má qualidade ou não concorde com determinado posicionamento da marca, ele pode utilizar das suas redes sociais pessoais para expor e enfrentar a marca. Terra (2008) afirma que, atualmente, as pessoas podem expor as suas opiniões, gerar conteúdos e se comunicar, o que antes era exclusividade de grandes organizações e veículos de comunicação.

A mineradora Samarco também não conseguiu fugir dos ataques das redes sociais digitais. Para combater os ataques dos internautas e melhorar a imagem da

empresa perante a opinião pública, a empresa veiculou na TV, em horário nobre, a campanha “É sempre bom olhar para os dois lados” para mostrar os esforços da empresa e de seus funcionários para ajudar as pessoas que foram atingidas pelo rompimento da barragem de Bento Rodrigues. Uma matéria do Portal Revista Forum (2016), no entanto, mostra que a campanha institucional teve um efeito contrário do esperado. Ao invés de sensibilizar as pessoas, como a empresa queria, a campanha provocou uma reação negativa entre os internautas. Além de reações e comentários negativos do vídeo nas redes sociais, os internautas fizeram um vídeo brincando e provocando a organização (<https://www.youtube.com/watch?v=ICbLu0no7K8>). Logo após a divulgação da campanha na televisão, a palavra “Samarco” foi uma das mais mencionadas no Twitter com tom de crítica.

A tecnologia juntamente com a globalização aproximou as pessoas de todos os lugares do mundo e possibilitou um intercâmbio cultural e econômico. Acredita-se que a globalização define uma nova era da história humana. Para Ricardo W. Caldas (1998), ela provoca diversas transformações:

Certamente, o processo de globalização impõe modificações em todas as áreas do processo produtivo, e argumenta-se, mesmo na vida social, nas relações entre os indivíduos e na cultura, de um modo geral, por meio da produção intelectual. Além disso, ressalta a importância do papel da redução gradual de barreiras, aumento das trocas e da interação internacional. (CALDAS, 1998: 165)

Neste TCC pode-se perceber que a globalização trouxe a possibilidade de diminuir fronteiras com o desenvolvimento tecnológico. Devido a facilidade de acesso e compartilhamento de informação, as pessoas que estavam descontentes com a organização em questão, conseguiram se unir, virtualmente, para um posicionamento e reparo imediato para a crise gerada. Carolina Terra (2011, p.86) lembra que os internautas valorizam a honestidade e a transparência, por isso, as empresas devem evitar a moderação e a censura. Neste aspecto vale ressaltar que a autora defende que transparência e honestidade são vistas como características diferentes pelas empresas, e em uma gestão de crise não basta a empresa ser transparente e não ser honesta ou vice e versa.

Para Eric Eroi Messa (2011), o termo “Social Media” começou a ser usado próximo a 2008 para conceituar estratégias de divulgação de uma marca que utiliza as redes sociais para se divulgar, diferente da publicidade e propaganda, já que, nas redes sociais, a comunicação ocorre de uma maneira mais sutil e de acordo com a participação e envolvimento dos usuários. Ou seja, as mídias sociais, assim como as convencionais, também são vistas como meios que podem promover uma empresa, produto ou marca.

Essa modernização acarretou uma transformação social, ao longo do qual as pessoas são libertadas das formas tradicionais de sociedade industrial (classe, família, estatuto de gênero). Como afirma Ulrich Beck:

O processo de modernização desencadeado não apenas superou a suposição de uma natureza contraposta à sociedade, como também fez desmoronar o sistema intrassocial de coordenadas da sociedade industrial: sua compreensão da ciência e da tecnologia, os eixos entre os quais estende a vida das pessoas: família e profissão, a distribuição e a separação entre política democraticamente legitimada e subpolítica. (BECK, 2001, p. 35-90; 2008, p. 47-75)

A teoria do sociólogo Ulrich Beck (2001) sobre sociedade mundial de riscos afirma que a produção e distribuição social de riquezas (trabalho, bens, bem-estar social) se veem hoje acompanhadas da produção e distribuição social de riscos (poluição, crises econômicas, terrorismo etc. “Perigos são fabricados de forma industrial, exteriorizados economicamente, individualizados no plano jurídico, legitimados no plano das ciências exatas e minimizados no plano político” (BECK, 2010, p. 230). Desse modo, essa sociedade precisa se atentar as consequências negativas e não previstas que ela mesma produz. Quando uma organização surge, ela já deve levar em conta os aspectos negativos que ela produz ou que pode produzir caso ela não aja com transparência e de acordo com a lei. A Samarco, por exemplo, não soube diagnosticar e controlar os riscos produzidos pela instituição e gerou uma crise com um grande impacto negativo para a organização e para a sociedade.

Neste momento é preciso discutir o conceito de modernização reflexiva, tendo como risco e reflexividade conceitos centrais. O risco permite o acesso à realidade, e reflexividade explica a lógica de dinamização dessa realidade. Para Ulrich Beck o

que distingue os riscos atuais dos antigos é o seu aspecto institucionalmente fabricado (pela ciência, pelo mercado, pelo governo etc.) (BECK, 2002a, p. 48-53); sua invisibilidade (BECK, 2001, p. 80-84); e a ausência de fronteira espacial e temporal (idem, p. 65-80). Entender o conceito de sociedade de riscos é entender sua função estratégica nas organizações contemporâneas para que elas saibam se inserir e acompanhar essa sociedade a fim de evitar maiores danos.

Com este âmbito geral sobre a sociedade moderna, não podemos deixar de analisar como as organizações públicas ou privadas se comportam frente a tantas mudanças de comportamento e estrutura. Assim como afirma Daft (2008), são inúmeros os desafios do ambiente atual: globalização; diversidade; preocupações éticas; responsabilidade social; velocidade de resposta para mudanças ambientais, crises organizacionais ou até mesmo mudanças nas expectativas dos clientes; rápidos avanços em tecnologia, tornando as organizações emaranhadas em redes eletrônicas. Dessa forma, as organizações necessitam se reestruturar em ambientes mutáveis, ágeis e dinâmicos, dispostos e prontos para o desenvolvimento de novos processos.

Para Chiavenato (1997, p.264) há diversos conceitos para definir uma organização:

1. A organização sob o ponto de vista das ciências comportamentais – representa um sistema de comportamento de todos os participantes, todas as relações formais e informais;
2. A organização no sentido de empresa – seria um empreendimento moldado para atingir um objetivo;
3. A organização como função administrativa – representa a organização como parte do processo administrativo. É o agrupamento de atividades necessárias para atingir os objetivos da empresa e a atribuição de cada agrupamento a um executivo com devida autoridade para atingir tais atividades. A Organização requer, pois o estabelecimento de relações de autoridade com disposições para a coordenação entre as mesmas, tanto vertical como horizontalmente, na estrutura da empresa.

O autor ainda define como ambientes empresariais, dentro dos quais os indivíduos colaboradores trabalham e vivem a maior parte do seu tempo, ou mesmo de suas vidas. Nesse contexto, as pessoas dão algo de si mesmas e esperam algo em troca, seja a curto ou em longo prazo.

Já para Gibson (1981, p.38) as organizações são como “sistemas que perseguem metas e objetivos que podem ser alcançados de modo eficaz e eficiente pela ação conjunta de indivíduos”. E ainda, desenvolvem ambientes, tendo em vista que apresentam influência sobre comportamentos, desenvolvem a sociedade e interagem com outras organizações.

A transformação da produção de massa em direção à flexibilidade, tanto nos produtos quanto nos processos, gera uma crise do modelo corporativo tradicional, de integração vertical e gerenciamento hierarquizado. Isso faz as organizações trazerem a revolução tecnológica, de mercado, a introdução de novos conceitos de produtos, de marketing, de competitividade, de produção, de produtividade, de administração e de gerenciamento. Como essas transformações vieram em um espaço de tempo muito curto, as empresas precisaram se adaptar com sabedoria, utilizando novos métodos de gerenciamento, adquirindo novas tecnologias, inovando seus produtos, tendo o foco no relacionamento cooperativo entre gerentes e trabalhadores, gestão participativa, além de uma comunicação gerenciada por profissionais qualificados e com uma visão ampla de toda a organização (ALMEIDA;.LEÃO, 2012).

Quando se instaura uma crise as pessoas esperam que a marca em questão seja proativa, transparente e ágil para resolver os problemas evitando maiores danos e perdas. Ao analisar este aspecto, a organização estudada neste trabalho falhou ao não agir com a rapidez esperada pelos internautas e demais públicos, agravando ainda mais a crise estabelecida.

As mudanças acabam por se tornar um aspecto natural nas organizações, uma vez que as empresas necessitam pensar, empreender e dirigir seus negócios para a manutenção de suas operações. As empresas precisam mudar e melhorar continuamente para manter sua competitividade. “Os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito. E continuam mudando. Hoje, nenhum deles é suficiente. É preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente” (MARIOTTI, 1999).

Ainda que as organizações sejam diferentes umas das outras, alguns aspectos as assemelham e categorizam. Para o autor Antonio Cesar Amaru

Maximiano (2017) a teoria organizacional discute dois modelos de organização: o mecanicista, com ênfase nas regras; e o orgânico, com ênfase nas pessoas. O mecanicista caracteriza-se por “organizações hierarquizadas, burocráticas, especializadas e adequadas a condições ambientais estáveis”. (MAXIMIANO, 2007, p. 217). O modelo orgânico é assim definido: “Organizações flexíveis, com redefinição contínua de tarefas e organogramas de pouca utilidade. Adequadas a condições ambientais dinâmicas.” (p. 217). Não existe modelo certo ou errado para aplicar nas organizações, um complementa o outro e deve ser adaptado conforme as condições.

Para Torquato Neto (1986) o crescimento e a prosperidade de uma organização, assim como o respeito com relação ao seu pessoal, aos clientes, fornecedores e acionistas, devem-se a um programa de comunicação bem estruturado. Inclusive, quando há um planejamento de comunicação bem estruturado é mais fácil para as empresas se comunicarem com seus públicos após uma crise. Analisando este ponto, se a Samarco tivesse um posicionamento esclarecido, uma comunicação transparente e receptiva, a crise poderia ter tido um menor impacto.

Essas mudanças atingiram o perfil dos trabalhadores, sendo necessário mais treinamento para que fosse possível absorver todas essas atualizações. Além do impacto externo que essas transformações trouxeram, houve impacto nas relações internas das organizações com seus públicos de interesse, surgindo o conceito de “relacionamento corporativo”. Cess van Riel (1997) define comunicação corporativa como “um instrumento de gestão por meio do qual toda forma de comunicação interna e externa, conscientemente utilizada, está em harmonia tão efetiva e eficaz, enquanto for possível, para criar uma base favorável para as relações com os públicos dos que a empresa depende” (RIEL, 1997, p. 26).

Conforme James E. Grunig afirma, é as Relações Públicas que ganha o “poder” de construir a imagem, reputação e gerenciar bons relacionamentos para a empresa. Os relacionamentos corporativos definem o grau de comprometimento da empresa com seus públicos e para ser eficaz ele deve ser assertivo, estratégico e direcionado para cada público de acordo com a sua relação. (GRUNIG 2009)

3. A COMUNICAÇÃO NO GERENCIAMENTO DE CRISE

Paulo Nassar (2007) afirma que na década de 1990 as empresas brasileiras foram pressionadas pelos públicos não apenas pela qualidade dos serviços, mas também com exigências quanto ao diálogo com a sociedade. Assim, as mensagens de comunicação legitimavam mudanças perante a sociedade.

As relações públicas colaboram para que as organizações se comuniquem com seus públicos de forma dinâmica, com variações e interferências, como aponta Ana Maria Steffen (2009). Além disso, elas monitoram o ambiente organizacional, levando em consideração o interesse e a opinião dos públicos que envolvem uma organização. Quando ocorreu a tragédia da barreira em Mariana, a Samarco criou um espaço em seu site, destinado a informações sobre o ocorrido uma semana depois. Isto não amenizou os danos que a empresa sofreu, no entanto, facilitou a comunicação com os demais públicos envolvidos e interessados no assunto.

Para falar sobre os processos que envolvem a atividade, cito as autoras Poliane Brandalize, Clarice Rosangela Gomes e Marcela Kredens (2009). Uma das principais atividades para o profissional da área é o estudo e classificação de seus públicos, sejam estes internos, externos ou mistos. Quando a empresa elabora um estudo aprofundado diante dos seus públicos ela garante um grande avanço em aspectos organizacionais e estratégicos.

Para melhor ilustrar as diversas funções que este profissional pode exercer, destacamos a resolução criada pelo CONRERP, e que tem por finalidade regular a profissão de Relações Públicas dentro dos Estados de São Paulo e do Paraná.

Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de comunicação estratégica, comunicação dirigida e comunicação integrada. Outra função deste profissional está ligada ao campo da pesquisa: processo interativo de levantamento de dados e informações de interesse de uma organização, além da auditoria ou pesquisa de imagem, clima e perfil organizacional.

Além disso, abaixo selecionamos outras funções que o RP tem como privativas de sua atividade:

1) Elaborar, coordenar, implantar, supervisionar e avaliar: planejamento estratégico da comunicação; comunicação corporativa; campanhas institucionais de informação, integração, conscientização e motivação dirigidas a público estratégico e à informação da opinião pública e em apoio à administração, recursos humanos, marketing, vendas e negócios em geral;

2) Coordenar, implantar, supervisionar, avaliar, criar e produzir material que, em essência, contenha caráter institucional da organização e se enquadre no escopo da comunicação organizacional.

3) Elaborar um planejamento para o relacionamento com a imprensa: definir estratégia de abordagem e aproximação; estabelecer programas completos de relacionamento; manter contato permanente e dar atendimento aos chamados e demandas; elaborar e distribuir informações sobre a organização, que digam respeito às suas ações, produtos, serviços, fatos e acontecimentos ligados direta ou indiretamente a ela, na forma de sugestões de pauta, press releases e press kits, organizar e dirigir entrevistas e coletivas; criar e produzir manuais de atendimento e relacionamento com a imprensa; treinar dirigentes e executivos para o atendimento à imprensa, dentro de padrões de relacionamento, confiança e credibilidade;

4) Desenvolver estratégias e conceitos de comunicação institucional por meios audiovisuais, eletrônicos e de informática, internet e intranet;

5) Definir conceitos e linhas de comunicação de caráter institucional para roteiros e produção de vídeos e filmes;

6) Organizar e dirigir visitas, exposições e mostras que sejam do interesse da organização.

7) Coordenar e planejar pesquisas de opinião pública para fins institucionais: analisar os resultados obtidos e proferir diagnóstico; detectar situações que possam afetar a imagem da organização e realizar prognósticos;

8) Criar, apresentar, implantar, gerar, propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos;

9) Implantar, coordenar, desenvolver e dirigir ações em órgãos públicos que tenham por objeto a comunicação pública ou cívica;

10) Acompanhar assuntos de interesse público afetos à organização;

12) Definir conceitos e sugerir políticas de: relações públicas para a organização; atitudes ou mudança de atitudes no tratamento com os públicos e em relação à opinião pública; estratégias da comunicação; administração de ações de comunicação em situação de crise e de emergência; apoio ao marketing, dentro das atividades de comunicação dirigida; propaganda institucional;

13) Desenvolver, implementar, executar e coordenar campanha de envolvimento com público de interesse, campanha temática de integração, orientação, motivação, desenvolvimento organizacional e aquela que envolva relacionamento com funcionários, familiares, acionistas, comunidade, fornecedores, imprensa, governo, clientes, concorrentes, escolas e academias e clubes de serviços e organizações sociais;

14) Definir os públicos estratégicos da organização e caracterizar a segmentação feita de acordo com as técnicas de Relações Públicas para a definição das relações com funcionários, também chamada de comunicação interna;

15) Conceber, criar, planejar, implantar e avaliar eventos e encontros institucionais que tenham caráter informativo para construir e manter imagem;

Pode-se perceber que as Relações Públicas abrangem muitas funções e atividades importantes para o desenvolvimento de qualquer organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte.

Destacam-se todas estas funções deste profissional, por acreditar que uma gestão de crise eficaz envolve um pouco de cada função. Para Sonia Pedro Sebastião (2012), o profissional de relações públicas é “o arquiteto de toda a estrutura comunicacional da organização”. Por isso, a literatura sobre relações públicas destaca que ele é “o profissional mais habilitado para visualizar a comunicação globalmente, olhando para esta de forma integrada” (Póvoas, 2009: 58).

Resumindo, o RP realiza funções de diversos tipos: (1) representação – inclui todo o tipo de mensagens (escritas, faladas e visuais) produzidas na comunicação com os públicos; (2) negociação – procura dialógica do entendimento mútuo; (3) pesquisa – diagnósticos da envolvente; e (4) aconselhamento ou assessoria estratégica (Fawkes, 2004).

No artigo “Desafios para a atividade de relações públicas no mundo contemporâneo: pesquisa de opinião com profissionais do Estado de São Paulo”, de Marcelo Pereira da Silva, Ana Carolina Trindade e Jéssica de Cássia Rossi (2017), aborda as oportunidades de trabalho de Relações Públicas que são oferecidas aos profissionais, mas que costumam não ser nomeadas como tal. Desse modo, percebe-se a inserção de profissionais de outras áreas no nosso campo de atuação.

No entanto, ao levar em consideração essa sociedade orgânica e que sofre constantes transformações, pode-se perceber que o profissional de Relações Públicas tem um amplo campo de atuação dentro das organizações. Assim, como afirma Paulo Nassar, com o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, várias situações de risco foram geradas, além de impactos que desestruturaram as tradições já impostas. Estes impactos podem fortalecer os fundamentos da intolerância, mas também representam oportunidades para consolidar modelos democráticos de Relações Públicas, na medida em que estes criam canais de diálogo e pertencimento que respeitam as diferenças de todos os perfis. O profissional desta área deve estar sempre atento às tendências e oportunidades para que realize ações que desenvolvam o melhor relacionamento das empresas com os seus públicos.

Conforme descrito no primeiro capítulo deste trabalho, atualmente as organizações, independentemente do seu ramo, por terem uma cultura mais dinâmica, estão frequentemente expostas a situações de riscos. Santos (2002, p. 23) afirma que “[...] risco é o grau de incerteza em relação à possibilidade de ocorrência de um determinado evento, o que, em caso afirmativo, redundará em prejuízos.” Estes riscos podem envolver o público externo ou interno da organização, assim como afirma Linsmeier e Pearson (1996), os riscos podem surgir a partir de investimentos, estratégias de marketing, lançamento de determinado produto, no

processo produtivo da empresa, no relacionamento com fornecedores, na competição de mercado, entre outros fatores. As empresas estão sujeitas a enfrentar diversos tipos de crises, e deve-se lembrar de que como cada organização tem uma filosofia única, os riscos podem ser específicos e únicos de cada instituição.

Assim como é afirmado no Manual de Gerenciamento de Crise e Imagem da ABRAPP- Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (2015), nenhuma instituição está isenta de crise, por mais organizada que seja, pois, qualquer assunto negativo que escape ao controle da organização e ganhe visibilidade pode virar uma crise. Por isso, é recomendável estar preparado para enfrentá-la. Uma vez identificada, a crise muda a rotina da instituição, afetando não apenas a imagem, mas trazendo prejuízos diversos e impactos financeiros. É possível identificar o foco inicial de uma crise e trabalhar para mitigá-la imediatamente, mas uma vez instalada, não há como dimensionar o tamanho e impacto.

Aqui, mais uma vez, relacionamos com o caso estudados neste TCC. Segundo o Portal G1, o rompimento da barragem de Mariana gerou um impacto socioeconômico de R\$ 1,212 bilhão em 35 cidades mineiras atingidas. O valor foi determinado por uma força-tarefa do governo de Minas Gerais.

Assim como afirma Francisco Messias Barros (2003, pg 46):

Nem toda crise é imprevisível. Existem as que apresentam indícios, deixam rastros e pistas. Em particular, essas podem ser administradas, minimizando ou até evitando estragos à reputação e imagem da empresa. Para isso é necessário seguir princípios e normas de conduta na comunicação de crises.

Paulo Sérgio Monteiro dos Santos (2002) busca classificar os riscos apontando o quanto podem afetar o ambiente organizacional. Para ele os riscos são oriundos do ambiente externo e interno da organização. Os riscos do ambiente externo podem ser resultantes do Macroambiente ou do Ambiente Setorial, e do ambiente interno podem ser Financeiros ou Operacionais.

Forni (2015) classifica a crise como um acontecimento que pode desestabilizar uma organização ou um governo, e pode gerar uma pauta negativa.

Pode ser um acidente, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes. Para o autor (2015, p.8) existem algumas premissas para conceituar uma possível crise:

Acontecimento não planejado; repentino; envolve muitas pessoas; causa confusão; quando não pânico; ameaçador; emotivo; desperta o interesse do público; gera más notícias; necessita de imediata atenção; se espalha com facilidade; produz informações desencontradas; fora de controle; extraordinário; cria tensão e gera curiosidade, interesse. (FORNI, 2015, p. 8).

Para Flavio Schmidt (2011) gerenciamento, administração e prevenção de crises se configuram em “estudar o ambiente” e treinar os executivos para estarem preparados para atuarem corretamente quando a crise chegar.

Além deste conceito, trazemos as classificações de crise das autoras Juliana Nora e Ana Laura Paraginski (2016):

Crises naturais: são fenômenos da natureza, ou seja, não há culpa humana. São aceitas como fatalidades. Por exemplo: furacões, tornados, terremotos, inundações etc.

Crises tecnológicas: são crises causadas pelo homem, pois resultam de manipulação dos recursos presentes em seu ambiente.

Crises de má administração: são caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os executivos da empresa têm seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos e afins.

Para Roberto Castro Neves (2009), as crises de imagem se consolidam quando uma empresa faz algo, ou deixa de fazer, e isso afeta os interesses de seus públicos de relacionamento e o fato tem repercussão negativa junto à opinião pública. Podemos ver claramente este conceito no exemplo de crise que estamos analisando neste trabalho.

A crise normalmente atrai a mídia, gera vítimas e prejuízos muitas vezes incalculáveis. Para Forni (2015, p. 4) há algumas características primárias que definem uma crise:

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

Uma crise pode ser provocada por uma falha humana, pela falta de treinamento adequado, pela falta de planejamento e até mesmo por sabotagem. Para Neto (2010, 187), entre os principais tipos de crises registrados pelo Institute for Crisis Management (ICM) estão: acidentes com vítimas, ações legais, ações de defesa de consumidores, defeitos e *recalls*, casos de discriminação, disputas trabalhistas, caso de gerência antiética, catástrofes, fraudes e crimes por funcionários, entre outras categorias.

Levar em consideração que há diversos tipos de crises dependendo do ramo e das características de cada organização, existe uma necessidade em planejar ações específicas de como lidar com cada tipo de risco. Estas atitudes adotadas fazem parte de um conjunto de práticas que têm por objetivo “estabelecer os contextos dos riscos, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorar e comunicar os riscos associados” (RENN, 2006 *apud* RINALDI, 2007, p. 140), e estas atitudes são conhecidas como Gerenciamento de Risco. Gerenciar os riscos de uma organização é estudar, delimitar, e entender cada fator que pode oferecer perigo para o desempenho organizacional. Cada etapa é diferente para cada organização, pois dependem do grau de influência que pode representar para suas atividades. A organização que possui um plano preventivo de riscos provavelmente estará mais preparada para enfrentar a crise, do que aquelas que nem diagnosticaram os possíveis fatores de riscos.

Para Francisco Messias Barros (2003) a marca e a reputação de uma empresa são os principais patrimônios de uma corporação moderna, mesmo que sejam elementos intangíveis. Do ponto de vista administrativo, é bem mais sensato desenvolver um programa de gerenciamento de risco do que administrar uma situação de crise.

A reputação está diretamente relacionada com as expectativas que a sociedade tem em relação às organizações ou pessoas. Além disso, uma boa reputação é construída durante anos. Sendo assim, podemos concluir que o

profissional de Relações Públicas tem um trabalho contínuo para construir uma boa reputação da marca, conforme afirma Forni (2017, p.44):

Um trabalho importante dos profissionais de comunicação é sensibilizar os executivos sobre o desgaste da imagem da organização numa crise grave. Aferição de imagem para muitos administradores soa como algo intangível e ininteligível, difícil de medir e entender.

A Comunicação de Risco é responsável por gerar uma maior compreensão sobre os possíveis riscos que podem afetar ao bem estar, integridade física e desenvolvimentos das atividades dos públicos que a marca se relaciona (PALENCAR, 2005; COVELLO, 1992, HEATH, 2000).

Quando os públicos são informados dos possíveis riscos e consequências que a organização pode oferecer, além da maior integração que a organização está proporcionando, aumenta a confiança e capacitação na hora de enfrentar uma crise. Desse modo, se os profissionais de Relações Públicas, envolvidos nos programas de Comunicação de Risco, se posicionarem de maneira eficiente, podem evitar crises ou então, caso a crise venha acontecer, estarão bem posicionados para gerilas (SEEGER; SELLNOW; ULMER, 2000).

Uma das funções da Comunicação de Risco é fazer com que a comunidade se familiarize com as vulnerabilidades que estão expostas. Essa comunicação é um processo de troca de informações entre as pessoas, grupos ou instituições sobre ameaças à saúde, à segurança ou ao ambiente, com o propósito de que a comunidade esteja ciente dos riscos aos quais está exposta e participe na sua solução. (NRC, 1989 *apud* PALENCAR, 2008).

Para Forni (2015, p109-110) existem alguns processos chaves para gerenciar uma crise. Um plano de gerenciamento de crise não deve ser complexo e fixo. Além disso, é necessário determinar uma liderança e um porta-voz para direcionar e organizar os fatos. Uma resposta rápida e que envolva os diversos públicos envolvidos com a empresa é essencial para o processo de tentar reverter uma crise. Quando falamos dos públicos envolvidos com a empresa, não se pode deixar de lado a imprensa, pois ela é de prima importância para dar voz à empresa e para manter os demais envolvidos atualizados.

Seeger (2000, p. 155) acredita que: [...] “entre outras funções, as Relações Públicas são fundamentais no processo de mitigação dos danos, nas respostas às necessidades dos Stakeholders e no reparo a imagem da organização, quando se encontra em crise”.

Entende-se a Comunicação de Risco como uma aliada nos processos e nas atividades das Relações Públicas (HEATH, 2000), tendo em vista que, um dos princípios fundamentais do Gerenciamento de Risco sugere que as Relações Públicas atuem para aumentar as certezas com relação aos produtos e tecnologias organizacionais que podem afetar as pessoas (HEATH, 1995, p.257, *apud*. SEEGER; SELLNOW; ULMER, 2000). Sendo assim, criar e gerenciar relacionamentos sólidos e confiáveis entre organização e seus públicos é fundamental para as atividades das Relações Públicas.

Para Juliana Nora e Ana Laura Paraginski (2016) o Gerenciamento de Crise gerou um campo de atuação para as Relações Públicas, devido a sua capacidade para entender as relações e devido a sua constante responsabilidade diante da formação e gerenciamento da imagem e da reputação organizacional.

Conforme o quadro 1, o profissional de Relações Públicas tem como função a administração de ações de comunicação em situações de crise e emergências. No entanto, conforme afirma Mateus Furlanetto de Oliveira (2007), o profissional deve lembrar que não é possível agir sozinho, sem apoio e conhecimento de outras áreas da comunicação, do departamento jurídico e da alta administração. Além disso, devem-se levar em conta todos os públicos que envolvem a empresa, inclusive a imprensa. Se uma crise vier ocorrer, é de suma importância que o profissional de Relações Públicas tenha conhecimento sobre o fato, para tentar gerenciar o conflito estrategicamente. Conforme Margarida Kunsch destaca: “Normalmente, a área de relações públicas é chamada para ‘consertar o problema’ ou ‘apagar o incêndio’, quando deveria fazer parte da gestão e desenvolver um planejamento pró-ativo, para contornar maiores problemas e minimizar danos incontroláveis” (2003, p. 115).

Conforme Iara Marques Do Nascimento pontua em seu trabalho, para Mario Rosa (2001, p. 122-144) há doze passos para a elaboração de um plano de gerenciamento de crise, apresentados no quadro 1:

Uma visão de fora para dentro	Radiografia da imagem: saber como os outros enxergam a organização.
Uma visão de dentro para fora	Auditoria de imagem.
	Desenvolver uma versão sintética dos princípios da organização.
	Elaborar um código de conduta para instituição.
	Definir o conceito de crise para a organização.
	Definir o campo de ação do plano de administração de crise
	Definir os tipos de crise que a organização poderá enfrentar
	Decidir os integrantes ¹ do comitê de administração de crises
	Definir o porta-voz da organização
	Definir os produtos que farão parte do Kit de crise
	Definir os diferentes públicos-alvo a serem atingidos pela crise
Definir as mídias para atingir cada público	

Quadro 1. Doze passos para o plano de gerenciamento de crise. Fonte: ROSA, 2001.

Segundo Rosa (2001), o gerenciamento de crise não tem uma receita de como agir, no entanto tem uma forma de pensar. O autor considera que o grande desafio é administrar a opinião pública quanto ao conjunto de ações tomadas para controlar a crise.

¹ Possíveis Integrantes de um comitê de crise: Presidente; Coordenador; Diretor de comunicação ou relações públicas; Diretor de recursos humanos; Diretores das divisões corporativas; Representante da área de operações; Representante da área de segurança do trabalho (industrial ou médica); Representante da área de qualidade; Gerente industrial; Consultor externo.)

Assim como afirma Juliana Nora e Ana Laura Paraginski (2016), o profissional de Relações Públicas é muito relevante para uma organização na medida em que ele projeta as ameaças utilizando estratégias de gestão para evitar ou controlar situações extremas. O planejamento é uma ferramenta fundamental da comunicação para a contenção da crise, uma vez que consolida as bases para o gerenciamento e viabiliza a minimização dos danos, identificando as condições a fim de controlá-las e torná-las favoráveis quando possível.

O profissional de Relações Públicas tem condições de desenvolver estratégias e planejar um gerenciamento de crise, sempre valorizando o relacionamento com os públicos, para solucionar problemas.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Conforme afirma Jiani Bonin (2006), a opção metodológica escolhida para aplicar no trabalho é justificada em critérios de pertinência quanto ao problema ou objeto de pesquisa:

A construção metodológica se sustenta em uma atitude de vigilância, de reflexão das potencialidades e dos limites dos métodos e das técnicas utilizados, de elaboração de critérios que respondam à necessidade de formular construções adequadas ao problema/objeto investigado, transcendendo o nível automatizado e pouco reflexivo de uso de métodos e de técnicas. (BONIN, 2006, p. 28)

Para a realização deste TCC, realizamos um estudo de caso. Coletamos informações e conteúdo do caso da Samarco, em 2015. Escolhemos este exemplo devido à importância, visibilidade e repercussão. O estudo de caso é um método que envolve algumas etapas, como a coleta de dados, pesquisa bibliográfica, análise documental, entrevistas e outros. O conjunto de etapas permite ao pesquisador coletar e analisar informações:

O estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Os estudos de campo são investigações dos fenômenos exatamente como eles ocorrem, sem qualquer intervenção significativa do pesquisador. O estudo de caso refere-se a uma análise detalhada de um caso específico, supondo que é possível o conhecimento de um fenômeno a partir do estudo minucioso de um único caso. (COSTA; A. S; NASCIMENTO, A. V.; CRUZ, E. B.; TERRA, L.L; SILVA, M. R,2013, p. 52)

De acordo com Robert Yin (2010), esse método de pesquisa é utilizado quando o pesquisador não tem muito controle sobre os acontecimentos ou fazem parte dos fenômenos da vida real. “Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’”. (2010, p.19). Além disso, o estudo de caso possibilita que o pesquisador compreenda eventos contemporâneos e pouco explorados, como destacado por Costa e outros autores (2013).

Uma das vantagens do estudo de caso, conforme afirma Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari (2014), é registrar o estudo e também mostrar que

o trabalho dos profissionais está baseado em princípios teóricos sólidos. No entanto, um dos inconvenientes deste método é que a abordagem, captação de dados, análise e redação são demoradas.

Algumas etapas foram fundamentais para alcançar os objetivos deste trabalho, como a revisão bibliográfica, coleta de informações e análise de conteúdo.

Na revisão bibliográfica, estudamos alguns conceitos primários e indispensáveis para realizar a análise do caso. A revisão bibliográfica é um procedimento padrão e inicial nas pesquisas, pois ajuda a compreender conceitos e teorias que auxiliam no desenvolvimento do tema, como afirma Barros (2012):

Num sentido restrito, é um conjunto de procedimentos que visa identificar informações bibliográficas, selecionar os documentos pertinentes ao tema estudado e proceder à respectiva anotação ou fichamento das referências e dos dados dos documentos para que sejam posteriormente utilizados na redação de um trabalho acadêmico (STUMPF in DUARTE, BARROS ORG., 2012, P. 51).

Desta maneira, por meio de revisões bibliográficas, estudamos conceitos relacionados à sociedade contemporânea, tendo Bauman (1999) como autor fundamental, além de conceitos que envolvem as organizações, as crises e as Relações Públicas. Neste processo, como afirma Bonin (2006), é importante a habilidade da desconstrução metodológica, que é um refazer reflexivo na construção da pesquisa. O pesquisador trabalha se apropriando de conceitos e os adaptando de acordo com seu objeto e problema.

Segundo Bonin (2006), a pesquisa é um trabalho conjunto que envolve um esforço coletivo. Cada nova pesquisa não pode ignorar o passado bibliográfico, é preciso estudar e rever o que já foi estudado para acrescentar a construção do projeto de pesquisa. Durante o desenvolvimento do trabalho, alguns trabalhos de conclusão de curso sobre Gestão de Crise, Redes Sociais e o Caso Samarco, foram utilizados como base bibliográfica.

Em um primeiro momento, fizemos um estudo sobre as dissertações e artigos que já existem sobre o caso “Samarco”. Foi possível perceber que a referida crise tem cunho interdisciplinar por ser objeto de estudos de diversas áreas, como

Comunicação, Direito e Engenharia Ambiental². Não foi necessário realizar fichamentos destes demais trabalhos pois o intuito era ter conhecimento se outras áreas profissionais estavam estudando e analisando este caso. Para Bonin (2006), essa prática deve ser obrigatória em qualquer pesquisa científica:

O procedimento implica em debruçar-se sobre o reservatório das pesquisas existentes em relação ao tema, trabalhar em processos de desconstrução, de reflexão/tensionamento e de apropriação (BONIN 2006).

Nesta etapa utilizamos portais digitais de diversas universidades brasileiras para pesquisar trabalhos que envolvessem a palavra “Samarco” e “crise”. Depois, fizemos esta busca mais focalizada em comunicação e relações públicas.

Em um segundo momento foi realizado um levantamento de dados e de informações sobre o caso estudado. Para isso, coletamos informações publicadas nos sites das empresas³, no portal Forum, Exame, G1, Lampião (jornal laboratório do curso de Jornalismo da UFOP e um dos principais veículos para os moradores de Mariana e Ouro Preto), nas redes sociais e em outros locais que repercutiram as informações sobre o caso pesquisado. Escolhemos as fontes que contém um maior número de informações e também devido a sua seriedade em repassar informações verídicas. Além disso, destacamos as ações pessoais e externas da marca para tentar resolver as crises.

Ao adotarmos o estudo de caso para o desenvolvimento deste TCC, destacamos aqui a afirmação de Lüdke et al (1986). Para os autores este método é uma estratégia de pesquisa para estudar casos simples, específicos, complexos ou abstratos, mas que deve ser sempre delimitado. O principal objetivo do estudo de caso é a investigação de um acontecimento específico, delimitado e contextualizado. No caso deste TCC, será estudada uma crise que se contextualizou no âmbito nacional e iremos analisar a fundo os meios de comunicação utilizados para informar sobre a crise e suas ações emergenciais. Vimos que muitos trabalhos de diferentes

² Trabalhos disponíveis em: <https://bit.ly/2SL9wXL>, 2018

³ Portal Exame. Acesso em: <https://goo.gl/1TLQXL>, 2018
Revista Forum. Acesso em: <https://goo.gl/tzeMQb>, 2018
Jornal Lampião. Acesso em: <https://goo.gl/STuUkD>, 2018
Portal G1. Acesso em: <https://goo.gl/QxN5Jw>, 2018

áreas estudam este caso, e por meio deste será possível analisar e chegar a conclusões com diferentes perspectivas.

Segundo Gil (2009) o estudo de caso permite que a pesquisa seja realizada em profundidade, considerando diversos elementos com foco no contexto em que o caso ocorreu. Destaca ainda que não é possível separar o fenômeno das circunstâncias e argumenta que esse método favorece a construção de novas hipóteses e pesquisas.

No caso deste trabalho acadêmico, o estudo também será feito considerando o que a Samarco postou em suas redes sociais e no site desde o momento em que ocorre o rompimento da barreira de Bento Rodrigues em 5 de novembro de 2015 até 19 de setembro de 2018. Para não prejudicar o andamento da pesquisa, foi necessário determinar uma data final para analisar a empresa e suas postagens e ações realizadas. Escolhemos uma data atual para avaliar como a empresa está se posicionando para tentar avaliar se a crise está sendo revertida ou não.

Para Gil (2009) o conceito de “unidade caso” é destinado a um indivíduo em um contexto definido. No entanto, este conceito ampliou-se a fim de incluir vários objetos a serem analisados, seja o de uma família, de um conjunto de relações, de uma comunidade, de uma nação ou de uma organização.

De acordo com Yin (2009) o estudo de caso envolve diversos métodos de coletas de conteúdo, para que seja possível verificar e confrontar as informações obtidas por diferentes fontes. Quando em uma pesquisa são obtidas informações de três diferentes fontes e duas delas convergem, significa que o pesquisador tem dados que podem ser confirmados. Yin define esta teoria como triangulação.

A coleta de informações nos sites e redes sociais serviu para validar, proporcionar detalhes e ajudar nas conclusões dos casos escolhidos. Dentre os documentos analisados para o caso Samarco estão: Ebook: Um ano do Rompimento do Fundão; Infográfico disponibilizado pela empresa; vídeo sobre sistema de contenção de rejeitos; fundação investigation. Assim como afirma Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari (2014), o estudo de caso pode

ser dificultado quando estas informações não são disponibilizadas pela empresa. Por outro lado, entrevistas podem ajudar a compreender determinado caso.

Além destes documentos disponibilizados na internet, foram assistidos vídeos sobre o caso da Samarco, em que moradores, ex-trabalhadores e a organização relatam o acontecido e suas consequências. Foi possível também, analisar o posicionamento da sociedade nos comentários destes vídeos.

Para a análise documental, grande parte dos documentos analisados estão disponíveis na internet, e são expostos pela empresa ou pela comunidade afetada em ambos os casos.

Na parte inferior da página inicial do site da Samarco (<https://www.samarco.com/>), há um link que aborda o rompimento da barragem de Fundão (<https://www.samarco.com/rompimento-de-fundao/>) e também para a Fundação Renova, criada para reparar os danos causados pelo rompimento da barragem de Fundação (<https://www.samarco.com/fundacao/>). No primeiro link sobre o rompimento da barragem de Fundão é possível ver o que a empresa fez até 2016 para tentar reverter à situação. Nesta página há um calendário indicando as principais ações de resgate e emergenciais, além de imagens, vídeos e infográficos disponibilizados pela empresa.

O estudo de caso estruturado na área de relações públicas possibilita que o pesquisador consiga detectar lacunas e erros existentes para desenvolver estratégias e campanhas e para ajustar possíveis falhas. Cláudia Peixoto de Moura e Maria Aparecida Ferrari (2014) afirmam:

Um estudo de caso que leva em conta uma organização específica (ou mesmo o estudo de múltiplos casos) não pode subsidiar conclusões que extrapolam a realidade estudada porque, quase sempre, as organizações são singulares, o que não nos autoriza a ampliar os resultados obtidos em uma delas para as demais, ainda que do mesmo setor. (FERRARI, 2014, 741)

Vale ressaltar que outra ferramenta que pode ser utilizada no estudo de caso é a observação direta. No entanto, não foi possível fazer a visita à Samarco por que a empresa fica em Minas Gerais.

4.1. Análise das ações de gerenciamento tomadas pela empresa

Por meio de uma pesquisa exploratória, descrevemos as ações de gerenciamento de crise realizadas pela Samarco. Para tanto, consideramos o Facebook e o site da empresa, além das notícias publicadas por jornais digitais que mantêm seus arquivos abertos para consulta pública.

A Samarco, localizada em Bento Rodrigues, distrito de Mariana (MG), é controlada pela Vale e pela Australiana BHP Billiton. No mesmo dia em que ocorreu o rompimento da barreira, 05 de novembro de 2015, a empresa publicou, nas redes sociais, um vídeo com uma declaração do diretor presidente. O conteúdo do vídeo, que é claro e objetivo, revela que a empresa estava averiguando mais detalhes sobre o rompimento e prestaria todo o apoio à comunidade, fornecedores e todos os afetados. O vídeo recebeu muitos comentários indignados, mas também tiveram pessoas que falaram que culpar a empresa não resolveria nada, o importante era apoiar as vítimas. Vale ressaltar que a Samarco respondeu aproximadamente os 100 primeiros comentários e 100 comentários em datas diversas, mostrando preocupação com as pessoas que foram atingidas pela tragédia, sendo que são 485 comentários no geral, 1.195 compartilhamentos e 66 mil visualizações.

FIGURA 1- PRINT DO VÍDEO SOBRE A TRAGÉDIA

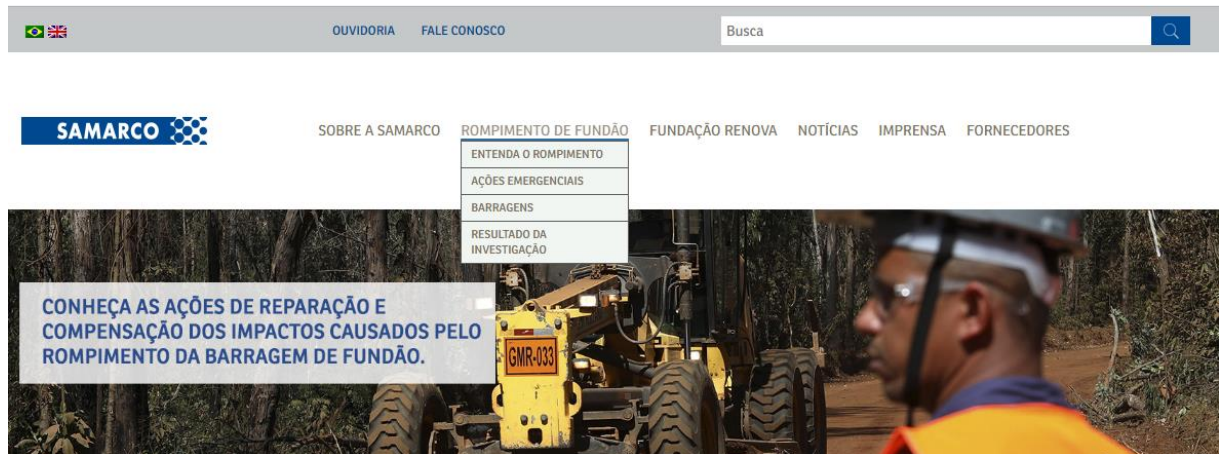


FONTE: <https://www.youtube.com/watch?v=D3HZvIMj8Mk> (2018)

Outra medida tomada pela empresa foi criar um *hotsite* com informações e ações emergenciais. Nesse espaço, havia uma rede de contatos da agência RP1, que foi contratada para intermediar o relacionamento com seus públicos durante o

acontecimento. Em outubro de 2018, a empresa apresentava em seu site (<https://www.samarco.com/>) com um menu sobre o rompimento da barragem de Fundão.

FIGURA 2- PÁGINA SOBRE AS AÇÕES EMERGENCIAIS



FONTE: <https://www.samarco.com/rompimento-de-fundao/> (2018)

No link “Ações Emergenciais” a empresa fez uma linha do tempo com todos os eventos, interrupções, mobilizações e revitalizações feitas.

Tanto o vídeo quanto a criação do portal com as ações emergenciais foram algumas das primeiras ações que empresa realizou. Essas ações emergenciais, deveriam ter sido feitas de forma rápida, quase instantânea, para que a população atingida direta e indiretamente ficasse ciente de que a empresa iria tomar alguma atitude sobre as consequências do rompimento da barragem.

Quando se trata de gestão de crise, é fundamental que a empresa ou a pessoa que está passando pela crise se pronuncie o mais rápido possível, pois essa ação estratégica ajuda a diminuir boatos e ameniza um pouco a situação. Quando o responsável pela crise se ausenta ou não é transparente o suficiente, a tendência é que os atingidos, a comunidade, a mídia, fornecedores e todos os públicos envolvidos percam a confiança na empresa e comecem a pensar que a organização de fato é culpada por tudo.

Conforme Forni (2013), a primeira consequência das crises, principalmente as mal administradas, é a exposição negativa na mídia. Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e

negativa. Quando não existe uma versão imediata para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam e passam a dar a própria versão. Sendo assim, neste caso pode-se afirmar que a Samarco acertou em criar e divulgar o vídeo após a tragédia. No entanto, as ações emergenciais não foram tão instantâneas o que colaborou para prejudicar a imagem da empresa.

Forni (2013) também afirma que a empresa, ao disparar comunicados oficiais, deve tomar cuidado para não assumir responsabilidades indevidas, mas também não pode fugir da crise. Além disso, cada palavra mal colocada pode colocar a organização em risco e tornar a situação ainda mais difícil.

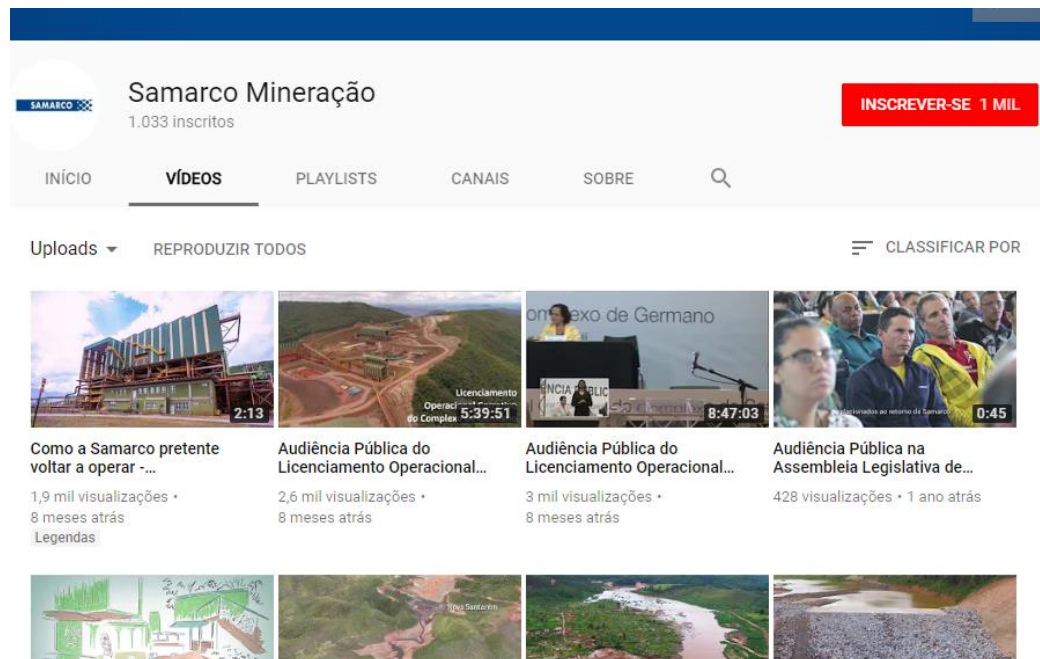
Drennan e McConnell (2007, p.22) afirmam que custos humanos: perda de vidas, feridos, traumas familiares; custos críticos de infraestrutura; custos políticos; custos econômicos; de empregos; estão entre os principais campos afetados pelas crises.

Outra questão importante apontada por Forni é sobre a cobrança do público interno:

Os empregados são os primeiros afetados pelo incidente. A própria segurança ou dos familiares pode estar ameaçada. Não esquecer que eles são os principais porta vozes e formadores de opinião da organização..(FORNI, 2013, p.131)

Na página do Youtube da empresa é possível acessar os vídeos produzidos pela empresa, como as audiências públicas, após o acidente.

FIGURA 3- PÁGINA DA SAMARCO NO YOUTUBE



FONTE: <https://www.youtube.com/user/samarcoweb> (2018)

Conforme Forni (2013), as entrevistas coletivas em momentos de crise representam sempre um risco. No entanto, é muito difícil fugir de coletivas quando há uma crise muito grave, como a da Samarco. As entrevistas devem ser sempre bem organizadas, recomenda-se fazer *media training*⁴ cogitando possíveis perguntas delicadas que possam surgir. Ou seja, é necessário treino até a exaustão. Neste momento é muito importante para esclarecer todas as dúvidas sobre a crise.

A Samarco procurou alimentares as redes sociais, inclusive o Youtube, com a finalidade de manter todas sempre atualizadas sobre as ações contínuas que a empresa havia começado a desenvolver.

Ignorar a mídia ou minimizar o seu papel, quando se administra um problema grave ou uma crise, quase sempre se transforme num lamentável erro, difícil de corrigir. Parece óbvio, no mundo atual da comunicação rápida e instantânea, mas é um equívoco ainda cometido (...) (FORNI, 2013,p. 186)

⁴ O media training, também conhecido como treinamento de imprensa, é um processo de treinamento dos porta-vozes de determinada organização, com o objetivo de aperfeiçoar sua capacidade de se relacionar com os jornalistas, seja na hora das entrevistas, em eventos ou em encontros de relacionamento. Acesso em: <https://www.racomunicacao.com.br/blog/o-que-e-media-training/>

A empresa, em fevereiro de 2016, lançou a campanha “É sempre bom olhar para todos os lados.”, com o intuito de sensibilizar as pessoas, mostrando que os funcionários estão se esforçando e desempenhando para recuperar os danos causados pela lama.

FIGURA 4: ARTE DA CAMPANHA LANÇADA PELA SAMARCO

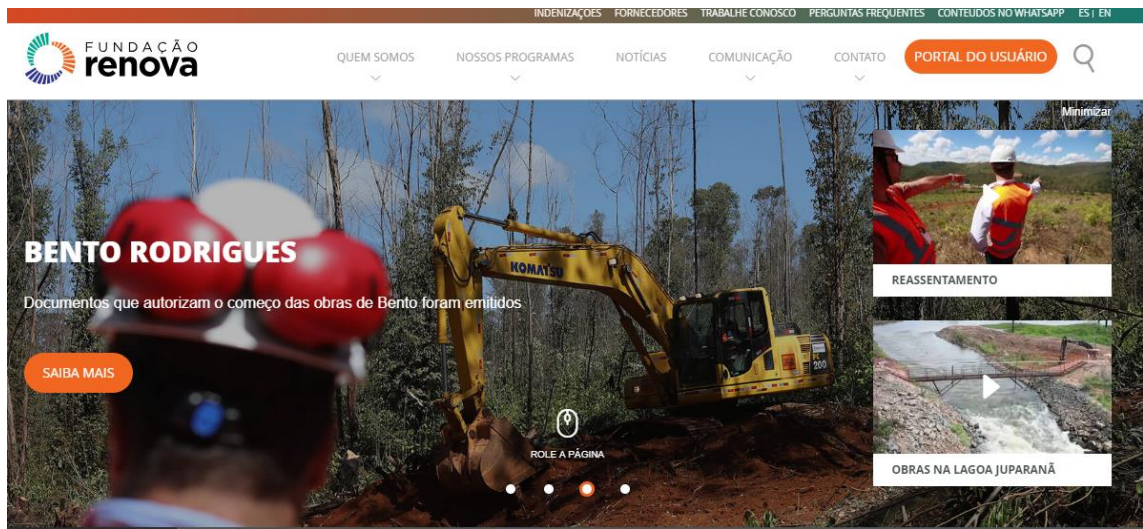


FONTE: <https://bit.ly/2S6foLy> (2018)

Essa campanha foi recebida de uma forma negativa pelos internautas, sendo que logo após a sua vinculação a palavra “Samarco” foi uma das mais mencionadas naquele dia no Twitter, sempre com um tom de crítica à empresa. Analisando esta atitude tomada pela empresa pode-se afirmar que ela foi precipitada e arriscada ao colocar no ar uma campanha que tentou vitimizar a empresa. Em momentos de crise, analisando pelo viés das Relações Públicas, ações de risco não são indicadas.

Além disso, foi criada a fundação Renova (<https://www.fundacaorenova.org/>) que conta com um portal detalhado com programas, arquivos e relatórios focados no rompimento da barragem. A Fundação Renova é constituída por Conselho Curador, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo, além de especialistas técnicos e auditorias independentes.

FIGURA 5- PORTAL DA FUNDAÇÃO RENOVA



FONTE: <https://www.fundacaorenova.org/> (2018)

A Samarco disponibiliza no site todos os programas de remediação e compensação executados. Estes programas são divididos em três eixos, conforme o quadro 2, cada um com suas áreas de atuação específicas e programas próprios:

EIXO	ÁREAS DE ATUAÇÃO	PROGRAMAS
Pessoas e Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> -Identificação e indenização; – Educação e cultura – Saúde e bem-estar – Comunidades tradicionais e indígenas – Fomento à economia – Engajamento e diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> -Cadastro dos impactados; - Ressarcimento e Indenização dos Impactados; -Proteção e Recuperação da Qualidade da Vida dos Povos Indígenas; -Qualidade de vida dos outros povos e comunidades tradicionais; -Proteção Social; -Diálogo, Comunicação e Participação Social; -Recuperação de Escolas e Reintegração da Comunidade Escolar
Terra e Água	<ul style="list-style-type: none"> – Uso do solo 	<ul style="list-style-type: none"> -Assistência aos Animais;

	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão hídrica – Manejo de rejeito – Biodiversidade – Assistência aos animais – Inovação 	<ul style="list-style-type: none"> -Reservatório Usina Hidrelétrica Risoleta Neves; -Retomada das Atividades Agropecuárias; -Manejo dos Rejeitos; -Recuperação da Área Ambiental; -Recuperação das Áreas de Preservação Permanente; -Recuperação das Nascentes
Reconstrução e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> – Reassentamento – Contenção de rejeito – Tratamento de água e efluentes – Infraestrutura urbana e acessos 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconstrução de Vilas; -Recuperação das Demais Comunidades e Infraestruturas Impactadas; -Melhoria do Sistema de Abastecimento de Água; -Coleta e Tratamento de Esgoto; -Sistema de Contenção dos Rejeitos e Tratamento dos Rios; -Gestão de Riscos Ambientais.

Quadro 2. Eixos e programas de reparação criado pela Samarco. Fonte: <https://www.samarco.com/programs/> (2018)

Através do site da empresa é possível acessar e saber um pouco mais sobre cada um destes programas. Em cada programa você consegue acessar um breve relatório com o andamento e evolução. No entanto, os relatórios não apresentam muitos dados quanti e qualitativos e, além disso, a data do primeiro parecer é de setembro de 2016, ou seja, 11 meses após o ocorrido.

Para James Grunig (2003, p.79) a função administrativa das relações públicas vem se desenvolvendo muito, tendo como princípio a responsabilidade, a transparência, a ética, inclusive nos momentos crise da organização. Quando relacionamos a afirmação de Grunig com o caso estudado, percebemos que a ação de reparação citada anteriormente, não foi necessariamente transparente com os públicos de interesse, pois não disponibilizou a informação de forma completa. O

site parece simular que a Samarco está cumprindo com suas obrigações após a tragédia de Mariana. A demora na divulgação dos dados e nas informações para os atingidos direta e indiretamente nos leva a inferir irresponsabilidade da empresa estudada.

As Relações Públicas, apropriando o conceito de Katz e Kahn (*apud* GONÇALVES, 2013), deve atuar no papel de "limite ou de fronteira", ou seja, operar de maneira satisfatória, para efetivar os objetivos da organização e do público, intermediando ambos. Neste sentido, ao analisar as ações da Samarco diante da queda da barragem de Bento Rodrigues, também inferimos que as Relações Públicas não conseguiram cumprir com o seu papel de agente intermediador. Somente após um ano da tragédia, com uma crise que parecia não ter fim para a empresa, que a Samarco publicou e disponibilizou para download no seu site um livro digital, com 37 páginas, mostrando as ações que foram realizadas para reparar os danos.

FIGURA 6: LIVRO DISPONIBILIZADO PELA SAMARCO



FONTE: <https://www.samarco.com/marcos-das-acoes-executadas/> (2018)

Conforme mencionado até então, a empresa reagiu ao desastre com várias ações na tentativa de amenizar os danos. No entanto, um ano após o acidente, 05 de novembro de 2016, a Samarco ainda não havia solucionado as questões legais⁵. As vítimas atingidas continuavam sem suas casas, pois a reconstrução do vilarejo

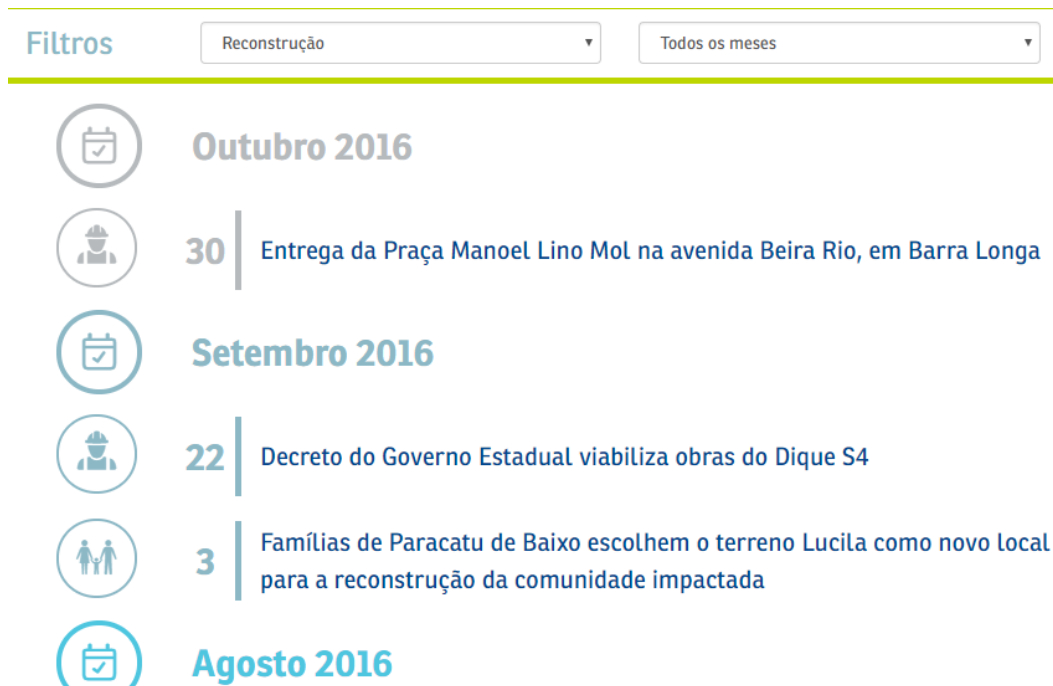
⁵ Fonte do Portal El Pais, acesso em:

https://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/02/politica/1478041923_489450.html, 2018

não havia começado. As empresas envolvidas na tragédia e seus executivos foram responsabilizados pelo Ministério Público pela vida das vítimas e pelos crimes ambientais.

O calendário de ações emergenciais conduzidas pela Samarco foi abastecido até outubro de 2016, conforme imagem abaixo.

FIGURA 7- CALENDÁRIO DE AÇÕES EMERGENCIAIS



FONTE: <https://www.samarco.com/marcos-das-acoes-executadas/> (2018)

A Criação da Fundação Renova, o livro e o calendário de ações foram outras tentativas da empresa para manter o público atingido e a população cientes de que a empresa estava tomando medidas corretivas. Para uma tragédia sempre lembrada nas redes sociais e na mídia convencional, os diversos canais de comunicação criados pela Samarco para tentar manter todos os públicos envolvidos informados, não atingiram o seu objetivo por não ser atualizado de forma contínua.

Para Forni (2013), as fontes internas e externas têm um importante papel nos casos de crise, e neste momento a internet pode ter grande utilidade nas crises. O site da empresa é um canal sem filtros para atingir o público. Quando a empresa posta em sua página oficial informações e ações sobre a crise, ela está abrindo uma linha direta de entendimento com o público. Na web, a informação tem que ser

aberta, disponível e instantânea, o que impõe grande demanda às organizações. Ao fazer um link desta reflexão que Forni nos apresenta com a crise estudada, podemos perceber que a empresa disponibilizou alguns canais de informação que foram bem abastecidos durante um curto período. A Samarco mostrou transparência quando fez em seu site um espaço destinado a contatos da assessoria e imprensa para falar diretamente sobre a crise ocorrida com a empresa contratada para administrar a comunicação, mas em outros pontos não mostrou tanta transparência, como nos programas de reparações dos danos.

Atualmente a Samarco disponibiliza informações sobre as ações de recuperação no site da Fundação Renova. Neste portal, são publicadas notícias, quase diariamente, sobre obras, projetos de reconstrução e esclarecimentos.

FIGURA 8: SITE DA FUNDAÇÃO RENOVA



FONTE: <https://www.fundacaorenova.org/noticias/> (2018)

Além do portal de notícias, o site conta com um espaço destinado a jornais da comunidade, canal de comunicação e de construção coletiva com as comunidades atingidas. Os jornais com a comunidade são publicações bimestrais, distribuídas nas cidades de Mariana e Barra Longa, em Minas Gerais, e nas comunidades da Foz do Rio Doce, no Espírito Santo.

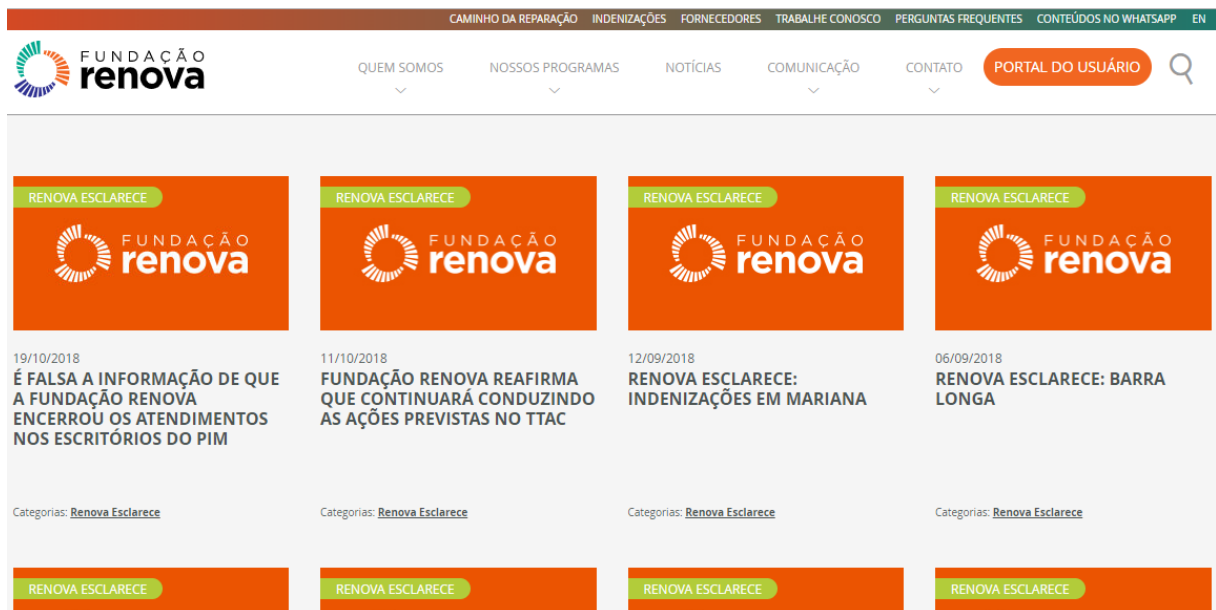
FIGURA 9: MATÉRIAS DO JORNAL DA COMUNIDADE



FONTE: <https://www.fundacaorenova.org/jornais-com-a-comunidade/> (2018)

No portal da Fundação, são disponibilizadas várias notícias com o destaque “Renova Esclarece”. Pode-se afirmar que esse título gera um tom negativo, pois dá a impressão que a empresa está se esclarecendo o tempo todo de notícias falsas ou posicionamentos errados.

FIGURA 10: NOTÍCIAS “RENOVA ESCLARECE” NO PORTAL ONLINE



FONTE: https://www.fundacaorenova.org/noticia_category/renova-esclarece/ (2018)

Mesmo com estas ações que tentam reverter a crise ocorrida, na página do Facebook da Samarco ainda é possível perceber que as pessoas não superaram a crise e ainda comentam e reagem às publicações com raiva e desapontamento. Conforme o exemplo mencionado abaixo:

FIGURA 11: EXEMPLO DE PUBLICAÇÃO NA PÁGINA DA SAMARCO

 **Samarco Mineração** 8 de agosto · 🌐

Foi homologado hoje, dia 8/8, pela 12ª Vara da Justiça Federal de Minas Gerais, o Termo de Ajustamento de Conduta Governança (TAC GOV) - do qual a Samarco é signatária - que aprimora a participação das pessoas atingidas no processo de reparação dos impactos decorrentes do rompimento da barragem de Fundão, em Mariana.

Para concluir o TAC Governança, celebrado no dia 25 de junho entre a Samarco e suas acionistas, BHP Billiton Brasil e Vale, os Ministérios Públicos (Federal, do ... Ver mais



👍❤️ 68 7 comentários 17 compartilhamentos

👍 Curtir 💬 Comentar ➦ Compartilhar 🌐

Mais antigos ▾

 ...ar <http://g1.globo.com/.../globonews-exibe-o.../6937426/> ✓

 **GloboNews exibe o documentário 'Vozes de Paracatu e Bento' neste sábado (11) -...** ✓
G1.GLOBO.COM

Curtir · Responder · 6 sem

 ... esse documentário da GloboNews - produzido em conjunto com a comunidade de Mariana e região expõe sobre o drama de um gigantesco ecossistema destruído pela SAMARCO. Serão necessários mais de 200 anos para recompor a vida no local. Como uma empresa assum... Ver mais

Curtir · Responder · 6 sem

 ... Tem quem curta esse lixo de Empresa? Deveriam ter vergonha

Curtir · Responder · 5 sem

 ...

 1

FONTE: <https://www.facebook.com/SamarcoMineracao/> (2018)

Para Anthonissen (2008, p. 14), a empresa sempre deve assumir o pior cenário, assegurar-se de que você tem um plano, não perder tempo, pessoas estão sempre em primeiro lugar e rapidez, espantando a burocracia. Neste aspecto, pode-se perceber que a Samarco não deixou muito claro que pessoas e agilidade são as suas prioridades, mostrando muitas vezes vencida pela burocracia para retornar as atividades e iniciar reformas nos locais atingidos.

Conforme Forni (2013), as empresas precisam estar preparadas para responder os públicos em uma velocidade quase instantânea nas mídias sociais. Por isso, algumas empresas contratam consultorias para manter uma comunicação efetiva e monitorada. Além disso, hoje em dia, qualquer cidadão tem voz nas redes sociais e pode criticar as falhas e as lacunas de qualquer organização.

Em outubro de 2018, na etapa final da finalização deste TCC, pouco se falava sobre as vítimas e os reparos necessários depois da tragédia que ocorreu há 3 anos, mas as pessoas nas redes sociais acabam por explorar a memória dos meios digitais para não esquecer Mariana. No dia 05 de novembro de 2018, na Band News FM, houve uma nota rápida lembrando-se dos 3 anos da tragédia e informando que muitas pessoas ainda não foram indenizadas e até então nenhum responsável cumpriu legalmente as penalizações. Outra tentativa de evidenciar o sentimento das pessoas que se manifestam nas redes sociais digitais e mostrar a necessidade de sempre se lembrar de Mariana, a agência Filadélfia criou a campanha “#NãoEsqueçaMariana”

FIGURA 12: LAYOUT DA CAMPANHA



FONTE: <https://bit.ly/2J7Fg5t> (2018)

Essa campanha, com o primeiro vídeo publicado em 2015 e o segundo em 2018, mostra primeiramente a atriz global Mariana Ximenes posando em diferentes cenários destruídos da cidade devastada pela lama, enquanto manchetes genéricas de sua vida de celebridade aparecem em cada foto. Ao final, o vídeo expõe ainda mais o contraste, afirmando que o público deve prestar atenção em outra Mariana, que não a atriz. Essa iniciativa gerou a página no Facebook (<https://bit.ly/2PIfGXn>) em que mostra moradores ainda desabrigados e passando por diversas dificuldades.

Forni (2015, p. 109 - 110) pontua que existem alguns processos chave para gerenciar uma crise, que destacamos abaixo. Mas será que vale para uma crise que ninguém esquece, como a da Samarco? Em cada ponto chave de Forni refletimos

sobre a crise enfrentada pela empresa responsável pelo rompimento da barreira de Bento Rodrigues que atingiu várias pessoas.

a) um plano de crise simples e flexível:

Não conseguimos encontrar um plano de gerenciamento de crise da Samarco anterior à tragédia de Mariana. Para Forni (2015), um plano definido e de fácil execução é um primeiro passo para gerenciar uma crise.

Especialistas em gestão de crise são unânimes em afirmar que a prevenção e o treinamento para situações de crises devem integrar os planos de contingência das corporações. A prevenção constitui-se parte integrante do processo que se convencionou a chamar Gestão de Crise. (...) O plano de contingência deve conter não apenas as ações preventivas, mas considerar também o treinamento da equipe de crise e dos empregados para situações de emergência. (FORNI, 2013, pg.65)

Neste caso, um treinamento com funcionários e moradores de Bento Rodrigues poderia ter evitado tantas mortes. O que fazer se uma barragem arrebenta? Como agir com as pessoas idosas que não conseguem correr? Essas são apenas algumas das questões que devem ser discutidas em um plano de crise de prevenção, pois os riscos de uma organização devem ser enfrentados e nunca ocultados. O relato da tragédia de Mariana nos revela que a empresa não agiu de forma clara e correta. Tal fato acabou por prejudicar a imagem da organização, pois eram muitas as pessoas indignadas com o seu posicionamento.

b) a necessidade de liderança;

Durante a crise estudada neste trabalho, a única liderança que se posicionou publicamente foi o sócio diretor da Samarco. Ele apareceu muito pouco durante todo este tempo de reparos, parecendo ser uma personalidade de difícil acesso e apta a sair dos holofotes para não prejudicar a sua imagem e reputação:

A crise por si só implica utilizar soluções não tentadas antes. Embora sujeito a erro e sem conhecimento das respostas mais corretas, o líder forte está preparado para assumir o risco nas crises. A organização deve estar preparada e ter uma liderança forte exatamente para esses momentos. (...) Se o líder se omite, a organização toda some. Ninguém quer se expor neste momento. Mesmo devendo explicações à sociedade. (FORNI, 2013, pg. 150)

O líder deve ser uma pessoa que está apta a responder todas as perguntas e a se expor perante a organização. Vale lembrar que é possível ter mais de um líder durante a gestão da crise.

c) um porta-voz preparado:

O porta-voz deve ser alguém que entenda de todo o acontecimento e tenha conexões com todos os setores envolvidos na crise. Deve ser um profissional altamente preparado para falar com a imprensa, respondendo com clareza e mantendo uma boa imagem. É importante a definição de uma pessoa para cumprir este papel para manter uma unanimidade nas informações. Vale ressaltar a importância do porta-voz conhecer o seu público-alvo para evitar surpresas em um momento de delicadeza, como uma gestão de crise:

Ele é a “voz” e o “rosto” da organização. Por isso, não pode sair dando entrevistas por conta própria. Ele deve ser um profissional treinado no relacionamento com a imprensa, principalmente sob forte pressão, como costumam ser as entrevistas de crise. Mesmo preparado, nem sempre o principal executivo, o presidente ou ministro são as pessoas mais indicadas para falar pela corporação ou o governo numa crise. Se ele não costuma ser o porta-voz habitual da empresa, não pode ser jogado na fogueira numa crise. (...) Mas uma coisa é definitiva: o relacionamento anterior com a mídia, uma tivo importante nesse momento. (FORNI, 2013, pg. 220)

No caso da Samarco, o porta-voz escolhido foi o vice diretor da organização que anunciou a crise por meio de um vídeo e representou a empresa perante a imprensa quando necessário. A escolha deste porta-voz foi um pouco duvidosa pois quando a empresa divulgou o vídeo que o vice diretor falava, muitas pessoas criticaram a sinceridade e conhecimento dele perante a situação. Ou seja, pareceu que ele não se importava muito com o caso ou então ele não teve um treinamento adequado e não conseguiu agir naturalmente durante a gravação do vídeo.

d) a identificação e a necessidade de estabelecer relação com os diversos stakeholders, principalmente os envolvidos na crise;

É importante a organização saber com quem está falando, até mesmo para definir como e onde ela pode e deve falar:

Relacionar todos os públicos de interesse da organização, a começar pelos principais: empregados, acionistas, clientes, fornecedores,

parlamentares, mídia, autoridades políticas, defesa civil etc. A mídia deve merecer atenção especial. (FORNI, 2013, pg. 123)

Se a empresa não souber quais públicos estão envolvidos na crise, ela pode deixar de fazer alguma ação emergencial, e prejudicar ainda mais esse stakeholder.

Neste caso que estamos estudando, a empresa necessitava saber quais eram os seus públicos pois ela precisava criar ações emergenciais à população atingida, por exemplo. Além disso, ela precisou comunicar, de uma outra forma, os seus fornecedores, funcionários e a mídia. Ou seja, para cada público que ela se envolveu foi necessário comunicar a crise de uma maneira específica.

- e) o timing da resposta, que não comporta alternativa, a não ser a rapidez;

Conforme já falamos anteriormente, a empresa deve se preocupar em responder quase que de forma instantânea. Mesmo falando de uma crise complexa, como a que estamos estudando, o timing de resposta não deve ser influenciado pela burocracia.

A resposta à crise precisa ocorrer nos primeiros momentos do evento. Embora no Brasil não haja uma cultura de respostas imediatas, a recomendação atual da maioria dos especialistas, são os primeiros comunicados serem divulgados dentro de 15 a 30 minutos da ocorrência do evento. (FORNI, 2013, pg. 133)

Comunicar na hora certa, para a pessoa certa e da forma certa irá ajudar a proteger a reputação da organização, por isso estas questões devem ser levadas como prioridades em um momento de gestão de crise. No caso da empresa estudada neste trabalho, pode-se perceber que há muitas pessoas e meios de comunicação que ficaram descontentes com a demora da empresa para se pronunciar sobre o ocorrido. Como por exemplo, o Portal G1⁶ que publicou uma matéria afirmando que a ONU criticou o governo brasileiro, a Samarco, a Vale e a BHP pela demora de três semanas para a divulgação de informações sobre os riscos gerados pela lama vazada.

- f) o plano de comunicação, levando em conta, prioritariamente, a comunicação interna e a relação com a mídia.

⁶ Disponível no portal do G1, acessado em: <http://g1.globo.com/minas-gerais/desastre-ambiental-em-mariana/noticia/2015/11/samarco-diz-que-rejeitos-nao-sao-perigosos-apos-acusacao-da-onu.html>, 2018

A empresa em questão deve se lembrar que o público interno deve ser prioritário no momento de passar a informação, pois eles são grandes formadores de opinião e porta vozes indiretos. Além do mais, eles são os primeiros afetados pelo incidente:

Os empregados devem ser incentivados a se sentir participantes ativos, ou então irão agir apenas como observadores externos. (...) O público interno às vezes sabe mais sobre a crise do que a diretoria. (FORNI, 2013, pg 131)

Ao associar com a crise enfrentada pela Samarco, a empresa fez um vídeo, veiculado em colocar data, no qual funcionários falavam sobre as ações emergenciais de reparo. Na época, houve bastante crítica sobre a estratégia de comunicação utilizada pela empresa. No entanto, o foco deste TCC não era o público interno e não conseguimos mais informações sobre essa ação. Nas redes sociais digitais os funcionários se mostram informados sobre a crise da Samarco. No entanto, destacamos a necessidade de priorizar em informar o público interno sobre todas as ações de uma organização.

A mídia exerce influência sobre o público, por isso nunca pode ser deixada de lado durante uma crise. Por meio da mídia, é possível influenciar a opinião pública com as informações publicadas por jornais, rádio, televisão e internet. Num momento de crise, quando se tem um relacionamento contínuo com a mídia, uma notícia sobre uma tragédia como a de Mariana pode ser contextualizada com o histórico de boas ações da organização. Ao partir do princípio que o jornalismo precisa ouvir todos os lados de uma história, é necessário estar preparado para passar todas as informações necessárias:

Falhar com esse stakeholder pode implicar o fracasso na administração da crise. O mantra da comunicação de crise é “conte tudo e depressa”. A estratégia correta nas crises é a empresa assumir o comando da comunicação. (FORNI, 2013, pg 127)

Neste caso em que estamos estudando, a empresa realizou algumas coletivas para falar com a mídia e também facilitou os canais para contato com a assessoria de imprensa. No entanto, em alguns dos canais que analisamos, os jornalistas estavam descontentes com a falta de informação e preocupação por parte

da Samarco. Como por exemplo, a EXAME⁷ que publicou uma notícia em que a manchete era: Samarco: uma grande aula do que NÃO fazer.

No cenário de convergência, onde as mídias sociais ganham protagonismo no ecossistema midiático, há necessidade de fazer um constante monitoramento da opinião pública, sobretudo quando precisamos reconstruir a imagem de uma empresa que possui em sua história uma crise que ninguém esquece. Deve-se lembrar que nos dias atuais as pessoas tem o poder de expor as suas opiniões, serem formadores de opinião, e serem investigadores das organizações ou de outras pessoas:

Atualmente, a comunicação digital permite que o exercício do poder aconteça de forma contínua, porque prescinde da presença física e da instantaneidade para se efetuar. Cuida-se de cada um individualmente e, de todos, ao mesmo tempo. (BARICHELLO, 2017, pag. 102)

As organizações devem se atentar, pois é mais delicado você agir e sair de uma crise quando as pessoas sabem e querem opinar e questionar as suas ações.

⁷ Disponível d Portal da Exame, acessado em: <https://exame.abril.com.br/blog/branding-consumo-negocios/samarco-uma-grande-aula-do-que-nao-fazer/>, 2018

5. CONSIDERAÇÕES

Por meio desta pesquisa procuramos compreender a importância do profissional de Relações Públicas para fazer parte do gerenciamento de uma crise. Neste TCC, utilizei como estudo de caso a Samarco que passou por uma grande crise no ano de 2015 quando houve a quebra da barragem de Bento Rodrigues, em Mariana, Minas Gerais.

Com o desenvolvimento deste trabalho de conclusão de curso, tive acesso há muitas teorias e técnicas da área das Relações Públicas sobre crise organizacional. Apesar de ter focado em uma única empresa ao adotar o estudo de caso, percebo que poderei aplicar o conhecimento aprendido em diversas empresas de diferentes tamanhos e segmentos.

Para chegar ao objetivo geral foi necessário estudar como o profissional de Relações Públicas se comporta diante dessa sociedade contemporânea, influenciada pelos meios digitais no seu comportamento e modo de pensar. Além disso, foi necessário verificar quais ações são primárias para uma gestão de crise excelente e eficaz, sempre comparando a bibliografia estudada com o caso em questão. E por fim, foi necessário entender a importância de uma gestão de crise institucionalizada na organização, para que no momento que a crise ocorre todo o gerenciamento fique mais simples e ágil.

Durante a formulação deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para averiguar os conceitos e teorias importantes sobre a temática. Além disso, foi feito um levantamento de conteúdo para saber quais trabalhos já foram elaborados sobre este tema e sobre esta empresa. Neste momento, percebemos que várias áreas de conhecimento haviam analisado essa crise enfrentada pela empresa. Por exemplo, trabalhos da área do Direito estavam analisando as questões legais que a empresa deverá se submeter, trabalhos da Engenharia Ambiental avaliavam as questões ambientais que a organização precisará se posicionar e recuperar e também trabalhos na área da comunicação analisando como a empresa se posicionou nas redes sociais quando a crise ocorreu e as pessoas ficaram indignadas.

Por fim, usufruindo das redes sociais e portais digitais, levantou-se as principais ações que a empresa fez após a crise, procurando sempre ver pelo olhar das Relações Públicas.

Neste levantamento de dados, percebe-se que as Relações Públicas é um dos profissionais que deve ser consultado em momentos de crise. Ele é capacitado a preservar e reconstruir a imagem da organização. Deve-se sempre lembrar que em momentos de crises organizacionais os profissionais de diferentes áreas devem unir os seus conhecimentos e expertises para conseguir gerenciar a crise de maneira completa.

Por meio deste trabalho foi possível perceber a importância que as redes sociais representam no dia a dia das pessoas e das organizações. As empresas devem estar em constante atualização nesse meio digital e sempre interagindo com os internautas, principalmente em momentos de crise que a empresa está em constante observação. Neste aspecto, pode-se levantar outro tema relevante para pesquisas acadêmicas, seriam as redes sociais plataformas que colaboram ou complicam as organizações em momentos de crise?

Manter os stakeholders informados desde o momento que a crise ocorreu até reverter a sua imagem e reputação por completo, é outro ponto importante que percebemos nesta pesquisa. O Gerenciamento de Crise é um processo contínuo e muitas vezes longo, a empresa deve ter consciência que ela terá que manter bons relacionamentos durante muito tempo até reverter a sua reputação.

Após estudar a crise enfrentada pela Samarco, pode-se dizer que a empresa ainda não superou a crise por completo. A rejeição nas postagens e o número de notícias sobre o caso diminuíram muito, porém a imagem e reputação da empresa ainda não voltaram a ser como era antes. Mesmo que as pessoas esqueçam os acontecimentos, e que os jornais parem de publicar sobre o assunto, é uma recuperação que leva anos e muitas vezes nunca é alcançada. O que a empresa precisa ter consciência é que ela deve estar em contínua recuperação e deve manter todos informados de todas as ações que ela faz para recuperar os danos causados. Analisando as redes sociais da Samarco, é possível perceber que muitas

ações de recuperação e restauração estão levando muito tempo para serem aprovadas e com isso as pessoas se revoltam ainda mais.

Outro tema relevante para pesquisas acadêmicas na área de Relações Públicas é a importância da internalização de um plano de gestão de crise dentro das organizações. Assim, quando ocorre uma crise, a empresa já tem uma diretriz para seguir e as chances de ela cometer novos erros diminuem.

Logo, é necessário que a empresa mantenha os *stakeholders* informados, sempre agindo com transparência e com fiscalização para evitar problemas que prejudiquem a imagem da empresa, só assim, após anos de recuperação, a empresa irá resgatar a sua imagem e reputação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Leonardo P. e LEÃO, Luís Henrique da Costa. A Comunicação Corporativa e a Sociedade Contemporânea. **Revista Espaço Acadêmico**, n. 138, p 1-9, nov. 2012.

BARROS, Francisco Messias. **A comunicação organizacional no gerenciamento de crises empresariais**. 2003. p. 1-86. Trabalho de conclusão de curso- Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2001.

BONIN, Jiani. **Revisitando os bastidores da pesquisa: Práticas Metodológicas na construção de um projeto**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina. 2006. p.19-42.

BOSCO, Estevão e GIULIO, Gabriela Marques. **Ulrich Beck: Considerações sobre sua contribuição para os estudos em ambiente e sociedade e desafios**. São Paulo: Editora UNESP, 2015. p. 11-72.

CALDAS, R. W.; DO AMARAL, C. A. A. **Introdução à Globalização: Noções Básicas de Economia, Marketing & Globalização**. 1. ed. São Paulo: Celso Bastos, 1998.

CAVALHEIRO, Laura Helena Dias; **O papel das Relações Públicas nas Organizações e as Teorias da Comunicação no século XXI**. Congresso Internacional de Comunicação e Consumo, São Paulo, 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**. São Paulo, Editora Makron Books, 1997.

COLOMBO, Maristela. **Modernidade: a construção do sujeito contemporâneo e a sociedade de consumo**. Rev. bras. psicodrama [online], vol.20, n.1, pp. 25-39.

2012

COSTA, A.; NASCIMENTO, A.; CRUZ, E.; TERRA, L.; SILVA, M. **O uso do método Estudo de Caso na Ciência da Informação no Brasil**. InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação, v. 4, n. 1, p. 49-69, 17 jun. 2013.

DRENNAN, L. T.; McCONNELL, A. **Risk and Crisis Management in the Public Sector**. Abingdon, UK: Routledge, 2007.

ENRIQUEZ, Eugêne. **Os Desafios Éticos nas Organizações Modernas**. Conferencista na EAESP/FGV, p 1-12. 1997

FORNI, J. João. **Gestão de Crise e Comunicação**. 2. ed. São Paulo, Atlas,. 2013.

GIBSON, James. **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. 12. Ed. São Paulo, Atlas,. 1981.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONCALVES, José Ernesto Lima. **Os impactos das novas tecnologias nas empresas prestadoras de serviços**. Rev. adm. empres. [online]. 1994, vol.34, n.1, pp.63-81. ISSN 0034-7590.

GONTARZ, Poliane Brandalize; GOMES, Clarice Rosangela e KREDENS, Marcela. **A Interdisciplinaridade no Curso de Relações Públicas**. X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Blumenau – 28 a 30 de maio de 2009.

GRUNIG, James E. , FERRARI, Maria Aparecida. e FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, Waldemar Luiz. **Gênese e desenvolvimento do campo profissional e**

acadêmico das relações públicas no Brasil. São Paulo. Saraiva. 2009.

LOURENÇO, Milene Rocha. **A prática da comunicação de risco nas organizações.** p. 1-13. 2011.

MARCHIORI, Marlene. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** Conexão – Comunicação e Cultura, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, jan./jun. 2010.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de Aprendizagem: Educação Continuada e a Empresa do Futuro.** São Paulo, Editora Atlas, 1999.

MATTOS, Lissandra Kerpper. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação.** Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Federal Rural de Pernambuco. 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 7ª.Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MOLINI Tatiana. **Samarco: um anticase de gerenciamento de crise,** 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/1m2FuZ>> Acessado em: 05/05/2018

MOURA, Cláudia Peixoto de Moura e FERRARI, Maria Aparecida Ferrari. **A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação.** EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS. 2014

NASCIMENTO, Iara Marques do. **GERENCIAMENTO DE CRISE: identificar, planejar e prevenir.** Trabalho de Conclusão de Curso- Universidade Federal de Juiz de Fora. p. 1- 85. 2007.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das Organizações.** Editora Difusão. São Paulo. p. 208. 2007.

NEVES, Francisco Messias. **Crises Empresariais**. *Comum. Inf*, v.6, n.1, São Paulo, 2003.

NORA, Juliana e PARAGINSKI, Ana Laura. **O papel do Relações Públicas como gerenciador da opinião pública nas redes sociais**. *Intercom Sul – Curitiba*, PR – 27 a 29 de maio de 2016.

OLIVEIRA Rosângela Florczak. **Dimensões Possíveis Para O Diálogo Na Comunicação Estratégica**. Pontifícia Universidade Católica Do Rio Grande Do Sul. Porto Alegre, 2016.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de. **O papel essencial das relações públicas no gerenciamento de crise**. *Organicom*, ANO 4. n. 6. Jul, 2007.

PALENCAR, M. J. **Risk communication**. In: HEATH R. L. (Ed.). *Encyclopedia of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

PINHO, José Benedito. **A Internet como Instrumento de Relações Públicas: Possibilidade e limitações**, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/C55Yjm>> Acessado em: 05/05/2018

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. 2008. **Prejuízo com lama de barragem é de R\$ 1,2 bi para 35 cidades, diz MG**, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/B58umz>> Acessado em: 12/05/2018

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009. (Coleção Cibercultura). p. 191, 2009.

RIEL, Cees B.M. Van. **Comunicação Corporativa**. Madrid: Prentice Hall, 1997.

SANTOS, Sílvio Mário Siqueira; BILAR, Alexsandro Bezerra Correia. **A importância do gerenciamento de crises para a sobrevivência**

organizacional em ambientes de risco e incerteza. Revista da Ciência da Administração. v.11, Jan. – Jul. 2015.

SILVA, Marcelo Pereira da; TRINDADE, Ana Carolina; ROSSI, Jéssica de Cássia. **Desafios para a atividade de relações públicas no mundo contemporâneo: pesquisa de opinião com profissionais do Estado de São Paulo.** Revista Internacional de Relaciones Públicas, v. 7, n. 14, p. 103-124, 2017.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. **Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade** , Comunicação Pública, vol.7 n12 | 2012, 23-42.

SEEGER, Matthew W.; SELLNOW, Timothy L.; ULMER, Robert R. Public relations and crisis communication, Organizing and Chaos.In: **Handbook of public relations.** HEATH, RobertnLawrence.Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roing. **Teoria e Prática – uma relação dissonante em Relações Públicas no Brasil do Século XX.** Porto Alegre: EdiPUCRS, 2009.

THEODORO Victor Silva e SILVA Marcela Guimarães. **Relações Públicas e Comunicação Interna: uma Abordagem a Luz da Ética.** Universidade Federal do Pampa, São Borja, RS, 2013.

Yin, Robert. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Bookman. Porto Alegre, 2015.