
Afundar ou emergir: comunicação de risco e resposta à crise no caso do naufrágio do navio Haidar, em Barcarena (PA)¹

Thiago Adriano Viana dos SANTOS²
Zama Caixeta NASCENTES³

Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, PR

Resumo

No dia 06 de outubro de 2015 o navio libanês Haidar, com mais de 700 metros de comprimento e carregado com 5 mil bois, aderna no cais do porto de Vila do Conde e vai para o fundo do rio causando o maior acidente ambiental em Barcarena (PA), o 18º desde o ano 2000. O caso instalou uma situação de crise para pelo menos quatro organizações envolvidas direta ou indiretamente com o porto, a carga ou transportadora. A partir de uma revisão de bibliografia e a reunião de matérias publicadas sobre o assunto no período de um ano, este estudo faz uma análise sobre os dispositivos de detecção e comunicação de riscos, bem como as estratégias de resposta à crise adotadas pelas empresas envolvidas, além de inferências sobre como os posicionamentos tiveram influência para mitigar ou agravar a crise.

Palavras-chave: *Naufrágio; Barcarena; Comunicação de risco; Resposta à crise.*

Introdução

Ainda é muito comum, entre as empresas brasileiras, a existência de comportamentos que conduzem para situações de crise. Normalização de riscos, omissão de informações e priorização da reputação das organizações em detrimento da segurança ou de um posicionamento ético, acabam por colocar uma parcela considerável das empresas brasileiras em situação de crise iminente.

Neste estudo, utilizamos o caso do naufrágio do navio Haidar para refletir acerca de questões sobre a Comunicação e Gestão de Crises. O objetivo do artigo é elucidar de

¹ Trabalho apresentado na II03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XV Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Estudante de Graduação, no 7º semestre do curso de Comunicação Organizacional da UTFPR. Graduado em Jornalismo pela Universidade da Amazônia. E-mail: thiagoviana@thiagoviana.com

³ Orientador do trabalho. Professor da disciplina Comunicação e Gestão de Crises no curso de Comunicação Organizacional da UTFPR. Doutor em Literatura Brasileira pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). E-mail: zcaixeta@utfpr.edu.br

que forma os posicionamentos adotados pelas empresas envolvidas no acidente se relacionam com os conceitos discutidos ao longo da disciplina Comunicação e Gestão de Crises, do sexto período do Bacharelado em Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Como metodologia, utilizamos uma revisão de bibliografia focada principalmente na detecção, comunicação e gerenciamento de risco, além de conceitos também relacionados à resposta à crise. Na etapa de preparação da crise, desenvolvemos um debate a respeito da importância da detecção de riscos fazendo uso de conceitos elaborados e discutidos por autores como João José Forni, Ian Mitroff, Robert Kaplan e Anette Mikes.

Avançando em nossa discussão, passamos para a definição da comunicação de risco e sua importância para a prevenção de crises. Neste momento, agregamos para nosso estudo os apontamentos de Kathleen Fearn-Banks, principalmente sobre necessidade de estabelecer relacionamentos baseados na transparência e confiança com os diversos públicos relacionados à organização.

A terceira discussão deste artigo está baseada nas contribuições de W. Timothy Coombs sobre as estratégias de repostas à crise. Será observado como as empresas envolvidas no naufrágio do navio trabalharam a partir do momento em que a crise estava instalada e causando danos progressivos às comunidades próximas ao porto de Vila do Conde, em Barcarena (PA).

Para a parte analítica deste estudo, construímos um corpus a partir de 364 edições do Jornal O Liberal, publicadas entre os dias 06 de outubro de 2015 e 07 de outubro de 2016. Neste universo identificamos 26 edições que traziam algum conteúdo relacionado ao caso estudado. No total, foram 52 publicações no jornal durante o período analisado.

O Jornal O Liberal é um dos maiores jornais impressos do estado do Pará. A escolha por analisar o fato a partir desta publicação se deu, primeiramente, pela importância do veículo de comunicação na imprensa local, a influência e prestígio do jornal na sociedade e a disponibilidade online das publicações mesmo três anos após o ocorrido.

Para a delimitação do corpus, levamos em consideração a publicação de manchetes, chamadas de capa, matérias, grandes reportagens e notas publicadas por colunistas. Nestes conteúdos, observamos principalmente o que diziam os posicionamentos das empresas envolvidas no acidente e o como diziam.

Ao nos depararmos com a insuficiência de respostas e posicionamentos das empresas nas publicações do jornal, passamos a procurar por estes posicionamentos nos sites oficiais das empresas e em veículos alternativos, como o Blog Uruatopera, da jornalista paraense Franssinete Florenzano.

A partir da análise do conteúdo e dos conceitos discutidos em sala de aula, este estudo faz algumas inferências sobre a maneira como cada empresa se posicionou ao longo dos desdobramentos dos fatos e de que maneira estes posicionamentos tiveram influência e relevância para resolver o agravar a crise gerada a partir do naufrágio do navio carregado de bois.

1. Barcarena: a cidade vulnerável

Distante 15 km de Belém, a cidade de Barcarena, no Pará, é um importante polo industrial para o estado e para a Região Norte. O município de pouco mais de 121 mil habitantes tinha a sua economia baseada tradicionalmente na agricultura. Mas a sua posição geográfica privilegiada na baía do Marajó atraiu investimentos de infraestrutura e logística no final do século XX, o que resultou na instalação de uma das maiores operações portuárias da Região Norte e do Brasil. O Porto de Vila do Conde foi inaugurado em 1985 e, em pouco mais de 30 anos de atividades, já está entre os 10 maiores portos do Brasil em volume de exportação⁴. Administrado pela Companhia Docas do Pará, empresa de economia mista cujo acionista majoritário é o Governo Federal Brasileiro, o porto está subordinado, hoje, à Secretaria de Portos da Presidência da República. Em 2015, mais de 35% de todos os produtos de exportação do estado do Pará partiram de lá, enquanto 55% das importações aportaram nele. Isso significou, na época, uma movimentação superior a US\$ 2,6 bilhões em volume de exportação e pelo menos US\$ 51 milhões em importações.

Entre os principais materiais de exportação estão produtos químicos inorgânicos e minérios como alumina, alumínio, bauxita, caulim, manganês; além de milho, soja, dendê, madeira e boi vivo. O Pará é, inclusive, o maior exportador de boi vivo do Brasil.

⁴ Segundo matéria publicada pelo Nexo Jornal em 24 de maio de 2018, a partir de dados da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (Antac). Disponível em: <<https://www.nexojornal.com.br/grafico/2018/05/04/Os-10-portos-que-mais-exportam-no-Brasil-seus-produtos-e-destinos>>. Acesso em 17 nov. 2018.

O estado possui o quarto maior rebanho bovino do país e faz comércio com grandes mercados principalmente no Oriente Médio e na América Latina, e o porto de Vila do Conde é uma das principais vias de escoamento desta produção.

O vilarejo mais próximo ao porto de Vila do Conde deu nome ao complexo portuário. A Vila do Conde, também conhecida como Vila Murucupi, possui aproximadamente 10 mil habitantes e sobrevive principalmente da pesca, do comércio e do turismo. A região possui diversas praias de rio que atraem milhares de pessoas de municípios próximos todos os finais de semana. As atividades portuárias e a chegada de grandes empresas de mineração também tiveram significativo impacto na economia e na geração de empregos na região, por capacitar e absorver a mão de obra local.

Ao longo do seu período de desenvolvimento, Barcarena recebeu também sedes de empresas mineradoras que, por conta do porto, formaram um polo industrial na cidade, instalando unidades de beneficiamento de suas matérias-primas para uma fase pré-exportação.

Com a intensificação das atividades do porto de Vila do Conde, principalmente a partir do final do século XX e início do século XXI, quando grande parte das empresas que ali se instalaram passaram a funcionar plenamente, a cidade de Barcarena começou a sofrer os impactos do acelerado desenvolvimento. Do ano 2000 até o ano de 2015 foram contabilizados pelo menos 18 acidentes com significativos impactos ambientais para a cidade. A maior parte deles envolvia primordialmente duas situações: naufrágios de embarcações seguidos de vazamento de combustíveis; e vazamento de material tóxico proveniente de bacias de rejeitos das empresas mineradoras.

O maior destes acidentes aconteceu nas primeiras horas da manhã do dia 06 de outubro de 2015, quando o navio Haidar, de bandeira libanesa, adernou em um dos berços de atracamento do porto de Vila do Conde, enquanto terminava de embarcar quase 5 mil bois vivos. A embarcação de 170 metros de comprimento atracou no porto no dia anterior e logo começou o embarque da carga, que tinha como destino a Venezuela. Relatos de trabalhadores do porto revelam que a inclinação do navio foi percebida ainda nas primeiras horas da madrugada e que o comandante, de nacionalidade síria, havia sido alertado sobre possível falha no lastro, mecanismo responsável pela estabilidade da embarcação. Ainda segundo os estivadores, o comandante teria ignorando a informação e prosseguindo com o embarque dos bois. Por volta de oito horas da manhã, o navio

tombou e foi para o fundo do rio Pará. No momento do naufrágio, o navio carregava cerca de 4.800 animais e mais de 700 toneladas de combustíveis.

No mesmo dia, o acidente virou notícias em boletins especiais do jornalismo local em todas as emissoras de televisão, que também dedicaram grande parte do tempo dos telejornais do dia para a cobertura do acidente. O filtro sobre o qual este estudo se desenvolve são as matérias publicadas pelo jornal O Liberal, periódico ligado a um dos maiores grupos de comunicação do estado do Pará, as Organizações Rômulo Maiorana.

O acidente, que teve impactos ambientais e econômicos imediatos para a região, é considerado o maior acidente ambiental na história recente do estado do Pará. Nos dias que sucederam o acontecimento, a demora na implementação de um plano de contingência para minimizar os impactos foi fator determinante para uma sucessão de eventos que acabaram atingindo – em diferentes graus - não só as comunidades próximas, mas o município inteiro, bem como cidades vizinhas, culminando com a interrupção das principais atividades econômicas nas regiões mais atingidas pelos impactos do naufrágio, desabastecimento da cidade, evasão súbita da população, e decreto municipal de estado de emergência.

Para além dos impactos ambientais, sociais e econômicos que se apresentaram a partir do acidente com o navio libanês, está a situação de crise que se instalou principalmente no âmbito da administração do porto, a Companhia Docas do Pará, nos dias e semanas seguintes ao naufrágio.

A primeira manifestação de uma das empresas envolvidas diretamente no acidente ocorreu no mesmo dia do naufrágio. Em um ‘Comunicado ao Mercado’ publicado em seu site no dia 06 de outubro de 2015⁵, a Minerva S/A., dona da carga, limitou-se a informar sobre o naufrágio do navio, enfatizando que não houve registro de pessoas feridas e que a responsabilidade pela carga após o embarque é da empresa de transportes marítimos contratada. Nove dias depois, no dia 15 de outubro, a Minerva S/A volta a publicar um comunicado em seu site⁶. Desta vez, a empresa faz uma série de esclarecimentos em relação às informações relacionadas ao acidente e que, de alguma forma, tangenciam a sua reputação. Primeiramente, a Minerva afirma que até a presente data não havia recebido qualquer notificação sobre multas relacionadas ao acidente e que estava

⁵ Disponível em: < <https://portal.minervafoods.com/comunicado-ao-mercado-acidente-com-transporte-degado-06102015>>. Acesso em 12 nov. 2018.

⁶ Disponível em: < <https://portal.minervafoods.com/comunicado-ao-mercado-esclarecimentos-sobre-noticias-veiculadas-na-midia-15102015>>. Acesso em 12 nov. 2018.

prestando todos os esclarecimentos às autoridades dentro dos prazos estipulados. A empresa segue o comunicado pontuando que também é prejudicada pelo acidente, novamente afirmando que após a entrega para embarque, a responsabilidade da carga passa a ser da empresa contratada para o transporte fluvial e marítimo. A organização informa ainda que havia deslocado uma equipe própria para a cidade de Barcarena, com o objetivo de auxiliar as autoridades e acompanhar de perto todas as etapas do plano de contingência, correção e atenuação das consequências do acidente. Por fim, a dona da carga naufragada enfatiza no comunicado que estava praticando, espontaneamente, ações de apoio à população local.

Duas semanas após o acidente, a operadora portuária Global Trade, por meio de uma nota enviada à imprensa e publicada no Blog Uruataperá, da jornalista Franssinete Florenzano, também se defendeu a respeito de algumas informações que circulavam pelos noticiários. No texto, a Global Trade afirmava que sua função se limitava a serviços burocráticos em relação a entrada e saída de navios do porto e disse ainda que as consequências do acidente eram de responsabilidade do armador e da seguradora da embarcação, que foram acionados imediatamente após o naufrágio. A empresa terminava a nota reiterando que também estava cooperando com as autoridades, prestando todo auxílio de que podia dispor.

No decorrer das buscas pelo posicionamento das empresas envolvidas para a realização deste estudo, não encontramos disponíveis pela internet e nem as páginas do jornal O Liberal os posicionamentos emitidos pela Companhia Docas do Pará ou pela Tâmara Shipping, empresa dona da embarcação.

Nos próximos tópicos, discutiremos como algumas características observadas ao longo dos dias sucedentes ao naufrágio contribuíram de maneira significativa para qualificar a crise já instalada.

2. Risco à vista

Forni (2013) destaca a importância de seguir e monitorar sinais de crise, com o objetivo de evitar que a crise se materialize. Anteriormente, Mitroff (2000, p. 102) também já havia destacado que toda crise, antes mesmo de sua ocorrência, envia repetidos sinais de alerta que se puderem ser captados e amplificados pela organização ajudam a evitar a ocorrência de uma crise. No entanto, para que isso aconteça, mais que a

necessidade de se detectar estes sinais, o que determina as chances de sucesso da organização na sua proteção em relação a estes sinais é a sua capacidade de interpretá-los e de agir sobre eles.

No âmbito interno de uma organização, diante das práticas organizacionais já bastante enraizadas, por vezes é bastante difícil perceber claramente estes sinais, pois nem sempre eles são óbvios. Por isso, é importante que a organização se empenhe em desenvolver mecanismo de detecção de riscos, como a criação de canais de ouvidoria ou um Comitê de Gerenciamento de Crise, ainda que não haja uma crise, pois, a prevenção não é uma fase isolada no processo de gestão de crises. Ela faz parte desse mecanismo ou processo, chamado gestão de crises. (FORNI, 2013, p. 66)

Quando os estivadores perceberam a inclinação do navio, ainda na madrugada, e avisaram o comandante sobre a anormalidade, podemos dizer que neste momento houve a percepção de um risco. Uma vez que o comandante resolve ignorar este aviso e continuar carregando o navio, fica claro um cenário de incubação dos riscos, quando as empresas acabando apreendendo desvios como procedimentos normais e tratam sinais de perigo como alarme falso, tolerando erros e falhas (MIKES; KAPLAN. 2012). Assim sendo, pode-se dizer que nem a Companhia Docas do Pará, nem a operadora portuária Global Trade, nem a dona da carga Minerva Foods e nem a dona da embarcação Tãmara Shipping possuíam qualquer procedimento padrão claro e internalizado para a detecção do risco por meio do acolhimento de uma informação importante vindo de seus trabalhadores e/ou parceiros.

Por outro lado, quando a organização implementa e desenvolve mecanismos para a detecção de riscos, ela tem a chance de transformar uma potencial crise em uma oportunidade de aprendizado e prevenção da própria crise (ULMER, 2007, p. 154). É o que se chama de comunicação de risco. De acordo com Forni (2013):

A comunicação de risco é a comunicação direcionada para suprir o público com as informações necessárias para tomar decisões sobre riscos de saúde, segurança e meio ambiente, entre outros. Inclui a obrigação das organizações e dos governos de manter os stakeholders informados de todos os riscos de crises, tanto pessoais quanto materiais. Essa competência faz parte do processo inicial de prevenção de crise. (p. 98)

A esse respeito, Ulmer continua afirmando que é preciso que a comunicação de risco seja um diálogo interativo entre aqueles que estão enfrentando riscos e aqueles que

têm alguma capacidade de controlar ou reduzi-los. Essa comunicação, segundo Fearn-Bakns (2010, p. 06) pode ser estabelecida por meio de programas de relações públicas regulares, com uma comunicação bidirecional com o objetivo de construir relacionamento com os principais stakeholders da organização. Porém, mais do que isso, é preciso que a comunicação de risco tenha a capacidade de criar uma cultura de interação positiva entre as partes envolvidas e a autora lista pelos menos duas formas de se alcançar este objetivo: (i) participando de reuniões da comunidade e (ii) desenvolvendo um conselho comunitário com membros externos à organização e que sejam, principalmente, líderes comunitários ou formadores de opinião.

A partir disto, é dever da organização, durante este processo de construção de relacionamento, apresentar não somente os benefícios que a sua atividade trará à comunidade, mas também os riscos; sempre em conjunto com proposições objetivas e claras sobre como está trabalhando para evitá-los ou minimizar seus efeitos, caso eles venham a se concretizar. Neste cenário, a comunicação de risco ajuda a opinião pública a se informar, monitorar e reagir a determinado riscos, que poderiam resultar em crises e ainda não se consumaram (FORNI, p. 99).

3. Respostas e Ações

Quando uma crise eclode, traz consigo, segundo Coombs (2012, p. 151) o potencial de criar uma classe totalmente nova de stakeholders: as vítimas. Estas são as pessoas que sofreram algum dano decorrente das consequências do acidente, sejam estes danos de ordem física, mental ou financeira. Porém, ainda que a crise tenha se instalado, é possível posicionar-se de uma forma minimamente positiva em relação a este novo público, e o caminho é a informação. No momento em que a organização se coloca à frente das informações em relação ao ocorrido, oferecendo à imprensa e à população uma resposta rápida, clara e consistente, ela reafirma o seu controle e fortalece a sua credibilidade organizacional (AUGUSTINE, 1995, apud COOMBS, 2012, p. 142).

Uma vez à frente da situação, a organização deve ultrapassar o plano do discurso e também partir para ação, pois se o fornecimento de informações serve para assegurar às pessoas atingidas de que a empresa pretende fazer algo a respeito, o ideal é que estas ações corretivas também sejam implementadas no menor espaço de tempo possível, a fim de se garantir o mínimo impacto às vítimas. Neste momento, apesar do provável dano à

reputação e marca, a prioridade não é a imagem da empresa, e sim as pessoas prejudicadas pelo eventual acidente. É por isso que é preciso que se conste, na resposta à crise, também as ações corretivas com o objetivo de reduzir o estresse psicológico ao ressaltar às partes interessadas que a sua segurança é uma prioridade (COOMBS, p. 149).

Na contramão desta proatividade está exatamente o posicionamento contrário, preocupado, sim, em minimizar os impactos às vítimas, mas, ao mesmo tempo, omitindo informações principalmente sobre as dimensões do acidente ou possíveis desdobramentos do mesmo. Quando a organização não oferece aos seus stakeholders - e à imprensa - informações claras e suficientes a respeito do que está acontecendo ou do que pode vir a acontecer, ela abre espaço para que outros grupos o façam, e nem sempre esta comunicação é benéfica. No lugar de ajudar a elucidar os fatos, acaba criando boatos e atenuando ainda mais um cenário de crise.

Como já foi mencionado, no dia do acidente com o navio Haidar, apenas uma das empresas diretamente envolvidas no caso publicou algum tipo de manifestação sobre o naufrágio. Ainda assim, essa comunicação não tinha qualquer comprometimento com o fato em si, e limitava-se em afastar a culpa. Na ausência de posicionamentos oficiais, o Jornal O Liberal passou a dar voz a representantes do setor agropecuário que não tinham exatamente uma relação direta com o acidente e acabavam dando declarações superficiais e, por vezes, afastadas da realidade dos fatos. Na matéria publicada pelo jornal logo no dia seguinte ao ocorrido, é possível encontrar pelo menos duas declarações de entidades de classes ocupando um espaço que deveria ser das empresas envolvidas no caso.

A primeira delas veio do superintendente da Associação Brasileira dos Exportadores de Gado (ABEG), Gil Reis, e dizia que a empresa exportadora cumpria todos os protocolos exigidos para a exportação de animais vivos. O titular da ABEG também disse que era preciso aguardar o laudo das autoridades portuárias para saber o que ocorreu. Na mesma matéria, é possível encontrar também uma declaração da presidente da União Nacional da Indústria e Empresas de Carne (Uniec), Karen Destro, na qual ela afirma que as empresas estão preparadas para assegurar o menor dano ambiental possível, enfatizando ainda que estes danos seriam atenuados facilmente principalmente porque (i) o resíduo era orgânico e (ii) a água, corrente. Com esta declaração, podemos observar a prevalência de uma postura de diminuição em relação aos efeitos do naufrágio, uma das posturas detalhadas por Coombs nas estratégias de

resposta à crise, na qual a organização se dedica a um discurso minimizante em relação aos impactos do evento que desencadeou a crise.

Outro fator importante a ser mencionado neste estudo é que apesar do iminente impacto que o acidente teria para a região, segundo o Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e Recursos Naturais Renováveis no Pará (Ibama) e também de acordo com a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade (Semas), não houve qualquer comunicação formal da Companhia Docas do Pará às instituições competentes, tendo estas chegado a Barcarena por conta de denúncias da população e das notícias veiculadas durante o dia.

Chama a atenção em particular, também, a inexistência de declarações da Companhia Docas do Pará nas matérias veiculadas diariamente pelo Jornal O Liberal. No levantamento feito por este estudo, nas 32 matérias publicadas pelo jornal sobre o caso entre os dias 07 de outubro de 2015 e 07 de outubro de 2016, nenhuma delas traz uma declaração direta de um representante da CDP. Esta escassez pode ter uma explicação política. Na época do acidente, no então governo da presidente Dilma Rousseff (PT), a Companhia Docas do Pará era uma empresa subordinada ao então Ministério dos Portos, que tinha como titular Helder Barbalho (PMDB-PA), atual governador do Estado do Pará (2009-2014) e filho do senador Jader Barbalho (PMDB-PA). A família Barbalho é, historicamente, adversária política e comercial das Organizações Rômulo Maiorana (ORM), responsáveis pelo Jornal O Liberal. Os Barbalhos controlam outro grande grupo de comunicação no estado do Pará e Helder Barbalho já havia disputado, um ano antes, as eleições para o governo do estado, ocasião na qual foi derrotado pelo candidato à reeleição, Simão Jatene (PSDB), apoiado pelas ORM.

À margem das possíveis motivações políticas enviesando a cobertura do Jornal O Liberal no caso do naufrágio do navio Haidar, é fato que 24h após o acidente, o Governo do Pará montou um comitê de gerenciamento de crise composto por técnicos e gestores de pelo menos oito órgãos ligados ao governo. Participaram desta força-tarefa civis e militares ligados às secretarias de Segurança Pública, de Meio Ambiente, de Saúde, além da Agência de Defesa Agropecuária do Estado do Pará (Adepará), Corpo de Bombeiros, Defesa Civil, Polícia Militar e Polícia Civil. A missão deste comitê era principalmente dar apoio à prefeitura de Barcarena, à CDP e à população em geral no processo de implementação das ações corretivas.

Uma semana após o acidente, as principais atividades econômicas na região de Vila do Conde haviam desaparecido. Com o vazamento de óleo não era possível pescar, as carcaças de bois nas praias e o mau cheiro afastaram banhistas e o comércio fechou as portas. Sob suspeita de contaminação, os mananciais de água potável foram interditados. Em reunião com líderes comunitários, a Companhia Docas do Pará chegou a oferecer cestas básicas no valor de R\$ 80 às famílias atingidas, o que foi recusado. A frustrada negociação nos evidencia outra das estratégias de resposta à crise abordadas por Coombs. Na postura de compensação, as organizações procuraram oferecer contrapartidas – geralmente econômicas – às vítimas. Quando estas negociações não são bem-sucedidas elas acabam provocando um efeito contrário e aumentam a tensão entre a organização e as vítimas.

Outra das estratégias de resposta à crise que podemos observar no caso do navio Haidar é a postura de vitimização da empresa dona da carga, Minerva S/A. No segundo comunicado, publicado em seu site no dia 15 de outubro de 2015, a organização enfatiza que também é prejudicada pelo acidente, sem detalhar exatamente sobre que aspectos, muito embora seja possível inferir que ela se referia aos prejuízos econômicos com a perda da carga. Assumir esta postura em um cenário onde milhares de outras pessoas estão sendo prejudicadas com a privação de serviços básicos como o fornecimento de água e até alimentação, torna-se uma estratégia perigosa, com potencial para agravar o cenário de crise.

Apenas 21 dias depois do ocorrido a Companhia Docas do Pará, a Minerva S/A e a Global Agência Marítima apresentaram à justiça um plano para minimizar os impactos do acidente. No final do mês de outubro de 2015, a demora na apresentação deste plano e a ineficiência nas medidas corretivas ao longo dos dias já haviam resultado em quase R\$ 104 milhões em multas aplicada pela Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Sustentabilidade às quatro principais empresas envolvidas no naufrágio do navio Haidar.

Considerações finais

Na avaliação dos acontecimentos antes, durante e depois do naufrágio do navio Haidar no porto de Vila do Conde, em Barcarena, no Pará, o representante do Ibama no

estado declarou que uma sucessão de erros foi fundamental para que o acidente, apesar de inusitado, tivesse o status de maior acidente ambiental da história moderna do estado.

No âmbito do nosso estudo sobre Comunicação e Gestão de Crises, observamos que parte considerável destes erros estavam ligadas às estratégias de comunicação de risco e de resposta à crise.

Se os estivadores do porto perceberam a inclinação do navio e avisaram ao comandante ainda no início do embarque dos bois, é possível dizer que neste momento houve a detecção do risco, que era o adernamento do navio. Este risco, por sua vez foi ignorado e assumido pelo comandante da embarcação, que resolveu continuar embarcando a carga. Este momento nos expõe pelo menos dois comportamentos extremamente importantes na detecção de riscos. O primeiro deles é a criação e efetivação de dispositivos de detecção. Uma vez que riscos são percebidos de maneiras diferentes, por diferentes pessoas e diferentes interpretações nos vários níveis de uma organização, é altamente recomendável que as organizações oportunizem e priorizem a detecção de riscos nestes vários níveis, criando canais claros e acessíveis para o reporte destas situações. Uma vez que, ao avisar o comandante e, ao não serem ouvidos, os estivadores não procuraram outros meios de alertar sobre a inclinação do navio, podemos afirmar que nenhuma das empresas envolvidas possuía canais abertos para que trabalhadores pudessem reportar possíveis situações de riscos. O outro comportamento está diretamente ligado à decisão do comandante em ignorar o aviso dos estivadores e continuar operando o processo de carregamento da embarcação. Quando as empresas passam a tratar situações de riscos como casos contornáveis, elas acabam por internalizar certas práticas que deveriam ser corrigidas, afastam a ideia de que aquilo é um risco, mas não afastam o risco em si. E se um risco não é detectado, comunicado e gerenciado as chances de ele ocasionar uma crise torna-se real e inevitável.

No entanto, a detecção de riscos não basta para proteger a organização de possíveis crises relacionadas a ele. É preciso que organização aja sobre ele com a intenção de afastá-lo e, se não for possível, estabelecer antecipadamente as estratégias necessárias para minimizar os impactos que poderão resultar da possível materialização deste risco. Uma organização que já possui isso estruturado não deve guardar essa informação para si. Por uma questão ética e de segurança, a comunicação de risco deve fazer parte do plano de gerenciamento de crises em um momento antecipado à própria crise. Isso quer dizer que a organização deve estabelecer um diálogo franco e bilateral com o seus

stakeholders, com o objetivo não só de apresentar os riscos inerentes à sua atividade, mas de evidenciar de que maneira trabalha para evita-los ou mitiga-los. Apesar da grande presença da indústria na cidade de Barcarena, especialmente, nos últimos 40 anos, é possível que não tenha havido, por parte destas empresas, nenhuma comunicação com as comunidades locais diferente da apresentação dos benefícios e promessas de desenvolvimento.

Com o naufrágio do navio Haidar, em outubro de 2015, Barcarena assistiu ao 18º acidente ambiental na cidade nos primeiros 15 anos do século XXI. Todos eles decorrentes das atividades das empresas que atuam no município ou que por ele escoam a sua produção. Grande parte deles envolvendo o naufrágio de embarcações e vazamento de combustíveis ocasionados por estes naufrágios. Ainda assim, as empresas envolvidas no caso do navio Haidar demoraram pelo menos três semanas para elaborar um plano de contingência para os efeitos do acidente.

Sabendo que uma das formas para a prevenção de crises é olhar para setor, observar por quais crises ele passou nos últimos anos e colocar estes acontecimentos nos seus radares de riscos, as empresas expõem outra falha primordial no processo de gerenciamento de crises, que é o não monitoramento do setor e, por consequência, a inexistência de um plano de contingência para uma das situações de crise mais óbvias no setor de transporte de cargas por vias marítimas e fluviais: o naufrágio de um navio.

Por fim, uma vez materializada a crise, o posicionamento do setor e das empresas relacionadas ao caso, por vezes passou entre uma postura de diminuição, compensação e vitimização. Primeiramente com declaração da presidente da UNIEC, na tentativa de diminuir os impactos do acidente, somada à nota no site da Minerva S/A quando também ela se coloca na posição de vítima do naufrágio e, finalmente, na negociação entre a CDP e a comunidade impactada pelo acidente, que recusou uma proposta de recebimento de cestas básicas no valor de R\$ 80,00.

Ainda sobre as estratégias de reposta à crise, podemos afirmar que nenhuma das empresas envolvidas admitiu a crise plenamente. Enquanto a Minerva S/A e a Trade Global Agência Marítima divulgaram notas afastando a culpa pelo naufrágio, a Tâmara Shipping e a Companhia Docas do Pará nem ao menos se pronunciaram a respeito. Novamente aqui fazemos uma ressalva em relação a possível restrição de um posicionamento da Companhia Docas do Pará nas matérias veiculadas no Jornal o Liberal, veículo de comunicação que baseou este estudo.

No fim, todas as ações de indenização e reparação pelos danos foram impetradas pela justiça e oficializadas no início de 2018. Na primeira parte do acordo, somam-se mais de R\$ 13,7 milhões a serem pagos pela Minerva S/A, Companhia das Docas do Pará (CDP), Tâmara Shipping e Norte Trading Operadora Portuária Ltda às comunidades afetadas pelo ocorrido.

Em 2018, o Ministério dos Transportes abriu concorrência para escolher a empresa para retirada da embarcação do fundo do rio e o processo licitatório resultou na contratação da empresa Superpesa que se prepara para içar o navio. O procedimento custará R\$ 44,6 milhões aos cofres públicos. A cidade de Barcarena, aos poucos, voltou à sua rotina de atividades portuárias, pesca, comércio, turismo e acidentes/crimes ambientais. O mais recente deles ocorreu em fevereiro de 2018, com o vazamento de rejeitos de bauxita da mineradora Hydro Alunorte diretamente para o rio, comprometendo igarapés e mananciais de pelos menos 13 comunidades ribeirinhas da região. As causas do acidente ainda não foram totalmente elucidadas.

Em dezembro de 2018, três anos depois do naufrágio, houve novo vazamento de óleo do navio Haidar pelo rio Pará. As causas do acidente ainda não foram totalmente elucidadas e o navio com milhares de carcaças de bois ainda se encontra no fundo rio.

Diante do percurso analítico deste estudo, observamos que grandes organizações ainda negligenciam o desenvolvimento de estratégias para detecção, comunicação e gerenciamento de riscos e, além disso, não possuem ferramentas eficazes capazes de oferecer uma resposta rápida e eficiente em situações nas quais a crise já está instalada.

Referências

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding**. London: Sage, 2012.

FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis communications: a casebook approach**. 4th ed. New York: Routledge, 2010.

FLORENZANO, Franssinete. Nota da Global Agência Marítima: *In: Blog Uruatapera..* Belém, 20 out. 2015. Disponível em: < <http://uruatapera.blogspot.com/2015/10/nota-da-global-agencia-maritima.html>>. Acesso em: 12 nov. 2018.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. São Paulo: Atlas, 2013.

KAPLAN, Robert S; MIKES, Anette. **Managing risks: A new framework**. Harvard Business Review, 90(6), 48-58. 2012.

O LIBERAL. Belém: Delta Publicidade S/A, 1946-. Periódico diário.

MITROFF, Ian. **Managing Crises Before They Happen: What Every Executive and Manager Needs to Know about Crisis Management**. Amacom, 2000.

ULMER, Robert. **Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to opportunity**. London: Sage, 2007.

ZANLORENSSI, Gabriel; ALMEIDA, Rodolfo. **Os 10 portos que mais exportam no Brasil, seus produtos e destinos**. 2018. Disponível em: < <https://www.nexojornal.com.br/grafico/2018/05/04/Os-10-portos-que-mais-exportam-no-Brasil-seus-produtos-e-destinos>>. Acesso em 17 nov. 2018.