

---

## Na Lama: Como a Má Reputação de uma Organização Afeta o seu Relacionamento com os *Stakeholders*<sup>1</sup>

Arieta de França PHEULA<sup>2</sup>

### RESUMO

Este trabalho pretende demonstrar a importância da reputação para a imagem de uma organização, analisando a relação da Samarco com os seus principais *stakeholders* e as consequências trazidas pelas falhas na comunicação após o rompimento de uma barragem no município de Mariana – MG. Através de uma auditoria de imagem na mídia, comparou-se os comunicados publicados no *site* da Vale S.A., acionista brasileira da mineradora, com as notícias apresentadas no Jornal Nacional da Rede Globo durante o mês de novembro de 2015. Identificou-se que a falta de informações fornecidas a respeito do desastre pela responsável, fez com que a opinião pública perdesse a credibilidade na empresa. Isso afetou sua reputação e criou uma crise de imagem praticamente impossível de ser controlada sem um planejamento adequado.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; crise de imagem; opinião pública; reputação.

### A Comunicação na Imagem Corporativa

Nos dias de hoje percebe-se a importância das estratégias de comunicação para a construção da imagem das corporações junto aos seus diversos públicos. Dessa forma, tratar com atenção e relevância questões que abordam a forma como uma crise é trabalhada tornou-se indispensável para a sobrevivência de empresas, seja qual for o ramo de atuação ou seu porte. As empresas que põem em prática seus planos de comunicação tendem a aproveitar melhor os espaços de veiculação, quando estão expostos ao público por meio da imprensa.

Um fator que pode ser decisivo na construção da imagem de uma organização é a maneira como ela se relaciona com seus *stakeholders*, fato que orienta seu posicionamento e afeta de forma direta em sua reputação. Portanto, este artigo procura investigar de que maneira a reputação organizacional afeta o relacionamento da empresa com seus públicos e como isso pode interferir no negócio, sobretudo após uma crise.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 15 a 17 de junho de 2017.

<sup>2</sup> Especialista em Planejamento em Comunicação e em Gestão de Crise de Imagem e Administradora com Linha de Formação em Marketing, pela PUCRS, e-mail: [ari.pheula@gmail.com](mailto:ari.pheula@gmail.com).

---

Para Cardia (2015, p. 22) há várias ramificações de crise, destacando-se dentre elas a que aponta que as crises podem ser geradas “a partir de ações ou omissões empresariais ou institucionais” e cujos resultados podem gerar danos “para a natureza, para grupos de pessoas e até mesmo para países inteiros”. Essa pesquisa é viável porque o assunto está em evidência no momento e existe também uma oportunidade de se estudar e utilizar como exemplo o caso da empresa Samarco.

A crise de imagem enfrentada na atualidade pela mineradora, que é a responsável pelo maior desastre ambiental ocorrido em nosso país, conforme dados apresentados pela *Bowker Associates*<sup>3</sup> – uma consultoria americana de gestão de riscos relativos à construção pesada, que será o objeto deste estudo. Uma barragem de rejeitos de mineração de ferro rompeu-se no município de Mariana – MG, no dia 05 de novembro de 2015. O fato que provocou a morte de 19 pessoas na comunidade de Bento Rodrigues e proximidades, deixou centenas de desabrigados e causou uma crise no abastecimento de água de cidades do Vale do Rio Doce. (G1, 2015).

Fundada em 1977, a Samarco é uma empresa brasileira de mineração, de capital fechado, controlada em partes iguais por dois acionistas: a anglo-australiana BHP Billiton e a brasileira Vale S.A.. Seu produto principal são pelotas de minério de ferro comercializadas para a indústria siderúrgica mundial, exportadas para 19 países das Américas, Oriente Médio, Ásia e Europa. Sua sede está localizada na capital mineira, Belo Horizonte, e, além disso, mantém unidades industriais no interior do estado nos municípios de Mariana e Ouro Preto, bem como no estado Espírito Santo, no município de Anchieta, onde está a unidade de Ponta Ubu. (SAMARCO, 2016).

Em Minas Gerais, na divisa dos municípios de Mariana e Ouro Preto, localiza-se a unidade de Germano, que abriga a parte de mineração e beneficiamento inicial do minério de ferro. A produção desta unidade é escoada para o Espírito Santo por meio de um mineroduto, mesmo estado que fica a parte da pelletização do minério de ferro e o Porto de Ubu, bem como um escritório na cidade de Vitória para as operações de comércio exterior e câmbio. (SAMARCO, 2016).

Desde o incidente em Mariana, a empresa vem enfrentando diversos problemas, tais como: denúncias do Ministério Público, manifestação de moradores, queda de suas ações na bolsa de valores, rebaixamento na escala de notas de crédito com classificação de risco pela agência *Fitch Ratings*, entre outros.

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://lindsaynewlandbowker.wordpress.com/2015/12/12/samarco-dam-failure-largest-by-far-in-recorded-history/>>.

Para Fombrum e Van Riel (2004) uma reputação positiva atrai investidores, diminui custos de capital, traz novos compradores e motiva os colaboradores, gerando uma cobertura favorável da imprensa e afetando de forma favorável o conteúdo de análises financeiras. Portanto, este trabalho de pesquisa busca responder a seguinte questão: Como a reputação da Samarco afetou seu relacionamento com seus *stakeholders*?

Então, para responder a questão de pesquisa, apresenta-se o objetivo geral: Analisar a relação da empresa com os seus principais *stakeholders* e as consequências trazidas pelas falhas na comunicação.

### **Crise e a Importância do Relacionamento com os *Stakeholders***

Forni (2002, p. 373) afirma que “no mercado, admite-se como crise (do ponto de vista da comunicação) acontecimentos que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, têm o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa”.

Uma crise, geralmente, nunca chega de surpresa, mas irá sempre afetar as expectativas dos *stakeholders* da instituição. Ainda para o autor Forni (2015, p. 07), crise representa “um passivo de imagem, um arranhão na reputação”, “uma mancha na imagem das empresas, dos governos ou das pessoas”. O autor complementa afirmando que dependendo da dimensão do o impacto pode ser tão forte que a reputação ficará afetada de forma definitiva.

Pode-se dizer que *stakeholders* são as todas as partes envolvidas que, de forma direta ou indireta, podem ser afetadas pelas decisões de uma organização. Roig (2015) nos apresenta este conceito da seguinte maneira:

O vocábulo *stakeholder*, etimologicamente, refere-se àqueles indivíduos (públicos) que apostam na conduta do seu parceiro de sistema (organização). Isso implica a necessidade de que empreguem energia para manter-se na relação, o que está diretamente ligado à capacidade que as organizações têm de ir ao encontro dos seus interesses, seja em relação aos produtos/serviços que ela oferece, ou em relação às suas políticas e processos operacionais. (ROIG, 2015, p. 24).

Grunig (2009, p. 83-84) ressalta que existe uma sutil diferença entre público e *stakeholder* e define este segundo como sendo “*categorias gerais de pessoas* que são afetadas por consequências reais ou potenciais das decisões organizacionais estratégicas”. Também para o autor, os públicos ativos além de se comunicarem com as

organizações, buscam informações ao seu respeito através de fontes como a mídia, outras pessoas, lideranças políticas e comunitárias e grupos ativistas. Quando este público percebe que a organização não correspondeu aos seus interesses, além de começarem a comunicarem-se ativamente, podem desenvolver outros tipos de comportamento levando até mesmo ao boicote da marca.

Conforme Bueno (2009, p. 310) mais do que uma simples intenção, a política de comunicação representa “o compromisso que a organização assume no sentido de promover o melhor relacionamento possível com seus *stakeholders*”. É todo o modelo de gestão amparado pela ética, transparência, profissionalismo, proatividade e cidadania que tem como finalidade melhorar seu relacionamento com os públicos de interesse.

### **Identidade, Imagem, Reputação e a Opinião Pública**

A ciência da comunicação indica que o relacionamento entre a mídia e as organizações deve ser desenvolvido de forma assertiva e que, para isso, existe a necessidade de compreender a comunicação entre emissor e público envolvido. Sabe-se que nos dias de hoje é de grande importância para uma organização não só o conhecimento de sua concorrência e de seu público-alvo, mas também a imagem que seus clientes e clientes em potencial têm de sua marca.

Conforme Kunsch (2003, p. 172) “a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões etc”. Complementando esta ideia, Costa (2001, p. 214) define que a identidade pode ser definida em dois parâmetros: “o que a empresa é e o que ela faz”.

Segundo Forni (2015, p. 45) “as pessoas comuns, mesmo sem conhecer o mercado, têm muita capacidade de fazer julgamentos em função de comportamentos corporativos, principalmente em acontecimentos de grande divulgação”. Isso vale para instituições de qualquer tamanho. O mais importante é saber que “as percepções são mais importantes do que os fatos” e que “a percepção pública é formada pela emoção, e não pela razão”.

Para Bueno (2009, p. 189) a imagem organizacional é a “representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas, informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia”.

Esse conceito reúne aspectos cognitivos, afetivos e de juízo de valor da percepção do avaliador, e por isso uma organização pode ter várias imagens, embora possua apenas uma identidade corporativa. Imagem é diferente de reputação – outra representação externa da organização – pois esta última necessita de uma leitura contínua mais profunda e construída ao longo do tempo, o que torna pertinente entender que é mais fácil modificar a imagem de uma organização do que a sua reputação.

Segundo Rosa (2006, p. 117) a confiança é o fator decisivo na hora de se fazer uma escolha e ela só existe quando a organização tem uma boa reputação. De nada adianta ser apenas conhecido e não ser respeitado. O autor reforça ainda com a seguinte constatação: “A propaganda deixou de ser a alma do negócio. A alma agora é a reputação.”. Ainda para Rosa (2006, p. 139) “são os valores (positivos e negativos) que dão um significado a uma imagem. Uma imagem é vista a partir dos valores associados a ela”.

Roberts e Dowling (2002, p.1078) defendem que a reputação de uma empresa pode ser definida como os atributos organizacionais que refletem na maneira como os *stakeholders* a enxergam “como uma boa cidadã corporativa”. Com isto pode-se verificar que o termo reputação corporativa está relacionado a uma percepção da sociedade, na forma como as pessoas vêem o comportamento da empresa. Essa percepção pode compreender a instituição como um todo ou ainda podem se formar conceitos sobre áreas específicas como, por exemplo, a financeira, ambiental ou social, entre outras.

Para Rosa (2003) crises de imagem (ou crises de reputação) diferem das demais, pois não atingem somente o líder ou a organização e sim algo muito maior: a credibilidade. As crises são afetadas diretamente com o poder da opinião pública, e esta por sua vez, pode até boicotar uma organização ao se sentir prejudicada ou traída quando uma ação fora de controle acontece.

Bueno (2009, p. 191) ainda complementa o significado de reputação afirmando o seguinte: “quando tenho uma imagem de uma organização, eu acho, eu sinto que ela é ou representa alguma coisa; quando compartilho a reputação de uma empresa eu sei, eu tenho certeza sobre o que ela é ou representa”.

Segundo Torquato (2004) a opinião pública nasce das ideias e crenças individuais e expandem-se através dos meios de comunicação e estes indivíduos podem fazer parte de vários grupos ao mesmo tempo. O importante é saber que na construção

da opinião pública, não existe certo ou errado, mas, sim, a exposição de argumentos, com cada parte sendo responsável por tirar sua própria conclusão e esta é a beleza das discussões. Sua relevância pode ser caracterizada por ativar o debate, discutir o assunto, observando interesses para se chegar a um consenso, que agrade o maior número de pessoas.

Furtado (2015) lembra que o tempo é outro fator que deve ser considerado quando se tratando de opinião pública:

Hoje, tudo ocorre em tempo real, uma vez que as organizações não têm tempo para se preparar. Quando são pegas de surpresa por um fato não esperado, caem no desespero e cometem erros inadmissíveis para a opinião pública, comprometendo a reputação, a credibilidade e a solidez construída durante anos. (FURTADO, 2015, p. 21).

Cardia (2015, p.32) complementa estas ideias ao diagnosticar que, ao contrário do que acontecia antigamente, a opinião pública hoje “só refletirá aqueles fatos que forem alvo dos veículos de comunicação de massa, não podendo refletir aquilo a que esses fatos não tiverem acesso” e salienta sobre a facilidade do acesso à informação.

### **Auditoria de Imagem na Mídia**

Embasado no estudo dos conceitos de crise, *stakeholder*, imagem, reputação e opinião pública, vistos na seção anterior, analisou-se o caso da mineradora Samarco no que diz respeito ao seu relacionamento com as partes envolvidas e as consequências trazidas pelas falhas na comunicação.

A auditoria de imagem na mídia é uma importante ferramenta utilizada no planejamento estratégico da comunicação organizacional. Ela pode, inclusive, atuar de maneira complementar no relacionamento da organização com seus *stakeholders*, focando na precisão mercadológica e não mostrando apenas o quanto a organização é conhecida.

Bueno (2014, p. 347) define auditoria de imagem como “instrumento ou metodologia para avaliar a presença e a imagem de uma organização junto a determinados públicos ou à opinião pública, de maneira geral”. Em outras palavras, serve para “aferir a percepção que os públicos têm das organizações”.

Para a análise deste estudo utilizou-se como amostra os comunicados publicados no *site* da Vale S.A., empresa que possui 50% das ações da Samarco, e as reportagens veiculadas no Jornal Nacional – JN no mês de novembro de 2015, pois elas contemplam

os primeiros dias do incidente. Optou-se pelo *site* da acionista brasileira, porque não há informações oficiais de forma explícita na página da Samarco. Já a escolha do telejornal deu-se pelo fato do mesmo ser o mais assistido do país, o que torna seu conteúdo tradicionalmente debatido nas rodas de conversas entre amigos e na internet.

Através de análise do conteúdo apresentado no JN, bem como o que ecoou deste material nas mídias digitais, tanto por parte da empresa, quanto por parte da opinião pública, buscou-se identificar possíveis falhas na comunicação da Samarco e a reação do público as notícias.

Sendo a reputação um atributo da imagem, este estudo tem abordagem qualitativa, pois os dados apresentados possuem significados subjetivos e envolvem a interpretação e a descrição na análise de resultados.

### **A Repercussão da Tragédia na Mídia**

No dia 05 de novembro de 2015, o rompimento em uma barragem no município de Marina, em Minas Gerais, deixou 19 mortos e centenas de pessoas desabrigadas. O empreendimento e as comunidades vizinhas à barragem não possuíam um plano de contingência, nem rotas de fuga que permitissem aos moradores deslocarem-se a tempo para regiões seguras.

O mar de lama devastou toda a comunidade do subdistrito de Bento Rodrigues e arredores, levou cerca de três horas para atingir o Rio Doce com seus rejeitos de minério de ferro, prejudicando o abastecimento de água e o meio ambiente.

Considerado o maior desastre ambiental do país por especialistas, ainda não se sabe ao certo se existe possibilidade de recuperação do rio. O Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – IBAMA informou que, das 80 espécies de peixes que habitam o Rio Doce, 11 estão ameaçadas de extinção e 12 são endêmicas, ou seja, só existem nesta bacia hidrográfica e podem ter sido extintas. (IBAMA, 2015).

O quadro a seguir sintetiza os comunicados publicados no *site* da Vale S.A. e as notícias apresentadas no Jornal Nacional no mês de novembro de 2015. Os comunicados publicados pelo Vale S.A. podem ser efetuados em qualquer dia e hora sem limites de caracteres, enquanto o telejornal é exibido pela Rede Globo de segunda a sábado no horário das 20h e 30min, tendo em média de 30 a 60 minutos de duração.

Então apesar de serem informações datadas no mesmo dia, as publicações do *site* não necessariamente respondem aos conteúdos apresentados na televisão e vice e versa.

### Quadro 1 – Comunicados Publicados no Site da Vale S.A. x Reportagens do JN

<b>Dia</b>	<b>Vale S.A.</b>	<b>Jornal Nacional</b>
05		- Barragem rompe em MG e cobre de lama parte de um distrito de Mariana
06	- Nota sobre o acidente da Samarco	- Equipes trabalham para encontrar desaparecidos após acidente em MG - Autoridades tentam descobrir causa do rompimento de barragem em MG - Equipes de resgate em Mariana se preocupam com a previsão de chuva
07		- Governo de Minas confirma a segunda morte no desastre de Mariana - Moradores deixam casas por risco de acidente em outra barragem, em MG - Tragédia em MG: agência recomenda que água do Rio Doce não seja usada - Serviço Geológico acompanha a evolução da mancha de lama - Colatina pode ficar sem água se enxurrada de lama chegar ao ES
09	- Vale sobre o impacto de produção com o acidente da Samarco	- Mau tempo prejudica buscas às vítimas da avalanche de lama em MG - Promotoria acredita em culpa de mineradora no desastre em MG - Lama que vazou em MG já percorreu quase 500 quilômetros
10	- No fim de semana após o acidente, Vale inspeciona 115 de suas barragens - Vale apoia ações da Samarco desde o primeiro dia do acidente	- Sobe para seis o número de mortes na enxurrada de lama em MG - Moradores trabalham duro para limpar lama em Barra Longa (MG)
11	- Em coletiva de imprensa, Murilo Ferreira expressa total solidariedade aos afetados pelo acidente em Minas Gerais - Comunicado conjunto de Vale e BHP Billiton	- Enxurrada de lama tem oito mortes confirmadas em Minas Gerais
12		- Dilma sobrevoa área do desastre da lama em Minas Gerais
13	- Vale comprou 14,5 milhões de litros de água mineral para Governador Valadares, Colatina e Baixo Guandu - Nota de esclarecimento sobre o transporte de água em vagões-tanque para Governador Valadares	- Justiça bloqueia R\$ 300 milhões da mineradora Samarco
15	- Sobre a interdição da EFVM - Rejeitos do acidente não chegarão à Bahia, aponta Inema	
16	- Água mineral enviada pela Vale é distribuída em Governador Valadares e região	- Moradores de Bento Rodrigues (MG) exigem construção de novo distrito - Toneladas de lama chegam ao Espírito Santo pelo Rio Doce - Samarco assina termo com MP para pagamento de R\$ 1 bilhão - Manifestantes protestam em frente à Vale do Rio Doce, no Rio de Janeiro
17	- Sobre a manifestação na portaria da Vale, em Vitória - Vale apoia fundo de R\$ 1 bilhão para ações emergenciais em Minas Gerais - Laudo comprova que não há querosene em água fornecida a Governador Valadares	- Samarco admite que mais duas barragens podem se romper em MG - Especialistas criticam valor da multa que a Samarco aceitou pagar - Fotógrafo cria projeto de revitalização do Rio Doce depois de tragédia - Dilma anuncia elaboração de plano para recuperar o Rio Doce

18	- Vale já disponibilizou 2,2 milhões de litros de água mineral para municípios em Minas Gerais e no Espírito Santo	- Chegada de lama interrompe abastecimento de água em Colatina - Especialistas avaliam risco de rompimento de novas barragens - Diretor-geral do DNPM pede demissão do cargo - Desastre em Mariana ainda tem 12 pessoas desaparecidas
19	- Recuperação do Rio Doce é possível, segundo artigo	- Samarco tem prazo de 24 horas para evitar que lama chegue ao oceano - Chuva aumenta risco de rompimento de barragem em Mariana - Correção: Pimentel disse que não havia risco imediato de acidente
20	- Vale já enviou cerca de 1 milhão de litros de água potável para Colatina (ES)	- Água em Colatina já começa a faltar até para moradores beberem - Lama chegou a cidade do ES que está a 50 quilômetros do mar - Moradores de MG protestam contra demora na busca de desaparecidos - Código que discute propostas para setor de mineração é criticado
21		- No ES, mancha de poluição começa a chegar à praia na foz do Rio Doce - Médicos voluntários levam ajuda a moradores atingidos por lama em MG
23		- Maré cheia ajuda lama a não avançar mais para o mar no Espírito Santo - Biólogos alertam para consequências gravíssimas no Rio Doce - Defesa Civil resgata famílias isoladas desde enxurrada em MG
24		- Lama volta a provocar corte do abastecimento de água em Colatina - Pesquisadores seguem poluição para avaliar danos ambientais em Minas - 'Corrente do Bem' leva donativos do Paraná a comunidades de Mariana
25		- Navio da Marinha vai avaliar estragos da lama no mar do Espírito Santo - Novo inquérito sobre a estabilidade das barragens da Samarco é aberto
26		- Encontrado mais um corpo perto da barragem que se rompeu em Minas - Pesquisadores criticam testes de qualidade de água do Rio Doce - Biólogos tentam evitar que tartarugas sigam para o mar de lama no ES
27	- Vale e BHP Billiton anunciam criação de fundo para recuperar o Rio Doce	- Mais dois corpos são identificados pela polícia após desastre em Minas - Governo quer criar fundo para reparar danos ambientais em Mariana (MG) - Samarco tem atividades suspensas; saiba mais sobre a mineradora - JN mostra o encontro da lama com o mar no Espírito Santo
28		- Vítimas da lama em MG pedem transferência para casas alugadas - Novas barreiras são construídas no Espírito Santo para tentar conter lama
30		- Controladoria investiga concessão de licença para a Samarco - Lama da Samarco afasta turistas da foz do Rio Doce

Fonte: Elaborado pela autora (2016) com base em informações apresentadas em <http://g1.globo.com/jornal-nacional/edicoes/> e <http://www.vale.com/samarco/pt/paginas/Comunicados.aspx>.

## Análise e Comparação das Veiculações

Com base na análise do quadro, observou-se a existência de falhas de comunicação da empresa Samarco com seus *stakeholders*. A divergência de informações e até mesmo a falta delas, agravou ainda mais a imagem da mineradora que se mostrou apática em diversos momentos considerados críticos pela imprensa e pela sociedade. A Samarco quebrou o que Bueno (2009) defende como uma das políticas de comunicação: o compromisso de manter o melhor relacionamento possível entre as partes envolvidas.

No mesmo dia do incidente, o JN fez uma matéria com imagens aéreas do desastre sem ter muitas informações sobre o número de feridos e mortos. Na reportagem declaram o seguinte: “Em nota, a mineradora Samarco declarou que ainda não é possível saber as causas e a extensão do acidente. E que está priorizando o atendimento às vítimas e a recuperação dos danos ambientais.”. (REDE GLOBO, 2015). No entanto nos canais oficiais da mineradora não existem nenhum tipo de informação sobre o que está realmente sendo feito, apenas uma nota lamentando o incidente publicado no dia seguinte.

Apesar da empresa sempre responder que está desde as primeiras horas da tragédia atuando diretamente no atendimento as vítimas, as pessoas continuam a questionar sobre a falta de informação sobre as ações da empresa. Tanto nas páginas do *Facebook*, quanto nos comentários das reportagens do JN os internautas reclamam da falta de amparo da Samarco S.A. para com a população de Mariana.

Há poucas notícias oriundas dos canais oficiais da mineradora e quando postam algo é sempre vago, sem responder de forma concreta aos questionamentos. As notas oficiais nos *sites* são difíceis de serem encontradas e pouco esclarecem as dúvidas levantados pela pelos *stakeholders*.

Sabe-se que uma resposta rápida, de preferência nas primeiras horas após o incidente, pode ser crucial para o desenrolar dos fatos quando se vive uma crise. Partindo deste princípio a mineradora já começou mal: sua primeira nota oficial que realmente explica algo sobre o incidente foi publicada no *site* da acionista Vale S.A. em 10 de novembro de 2015, cinco dias após o ocorrido. Antes disso há apenas duas pequenas publicações nos dias seis e nove de novembro dizendo que as devidas providências estavam sendo tomadas e que lamentavam o ocorrido.

Em uma das duas publicações feitas no dia 10, a empresa mais uma vez afirma estar desde o início prestando assistência às vítimas e a comunidade, que fica evidente no seguinte trecho: “Nestes cinco dias, a empresa disponibilizou recursos humanos e materiais para auxiliar a Samarco nos trabalhos de resgate e remoção dos locais de riscos dos desabrigados pelo acidente.”. (VALE, 2015).

No dia 11, uma nota faz referência a coletiva de imprensa realizada no mesmo dia às 11h. Porém a publicação com o que foi relatado na entrevista foi publicada no *site* da Vale S.A. às 10h, uma hora antes de horário previsto para o início entrevista, não dando ao leitor credibilidade na notícia.

A mineradora diz ter comprado água mineral em nota no dia 13 de novembro e nos dias que seguem afirma estar distribuindo milhões de litros d’água. Porém, não é o que aparece sendo noticiado no telejornal. Na edição do JN do dia 20 é comunicado que falta água (inclusive para beber) aos moradores de Colatina, no Espírito Santo. Enquanto isso no mesmo dia a Vale afirma ter mandado 1 milhão de litros de água potável para a mesma cidade em comunicado postado às 12h.

No dia 16 o JN exhibe a notícia sobre a manifestação em frente à sede da Vale do Rio Doce, no Rio de Janeiro. No dia 17 a Vale publica uma nota sobre a ação mais enérgica dos manifestantes na portaria da empresa em Vitória – ES. Ao invés de responderem aos questionamentos da população que foi até eles exigir que algo seja feito para minimizar o estrago e se colocarem à disposição para o diálogo, a Vale em sua nota publicada no *site*, se posiciona como vítima de ações violentas.

Durante quase uma semana, entre os dias 21 e 26, a Vale não publicou absolutamente nada no seu *site* oficial, enquanto no mesmo período o JN noticiava sobre a ajuda de voluntários, doações recebidas pelo município de Mariana vindas de todo o país, avaliações de especialistas sobre a tragédia, corpos encontrados na lama entre outros assuntos de igual relevância.

No dia 27 é informando pelo noticiário, que mais dois corpos foram encontrados, além disso, anunciam as intenções do Governo em criar um fundo de amparo aos danos causados pelo rompimento da barragem, o avanço da lama e a suspensão das atividades da Samarco. No *site* oficial, as acionistas Vale e BHP Billiton, anunciam criação de fundo para recuperar o Rio Doce sem se quer lamentar o número de mortos que continua a subir.

Até o final do mês o JN faz ainda mais algumas reportagens sobre a situação crítica dos moradores das regiões afetadas e sobre possíveis irregularidades nas atividades da Samarco. A nota publicada pelo *site* da Vale no dia 27 é a última publicação da empresa no mês de novembro.

Considerando o tempo e o tamanho de cada canal de comunicação já se pode perceber, em uma rápida olhada, que a empresa responsável pelo incidente não soube aproveitar seu espaço para realizar uma comunicação de maneira eficaz. Por vários dias deixou de publicar algo que mantivesse seus *stakeholders* informados sobre o que estava acontecendo e quais as medidas estavam sendo tomadas para minimizar os estragos causados pelo rompimento da barragem.

### **Aquilo que a Lama Trouxe**

Não há dúvidas de que as repetidas falhas de comunicação entre a Samarco e seus *stakeholders* acabaram afetando sua imagem. Com a imprensa mostrando cenas da tragédia quase que diariamente em rede nacional, a opinião pública acabou sentindo-se responsável por cobrar que algo fosse feito. O silêncio vindo do outro lado foi o que bastou para que a reputação da mineradora fosse por água abaixo. Ou lama abaixo pra ser mais exato.

Em síntese, sabe-se que identidade é aquilo que a empresa diz ser; imagem é como ela é vista pelos outros; e reputação é aquilo que falam sobre ela ao longo de sua história. Este artigo identificou ao final da pesquisa, que este hiato nas informações fornecidas pela mineradora acabou transformando a crise que ela estava enfrentando também em uma crise de imagem.

Em um momento de crise, há uma linha tênue entre agir e deixar-se sucumbir ao caos. A decisão deve ser tomada logo e é ela que dará o rumo na história. Forni (2015) cita como exemplo algo que vem ao encontro com o ocorrido em Mariana:

Uma barragem tem sério risco de se romper e inundar alguns bairros de Manaus. A empresa concessionária da barragem enfrenta uma crise? Ainda não. Ameaças não se caracterizam como crises. Atuar nessa fase pode ser uma forma de evitá-las. Geralmente, a crise surge no estado limite ignorado ou minimizado. Ela atinge uma escala de intensidade que o dicionário chama de o “ponto de inflexão do melhor ou pior”. Ou seja, aquele momento que ainda se pode evitar a crise ou ser engolido por ela. (FORNI, 2015, p. 11).

Quando optou por se calar, a Samarco passou a percepção de descaso e de não estar prestando socorro às vítimas. Ela não tinha noção que a sua reputação estava em jogo. Perdeu a credibilidade defendida por Rosa (2003) como sendo o fator que diferencia uma crise de imagem das demais.

Nos dias de hoje, seja qual for o ramo de atuação e porte de uma empresa, e até mesmo governos e demais autoridades, necessitam de um planejamento prévio para situações de crise. Para isso, as ações devem ser padronizadas, tanto as preventivas quanto as emergenciais.

A grande maioria dos gestores só se preocupa em buscar medidas para administrar a crise em momentos críticos, quando a situação se tornou caótica e fica ainda mais difícil de ser controlada. Por isso a elaboração de um manual de gestão de riscos é importante para uma boa administração, devendo funcionar como um instrumento prático que oferece informações objetivas para o executivo e para o profissional de imprensa, abordando conceitos e medidas preventivas a serem seguidas no momento da crise.

A facilidade no acesso à informação e a rapidez com que ela atinge os interessados faz a opinião pública estar sempre pronta para o debate, fornecendo cada vez mais conteúdo para ser publicado pelos veículos de massa. Sem confiança, o relacionamento entre as partes fica a mercê da percepção alheia, que não é nada boa quando isso ocorre.

Grunig (2009) alerta que quando a organização não corresponde aos interesses de seu público, ao perceber isso, ele começa a se comunicar ativamente entre si e isso pode levá-los inclusive a boicotar uma marca. Em outras palavras, a Samarco cavou sua própria sepultura.

Apesar de a Samarco ter elaborado e disponibilizado um *dossiê*<sup>4</sup> para que a sociedade acompanhe todas as medidas que estão sendo tomadas desde o rompimento da barragem de Fundão, sua falta de preparo para lidar com a situação logo no início fez com que as pessoas perdessem a crença na organização.

Pode-se dizer que o objetivo proposto foi alcançado, pois tratava de analisar a relação da Samarco com os seus principais *stakeholders* e as consequências trazidas pelas falhas na comunicação.

---

<sup>4</sup> Disponível em:

[http://issuu.com/samarcomineracao/docs/dossie\\_reduzido\\_15\\_09\\_v1\\_baixa\\_/3?e=22364013/38833913](http://issuu.com/samarcomineracao/docs/dossie_reduzido_15_09_v1_baixa_/3?e=22364013/38833913).

Em resposta ao questionamento que motivou este estudo “Como a reputação da Samarco afetou seu relacionamento com seus *stakeholders*?”, viu-se que sua má reputação trouxe consequências não apenas para a sua imagem, mas também para o negócio em si. Como se pode ver no noticiário, suas ações caíram, apareceram os problemas com a justiça e a revolta da opinião pública que não se sente atendida até hoje, mais de um ano após a tragédia.

Manifestações, passeatas, campanhas em diversos meios de comunicação, como por exemplo, vídeos com artistas e *outdoors*, ainda são realizados com frequência na esperança de que algo seja feito para minimizar os estragos causados.

Em 05 de novembro de 2015 não foi só a barragem que se rompeu. O relacionamento que existia entre as partes também foi afetado quando a enxurrada de lama levou embora consigo vidas, respostas e a confiança de todos.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. Auditoria de imagem na mídia. In: DUARTE, Jorge e BARROS, Antonio (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ª ed. 7ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2014.

CARDIA, Wesley. **Crise de imagem e gerenciamento de crises**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

COSTA, Joan. **Imagen corporativa em el siglo XXI**. Buenos Aires: La Crujía Ediciones, 2001.

FOMBURN, Charles J. e VAN RIEL, Cees B.M.. **Fame & fortune: how successful companies build winning reputations**. USA: Prentice Hall, 2004.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (Org.) **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002, p. 363-388.

\_\_\_\_\_. **Gestão de crises e comunicação: o que os gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FURTADO, Gláfira. Comunicação, relações públicas, opinião pública e pesquisas de opinião. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. (Org.) **Relações públicas e pesquisas: de opinião, de comunicação e de mercado**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, p. 09-22.

G1. **Veja lista de mortos e desaparecidos no rompimento de barragem em MG.** Publicado em: 07 nov. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2015/11/veja-lista-de-desaparecidos-no-rompimento-de-barragens.html>>. Acesso em: 16 maio 2016.

GRUNIG, James E. Relações públicas nos processos de gestão estratégica. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 71-123.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: Summus, 2003.

IBAMA. **Laudo Técnico Preliminar:** Impactos ambientais decorrentes do desastre envolvendo o rompimento da barragem de Fundão, em Mariana, Minas Gerais. Publicado em: nov. 2015. Disponível em: <[http://www.ibama.gov.br/phocadownload/noticias\\_ambientais/laudo\\_tecnico\\_preliminar\\_Ibama.pdf](http://www.ibama.gov.br/phocadownload/noticias_ambientais/laudo_tecnico_preliminar_Ibama.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2016.

REDE GLOBO. **Jornal Nacional** [Reportagem]. Rio de Janeiro: Rede Globo, 05 nov. 2015. Telejornal.

ROBERTS, Peter W.; DOWLING, Grahame R. **Corporate reputation and sustained superior financial performance.** Strategic Management Journal, vol. 23, n. 12, p. 1077-1093, dec. 2002.

ROIG, Ana Maria Walker. Identificação e mapeamento de públicos sobre a designação de *stakeholder*. In: DORNELLES, Souvenir Maria Graczyk. (Org.) **Relações públicas e pesquisas: de opinião, de comunicação e de mercado.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015, p. 23-32.

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

\_\_\_\_\_. **A reputação na velocidade do pensamento.** São Paulo: Geração Editorial, 2006.

SAMARCO. **Sobre a Samarco.** Disponível em: <<http://www.samarco.com/institucional/a-empresa/>>. Acesso em: 16 maio 2016.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Thomson, 2004.

VALE. **Vale apoia ações da Samarco desde o primeiro dia do acidente.** Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/news/Paginas/vale-ajuda-samarco-desde-primeiro-dia-acidente.aspx>>. Publicado em: 10 nov. 2015. Acesso em: 26 jul. 2016.