

# **O DESASTRE NA IMAGEM INSTITUCIONAL: O IMPACTO DA CAMPANHA FAZER O QUE DEVE SER FEITO NA RECONSTRUÇÃO DA CREDIBILIDADE DA MINERADORA SAMARCO APÓS A TRAGÉDIA EM MARIANA**

Gean Paulo NAUE<sup>1</sup>

Adriano Budó MORITZ<sup>2</sup>

Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como pano de fundo o desastre no município de Mariana, no estado de Minas Gerais, em novembro de 2015, que, até então, é conhecida como a maior tragédia ambiental do Brasil. Após uma grande quantidade de rejeitos da atividade extrativa de minério ter encontrado o meio-ambiente, causando destruição, a Samarco, empresa responsável pela estrutura rompida, veio a público com a campanha publicitária *Fazer o Que Deve Ser Feito*, a fim de mostrar para a população brasileira a mobilização da empresa para diminuição dos danos causados. Diante disso, elaborou-se a seguinte problemática: quais efeitos, tendo em vista as manifestações do público na *fanpage* do Facebook da Samarco Mineração, o filme *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados*, da campanha publicitária *Fazer o Que Deve Ser Feito*, teve no processo de recuperação da credibilidade da marca? Tendo a imagem institucional como tema, o objetivo é saber qual é o melhor caminho a se tomar em uma comunicação em tempos de crise. Para isso foram analisados 274 comentários na *fanpage* da empresa e classificados em quatro categorias distintas que geraram dados em que foi possível constatar que, em momentos de crise, é preciso se comunicar de uma forma diferente com o público, tendo a transparência como princípio central. É necessário, também, difundir, com cautela, uma mensagem clara, que busque, além da aceitação e da empatia da população, acima de tudo informar corretamente a opinião pública sobre o fato desastroso.

**PALAVRA CHAVE:** Reputação Institucional. Gerenciamento de crise. Campanha publicitária. Samarco.

---

<sup>1</sup> Formado em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), email: geanpaulonaue@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientador do trabalho. Mestre em Práticas e Manifestações Culturais pela Universidade Feevale – RS.

## 1. INTRODUÇÃO

No dia 5 de novembro de 2015 o Brasil foi surpreendido pelo rompimento da barragem de rejeitos de minério de Fundão, localizada no subdistrito de Bento Rodrigues, a 35km do centro do município de Mariana, a Samarco Mineração, empresa responsável pela barragem rompida, foi alvo da opinião pública por meses, com matérias e reportagens que vieram a contribuir negativamente à imagem institucional. A empresa reagiu com a campanha *Fazer o Que Deve Ser Feito*, com a finalidade de minimizar os danos à imagem.

Tendo o desastre na imagem institucional como base desta pesquisa o que se busca saber é o caminho mais apropriado a se seguir em uma publicidade voltada à manutenção da reputação em meio a uma crise. Uma vez que, o atual cenário mostra que as instituições atingidas por algum tipo de tragédia se portam com grande dificuldade diante do público. Há casos de confusão, pânico e de não esclarecimento do ocorrido. Escolhas infelizes e desesperadas que mostram o despreparado da organização diante da crise que pode levar à ruína a mais maciça das imagens institucionais.

Os desastres, por fazerem parte da história global, são acontecimentos que mudam a humanidade. Por conta das suas consequências (tradicionalmente perdas de vidas ou de patrimônio), leis, culturas, sistemas, tecnologias são criadas e repensadas para conter seus efeitos, que atingem, das mais variadas formas o ser humano e o ambiente em que vive. Por consequência diretamente ligada à sociedade, os desastres tem relevância para serem estudados, não só no campo das ciências sociais aplicadas, mas em qualquer âmbito acadêmico no qual esses fenômenos incertos e complexos possam se encaixar.

O fato de abranger diversas áreas das ciências demonstra que estes acontecimentos negativos tem importância para a comunicação social, mediando todos os campos da ciência em busca dos esclarecimentos, das informações e das soluções que as tragédias costumam gerar. Além disso, a comunicação serve como ferramenta para gerenciar imagem dos envolvidos, uma vez que, muitas das tragédias incluem nomes de instituições com reputações importante para o universo mercadológico.

## 2. A PUBLICIDADE E A PROPAGANDA NA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A globalização trouxe como marca a aceleração na produção e o consumo em massa, bem como o crescimento da urbanização e as descobertas tecnológicas. Este momento, em que surgiram mais entidades comerciais e diversas demandas, é marcado pelo aparecimento

de novos concorrentes e um aumento significativo na pluralidade de mercadorias. Com essa alteração no cenário econômico, as companhias tiveram que repensar sua forma de atuar no mercado para que seu crescimento não fosse afetado e continuasse. Sendo assim, a comunicação empresarial deixou de ser mero conceito teórico, para adentrar nas empresas como ferramenta capaz de diferenciar uma instituição das demais, aproximar os públicos, conquistar espaço na mente dos consumidores persuadindo-os ao consumo e se mostrar presente no universo plural das marcas.

A publicidade e a propaganda são duas ferramentas que atendem todas as necessidades de uma empresa que deseja se comunicar com seus públicos. A publicidade está a favor da instituição para publicar a mensagem que ela deseja, sem o intermédio da opinião pública: “Constitui um importante e eficiente instrumento de comunicação, que apresenta como principal vantagem permitir à empresa ou instituição contar sua história com suas próprias palavras, no momento que quiser e para o público que escolher.” (PINHO, 1990, p. 22).

O teor da mensagem publicitária vai depender do planejamento estratégico de comunicação, que trabalha junto com os objetivos propostos pelo marketing. As possibilidades responsáveis pela comunicação mercadológica são infinitas e é por isso que a publicidade é uma ferramenta amplamente usada pelas empresas, por ser cabal quando associada aos objetivos de mercado.

A essência da publicidade é fomentar o consumo, vender o produto ou serviço criado pela instituição, persuadir, unir necessidades e desejos nas mentes dos consumidores, criar ou alterar opiniões e comportamentos. Já a propaganda se interessa por ideias. Uma empresa faz uso da propaganda institucional para se diferenciar em um universo em que várias marcas vendem produtos semelhantes. Dessa forma, Muniz (2005, p. 56) deixa claro a diferença entre os dois procedimentos que fazem parte do universo da comunicação empresarial:

Existe, pois, uma distinção fundamental entre propaganda e publicidade. A primeira atua no sentido ideológico de atribuir e buscar permanentemente valores, que estrategicamente, são denominados atributo do produto. A segunda atua no sentido de motivar o consumo em massa dos produtos. Assim, enquanto a publicidade preocupa-se com os indivíduos como consumidores e com os motivos que os levam a consumir, a propaganda preocupa-se em como criar diferenciação de produto de mercado que permita distinguir efetivamente os produtos de uma empresa dos de seus concorrentes, criar lealdade à marca ou simplesmente inércia, estabilizar a participação de mercados e impedir a entrada de novos concorrentes.

A propaganda tem relação com a imagem e reputação da empresa. Conquistar uma boa imagem também é um dos seus objetivos e quando esta estiver em baixa ou passando por problemas, a propaganda pode ingressar nos meios de comunicação para corrigir estes erros

de imagem, mas seu papel principal está na construção de um relacionamento concreto que aproxime a empresa ao consumidor fazendo com que ele se torne fiel aos produtos e serviços ofertados pela marca.

### **3. IMAGEM, REPUTAÇÃO E A OPINIÃO PÚBLICA**

A comunicação empresarial e suas ferramentas de distribuição de mensagens trabalham com a imagem e reputação de uma empresa, estas por sua vez, são bens intangíveis difíceis de serem mensurados, pois são formados por significados psicológicos, que variam nos indivíduos. Podemos, dessa forma, definir imagem como tudo aquilo que se vê e com isso conceber associações com base no conhecimento daquilo que está sendo visto. Uma imagem pode ser, também, desconhecida quando não se há informações sobre o que se vê.

A imagem corporativa é a representação mental de uma organização construída por um indivíduo ou grupo por meio de percepções e experiências concretas (os chamados “momentos de verdade”), informações e influências recebidas de terceiros ou da mídia. Ela constitui uma síntese integradora, que acumula aspectos cognitivos, afetivos e valorativos, e expressa a “leitura”, ainda que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada, da identidade corporativa de uma organização. (BUENO, 2009, p. 189).

Construir uma imagem na mente dos indivíduos possibilita identificar a instituição e, mesmo que de forma simplificada formar uma percepção sobre a empresa ou sobre seus produtos ou serviços. Tratando-se de imagem empresarial, a transparência é um aspecto muito importante a ser levado em consideração, deve ser considerada como a força motivadora para uma comunicação saudável. Porém, uma boa difusão da imagem não se faz unicamente com uma estratégia de comunicação institucional, mas também com ações palpáveis para os consumidores, como a qualidade do produto ou serviço ofertado, a relação que a empresa tem com o meio ambiente, o atendimento, caso o consumidor precisar, o seu significado na economia, etc. A comunicação institucional divulga as boas ações que a empresa tem com a sociedade e isso constrói uma imagem positiva e forte, que pode ser usada a favor da empresa no universo mercantil.

Quando uma imagem se consolida na mente do indivíduo ela forma um relacionamento forte com o mesmo, resultando em um apreço maior pela marca. O que se inicia com uma simples percepção, passando por um relacionamento mais próximo, pode atingir um patamar mais elevado, rodeado por confiança, fidelidade e até mesmo fanatismo. E é essa

consolidação, almejada pelas empresas, que forma a reputação que, por sua vez, é ativo mais forte que uma simples percepção de imagem.

A reputação, finalmente, é uma representação mais consolidada, mais amadurecida de uma organização, embora, como a imagem, constitua uma percepção, uma síntese mental. Poderíamos dizer que a reputação é uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplado com tal nível de representação. (BUENO, 2009, p. 190).

Reputação nada mais é do que várias percepções de imagem fortificadas, valendo tanto para o âmbito positivo quanto para o negativo. Reputação pode ser algo ruim ou bom, vai depender de como a empresa tem gerenciado sua imagem ao longo dos anos. Assim como a imagem não se constrói apenas de estratégia comunicacional, a reputação vai além e precisa de juízos éticos e da colaboração da opinião pública para se estabelecer nas mentes dos indivíduos. Enquanto imagem e reputação são bens intangíveis que partem da empresa, a opinião pública parte de fora dela, mas nem por isso deixa de atingir toda a entidade mercadológica.

Opinião pública nada mais é do que o ponto de vista da sociedade e da mídia sobre um determinado assunto. Os indivíduos têm o recurso de se posicionar, podendo louvar, difamar, defender, odiar, apreciar, entre uma infinidade de sentimentos que o ser humano é capaz de desenvolver em relação a uma causa.

Opinião pública é capaz de derrubar projetos – públicos ou privados, destruir reputações, mudar comportamentos, falir empresas, fazer fama e fortuna, forçar soluções, levar alguém à loucura ou mesmo à morte. Organizada, seu poder é maior ainda. É nesse sentido que a Opinião Pública é – por assim dizer – uma fonte de energia inesgotável para a sociedade. (NEVES, 1998, p. 59).

Quando se trata de uma crise a opinião pública pode ser destruidora, multiplicando ainda mais os problemas. Assim como a percepção que um indivíduo tem sobre uma instituição é particular, a percepção da opinião pública parte do mesmo princípio, cada ser humano tem a sua verdade fundamentada em vivências e aprendizados. Sendo assim, vários sentimentos podem aflorar da opinião pública em um momento de crise como por exemplo, a raiva, a tristeza, a compaixão, o medo, a revolta e a dúvida. E é sobre essa entidade temida, conhecida como crise, que é capaz de gerar múltiplas interpretações na opinião pública que trataremos a seguir.

#### 4. GESTÃO DE CRISE

Nenhuma organização aspira passar pela difícil tarefa de gerenciar uma crise. A carga incrustrada neste tipo de acontecimento é inesperada e indesejável, e combinada com a falta de um gerenciamento, o resultado é o encontro entre fogo e pólvora, uma destruição capaz de desmoronar uma empresa sólida. O universo da crise é amplo, e as possibilidades de imprevistos acontecerem não devem ser tratados como incomuns. Bueno diz que:

Uma crise pode ser definida, de maneira geral, como uma situação emergencial que pode ou não ser prevista e, ao ser desencadeada, desestrutura, ainda que temporariamente, a espinha dorsal das organizações, (e isso é importante para os comunicadores) podendo assim comprometer sua imagem ou reputação. (BUENO, 2009, p. 138).

Por comprometer a imagem e a reputação da empresa, bens intangíveis fundamentais para o sucesso da instituição, a crise deve ser contida por uma gestão de crise que é a chance que a empresa tem de sair da situação trágica com poucas avarias ou até mesmo evitar que o desastre aconteça, pois o gerenciamento prepara a organização para poder agir corretamente e com prontidão em casos emergenciais. Não se trata de esperar a crise emergir de algum ponto, mas sim de preparar defesas e saídas para não assistir de maneira inerte à ruína do patrimônio.

Não é com a tragédia que o gerenciamento de crise trabalha, mas sim com a integridade e a conservação da imagem e da reputação da empresa, este é o bem a ser protegido das ações negativas que possam vir a afetar a instituição. Dessa forma, é importante ressaltar que a prevenção pode ser a melhor maneira de administrar uma crise. É na prevenção que cabem todos os possíveis cenários que envolvem a empresa, prevendo as piores possibilidades e as melhores soluções antes que elas, de fato, aconteçam.

A eclosão da crise não é momento ideal para se planejar, essa arquitetura deve ser construída antes do fato trágico. O estado latente do desastre é o momento de agir, de pôr em prática todo o planejamento estratégico elaborado tempos antes da ocorrência. No livro “Em crise com a opinião pública” os autores Lawrence Susskind e Patrick Fiel referem-se às respostas mais adequadas a serem dadas em uma situação de crise:

Em primeiro lugar, a empresa deveria assumir a responsabilidade pelo desastre, expressar compaixão genuína pelos feridos e desculpar-se pela dor e sofrimento causados. [...] Em segundo lugar, a empresa deveria conversar diretamente com as vítimas a respeito de um ato de contrição que eles, e não a empresa, julgassem apropriado. Em terceiro lugar, à medida que fosse fazendo tentativas de estipular uma compensação, a empresa deveria formular e testar diversos princípios gerais para determinar uma compensação justa. Isso deveria ser feito em conjunto com as

vítimas, com uma declaração explícita dos recursos financeiros disponíveis. (FIELD; SUSSKIND, 1997, p. 34).

Esses três passos resumem um comportamento adequado da empresa na gestão de informações a serem divulgadas aos envolvidos e não com a mídia. Para lidar com os veículos de comunicação, bem como com o restante da opinião pública, Forni (2015, p. 222) diz que a crise precisa ter um rosto e que ele deve-se mostrar. Ao falar em rosto o autor se refere a um porta-voz, que faz a ligação da empresa com a comunidade, que encarna a forma humana dos significados que a organização carrega e que transmite com clareza e honestidade a mensagem que a instituição tem a passar enquanto perpassa pelo momento trágico.

## 5. METODOLOGIA

Para que seja possível verificar se a campanha *Fazer o Que Deve Ser Feito*, da Samarco Mineração, influenciou o público, contribuindo para recuperação da credibilidade institucional da empresa, é preciso que se faça um estudo exploratório sobre o caso. Para isso, é indispensável buscar um método. A metodologia permite ao pesquisador a escolha do caminho mais adequado para a resolução do seu problema de pesquisa. Diehl e Tatim (2004) abordam a metodologia como um processo intelectual que a partir de um problema explora possíveis maneiras para a obtenção da solução e, também, como um processo operacional redigido pela lógica sequencial das atividades para que se chegue ao fim a que se deseja.

Fizeram-se presentes o uso de duas técnicas metodológicas: pesquisa bibliográfica e análise de conteúdo, ambas auxiliaram na construção dos conceitos e serviram como ferramentas para as análises que a pesquisa buscou construir. Seguindo o pensamento de Gil (1991, p. 48), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.”. Vemos que este método se faz indispensável para dar veracidade aos conceitos, fazendo uso de outros autores, especialistas ou não, nos assuntos examinados com a finalidade de formar uma compreensão fundamentada.

Para que seja possível estudar a campanha a fim de buscar a problemática levantada neste trabalho – quais efeitos, tendo em vista as manifestações do público na *fanpage*<sup>3</sup> do Facebook da Samarco Mineração, o filme *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados*, da

---

<sup>3</sup> *Fanpage* na tradução para o português, significa: “Página de Fãs”. É um perfil direcionado para empresas que querem interagir com usuários da rede social *Facebook*. Ao usuário que tiver interesse em acompanhar a instituição basta “curtir” a página para, a partir daí, passar a receber em sua linha do tempo as informações, através de postagens das mais diversas formas (texto, imagem, vídeo, etc.) da empresa.

campanha publicitária *Fazer o Que Deve Ser Feito*, teve no processo de recuperação da credibilidade da marca? – foi feita uma sondagem da reação do público diante do vídeo publicitário intitulado *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados*, divulgado pela Samarco Mineração. Essa tarefa, de sondagem, só foi viável com o uso da análise de conteúdo, tratando-se desta metodologia, é importante entendermos o seu funcionamento quando o objeto a ser trabalhado é:

Analisado por meio de categorias sistemáticas, previamente determinadas, que levam a resultados quantitativos. Podem-se testar hipóteses sobre o conteúdo das publicações, sobre o tratamento de grupos minoritários, sobre técnicas de propaganda, mudanças de atitudes, alterações culturais, apelos de líderes políticos aos seus simpatizantes. Essa técnica permite analisar o conteúdo de livros, revistas, jornais, discursos, películas cinematográficas, propaganda de rádio e televisão, *slogns* etc. Ela também pode ser aplicada a documentos pessoais como discursos, diários, textos etc. É uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras em si. (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 114).

A metodologia, de análise de conteúdo, vai dar conta de examinar os comentários feitos na postagem referente à peça publicitária e de segmentar as reações do público em categorias distintas para gerar dados quantitativos e qualitativos. Bauer e Gaskell (2002) dizem que é possível, por meio da análise de conteúdo, traçar um perfil ou comparar vários perfis em um contexto. A metodologia de análise de conteúdo, por sua vez, não busca o estudo linguístico das mensagens, mas a ligação das mesmas com o contexto e o referencial teórico.

### **5.1 É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados**

Em cinco de novembro de 2015, uma das barragens da Mina Germano, localizada no distrito de Santa Rita Durão, no município de Mariana, distante 116km de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, rompeu-se, lançando 34 milhões, segundo o Ibama (IBAMA, 2016), de metros cúbicos de rejeitos da produção de minério de ferro da Samarco. O evento é considerado, até então, “a maior catástrofe ambiental da história do país.” (BRASIL, 2015).

O ocorrido por volta das 15h (horário de Brasília) foi o rompimento do barramento<sup>4</sup> da Barragem de Fundão. O conteúdo vazado seguiu seu percurso até encontrar o reservatório de

---

<sup>4</sup> Estrutura que retém o conteúdo da barragem, evitando que os rejeitos da mineração se espalhem no meio ambiente. É uma espécie de montanha artificial, feita com solo argiloso ou rejeitos de minério, ou blocos de rocha, ou todos esses elementos compactados. Não se comparam à estrutura de uma barragem hidrelétrica, que é feita de cimento.



Santarém, localizado metros abaixo, fazendo sua capacidade exceder e transbordar montanhas abaixo e, cerca de dez quilômetros adiante, devastou o subdistrito de Bento Rodrigues, em Mariana, que foi a área mais afetada pelo ocorrido. “Um cenário de destruição na região. A lama arrastou caminhões, encobriu casas e deixou pessoas soterradas e ilhadas, segundo relatos de moradores ao Corpo de Bombeiros de Ouro Preto.” (MENDONÇA, 2015). Após a destruição de Bento Rodrigues, a lama de minério atingiu as comunidades de Paracatu de Baixo, Gesteira, Paracatu de Cima, Campinas, Borda, Pedras e Bicas. Os prejuízos nas demais cidades, nos 650 quilômetros percorridos pela lama, estão relacionados aos rios afetados, principalmente o Rio Doce, não sofrendo soterramento e destruição patrimonial.

Não há, no entanto, um número exato de danos causados à sociedade e ao meio ambiente, dada a grande destruição do acontecimento. Em Minas Gerais, foram 35 cidades afetadas, e quatro no Espírito Santo, até a foz do rio no Oceano Atlântico. No mesmo dia em que a barragem de Fundão cedeu, espalhando seu conteúdo no meio ambiente, a Samarco, empresa responsável pela estrutura, divulgou em seu site um comunicado para a sociedade:

A Samarco informa que houve um acidente em sua barragem de rejeitos, denominada Fundão, localizada na unidade de Germano, nos municípios de Ouro Preto e Mariana (MG). A organização está mobilizando todos os esforços para priorizar o atendimento às pessoas e a mitigação de danos ao meio ambiente. As autoridades foram devidamente informadas e as equipes responsáveis já estão no local prestando assistência. Não é possível, neste momento, confirmar as causas e extensão do ocorrido, bem como a existência de vítimas. Por questão de segurança, a Samarco reitera a importância de que não haja deslocamentos de pessoas para o local do ocorrido, exceto as equipes envolvidas no atendimento de emergência. (SAMARCO, 2015)

Em onze de dezembro de 2015, cerca de um mês após a tragédia em Mariana, a Samarco Mineração lança publicamente a sua campanha *Fazer o Que Deve Ser Feito*. A empresa veiculou em canal aberto de televisão e disponibilizou o vídeo *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados* em suas redes sociais. O presente trabalho utiliza-se deste vídeo, de duração de 1 minuto, postado na *fanpage* oficial da Samarco Mineração na rede social *Facebook*, no dia 15 de fevereiro de 2016, como objeto de estudo, assim como os 274<sup>5</sup> comentários anexados ao vídeo, que foram colocados em análise das unidades de registros dando origem a criação de categorias distintas, são elas: comentários positivos, comentários negativos, comentários neutros e respostas da empresa.

As quatro categorias possuem uma configuração diferente entre si, fazendo com que

---

<sup>5</sup> Número de comentários presentes na postagem no dia 29 de abril de 2017, quando foi feita a coleta dos dados. Em maio de 2017.

cada dado se enquadre somente a uma posição. A categoria chamada de comentários negativos é estruturada pelas manifestações que, em algum aspecto, desfavorecem a empresa; é formada por palavras que denigrem a imagem da Samarco. A categoria denominada comentários positivos é composta por declarações de apoio e confiança; nela estão presentes palavras motivacionais que enaltecem a empresa, seus feitos e a peça publicitária. Na categoria nomeada comentários neutros estão pronunciamentos que não afetam e também não beneficiam a empresa nem o filme; é composta por dúvidas, menções de outros usuários do Facebook, links<sup>6</sup> que levam a outras páginas da internet, fotos e vídeos que não cabem ser analisadas neste trabalho. Por fim, na categoria intitulada de respostas da empresa estão as manifestações da Samarco em frente aos comentários dos usuários da rede social; essa categoria é composta por respostas-padrão ou esclarecimentos da instituição aos indivíduos.

A classificação busca partir a totalidade dos comentários, segmenta-los, mas é através das subcategorias que será possível identificar os motivos que levaram os indivíduos a posicionar-se dessa forma, principalmente contra e a favor, e assim extrair dos dados a relevância da peça publicitária em frente aos acontecimentos. O quadro a seguir ilustra como cada subcategoria se comporta dentro das quatro categorizações.

**Quadro 1 – Categorias e Subcategorias**

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
Comentários Positivos	(1) Acredita na reputação da empresa; (2) Otimista na resolução dos acontecimentos; (3) Apoiar/confia no trabalho da empresa na recuperação dos danos causados; (4) Importância da empresa para a comunidade/País; (5) Parabeniza/elogia a campanha publicitária.
Comentários Negativos	(1) Culpa a empresa por irresponsabilidade; (2) Acusa a empresa de não arcar com as obrigações; (3) Alega que a empresa explora/usa seus funcionários; (4) Reprova a destinação de recursos à campanha; (5) Condena a propaganda.
Comentários Neutros	(1) Dúvida, questionamento e conselho; (2) Comentário contrário e favorável à empresa; (3) Cita outros responsáveis; (4) Links, fotos, vídeos e marcações de outros usuários; (5) Comentário fora do contexto ou ilegível.
Respostas da Empresa	Não apresenta sub-categorias.

Fonte: elaborada pelo autor.

É importante informar que os comentários foram redigidos individualmente por usuários do Facebook. Dessa forma, de um total de 274 comentários textuais anexados ao

<sup>6</sup> Endereço que conecta o usuário à uma outra página da internet

vídeo publicitário *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados*, 30 (11%) deles foram classificados como comentários positivos, 126 (46%) como comentários negativos, 89 (32,5) como comentários neutros e 29 (10,5%) classificados como respostas da empresa, que por se tratar de manifestações oriundas da própria Samarco não pode ser considerado como opinião pública e por esse motivo não apresenta sub-categorias de análise.

A seguir, juntamente com as considerações finais, serão demonstrados os resultados provenientes da análise do caso, dos comentários categorizados, e de todo o cenário que este trabalho se debruçou, levando em consideração a sua amostragem, seu problema de pesquisa e seu objetivo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desastre da Samarco, em seu auge, pode ser considerado como uma telenovela, tão apreciada pelos brasileiros, na qual, a cada dia, em diversos noticiários, havia um novo episódio sobre como a barragem de Fundão rompeu em Mariana, deixando a mineradora em uma grave situação. Na novela da vida real não havia uma personagem heroína, todos os canais insistiam no vilão. Nesse cenário catastrófico, a pergunta que ficava no ar era: como a Samarco vai sair dessa? A concepção deste trabalho se deu, praticamente, dois anos depois que a barragem de Fundão veio abaixo e, até então, não se tem uma resposta definitiva para a pergunta. Mas podemos, a partir desta pesquisa, observar alguns comportamentos que cercam o ambiente comunicacional em uma crise institucional.

Antes de tudo, precisamos dar atenção à imagem e à reputação, que são ativos importantes, munidos de grande força competitiva, para qualquer empresa. Investir nesses ativos intangíveis é se posicionar perante milhares de marcas, é se preocupar com o futuro da instituição sem depender unicamente dos atributos do produto ou serviço ofertado e é, também, ser uma marca desejada pelos consumidores, porém, essa operação requer tempo, qualidade, um bom relacionamento com as pessoas e uma sólida reputação.

A Samarco Mineração não tinha nada disso. As pessoas mais próximas à empresa eram as únicas que a viam com cordialidade, enquanto boa parte da população brasileira foi conhecer o nome da instituição somente após sua imagem ter sido tomada pela lama midiática, que fez aquilo que a empresa nunca se preocupou em fazer: transmitir sua imagem aos quatro cantos do Brasil. Porém, a “Samarco” difundida após o dia 5 de novembro de 2015 não trouxe benefícios para os negócios da empresa.

Na tentativa de não aceitar passivamente as afrontas da opinião pública, a Samarco aplicou forças na campanha *Fazer o Que Deve Ser Feito*, uma atitude correta de não se calar enquanto o Brasil a via com maus olhos. Em um momento complicado, de crise, deixar-se ser atacado por todos os lados, livremente, mostra que não há força organizacional, que não há um gerenciamento e, muito menos, profissionais preparados. Mesmo com demora, o que não é recomendável em uma crise, a instituição vestiu suas informações e foi à luta com o vídeo *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados*, uma arma que explodiu em suas próprias mãos.

Se comunicar em período de crise é importante, mais importante ainda é saber o que dizer às pessoas que estão atrás de informações, porque, mesmo trágico, um desastre soa como espetáculo, prende os indivíduos em um ciclo vicioso por notícias. E a Samarco, tendo como pano de fundo sua tragédia desencadeada em Mariana, pareceu não usar as palavras nem as técnicas corretas para abrandar a opinião pública.

Possuindo como base os comentários analisados em todas as categorias, pode-se perceber que um dos erros da comunicação da Samarco está na sua mensagem. O vídeo, objeto de estudo desta pesquisa, não traz consigo informações claras e objetivas e, além disso, veste-se com um caráter emocional, que funciona muito bem na publicidade, mas não em tempos de tragédia, quando o sistema emotivo dos indivíduos está sensível, tocado pela tristeza de seus semelhantes, afinal, o ser humano tem como característica sentir os mesmos sentimentos dos atingidos. Ao se colocar no lugar dos afetados, emoções como tristeza, raiva, indignação, impotência, etc., podem surgir.

A comunicação em momentos de crise deveria abrandar os sentimentos inquietos e tranquilizar as pessoas, porém a mensagem da Samarco deixa brechas para várias interpretações. *É Sempre Bom Olhar Para Todos Os Lados* é um posicionamento capaz de gerar múltiplas percepções e, algumas delas neste caso, tomaram caminhos diferentes daquele pretendido com o esforço comunicacional. Outra prova das lacunas deixadas pela mensagem da Samarco é a quantidade de perguntas feitas pelos indivíduos, muitas delas relacionadas aos feitos futuros para a diminuição dos danos causados pelo ocorrido.

Deixar respostas abertas não é sinal de um bom gerenciamento de crise, uma vez que a mídia pode gerar respostas que não seriam tão bem fundamentadas quanto a visão ampla que a empresa, por ser o centro dos acontecimentos, teria capacidade técnica para responder. Respostas encontradas em meias-verdades ou inverdades têm a capacidade de criar boatos negativos para a empresa e informações errôneas que não esclarecem as dúvidas da opinião pública.

A empresa se preocupou em trazer a sua visão dos fatos. Isso é importante para as pessoas conhecerem o lado da Samarco em um universo no qual somente versões da mídia jornalística estão sendo veiculadas. Em tempos de calmaria, investimentos publicitários com base em um planejamento de comunicação levariam a mensagem para o público certo, no tempo certo e com a frequência certa, mas em épocas de crise, pagar para difundir a verdade da empresa é um erro. Muitos comentários criticaram o filme, não pelo seu teor ou conteúdo, mas sim por suas inserções em horários nobres que (é de conhecimento geral) demandam investimentos altos.

Crises geralmente exigem pagamentos de multas e indenizações, além da necessidade de arcar com a reconstrução dos estragos e uma série de outras obrigações a serem prestadas aos atingidos. Essas responsabilidades, quando cumpridas corretamente, podem ajudar a empresa a passar uma boa imagem. Por outro lado, usar recursos para a recuperação da imagem em tempos de tormenta é encarado pela opinião pública como provocação. Os esclarecimentos que o filme traz poderiam ser dados em forma de entrevistas (preferencialmente concedidas pelo porta-voz) ou notas oficiais, que não acarretam em custos, pois são inseridas nos programas que abordam a tragédia como conteúdo, já que a imprensa se interessa em receber informações da organização para esclarecimentos.

A Samarco optou por não usar seu porta-voz ou algum indivíduo com alto nível hierárquico da organização em sua campanha publicitária, mas sim, seus funcionários. Mesmo passando uma imagem mais natural e de semelhança com a grande parte da população brasileira, os comentários analisados mostraram que o uso de colaboradores para fazer a manutenção da credibilidade da empresa não é uma boa técnica. Algumas opiniões alegaram que os trabalhadores foram obrigados a seguir um texto elaborado por outras pessoas.

Em um cenário de crise empresarial o recomendado é que o porta-voz seja o indivíduo responsável pela comunicação perante a opinião pública. Essa figura deve ser bem articulada, de preferência um chefe ou gerente que entenda todos os processos da empresa e, ainda, todo o cenário desastroso que se formou. Os funcionários devem ser tratados como uma força interna para externar, cara a cara, a boa reputação da empresa, e não como representantes, em materiais publicitários, de uma marca responsável por um desastre. Isso pode transferir a obrigação a pessoas que não têm poder de decisão dentro da instituição e ainda passar a impressão de que os indivíduos que ocupam cargos de chefia na empresa estão se escondendo por trás de seus funcionários.

Comunicar-se, em uma crise, é vital, mas não se constrói uma estratégia voltada à manutenção da reputação do dia para a noite. O ocorrido com a Samarco pode ser levado

como prova disto. A empresa fez bem em não se manter em silêncio enquanto notícias negativas envolvendo sua marca circulavam pelo Brasil e mundo afora. Porém o que se pode perceber é a falta de um plano de comunicação bem fundamentado, que pudesse servir como base para uma comunicação capaz de gerar um sentimento de empatia com a instituição.

A Samarco parece ter esquecido de perguntar a si mesma algumas questões-base de planejamento comunicacional: “Com que intensidade agir?”, “De que forma agir?”, “Com que intuito agir?”. Com as respostas em mãos, a tarefa de traçar um público-alvo, que se interesse pelo esforço da empresa na crise, direcionaria o material, não o deixando amplo a ponto de atingir um público sobre qual a instituição não tem domínio.

Faltou para a Samarco ser mais humana em sua comunicação, pedir desculpas para as pessoas do país pela destruição causada, admitir que errou e que está fazendo o possível, e até o impossível, para diminuir os impactos negativos em todos os âmbitos e realmente mobilizar forças para que os danos fossem os menores possíveis. Esta pode ser uma boa estratégia comunicacional em tempos de crise, com a empresa colocando-se no lugar das pessoas atingidas, diretamente ou não, e tentando sentir na pele suas emoções e questionamentos, para, a partir daí, traçar um público de interesse e usar a mensagem adequada a ser transmitida nos meios corretos pela pessoa mais qualificada da empresa.

O ser humano erra e uma instituição também pode errar. Se a Samarco errou em determinados pontos da sua comunicação institucional para a recuperação da sua credibilidade, que isso sirva de análise e exemplo para outras organizações que desejam construir seu plano de gerenciamento de crise, pois as crises irão acontecer, em grandes e pequenas empresas, atingindo várias esferas da humanidade. O que resta a ser feito é evoluir com cada situação de anormalidade, para que os danos causados à vida sejam reduzidos. Que este trabalho de conclusão de curso possa contribuir na busca por esta evolução e incentivar a busca por novos trabalhos científicos nesta área do conhecimento.

## **REFERÊNCIAS**

BAUER, Martin W; GASKELL, George. *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático*. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. 3 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BRASIL, Portal. Entenda o acidente de Mariana e suas consequências para o meio ambiente. *Portal Brasil*, Brasília, 23 dez. 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2015/12/entenda-o-acidente-de-mariana-e-suas-consequencias-para-o-meio-ambiente>>. Acesso em: 25 mar. 2017

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

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FIELD, Patrick; SUSSKIND, Lawrence. *Em Crise com a Opinião Pública: diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas*. Tradução de Marcelo Macca. São Paulo: Futura, 1997.

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

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IBAMA, Ministério do meio ambiente. Rompimento da barragem de Fundão: Documentos relacionados ao desastre da Samarco em Mariana/MG. *Ibama*, Brasília, 16 mar. 2016.

Disponível em:

<<http://www.ibama.gov.br/recuperacao-ambiental/rompimento-da-barragem-de-fundao-desastre-da-samarco/documentos-relacionados-ao-desastre-da-samarco-em-mariana-mg>>.

Acesso em: 25 abr. 2017.

NEVES, Roberto de Castro. *Imagem Empresarial: como as organizações (e as pessoas) podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio*. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MENDONÇA, Heloísa. Barragem se rompe em Minas e deixa mortos e dezenas de desaparecidos. *EL PAÍS, Brasil*, 06 nov. 2015. Disponível em:

<[http://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/05/politica/1446760230\\_611130.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/11/05/politica/1446760230_611130.html)>. Acesso em: 25 abr. 2017

MUNIZ, Eloá. *Comunicação Publicitária em Tempos de Globalização*. Canoas: Ed. Ulbra, 2005.

PINHO, J.B. *Propaganda Institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas*. 3 ed. São Paulo: Summus, 1990.

SAMARCO. *Samarco informa*. 05 nov. 2015. Disponível em:

<<http://www.samarco.com/noticia/comunicado-1/>>. Acesso em: 25 abr. 2017