

ARTIGO ORIGINAL

SUPERANDO CRISES COM A REPUTAÇÃO: ANÁLISE DO CASE SAMARCO

Aline Rangel de Oliveira¹

Faculdade Estácio de Vitória – FESV, Vitória/ES - Brasil

Fabiana Campos Franco²

Faculdade Estácio de Vitória – FESV, Vitória/ES - Brasil

RESUMO

O presente estudo visa identificar e analisar as ferramentas de comunicação utilizadas pela assessoria de comunicação da Samarco para minimizar o impacto negativo causado pelo rompimento de barragens administradas pela instituição. O artigo apresenta conceitos relacionados à imagem e reputação, plano e gerenciamento de crise. Dessa forma, a partir das avaliações das táticas de comunicação, o trabalho pretende ressaltar que a reputação é um fator fundamental, capaz de contribuir de forma significativa no processo de recuperação da imagem. Também é uma ferramenta importante, que contribui para o processo de recuperação da imagem perante os públicos envolvidos com a instituição e opinião pública.

Palavras-Chave: Assessoria de imprensa, reputação, imagem, crise, comunicação.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze the communication tools used by Samarco's communications advisory to minimize the negative impact caused by the rupture of dams managed by the institution. The article presents concepts related to image and reputation, plan and crisis management. Thus, based on the assessment of communication tactics, the work intends to emphasize that reputation is a fundamental factor, capable of contributing significantly to the image recovery process. It is also an important tool, which contributes to the image recovery process before the public involved with the institution and public opinion.

Keywords: Press office, reputation, image, crisis, communication.

1 INTRODUÇÃO

O artigo aborda a importância da reputação para instituições empresariais, visando manter o fortalecimento da imagem perante o público, em especial quando há momentos de crise. A imagem de uma instituição corporativa pode sofrer “arranhões” e por isso as estratégias de comunicação, principalmente nas situações que podem gerar repercussão negativa, devem ser bem definidas e executadas.

¹ Pós-graduanda em Comunicação Empresarial pela FESV.

² Jornalista, Doutora em Comunicação. E-mail: fabianacfranco@gmail.com

Neste cenário, a assessoria de imprensa deve atuar intensamente, respondendo aos questionamentos da mídia e enviando notícias importantes sobre as ações desenvolvidas pela empresa. A comunicação integrada é fator preponderante, em especial na gestão de crise. Por isso, a assessoria de imprensa deve atuar em conjunto com a assessoria de comunicação, dispendo de um plano de ação constituído para superar as crises e, dessa forma, responder aos questionamentos da imprensa e sociedade.

Segundo Mafei (2009, p.109), o plano é imprescindível para traçar as estratégias e organizar as ações. A autora afirma, no livro *Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia*: “Hoje é comum que as grandes organizações contem previamente com um plano de contingência, pronto para ser acionado em situações de crise”.

O investimento contínuo em fortalecimento da imagem permite à organização possuir um lastro reputacional constituído ao longo dos anos de existência no mercado. Assim, há maior possibilidade de superar os escândalos e crises e manter-se bem no mercado, devido à credibilidade conquistada.

O exemplo estudado neste projeto de pesquisa é da empresa privada Samarco, que está passando por uma grave crise, ocasionada pelo rompimento de barragens que destruíram distritos de Mariana (MG) e causaram prejuízos à natureza, afetando o Rio Doce, que abastece cidades do Espírito Santo e Minas Gerais.

A análise deste tema será feita, de forma detalhada, com análise do gerenciamento de crise da Samarco após o rompimento das barragens em Mariana, Minas Gerais. A empresa enfrenta a maior crise de toda a sua trajetória, o que afetou consideravelmente a sua imagem perante a opinião pública.

No desenvolvimento deste trabalho, serão apresentadas as ferramentas e estratégias adotadas para reverter esse cenário, em especial as ações adotadas pela assessoria de imprensa, em conformidade com o planejamento de comunicação.

A metodologia utiliza a pesquisa bibliográfica sobre os temas reputação e gerenciamento de crise, além da análise das ações de comunicação desenvolvidas pela Samarco, com o objetivo de se reaproximar do público. Com base nos autores

estudados, o projeto de pesquisa ressalta a importância da reputação e planejamento voltado para prevenção de crises.

As informações da bibliografia e referencial teórico são um subsídio essencial para desenvolver o trabalho, com a análise das táticas e estratégias adotadas pela empresa, observadas por meio das respostas à imprensa, comunicação institucional, site da empresa e na página oficial da organização no Facebook.

Em meio ao cenário de crise, a Samarco vem realizando algumas ações para recuperar a sua imagem, que está manchada devido à tragédia que foi amplamente noticiada, causando comoção e, conseqüentemente, um grande impacto negativo perante a opinião pública. Diante desse contexto, a problemática pretende, além de analisar, responder ao seguinte questionamento: Quais as estratégias de comunicação utilizadas pela Samarco e de que forma essas ações podem possibilitar a superação do período de crise?

A avaliação das estratégias adotadas no processo de reconquista dos clientes, resposta as críticas/questionamentos da sociedade e soluções para problemas decorrentes da crise nos trará a resposta. A partir deste estudo, será possível detectar como a Samarco, com a imagem abalada, está superando as adversidades e buscando manter a sua reputação.

Além disso, o estudo do caso pretende confirmar a hipótese de que a reputação da Samarco, construída ao longo de anos, pode sobrepujar a imagem negativa advinda com a tragédia. Para enfrentar a crise, a empresa busca se reestruturar internamente, responder à imprensa - apesar deste retorno, em alguns casos, ter sido demorado - e investe em propaganda institucional, para destacar a marca e apresentar ao público o que está sendo feito em prol das comunidades afetadas.

O momento de crise é uma oportunidade para resolver os problemas e refletir sobre o que está sendo feito de forma incorreta, distante dos valores da instituição. Recuperar os prejuízos financeiros e, em especial, a imagem, é uma tarefa árdua, já que a confiança passou por um abalo.

O objetivo geral deste estudo é identificar quais as ações que têm sido feitas para minimizar o período de crise e recuperar a imagem, evitando que a reputação se mantenha abalada.

A partir desta avaliação, podemos atingir os objetivos específicos, tais como: Ressaltar a importância da reputação para recuperar a imagem e reconquistar a credibilidade conquistada ao longo de anos; mostrar que, ao utilizar as estratégias adequadas, há uma grande possibilidade da empresa se reerguer, recuperar a sua imagem e retomar o crescimento.

O estudo do caso Samarco possui grande relevância para a área de comunicação, visto que demonstra o valor da aplicação de um plano de crise para ultrapassar com firmeza os momentos adversos vivenciados pela instituição. Acontecimentos negativos podem desencadear uma série de desdobramentos ruins, em especial quando os fatos são publicados na mídia. Por isso, a análise do case Samarco objetiva destacar a importância do planejamento e elaboração de estratégias para superar a crise, com ênfase aos esforços de comunicação para revertê-la.

O processo de recuperação costuma ser um pouco demorado, principalmente se o estrago foi grande. O caso do escândalo da Samarco é bem recente, por isso a empresa ainda está em processo de superação da crise, reconquistando o público, sendo o investimento em comunicação um forte aliado nesta fase.

O artigo apresenta conceitos relacionados à imagem e reputação, plano e gerenciamento de crise, relacionando-os à análise e estudo das estratégias da Samarco para superar o momento crítico. Dessa forma, a partir das avaliações das táticas de comunicação, o estudo pretende confirmar que a reputação é um fator fundamental, capaz de contribuir de forma significativa no processo de recuperação da imagem.

2 DESENVOLVIMENTO

Para prosseguir com o aprofundamento na análise e compreender as estratégias adotadas com o objetivo de “reconstruir” a marca, é necessário identificar bem a diferença entre imagem e reputação, que, apesar de estarem diretamente relacionadas, são diferentes.

A imagem é importante e as empresas buscam mantê-la sempre positiva, porém refere-se a situações pontuais, isto é, que ocorrem em um determinado momento. O conceito de imagem apresentado por Kunsch (2003) revela que a imagem tem a ver com o imaginário das pessoas, com as percepções, complementando ainda que é uma visão intangível, abstrata das coisas, uma visão subjetiva da realidade.

Kunsch ressalta ainda que:

A imagem representa o que está na cabeça do público a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações (KUNSCH, 2003, p.171).

Já a reputação é construída ao longo do tempo, portanto podemos dizer que é uma soma de imagens, pois resulta da percepção coletiva dos atributos de uma determinada empresa. Trata-se de um patrimônio da organização, por isso deve ser trabalhada continuamente, por meio de práticas que a representem e pelas quais o público a identifique.

De acordo com Thomaz e Brito (2007), em artigo publicado na revista *Organicom*, a reputação é definida como a avaliação geral de uma organização, feita pelos stakeholders ao longo do tempo, sendo baseada nas experiências diretas com a marca e qualquer forma de comunicação e simbolismo que forneça informação sobre as suas ações e/ou na comparação com as iniciativas dos principais concorrentes.

O relacionamento com os públicos de interesse deve ter como foco o fortalecimento constante da percepção positiva. A comunicação precisa reforçar de forma intensa o posicionamento da marca, fazendo com que seja lembrada e suas ações sejam reconhecidas positivamente. Com isso, a empresa reduz o impacto negativo de um escândalo ou tragédia.

Duarte pondera (2003, p.387): “É possível conviver com crises? Sim. Desde que a empresa seja reconhecida pela sociedade pela atuação ética e responsável e

adote um relacionamento permanente e consistente com a mídia”. Ao agir de forma preventiva, a empresa demonstra que está preparada para crise e se preocupa em manter um bom relacionamento com a mídia e sociedade.

A constante inserção de notícias sobre o caso e os seus desdobramentos nos meios de comunicação de massa deixou a imagem da Samarco extremamente abalada, portanto a sociedade cobrou uma resposta rápida. A cobrança da opinião pública visava atingir a assessoria da empresa, para que se manifestasse demonstrando ao público a dimensão do ocorrido e as ações que seriam tomadas, de forma transparente, ágil e eficaz.

A gestão bem feita da crise é o principal remédio para reverter uma imagem. Isso significa dar atendimento de excelência à vítimas e parentes destas e, se necessário, empenhar todos os esforços para minimizar estragos ambientais ou materiais, adotar a transparência como norma, os comunicados, entre outras iniciativas que ajudam a reforçar na mídia o outro lado da questão (MAFEI, 2009,p.112).

O planejamento estratégico de gestão de crise deve ser potencializado nas ações cotidianas, visando manter a preservação da imagem e evitar os riscos. Caso aconteça alguma situação de crise, a organização está preparada para gerenciá-la. Em caso de reestruturação, a postura da empresa diante dos acontecimentos, bem como a sua gestão, definirá se os efeitos negativos irão se perpetuar ou não, conforme conceituado na citação abaixo:

Pode-se definir a gestão de crise como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade (SHINYASHIKI; FISCHER, 2007, p.155).

A empresa precisa utilizar um Manual de Comunicação de Crise, que estabelece como identificar e gerenciar uma crise, com agilidade nas tomadas de decisões e direcionamentos mais precisos. O guia apresenta-se como uma ferramenta essencial, criada com o objetivo de promover o controle contínuo sobre quaisquer eventos prejudiciais à percepção da imagem pela sociedade.

Segundo Mafei (2009) a medida é importante para que a empresa tenha domínio da situação, esteja preparada para tomar as decisões corretas e seja a única e principal fonte de informações à imprensa, por meio de seu porta-voz.

Esse roteiro de ações emergenciais deve ser implementado quase que automaticamente – já que, nessas horas, é preciso tomar medidas que não paralise a instituição e que ajudem as decisões a fluírem melhor, tirando o assessorado da crise o quanto antes (MAFEI, 2009, p.110).

O documento deve ser um instrumento prático que, aliado a outras ações, objetiva orientar a atuação da empresa, direcionando medidas preventivas, emergenciais e corretivas. A crise afeta cada instituição de uma forma, porém o manual de crise tem como função orientar as ações, minimizando o desgaste da reputação.

Todo tipo de empreendimento está sujeito a crises e, portanto, é necessário atuar de forma preventiva e ter um planejamento que indica as diretrizes a serem seguidas, como descrito por Souza:

O planejamento estratégico passa pelo inventário das crises possíveis, pelo estudo da resposta, pela constituição antecipada de equipes de gestão de crise, pela elaboração do manual de gestão de crise, pela definição dos meios a usar em situações de crise, etc (SOUZA, 2003, p.12).

É preciso deixar claro, também, que a imagem é transitória e a reputação fica para sempre, mas também pode sofrer “abalos”, causados por crises que causam um forte impacto negativo. E nesse contexto, não podemos negar que a Assessoria de Imprensa, associada às demais estratégias de comunicação, é uma importante ferramenta que ajuda a solidificar a marca no mercado, bem como apoiar a reconstrução da imagem e/ou reputação.

Segundo Forni (2013), a reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. A reputação corporativa se constrói e precisa ser trabalhada. Este conceito é amplamente compartilhado por diversos autores.

Gerenciar crises empresariais requer muito cuidado, planejamento e eficiência, principalmente quando envolvem vítimas fatais e danos ao meio ambiente. O exemplo da Samarco é de uma grande crise, por ter consequências graves, com pessoas atingidas.

As redes sociais geram ainda mais agilidade às notícias, que são compartilhadas e o acontecimento passa a ter notoriedade instantaneamente. Esse fator exige que as empresas se posicionem o quanto antes, sendo um dos passos importantes que a instituição precisa seguir para amenizar a crise, por meio da comunicação. Ao avaliar o conteúdo dos meios de comunicação sobre o assunto e verificar as ações tomadas pela empresa, percebe-se que o retorno foi lento, o que acabou por gerar ainda mais prejuízos à imagem da organização.

A comunicação nas mídias sociais ganhou, nos últimos anos, uma potencialização que transformou o modo de interação entre empresa e público. Ao invés de meros expectadores, os consumidores e demais stakeholders das organizações passaram a atuar como vigilantes incansáveis e exigentes. De acordo com Bueno (2009), o novo paradigma obrigou as organizações a transformar a maneira como lidavam com seus públicos, passando a monitorar usuários em mídias sociais, com o intuito de buscar cada vez mais informações referentes à percepção do público e pertinentes à organização.

Para que as organizações estejam preparadas para enfrentar qualquer tipo de crise, é necessário que as estratégias sejam estruturadas, a fim de que possam ser aplicadas de forma correta. A comunicação deve ser bem gerenciada junto aos seus públicos, demonstrando a preparação da empresa para superar a crise e o zelo pelo relacionamento com os públicos de interesse.

As reações às crises são parte de um diálogo contínuo entre as organizações e os stakeholders. Assim, é essencial a busca por um entendimento completo do processo de gerenciamento de crise e a influência dos stakeholders na administração destas situações (CARVALHO, 2004).

A imagem de uma instituição, seja do setor público ou privado, está diretamente atrelada ao seu resultado final, ou seja, qualquer prestação de serviço que se conecte com o mundo exterior. Por isso, é imprescindível relacionar-se bem

com a sociedade e demais stakeholders, além de ter uma comunicação transparente.

Segundo Wolton (2006), o receptor da mensagem está se tornando mais crítico, em decorrência da facilidade de acesso à informação. E, em consequência deste aumento do volume de informações, a comunicação torna-se mais difícil, bem como a retomada da credibilidade.

O gerenciamento de crise também é fundamental e contribui para a superação das adversidades e momentos de crise que podem destruir a imagem de uma empresa. Gerir um processo de crise depende não só de ferramentas, mas do seu uso adequado. Afinal, a ausência de um planejamento adequado pode causar um grave impacto negativo.

Diante desse contexto, a comunicação deve atuar de forma estratégica, sendo fundamental para gerenciar os desdobramentos da crise. A atuação da assessoria objetiva evitar maiores danos à imagem e reputação da empresa, por meio da elaboração de ações para reverter o momento crítico e, em especial, respondendo aos questionamentos da imprensa, além de acompanhar a repercussão do assunto na mídia.

A transparência na comunicação com o público é essencial, pois omitir fatos pode causar a impressão que a empresa deseja esconder algo do público. Participar da apuração das notícias e fornecer respostas verdadeiras e esclarecedoras favorece a imagem da organização. Afinal, o público acessa as informações por meio da mídia.

Forni (2002, p.370) afirma: “A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis”.

A crise geralmente está associada a grandes tragédias, sendo um “prato cheio” para a mídia. Nesta ocasião, o ideal é que a assessoria mantenha um bom relacionamento, colaborando com o trabalho dos veículos de comunicação.

Uma das maneiras de se manter a confiança da mídia é abordá-la com abertura e honestidade. Tentar ganhar tempo escondendo informações da mídia é um dos piores erros a ser cometido. Ao invés de ganhar tempo, a empresa perde a credibilidade e aguça a antipatia da mídia, o que fomenta matérias desfavoráveis (SUSSKIND; FIELD, 1997, p.235).

O compromisso com a verdade, aliado a ações rápidas e coerentes é indispensável para recuperar a imagem e, aos poucos, retomar o crescimento e se fortalecer. A ação da Samarco iniciou de forma lenta, o que contribuiu para prejudicar ainda mais a sua imagem. Porém, em seguida, a empresa passou a se manifestar, por meio da Assessoria de Comunicação, além de investir em campanha, mostrando o que estava sendo feito em prol das comunidades afetadas.

Uma ação rápida e planejada, em muitos casos, impede o desencadear de uma crise. Compartilhar as informações para todos – imprensa, público interno e externo - também é uma forma de criar confiança e credibilidade. Portanto, a manifestação da empresa é importante para evitar e demonstrar transparência.

Revelar as informações pode gerar também um proveitoso feedback, que conduz a melhores soluções. Exercendo a franqueza, em vez de ficar na defensiva, uma empresa ou órgão pode convidar outros a ajudá-los a adotar um comportamento adequado (SUSSKIND; FIELD, 1997, p.98).

Para compreensão da crise na Samarco, é preciso conhecer melhor a empresa e a atividade realizada por ela. Dessa forma, o evento gerador da crise passa por uma análise relacionada aos conceitos de gestão de crise e comunicação. A Samarco é uma empresa brasileira de mineração, controlada pelas multinacionais BHP Billinton e Vale. Atua na Região Sudeste, com as seguintes atividades: extração mineral, com a produção de pelotas de minério de ferro comercializadas para a indústria siderúrgica mundial. Os resíduos gerados são armazenados em barragens, que contêm rejeitos que não possuem, a priori, nenhuma utilidade.

O fato de a empresa possuir uma barragem com sério risco de romper representa uma ameaça, que poderia ser prevenida e evitada. No entanto, o acidente nas estruturas de contenção dos resíduos causou a ruptura das barragens de Fundão e Santarém, o que provocou uma tragédia ambiental significativa. Cidades próximas foram atingidas pela lama que, seguindo os afluentes dos rios, alastraram uma mancha até o mar.

Desde o início da crise, muitos desdobramentos do acontecimento têm sido destaque em diversos meios de comunicação oficiais, além de constar em inúmeras postagens e blogs individuais. Neste contexto de facilidade de acesso à informação, acrescenta-se o enorme crescimento das mídias sociais como espaço de “formadores de opinião”. Por isso, a empresa precisa expor o que está sendo feito, relacionado às boas práticas, melhorias e soluções adotadas, a fim de responder os questionamentos provenientes da opinião pública, bem como retomar a percepção positiva sobre a marca.

Em qualquer tipo de crise, as organizações modernas, segundo os autores Robert Ulmer, Timothy Sellnow, Matthew Seeger (2007), precisam agir estrategicamente no sentido de administrar a incerteza, responder, aprender e resolver a crise. Para isso, precisa identificar a causa do problema, indenizar as vítimas, otimizar e aperfeiçoar o diálogo com a comunidade, dentre outros itens importantes para renovar a reputação da organização.

Oliveira (2002) afirma que mensagens somadas às atitudes geram uma força muito poderosa que age diretamente na percepção dos públicos frente à situação de crise. Portanto é preciso agir corretamente, ser transparente e comunicar eficazmente, sempre se valendo do velho ditado da comunicação: “Não é o que você diz, mas o que os outros entendem”.

O período de adversidade gera um grande impacto negativo, porém é importante para que a empresa reveja os seus erros e possa aperfeiçoar os processos internos. Em uma crise, os valores da empresa ficam mais expostos e, para dar a volta por cima, deve-se haver uma reformulação em diversos aspectos. Uma crise que põe em dúvida a marca, suas ações e identidade corporativa, pode ser um divisor de águas importante na trajetória da organização.

Agora será descrito, a partir de uma pesquisa exploratória, as ações de gerenciamento de crise que a Samarco realizou, tendo como referência para avaliação os anúncios e conteúdos disponibilizados por meio das seguintes plataformas: site oficial da empresa e página no Facebook.

Analisando o caso Samarco e toda a repercussão gerada ao longo da crise, é possível perceber que houve uma indignação da sociedade. Na página oficial da empresa no Facebook, vários usuários questionam as notícias e informações postadas, demonstrando descrédito. No entanto, observa-se que a Assessoria responde a todos com agilidade, buscando explicitar as ações e direcionando para outros canais que contêm mais informações, caso necessário.

Inicialmente o trabalho da Samarco de condução à crise de imagem foi relativamente organizado e correto. Eles substituíram o site oficial por um *hotsite* com mensagem do presidente, informações sobre ações assistenciais, contato de uma Central de Relacionamento, boletins informativos, links de acesso às redes sociais e contatos dos assessores de imprensa do grupo. Além disso, treinaram e disponibilizaram porta-vozes.

Atualmente, também é possível ter acesso às informações por meio das plataformas digitais. Na página do Facebook, a assessoria responde de forma rápida, porém percebe-se que não há postagens recentes, sendo o último post inserido em novembro de 2016.

Outra estratégia de comunicação utilizada foi a campanha publicitária, com o mote “É sempre bom olhar para todos os lados”. Por meio de anúncios em outdoors, TVs e outras plataformas, a Samarco destacou as ações feitas por meio de seus funcionários, com o objetivo de atender as pessoas e comunidades atingidas.

A repercussão da campanha em geral não gerou um resultado positivo, pois o público continuou a demonstrar descrédito em relação às medidas tomadas pela Samarco. Por outro lado, a iniciativa representou um dos primeiros passos da empresa com o objetivo de informar sobre as atividades desenvolvidas em prol das vítimas da tragédia.

A comunicação é um forte aliado na recuperação da imagem e reputação, por isso a empresa investe em ações que envolvem a publicidade, para evidenciar o que está fazendo, além de reforçar a lembrança da marca. Em se tratando de risco e crise, a comunicação assume um papel estratégico em todos os momentos do processo de gestão. Para isso, há alguns passos básicos que devem ser seguidos para um efetivo gerenciamento.

A Samarco, em determinados momentos, não soube aplicá-los, prejudicando ainda mais a sua imagem. Esta afirmação pode ser exemplificada por meio da primeira ação tomada pela empresa. O comunicado com o pronunciamento do presidente da Samarco foi divulgado no final do dia em que a empresa se rompeu. Com a atual velocidade das informações, a organização perdeu o *timing*, prejudicando a sua imagem.

Às empresas cabe, portanto, manter uma comunicação transparente, ágil e permanente com todos os seus públicos. Além disso, precisam estar preparadas, com um plano estratégico bem alinhado, para responder às demandas com rapidez – que podem ser positivas ou negativas, representando as oportunidades e ameaças do mercado.

Conforme citado anteriormente, a comunicação é estratégica em todos os processos de gestão, já que passou a ser multilateral e participativa. Atua como uma via de mão dupla e, no âmbito corporativo, reflete a imagem que o receptor da mensagem tem da empresa. Esta é a razão para a implantação e desenvolvimento de um Plano de Comunicação.

Quando uma empresa faz um Plano de Comunicação se dispõe a olhar para ela mesma, os concorrentes e o contexto em que atua. Com o tempo, sob a pressão dos concorrentes e a exigência do público, ela se torna outra empresa para si mesma. Isso é que irá determinar sua renovação ou envelhecimento (VIANA, 2001, p.73).

O plano de comunicação é capaz de reforçar os valores e, dessa forma, fortalecer a imagem da empresa. O elemento surpresa, ou seja, alguma situação inesperada que gera um impacto negativo pode induzir ao erro e potencializar uma crise. Por isso, além do planejamento de comunicação e elaboração de Manual de Crise, é de extrema importância a formação de um Comitê de Crise.

Para administrar situações críticas, as empresas instituíram comitês de crise, grupo de pessoas ligadas à diretoria, com o poder de decisão, acionados tão logo ocorra algum acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública (FORNI, 2002, p.374).

Por ser uma empresa que possui abrangência global, o acontecimento ganhou notoriedade em todo o mundo. Porém, antes de passar por esta crise, Vale e Samarco possuíam bastante credibilidade e percepção positiva do público, em especial nas regiões afetadas – Minas Gerais e Espírito Santo. A reputação das empresas, conquistadas por meio da geração de emprego e renda, bem como as demais ações em benefício das comunidades das regiões onde atuam, sofreu um grave impacto.

Embora atualmente esteja envolvida em uma grande tragédia ambiental, a Samarco já conquistou, em 2014, um troféu no Prêmio Abap de Sustentabilidade, oferecido pela Associação Brasileira das Agências de Publicidade do Estado de Minas Gerais. Na ocasião, a agência e o anunciante foram premiados na categoria Mobilização, por conta de uma campanha que estimulava os trabalhadores da companhia a se engajarem em algumas das ações sociais e voluntárias.

Conforme divulgado em seu Relatório de Sustentabilidade 2013, a Samarco realizou a segunda Pesquisa de Reputação no ano desta publicação. A enquete foi aplicada com o objetivo de acompanhar a evolução da imagem organizacional, considerando sete dimensões: produtos e serviços, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e desenvolvimento financeiro. A pesquisa envolveu quatro públicos estratégicos – poder público, comunidade, colaboradores e formadores de opinião.

Com base na metodologia RepTrak™ DeepDive, do ReputationInstitute, 1.930 pessoas foram consultadas entre setembro e outubro de 2013. A empresa obteve um indicador de reputação de 71,6, o que classifica e mantém a reputação da Samarco como Forte na escala da metodologia (0 a 100 pontos), que inclui cinco categorias (de Excelente a Pobre).

A crise perdura desde o rompimento das barragens em 2015 e os seus efeitos negativos ainda estão sendo sentidos, devido ao tamanho da tragédia e a quantidade de pessoas envolvidas. A dimensão do fato causou repercussão mundial e um enorme prejuízo financeiro e de imagem. No dia seguinte ao fato, as ações da Vale tiveram desvalorização de 6% na Bovespa.

A partir daí as estratégias de comunicação e relacionamento com as comunidades precisaram ser intensificadas, sendo mantida de forma constante. Por meio das atividades desenvolvidas e publicações sobre assuntos relacionados ao tema, a Samarco pretende mostrar os projetos e ações para recuperar o “estrago” ao meio ambiente, bem como as pessoas atingidas. Além de informar, a comunicação deve ressaltar o zelo e o cuidado com a natureza e sociedade, reforçando o seu compromisso com a cidadania.

Ao ver que as ações estão gerando um resultado positivo, a percepção sobre a imagem pode ser modificada. Esse processo é lento, em especial para recuperar a reputação, por isso a comunicação deve ser uma constante, reforçando a marca e as atividades realizadas. Hoje, a reputação da empresa ainda continua bem abalada, portanto a comunicação ainda gera dúvidas e questionamentos da sociedade.

Para superar o período de crise, a empresa precisa saber lidar com todos os stakeholders. É imprescindível gerenciar bem os conflitos e desafios, em especial para reconquistar o público, após vivenciar um momento de adversidade. Com a imagem e reputação abaladas, torna-se difícil seguir em frente, porém ao tomar as estratégias adequadas, é possível sobrepujar a atual conjuntura e reconquistar o público, bem como a reputação. Prova disso são os diversos cases de empresas que conseguiram êxito após passar por dificuldades: TAM, Toyota, entre outras.

Com a eclosão da crise, que provocou o maior desastre ambiental do Brasil, ficou evidente as falhas na gestão e identificação de riscos, por parte da empresa. Por isso, a opinião pública exigiu respostas e soluções para o caso. A Samarco enfrenta o difícil desafio de consolidar suas questões de qualidade, assegurar a credibilidade e manter a sua integração, a fim de reconstruir o seu negócio e reputação. Porém, ao estudar este caso e avaliar outros cases de crise, percebe-se que, ao adotar as práticas e atitudes corretas, a empresa pode construir um forte alicerce para uma recuperação mais rápida.

Enfrentar a mídia, o clima organizacional fragmentado, acionistas descontentes, situações imprevisíveis, entre outros eventos resultantes de riscos mal

gerenciados ou não gerenciados. Todos esses fatores são consequências da crise, sendo uma experiência pela qual as empresas não desejam passar, porém faz parte dos riscos do negócio. A gestão deste processo depende das estratégias de comunicação, aliada ao trabalho da equipe de gestores e Comitê de Crise, de forma a recuperar a imagem, por meio de ações eficazes.

3 CONCLUSÃO

Crise é um desdobramento negativo de um evento de risco, que pode gerar prejuízo econômico, de marca, de imagem. No caso da Samarco, a crise foi derivada de uma tragédia de grande proporção, que afetou a comunidade. Por isso, há uma dificuldade maior em reconquistar o público e, conseqüentemente, a reputação. Porém, independentemente do porte, a empresa deve atuar sempre com atenção.

Para retomar a confiança e voltar fortalecida para atuação no mercado, é indispensável potencializar o planejamento estratégico de gestão de crise e risco, além de reforçar a comunicação, preservando a imagem. Encontrar oportunidades em meio à crise, assim a empresa consegue se reestruturar e seguir adiante. Afinal, o que garante a sobrevivência é a força da credibilidade, traduzida como a imagem corporativa obtida pelo trabalho constante de comunicação perante os seus públicos de interesse.

Periodicamente, surgem mais reclamações sobre a qualidade da água, os efeitos negativos dos rejeitos sólidos da lama, além de questionamentos sobre o apoio a determinadas comunidades. O assunto é levantado em redes sociais e em diversos veículos de comunicação, o que influencia a percepção do público.

Diante deste cenário, a Samarco precisa agir com bastante atenção. A comunicação, independente de qual forma seja, precisa responder com transparência, ressaltar o que tem sido feito e o que ainda está a ser providenciado. As atitudes tomadas ao longo de todo o período da crise serão fundamentais na análise e percepção da opinião pública sobre a instituição.

Para que finalmente a Samarco possa recuperar a sua imagem e reputação, ainda há um árduo trabalho pela frente. Com o estudo de caso, é possível ratificar que a comunicação é essencial para as empresas em todos os momentos, a fim de solidificar a imagem e, principalmente, a reputação da empresa. A superação de crise é uma tarefa complexa, portanto exige o planejamento e tomada de ações estratégicas de forma contínua, processo que envolve atitudes importantes e fundamentais para ser eficaz.

O estudo também possibilitou identificar que no momento de crise, a comunicação e a transparência das informações contribuem de maneira significativa para a retomada da credibilidade. É notório que a Samarco ainda não recuperou a reputação e credibilidade, mas está se esforçando, principalmente por meio das ferramentas de comunicação, em aproximar-se do público e esclarecer as informações solicitadas. Porém, muitos ainda mantêm a desconfiança, pois acreditam que a empresa deveria assumir a culpa e não se referir ao acontecimento com um acidente.

A opinião pública está cada vez mais exigente e, portanto, pressionando as organizações a manter uma postura ética. Por isso, principalmente em situações adversas, como o caso da Samarco, a comunicação deve sempre ir além do estágio da informação.

A produção deste artigo teve como objetivo identificar as principais estratégias de comunicação utilizadas pela Samarco para superar a crise. Embora tenha buscado realizar um panorama do gerenciamento de crise da Samarco, o estudo não avalia profundamente os resultados da comunicação. Entretanto, a análise do case Samarco evidenciou as ferramentas de comunicação, com ênfase à importância de cada uma delas no processo de gerenciamento da crise.

Ao analisar as táticas e planejamento utilizados, também foi possível observar e ressaltar a relevância da gestão de crise. A preparação das organizações é importante para manter a marca fortalecida, bem como prevenir o surgimento de crises. E, caso elas apareçam, a empresa está preparada para gerenciar e minimizar os riscos.

Quanto ao caso Samarco, percebe-se que há diversas ações, em especial de comunicação, sendo feitas para minimizar os efeitos da crise e fortalecer a imagem e reputação. A empresa é destaque em seu ramo de atuação, porém o acontecimento gerou uma grande tragédia ambiental, o que torna ainda mais difícil a recuperação da imagem. Porém, a continuidade das atividades em prol das comunidades afetadas e as estratégias adequadas de comunicação podem contribuir para a retomada do crescimento e da reputação organizacional.

REFERÊNCIAS

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

CARVALHO, Cintia da Silva. **Relações Públicas e a Perspectiva Sistêmica de Mediação no Gerenciamento de Conflitos e Crises Organizacionais**. Porto Alegre: PUCRS, 2004. Tese (Doutorado em comunicação) - Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

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

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo, Editora Contexto, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2002.

SELLNOW, Timothy; SEEGER, Matthew; ULMER, Robert. **Effective crisis communication**, 2007.

SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. Artigo publicado como paper digital para a **Revista Organicom**. Ano 4, Número 6, 2007.

SOUZA, Jorge Pedro. **Planejamento da Comunicação (na perspectiva das relações públicas)**. Universidade Fernando Pessoa: Porto, Portugal: 2003.

SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a reputação das organizações. **Revista Organicom**, São Paulo, ano 4, número 7, p.140-157, 2007.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia/ Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.