

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS E
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA COSTA GONÇALVES

**O GERENCIAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
EM CRISES EMPRESARIAIS**

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS

ORIENTADOR: Prof. Dr. José Márcio de Castro

BELO HORIZONTE
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS E
FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANA COSTA GONÇALVES

**O GERENCIAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO
EM CRISES EMPRESARIAIS?**

UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE MINERAÇÃO EM MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração da Faculdade de Administração da PUC Minas,
como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em
Administração

Área de concentração: Comunicação e Administração

Orientador: Prof. Dr. José Márcio de Castro

Co-orientadora: Profa. Dra Ana Luísa de Castro Almeida

BELO HORIZONTE
2005

Em especial, à Márcia Melo Lima Barbosa, ao Pedro Melo Lima e ao João Lúcio Melo Lima, pela identificação às intempéries da vida, mas, sobretudo, pela dignidade e honradez com que olharam de frente. Àqueles que, em sua ausência, estarão sempre presentes.

AGRADECIMENTOS

A construção de um trabalho como este mais se aproxima de um monólogo em um palco de teatro. No entanto, como toda e qualquer obra-prima, jamais seria possível sem a participação imprescindível de personagens que atuam na coxia, antes, durante e depois do espetáculo. A todos eles, meu muito obrigada.

Tenho muito a agradecer ao Haroldo Mota, que descortinou, na velocidade certa, este universo para mim. Ensinou-me, motivou-me, estimulou-me, encorajou-me e acreditou em mim. Entre conversas, trocas e cumplicidades, descobri a academia, interessei-me pelo giz e quadro negro e devo a ele, sobretudo, a finalização desta etapa da minha trajetória, acompanhada de instigantes provocações para o futuro.

Um agradecimento especial aos meus dois orientadores Prof. Dr. José Márcio de Castro e Prof^a Ms Ana Luisa de Castro Almeida que, no percurso desta trajetória, se transformaram em amigos e confidentes. Na medida certa, intercalaram discussões teóricas, com metodologias de pesquisa, perguntas e respostas, conselhos, cobranças, sempre acompanhados de estímulos e motivações intelectuais.

Ao querido trio Lélío Fabiano dos Santos, Gleida Naves e Aléssia Gonçalves meus mais sinceros agradecimentos, pela colaboração, apoio e, principalmente, pelo estímulo e referência.

Entre tantos, deixo ainda meus agradecimentos a estas pessoas especiais que contribuíram ao longo da trajetória, na busca do tema, no apoio logístico, na discussão da forma certa, na contribuição do conteúdo ou na leitura de avaliação. São eles: Nair Costa Muls, Rogério Farinha, Mauro Lobo, Maria das Graças Silva e Juarez Cabral, Luiz Carlos Costa, José Guilherme Araújo, Ana Cristina Corrêa Costa, Adriana Muls, Edith e Plilipe Muls, Maria da Consolação, Padre Magela, Rodrigo Lima Ratton e Paulo Emílio Guimarães. As amigas companheiras: Fabíola Tasca, Françoise Jean, Malu Siqueira e Michele Arroyo.

A Vera Costa Gissoni, pela afinidade e inspiração eternas.

À família Rio Verde, meus mais sinceros agradecimentos pela confiança, experiências, oportunidades e descobertas.

E, finalmente, a Rebeca e Sofia, companheiras permanentes, que contribuíram para a construção deste trabalho por meio da compreensão, do carinho, do apoio e da paciência.

RESUMO

Enfrentar uma crise empresarial com a opinião pública não é uma experiência pela qual as organizações desejam passar. No entanto, sabe-se, cada vez mais, que essa é uma possibilidade muito mais viável do que se imagina. Enquanto, no passado, crise era sinônimo de catástrofes, como acidentes aéreos, terremotos ou maremotos, como o tsumani que matou mais de 220 mil pessoas na Ásia e África, em dezembro de 2004, hoje esse conceito evoluiu aproximando-se das realidades empresariais. O avanço da tecnologia acelerou a capacidade de comunicação, tornando o mundo infinitamente menor. Agora, uma informação pode varrer o planeta em poucos segundos e alcançar dimensões assustadoras. Agrega-se a isso a evolução em conceitos sociais e de cidadania transformando o interesse da sociedade que, a cada dia mais, se preocupa com tudo aquilo que acontece ao seu redor. É cada vez mais tênue a fronteira entre a esfera pública e a vida privada. Escândalos e acidentes sempre existiram. Entretanto, tais mudanças ampliaram a vulnerabilidade das organizações e da própria sociedade. Esse maior interesse e a facilidade de acesso e divulgação da informação têm o poder de destruir o maior patrimônio de uma organização ou, até mesmo, um líder, sua reputação. Essas mudanças alcançadas na última década colocam em xeque a imagem, a confiança, a credibilidade empresarial construídas junto aos diversos públicos ao longo do tempo e, conseqüentemente, o desempenho financeiro de uma empresa. Por essa razão, crises empresariais e o desenvolvimento de Plano de Gerenciamento de Riscos, nos tempos de hoje, são assuntos de maior interesse, tornando-se temas para serem estudados. Essa é a proposta desta pesquisa que, calcada em um referencial teórico acerca do tema, utiliza a metodologia de estudo de caso para avaliar como que uma empresa que sofreu um grave acidente ambiental gerenciou suas estratégias de comunicação visando preservar sua imagem corporativa, reputação e credibilidade junto aos seus *stakeholders*. Os resultados encontrados mostram que, mesmo sem um Plano de Gerenciamento de Crise, esta empresa de mineração que viveu uma crise ambiental conseguiu desenvolver diversas estratégias e ações de comunicação destinadas aos seus principais *stakeholders*, conseguindo, assim, conquistar uma imagem corporativa positiva junto à uma parte de seus *stakeholders*.

Palavras-chave: Administração de crise, plano de gerenciamento de crise, crise, comunicação em crise

ABSTRACT

Facing a business crisis with the public opinion is not an experience a corporation wishes to go through. However, we know this is a more possibility we can imagine. While, in the past, crisis was a synonym for catastrophes such as aerial accidents, earthquakes or seaquakes such as the tsunami that killed more than 220 thousand people in Asia and Africa on December, 2004, nowadays this concept evolved, coming close to the business realities. The advance of the technology accelerated the communication capacity, making the world infinitely smaller. Information can sweep the planet in a few seconds and reach frightening dimensions. We add to that the evolution of the social concepts and the citizenship, changing the interests of the society that worries more and more about everything that happens around it. The boundary between the public and the private is becoming more tenuous. Scandals and accidents have always existed. Nevertheless, changes of that kind increased the vulnerability of the organizations and even of the society itself. This higher interest and the facility to access and broadcast the information have the power to destroy an organization's or even a leader's greater patrimony: the reputation. Those changes, reached during the last decade, put in check the image, the trust, the business credibility built next to the different public along the time and, consequently, a company's financial performance. For that reason and nowadays, business crisis and the development of a Risk Management Plan are subjects of the greatest interest and became themes to be studied. This is the proposal of this research that, based on a theoretical reference of the theme, uses a case study methodology to evaluate how a company that caused a serious environmental accident managed its communication strategies aiming to preserve its corporative image, reputation and credibility with its stakeholders. The results found show that even with no Crisis Management Plan, this small mining business which has been through an enviromental crisis has been able to develop a series of communication strategies and actions aimed at its main stakeholders, making it possible to still have a positive corporate image before some of them.

Key-words: Crisis, crisis management, communication, crisis administration, crisis management plan, contingence plan

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Frequência das crises empresariais	30
Gráfico 2 - Tendências das crises no mundo da década de 90	32
Gráfico 3 - Origem das crises empresariais na década de 90	32
Gráfico 4 – Categoria das crises empresariais que mais cresceram no mundo – 1995/1996	33
Gráfico 5 - Tendência das crises empresariais no Brasil na década de 90	33
Gráfico 6 - Tendências das crises empresariais no Brasil na década de 90. Categorias de crises empresariais que mais cresceram no Brasil – 1995/1996	34
Gráfico 7 - Concentração das crises empresariais no Brasil na década de 90	34
Gráfico 8 - Frequência das crises empresariais em 2003.....	35
Gráfico 9 - Origem das crises empresariais em 2003	36
Gráfico 10 - Crises que mais cresceram em 2003	36
Gráfico 11 -Cobertura da imprensa sobre crises empresariais no mundo na década de 90.....	65
Gráfico 12 -Cobertura da imprensa sobre crises empresariais no Brasil na década de 90.....	65
Gráfico 13- Em quem você confiaria para contar a verdade?.....	68
Gráfico 14 Análise qualitativa da cobertura da imprensa escrita – Período: 21/06/2001 a 5/08/2002.....	117
Gráfico 15 - Análise qualitativa da cobertura da imprensa escrita – Período: 22/06/2001 a 23/10/2003.....	117

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese de um Plano de Gerenciamento de Crise	56
Quadro 2 – Modelo de Quadro de Análise das Percepções da Imagem pelos <i>Stakeholders</i>	90
Quadro 3 – Modelo de Quadro descritivo de gerenciamento da crise pela empresa.....	91
Quadro 4 – Relação entre os objetivos, questões da pesquisa, fontes de entrevistas e fontes de informação	92
Quadro 5 - Descrição do gerenciamento da crise pela empresa	120
Quadro 6 - Relação das ações de comunicação decorrentes das estratégias da empresa .	121
Quadro 7 – Análise das percepções da imagem pelos <i>stakeholders</i>	144
Quadro 8 - Cruzamento das avaliações de desempenho por <i>stakeholder</i>	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Identificação dos <i>stakeholders</i>	84
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As Crises de 1994 a 2003	35
---	----

LISTA DE SIGLAS

CODAM	- Conselho de Política Ambiental
CREA	- Conselho Regional de engenharia, Arquitetura e Agronomia
DER	- Departamento de Estradas de Rodagem de MG
DNPM	- Departamento Mineral de Política Mineraria
FEAM	- Fundação Estadual do Meio Ambiente
ICM	- <i>Institute for Crisis Management</i>
IGAM	- Instituto Mineiro de Gestão das Águas
ITM	- Instalação de Tratamento de Minério
MBR	- Minerações Brasileiras Reunidas
PGC	- Plano de Gerenciamento de Crise
ROM	- <i>Run of Mind</i>
SEMAD	- Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável
SGA	- Sistema de Gestão Ambiental
TAC	- Termo de ajustamento de Conduta

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 Definição do problema de pesquisa	17
1.2 Justificativa da pesquisa	20
1.3 Objetivos da pesquisa	21
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 Crises empresariais	22
2.1.1 <i>Perdas e ganhos em uma crise empresarial</i>	24
2.1.2 <i>Tipos de crises empresariais</i>	26
2.1.3 <i>Panorama mundial e brasileiro das crises empresariais</i>	31
2.2 Plano de Gerenciamento de Crise – PGC – ou Administração de Crises	38
2.3 Quando o imprevisível ocorre: gerenciamento de crises repentinas	56
2.4 Modelos e estratégias de comunicação	60
2.5 A dúbia relação com a mídia	63
2.6 A opção pela verdade	73
2.7 Pós-crise	76
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	78
3.1 Tipo e estratégia de pesquisa	78
3.2 Estudo de caso	79
3.3 Unidade empírica de análise	82
3.4 Estratégia de coleta de dados	84
3.5 Análise e interpretação de dados	89
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	93
4.1 Caracterização e histórico da Rio Verde Mineração S/A	93
4.2 O acidente	95
4.3 Estratégias de comunicação da gestão da crise	99
4.3.1 <i>Estratégias empresariais</i>	99
4.3.2 <i>Estratégias voltadas para funcionários</i>	102
4.3.3 <i>Estratégias voltadas para familiares das vítimas</i>	104

4.3.4 Estratégias voltadas para comunidade.....	107
4.3.5 Estratégias voltadas para órgãos públicos	110
4.3.6 Estratégias voltadas para imprensa	112
4.4 Imagem desejada pela empresa	122
4.5 Imagem da empresa antes do acidente	123
4.6 Imagem percebida pelos stakeholders depois do acidente	128
4.7 Análise e interpretação dos dados	145
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	150
5.1 Introdução	150
5.2 Principais achados	150
5.3 Outros achados.....	153
5.4 Contribuições e limitações.....	155
REFERÊNCIAS.....	157
APÊNDICES	161

APRESENTAÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo geral avaliar as estratégias de comunicação adotadas por uma empresa do setor de mineração diante de uma crise ambiental tendo como propósito preservar sua imagem institucional junto aos seus principais *stakeholders*¹. Especificamente, o objetivo é identificar as estratégias de comunicação adotadas por esta empresa no momento de uma crise empresarial e avaliar os resultados obtidos a partir da construção: 1. *Quadro descritivo do gerenciamento da crise pela empresa*, trazendo uma síntese de todas as estratégias e ações de comunicação adotadas pela empresa *versus* imagem que a empresa deseja alcançar, 2. *Quadro da análise das percepções das imagens pelos stakeholders*, cruzando a imagem da empresa antes do acidente *versus* imagem percebida pelos *stakeholders* após o acidente, *versus* as estratégias sugeridas pelos *stakeholders* que faltaram.

O que se percebe nos dias atuais é que enfrentar uma crise com a opinião pública, assim como a insatisfação dos clientes, acusações da imprensa, questionamentos de órgãos públicos e grupos de interesse é uma realidade para a maioria dos executivos brasileiros bastante distante. Só mesmo quando um grave acidente ocorre dentro da empresa é que o presidente e, até mesmo, a equipe técnica do departamento de comunicação, buscam gerenciar seus diferentes públicos na tentativa de amenizar os prejuízos decorrentes.

Este trabalho tem relevância para as áreas de administração e comunicação organizacional, principalmente pela escassez de bibliografia brasileira sobre o assunto. Ao contrário dos Estados Unidos, onde o tema de gerenciamento de crise é amplamente discutido no cenário empresarial, no Brasil, ainda é um tema emergente. O referencial teórico desenvolvido neste estudo traz uma compilação dos principais autores americanos, como Irvine (1996), Gaschen (2003), Kozacik (2003), Sussking e Field (1997) e Wakefield (1999) e outros autores brasileiros que já se aventuraram por essa seara, como Neves (2002), Melo (2004) e Rosa (2003).

Além disso, o trabalho servirá de referencial para futuros estudos e, principalmente, para os profissionais da área da comunicação que desconhecem o conceito de gerencia-

¹ A definição adotada neste projeto é a de Freeman (1984) que conceitua *stakeholders* como indivíduos e grupos que podem afetar ou serem afetados pelas organizações por meio de suas realizações.

mento de crise. Para os executivos das áreas administrativas, esta pesquisa se presta ao papel de alerta para mostrar a importância do tema para a realidade empresarial, trazendo o tema crise para bem perto do dia-a-dia das organizações.

Esta pesquisa consta de cinco partes. No **Capítulo 1**, são apresentados a introdução, o problema da pesquisa, os objetivos e as justificativas para a realização deste estudo.

Em seguida, no **Capítulo 2**, está a fundamentação teórica que se espera sustentar o estudo desenvolvido. Inicialmente, no 2.1, são apresentadas definições para o tema crise a partir de diferentes autores. No item 2.1.1, os prejuízos acarretados para as empresas que vivenciam a experiência de uma crise empresarial e, no 2.1.2, os tipos de crises empresariais. No 2.1.3, um panorama das crises no mundo e no Brasil, revelando os tipos de crises, as tipologias existentes e as estatísticas acerca das crises. Em seguida, no item 2.2, explicita-se detalhadamente o que significa um Plano de Gerenciamento de Crise, quais são os elementos que o compõem, como estruturá-lo e conduzi-lo. Logo em seguida, nos itens 2.5 e 2.6, a pesquisa aborda dois tópicos relevantes ao gerenciamento de uma crise: a relação com a mídia e a importância de se optar pela verdade. O capítulo se encerra, no item 2.7, com medidas de conduta após uma crise.

A metodologia de pesquisa está contida no **Capítulo 3**, em que são apresentadas as informações de como a pesquisa foi realizada, o tipo de estratégia de pesquisa usada, a escolha da unidade empírica de análise e, finalmente, as estratégias de análise de dados.

O **Capítulo 4** refere-se à pesquisa de campo, em que é descrito o caso estudado, busca-se identificar as estratégias de comunicação adotadas pela empresa minerária no momento da crise, juntamente com a avaliação dos principais *stakeholders* acerca da conduta pela empresa.

No **Capítulo 5**, são apresentadas as conclusões sobre o estudo de caso realizado, a discussão sobre a importância dos resultados obtidos, as limitações teóricas e práticas da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

INTRODUÇÃO

1.1 Definição do problema da pesquisa

O caso das pílulas anticoncepcionais falsas que provocaram gravidez indesejada em várias mulheres, em 1998, expôs mais que a fragilidade da fiscalização sobre o mercado de remédios no Brasil. Ele tornou patente uma falha ainda comum entre muitas empresas que atuam no País: a falta de uma cultura de comunicação, principalmente, em momentos das crises empresariais. Uma lição que fica de todo o episódio é que, mais do que agir rapidamente para administrar crises de imagem, é essencial saber preveni-las. E uma das melhores alternativas para isso é contar com uma eficiente estrutura de comunicação (mesmo quando tudo parece estar correndo bem) e um plano de gerenciamento de crise.

Tudo isso aponta para a necessidade de ampliar os canais de comunicação com o público. Ainda falta a algumas organizações uma noção mais nítida da importância do livre fluxo de informações com seus *stakeholders* como forma de estreitar um relacionamento vital aos negócios. Ou seja, uma comunicação transparente é fundamental. Ela atesta o respeito ao cliente, à comunidade e aos públicos. É o caminho mais seguro para atingir objetivos e preservar uma instituição mesmo em momentos de crise. A verdade é que construir uma imagem é trabalho de muitos anos; para manchá-la, alguns dias bastam.

O caso da Schering do Brasil é emblemático. O laboratório, um dos maiores do mundo, atua em 130 países, existe há 127 anos e está no Brasil há cerca de 50. Seu faturamento é o nono do setor no País, e o anticoncepcional Microvlar é campeão de vendas entre as brasileiras. Essa liderança de mercado não foi, por certo, conquistada por obra do acaso. Toda essa tradição, no entanto, começou a ser ameaçada quando o laboratório, num erro de avaliação, demorou quase um mês para comunicar às autoridades o desvio das cartelas com placebo. Preferiu fazer uma investigação interna, que nada descobriu. Ou seja, adotou a tática da não comunicação. Para piorar, o caso só chegou à polícia no mesmo dia em que o grande público foi informado do problema pela tevê. A notícia, com o tempo, assumiu gravidade ainda maior porque se inseriu num contexto mais amplo de falsificação de remédios.

Nesse exemplo, faltou uma comunicação objetiva e dirigida. Em vez de convocar a imprensa e comunicar o problema imediatamente ao poder público, o laboratório adotou o sigilo. Foi como uma bomba de efeito retardado. Ninguém é ingênuo a ponto de imaginar

que, contando com uma boa estrutura de comunicação, a companhia estaria a salvo. A crise de imagem talvez não pudesse ter sido evitada, mas teria efeitos, com certeza, menores. A realidade é que a comunicação constitui hoje fator competitivo da maior relevância no mundo globalizado. A empresa que souber manter um relacionamento franco, aberto e permanente com a sociedade conta com um importante diferencial competitivo. Uma coisa a se pensar é que, mesmo quando tudo está bem, a comunicação também tem de constituir prioridade. O caso Schering ofereceu mais uma oportunidade de constatar o fato.

Mas como gerenciar uma crise é a pergunta que todos se fazem. A Johnson & Johnson, que, em setembro de 1982, sofreu talvez uma das maiores crises de sua história com a morte de sete pessoas envenenadas após ingerir Tylenol contaminado com cianeto, é um dos casos mais citados na literatura como um clássico a ser seguido pela sua agilidade, transparência e responsabilidade assumida diante do ocorrido. Segundo Birch, consultor de Relações Públicas, especialista em gerenciamento de crise e diretor da Ogilvy Adams & Rinehart, de Nova Iorque, em entrevista publicada na revista Propaganda, em 1993, afirma que tal postura da J&J garantiu que a marca não tenha sido afetada e a reputação também não tenha sido arriscada. (REVISTA PROPAGANDA, 1993).

Baseado nos autores estudados (IRVINE, 1996; GASCHEN, 2003; KOZACIK, 2003; SUSSKING e FIELD, 1997; WAKEFIELD, 1999; NEVES, 2002; MELO, 2004 e ROSA, 2003), pode-se dizer que poucas são as empresas que estão preparadas para vivenciar um momento como esse, que têm elaborado um plano para o gerenciamento de crise – medidas com o objetivo de minimizar o impacto das conseqüências desses pesadelos corporativos. Nota-se um despreparo muito grande por parte das empresas e se conclui que não está sendo dada a devida atenção aos problemas que têm o potencial de arruinar sua imagem ou reputação. A verdade é que as empresas não se preparam porque, no íntimo, não acreditam que um dia poderão ser vítimas de tal experiência.

No entanto, quem já vivenciou momentos semelhantes sabe muito bem que uma crise empresarial deixa sérias conseqüências. Ao fazer um estudo da comunicação no mercado norte-americano, os autores Sussking e Field (1997) revelam que o drama é representado, primeiramente, pelas páginas da imprensa e, posteriormente, nos tribunais. A insatisfação do público freqüentemente se transforma em processos jurídicos. Entre 1985 e 1991, foram abertos, nos Estados Unidos, 107 mil processos por danos físicos, 48 mil contra danos causados pelo amianto e quase 38 mil contra produtos. Isso sem falar nos prejuízos financeiros. Estima-se que as empresas americanas gastem anualmente 300

bilhões de dólares em litígios envolvendo danos ao meio ambiente, processos contra produtos, acidentes de trabalho, erros médicos e casos de incapacitação física. (SUSSKIND e FIELD, 1997).

Isso reflete a pouca preocupação que as empresas dão a questões que podem vir a ocorrer algum dia afetando sua imagem no mercado e que podem ser previstas e bem preparadas antecipadamente. Dados do *Institute for Crisis Management* – ICM² de 1996 revelam que apenas 35% das crises são repentinas, ou seja, inesperadas, contra 79,96% latentes.

Previstas ou não, anunciadas antecipadamente ou não, elas ocorrem no mundo inteiro, cada vez com maior repercussão para a empresa e para a sociedade. Durante o período de 1989 a 1996, o *Institute for Crises Management* pesquisou mais de 67 mil matérias jornalísticas de crises empresariais, compilando mais de 1.500 fontes jornalísticas em todo o mundo.

Assim, esta pesquisa buscou avaliar as estratégias de comunicação adotadas por uma empresa do setor minerário que vivenciou uma crise ambiental com o propósito de preservar sua imagem institucional junto aos seus principais *stakeholders*. Especificamente, procurou-se a responder as seguintes questões:

1. quais foram as estratégias de relações públicas, publicidade e jornalismo adotadas no gerenciamento da crise?
2. quais eram os objetivos corporativos ao se adotar essas estratégias? Quais eram os resultados que a empresa esperava alcançar junto aos seus *stakeholders*?
3. qual era a imagem que ela esperava conquistar junto aos seus principais *stakeholders*?
4. qual era a imagem percebida pelos seus principais *stakeholders* antes e depois do acidente?
5. Quais foram as percepções alcançadas junto aos seus principais *stakeholders*?
6. Quais outras ações, na percepção dos *stakeholders*, a empresa deveria ter desenvolvido?

² Institute for Crisis Management é uma empresa de consultoria americana que atua com base em pesquisas oferecendo serviços de administração e comunicação para empresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos governamentais.

1.2 Justificativa da pesquisa

Voltando à análise da comunicação no contexto norte-americano feita pelos autores Susskind e Field (1997), notam-se duas importantes razões para que as empresas se preocupem com uma sociedade na qual os interesses, os medos e a insatisfação do público não são tratados com a devida consideração. Primeiramente, a irritabilidade de um público insatisfeito pode minar a competitividade americana no mercado internacional. "Isto é, prejudica a produtividade de corporações ou órgãos governamentais que passam a despende uma enorme quantidade de tempo e capital humano revendo toda e qualquer ação com o intuito de justificar quaisquer decisões tomadas". (SUSSKIND e FIELD, 1997, p. 11). Os autores recordam os milhões de dólares americanos gastos nos tribunais que não mais poderão ser aplicados em melhorias empresariais, desenvolvimento de produtos, capacitação humana e geram perdas de oportunidades. Apesar de os autores trabalharem com a realidade americana, essa mesma preocupação se repete em outros mercados, inclusive, no brasileiro.

Em segundo lugar, afirmam os autores, um público insatisfeito contribui para a erosão da confiança nas instituições. Para esses autores, quando decisões importantes devem ser tomadas, especialmente em épocas de crises, ninguém dará aos responsáveis a necessária margem de erro, caso a confiança do público esteja comprometida. Transpondo tais considerações para a realidade brasileira, os mesmos preceitos são válidos ao se pensar que a irritabilidade do público pode minar com a capacidade produtiva nacional e levar ao descrédito as instituições públicas e privadas. (SUSSKIND e FIELD, 1997).

A principal relevância desta pesquisa é a raridade de estudos dessa natureza no Brasil. São muitos os estudos americanos sobre comunicação em crise, muitos deles buscando definir o posicionamento da empresa nesses momentos de súbitas catástrofes, consideradas incomuns e pouco prováveis de ocorrer. No entanto, não se encontram na literatura brasileira trabalhos que se propõem a desenvolver estudos de casos calcados num referencial teórico e buscando identificar os procedimentos adotados, em quais momentos e circunstâncias e por quais profissionais. A pesquisa procurou também avaliar os prejuízos institucionais ocorridos por meio de uma comparação da imagem antes e depois do acidente, além de, juntamente com seus *stakeholders*, localizar os impactos causados pela crise e a forma como se deu a comunicação entre a organização e seus públicos. A grande parte da literatura existente é americana, com exemplificações de *cases* de outros países.

Além disso, esta pesquisa se justifica por ser um tema contemporâneo e de suma importância para os profissionais de comunicação organizacional, sejam eles relações públicas, jornalistas ou da área de *marketing*. Este trabalho se propôs a criar um *quadro de análise das percepções das imagens pelos stakeholders* como mecanismo de avaliar os esforços realizados pela empresa no momento de crise em contraposição aos resultados alcançados juntos aos diferentes *stakeholders* da organização.

Ao utilizar a literatura norte-americana para fazer uma reflexão sobre a crise no cenário brasileiro, há a possibilidade de despertar o interesse dos empresários, executivos e profissionais do meio para a necessidade de assumir uma postura coerente com as exigências profissionais e éticas no momento de crises vividas pelas empresas junto à opinião pública e, ademais, mostrar que uma postura adequada é uma forma de se respeitar a empresa e defender a sua imagem juntos aos diferentes *stakeholders*.

1.3 Objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é avaliar as estratégias de comunicação adotadas por uma empresa de mineração diante de uma crise ambiental tendo como propósito preservar sua imagem institucional junto aos seus principais *stakeholders*.

Ademais, este projeto de pesquisa tem como objetivos específicos:

- identificar as estratégias de comunicação adotadas pela Rio Verde Mineração SA que, em junho de 2001, viveu um grave acidente ambiental, com o propósito de preservar sua imagem institucional frente à crise empresarial vivenciada;
- analisar as ações de relações públicas, publicidade e imprensa estabelecidas no momento da crise;
- identificar e analisar os resultados esperados pela empresa por meio do cruzamento da imagem da empresa antes e depois do acidente;
- identificar as percepções de seus principais *stakeholders*;
- identificar, na percepção dos principais *stakeholders*, quais ações deixaram de ser realizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Crises empresariais

É importante, primeiramente, compreender o significado da palavra crise e seu entendimento dentro desse contexto de gerenciamento da comunicação em crise. Para Ferreira (1975) significado de crise é uma situação grave em que os acontecimentos da vida social, rompendo padrões tradicionais, perturbam a organização de alguns ou de todos os grupos integrados na sociedade. O *Institute for Crises Management* define crise como

...uma ruptura empresarial significante que estimula grande cobertura da mídia. O resultado do exame minucioso feito pelo público afetará as operações normais da organização podendo ter um impacto político, legal, financeiro ou governamental nos negócios. (IRVINE, 1996).

Lerbinger *apud* Oliveira (1996, p. 7), define crise como "...um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua lucratividade, seu crescimento e, possivelmente, sua própria existência". Ainda para Lerbinger, *apud* Oliveira (1996), para que exista uma crise, é preciso que haja três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem as descrições de subtaneidade, incerteza e falta de tempo.

Birch (1993, p. 10) distingue crise de problema. "A crise é um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízos significativos a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação".

Segundo Rosa (2001), crise de imagem constitui um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiança, a reputação.

Neves (2002) define crise empresarial com a opinião pública como uma situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta, afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à

empresa, e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública. Ao contrário das crises empresarias que fazem parte da rotina da empresa, as crises com a opinião pública extrapolam os muros da organização. (NEVES, 2004).

Mais do que transcrever os diferentes conceitos para a palavra crise, é oportuno perceber, a partir dos significados propostos pelos diversos autores, a evolução dessa terminologia ao longo do tempo. Até pouco tempo atrás, as pessoas se preocupavam em cuidar de seus problemas sem se interessar pelas questões dos outros. A sociedade vivia em guetos de classe, cultura, religião e, até mesmo, territoriais. A cobertura da imprensa também era muito regionalizada, o que permitia que um fato ocorrido em uma determinada área não fosse de conhecimento em outras partes do mundo e, até mesmo, do país.

No entanto, uma grande mudança de paradigma permitiu uma evolução do entendimento da crise. (MELO, 2004). O mundo do conhecimento e da informação provocaram transformações significativas e fizeram surgir uma nova cultura empresarial, que afeta o relacionamento com fornecedores, clientes, governo, imprensa, empregados e comunidade. Melo (2004) acredita que nunca no mundo se produziu tanta informação de caráter público como agora, como, por exemplo, os cartões bancários que detêm uma série de informações pessoais, as contas telefônicas, os extratos de cartões de créditos, as câmeras de vídeos espalhadas por locais públicos, a internet dentre outros. "Hoje a notícia pode chegar ao público, inclusive como pauta para os veículos, de qualquer local a qualquer hora. A tecnologia ampliou a vulnerabilidade das organizações e da própria sociedade". (MELO, 2004, p. 3).

É a partir dessa evolução contextual que se compreendem os diversos conceitos da palavra crise como sendo "...toda e qualquer ação interna ou externa que pode impactar direta ou indiretamente a harmonia ou os interesses de uma organização com os seus públicos preferenciais". (MELO, 2004, p. 4).

Agregando a essa discussão sobre as possíveis perdas para uma empresa com uma crise, Melo (2004, p. 3) define que uma "...crise de imagem se constitui em um conjunto de eventos que podem atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade: a credibilidade, a confiabilidade e a reputação".

Nota-se que as empresas podem ser afetadas por crises e sofrer graves conseqüências, como desestruturação de suas operações, diminuição de suas vendas e lucros, intervenções do governo, geração de despesas operacionais, desmotivação dos empregados e queda da moral da equipe, obrigação de pagamento de indenizações, diminuição da capacidade competitiva da empresa, enfim, prejuízos à organização de

diversos modos. Isso terá reflexo na percepção dos *stakeholders* sobre a empresa e, conseqüentemente, abalará sua reputação e a credibilidade de sua marca no mercado.

2.1.1 *Perdas e ganhos em uma crise empresarial*

Para falar dos problemas a serem enfrentados por uma organização no momento de uma crise empresarial com a opinião pública, é preciso, primeiramente, mostrar as conseqüências que uma crise pode acarretar. Fica a pergunta: o que uma empresa tem a perder? Por que se afirma ser tão importante ter um Plano de Gerenciamento de Crises elaborado com antecedência?

Experiências passadas deixam claro: ao viver uma crise empresarial, as organizações podem perder clientes, apresentar queda no faturamento, ser forçadas a demitir empregados, perder *market share*, receber multas altíssimas dentre várias outras perdas financeiras que levam tempo para serem recuperadas. Mas, muito mais do que isso, qualquer experiência de crise com a opinião pública significa para a empresa um grande prejuízo para sua reputação. "Grandes crises de imagem são capazes de incinerar uma reputação não em questões de anos, nem em questão de meses, mas em apenas alguns poucos dias". (ROSA, 2001, p. 38). O autor complementa afirmando que a principal diferença é que uma crise de imagem tem o poder de destruir o patrimônio de uma organização, até mesmo de um líder, colocando em xeque a capacidade dos outros de acreditarem nela, em sua confiança.

Vale ressaltar que crises de imagem têm sempre um ponto em comum: o sucesso, uma imagem pública reconhecida, como foi falado, uma reputação. (ROSA, 2001).

Rosa (2001) acredita que crise atinge aqueles que têm muito a perder, aqueles que alcançarem o sucesso ou o destaque em seu mundo particular, em seu segmento, em sua profissão ou atividade. O autor sugere analisar qualquer caso recente para perceber que o protocolo é quase sempre o mesmo: uma vestal, uma empresa de grande visibilidade, um empresário de sucesso, um cirurgião bem-sucedido, um magistrado respeitado, um político em ascensão, uma construtora exuberante – são vencedores como esses que acabam triturados pelos processos de crise. Em qualquer nível em que esse sucesso se expresse. "Se fôssemos traçar uma linha reta da trajetória de uma crise de imagem, o ponto zero seria o sucesso. E, como ponto final, a execração. Em qualquer nível em que esse sucesso se expresse". (ROSA, 2001,p.38).

Uma pesquisa realizada pela revista *Chief Executiva*, dos Estados Unidos, em 1999, questionou os empresários sobre a importância da reputação de uma empresa para o alcance de seus objetivos empresariais.

Para 96% dos entrevistados, a resposta foi que reputação é um fator muito importante. Em um segundo momento, aos serem inquiridos sobre se é importante, na atividade de um presidente da empresa, lidar com a reputação da sua organização, 62% afirmaram ser mais importante do que há cinco anos, e 36% deram ao menos a mesma importância. (MACHADO, ZYLBERSZTAJN e NEVES, 2000).

Essa maior preocupação dos empresários com a reputação organizacional é uma consequência natural da crescente exposição das empresas à opinião pública, pelos atuais meios de comunicação que transmitem informações aos locais mais remotos em tempo real, podendo ajudar a disseminar uma boa reputação ou destruí-la em um curtíssimo espaço de tempo. Foi o que ocorreu com a Coca-Cola que, depois de uma contaminação de várias pessoas devido à ingestão de seu refrigerante e dos prejuízos consequentes, se deu conta da sua fragilidade. (DUKERICH e CARTER, 2000). Isso levou a empresa a compreender que não bastava consertar o erro, mas era preciso atentar para a percepção daqueles que estão de fora da empresa, ou melhor, era necessário empenhar-se na reparação da reputação.

O importante é a compreensão de que uma boa reputação corporativa junto aos seus diferentes públicos representa ganhos, também financeiros, para a empresa. As organizações deveriam entender que uma imagem ou identidade inapropriada, ultrapassada ou arranhada por meio de uma crise com a opinião pública, pode ser tão danosa quanto uma performance financeira fraca. (ARGENTI e FORMAN, 2002). Melhor do que isso é não precisar trabalhar para recuperar ou defender uma reputação corporativa. Às vezes, defender uma reputação é tarefa essencial, e entender como e quando fazê-la é imperativo para uma administração bem-sucedida da reputação. (DUKERICH e CARTER, 2000).

A companhia aérea TAM sabe muito bem disso. Em outubro de 1996, ela viveu o maior acidente aéreo brasileiro, com o voo 402, que resultou na morte de 99 pessoas. Luiz Eduardo Falco, então executivo da companhia que gerenciou a crise, narra a percepção da empresa no momento do trabalho de reconstrução da imagem da companhia. (ROSA, 2004).

O executivo acredita que a TAM é uma empresa que se diferencia da concorrência na qualidade de prestação de serviços, o que foi percebido na hora do acidente por meio da solidariedade recebida nas mais de 50 mil cartas com mensagens de apoio de passageiros e

concorrentes do mundo todo. Para Falco, este tratamento foi resultado do trabalho da companhia que sempre deu muita importância ao tratamento ao cliente – e o tapete vermelho estendido à frete de todas as aeronaves simbolizava isso. "No momento do acidente, as pessoas reconheciam isso, o que nos deu força para olhar para frente. Tínhamos um crédito de confiança e era hora de usá-lo. Restabelecer o prestígio da empresa era um trabalho a longo prazo". (ROSA, 2003, p. 65).

2.1.2 Tipos de crises empresariais

Existem diversas formas de catalogar a crise de acordo com a literatura científica. Wakefield (1999) faz referência aos pesquisadores que dividem os tipos de crise entre naturais e administrativas. "As crises administrativas podem ser evitadas, entretanto, representam 70% das crises enfrentadas pelas empresas". (Informação verbal).

Alguns autores, como Irvine (1996), classificam as crises empresarias de acordo com a natureza, já outros buscam nos *stakeholders* a base da diferenciação, como é o caso de Neves (2002), que tem nos diferentes públicos a referência de sua classificação dos tipos de crise.

1. Crises com consumidores, clientes e usuários – Crises relacionadas a produtos fabricados e/ou comercializados pela empresa e/ou a serviço prestado por ela. As mais comuns têm como fatos geradores:

- produtos e/ou serviços;
- violações contratuais;
- violações à lei de defesa do consumidor;
- problemas de relacionamento com esses públicos (qualidade de atendimento).

2. Crises com o público interno – Crises relacionadas aos interesses dos empregados e de seus familiares. Na maioria das vezes, eles são vítimas, mas também podem ser agentes:

- acidentes de trabalho;
- demissões em massa;
- violações da legislação trabalhista;
- discriminação;

- assédios de qualquer natureza, sendo o assedio sexual o mais comum;
- violação de direitos humanos;
- morte ou afastamento inesperado de altos executivos;
- escândalos de qualquer natureza (crimes de colarinho branco, fraudes internas, envolvimento em corrupção)

3. Crises com os investidores – Crises relacionadas aos interesses dos acionistas. Normalmente, esses interesses estão associados ao valor da ação e à remuneração do investimento (dividendos). São as mais comuns:

- resultado abaixo da expectativa
- fusões e aquisições;
- tomada hostil de controle;
- problemas de relacionamento com esses públicos, como brigas de poder;
- perda de clientes;
- perdas patrimoniais significativas por roubo, furto, desapropriação, má administração, fraudes, perda de ações judiciais, multas e indenizações;
- fraudes contábeis;
- morte ou saída inesperada de altos executivos;
- envolvimento da empresa em corrupção, crimes do colarinho branco, sonegação fiscal, crimes ambientais;
- solicitação de concordatas ou pedidos de falência.

4. Crises com a comunidade – Crises relacionadas aos interesses de comunidades específicas ou da comunidade em geral. As mais comuns são:

- relativas ao meio ambiente (vazamentos, destruição da camada de ozônio, contaminações, tratamento inadequado do lixo, poluição sonora e visual, desmatamentos, desvio de rios, alagamentos, aterros, caça e pesca predadoras, agressão ao patrimônio histórico);
- conflitos com a comunidade/segmentos (mídia, minorias, mulheres, religiões, nacionais/etnias, partidos políticos, comunidades geográficas, comunidades acadêmicas e científicas, sindicatos e ONGs).

5. Crises com o poder público – Crises relacionadas com a ordem jurídica e institucional, como:

- violação de leis, regulamentos, posturas municipais (legislação fiscal, lei de defesa do consumidor, leis ambientais, corrupção, crimes de colarinho branco, concorrência desleal, publicidade abusiva, encerramentos de operações, fechamento de fábricas, descontinuação de serviços ou de produtos).

Lerbinger, *apud* Oliveira (1996), divide a crise em sete tipos diferentes dentro de três categorias: crises do mundo físico (crises naturais e crises tecnológicas), crises de clima humano (crises de confronto, crises de malevolência e crises de distorção de valores administrativos) e crises de falha administrativa (crises de decepção e crises de má administração).

1. Crises naturais – São fenômenos da natureza, ou seja, é a vontade de Deus se manifestando e não há culpa humana. São aceitas como uma fatalidade. Como, por exemplo, furacão, tornado, terremoto, inundações etc.
2. Crises tecnológicas – São crises causadas pelo homem, uma vez que é resultado da manipulação dos recursos presentes em seus ambientes. Existem várias discussões sobre o avanço da tecnologia já que pode representar um risco que não existia, por exemplo, as usinas nucleares, os implantes de silicone. Nesses casos, é necessário fazer um exame de custo-benefício, ou seja, essa nova tecnologia pode até gerar um risco a mais, entretanto, trará benefícios para a sociedade. As empresas podem ser culpadas e responsabilizadas por esse tipo de crise.
3. Crises de confronto – São crises que envolvem a atuação de grupos civis, organizações não governamentais, movimentos ambientalistas e de consumidores, enfim, grupos organizados que se reúnem para lutar pelos interesses que defendem. Dentre suas ações está a vigilância das empresas.

Quando esses grupos encontram alguma atividade que não lhes agrada em uma empresa, eles a pressionam a agir como julgam adequado. Tal pressão se dá por meio da imprensa, uma vez que essa é a forma mais rápida e eficaz para

mobilizar a opinião pública. Além do mais, esses grupos aproveitam dessas oportunidades de espaço na imprensa para se promoverem.

4. Crises de malevolência – Ocorrem quando grupos, indivíduos e, até mesmo, concorrentes usam de atividades ilícitas ou de pura maldade para causar danos à imagem de uma empresa. Terrorismo, atentado, falsificação, boatos, mentiras e rumores são alguns tipos de ataques nesse tipo de crise.

5. Crises de distorção de valores administrativos – Ocorrem quando a empresa se preocupa com o interesse de um de seus públicos em detrimento dos demais. Todos sabem que cada público tem o seu interesse em particular e, muitas vezes, o que é bom para um é ruim para o outro. Por exemplo, acionistas que querem aumentar o lucro, mesmo causando a demissão de vários empregados e corte de benefícios. Nesse caso, enquanto a administração satisfaz a vontade de um dos públicos, causa grande insatisfação a outro e, com isso, gera uma crise interna que pode ganhar repercussão externa.

6. Crises de decepção – Têm origem quando há uma diferença entre o produto ou serviço que a empresa anuncia e o que ele realmente é. Não se pode criar uma expectativa no público que não seja suprida pela empresa. Os casos mais graves são aqueles que causam danos à saúde do público.

7. Crises de má administração – São caracterizadas pelos atos ilegais ou imorais feitos pelos indivíduos que têm a função de administrar a empresa. Ocorrem quando os diretores da empresa vêem seus nomes envolvidos em fraudes, subornos, roubos etc.

Além de todos esses contextos geradores de possíveis crises, Melo (2004) acrescenta mais um: fatos corriqueiros do dia-a-dia que, muitas vezes, têm pequena ou nenhuma importância.

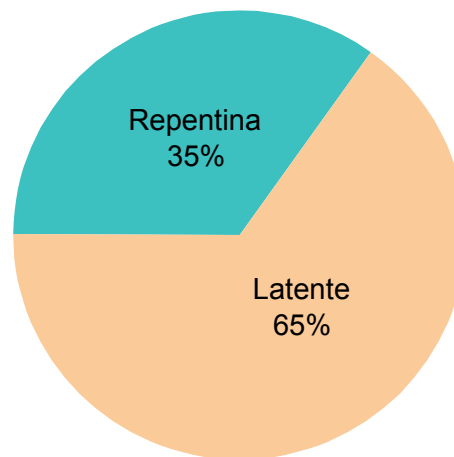
Irvine (1996) define as crises empresariais em dois principais tipos diferentes.

- Repentina: são aquelas que pegam a empresa de surpresa, como, por exemplo, a

explosão de uma fábrica, contaminação em produtos alimentícios etc. Representam 35% das crises, como mostra o gráfico 1.

- Latente: situações que têm potencial de gerar uma crise e cuja data de início a empresa conhece previamente. Na maioria das vezes, é ela própria que gera este conflito. Representam 65% das crises de acordo com o gráfico 1.

Gráfico 1
Frequência das crises empresariais



Fonte - IRVINE, 1996, p. 34.

Neves (2002) afirma que 90% das causas que vão gerar as crises empresariais no futuro, ou seja, as crises latentes, já existem dentro das empresas, reconhecidas ou em processo de gestação e crescimento. Somente os outros 10% das causas das futuras crises, as repentinas, não há como prevê-las.

Prosseguindo, Neves (2002) afirma que, desses 90% das crises latentes, metade dessas causas é conhecida pelo corpo gerencial, mas não é atacada por inércia, medo ou conveniência. E a outra metade das crises latentes não é notada pelo corpo gerencial. No entanto, 90% dessa metade poderia ser descoberta se a empresa usasse processos de investigação com tal objetivo. "Isso significa que se houver planejamento e vontade empresarial, a empresa pode administrar 85% das possibilidades de crises empresariais". (NEVES, 2002, p. 56). (grifo da autora da dissertação).

2.1.3 Panorama mundial e brasileiro das crises empresariais

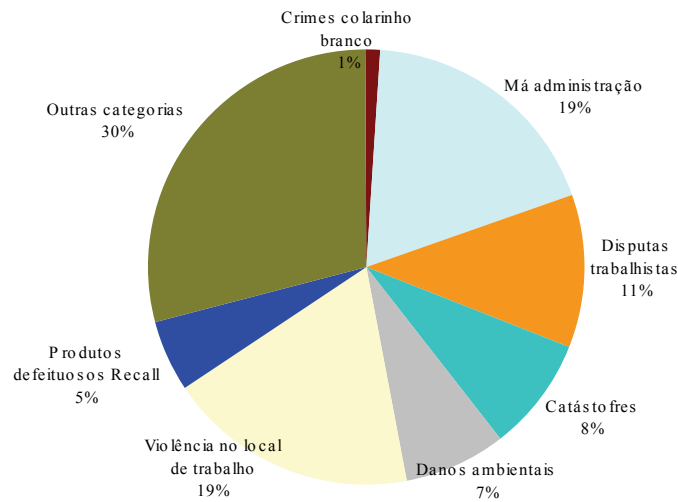
A experiência de anos da consultoria americana de atuação no mercado internacional permitiu ao *Institute for Crises Management*, desde 1990, formar um banco de dados sobre crises empresariais com mais de 90 mil registros compilados de mais de 1.500 organizações de notícias de negócios ao redor do mundo (IRVINE, 1996), constituídas de:

- seções empresariais de jornais de sindicatos;
- serviços de informações empresariais em tempo real;
- publicações empresariais regionais;
- publicações de setores industriais e comerciais.

A partir deste trabalho, além da tipificação, o *Institute for Crises Management* (2003) estabelece ainda 16 categorias de crises e avalia sua concentração no mundo na década de 90. São elas:

- catástrofes;
- disputas trabalhistas;
- violência no local de trabalho;
- danos ambientais;
- produtos defeituosos que provocam *recall*;
- má administração;
- crimes do colarinho branco;
- acidentes casuais;
- ações de consumidores;
- demissões de executivos;
- denúncias de irregularidades;
- discriminação;
- ações coletivas;
- danos financeiros;
- encampamentos hostis;
- abusos sexuais.

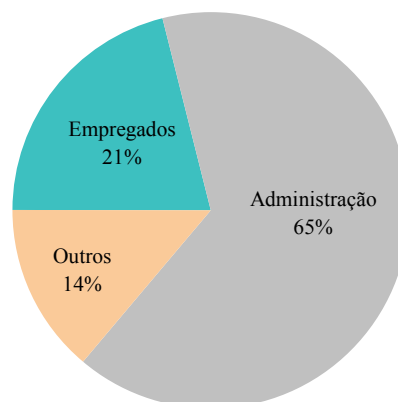
Gráfico 2
Tendências das crises no mundo na década de 90



Fonte - IRVINE, 1996, p. 32.

Outro dado que merece uma análise são as categorias de crises empresariais que mais cresceram no mundo na década de 90, além da origem das crises empresariais, lembrando que os dados analisados pelo Instituto são coletados na América do Norte, América do Sul e Europa (IRVINE, 1996). Para Irvine (1996), 21% das crises têm origem nos empregados e 65% na administração da empresa.

Gráfico 3
Origem das crises empresariais na década de 90

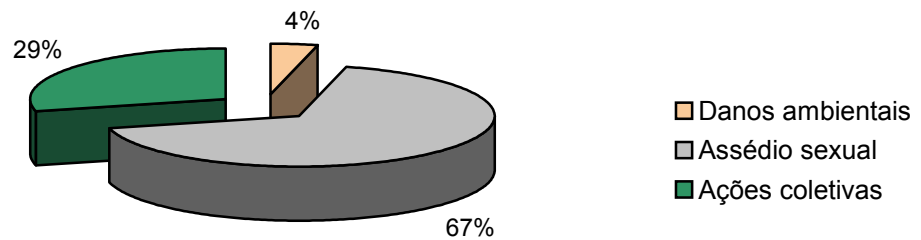


Fonte - IRVINE, 1996, p. 34.

A pesquisa ainda revela que, no ano de 1995/96, o assédio sexual (67%) foi o tipo de crise que mais cresceu no mundo, seguido das ações coletivas (29%) e, depois, os danos ambientais (4%)

Gráfico 4

Categoria de crises empresariais que mais cresceram no mundo – 1995/1996



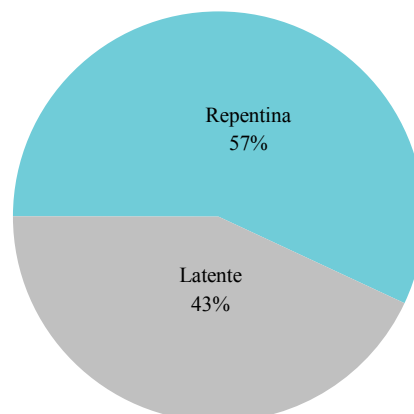
Fonte - IRVINE, 1996, p. 35.

Em 1996, a Idéia Comunicação, empresa de assessoria em comunicação empresarial de Belo Horizonte, realizou uma pesquisa para identificar os dados brasileiros, ou seja, comparar os dados estatísticos do *Institute for Crises Management* com a realidade brasileira, identificando as categorias das crises brasileiras, origem, frequência e concentração das crises empresariais. (IRVINE, 1996).

Ao contrário da realidade americana, a tendência das crises brasileiras na década de 90 era de 57% de crises repentinas, seguida de 43% de crises latentes. (IDÉIA COMUNICAÇÃO, 1996).

Gráfico 5

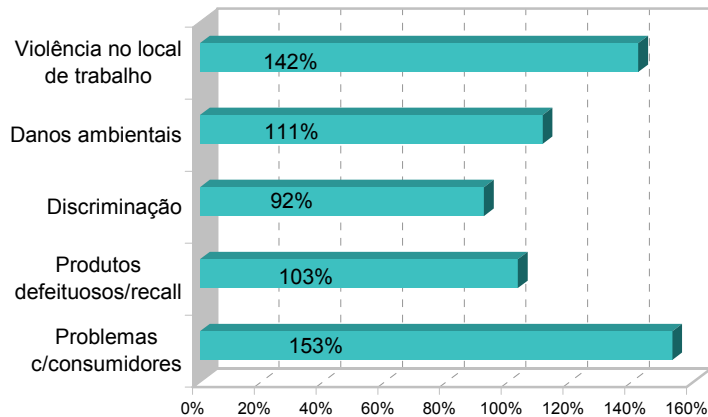
Tendências das crises empresariais no Brasil na década de 90



Fonte - IRVINE, 1996, p. 33.

Ainda no Brasil, as crises brasileiras que mais cresceram na década de 90 foram: violência no local de trabalho (142%), danos ambientais (11%), discriminação (92%), produtos defeituosos/*recall* (103%) e problemas com consumidores (153%). (IDÉIA COMUNICAÇÃO, 1996).

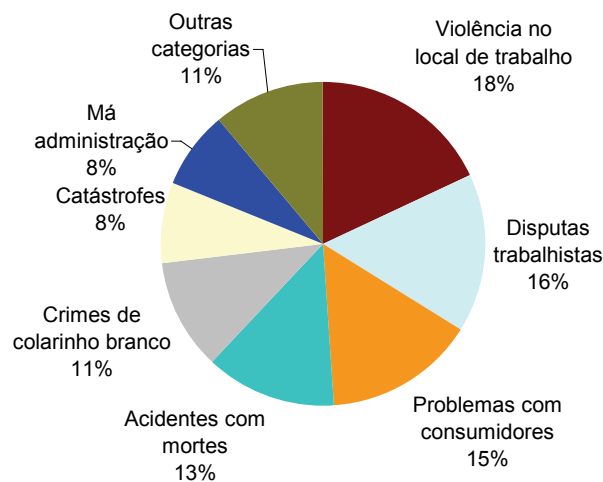
Gráfico 6
Categorias de crises empresariais que mais cresceram no Brasil – 1995 / 1996



Fonte - IRVINE, 1996, p. 32.

O panorama brasileiro da década de 90 apresentava a seguinte concentração das crises nacionais: violência no local de trabalho (18%), disputas trabalhistas (16%), problemas com consumidores (15%), acidentes com mortes (13%), crimes de colarinho branco (11%), catástrofes (8%), má administração (8%) e outras categorias (11%). (IDÉIA COMUNICAÇÃO, 1996).

Gráfico 7
Concentração das crises empresariais no Brasil na década de 90



Fonte - IRVINE, 1996, p. 35.

Dados americanos atuais do *Institute for Crisis Management* merecem análise neste estudo, embora não haja novos números da realidade brasileira para uma outra análise comparativa. Do ano de 1994 a 2003, as crises americanas tiveram um aumento 10%, passando de 8.322 registros, em 1994, para 9.182 crises no ano de 2003. (INSTITUTE FOR CRISES MANAGEMENT, 2004).

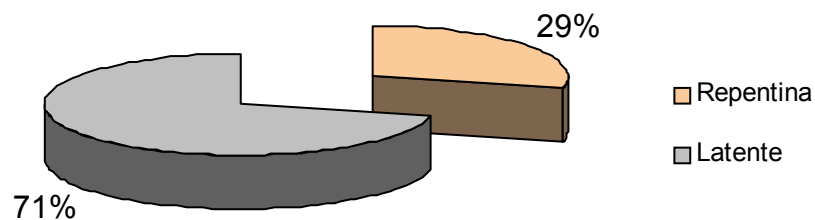
Tabela 1
As crises de 1994 a 2003

Ano	Freqüência
1994	8.342
1995	5.406
1996	5.639
1997	6.484
1998	6.406
1999	5.848
2000	6.123
2001	9.209
2002	7.325
2003	9.182

Fonte - *INSTITUTE FOR CRISES MANAGEMENT*, 2004.

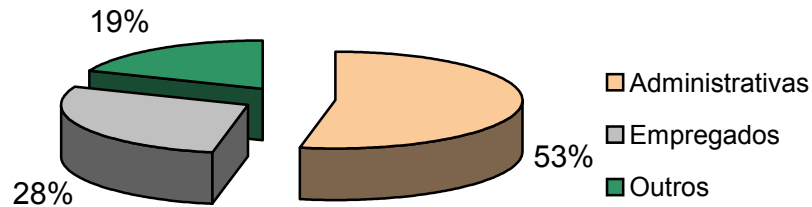
Em 2003, as crises repentinas significaram 29% do total, contra 71% das crises latentes. Do universo total das crises, 53% tiveram origem administrativa, 28% nos empregados e 19% em outros. (INSTITUTE FOR CRISES MANAGEMENT, 2004).

Gráfico 8
Freqüência das crises empresariais em 2003



Fonte - *INSTITUTE FOR CRISES MANAGEMENT*, 2004.

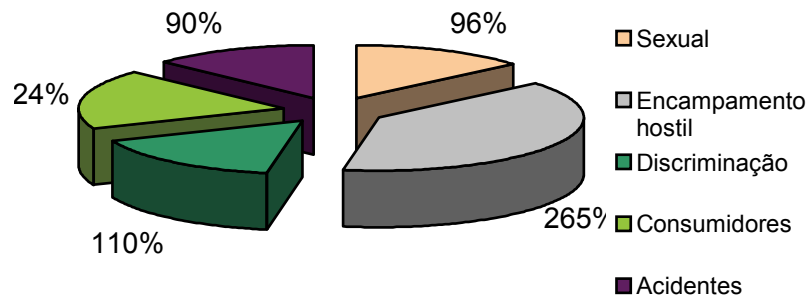
Gráfico 9
Origem das crises empresariais em 2003



Fonte - *INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT*, 2004.

As crises que mais cresceram no ano de 2003, em comparação com o ano anterior foram: sexual (96%), encampamentos hostis (265%), discriminação (110%), ações de consumidores (124%) e acidentes (90%). (*INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT*, 2004).

Gráfico 10
Crises que mais cresceram em 2003



Fonte - *INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT*, 2004.

Carrascosa, *apud* Oliveira (1996), classifica as fases das crises empresariais em: aguda, crônica e de recuperação.

1. Fase aguda – Caracterizada pela pressão dos veículos de comunicação e de *espetacularização* da informação. É bastante variável podendo oscilar entre algumas horas e várias semanas.

2. Fase crônica – A empresa tem que enfrentar as conseqüências jurídicas, administrativas e corporativas provocadas pelo conflito.
3. Fase de recuperação – A empresa deve restabelecer o equilíbrio anterior à crise.

Para definir os estágios da crise, Rosa (2001) faz uma analogia com a *teoria da vidraça*:

1. O arranhão - Imagens cristalinas e perfeitas não são quebradas repentinamente. Sempre há sinais que revelam pequenas mudanças, sinais de desgaste, que funcionam como arranhões.
2. A pedrada - Algo bombástico ocorre e todos se voltam para saber o que aconteceu. Nesse momento, a situação não é muito clara e ninguém sabe ao certo a extensão do incidente.
3. O estilhaço - O barulho provocado pela pedrada é seguido de um ruído muito maior. É a repercussão do ocorrido, e as pessoas de fora percebem que a janela foi atingida.
4. O concerto – Depois do auge da crise e da repercussão da mesma, é o momento de uma crise silenciosa quando se inicia o concerto dos estragos, tentando evitar que uma nova investida ponha em risco a imagem.
5. A normalidade – Vencida a fase do concerto, a vida continua para os sobreviventes. Se a experiência foi efetivamente útil, embora desgastante, a herança que deve deixar é uma constante preocupação para que os abalos de imagem não se repitam no futuro.
6. A referência – Passado o tempo, a imagem da organização ou de quem foi atingido sempre será lembrada. Apenas o tempo, o trabalho de recuperação e a ausência de novos erros farão com que esqueçam o ocorrido. (ROSA, 2001).

Diante desse panorama, observa-se a necessidade de um Plano de Comunicação de Gerenciamento de Crise para as empresas. Dependendo apenas do talento individual de um profissional é um risco que não merece ser corrido. Para a atualidade, ter processos de administração de crise é uma responsabilidade social. Nos EUA, o assunto é tão sério que, não dispor de um planejamento de crise é considerado um crime. (Neves, 2004).

Isso porque crises de imagem se sucedem na rotina do dia-a-dia. Julgá-las como

algo distante, que só abate alguns poucos empresários e/ou empresas, pode até parecer correto, mas não deve ser a melhor opção. Os noticiários diários de rádios, tevês e jornais revelam com uma frequência cada vez maior que pessoas e organizações estão passando por situações de crise com a opinião pública.

Somente quando se está dentro de uma crise, sem saber direito como enfrentá-la, sem dispor de mecanismos para aferir sua evolução ou mensurar seus desdobramentos, é que muitos se dão conta de que bem melhor teria sido agir antes, muito antes, "para que aquele verdadeiro inferno não estivesse acontecendo". (ROSA, 2001, p. 21).

2.2 Plano de Gerenciamento de Crise – PGC – ou Administração de Crises

Os planos de gerenciamento de crises não são uma absoluta novidade. Eles nasceram com o nome de planos de contingência, que procuravam prever todas as ações logísticas que as organizações de grande porte (governo, indústrias que lidam com matéria-prima perigosas, etc) precisariam realizar no caso de uma calamidade (ROSA, 2003). Esse tipo de plano continua sendo desenvolvido, mas, recentemente, os profissionais da área de comunicação tomaram emprestado essa expressão para aplicar no que se chama hoje, por alguns autores, de Plano de Gerenciamento de Crise (PGC), planos de contingência, ou ainda Sistema de Gerência de Crise (SGC). Para este estudo, optou-se por utilizar o termo PGC.

Para Rosa (2003), um PGC, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal. Melo (2004) afirma que o PGC é um trabalho de gestão empresarial com impactos do presidente ao porteiro. "É um trabalho preventivo, uma vez que crise não se evita, visando sair da crise o mais rápido possível com os menores arranhões na sua imagem e, se possível, com um bom aprendizado". (MELO, 2004, p. 15).

Os estudos a respeito desse tema começaram em meados da década de 70, nos Estados Unidos. E o que foi observado a partir desses estudos é que esse tipo de evento segue um certo padrão. Por exemplo, no caso de uma tragédia como o acidente da TAM, após a queda da aeronave, haverá uma grande comoção, uma forte pressão para que seja divulgada a lista dos passageiros, uma busca frenética da causa do acidente, uma enorme exposição negativa da marca da companhia aérea, as cerimônias de despedidas dos mortos,

os dramas familiares, as discussões sobre as indenizações etc.

Ou seja, com maior ou menor nível de precisão, Rosa (2003) acredita que é possível prever os desdobramentos de uma crise e fazer um planejamento para situações extremas. Foi essa a lógica que começou a definir os contornos do gerenciamento de crise: as crises têm um padrão. "Se existe um padrão, logo há determinados impasses e dilemas que se repetem de uma forma regular e, conseqüentemente, o melhor momento para encontrar as formas mais adequadas de lidar com essas dificuldades é antes que elas eclodem". (ROSA, 2003, p. 70).

Por isso, há o consenso de que o melhor caminho para o gerenciamento das crises empresariais é a prevenção. Adotar uma atitude preventiva não significa anulá-las, mas mapear as dificuldades que poderão surgir e definir os melhores e mais adequados caminhos e soluções a serem tomadas. "Resumindo: hora de crise é hora de reagir – e não de planejar". (ROSA, 2003, p. 70).

Um diagnóstico de Irvine (1996) revela ainda outras questões importantes que merecem reflexão:

- a maioria das situações de crise pode ser prevista e prevenida; aquelas que não podem ser evitadas podem ser minimizadas;
- graves problemas empresariais não se transformam em crises *até que* o público descubra via imprensa;
- quanto mais longa as crises, maiores os danos sobre as vendas, ganhos, preços e posição competitiva;
- a recusa da administração em admitir a realidade é o maior obstáculo para o efetivo gerenciamento da crise;
- a maior preocupação no gerenciamento da crise é o Tribunal de Justiça, quando deveria ser o tribunal da opinião pública. (IRVINE, 1996).

Entretanto, a crise não deve ser vista apenas como momentos de prejuízos. A filosofia chinesa, já incorporada ao ideário ocidental, já ensinava que, no interior de toda crise, pode estar presente uma grande oportunidade a ser explorada. Por isso, Melo (2004) acrescenta que uma crise bem gerenciada pode, e deve, trazer significativas vantagens para a empresa como difundir os propósitos sociais e empresariais como a missão e visão; disseminar valores e mensagens institucionais; alcançar o comprometimento e conquistar a

adesão verdadeira dos públicos envolvidos; aprimorar o relacionamento com os *stakeholders*, já que será preciso se aproximar deles durante e, principalmente, depois da crise para reconquistar a confiança e alcançar a sinergia entre áreas e pessoas da empresa já que elas se unem para se solidarizar com a empresa. "O importante é ter em mente que a crise apresenta enorme possibilidade de desgaste, mas oferece oportunidade para a demonstração cabal de competência". (ROSA, 2003, p. 176).

No entanto, Melo (2004) lembra que muitas são as empresas que apresentam uma enorme dificuldade na tomada de decisões porque não estão preparadas e treinadas. Nesses momentos, as possibilidades de escolhas são muito amplas, o que atrasa a tomada de decisões e, para piorar, quando tomadas sob pressão, em sua maioria, as escolhas feitas são erradas.

Diversos são os posicionamentos possíveis de serem adotados por uma empresa no momento de uma crise. Wilcox, *apud* Klinke (2000), apresenta uma lista de estratégias de comunicação que podem variar em duração, como defensivas (ataque ao acusador, negação, desculpa, justificativa) e as de acomodação (agrado, ação corretiva, pedido completo de desculpas). Segundo esse autor, estratégias de acomodação dão ênfase ao reparo da imagem, exatamente o que é necessário quando os danos à imagem pioram. Já as estratégias defensivas, como negar ou minimizar o fato, se tornam menos efetivas quando a organização é vista, cada vez mais, como responsável pela crise. Na verdade, acredita o autor, o uso de estratégias de acomodação pode ser útil e efetivo dependendo da natureza da crise que está afetando a organização.

Ainda para Wilcox, *apud* Klinke (2000), a postura defensiva se caracteriza por:

- Atacar o acusador. A parte que reivindica a existência de uma crise é confrontada e sua lógica e fatos são contestados. Algumas vezes, há a ameaça de um processo;
- Negar. A organização explica que não existe crise;
- Dar uma desculpa. A organização diminui sua responsabilidade pela crise. Qualquer intenção em se provocar o dano é negada, e a organização afirma que não teve controle sobre os acontecimentos que geraram a crise. Tal estratégia é normalmente utilizada quando há um desastre natural ou falha mecânica;

- Justificar. A crise é minimizada com uma declaração de que não houve danos ou ferimentos mais sérios. Algumas vezes, a culpa é transferida para as vítimas. Isso, freqüentemente, ocorre quando há mau uso do produto pelo consumidor ou acidentes industrial.

Já a postura de acomodação, é caracterizada da seguinte forma:

- Agradar: As ações são tomadas para acalmar o público envolvido. Os consumidores que reclamam recebem cupons ou a organização faz uma doação para uma entidade beneficente;
- Tomar ações corretivas: Algumas etapas são seguidas para se reparar o dano causado pela crise e se prevenir a repetição do fato;
- Pedir desculpas por completo: A organização assume toda a responsabilidade e pede desculpas. Algumas recompensas em dinheiro ou em assistência são normalmente incluídas.

Para Klinke (2001), as estratégias relatadas por Wilcox podem ser úteis para analisar como empresas importantes lidaram com crises passadas e aproveitaram para criar novas *guidelines*, o que também ajudou outras a evitarem os mesmos erros. Pesquisas anteriores indicam que as organizações que usaram estratégias de acomodação tiveram mais sucesso do que aqueles que preferiram as defensivas. Como exemplo, é possível comparar os casos Tylenol e Exxon. O primeiro, já citado anteriormente, é considerado um exemplo de resposta efetiva de uma corporação a uma situação de emergência; já o segundo caso é visto pelo autor como um fracasso em comunicação de crise.

Em março de 1989, um petroleiro Exxon - então uma das cinco maiores empresas dos EUA - se chocou com um gigantesco *iceberg* de 10 quilômetros de comprimento. O choque furou o casco do petroleiro provocando um vazamento de 10 milhões de galões de óleo. Uma área de 7 quilômetros foi atingida, matando cerca de 600 mil pássaros, 2.800 lontras, 22 baleias, bilhões de salmões e muitos outros animais marinhos. A maior crítica ao caso Exxon se deve a uma série de erros cometidos no gerenciamento da crise, como lentidão em agir e comunicar-se, se esquivar da responsabilidade, tentar atribuir a culpa ao

comandante do navio, adotar uma postura de arrogância, não cooperaram com a imprensa, não estavam preparados para enfrentar um vazamento, dentro vários outros deslizamentos apontados pela literatura existente. (Neves, 2002).

A construção de um PGC varia de autor para autor. No entanto, existem vários elementos que se assemelham em todas as propostas existentes. Para este estudo científico, foi feita uma compilação dos diversos autores estudados, como Irvine (1996), Gaschen (2003), Kozacik (2003), Sussking e Field (1997) e Wakefield (1999) Neves (2002), Melo (2004) e Rosa (2003), identificando os pontos em comum. Assim, um PGC deve conter pelo menos, os seguintes elementos: (1) avaliação das crises mais prováveis, (2) o comando das situações de crise e comitê da crise, (3) a doutrina da crise, (4) a base de dados, (5) identificação dos *stakeholders* e processos de comunicação (6) definição do porta-voz.

1. Avaliação das crises mais prováveis

Atenta à tipologia de crises, citada anteriormente, uma das primeiras funções do Plano é mapear as crises mais prováveis que podem recair sobre uma empresa ou um líder. "Toda crise é capaz de ser causa ou efeito de outra crise. Por esse motivo, as organizações devem estar preparadas para cada tipo individual de crise em seu plano, mas devem se preparar também para uma eventual ocorrência simultânea de múltiplas crises". (MITROFF, *apud* ROSA, 2003, p. 72).

Nessa etapa de identificação de qual é a minha crise, Rosa (2001) sugere, em primeiro lugar, aplicar um questionário com diversos segmentos da empresa no intuito de identificar o conceito de crise. Caponigor, *apud* Rosa (2001), apresenta o seguinte questionário a ser aplicado no nível gerencial:

Testando a capacidade para a crise:

- quais são as áreas primárias de responsabilidade?
- a quem você se reporta?
- o que acha que sua companhia faz particularmente bem?
- que coisas ela poderia fazer melhor?
- quando ocorre um sinal de problema no seu departamento ou setor, ele é imediatamente enfrentado ou demora um pouco até que isso aconteça? Fale a

respeito.

- o que é uma crise para você?
- no que ela difere de outros eventos rotineiros?
- aconteceu alguma coisa em seu setor de atuação que poderia ser definido como um problema mais grave ou uma crise? Se positivo, o que aconteceu?
- se uma crise fosse acontecer na área em que você atua, o que ela envolveria?
- que tipos de sinais de alerta você acha que precederiam uma crise grave?
- já detectou algum sinal de alerta desse tipo no passado? Se a resposta é sim, que sinal foi esse e o que aconteceu depois?
- de que modo o setor em que você atua conseguiria conduzir uma crise?
- que outro tipo de crise você acha que poderia acontecer fora de sua área específica de atuação, considerando a organização como um todo?
- alguns desses sinais de alerta do passado continuam a ser encarados de uma forma que você considera inadequada? Quais?
- qual dessas crises você acredita que a organização está preparada para enfrentar? Por quê? A organização conseguiria conduzir uma crise?
- haveria algum outro tipo de crise que, se acontecesse, não o surpreenderia? Por quê?
- de que forma a organização conseguiria conduzir uma crise? (ROSA, 2001).

Para a avaliação dos riscos que uma empresa corre, Oliveira (1996) sugere a auditoria de riscos. Esta auditoria seria realizada pelo departamento de comunicação da empresa, por uma assessoria externa ou ambos. A proposta é fazer uma análise nas áreas, operações e produtos da empresa. Os dados são coletados de diversas fontes: por meio de conversas com diretores ou pessoas-chave para identificar quais são os pontos que eles julgam críticos, pela análise do *clipping* da empresa para avaliar o teor da cobertura, pela leitura de textos produzidos sobre o tema crise, por meio de conversas com os diversos públicos que interagem com a empresa, principalmente, os públicos estratégicos.

Após esse levantamento, é preciso identificar os riscos com maior probabilidade de ocorrência e os que têm potencial para causar maiores danos à empresa. A imaginação ou a projeção de cenários favoráveis ao desencadeamento de uma crise e do cenário da situação de crise são também bastante úteis. O profissional que for coordenar esse processo deverá ter uma análise crítica apurada e ser bom conhecedor dos negócios da empresa.

(OLIVEIRA, 1996).

Existem riscos inerentes a cada setor de atividade. Uma companhia aérea, por exemplo, tem sempre o risco de um de seus aviões cair, como a queda do Fokker-100, em Congonhas, da TAM. Empresas alimentícias ou farmacêuticas correm o risco de que pessoas tenham problemas após a ingestão de seus produtos, como o episódio da Johnson & Johnson, com o medicamento Tylenol. Empresas automotivas correm o risco de produzir carros com defeitos que possam causar acidentes, como o caso dos pneus da Ford Explorer. Esses são os riscos mais óbvios, entretanto, uma auditoria bem feita poderá apontar outros riscos e áreas vulneráveis, proporcionando um melhor preparo para enfrentar as ameaças.

2. O comando das situações de crise e comitê da crise

Para o bom gerenciamento da crise no momento de sua eclosão, o PGC deve prever quais são os líderes que, antes da crise, têm a responsabilidade de criar dentro da empresa a cultura para enfrentar esse processo, ou seja, estabelecer, junto com a equipe, como a crise será gerenciada quando ocorrer. O gerenciamento de crise deve envolver toda a organização, mas é preciso que haja um certo conhecimento prévio e habilidades. Por isso, há necessidade de que se crie uma equipe envolvendo profissionais de diferentes áreas com seus papéis e responsabilidades previamente definidos. (NEVES, 2002).

Rosa (2001) sugere a participação de profissionais da alta administração da empresa como seu coordenador, tendo essa pessoa acesso direto ao núcleo de decisões da empresa. Ela assume o papel de *facilitador* do gerenciamento. É importante ainda que o executivo máximo da organização esteja engajado nesse processo, para que a filosofia de prevenção seja incorporada em todas as áreas da organização.

A formação da equipe "serve para estabelecer os pontos vulneráveis de uma organização e, com base nisso, definir os objetivos, a estratégia e as táticas para enfrentar as crises que ela está mais predisposta a encarar". (ROSA, 2002, p. 136).

Caponigro, *apud* Rosa (2001), baseado em sua experiência com grandes empresas americanas, propõe a seguinte formação de uma equipe de gerenciamento de crises:

- presidente da empresa;
- coordenador do comitê de gerenciamento de crise;
- diretor de relações públicas ou comunicação;
- diretor de recursos humanos;

- diretor das divisões corporativas;
- representante da área de operações;
- representante da área de segurança, segurança industrial ou segurança médica;
- representante da área de qualidade;
- gerente industrial;
- consultor externo.

Rosa (2001) defende que estabelecer o grupo de administração de crise e seu coordenador significa, na prática, oficializar a sensibilidade da empresa em relação ao assunto. Definido o comando, é preciso que se opere o engajamento das diversas partes envolvidas, com encontros e decisões regulares, para que esse comando não fique somente no papel.

Melo (2004) destaca alguns pontos-chave para o funcionamento pleno desse comitê. É imprescindível que os profissionais tenham carta branca para agir e tomar todas as medidas necessárias, previamente estabelecidas, na solução dos problemas. Eles são responsáveis pelo gerenciamento do problema, assessorando a alta administração na tomada das decisões.

Outro aspecto ressaltado por Melo (2004) é a importância do entrosamento desse grupo com os setores da empresa que atuam direta ou indiretamente com os públicos envolvidos com a crise para se conhecer todos os pormenores e variáveis relevantes no levantamento das causas e dos pontos de conflito. Deve, ainda, estabelecer a amplitude da emergência e as áreas da empresa envolvidas diretamente com a questão da crise. Quando possível, deve-se consultar pessoas-chave dos públicos envolvidos para se conhecer a versão dos conflitos sob a ótica externa à empresa.

Também é atribuição desse grupo, segundo Melo (2004), levantar, junto a todos os envolvidos da empresa e dos públicos de interesse, possíveis soluções definitivas ou provisórias para se restabelecer o bom relacionamento de ambas as partes ou para minimizar os efeitos das controvérsias. Deve-se também direcionar e motivar os envolvidos no conflito, tanto da empresa quanto os *stakeholders* externos, na busca das melhores soluções para os conflitos e acompanhar a implementação das soluções e registrar todos os passos, como o cronograma de implementação e os resultados obtidos.

Uma vez solucionado o problema e/ou minimizado o conflito, é importante comunicar as soluções a todos os *stakeholders*. Para isso, devem contar com os meios de comunicação dirigida disponíveis para capitalizar os efeitos positivos dos esforços

realizados. Isso significa que a informação deve estar na hora certa, na medida certa e para as pessoas certas, avaliando previamente a qualidade da informação que circula dentro da empresa. (MELO, 2004). Outra atribuição deste grupo é a atualização periodicamente dos PGCs.

Os subcomitês operacionais são defendidos por Melo (2004) como uma estratégia de aceleração das tomadas de decisões. A partir do PGC minuciosamente construído antecipadamente, cada um desses profissionais já está previamente treinado para tomar todas as decisões operacionais necessárias, até que o presidente, ou o maior responsável pela companhia, possa estar em cena.

Para o gerenciamento de uma crise – uma das responsabilidades do comitê da crise e/ou do subcomitê operacional –, Irvine (1996) desenvolveu um método de como perceber e dimensionar a situação. Para desvendar os fatos, ele sugere as seguintes questões:

- o que é conhecido no momento?
- quando ocorreu a primeira vez? Há quanto tempo está acontecendo?
- quem está envolvido ou implicado? Qual é o papel deles nos acontecimentos?
- quais são os problemas políticos relacionados ou outras complicações?
- quem mais sabe da situação? O que eles têm feito a respeito?
- qual será a provável evolução negativa? Quando?
- o que não é conhecido? O que tem sido feito para descobri-lo?
- quais são as fontes dessa informação? Como foram checadas?

3. A doutrina da crise

É definir a forma como a organização deverá se comportar em cada situação e momento da crise e quais as ações que precisarão ser adotadas. É preciso definir qual a filosofia que orienta o planejamento da crise e quais são as regras do jogo, em suma, quais são os valores que ditarão as regras sobre qual rumo deve ser seguido.

Lukaszewski, *apud* Rosa (2001), consultor em administração de crises dos Estados Unidos, lista pequenas lições para uma definição geral da doutrina de um plano de administração de crises:

- a percepção da opinião pública sobre como uma empresa gerencia um problema conta mais do que os fatos;

- um plano de ações que signifique pedido de desculpas colocará muita gente do lado da organização rapidamente;
- erros e arrogância podem obscurecer as ações mais positivas;
- algumas poucas mensagens positivas importantes no começo ajudam a organização a contrapor os erros que a mídia sempre comete ao relatar situações desse tipo e os erros da empresa ao responder.

O autor dá ainda outro conselho, o que ele chama de *modelo penitencial*: trata-se de um conjunto de atitudes que, rapidamente acionadas, ameniza os impactos causados pela mídia junto à opinião pública. São sete passos para a obtenção do perdão:

1. admita voluntariamente os erros cometidos;
 2. explique por que os erros aconteceram (não importa quão estúpidos tenham sido);
 3. diga e demonstre preocupações sinceras;
 4. concorde em dar os passos necessários para a solução do problema;
 5. peça a ajuda das vítimas e aceite conselhos da comunidade;
 6. prometa publicamente não deixar acontecer novamente;
 7. encontre um modo de pagar, aliviar ou remediar alguém pelos erros cometidos.
- (ROSA, 2001).

Quando 21 pessoas foram assassinadas numa loja do McDonald's em 1984, a tábua de salvação da empresa foi a "regra Horwitz", uma homenagem ao seu vice-presidente executivo na época, Don Horwitz. No dia seguinte à tragédia, ele se reuniu com os profissionais de comunicação da McDonald's e tornou pública a seguinte diretiva: "Não quero que vocês se preocupem com as implicações legais do que possam dizer. Nós vamos fazer o que é certo em favor dos sobreviventes e das famílias das vítimas e nos preocupar com as questões legais depois". A frase "Nós vamos fazer o que é certo" sintetizou os valores da organização e serviu de guia para que ela conseguisse superar a crise da melhor forma possível. (ROSA, 2001, p. 139).

4. A base de dados

É a preparação antecipada de todos os dados que poderão ser importantes no momento da crise, como um histórico da empresa, biografia dos executivos, documentos de informação, as medidas de segurança adotadas pela empresa e outros dados que têm relação com os possíveis acidentes identificados pela equipe. Faz parte também desse banco de dados fotografias, vídeos e CD ROM, gráficos com dados de desempenho,

desenhos de fábricas, equipamentos e, até mesmo, mapas de localização.

Este tipo de dados é importante para complemento das informações factuais e, principalmente, porque revela uma postura de boa vontade da empresa em colaborar com o esclarecimento dos fatos.

5. Identificação dos *Stakeholders* e processos de comunicação

O que está em questão é como fazer que a mensagem correta chegue ao lugar certo, na pessoa certa, com a ressalva de que existem diversas mídias e instrumentos para atingir os diferentes públicos.

Dentro dos diversos *stakeholders* existentes, Melo (2004) aponta especificamente:

1. acionistas: devem receber as informações gerais com antecedência, evitando-se que tomem conhecimento dos fatos pela imprensa ou por boatos internos;
2. membros da comunidade / associações: devem ser atingidos por meio das lideranças comunitárias previamente identificadas;
3. entidades de defesa e ONGs: primeiramente, deve separá-las por grau de importância, atuação e posicionamento frente ao problema e, em seguida, realizar um trabalho corpo-a-corpo por meio de reuniões individuais com lideranças e dirigentes. O objetivo é mostrar transparência e o trabalho que se realiza na busca de soluções;
4. autoridades (executivo e legislativo): neste caso, as ações devem ser analisadas com cuidado, uma vez que o trabalho deve ter o enfoque informativo, coletivo e apartidário. Evitar o confronto é o principal objetivo e, às vezes, o maior desafio.

Complementando os públicos listados acima, os autores destacam ainda um especificamente: o público interno (funcionários, colaboradores e familiares), até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a tendência natural é priorizar a comunicação com o público externo. Rosa (2003) salienta que o público interno não é apenas mais um *stakeholders*, mas, principalmente, uma poderosa mídia. O autor explica que este *exército* bem informado é um grande aliado na propagação dos conceitos, argumentos e fatos da organização, acessando outros públicos, outras pessoas fora de seus limites durante a evolução da crise. Ademais, funcionários bem informados impedem a proliferação de boatos e rumores que, ao fragilizar o corpo interno, impõem um pesado

prejuízo à instituição que estiver enfrentando um problema com sua imagem.

Cutlip, Center e Broom, *apud* Rosa (2003), enumeram os sete eixos que devem nortear uma comunicação eficiente com o público interno:

1. confiança e crença entre empregados e empregadores;
2. informação clara fluindo livremente para cima, para baixo e para o lado;
3. nível satisfatório de participação para cada pessoa;
4. continuidade do trabalho sem abalos;
5. ambiente de trabalho saudável;
6. sucesso para o objetivo coletivo;
7. otimismo em relação ao futuro.

De acordo com Rosa (2003), os manuais de comunicação recomendam inúmeros meios de acessar o público interno, existindo três mais utilizados: *mídia impressa*, *mídia oral* e *mídia tecnológica*. O primeiro engloba todos os tipos de publicações, desde jornais, boletins e revistas até cartas e quadros de aviso. Em situações de crise, essa forma de comunicação deve reverberar conteúdos capazes de manter o clima interno de tranquilidade e coesão. (ROSA, 2003).

A segunda mídia apontada como eficiente para atingir o público interno é a mídia oral, que engloba, desde as reuniões com grupos de funcionários, até o boca-a-boca dos corredores, passando pelas conversas individuais entre chefia e subordinados. Rosa (2003) lembra que, de acordo com pesquisas, a principal fonte de informação crível de um funcionário sobre sua organização é ser seu superior imediato. Daí a importância, principalmente em uma crise, de estabelecer canais de informação diferenciados para atingir o público gerencial. Outra mídia oral pouco considerada é o boca-a-boca. A importância desse canal informal de comunicação é que ele funciona não apenas como divulgador, mas, sobretudo, para captar informações.

O terceiro tipo de comunicação indicado por Rosa (2003) é a mídia tecnológica, incluindo sistemas de canal de voz, gravação de mensagens da alta gerência para a base dos empregados, videoconferências e vídeos institucionais. Ainda podem ser incluídas nessa categoria as exibições internas de novas tecnologias, as redes internas (intranet) e a internet.

No entanto, nenhum desses canais será eficiente se a direção da empresa não tomar cuidado com determinadas atitudes que podem contradizer o que se procura transmitir.

Primeiramente, seria dizer ao público interno que todo o problema vivenciado não passa de uma *conspiração*. Nas entrelinhas, o que isso quer dizer é que a responsabilidade do ocorrido não é da empresa, mas de *forças ocultas*. Para Rosa (2003), essa é uma forma errada de lidar com o problema, melhor, é uma forma de não lidar com o problema.

A segunda atitude errada seria tentar tranquilizar a todos com a postura do *fique tranqüilo* quando ela não expressa a realidade absoluta. Tal postura, na realidade, tende a instaurar a intranqüilidade, insegurança e medo. Da mesma forma, a postura de que a *crise está superada* é uma atitude incorreta. É comum aos líderes tentar tranquilizar seus aliados internos, no entanto, caso uma nova onda da crise se manifeste, o resultado dessa postura é um total desmoronamento. (ROSA, 2003).

Ou seja, a conclusão a que se chega é que a postura mais indicada volta a ser a transparência. Sobressaltos, instabilidade e insegurança são mais bem combatidos quando há um fluxo de informações precisas e no volume necessário circulando dentro da organização. (ROSA, 2003).

A família é considerada outro *stakeholder* importante no processo da crise, uma vez que, diante de escândalos e denúncias, o núcleo familiar é o que mais sofre, quando não sofre com a perda de pessoas da família. Para Rosa (2003), a melhor forma de evitar o sobe-e-desce das surpresas é expor a situação com o nível de clareza necessário para que os familiares possam se preparar adequadamente para as futuras situações.

A lista de *stakeholders* existente para uma organização pode ser ainda muito maior:

- líderes comunitários que interagem com cada ramo da organização;
- mídia;
- fornecedores;
- grandes clientes;
- vizinhos;
- agências reguladoras;
- empresas do mesmo ramo / concorrentes;
- analistas do setor com acesso à mídia;
- lideranças sindicais;
- equipe de vendas;
- aposentados;
- diretores e altos executivos de cada empresa ligada à organização;

- organizações não-governamentais.

Melo (2004) destaca ainda três formas de se comunicar com seus *stakeholders* externos: através dos *press-kits*, da comunicação oficial e dos boletins periódicos. Uma atenção especial deve ser dada ao material a ser preparado para a imprensa, chamado de *Press-Kit*. Ele deve conter dados econômicos sobre a empresa, sua filosofia operacional, recursos humanos e ambientais. Também deve apresentar o problema ocorrido e suas prováveis causas, além das soluções implantadas, em implantação e a implantar. "E não esquecer de acrescentar todas as informações positivas que a empresa tem feito com relação a patrocínios, apoios institucionais e outros que podem contribuir para apresentar uma imagem positiva". (MELO, 2004, p. 25).

A *comunicação oficial* é uma outra situação imprescindível, já que é uma oportunidade de se apresentar a versão da empresa sem distorções e da maneira como ela deseja que ela seja conhecida. Se bem desenvolvida, é um excelente instrumento de persuasão. (MELO, 2004). Nesse caso, a informação deve ser clara e objetiva. A abordagem tem que ser simples, com o dimensionamento das conseqüências, com descrição das providências adotadas e, principalmente, deve se deixar claro, à disposição da empresa, à medida que surjam novos fatos. Em situações delicadas como essa de crise, a primeira informação deve se referir às pessoas e ao apoio da empresa na redução de seus sofrimentos.

Melo (2004) lembra ainda do *boletim periódico* que permite o estreitamento das relações por meio do envio constante de informações proporcionando a formação de um *clima de parceria*, essencial na interação da empresa com seus *stakeholders*. Todavia, Irvine (1987) lembra a importância de se manter um bom relacionamento com a imprensa não apenas em circunstâncias de crise, o que significa ter o hábito de enviar *press-releases* periodicamente com informações de interesse da imprensa e de outros públicos, sejam informações relacionadas a produtos, políticas administrativas, inovações, financeiras, atividades beneficentes, patrocínios culturais e esportivos, além daquelas relativas aos problemas.

Rosa (2001) chama a atenção ainda para um erro comum em momentos de crise que é imaginar que notas publicadas em jornais ou entrevistas coletivas sejam suficientes para levar a mensagem a todos esses públicos tão fundamentais para a empresa. A mensagem para cada público é diferente, pois o interesse de cada um deles tem suas especificidades.

Assim, complementando Rosa (2001), Melo (2004) cita diversos outros instrumentos:

- cartas / circulares;
- visitas;
- conversas telefônicas;
- videoconferências;
- grandes encontros / assembléias;
- comerciais / inserções publicitárias;
- entrevistas individuais;
- memorandos internos;
- telegramas, fax e internet;
- vídeos.

Além dos instrumentos citados, Melo (2004) chama a atenção para um aspecto importante. Em momentos de crise, é necessária uma postura de abertura da empresa para visitas e reuniões para minimizar o clima hostil e de desconfiança.

6. Definição do porta-voz

É importante a escolha prévia do porta-voz da empresa durante a crise, assim como os procedimentos que deverão ser adotados e seguidos. Basta pensar que, se, em bons momentos, a organização leva anos para consolidação de sua imagem, marca e reputação, em horas de crise, é extremamente importante saber protegê-las. E protegê-la passa pela escolha de um porta-voz bem preparado. O infectologista David Uip, do Instituto do Coração de São Paulo, médico particular do ex-governador Mário Covas, que atuou como porta-voz de Covas durante seus últimos 2,5 anos de vida, montou os sete princípios básicos para o porta-voz, que vem sendo chamado de *Doutrina Uip*. (ROSA, 2003). São os seguintes:

1. O porta-voz não fala em tese. Não faz especulações. Apenas comenta fatos;
2. O porta-voz não pode mentir;
3. O porta-voz não pode permitir privilégios. Suas falas são necessariamente públicas e, por isso mesmo, o conteúdo deve ser igualmente acessível para

todos;

4. O porta-voz deve ter tarimba (ou ser treinado) para desempenhar a função. É preciso que seja capaz de falar, extraindo a maior utilidade possível em termos de transmissão de mensagem do conteúdo de cada fala;
5. O porta-voz precisa ter credibilidade e respaldo da *voz* que ele porta, seja uma empresa, uma instituição ou um líder;
6. O porta-voz precisa ter domínio técnico e informação em profundidade para esclarecer determinadas questões, especialmente as mais técnicas;
7. O porta-voz não pode perder o equilíbrio. Por ser a face de uma organização, sua imagem não lhe pertence. Qualquer exagero – sinais de ironia, desprezo, irritabilidade, mal humor, rancor, impaciência – será necessariamente associado a *voz* que ele representa.

Rosa (2003) faz uma observação importante a respeito das empresas que optam por indicar advogados para o papel do porta-voz no momento da crise. Ele acredita que essa providência pode ser adequada, pois a responsabilidade fica nas mãos de um profissional teoricamente frio e racional, porém, ele destaca que são poucos os profissionais no Brasil com treinamentos adequados "...para aparições televisivas, o que inúmeras vezes implica em declarações juridicamente perfeitas, mas herméticas ou inadequadas do ponto de vista da comunicação em massa, resultando em prejuízo para a imagem da empresa". (ROSA, 2003, p. 147).

Dependendo da gravidade do problema, é o presidente que tem que vir a público explicar a situação. No caso da TAM, o comandante Rolim, que estava no exterior, voltou e dois dias depois já estava à frente da operação. Apesar de enfrentar a pior situação com a qual uma companhia aérea pode se deparar, a TAM não perdeu receita e manteve-se lucrativa. (BREITINGER, 1998).

O presidente da Schering, Rainer Bitzer, à época da crise com as pílulas anticoncepcionais, por sua vez, preferiu delegar a responsabilidade de prestar informações a uma diretora e à sua assessora de imprensa. O presidente só começou a falar do assunto um mês depois da denúncia. A empresa demorou mais de 13 dias, depois de a crise ser revelada, para montar um serviço de atendimento telefônico para as consumidoras, essa foi umas das primeiras providências tomadas pela Johnson & Johnson, no acidente com o Tylenol. (BREITINGER, 1998).

O jornalista Larry Speakes, porta-voz da Casa Branca no governo de Ronald

Reagan, hoje um dos porta-vozes mais respeitáveis dos Estados Unidos, estabeleceu também três regras que devem nortear a atuação de um profissional nesta situação (ROSA, 2002):

1. diga tudo o que puder, o mais rápido possível. O importante é tomar a iniciativa em casos que envolvem a opinião pública. O vácuo da informação abre espaço para especulações e desinformação. Por isso é recomendado falar o que é possível, com base na informação disponível.
2. fale com uma única voz, sendo absolutamente fundamental a unificação do discurso. As menores diferenças entre diferentes porta-vozes adquirem distorções desproporcionais;
3. nada substitui a honestidade. Mentiras ou tentativas de minimizar costumam induzir a uma caçada a fatos ou dados que destruam a versão oficial. Isso significa que, por pior que seja a informação a se dar, torná-la pública o quanto antes desmonta, na origem, esse tipo de armadilha. (ROSA, 2003).

Kozaeik (2003) acrescenta ainda que um porta-voz não fala apenas por meio das palavras, mas também pelo tom de sua fala, das pausas e respiração. Mais do que isso: sua expressão, roupa, olhar e estado de espírito; tudo isso tem significados importantes.

Friedman (2003) dá ainda as seguintes dicas para o porta-voz:

1. acredite no que você fala;
2. elimine os jargões técnicos, porque audiência não é técnica;
3. a atitude gera uma impressão duradoura;
4. se você não sabe, diga que não sabe;
5. não especule. Transmita fatos;
6. não fale em *off* (sem que a fonte seja identificada);
7. transmita mensagens claras e concisas, de modo que a audiência possa entender e passar a para frente;
8. demonstre preocupação e cuidado em situações difíceis;
9. pense primeiramente na audiência e fale a partir desse ponto de vista, e não apenas a partir do ponto de vista da imprensa;
10. só transmita informações confirmadas;
11. saiba com antecedência exatamente o que você quer falar e arranje um jeito de

- transmitir essa mensagem, independentemente das perguntas feitas;
12. exemplos, anedotas, imagens, histórias e metáforas fazem sua mensagem ser lembrada;
 13. mostre energia e entusiasmo;
 14. ser ativo é melhor que reativo;
 15. esteja acessível e disponível;
 16. não minta;
 17. sorria quando apropriado para que as pessoas percebam que você quer estar executando a função do porta-voz;
 18. nunca diga *nada a declarar*, mesmo quando você não tiver nada a declarar;
 19. se você ouvir uma pergunta estúpida, não exponha o autor ao vexame;
 20. evite dizer em coletivas *essa é uma boa pergunta* por um único motivo: as outras todas que você já respondeu são ruins?
 21. se alguém faz uma pergunta que nada tem a ver com o assunto que está sendo tratado, esclareça esse ponto. Diga que a questão é importante, mas diante dos assuntos mais prioritários, esse tema poderá ser tratado ao fim da entrevista;
 22. use a menor quantidade possível de números. Em vez de falar 998.000, fale *quase um milhão*;
 23. use comparações, principalmente em assuntos complexos, sempre que possível.

Gaschen (2003) chama a atenção para a mensagem, principal arma da comunicação, principalmente em situações de crise. Para ele, é preciso levar em conta dois pontos principais: aquilo que você fala e aquele que você quer alcançar, ou seja, o público.

Aquilo que você fala – O conceito, uma mensagem com início, meio e fim que seja o núcleo de todas as outras mensagens. A partir dessa sustentação de todas as mensagens, é preciso prever quais são as questões que serão apresentadas pela imprensa. Uma forma é identificar todas as questões que podem ser antecipadas, com suas possíveis respostas. E, por outro lado, a lista com aquelas perguntas que não se deseja que sejam feitas pela mídia, seguidas, também, de *não-respostas*, com as devidas argumentações.

Aquele que você quer alcançar, ou seja, o público – Conforme a clássica frase do americano David Ogilvy, "comunicação não é aquilo que você diz, mas o que o outro entende" Não adianta nada perder horas se preparando para falar, se o seu público não

entendeu nada que você transmitiu. É importante avaliar se a mensagem a ser transmitida significa alguma coisa para o público a ser atingido, o que ele gostaria de saber?

Quadro 1

Síntese de um Plano de Gerenciamento de Crise

ELEMENTOS	CARACTERÍSTICAS
Avaliação das crises mais prováveis	É importante mapear as prováveis crises com maior probabilidade de ocorrer em uma empresa e/ou profissional. Nessa etapa, é aplicado um questionário em diversos setores da empresa visando detectar as fragilidades da organização
O comando das situações de crise e comitê da crise	Antes da crise, é importante identificar quem são os líderes responsáveis por criar a cultura de crise dentro da empresa e estabelecer como que uma possível crise será enfrentada
A doutrina da crise	É o ponto forte de um PGC: definir como a empresa irá se comportar em cada situação e momento da crise e quais as ações que deverão ser adotadas
A base de dados	Informações que podem ser importantes no gerenciamento da crise, de forma a garantir que a mensagem correta chegue ao lugar certo e à pessoa correta
Identificação dos <i>stakeholders</i> e processos de comunicação	Identificação de todos os públicos que se relacionam com a empresa e dos melhores instrumentos de comunicação para se atingir cada um dos <i>stakeholders</i>
Definição do porta-voz	Escolha prévia do profissional que irá assumir a condução da crise, assim como os procedimentos que deverão ser adotados

Fonte - Adaptado pela autora da dissertação.

2.3 Quando o imprevisível ocorre: o gerenciamento de crises repentinas

Já discutido anteriormente, o fato de contar com um plano de gerenciamento de crises não significa que uma empresa esteja livre de qualquer dano ou arranhão à sua reputação, perdas de mercado e faturamento. As empresas que não prevêm crises tendem a fracassar em termos de habilidades para reagir a elas. Mas a simples existência de um plano não é, de modo algum, garantia de que tal plano será executado com eficiência.

O contrário também não é obrigatório. O fato de uma empresa não ter um plano de gerenciamento de crises não significa que ela necessariamente não saberá gerenciar tal situação. A Johnson & Johnson, quando gerenciou a crise envolvendo o seu produto Tylenol, não tinha um plano estabelecido. Entretanto, era respeitada em termos de reputação. Sua missão e valores estavam bem incorporados à cultura organizacional,

principalmente, nos profissionais que gerenciaram o problema. Não foram medidos esforços para proteger o consumidor, e as ações foram rápidas, corretas e a comunicação eficiente. (BIRCH, 1993).

A vantagem de um plano é que ele elimina a improvisação nas decisões a serem tomadas nos momentos críticos, visto que existe um procedimento a ser seguido que é resultado de todo um trabalho realizado antecipadamente com tranquilidade e critério, além de ter sido simulado e testado. É bom frisar que um plano de gerenciamento de crise em comunicação é um trabalho que está em constante aprimoramento, sendo conveniente as suas revisões e atualizações regularmente.

Quando o plano de gerenciamento de crise não conseguir frear a crise antes de ela tornar-se pública, então, será necessário executar o trabalho de maneira rápida e transparente.

A Schering do Brasil, em julho de 1989, vivenciou o quão infernal pode se tornar a vida de um empresa despreparada para lidar com uma crise repentina. O laboratório alemão foi acusado de permitir que cartelas do anticoncepcional Microvlar contendo placebo chegassem ao mercado. Pelo menos oito mulheres teriam engravidado ao usar o produto inócuo. A empresa teve sua fábrica interditada e recebeu uma multa de três milhões de reais.

Ninguém sugeriria que a Schering colocasse de modo premeditado à venda uma contrafação de seu anticoncepcional, o mais popular do mercado brasileiro. Acidentes como o vazamento de um navio petroleiro, a queda de um avião ou um acidente ambiental acontecem por maiores que sejam as medidas preventivas de segurança adotadas. Aqui e no mundo inteiro. Não é esse o ponto. Para Breitinger (1998, p.118), o que interessa é que, diante de um problema deste tamanho, a Schering teve o comportamento de uma empresa amadora. Ensimesmou-se e demorou demais a reagir. "Tornou-se, enfim, o *antibenchmark* de como lidar com crises".

Irvine (1996) contextualiza o caos inicial estabelecido no momento de uma crise repentina da seguinte forma:

- o tempo em que as coisas acontecem em uma crise é massacrante;
- são enormes os problemas de comunicação, equipamentos e pessoas;
- há pressão da imprensa e vazamento de informações;
- dificuldade com voluntários e curiosos;
- falta um plano de ação para responder à crise.

Diante desse contexto, Irvine (1996) estabelece uma abordagem específica para o gerenciamento das crises repentinas:

- tenha um plano de comunicação de crise que possa ser implantado em 60 minutos e que funcionará para as primeiras três horas;
- baseie tudo o que a empresa disser em informações factuais e checadas;
- notifique o corpo gerencial e o pessoal de comunicação o mais rápido possível;
- antecipe a reação da imprensa e esteja pronto para responder;
- coordene sua comunicação com os órgãos governamentais;
- convoque reforço parra as primeiras 48 horas;
- gerencie as conseqüências tão efetivamente quanto a crise inicial;
- documente tudo o que você fizer durante a crise;
- informe a todos sobre como a crise está sendo gerenciada.

Providências complementares:

- monte um comitê para gerenciar a crise e sua comunicação imediatamente;
- prepare *press-releases*, depoimentos, listas de perguntas e respostas, testemunhas favoráveis etc.;
- agende entrevistas e atenda bem a imprensa;
- publique um anúncio explicando a posição da empresa;
- monitore a mídia e corrija erros;
- mantenha ativos os canais de comunicação com o governo;
- se necessário, contrate os serviços de um *call center* para atender o público;
- monitore a reação dos diversos públicos afetados (clientes, acionistas, fornecedores, governo, ONGs, comunidade e público interno), e cuide de mantê-los bem informados. (IRVINE, 1996).

Alguns cuidados devem ser adotados na condução de uma crise, como citados a seguir.

- "*Estou sendo injustiçado*".
Mesmo que você tenha feito tudo na boa-fé, não se julgue perseguido pela imprensa, pelo governo, pela associação de consumidores, pelos

ambientalistas e até por sua própria mãe. Isso não resolve. Agrava a situação.

- *"Não é problema meu".*
Não tente se preservar. Se seu medo é perder o emprego, saiba que tocar a crise com competência, ao contrário, pode significar ganhar uma promoção.
- *"Respeite-me".*
Por mais envolvido que você esteja, a questão não é pessoal. Menos envolvimento emocional facilita o raciocínio equilibrado.
- *"Não quero incomodar meus chefes".*
Não demore. Comunique a crise imediatamente a escalões mais altos. Tempo é chave.
- *"Foi um episódio isolado. Não vai acontecer novamente".*
Não ignore sinais de alerta. Resolva problemas potencialmente graves da primeira vez, antes de se tornarem crises.
- *"Isso não vai dar em nada".*
Efeito avestruz não ajuda. O que você prefere: um fim horroroso ou um horror sem fim?
- *"Seguimos todas as normas, padrões e regulamentos da companhia".*
E quem se importa com isso?
- *"Legalmente estamos cobertos".*
Ter razão em crises não significa vencer. A questão é de imagem e não apenas de leis.
- *"Foi um problema menor. Não há motivo para pânico".*
Não se iluda. Uma pequena rachadura num dique pode significar catástrofe.
 - Não negligencie seu público. Respeitados e bem informados, eles podem ser seus aliados. (IRVINE, 1996).

Refletindo sobre as afirmações, pode-se dizer que cada crise é única e, portanto, deve ser gerenciada de maneira diferenciada, mas um primeiro passo comum a todas essas situações é a identificação dos públicos prioritários, para, então, se estabelecer uma

comunicação com eles. Exemplos desses públicos são as vítimas, seus familiares, os empregados, a imprensa, a comunidade, os acionistas, o governo e órgãos públicos relacionados ao setor. Tudo irá depender do tipo da crise.

Embora a resposta da comunicação varie de acordo com os cenários específicos, as comunicações de curto e longo prazos bem sucedidas resultam da seguinte classificação de prioridades dos públicos: Público prioritário 1: os diretamente afetados, vítimas intencionais e não intencionais. Público prioritário 2: empregados, às vezes eles também são vítimas. Público prioritário 3: os indiretamente afetados: vizinhos, amigos, familiares, parentes, consumidores, fornecedores, governo. Público prioritário 4: a mídia e outros canais de comunicação externa. As emergências requerem quase sempre uma atividade de comunicação simultânea nas áreas prioritárias, mas a ordem é importante. (LUKASZEWSKI, *apud* OLIVEIRA, 1997, p. 8).

A maioria dos estudos sobre o gerenciamento de crise coloca os empregados e a imprensa como públicos a serem cuidadosamente trabalhados em termos de comunicação, assim como as vítimas e seus familiares. A imprensa, porque é formadora de opinião e interfere na percepção dos demais públicos, e os empregados, porque são direta ou indiretamente afetados por tudo o que acontece na empresa, além de serem um canal multiplicador de informações, para o bem ou para ao mal, e serem constantemente assediados pela imprensa. Toda informação dada por um empregado de qualquer nível hierárquico compromete a empresa. (OLIVEIRA, 1996).

O esboço das mensagens para os públicos prioritários deve ser cuidadosamente elaborado e, na medida do possível, já estar pronto, necessitando apenas de adaptações. As mensagens, somadas às atitudes, geram uma força muito poderosa que atua diretamente na percepção dos públicos frente à situação de crise. Portanto, é preciso agir corretamente, ser transparente e comunicar eficazmente.

2.4 Modelos e estratégias de comunicação

A literatura sobre estratégias de comunicação apresenta uma variedade de fórmulas de comunicação para determinar a maneira ideal de se gerenciar a comunicação em uma situação de crise. Hendrix *apud* Klinke (2001) propõe o método POPA (Pesquisa - Objetivos - Planejamento - Avaliação). O primeiro estágio busca a preparação para os *piores* cenários possíveis e examina como a empresa tratou de crises no passado, no intuito de preparar uma resposta apropriada a uma emergência e planejar como deve ser feita a

comunicação com os públicos interno e externo.

O segundo passo específica, os *guidelines*, as orientações para a ação, como, por exemplo: fornecer informações precisas à imprensa, demonstrar preocupação com as vítimas, manter a imagem positiva da organização. Já o terceiro estágio orienta os responsáveis pelo estabelecimento de um centro de informações para a mídia, o qual controlará as informações a serem divulgadas. A última etapa, conhecida como avaliação, deve ocorrer somente após a recuperação da organização e deve analisar os fatos ocorridos a fim de atualizar os *guidelines* e preparar a empresa para outra possível crise no futuro.

Outro modelo que pode ser seguido para um plano de gerenciamento de crise, proposto por Marston, *apud* Klinke (2001), é a fórmula PACA (Pesquisa – Ação – Comunicação – Avaliação). Particularmente, esse modelo enfatiza a importância da comunicação em todo o contexto. Zerman, *apud* Klinke (2001), aconselha o uso da fórmula PACA em razão dos benefícios alcançados ao se entender o relacionamento com a mídia, partindo-se do princípio de que os jornalistas são ávidos por notícia, seja esta da fonte oficial ou não.

Irvine (1996) apresenta ainda o método NAAA (Notificação – Avaliação – Antecipação – Ação) para gerenciar a crise repentina a partir das seguintes fases: notificação, avaliação, antecipação e ação.

1. Notificação

- é importante trabalhar com sistemas de antecipação de informações por meio de procedimentos com planos de respostas operacionais e prevendo a reação da imprensa para definir o que dizer;
- certifique-se de que os fatos são conhecidos, considerando o fator *caos* e a importância da informação em primeira mão;
- comunique-se com as pessoas-chave rapidamente: oriente o corpo gerencial e empregados e assegure-se de que as pessoas que se encontram no local saibam o que dizer.

2. Avaliação

- defina a extensão dos danos, vítimas e impactos;

- focalize a informação que precisa ser conhecida, como operações interrompidas, utilização da mão-de-obra e o impacto na comunidade;
- considere o potencial do interesse humano, como o impacto sobre os empregados e suas famílias e provável impacto na comunidade;
- extensão e duração da cobertura jornalística: até onde a cobertura da imprensa pode chegar, o impacto visual e potencial da divulgação da crise e reconhecimento público da empresa na comunidade e/ou no país.

3. Antecipação

- cenário das próximas seis horas de forma a manter a situação sob controle, permitindo uma avaliação precisa das vítimas se houver;
- possíveis conseqüências nos próximos três dias, como morte de pessoas resultante de ferimentos sofridos, divulgação por parte de órgãos fiscalizadores, reportagem investigativas da imprensa sobre problemas relacionados ao fato, ativistas ligados ao consumidor e/ou trabalhador que procuram explorar a crise, reflexos negativos sobre moradores e empresas vizinhas, perda de negócios devido à crise e/ou ocupação de espaço pelos concorrentes.

4. Ação

- organize-se, definindo a equipe de resposta à crise, quem a compõe e a disponibilidade de tempo, transmitindo as chamadas telefônicas para as pessoas designadas e coordenando ações e comunicações com as instituições e os órgãos públicos;
- prepare uma resposta apropriada com pontos que demonstrem seriedade e coerência e porta-vozes designados para diferentes níveis de questões;
- tome atitudes que tenham significado, assegurando-se de que os públicos-chave sejam informados em primeira mão, acompanhando a cobertura da imprensa e antecipando-se aos fatos nas primeiras 24 horas. (IRVINE, 1996).

2.5 A dúbia relação com a mídia

Gostando ou não, é impossível negar: notícia ruim vende jornal e a imprensa demonstra um grande interesse em divulgá-las. Quando se trata de crises com a opinião pública, então, esse interesse chega a aumentar. O acidente do voo 402, da TAM, foi capa de todas as revistas semanais que saíram com edição especial 24 horas após o acidente. A edição da *Revista Veja* – "Morte no voo 402" –, foi uma das que mais vendeu na história da revista: 264 mil exemplares diretamente nas bancas de jornais, o que significou apenas 400 exemplares a menos do que a edição que trouxe a entrevista de Pedro Collor, irmão do então presidente Fernando Collor, em maio de 1992, cujas declarações desencadearam o processo de *impeachment* do presidente. (ROSA, 2003).

O que se viu foi um show televisivo. Acidentes de avião são notícia em qualquer lugar do planeta, mas a queda espetacular de uma aeronave sobre duas dezenas de residências no meio de uma megalópole como São Paulo tornou as imagens da tragédia um prato cheio para a mídia. Recorrendo aos mais modernos recursos da tecnologia, os telejornais refizeram reconstituições da queda as repetiram exaustivamente em seus telejornais; o avião destroçou-se centenas de vezes, prolongando o clima de emoção. Tudo isso só faz prolongar o horror. (ROSA, 2003).

Entender um pouco o conceito de notícia permite compreender o porquê de tantas crises publicadas pela mídia. De acordo Rabaça e Barbosa (1987, p. 56), notícia é "relato de fatos ou acontecimentos atuais, de interesse e importância para a comunidade, e capaz de ser compreendido pelo público". Os editores da revista *Colliers Weekly* definem notícia como tudo o que público necessita saber; tudo aquilo que o público deseja falar; quanto mais comentário suscite, maior é o seu valor; é a informação exata e oportuna dos acontecimentos, descobrimentos, opiniões e assuntos de todas as categorias que interessam aos leitores.

Para guardar a reputação e a credibilidade de suas companhias, os administradores devem estar conscientes do papel da imprensa que indiscutivelmente tem o poder de construir e destruir reputações, e este poder dobra durante um período de crise. A imprensa tem atração por crise porque ela faz parte dos cinco "Cs" que definem a notícia: catástrofes, crises, conflitos, crime e corrupção. As notícias ruins vendem e o público espera que a imprensa sirva de "cão de guarda" para alertá-los dos perigos iminentes. (LERBINGER, *apud* OLIVEIRA, 1996, p. 18).

Rosa (2001) analisa a inevitabilidade das crises de imagem tendo o interesse da

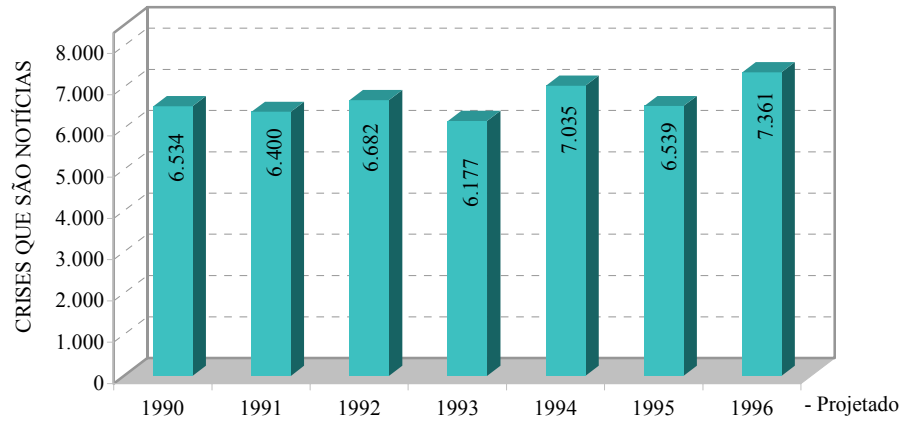
mídia como pano de fundo. A mesmice da cobertura jornalística diária, somada à instantaneidade da cobertura, permite uma individualidade a cada um dos veículos de informação na cobertura de uma crise. É preciso compreender que as grandes crises de imagem oferecem a oportunidade para os veículos de informação travarem uma batalha num campo comum (a crise), utilizando armas semelhantes (a capacidade de investigação, de aprofundamento do tema), para que, ao final do desafio, o melhor acabe vencendo.

Para o autor, este tipo de comportamento não é exclusivo no Brasil. Nos Estados Unidos, por exemplo, há uma espécie de *linha de montagem* de crises, tendo uma seguida da outra. Desta forma, Rosa (2003) pondera que não adianta se rebelar contra esta realidade, praguejar, indignar-se. No caso específico do Brasil, pesquisas de opinião feitas pelas televisões com a sua audiência mostram que, toda vez que um desmando, um ato antiético ou de corrupção é dissecado por uma emissora, o grande público agradece. "Sente-se bem atendido como consumidor, com a tevê prestando um serviço de utilidade pública – e o espectador / consumidor retribui aumentando a audiência. Lembre-se: escândalo dá ibope". (ROSA, 2001, p. 28).

As grandes crises de imagem aprofundam a competitividade entre os veículos de informação. Com a utilização das mesmas armas (a investigação e a pressão) vão travar uma batalha feroz na busca da vitória, sem se importar com o reflexo dessa ação sobre o alvo da especulação. (MELO, 2004; ROSA, 2001)

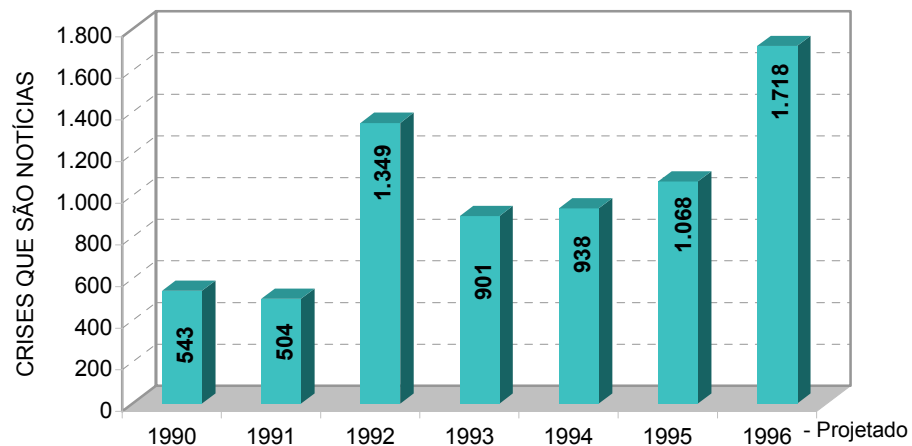
Pesquisas realizadas pelo *Institute for Crises Management* e pela Idéia Comunicação (1996) comprovam o interesse da mídia pelas crises empresariais no mundo e no Brasil.

Gráfico 11
Cobertura da imprensa sobre crises empresariais no mundo na década de 90



Fonte - IRVINE, 1996, p. 33.

Gráfico 12
Cobertura da imprensa sobre crises empresariais no Brasil na década de 90



Fonte - IRVINE, 1996, p. 33.

Outro aspecto a ser destacado é que os ganhos não são apenas financeiros para a empresa de comunicação. Há ainda os profissionais. Crises empresariais significam investigação, furos jornalísticos e, muitas vezes, destaque profissional. São para o repórter um trabalho mais instigante, longe da rotina diária de pauta-apuração-redação de matérias do cotidiano. (NEVES, 2002). "São (os jornalistas) movidos pela ambição, querem crescer profissionalmente para ganhar mais e ter mais influência, como em qualquer outra atividade". (ROSA, 2003, p. 271).

Neves (2003) apresenta sete aspectos a serem levados em consideração para melhor entender a relação empresa e mídia. São eles:

1. há naturalmente uma competição entre os jornalistas pelo furo jornalístico, pela notícia. "Dar a notícia na frente e com exclusividade é a glória do repórter, sua obsessão". (NEVES, 2002, p. 137);
2. o sentido de urgência da imprensa é diferente do sentido de urgência empresarial;
3. há naturalmente um preconceito por parte dos jornalistas com a atividade empresarial, partindo do princípio de que os empresários estão sempre escondendo alguma coisa da opinião pública;
4. jornalistas não sabem de tudo, por isso, não conhecem todos os negócios e atividades que estão cobrindo. No entanto, a melhor hora de explicar não é no momento da crise, mas antes de ela acontecer, quando se tem tempo de conquistar a confiança e explicar com tranquilidade;
5. jornalistas trocam números, confundem *milhões* com *bilhões*. O melhor é falar com cuidado e checar a compreensão;
6. para melhor lidar com os diferentes atores da mídia, é importante compreender que, no negócio de comunicação, existem diferentes profissionais, como repórteres, editores, subeditores, editores especializados, colunistas, fotógrafos, âncoras, comentaristas, repórteres de rádio, donos de empresas. Compreender as diferenças profissionais significa uma abordagem específica para cada um deles e, conseqüentemente, uma comunicação eficaz;
7. a tese de que jornalista é isento é ensinada nas faculdades de comunicação, mas, na prática, não é bem assim. Cada ser humano tem suas próprias convicções.

Rosa (2003) também faz uma outra análise, a partir do estudo da professora Stella Senra, que identifica muitos dos códigos associados à imagem dos jornalistas a partir de uma leitura cinematográfica do profissional, visando traçar um perfil da profissão e profissionais, chamado por ele de *arquétipo dos jornalistas*, sem a pretensão de dizer que tal arquétipo é composto apenas pelos seis elementos citados, tampouco dizer que as imagens traduzidas do cinema representam fielmente a realidade da vida de um jornalista.

1. O poder do jornalista

Segundo ele, o jornalista mais famoso do mundo é Clark Kent, o personagem que encarnava o Super-homem à paisana, enviado a terra por seus pais, juntamente com cristais com toda a história de seu planeta de origem, suas tradições e saber. Ou seja, se

informação é poder, toda a informação é superpoder. E esse é o primeiro componente de Clark Kent, válido também para a mídia. "O Super-homem é alguém plenamente engajado na defesa dos interesses de sua comunidade, assim como se pretende o jornalismo, combatendo sem tréguas os vilões e os agentes do mal, assim como o jornalismo idealmente também de entende". (ROSA, 2003, p. 269).

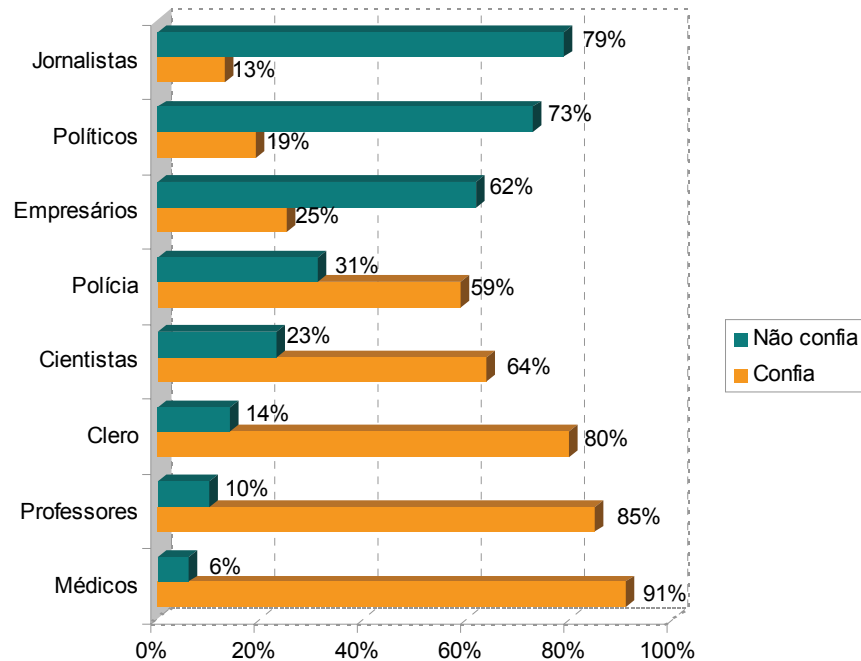
Os jornalistas, assim como o Super-Homem, acreditam que exercem uma função de caráter público e coletivo, sentem-se no exercício de uma missão social, combatendo e corrigindo vícios (por intermédio da denúncia). No entanto, muito bem dito pelo autor, ter um superpoder também tem um lado perigoso já que, em certas situações, pode ocorrer uma falta de percepção da realidade, ou seja, da intensidade desse poder, desconhecendo o tamanho de seu poder e, principalmente, as conseqüências de sua força.

É importante também perceber como um ataque da imprensa pode provocar a destruição de uma marca, de um líder ou até de uma empresa. Entretanto, os jornalistas atuam numa faixa de poder tão especial que tendem a achar que o estrago que podem causar não é tão devastador assim.

A facilidade com que esse enorme poder é usado sem medidas, sem que o profissional perceba o tamanho do dano causado e, pior, com uma arrogância típica dos jornalistas. "Uma pessoa, uma empresa, é algo muito pequeno, muito particular, para quem pensa, age e vive numa dimensão coletiva, ampla, 'universal'. Essa é uma característica dos jornalistas que fica ainda mais nítida durante uma grande crise". (ROSA, 2003, p. 270).

Contraditório a esse poder é o resultado de uma pesquisa britânica realizada com 1.972 pessoas, em fevereiro de 2002, sobre a confiança que cada um dos profissionais listados desperta neles (entrevistados), publicada no *Journal of Communication Management*, em maio de 2003. Em uma listagem de oito profissões, os jornalistas estão em último lugar.

Gráfico 13 - Em quem você confiaria para contar a verdade?



Fonte - WEBLEY, 2003, p. 9.

2. O mundo dos jornalistas

O que se percebe é a existência de um mundo profissional próprio dos jornalistas, com regras partilhadas por eles e que conferem características de grupo a esse segmento profissional. Muito bem retratado pelo cinema, o cigarro é uma metáfora que muito bem revela este compartilhamento de códigos de forma coletiva, já que ele está sempre presente cenicamente sob uma nuvem, uma névoa de fumaça.

Os jornalistas sugerem ainda uma falta de transparência para quem está do lado de fora. "Essa falta de clareza gera preconceitos, aversão, medo de que os jornalistas sejam nebulosos, possam fazer coisas que escapam à percepção". (ROSA, 2003, p. 272). A partir disso, percebe-se a insegurança, a desconfiança dos entrevistados quanto às reais intenções de um jornalista.

Outro aspecto que caracteriza esse mundo dos jornalistas é a frenética correria o tempo todo, atrás da notícia, do entrevistado, do tempo de produção da matéria. Para compreender a velocidade e o ritmo do mundo da mídia basta perceber que a notícia se torna velha ou nova em questão de instantes. "A unidade de tempo capaz de separar o novo

do velho, enquanto para muitas outras profissões um segundo é apenas uma quase imperceptível fração de tempo". (ROSA, 2003, p. 272).

3. A vocação do jornalista

Como Noblat (2002), faro é o que faz a diferença entre um bom repórter e um repórter medíocre, comprovando a tese de que, para ser jornalista, é preciso vocação. "Jornalistas precisam ter vocação para o fato, para a notícia, precisam encontrar prazer na atividade para enfrentar jornadas muitas vezes fatigantes e que cobram um pesado custo de estresse". (ROSA, 2003, p. 273).

4. O tempo do jornalista

Muito bem retratado pelo cinema, com jornalistas falando em um, dois ou três telefones ao mesmo tempo, correndo atropelando quem estiver na frente, o ritmo acelerado desse profissional é uma realidade que não deve ser negada. Rosa (2003) destaca tal característica da profissão durante uma crise, quando a demanda da mídia por respostas e explicações cria uma incompatibilidade com o tempo dos advogados, dos diretores e da própria busca pela verdade. Na hora da crise, a pressão da mídia costuma ser um dos primeiros desafios impostos a quem tem por obrigação conduzir os acontecimentos.

Para quem se vê em meio a uma crise, com a imprensa batendo à porta, o importante é ter em mente que a imprensa tem um tempo próprio, que da mesma forma que não deve ser ignorado não pode ser aceito por quem está no epicentro de eventos desse tipo. O primeiro desafio numa crise é tentar compatibilizar esses dois "tempos" da melhor forma possível, mas nunca em prejuízo do alvo ou personagem central da crise. Lembre-se: a crise passa e a ciranda da imprensa continua. É preciso demonstrar abertura e disponibilidade – quanto mais melhor, inclusive. Mas o tempo da mídia é o tempo dela – não o seu! (ROSA, 2003, p. 275).

5. A objetividade jornalística

Apesar de toda uma campanha cinematográfica e acadêmica em busca do mito da imparcialidade, são os próprios profissionais que afirmam que essa imparcialidade não passa de um desejo. Para Rosa (2003), esse mito foi construído a partir de referências como a impessoalidade que caracteriza esse profissional, dita anteriormente. Os jornalistas passam a imagem de não terem uma história pessoal, nem conflitos humanos, o que, supostamente, favorece a objetividade desejada. Tanto é que o contato com esse profissional flui via uma *pessoa jurídica* no exercício de sua atividade, e não como pessoa física. "Se ele cobre os assuntos sem estar contaminado por traços pessoais que

determinem suas posições, o que prevalece é unicamente o 'interesse' pela notícia. Em tese, sua atuação seria mais 'objetiva', imparcial". (ROSA, 2003, p. 276).

6. A tecnologia e o jornalista

As novas tecnologias de fato introduzem novos desafios na condução e no ritmo das crises de imagem. A realidade de hoje é de um aumento brutal na demanda por informação, por um lado, e na necessidade de contar com uma estrutura capaz de dar respostas de forma eficiente e ágil aos jornalistas, assim como exige constante esforço de atualização e adaptação para quem tem de conviver com a imprensa.

Falco (Rosa, 2002) ainda narrando o episódio do acidente aéreo com o voo 402 da empresa aérea TAM, descreve essa relação com o tempo *versus* tecnologia *versus* informação. Quatro horas após o acidente, Falco (2002) assume o papel de porta-voz da companhia e convocou a primeira coletiva com a imprensa, com cerca de 800 profissionais nacionais e estrangeiros, com duração de duas horas.

Não se pode especular sobre as causas de um acidente aéreo horas depois da queda. Para não ser irresponsável, o mínimo que se tem a fazer é ler o que dizem as caixas-pretas, analisar as condições de voo no momento do acidente, para então começar a desenhar o que pode ter acontecido. É claro que a imprensa não tinha nenhuma intenção de esperar pelo andamento das investigações, cujo prazo para conclusão preliminar era de no mínimo 90 dias. A mídia por natureza é ansiosa, quer furos de reportagem, que ter mais informações em um volume que é impossível de ser satisfeito no auge do problema.

Para se ter uma idéia da demanda da mídia, realizamos uma segunda entrevista coletiva às 15 horas, cerca de uma hora depois de finalizada a primeira, tamanha era a pressão por informações. Mesmo tendo passado duas horas com os jornalistas, eles saíram da primeira coletiva insatisfeitos. Pressionaram muito, e então voltamos a receber a imprensa naquele dia como uma maneira de tentar saciar a sede por informações, embora não tivéssemos nada de novo a acrescentar. Repetimos as mesmas respostas. Essa postura em relação às demandas da imprensa foi muito positiva do ponto de vista da imagem da companhia. (ROSA, 2003, p. 43).

Rosa (2003) traça também alguns comportamentos dos jornalistas que ajudam a compreender a dinâmica dessa profissão e a aprender a conviver com ela.

Primeiramente, o jornalista é um *profissional desconfiado* por natureza. Em geral, quanto mais crédulo, mais sucesso alcança. Essa é uma profissão que desconfia de todos e de tudo, exceto da própria desconfiança. Por isso, é tão difícil conquistar a confiança desse profissional, ainda mais quando uma crise eclode. O melhor caminho é estabelecer uma relação de confiança com o tempo, construído diariamente.

O jornalista é ainda um profissional que sofre do *cacoete da síntese*, ou seja,

resumir em 15 toques de máquina ou 15 segundos a complexidade de uma realidade. Na maioria das vezes, os repórteres usam da manchete de uma matéria um canal de comunicação com o leitor. Com o número de toques ou segundos determinados, toda uma história é resumida em poucas palavras, significando, muitas vezes, interpretações tendenciosas, "às vezes falam as maiores barbaridades, duríssimas, por vezes contundentes, sem mover um músculo de face". (ROSA, 2003, p.278).

A terceira característica do jornalista é estar em *permanente estado de investigação*, em busca de informações e descobertas, por meio de fontes, como ex-sócio, ex-mulher, familiares distantes, porteiros, motoristas etc. E, por último, Rosa coloca a *arrogância* como uma forte característica desse profissional que está sempre atrás do acerto da informação, além de sobre a concorrência. Essa busca incessante do acerto, o torna, na maioria das vezes, mais confiante em si mesmo e, como consequência, nasce "uma espécie de arrogância do acerto que procura relativizar o erro, ou simplesmente negá-lo. Jornalistas não costuma aceitar facilmente que estão errados, principalmente durante as crises". (ROSA, 2003, p. 278).

Apesar dos estereótipos e comportamentos, a imprensa e o jornalista não devem ser vistos como inimigos. É preciso saber medir até onde ela atrapalha e até onde ela ajuda. Não se deve sonegar as informações à imprensa, pelo contrário, ela deve ser considerada uma parceira na divulgação dos fatos. Partindo desse princípio, uma série de regras de conduta ajudarão no relacionamento com a mídia em um momento de crise. No intuito de resguardar a melhor conduta neste momento, Melo (2004) sugere as seguintes diretrizes de comunicação:

- ser acessível à imprensa para evitar que ela busque informações somente com outras fontes;
- divulgar as informações negativas antes que a imprensa descubra por si mesma e acuse a empresa de escamotear os fatos;
- fornecer novas provas que ratifiquem a informação. Ou dosar a informação para que se atinja esse objetivo;
- registrar os acontecimentos por meio de fotos e vídeo;
- as entrevistas devem ser sempre acompanhadas pelo assessor de imprensa e gravadas.

Uma dica importante dada por Melo (2004) é iniciar uma entrevista abordando os

pontos de convergência, de afinidade. Há um ceticismo em relação à empresa por parte dos jornalistas, principalmente, em um momento de crise. O objetivo desse posicionamento é o de abrandar esse ceticismo e não o de demonstrar-se mais forte.

Reconhecendo a dificuldade dessa proposta, Melo (2004) defende a idéia de se procurar conhecer com antecedência o perfil do jornalista que irá cobrir o fato, identificando quais são os seus verdadeiros questionamentos, se já conta com informações prévias e por que meios? De porte dessas informações, o porta-voz poderá conduzir a entrevista de forma a trabalhar as informações de que o jornalista já dispõe, seja oferecendo contrapontos, ou complementando os dados. Para uma entrevista com jornalistas, Melo (2004) sugere ainda que o entrevistado selecione de três a cinco idéias principais que ele gostaria que o repórter absorvesse. Esses pontos são os mais importantes a serem passados durante a conversa.

Complementando todas essas sugestões, Melo (2004) relaciona seis diferentes tipos de repórteres:

1. *o dissimulado* – Aparenta não entender nada do que acontece para transmitir ao entrevistado a sensação de domínio da situação. Na verdade, ele quer que o entrevistado baixe a guarda para posteriormente colocá-lo *na lona*. Não abaixar nunca a guarda é a melhor forma de enfrentar esse tipo;
2. *o intelectual* – É muito bem informado e bem preparado. Costuma levar o assunto a campos bem mais amplos e pode provocar armadilhas para o entrevistado. A sugestão é estar sempre muito bem preparado e informado;
3. *o metralha* – Atira várias perguntas ao mesmo tempo. O entrevistado começa a responder uma, quando mais duas são disparadas. "Qual delas você gostaria que eu respondesse primeiro?", é a pergunta que o entrevistado deve fazer para continuar a entrevista;
4. *o interrompedor* – Interrompe constantemente e põe em risco a linha de raciocínio. A melhor estratégia nesse caso é ignorar as interrupções e continuar a resposta até o final. Em seguida, solicite ao repórter que repita a próxima pergunta;
5. *atirador de flechas* – Coloca veneno na pergunta transmitindo conceitos negativos para a empresa. Nesse caso, é importante que o entrevistado abstraia os pontos negativos e enfatize os aspectos positivos;
6. *a esfinge* – Este não é agressivo, mas também não revela suas intenções.

Questione a esse entrevistador claramente sobre o que ele deseja saber.

Igualmente importante é preparar a Central de Operações e Informações, ou como é chamado por Irvine (1996), Centro de Imprensa. Este será o local destinado para o trabalho dos profissionais de comunicação da empresa e, sobretudo, para receber a imprensa. Portanto, mais do que telefone disponível, essa central deverá canalizar todo o fluxo de informações de dentro para fora e de fora para dentro da empresa. Deverá funcionar como braço operacional do comitê. Também será responsável pela utilização do banco de dados e pelo envio de informações aos públicos interessados. É importante que tenha infraestrutura que permita aos membros do comitê de crise permanecer confortavelmente por mais de 24 horas. Irvine (1987) não recomenda levar os jornalistas para dentro do escritório de algum executivo da empresa para não prejudicar a privacidade da empresa.

O atendimento à imprensa também merece cuidados como a distribuição de material de apoio (relatórios, *paper* com respostas para as perguntas mais freqüentes e biografias) e material visual (fotos, vídeos e projetos). (IRVINE, 1996). Além disso, deve ser preparado um espaço físico adequado, documentação de tudo o que for feito e monitoramento de toda a divulgação (jornal impresso, rádio, televisão e meios eletrônicos).

2.6 A opção pela verdade

Gaschen (2003) é categórico ao afirmar que a fala honesta, calcada na verdade, é a única e melhor opção, em um momento de crise. Falar a verdade é sempre desejável, no campo das relações pessoais, antes, durante ou depois da crise. Mas, na esfera pública, falar a verdade é uma obrigação para qualquer organização ou liderança. Gaschen (2003) lembra que é muito fácil para a mídia descobrir as informações verdadeiras por meio dos funcionários, comunidade e familiares das vítimas. Isso significa que é quase impossível sustentar uma mentira numa crise de longa duração e grande repercussão por várias razões, mas, principalmente, no mundo em que hoje se vive.

A produção da informação ganhou proporções nunca vistas anteriormente. Registram-se dados sobre a vida de uma empresa e também sobre a vida pessoal que podem, posteriormente, facilmente ser comprovados.

E nunca, como hoje, tantos estranhos tiveram acesso a essas nossas

"informações" de caráter pessoal. Nossos registros bancários podem denunciar uma movimentação financeira incompatível com a renda declarada ou revelar uma escapada ao motel - isso é informação disponível para o gerente do banco. Nossos registros telefônicos podem denunciar um fluxo de telefonemas indevidos, assim como podem ter seu conteúdo facilmente registrado com tecnologia relativamente barata e acessível. (...) O fundamental é ter em mente que, num mundo onde microcâmeras decoram elevadores de forma tão natural que nem notamos, onde milhões de pessoas têm acesso a câmeras de mão, possibilitando flagrantes de todo o tipo, mentir é quase como lançar um desafio contra o acaso - no qual a chance de derrota é aumentada cada vez mais. Optar pela mentira, antes de qualquer outra coisa, é simplesmente ignorar o mundo em que estamos vivendo. Um mundo sempre mais invasivo, onde a linha entre o público e o privado fica cada vez mais tênue, onde outras pessoas podem ter acesso a uma massa de informações pessoais sobre nós e onde, por fim, a possibilidade de intromissão se torna mais e mais viável, graças aos inúmeros avanços tecnológicos. (ROSA, 2003, p. 109).

São vários os exemplos que comprovam essa vulnerabilidade. O ex-presidente dos Estados Unidos, Bill Clinton, por pouco, não perdeu seu poder por negar, em cadeia nacional de televisão, no primeiro momento, seu envolvimento sexual com a ex-estagiária da Casa Branca, Mônica Lewinski. Poucos dias depois, um exame de DNA comprovou vestígios de esperma do ex-presidente no vestido de Mônica.

Quando o navio da Exxon Valdez derramou petróleo no Alasca, em 1989, a Exxon tentou minimizar o acidente, afirmando que o dano ambiental era mínimo. As imagens de aves mortas, cobertas de óleo, sendo recolhidas pelos habitantes da região foram mais fortes. A companhia sofreu desde boicotes de consumidores a ações judiciais. (BREITINGER, 1998, p. 118).

Birch (1993) afirma que a Exxon não se importou em comunicar a verdade, procurando, muitas vezes, até ocultá-la; não foram rápidos em atender o acidente, com seus executivos só se dignando a ir ao local 23 dias depois da ocorrência e, em nenhuma hora, houve mais que um porta-voz dando a versão da empresa. Além do que, pararam de falar sobre as providências que estavam tomando cedo demais, deixando no ar a impressão de que não haviam dado a devida importância à proporção da tragédia. "Isso tudo é fácil de perceber quando verificamos que este foi o trigésimo pior acidente com derramamento de petróleo, mas é o primeiro a ser lembrado". (BIRCH, 1993, p. 9).

Mais perto da realidade brasileira: o então líder do governo no Senado, José Roberto Arruda, afirmou categoricamente que não tinha nenhum envolvimento com a lista de votação da cassação de seu inimigo político, senador Luis Estevão. A diretora do serviço de computação do Senado provou a mentira de Arruda. Ele foi forçado a renunciar, levando consigo o senador Antônio Carlos Magalhães, um dos políticos mais influentes da vida política brasileira.

Gaschen (2003) pondera que *falar toda a verdade*, imposta, principalmente, pelo ritmo da imprensa, é um aspecto a ser ponderado, visando calcular o nível de vulnerabilidade da empresa. É aceitável se avaliar o momento certo de se repassar cada informação, ponderando, nesse aspecto, se vale preservar outras pessoas que não estão diretamente envolvidas no caso e, até mesmo, informações estratégicas da empresa. Não é mentir, mas omitir, em determinado momento, por determinada razão estratégica, prendendo-se ao que é essencial. Isso é o que Rosa (2001) nomeia *anéis da verdade*: conte sempre a verdade, mas o faça no ritmo que lhe for apropriado, tornando pública cada camada de sua realidade a partir das circunstâncias avaliadas por você como importantes e essenciais.

Mitroff, *apud* Rosa (2003, p. 15), professor americano da Universidade of Southern Califórnia, diz:

Quando, quanto e que tipos de verdade cada um deve dizer?, questiona Mitroff. Não importa qual seja a situação de crise, eu sempre aconselho meus clientes a dizerem o quanto de verdade eles estejam aptos ou desejam dizer. Em seguida, peço que subam um degrau, outro degrau, assim por diante. Nós paramos apenas quando ambos estamos satisfeitos de que estaremos mostrando verdade suficiente para enfrentar aquela situação de crise. Em resumo, quanto de verdade eu peço aos meus clientes para revelar a respeito deles? Mais do que eles estavam dispostos inicialmente, mas infelizmente não tanto quando o mundo quer ouvir naquele momento. (ROSA, 2003, p. 115).

Posicionar-se com agilidade é outra atitude essencial. Quanto mais rápido uma crise começa a ser gerenciada, mais chances de reduzir seus efeitos. A pior reação nesses momentos é o silêncio. O nada *a declarar* é a própria declaração de culpa e, num momento desses, a empresa não pode se dar ao luxo de deixar de ser fonte de informação. (GASCHEN, 2003). A rapidez na resposta foi parte fundamental da estratégia da TAM. Menos de três horas depois do acidente, a empresa já havia convocado uma entrevista coletiva e montado uma estrutura de atendimento aos familiares das vítimas. A começar pelo então presidente da companhia, comandante Rolim Amaro, seus executivos não deixaram de responder perguntas. (BREITINGER, 1998).

No caso da Schering, o intervalo entre a denúncia anônima da descoberta de uma cartela com cápsulas recheadas com uma mistura de lactose e açúcar e a abertura de inquérito policial foi de 30 dias. A empresa optou por fazer investigações internas, em vez de informar o fato às autoridades, como a Vigilância Sanitária. (BREITINGER, 1998).

Quando uma crise começa, as cenas de determinado episódio podem ser transmitidas para todo o mundo em poucos segundos. Ao mesmo tempo, a reputação de

uma organização, que levou anos para ser construída, pode sofrer danos irreparáveis se o gerenciamento da crise não seguir uma estratégia apropriada. O ataque dos terroristas ao World Trade Center, em 11 de setembro de 2001, é um exemplo claro do sistema de resposta do governo dos Estados Unidos a esse tipo de situação, por meio do discurso do presidente George W. Bush. Ancorado por uma equipe diversificada de profissionais e agências especializadas de Relações Públicas, o governo americano, em poucas horas, deu uma resposta ao povo americano, à população mundial e se posicionou frente ao episódio.

2.7 Pós-crise

Passado o período crítico da crise, é indicada a realização de uma pesquisa com *stakeholders* de maior interesse para saber o quanto foi afetada sua imagem e reputação. (OLIVEIRA, 1996). Com esses dados em mãos, a empresa terá condições de desenvolver um plano de ação com o objetivo de reconstruir sua relação com os *stakeholders*, trabalhar para reconquistar sua imagem e reposicionar seu produto. A função desse planejamento é fortalecer e melhorar a reputação da empresa. Todas as empresas e pessoas são passíveis de erro. As empresas que forem capazes de assumir suas falhas, consertar seus erros e surpreender seus públicos gozarão de um respeito maior, pois serão também reconhecidas como responsáveis nos momentos adversos. (ROSA, 2003).

No tópico 2.1.1 "Perdas e ganhos em uma crise empresarial", foi dito que uma empresa pode trabalhar sua reputação de forma assertiva e defensiva; nesse caso, em situações negativas, por meio de mudanças substanciais de política e procedimentos. (DUKERICH e CARTER, 2000). Foi o que ocorreu com a Royal Dutch/Shell, em 1995, após passar por duas crises importantes. A primeira envolvendo a proposta de afundamento de uma plataforma marítima de perfuração antiga; a segunda relacionada às operações da Shell na Nigéria. Através de uma *joint venture* com o governo nigeriano, a Shell extraiu óleo de reservas situadas nas Ogonilands. Ao longo do ano, a Shell foi acusada de locupletação e uso de influência política por lidar com a junta militar no poder na Nigéria. Também foi acusada de tomar o poder pela força, de desrespeitar os direitos do povo e de ficar com os lucros gerados a partir de suas terras.

Em 1995, o valor de mercado das empresas do grupo Royal Dutch/Shell flutuou dramaticamente conforme os investidores reagiam negativamente às duas crises vividas pela empresa. No intuito de delinear estratégias para administrar a reputação do Grupo e

reconstruí-la juntamente com seus *stakeholders*, a empresa lançou um esforço conjunto para avaliar sua reputação global por meio de uma coleta extensiva de dados com o público interno e externo. (FOMBRUN e RINDOVA, 2002).

Paralelamente a esse trabalho de pesquisa junto aos *stakeholders*, a empresa pôde fazer uma avaliação analítica de como crise foi administrada, avaliando as ações tomadas e analisando o que realmente deu resultado, quais ações foram benéficas e quais não foram, o que ocorreu conforme o esperado e o que fugiu ao controle da empresa. Com esses dados, o plano de gerenciamento e crises deve ser revisto e atualizado. (OLIVEIRA, 1996). Um caminho é buscar uma avaliação com pessoas que analisaram a situação do ponto de vista externo e, com isso, contribuir ainda mais para o aprimoramento dessa área.

Irvine (1996), para a avaliação do trabalho, estabelece o seguinte roteiro:

- como a crise poderia ter sido evitada ou minimizada?
- o que funcionou bem durante a resposta inicial à crise, quais foram as surpresas desagradáveis ou os desapontamentos?
- quais foram as pequenas coisas que realmente fizeram a diferença, ou teriam feito diferença se estivessem disponíveis?
- como poderíamos ter economizado dinheiro ao responder a essa crise?
- como funcionaram nossos planos de emergência existentes? O que mais foi necessário?
- qual é a avaliação da cobertura jornalística e seu efeito sobre a empresa? Como poderíamos ter nos conduzido mais eficientemente?
- quem se destacou na empresa em sua opinião – positiva e negativamente – em termos de contribuição para a resposta à crise?
- que lições tirar para *se você tivesse que fazer tudo outra vez?*

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

3.1 Tipo e estratégia de pesquisa

Para a definição da metodologia de pesquisa, é necessário, primeiramente, uma análise de vários aspectos que induzam à estratégia mais adequada para investigar o objetivo pretendido, obtendo resultados confiáveis a respeito do assunto investigado. Ao se propor estudar as estratégias utilizadas por uma organização para manter sua imagem institucional frente a crises empresariais, este trabalho utilizou um estudo descritivo, que teve como objetivo primordial a descrição das características de um fenômeno. Triviños (1987) deixa bem claro que o estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade, exigindo do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar. Neste estudo, foi feito um levantamento dos procedimentos e estratégias adotadas por uma organização frente aos momentos de crise com o único propósito de preservar sua imagem institucional com seus diferentes *stakeholders*.

Godoy (1995) afirma que os estudos descritivos levam a definir a pesquisa qualitativa como a estratégia de pesquisa a ser utilizada, com base em um estudo de caso, cujo principal objetivo é o entendimento de um processo de mudança organizacional planejada, por meio de análise de entrevistas, documentos, registros e observações sobre o processo em si e sobre as condições e o cenário nos quais o mesmo se deu.

Bogdam e Birten, *apud* Triviños (1987), pontuam cinco características fundamentais das pesquisas qualitativas e que sustentam a escolha dessa estratégia de pesquisa para a realização deste trabalho. São eles:

1. a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave;
2. a pesquisa qualitativa é descritiva, rejeitando toda expressão quantitativa, numérica, medida. A interpretação dos resultados surge como a totalidade de uma especulação que tem como base a percepção de um fenômeno num contexto, não sendo vazia, mas coerente, lógica e consistente.
3. os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não

simplesmente com os resultados e o produto.

4. os pesquisadores qualitativos tendem a analisar seus dados indutivamente;
5. o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

3.2 Estudo de caso

Ao propor estudar como uma organização gerencia suas estratégias de comunicação em momentos de crises empresariais, o método do estudo de caso se apresenta como o mais indicado, considerando que essa metodologia está sendo cada vez mais utilizada como ferramenta de pesquisa. (YIN, 2001).

Yin (2001) destaca que o estudo de caso contribui de forma inigualável para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. Não surpreendentemente, o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, na sociologia, na ciência política, na administração, no trabalho social e no planejamento. (YIN, 2001).

Depois de uma análise pela bibliografia sobre essa metodologia, as definições sobre estudos de caso passam pelos mesmos tópicos: "A essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de caso, é que ela tenta esclarecer uma *decisão* ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados". (SCHRAMM, *apud* YIN, 2001, p. 31). "É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente". (TRIVIÑOS, 1985, p. 133).

A definição que melhor se apresenta para uma pesquisa metodológica é a de Yin (2001, p. 32) que afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Yin (2001) defende as várias críticas que essa metodologia sofre ao longo dos anos. Para muitos estudiosos, que acreditam na visão hierarquizada das estratégias de pesquisa, o estudo de caso não passa de uma ferramenta exploratória e não poderia ser utilizada para descrever ou testar proposições. (PLATT, *apud* YIN, 2001). Nessa perspectiva, os estudos de caso são apropriados à fase exploratória de uma investigação, os levantamentos de dados e as pesquisas históricas à fase descritiva, e os experimentos são as únicas maneiras de se fazer investigação explanatória ou causais.

Yin (2001) critica tais definições e acredita que os estudos de caso estão muito longe de ser apenas uma estratégia exploratória. Ele vai mais longe. Yin (2001) acredita que "embora cada estratégia tenha suas características distintas, há grandes áreas de sobreposições entre elas". (SIEBER, 1973 *apud* YIN, 2001, p. 23). Yin (2001) destaca que o objetivo é evitar desajustes exagerados, isto é, quando você estiver planejando utilizar um tipo de estratégia e perceber que outro é mais vantajoso em seu lugar.

Pode-se utilizar cada estratégia por três propósitos – exploratórios, descritivo ou explanatório. Deve haver estudos de caso exploratórios, descritivo ou explanatório. Também deve haver experimentos exploratórios, descritivos e explanatórios. O que diferencia as estratégias não é essa hierarquia, mas três outras condições, discutidas a seguir. Não obstante, isso não implica que os limites entre as estratégias – ou as ocasiões em que cada uma é usada – sejam claros e bem delimitados. (YIN, 2001, p. 23).

Considerado por alguns como o irmão mais fraco dos métodos das Ciências Sociais, Yin (2001) pondera que tal afirmação pode estar errada uma vez que, por ser utilizado como um método pedagógico, seu projeto, suas limitações e fraquezas não sejam bem conhecidas enquanto método de pesquisa.

A crítica à falta de rigor metodológico, comprometendo a qualidade dos estudos, Yin (2001) responde que esses vieses são possíveis não apenas no estudo de caso, podendo ocorrer em outras modalidades de pesquisa. Assim, o que se propõe ao pesquisador do estudo de caso é um cuidado redobrado tanto no planejamento quanto na coleta e análise de dados.

Yin (2001) também rebate as críticas quanto às generalizações dos estudos de caso. Os críticos dessa metodologia a acusam de servirem como base para generalizações. No entanto, a razão do estudo de caso não é proporcionar conhecimento preciso das características de uma população a partir de procedimentos estatísticos, mas apenas expandir ou generalizar proposições teóricas.

E, por último, a necessidade de muito tempo para se realizar um estudo de caso e que seus resultados tendem a se tornar pouco consistentes é reconhecido por Yin (2001), que considera o amadurecimento da metodologia o principal aliado do pesquisador. O estudo de caso é reconhecidamente um método que exige do pesquisador tempo e dedicação, mas garante, com boa dose de dedicação, o alcance de resultados passíveis de confirmação por outros estudos.

As escolhas da estratégia de estudo de caso para este estudo se baseiam na conceituação apresentada por Yin (2001). O autor define três condições para esclarecer a

escolha correta. São elas:

- no tipo de questão de pesquisa proposto;
- na extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais efetivos;
- no grau de enfoque em acontecimentos históricos em oposição a acontecimentos contemporâneos.

Para Yin (2001), o estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas. "Novamente, embora os estudos de casos e as pesquisas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional". (YIN, 2001, p. 27).

Sua simplicidade e economia tornam o estudo de caso um método mais abrangente de pesquisa social, pois pode ser realizado por uma única pessoa e não demanda a utilização de técnicas em massa de coleta de dados. (GIL, 1994). Outra questão é que o estudo de caso pode ser utilizado como estratégia de pesquisa em várias situações, inclusive, naquela em que o objeto de estudo é bastante conhecido do pesquisador. Sua lógica de planejamento abrange questões específicas relacionadas à coleta de dados. No entanto, essa estratégia não deve ser considerada uma simples tática para coleta de dados, nem tampouco uma diretriz para o estabelecimento de um planejamento.

Para Shramm, *apud* Yin (2001, p. 31), "a essência de um estudo de caso, a principal tendência em todos os tipos de estudo de Caso, é que ela tenta esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados". Yin (2001, p. 32) diz que "um estudo do caso é uma investigação empírica que: a) investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real especialmente quando b) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

A proposta desta pesquisa é estudar o caso da Mineração Rio Verde, mas a partir de diferentes subunidades. Para cada um dos *stakeholders* identificado, a empresa adotou uma postura específica com estratégias de comunicação específica. Da mesma forma que cada um desses *stakeholders* poderá apresentar uma percepção e avaliação diferenciada da postura adotada pela instituição após o acidente.

3.3 Unidade empírica de análise

O estudo de caso proposto neste trabalho é o da Rio Verde Mineração SA, empresa mineradora localizada em São Sebastião de Águas Claras, a 20 quilômetros de Belo Horizonte que, no dia 22 de junho de 2001, sofreu um grave acidente ambiental com o rompimento do depósito de recomposição ambiental da Cava 1, já exaurida.

Logo após o acidente, a Mineração Rio Verde, empresa de extração de minério de ferro localizada em Minas Gerais, adotou imediatamente e, nos meses subsequentes, uma postura de absoluta transparência diante do ocorrido. A proposta da empresa sempre foi de expor as informações, revelar os fatos, favoráveis ou desfavoráveis, buscando, assim, manter os canais de comunicação abertos e gerando credibilidade, importante princípio das organizações responsáveis socialmente.

Durante mais de dez dias, o sócio, diretor e porta-voz da empresa se expôs frente a frente com a mídia ávida por explicações convincentes sobre o acidente para serem reproduzidas aos seus leitores, telespectadores e ouvintes.

Mesmo com essa postura de abertura, disponibilidade e comprometimento diante do esclarecimento dos fatos, das causas e, principalmente, de apoio irrestrito aos familiares das vítimas, o que se pôde perceber foi uma predisposição desfavorável da imprensa para com a Rio Verde, independentemente dos fatos apurados. Situação costumeira da mídia em qualquer parte do mundo, que busca a exploração de fatos negativos permanentemente, não significando, com tal postura, uma predisposição de determinado órgão da imprensa com tal empresa específica.

A análise quantitativa e qualitativa das matérias publicadas nos jornais impressos, feita pela consultoria Lélío Fabiano e Associados de comunicação empresarial, revela que, nos primeiros oito meses após o acidente, foram publicadas 144 matérias, sendo 83,3% negativas, 15,8% neutras e apenas 1,9% positivas.

Mesmo quando a Rio Verde convocou a imprensa para uma coletiva visando mostrar a situação das obras de recuperação da área atingida, percebeu-se uma postura crítica dos veículos de comunicação que, ao noticiarem os andamentos das obras, finalizaram as matérias com um *porém*, buscando ouvir pessoas incrédulas em relação às obras.

Pode-se dizer que alguns segmentos do setor produtivo despertam na sociedade um *preconceito*, independentemente de todas as vantagens socioeconômicas que a atividade possa representar, como, por exemplo, o setor empreiteiro e os parlamentares. No caso

específico, a atividade mineradora gera um sentimento de destruição já muito enraizado na população.

Sob a ótica dos ambientalistas apocalípticos, o setor minerador traduz apenas uma degradação crescente ao meio ambiente, sem oferecer benefícios e possibilidades de recuperação. A extração mineral, como se sabe, é potencialmente degradadora do meio ambiente. Uma característica importante da mineração é que se trata de um recurso natural não-renovável, que necessariamente provoca o impacto da criação de vazios: por mais que se desenvolva a atividade dentro dos melhores padrões de controle ambiental, sempre haverá um impacto residual, que pode ser corrigido através da reabilitação das áreas degradadas. (TEIXEIRA, 2001, p. 2).

Teixeira (2001) lembra que para os engenheiros de minas, *recuperação* é entendida como o retorno à condição original, enquanto *reabilitação* propriamente dita corresponde ao estabelecimento das condições para que a área tenha uso diferente do original, como, por exemplo, transformar uma área mineradora em uma área de uso urbano.

Recuperar a credibilidade da empresa no mercado nacional foi uma das preocupações da empresa e de toda a sua equipe. Para isso, diversas estratégias de comunicação visando a comunicação dos fatos, o esclarecimento do ocorrido e a transparência no relacionamento com seus funcionários, clientes, familiares das vítimas, comunidade e imprensa foram adotadas.

A segunda parte desta dissertação consiste no estudo dessas ações tomadas pela empresa e apuração dos resultados obtidos via depoimentos e avaliações dos próprios *stakeholders*. As ações tomadas foram eficazes? Eles conseguiram os resultados esperados? Quais outras ações poderiam ter sido tomadas que resultariam em uma avaliação mais positiva por parte de seus *stakeholders*?

Como o universo de *stakeholders* de uma organização desse porte é enorme e diversificado, como enumera Rosa (2003), o trabalho define para objeto de estudo os seguintes públicos: funcionários, família das vítimas, comunidade, órgãos ambientais e imprensa, além da direção da empresa.

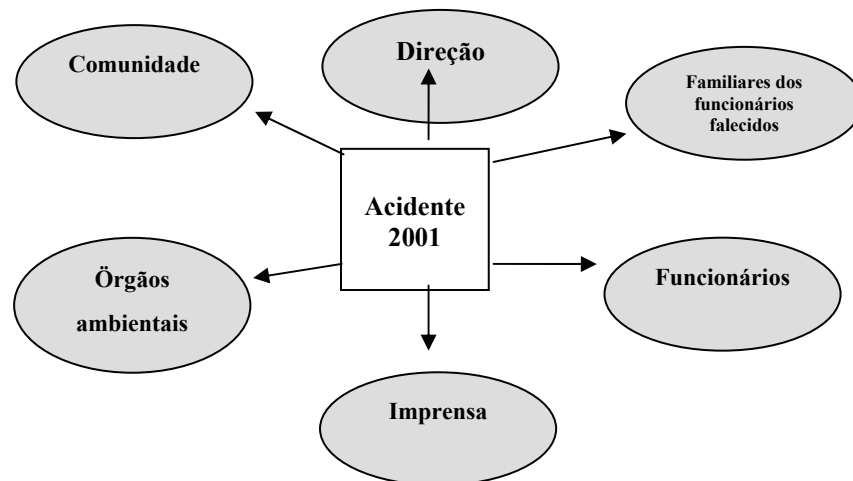


Figura 1 - Identificação dos *stakeholders*
 Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Uma vez identificados estes *stakeholders*, os eixos deste estudo serão:

1. levantar as estratégias e ações de comunicação adotadas pela empresa;
2. identificar quais eram os objetivos da empresa ao se adotar tais estratégias e ações;
3. identificar as percepções e resultados despertados nos principais *stakeholders* com tais estratégias e ações implementadas pela empresa;
4. identificar as ações sugeridas pelos *stakeholders* que deveriam ser implementadas pela empresa a fim de alcançar os objetivos desejados pela empresa;
5. traçar um paralelo da imagem da empresa junto aos *stakeholders* antes e após o acidente.

3.4 Estratégia de coleta de dados

Em um trabalho baseado em um estudo de caso, a coleta de evidências é parte importantíssima para o resultado esperado. Tal fato se dá, principalmente, porque não é possível estabelecer procedimentos padronizados para essa etapa. Entretanto, a coleta de dados deve seguir um plano formal que normalmente sofre alterações na medida em que a pesquisa de campo evolui. A maioria dos estudos de caso sofre alterações ao longo de seu desenvolvimento e não é concluída da forma prevista na proposta inicial. Isso ocorre por causa das alterações que se fazem necessárias em função dos imprevistos e das novas

informações surgidas. (YIN, 2001).

Os imprevistos são inevitáveis. Entretanto, ter um profundo conhecimento do caso em estudo, bem como de todas as questões a ele relacionadas é uma forma de minimizar as possibilidades de perda dos propósitos iniciais da pesquisa. Mas, para isso, é necessário que o pesquisador entenda profundamente o motivo para a efetivação deste estudo, quais as evidências devem ser estudadas, que tipo de variação pode ocorrer e o que pode ser feito se, de fato, elas ocorrerem, e o que pode caracterizar uma prova contrária ou que ratifique as proposições da pesquisa.

Trivínos (1987) pondera que não existem visões isoladas na pesquisa qualitativa. Muito pelo contrário. Esse tipo de pesquisa é caracterizado por um dinamismo nas interações e pela constante evolução e reformulação, que se tornam possíveis em função da grande vinculação existente entre a coleta de dados e a análise dos dados obtidos. Essa interação faz com que informações obtidas em um determinado momento da coleta, uma vez analisadas, abram nova frente de trabalho com o objetivo de aprofundar aquela informação.

Na coleta de dados de uma pesquisa qualitativa, os instrumentos utilizados não se diferenciam muito daqueles utilizados em uma pesquisa quantitativa. "São meios neutros que adquirem vida definida quando o pesquisador os ilumina com determinada teoria". (TRIVINÓS, 1987, p. 137).

A prévia organização das fontes a serem coletadas, a importância de cada uma delas e as informações a serem buscadas em cada uma das fontes especificamente. São fatores determinantes para a qualidade da pesquisa a ser desenvolvida. Yin (2001) pondera que nenhuma das fontes de evidências apresenta vantagens sobre a outra, mas elas se complementam, e um bom estudo de caso utilizará o maior número possível de fontes. Jamais uma pesquisa baseada em um estudo de caso poderia se limitar a colher suas evidências em uma única fonte, correndo o risco de um grave desvio de interpretação.

Para o estudo de caso, Yin (2001) define seis importantes fontes de evidências: documentação, registro de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Neste trabalho, com o objetivo de colher o maior número possível de informações dos diferentes *stakeholders*, possibilitando a apuração real dos objetivos empresariais e percepções reais, a coleta de dados se deu por meio de fontes primárias e secundárias.

1. Documentação

As fontes de *papel* são, muitas vezes, capazes de proporcionar ao pesquisador dados suficientemente ricos para evitar a perda de tempo com levantamentos de campo. Assim, serão coletadas informações via documentos do departamento de comunicação da organização, cartas, memorandos e outros documentos emitidos para os diferentes *stakeholders*, atas de reuniões, relatórios e planos de trabalhos, estudos de avaliações e, principalmente, matérias publicadas na imprensa nacional com a cobertura do incidente.

No caso das matérias jornalísticas, a análise de conteúdo terá duas finalidades:

- levantamento de informações e conhecimento dos fatos;
- análise qualitativa do material que poderá ser classificado como *matéria favorável*, *matéria neutra* e *matéria desfavorável*, permitindo uma análise mais apurada do tratamento recebido pela mídia nacional.

Neste estudo, foram utilizados relatórios diários feitos por ocasião do acidente, laudos jurídicos, pesquisa socioambiental e matérias jornalísticas.

2. Entrevistas

Considerada uma das mais importantes fontes de coleta de dados em um estudo de caso, é bastante adequada para a obtenção de informações acerca do que as pessoas sabem, crêem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram, bem como sobre suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes. (SELLTIZ, *apud* GIL, 1967). A partir da literatura existente, podem-se definir tipos específicos de entrevistas a serem utilizadas.

- *Entrevistas conduzidas de forma espontânea* que permitem que o pesquisador questione a respeito dos acontecimentos propriamente ditos, como também indague sobre a opinião e interpretação do entrevistado em relação a tais fatos.
- *Entrevistas focais* são utilizadas quando o pesquisado entrevista uma pessoa por um curto período acerca de um ponto específico da pesquisa.
- *Levantamento formal* que exige questões mais estruturadas, podendo ser

considerado parte de um estudo de caso com a proposta de acolher a percepção de um grupo.

- *Entrevistas estruturadas* que se desenvolvem a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número.
- *Entrevistas semi-estruturadas* que se desenvolvem a partir de uma relação de perguntas, mas permitem a interferência do entrevistado com tópicos a serem trabalhados a partir de suas lembranças e necessidade de falar sobre aquele assunto, desde, é claro, que sejam pertinentes ao tema da pesquisa.

Especificamente, neste estudo, foi utilizada a entrevista semi-estruturada, considerada um dos principais instrumentos disponíveis para o processo de coleta de dados, principalmente, porque permite a valorização do investigador ao mesmo tempo em que possibilita ao informante agir com liberdade e espontaneidade para o enriquecimento da pesquisa. A pesquisa semi-estruturada parte de alguns questionamentos básicos, sustentados por teorias e hipóteses, ou proposições iniciais da pesquisa e que, posteriormente, abrem caminho para novos questionamentos, frutos das informações obtidas no processo.

As entrevistas semi-estruturadas aplicadas nesta pesquisa foram elaboradas a partir da identificação dos *stakeholders* (direção/funcionários/comunidade/órgãos públicos/imprensa), baseadas nos seguintes pontos: 1. identificação das estratégias utilizadas pela empresa e com quais objetivos elas foram realizadas; 2. identificação das percepções e resultados despertados nos *stakeholders* com tais estratégias; 3. identificação de quais outras ações poderiam ter sido tomadas pela empresa para alcance dos objetivos; 4. qual a imagem da empresa antes e após o acidente.

O primeiro grupo (cinco entrevistas) é composto por diretores e gerentes da empresa, além de consultores que trabalharam, (e ainda trabalham) para a empresa em função do acidente. Assim, os entrevistados escolhidos são aqueles que participaram de forma direta no processo, responsáveis pela escolha das ações tomadas.

O segundo grupo (cinco entrevistas) é composto por funcionários da empresa que trabalhavam, (e ainda trabalham) na Rio Verde no momento do acidente, ou seja, também vivenciaram a experiência da crise e os resultados das ações tomadas pela empresa.

O terceiro grupo (cinco entrevistas) é composto por familiares dos funcionários falecidos. Esposas, irmãos e mães que, durante cerca de um mês ou mais, frequentaram as instalações da empresa e tiveram um relacionamento bastante próximo com a Rio Verde.

O quarto grupo (cinco entrevistas) é composto por representantes da comunidade, tendo nativos, sítiantes do arraial de Macacos e líderes comunitários. Representantes de órgãos ambientais é a composição do quinto grupo (cinco entrevistas). Foram escolhidos profissionais de órgãos que se relacionavam com a empresa fruto da atividade minerária e que, diante do acidente, participaram de uma série de ações na busca de soluções. O sexto e último grupo (cinco entrevistas) é composto por jornalistas de veículos de comunicação de Belo Horizonte que, durante o acidente, participaram da cobertura jornalística.

3. Observação direta e participante

No caso desta pesquisa, será utilizada também como fonte de evidência a observação participante, uma modalidade em que o pesquisador deixar de ser um observador passivo, podendo assumir várias funções dentro do estudo de caso, inclusive, participar dos eventos objetos da pesquisa. Yin (2001) lembra que essa técnica é uma oportunidade muito interessante, uma vez que ela permite a percepção da realidade do ponto de alguém que está dentro do estudo de caso e, não, apenas de um ponto de vista externo.

Em pesquisas dessa natureza, é muito comum a utilização de várias fontes de evidências. A estratégia de utilização de diferentes instrumentos de coleta de dados possibilita a aplicação da técnica da triangulação, cujo objetivo principal é alcançar a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto da pesquisa. (TRIVINOS, 1997; YIN, 2001).

Essa técnica, defendida por Yin (2001), é um dos princípios que auxilia a maximização dos resultados obtidos, bem como a confiabilidade dos mesmos, sendo de relevante importância na realização de um estudo de caso. Outro aspecto a ser observado é que a utilização de diferentes fontes de evidências possibilita o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, ou seja, um processo de triangulação de dados permite a coleta de informações por meio de diversas fontes de dados sustentando um único fato ou fenômeno.

Triviños (1997, p. 138) argumenta que "... a aplicação da técnica da triangulação possibilita alcançar a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de pesquisa".

Outro princípio da técnica de triangulação, a manutenção do encadeamento de evidências, deve ser seguido com o objetivo de maximizar a confiabilidade das informações obtidas e que sustentam o relatório final do estudo de caso. A idéia básica desse princípio é o desenvolvimento da pesquisa, de forma tal que um observador externo, durante a análise, perceba que as evidências originadas das primeiras questões postuladas para o estudo levaram às conclusões finais apresentadas pelo investigador. Além disso, o trabalho deve permitir que o leitor consiga analisar diferentes partes do trabalho, sem que isso interfira no seu entendimento, ou seja, "...tendo uma clara referência cruzada aos procedimentos metodológicos e às provas resultantes". (YIN, 2001, p. 129).

3.5 Análise e interpretação dos dados

Para Gil (1999), após a coleta de dados, a fase seguinte da pesquisa é a de análise e interpretação. Esses dois processos, apesar de conceitualmente distintos, aparecem sempre estreitamente relacionados. A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procurar do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente adquiridos.

A falta de um critério para a fase de análise dos dados pode significar a falência do trabalho proposto, já que muitos pesquisadores se perdem entre tantos dados apurados, sem saberem como agrupá-los e interpretá-los. No caso dos estudos de caso, esse risco pode ser ainda maior, uma vez que analisar as evidências de um estudo de caso é uma atividade particularmente difícil, pois as estratégias e as técnicas não foram muito bem definidas no passado. (YIN, 2001).

No caso deste trabalho, a escolha é pela *metodologia de descrição de caso*, quando a análise e interpretação dos dados se dará a partir dos eixos de investigação já estabelecidos: levantamento das estratégias e ações de comunicação adotadas, identificação de quais eram os objetivos da empresa ao se adotar tais estratégias e ações, identificação das percepções e resultados alcançados nos *stakeholders* com tais estratégias e ações adotadas pela empresa e identificação das ações sugeridas pelos *stakeholders* que deveriam ser adotadas pela empresa a fim de alcançar os objetivos desejados pela empresa.

A análise e interpretação desses eixos permitirá a criação do *Quadro de Análise das*

Percepções das Imagens pelos Stakeholders, com o cruzamento da imagem que a Rio Verde tinha antes do acidente *versus* a imagem percebida após o acidente *versus* as estratégias de comunicação sugeridas pelos *stakeholders* que faltaram, conforme modelo a seguir.

Quadro 2
Modelo do Quadro de Análise das Percepções da Imagem pelos *Stakeholders*

	DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS	FAMILIARES DOS FUNCIONÁRIOS FALECIDOS	COMUNIDADE	ÓRGÃOS PÚBLICOS	IMPrensa
Imagem da empresa antes do acidente						
Imagem percebida após o acidente						
Estratégias de comunicação sugeridas pelos <i>stakeholders</i>						

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Ainda, como complemento, será criado o *Quadro de descrição do gerenciamento da crise pela empresa* com uma síntese de todas as ações desenvolvidas pela empresa no gerenciamento da crise com o acidente *versus* a imagem desejada alcançar pela empresa junto aos seus *stakeholders*, permitindo um novo cruzamento de análise das informações como forma de contrapor todas as variáveis.

Quadro 3

Modelo do Quadro descritivo do gerenciamento da crise pela empresa

	DIREÇÃO	FUNCIONÁRIOS	FAMILIARES DOS FUNCIONÁRIOS FALECIDOS	COMUNIDADE	ÓRGÃOS PÚBLICOS	IMPrensa
Síntese das estratégias de comunicação adotadas pela empresa						
Imagem desejada alcançar pela empresa						

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

Os quadros propostos permitem diferentes leituras da situação que levarão a algumas interpretações.

- A imagem percebida pelos *stakeholders* reflete aquilo que ela desejava alcançar?
- As ações tomadas pela empresa correspondem às ações desejadas pelos *stakeholders*?
- Depois de tomada uma serie de estratégias, como é a imagem da empresa? Como ficou sua imagem corporativa após o acidente?
- Mesmo fazendo o que ela considerava correto, a empresa conseguiu satisfazer seus *stakeholders*?
- Quais resultados poderiam ser alcançados caso a empresa agisse de outra forma?

É importante frisar que o estudo aqui proposto pretende apurar os resultados obtidos e, em nenhum momento, partir do princípio de que a empresa não agiu corretamente, condená-la, ou seja, pode-se chegar a resultados que revelem a eficiência da postura da empresa nesse momento conturbado de uma crise empresarial. É possível perceber que os *stakeholders* foram atendidos em suas expectativas, ou talvez, chegar-se a diferentes resultados em função das categorias, ou seja, cada grupo de *stakeholders* apresentar uma realidade diferente.

Em momento algum, pretende-se criar uma conduta que seja padrão de comportamento para empresas que estão passando por uma turbulência empresarial, mas, a partir de experiências reais, sinalizar alguns procedimentos possíveis de alcançar bons resultados junto aos diferentes públicos a fim de manter e recuperar sua imagem institucional frente à opinião pública.

Quadro 4
Relação entre os objetivos, questões da pesquisa,
fontes de entrevistas e fontes de informação

Objetivos da Pesquisa	Questões	Fonte de entrevista	Fonte de Informação
Avaliar as estratégias de comunicação adotadas por uma empresa do setor de mineração diante de uma crise ambiental visando preservar sua imagem institucional junto aos seus principais <i>stakeholders</i> .	Quais foram as ações de relações públicas, publicidade e jornalismo adotadas no gerenciamento da crise?	Entrevista com grupos 1 e 2 (Apêndice B)	Documentos 2, 5, 7, 9, 11 (Apêndice C)
Objetivos Secundários			
Identificar os objetivos corporativos ao adotar essas estratégias. Identificar os resultados que a empresa esperava alcançar Identificar a imagem que ela esperava conquistar junto aos seus principais <i>stakeholders</i> . Identificar as percepções alcançadas junto aos seus principais <i>stakeholders</i> após as estratégias tomadas.	Qual era a imagem que a empresa deseja conquistar junto aos seus principais <i>stakeholders</i> ao adotar as estratégias de comunicação desenvolvidas? Qual era a imagem da empresa percebida pelos seus principais <i>stakeholders</i> antes do acidente? Qual a imagem percebida pelos seus principais <i>stakeholders</i> depois do acidente? A empresa conseguiu satisfazer seus principais <i>stakeholders</i> ? A imagem percebida reflete aquilo que a empresa desejava alcançar? Quais outras ações, na percepção dos principais <i>stakeholders</i> , a empresa deveria ter desenvolvido?	Relação de entrevistados (Apêndice D)	Documentos 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 e 12. (Apêndice C)

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Caracterização e histórico da Rio Verde Mineração S/A

Localizada no quadrilátero ferrífero, a 20 quilômetros de Belo Horizonte, região famosa pela qualidade de seu minério de ferro, a Rio Verde Mineração S/A é uma empresa familiar e mineira, fundada em 1949 (Documento nº 1).

No início de suas atividades, o fundador da Rio Verde comprou 300 hectares de área na região para o desenvolvimento da atividade, representando as minas Sul e Norte. Em 1994, adquiriu ainda mais 60 hectares, correspondendo à mina técnica, totalizando os 360 hectares de área total existentes hoje (Entrevista direção).

Após muitos anos de atividade, a Rio Verde passou a contar com atuação da segunda geração, apresentando hoje, com quase 45 anos de atividades, representantes da terceira geração. Atualmente, a empresa tem 150 empregados com um escritório na cidade de Belo Horizonte onde fica a direção da organização (Entrevista direção).

Suas atividades se concentram na extração, beneficiamento, comercialização e transporte do minério de ferro, produzindo, principalmente, os produtos *sinter feed*, hematitinha e *lump*. Seus principais clientes são as usinas siderúrgicas integradas, os produtores independentes de ferro-gusa, o mercado externo, além das pequenas mineradoras. Desde 2001, a Rio Verde passou a exportar seus produtos, principalmente, para a China. Em 2004, as exportações representam 30% de sua produção. Em 2003, o faturamento da empresa atingiu R\$ 54 milhões, com expectativa de faturamento, para 2004, de R\$ 72 milhões (Entrevista direção).

A Rio Verde possui uma reserva lavrável de 130 milhões de toneladas, beneficiando seus produtos em duas Instalações de Tratamento de Minério – ITM –, com capacidade total de 6,5 milhões de toneladas/ano de *Run Of Mind* – ROM.

- ITM3 – capacidade de 800 toneladas/hora, em operação desde 1986.
- ITM4 – capacidade de 1.500 toneladas/hora, em operação desde 2000

De acordo com estudos realizados pela empresa, existe uma previsão de lavra,

baseada na capacidade instalada, de mais 20 anos. Para assegurar a qualidade da produção mineral, os produtos passam diariamente por uma rigorosa inspeção de suas características em laboratório próprio de análise e controle de qualidade (Documento nº 1).

Ao longo dos anos, o aumento das exigências sobre o segmento minerário representou, para grande parte das empresas que atua nessa atividade, um amadurecimento empresarial significativo. O relacionamento com o meio ambiente, com a sociedade ao redor do empreendimento, com funcionários e com os próprios órgãos públicos mereceram da Rio Verde constantes reflexões e mudanças na busca de alcançar permanente desenvolvimento sustentável (Entrevista direção).

Em 1998, a empresa iniciou o desenvolvimento do Sistema de Gestão Ambiental – SGA –, que prevê o desenvolvimento de programas ambientais específicos:

1. gestão de resíduos;
2. gestão de recursos hídricos;
3. reabilitação de áreas alteradas;
4. qualidade do ar e controle de resíduos;
5. preservação ambiental.

Com o objetivo de manter um bom relacionamento com a sociedade, principalmente com as comunidades do entorno, a Rio Verde desenvolve também os seguintes programas:

- programa de comunicação social que engloba as principais ações a serem desenvolvidas na construção do relacionamento com seus funcionários e com a sociedade;
- programa de visitas que estabelece uma rotina de aproximação com os diferentes públicos interessados em conhecer o empreendimento e o setor minerário;
- programa de educação ambiental, voltado para as escolas municipais da região, que promove a difusão de conceitos ambientais, ressaltando a importância da participação da comunidade na solução dos problemas locais, contemplando, no

ano de 2004, cerca de 250 alunos;

- direcionado aos funcionários, o ciclo de saúde e qualidade de vida organiza palestras periódicas de conscientização sobre temas variados e o programa de capacitação, focado no desenvolvimento profissional e na reciclagem de conhecimentos, prepara os funcionários para exercerem suas atividades em sintonia com o meio ambiente (Documento nº 2).

4.2 O acidente

No dia 22 de junho de 2001, sexta-feira, houve o rompimento da Cava 1 da Rio Verde Mineração que estava sendo preenchida com material de rejeito de minério do processo de beneficiamento a úmido, o que provocou deslizamento de uma grande quantidade de rejeito (lama), atingindo o Córrego Taquaras. Segundo técnicos da empresa, com mais um ano e meio de atividade, essa cava estaria totalmente preenchida, ou seja, pronta para que o trabalho de revegetação fosse finalizado e a área devolvida ao ambiente natural. Cinco funcionários faleceram no momento do acidente, sendo que um dos corpos não foi localizado.

Pelo fato de a Cava 1 estar localizada em um terreno de cota mais elevada da área da empresa, o material que saiu de dentro da Cava 1 desceu pela área montanhosa da região por uma extensão, segundo parecer técnico da Fundação Estadual do Meio Ambiente – FEAM –, de 5 quilômetros de extensão, provocando estragos ao meio ambiente, à fauna e à flora locais. O escorregamento do material da Cava 1 atingiu o Córrego Taquaras e parte do Córrego do Fechos, ambos localizados na bacia do Rio Das Velhas. Após descer cerca de um km, a força do material rompe uma adutora da Copasa³, acentuando a gravidade do acidente. (Documento nº 3).

Rente à área da Cava 1 está localizada a principal via de acesso ao município de São Sebastião de Águas Claras, mais conhecido por Macacos. Com o acidente da Rio Verde, essa estrada foi interrompida, uma vez que foi recoberta pelo material que desceu

³ A Companhia de Saneamento de Minas Gerais, criada em 1963, é uma empresa vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Regional e Política Urbana do Governo do Estado de Minas Gerais.

do acidente. Nas primeiras horas após o ocorrido, a população se sentiu *ilhada*, já que, por causa do tumulto natural do momento, a população levou algumas horas para se dar conta da existência de duas outras vias de acesso: uma passando por Nova Lima, mais longe, e uma outra, passando por dentro de condomínio, por de uma estrada com trechos de terra.

O fornecimento de energia elétrica também foi interrompido, só voltando a ser restabelecido no dia seguinte ao acidente. A dificuldade do momento, resultante da gravidade do ocorrido, da falta de energia elétrica – o que muito dificultou a condução da situação – do desespero e angústia das pessoas, foi a tônica de toda aquela madrugada e dos dias subseqüentes. (Entrevista funcionários).

Por ter ocorrido no final do expediente, muitos funcionários ao invés de irem embora, preferiram ficar na empresa acompanhando o desenvolvimento dos fatos e, alguns deles, trabalhando no gerenciamento da crise. Em menos de uma hora, a empresa já estava cheia de moradores, comerciantes e curiosos que foram até o local para ver o que tinha acontecido. (Entrevista direção).

Jornalistas de televisão, jornal impresso e rádio também chegaram rapidamente ao local do acidente para uma ampla cobertura do que foi considerado, naquele momento pelo Instituto Mineiro de Gestão das Águas – IGAM –, como *o maior acidente ecológico do estado* (Documento nº 4), perdendo, hoje, para o vazamento de Cataguases, também em Minas Gerais.⁴ Durante mais de dois anos, o acidente ocorrido na Rio Verde Mineração foi pauta de todos os jornais locais que acompanharam diariamente as buscas do Corpo de Bombeiros, a localização e identificação dos corpos, o desespero dos familiares, as investigações dos diversos órgãos públicos que se empenharam na busca de explicações, a rotina da comunidade, as obras da empresa de recuperação, os processos criminais e cíveis do Ministério Público. (Entrevista direção).

Na tarde daquela sexta-feira, um dos diretores tinha recebido uma visita de diretores de uma empresa de equipamentos de britagem que desejavam conhecer as instalações da Rio Verde. Dessa forma, como é de rotina, o diretor da Rio Verde fez uma visita técnica, ou seja, percorreu de caminhonete, toda a área da mina com os visitantes, passando, inclusive, por cima da Cava 1 – de onde se tem uma visão ampla do terreno da empresa – menos de uma hora antes do horário do acidente.

⁴ No dia 29 de março de 2003, 1 milhão e 200 mil m³ de lixívia negra – material proveniente da produção de celulose – vazaram de um dos reservatórios da Indústria Cataguases de Papel, localizada no município de Cataguases (MG). Em menos de 12 horas, o produto tóxico atingiu os rios Pomba e Paraíba do Sul. O fornecimento de água foi interrompido em oito municípios dos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro e mais de 600 mil pessoas ficaram sem água por quase duas semanas.

Um de seus irmãos e diretor, juntamente com o gerente ambiental, estavam trabalhando em seus escritórios no momento do acidente, uma casa que ficava a menos de três metros de onde passou o material escorregado da Cava 1 com o rompimento da barragem.

Buscando, nas classificações conceituais do tipo de crise, o acidente da Rio Verde, de acordo com a classificação apresentada por Neves (2002), é uma crise com a comunidade, relativa ao meio ambiente. Para o *Institute for Crises Management*, o rompimento da Cava 1 foi uma crise repentina para a Rio Verde, ou seja, ocorreu de forma abrupta, sem que ninguém estivesse prevendo que acontecesse. Dessa forma, as tomadas de decisões e, principalmente, a definição das ações foi realizada respeitando uma divisão de cargos, áreas e responsabilidades pela direção e gerência da empresa, mas, sobretudo, foram realizadas instintivamente (Entrevista funcionários).

A Rio Verde Mineração não dispunha de um PGC na concepção desenvolvida neste trabalho. Por estar naquele momento desenvolvendo seu Projeto de Gestão Ambiental, somado ao da Segurança do Trabalho, a empresa dispunha – e ainda dispõe – de um Programa de Gerenciamento de Riscos, instituído pela NR-22, que prevê todas as ações a serem tomadas em relação aos funcionários e órgãos públicos no caso de um acidente dentro da empresa. Desse modo, por já ter participado de treinamentos, mas nunca ter vivido um acidente dessas proporções, a equipe de funcionários da empresa dispunha de algum conhecimento para se nortear naquele momento, mas nem de longe contavam com alguma metodologia de gerenciamento de crise (Entrevista funcionários).

Paralelamente a isso, a Rio Verde, desenvolvia, desde 1996, um trabalho de comunicação empresarial com uma empresa de consultoria com 15 anos de atuação no mercado mineiro, para o início de um trabalho de conscientização sobre a importância da comunicação empresarial. Acredita-se entre a maior parte dos entrevistados do grupo da direção que, esse início de um trabalho de comunicação empresarial, foi de grande valia no momento do acidente.

"Nós, então, começamos um velho trabalho de catequese da comunicação com a cúpula da empresa. E se puder dizer isso hoje, passados tantos anos, foi a semente jogada em bom terreno. Logo houve uma predisposição para aceitar um trabalho de comunicação, um trabalho de maior abertura com a realização de um seminário de comunicação com toda a família, o corpo diretivo, e as primeiras ações começaram a ser tomadas". (Entrevista direção).

A notícia do acidente se espalhou em questão de horas e, em pouco tempo, dezenas de pessoas se dirigiram para o local do acidente para verem de perto o que tinha acontecido. A direção da empresa contou com a ajuda voluntária de vários conhecidos, principalmente, dos próprios familiares. Na mesma madrugada, todos os filhos do fundador da empresa, mesmo aqueles que não trabalhavam na Rio Verde Mineração, se dividiram com os três filhos diretores na condução daquela crise.

De forma natural, cada filho, ou nora, se responsabilizou por uma questão. Enquanto atendia a todas as demandas da comunidade, outro ficava por conta de receber representantes dos órgãos públicos, outro assumiu a questão do transporte e assim por diante. Amigos publicitários que já tinham tido relação profissional com a empresa anteriormente também compareceram ao local para ajudar, assumindo a responsabilidade de toda a sinalização. Nesse momento, a solidariedade dos próprios familiares e amigos foi muito importante. (Entrevista funcionários).

"Foi uma correria tremenda, de todas as pessoas ligadas à empresa, diretores, família, todo mundo que tinha algum envolvimento veio para cá e começaram a decidir o que iria fazer, começaram a articular o que seria feito". (Entrevista funcionários).

Dois dias após o acidente, na segunda-feira, a empresa tem suas atividades paralisadas por 10 dias, com o compromisso de retornar, após esse período, somente com o beneficiamento a úmido. Durante quase um ano, a Rio Verde trabalhou apenas com metade de sua capacidade. Para retornar as atividades completas, foi exigido dela um novo processo de licenciamento junto à FEAM. Somente em setembro de 2002, a empresa pôde retomar plenamente suas atividades de mineração.

Os prejuízos com o acidente foram grandes: a morte de cinco funcionários, a paralisação das atividades da empresa acarretando prejuízos financeiros, a interrupção da estrada por cerca de 10 meses, o corte de luz na madrugada do acidente, o transtorno no transporte coletivo para o município, os prejuízos financeiros para os comerciantes (donos de bares, restaurantes e pousadas) da região com a queda de turistas em Macacos, e os prejuízos ao meio ambiente, fauna e flora locais. (Entrevistados dos grupos da direção, funcionários, comunidade e órgãos ambientais).

4.3 Estratégias e ações de comunicação da gestão da crise

A análise dos dados a seguir será realizada de acordo com cada grupo de *stakeholders*, apoiando-se nas entrevistas semi-abertas realizadas e, principalmente, nos relatórios e documentos da empresa, relatórios da Rio Verde e de órgãos públicos, campanhas publicitárias e matérias publicadas em jornais.

4.3.1 Estratégias e ações empresariais

Comunicados com os órgãos competentes - No momento do acidente, o rompimento da barragem provocou um estrondo muito grande na região, e pôde ser escutado a alguns metros de distância. Assim, o gerente ambiental saiu imediatamente de dentro de seu escritório para ver o que estava acontecendo, quando viu o material passando a sua frente. Imediatamente, respeitando as leis ambientais da atividade minerária, este funcionário ligou para o 190 para comunicar à polícia o ocorrido, seguida de uma comunicação para o órgão fiscalizador, a FEAM.

Para o entrevistado do grupo da empresa, este comunicado imediato foi importante no desenrolar dos acontecimentos uma vez que ele possibilitou agilidade na busca de soluções, principalmente, porque foi passado a todos os órgãos contatados relatando a proporção e gravidade do ocorrido, além da postura da empresa de resolver a questão. Foram ainda contatados:

- Copasa;
- Defesa Civil;
- COPAM;
- Polícia Rodoviária Estadual;
- Polícia Civil;
- Prefeitura de Nova Lima;
- DER-MG (Entrevista direção).

Agilidade no momento da crise é um dos caminhos para reduzir seus efeitos. A rapidez na resposta foi parte fundamental da estratégia da Rio Verde que, em menos de duas horas, já havia comunicado a todos os órgãos competentes e já dispunha da diretoria

no local acompanhando os ocorridos.

Depois do comunicado pedindo ajuda, o funcionário seguiu para uma área embaixo do terreno da empresa, na entrada do município de São Sebastião de Águas Claras, no intuito de orientar a população, bloquear a estrada, impedindo os carros de subirem a estrada, primeiramente, porque estava interrompida e, segundo, porque se desconhecia, naquele momento, o que ainda poderia ocorrer.

"Aí entrou uma segunda comunicação com a população local, com as pessoas que passavam de carro, eu pedia para voltar, para avisar lá no arraial que havia ocorrido um acidente, informar para algumas casas que existiam ali na beira do córrego para sair das casas porque eu não sabia a dimensão de tudo isso, se ia chegar lá o material ou não. Então essa informação imediata foi de boca-a-boca, eu não podia sair de lá para não deixar ninguém passar pela ponte de Macacos. Eu cercava a ponte e continha umas 300 pessoas em volta". (Entrevista direção).

Publicação de nota na imprensa local – A empresa publicou em dois dos principais jornais da capital mineira – "Estado de Minas" e "Hoje em Dia" – uma nota oficial da empresa comunicando o acidente, no domingo, dia 23 de junho. Na segunda-feira, a nota foi novamente publicada no jornal "Diário da Tarde". Nessa nota, a empresa comunica o acidente, informa as providências que estavam sendo tomadas, o nome dos funcionários desaparecidos, assume publicamente seu comprometimento com a busca das causas e agradece as manifestações de solidariedade que estava recebendo. (Documento nº 4).

Como será visto ao longo do trabalho, a empresa não se restringiu à publicação de nota na imprensa, como se isso fosse suficiente para levar a mensagem a diferentes públicos. A nota foi a comunicação oficial da empresa para os diversos públicos. uma estratégia de assumir publicamente o ocorrido e, sobretudo, mostrar de forma transparente a postura de responsabilidade da empresa, de seu comprometimento na busca das razões pelo ocorrido e, principalmente, seu comprometimento na busca dos funcionários desaparecidos.

A empresa adotou uma linguagem simples e objetiva, abordagem direta, com o dimensionamento das conseqüências e descrição das providências adotadas e, principalmente, referindo-se aos funcionários desaparecidos e o apoio da empresa na redução do sofrimento dos familiares.

Colaboração no trabalho do Corpo de Bombeiros – Cerca de 23 profissionais do Corpo de Bombeiros, mais dois homens da Polícia Militar e quatro homens de apoio aéreo, chegaram ao local do acidente poucas horas após o rompimento da barragem. Imediatamente, a área do acidente foi isolada e as buscas, iniciadas. O trabalho de resgate dos corpos foi muito difícil para o Corpo de Bombeiros em função da dificuldade de acesso aos locais onde o rejeito foi depositado. Houve muita lama, misturada com rejeito, por causa do acidente que deslizou por cerca de cinco km. A lama era mole demais e, em alguns pontos, com muita profundidade, o que dificultou a locomoção dos bombeiros. (Documento nº 6).

Durante uma semana, toda a equipe do Corpo de Bombeiros, com a ajuda de dois cães farejadores, após construir tabladros para apoio em cima do material depositado e para pouso de helicópteros fez o trabalho de busca dos corpos. Com dez dias, sem esperanças de localizar mais corpos, o Corpo de Bombeiros diminuiu a equipe no trabalho de resgate, deixando um grupo com dez bombeiros na continuidade do trabalho. (Documento nº 5).

Realização de obras de recuperação – As obras de recuperação das áreas atingidas pelo acidente realizadas pela empresa podem ser divididas em duas etapas:

Obras emergenciais:

- Projeto Cava C-1 (Diques 1, 2 e 3).

Construção de três diques de contenção e o retaludamento da encosta para a estabilização do rejeito que ficou na área da cava. O projeto de revegetação foi implantado em toda essa área, com o repasse do plantio e aplicação de adubação de cobertura.

- Projeto da Barragem Taquaras

Construção de uma barragem no Córrego Taquaras para contenção dos sedimentos depositados à montante. Essa barragem de contenção de sedimentos no Córrego Taquaras foi dimensionada para comportar todo o volume de material/sedimentos depositado ao longo do talvegue do Córrego Taquaras, sendo dotada de instrumentação técnica para constante monitoramento.

- Bar do Marcinho

Restabelecimento definitivo do acesso ao Bar do Marcinho.

Obras a longo prazo:

Na bacia do córrego Macacos, a Rio Verde está desenvolvendo, desde 2002, um projeto de reabilitação ambiental que contempla o curso do córrego Taquaras e um trecho do córrego dos Fechos, que compreende a segunda etapa de obras de recuperação. O projeto valoriza os processos de regeneração natural da vegetação, prevê plantios de enriquecimento e vem sendo acompanhado por estudos de ictiofauna, mastofauna, avifauna, comunidade zoobentônica, limnologia e vegetação. (Documento nº 7).

Percepção socioambiental - Em março de 2003, a Rio Verde contratou uma empresa de pesquisa de mercado para o desenvolvimento de um Estudo de Percepção Socioambiental – Atitudes e Comportamento com o objetivo de levantar dados, informações e percepções da população residente para conhecer as percepções socioambientais, atitudes e comportamento. O resultado desse trabalho foi base para a construção de um Plano de Comunicação Social desenvolvido em agosto de 2003.

4.3.2 Estratégias voltadas para funcionários

Identificação dos funcionários desaparecidos - Como o acidente ocorreu no final do expediente da empresa que encerra suas atividades às 17h, os funcionários rapidamente estavam todos no pátio principal da empresa para pegar o ônibus para irem embora. Assim, a identificação dos funcionários desaparecidos foi ágil e de forma mais natural possível para aquelas condições.

"Logo depois que recepcionista me falou do rompimento da barragem, acabou a luz, e eu saí para o pátio da empresa para ver o que tinha acontecido. Logo que eu saí encontrei com um dos gerentes da empresa, que me levou para o escritório velho. Nossa preocupação era se tinha funcionário no local do acidente. Como ele tinha estado lá uns 15 minutos antes, ele conseguiu identificar as pessoas que estavam lá. Nesta hora, encontramos com um dos diretores para definir algumas linhas de ação, como iríamos proceder. Neste meio tempo, começou a chegar gente de tudo quanto é órgão e imprensa". (Entrevista funcionários).

Imediatamente, foi realizada uma chamada em voz alta com os funcionários presentes naquele momento no pátio da empresa, seguida de uma conferência de todos os

cartões de ponto, visando identificar aqueles que não tinham dado saída no final do expediente. (Entrevista funcionários).

Reunião na madrugada - No mesmo dia do acidente, não era mais necessário comunicar internamente o fato em si. No entanto, no início da madrugada, quando as primeiras providências já tinham sido tomadas, dois diretores da Rio Verde se reuniram no pátio com os funcionários da empresa que tinham permanecido para uma conversa. Naquele momento, qualquer ajuda era muito bem-vinda, mas foi importante deixar cada funcionário à vontade para decidir se tinha condições emocionais de permanecer no local. A permanência de pessoas que não estavam bem emocionalmente não seria uma boa solução. Esses foram orientados a ir para casa descansar. (Entrevista direção e funcionários).

"Houve uma reunião com todos os funcionários que ficaram aqui, alguns foram embora, mas eu acho que a grande parte ficou, falando sobre o que tinha acontecido, o que se pretendia fazer daí para a frente, que era tentar resolver todos os problemas, e da necessidade de colaboração de todo mundo, quem quisesse ajudar, mas quem quisesse ir para casa, podia ir, não tinha problema, mas algumas pessoas estratégicas, se quisessem ficar para ajudar, seriam bem vindas. Essa foi a nossa conversa com o pessoal". (Entrevista direção).

Comunicado interno - Na segunda-feira, pela manhã, foi distribuído um comunicado interno para os funcionários e caminhoneiros terceirizados, assinada pelos dois diretores, esclarecendo a todos que a empresa vinha cooperando com as autoridades competentes para a apuração da causa do acidente, e o profundo pesar de toda a diretoria. (Entrevista funcionários - documento nº 12). Funcionários, colaboradores e familiares não são apenas mais um *stakeholder*, mas, principalmente, uma poderosa mídia no gerenciamento da crises. Uma vez bem informados, eles colaboram na divulgação das informações corretas. Assim, a empresa se preocupou, desde o início, em manter esse grupo bem informado de tudo que estava acontecendo. (Entrevista direção).

Conversas individuais / telegramas / telefonemas - Com a paralisação das atividades da empresa por 10 dias, houve uma nova comunicação com o pessoal que estava na sede da empresa, seguida de uma comunicação individual ao restante da equipe, seja por telefonema ou telegrama. Nesse momento, a estratégia adotada foi dar férias para quem

tivesse condições de tirar, e liberar o resto, sem nenhum prejuízo financeiro para eles. (Entrevista funcionários).

Quando a empresa retornou suas atividades via beneficiamento a seco, dez dias depois, novos comunicados individuais foram feitos aos funcionários para convocá-los ao retorno do trabalho. Nesse momento, foi necessário um remanejamento interno da equipe, uma vez que metade de atividade da empresa continuava paralisada. (Entrevista funcionários).

4.3.3 Estratégias voltadas para familiares das vítimas

Comunicação dos falecimentos - Enquanto o trabalho de identificação dos funcionários desaparecidos estava sendo conduzido dentro da empresa, os próprios funcionários que já estavam indo embora de ônibus comunicaram às famílias desses funcionários desaparecidos o ocorrido na Rio Verde. Poucas foram as famílias que ficaram sabendo do acidente através da própria empresa por telefonema. (Entrevista direção).

"Não deu tempo de avisar pessoalmente as famílias, foi tudo muito rápido, logo em seguida já estava saindo nas rádios". (Entrevista funcionários).

Recepção e apoio emocional e operacional aos familiares – A família é considerada um *stakeholder* importante no processo da crise, uma vez que, diante de escândalos e denúncias, o núcleo familiar é o que mais sofre. Diante disso, a recomendação é expor a situação com o nível de clareza necessária para que os familiares possam se preparar adequadamente para as futuras situações.

Tão logo os familiares chegaram à sede da empresa no dia do acidente, eles foram recebidos pelo gerente de recursos humanos que conversou com todos eles esclarecendo a questão dentro do que era conhecido naquele momento. No dia seguinte, uma sala foi montada para acomodar diariamente os familiares, e uma assistente social foi contratada para trabalhar com os familiares, juntamente com uma segunda assistente social cedida pela prefeitura de Nova Lima. Por 15 dias consecutivos, a Rio Verde dispunha de uma ambulância com um médico e um enfermeiro de plantão para atender a esses familiares, dando apoio não só médico, mas também emocional. (Entrevista funcionários).

Durante todo o período de busca dos corpos, os familiares acompanharam na própria empresa o trabalho do Corpo de Bombeiros. Diariamente, um carro da empresa buscava em suas residências todos os familiares que desejavam ficar na sede da empresa durante todo o dia, ou então, financiava as passagens daqueles que moravam longe de Belo Horizonte. (Entrevista funcionários).

Além do trabalho de busca pela manhã e retorno para suas casas no final do dia, após o encerramento do trabalho do Corpo de Bombeiros, os familiares recebiam alimentação diária.

"O trabalho realizado foi receber os familiares dos funcionários desaparecidos para conversar, explicar o que tinha acontecido e todas as providências que estavam sendo tomadas. Tentar amenizar o sofrimento deles e dar conforto". (Entrevista funcionários).

Apoio ao trabalho de resgate e identificação dos corpos - Durante um mês, o trabalho de localização dos corpos pelo Corpo de Bombeiros contou com o apoio de um helicóptero da Polícia Militar, que sobrevoava diariamente a área em busca de algum indício. Esse helicóptero foi fornecido pela Polícia Militar, mas teve o combustível pago pela própria Rio Verde Mineração (Entrevista direção).

O primeiro corpo foi localizado no dia seguinte, e mais um segundo em seguida. Quatro dias após o acidente, foram localizadas partes de mais um corpo, encaminhados ao Instituto de Criminalística para exames de DNA. Um mês após o acidente, o quarto corpo foi localizado. Um dos corpos nunca foi encontrado. (Documentos nºs 5 e 6).

Diariamente, durante todo o trabalho de buscas, o assessor de imprensa do Corpo de Bombeiros, após o encerramento do trabalho do dia, por volta das 17h, se reunia primeiramente com os familiares para um balanço do trabalho do dia e, em seguida, realizava uma coletiva para a imprensa. (Entrevista direção).

Disponibilização de profissionais para acompanhamento nas questões jurídicas e pagamento de enterros – À medida que os corpos foram encontrados, a Rio Verde colocou à disposição dos familiares o gerente de recursos humanos e/ou as assistentes sociais para acompanhá-los em todas as necessidades na condução do sepultamento. Todas as despesas foram assumidas pela empresa, desde transporte, sepultamento ou cremação, solicitado por uma das famílias.

Além disso, um funcionário da empresa e/ou a assistência social orientaram e acompanharam os familiares nas questões jurídicas a serem providenciadas, como na busca de autorizações, nas convocações do IML, no levantamento de documentos para o requerimento do INSS dentre outros.

"... eles tinham que ir ao Ministério Público, o Ministério Público chamou para uma entrevista, as *vans* levavam e aguardavam para retornarem, e o nosso pessoal, a assistente social acompanhava. Tinha que ir ao Instituto de Criminalística para fazer exames de DNA, as *vans* levavam junto com a assistente social. Preparamos e acompanhamos a todos que quiseram todo o rito necessário para registrar a morte, ter direito a pensão do INSS, requerimento do FGTS, recebimento de seguro, fora, é claro, do enterro, onde e do jeito que a pessoa quisesse. Então, alguns escolheram enterrá-los, já outros preferiram cremar, sem especificação de valor para isso, cada família escolhia o que queria". (Entrevista funcionários).

"Nessas horas, a gente cria um vínculo maior, a gente que está mais perto, as pessoas acabam ficando um pouco dependentes da gente. Acho que até por uma questão de segurança. Porque a empresa sempre teve um relacionamento muito bom com o empregado, nós sempre acompanhamos muito de perto a vida de cada um, então, eu acho que isso facilitou a resolver vários problemas, porque a gente conhecia a vida pessoal de cada um, não era só a vida profissional". (Entrevista funcionários).

Fornecimento de cestas básicas e plano de saúde – Desde o dia do acidente, as famílias dos funcionários falecidos continuaram a receber da empresa a cesta básica e o pagamento dos planos de saúde para os dependentes do funcionário falecido (Entrevista direção).

Pagamento de Indenizações – O acerto de pagamento das indenizações foi um trabalho mais demorado, já que cada família trazia uma realidade particular. Em um dos casos, foi necessário, primeiramente, realizar trabalhos de reconhecimento de paternidade ou de reconhecimento de esposas. No entanto, quatro acordos já foram acertados e homologados na justiça. Apenas com uma família a empresa ainda não homologou junto à justiça o acordo final (2003). (Entrevista direção).

4.3.4 Estratégias voltadas para comunidade

Transporte e negociação de vias alternativas de acesso – O acesso rodoviário principal à São Sebastião de Águas Claras foi soterrado com o rejeito da Cava 1, ficando por oito meses interrompido. Por 10 dias, os moradores e turistas da região tinham que passar por caminhos alternativos para terem acesso ao local:

- por Belo Horizonte ou Nova Lima, poderia ser utilizada a MG-030, a partir do trevo da Ciser, passando por 5.250 metros de estrada pavimentada e 4.550 metros de estrada não pavimentada. Nesse trajeto, existia uma ponte, impedida para carros longos e ônibus, apenas *vans* e microônibus a ela tinham acesso;
- o outro acesso era pela BR 040, sentido Belo Horizonte/Ouro Preto, até a Rio Verde, mas passando pela portaria do Parque do Engenho, seguindo em uma estrada de terra;
- e pela BR040, sentido Ouro Preto/Belo Horizonte, pela entrada no trevo do Morro do Chapéu (Documento nº 4).

Para solucionar a questão do transporte da população, inclusive, dos alunos dos colégios municipais, já que esses acessos eram precários e não permitiam a passagem de ônibus, a Rio Verde colocou, no dia seguinte após o acidente, *vans* e microônibus que, durante 60 dias, substituíram a frota de ônibus municipal, transportando a comunidade até o BR 040, quando os ônibus já transitavam normalmente. Essas *vans* assumiram a escala de horário normal dos ônibus do município. (Entrevista direção).

"... nós já agilizamos nessa noite a questão do transporte para o dia seguinte, porque a gente teria que, por exemplo, a pessoa que acordasse no outro dia em Macacos, teria que ter como trabalhar, se alguém descesse lá, teria que ter como sair, existe um ônibus, o ônibus não estava indo, a gente tinha que dar um jeito para atender o povo. Então, nós montamos uma estratégia de transporte". (Entrevista direção).

Quinze dias após o acidente, o Departamento de Estradas de Rodagem de Minas Gerais – DER – liberou uma estrada alternativa passando por dentro do terreno da Minerações Brasileiras Reunidas – MBR – solucionando os problemas de acesso à região até que a antiga estrada fosse recuperada pela Rio Verde.

Sinalização das vias alternativas de acesso – Na mesma madrugada do acidente, a empresa providenciou faixas de caráter informativo para a região, principalmente, para as estradas. Muitas delas foram espalhadas ao longo de toda a estrada, além de faixas nos próprios carros que estavam substituindo o ônibus municipal. As mensagens eram:

- "Proibido trânsito de veículos pesados";
- "Somente trânsito local";
- "Acesso interditado para Macacos pela BR 040";
- "Acesso a Macacos e São Sebastião de Águas Claras por Nova Lima";
- "Acesso à Macacos: 2 km (próximo à Ciser)" (Documento nº 6).

Fornecimento de caminhões-pipa – Muitas residências do município de São Sebastião de Águas Claras eram abastecidas por caminhões pipas. Com a interrupção da estrada, os caminhões tinham que passar pelos caminhos alternativos existentes, resultando em um valor mais caro, já que os novos acessos eram mais distantes e de difícil acesso. Enquanto a estrada, passando por dentro da MBR, não foi liberada, a Rio Verde também assumiu o fornecimento desse abastecimento de água para a comunidade de Macacos. De acordo com os recibos da empresa, foram mais de 45 entregas no período de 24 de junho a 2 de agosto (Documento nº 6).

Recepção de representantes da comunidade e pagamento de indenizações aos comerciantes locais – O tumulto causado pelo acidente transtornou também a vida de vários moradores e, principalmente, comerciantes da região de São Sebastião de Águas Claras, ou Macacos. A região conta com uma população de dois mil moradores, tendo como principal fonte de renda o ecoturismo e a gastronomia. De acordo com dados o jornal "Hoje em Dia", em 25 de junho de 2001, a região tinha 12 pousadas e 40 restaurantes, recebendo uma média de três mil visitantes por final de semana.

Com o acidente, muitos comerciantes e, até mesmo, moradores, foram prejudicados em seus negócios e procuraram a empresa para uma conversa. Desde o segundo dia após o acidente, a empresa montou um atendimento exclusivo para a comunidade local. Eles foram recebidos por uma pessoa, todas as reivindicações registradas e, posteriormente, repassadas aos advogados da empresa. (Entrevista direção e documento nº 8).

As reivindicações encaminhadas eram de valores muito díspares, uma vez que

a grande parte dos estabelecimentos comerciais do arraial trabalha na informalidade, portanto, não é aferida contabilmente. No entanto, foram doze acertos feitos pelos advogados, totalizando R\$ 30 mil de indenizações. Apenas dois irmãos, donos de negócios separados, entraram com ações contra a Rio Verde. No entanto, eles fecharam posteriormente, na justiça, um acordo nos mesmos valores inicialmente propostos pela empresa. (Entrevista direção).

"Nesse momento, vimos que, como em toda a situação de crise, aparecem os espertinhos que querem ganhar com esse tipo de coisa. Tem até aquela pessoa que não foi prejudicada em nada com relação ao acidente e que resolver dizer que foi. E existem ainda aquelas outras que se intitulam líderes comunitários, e resolvem chamar a si essa representatividade. Os pedidos eram dos mais diversos. Desde a poeira na minha porta está muito grande por causa do aumento do trânsito de veículos; então a gente colocou caminhão pipa molhando as estradas o tempo inteiro, até estou sem água na minha casa por causa do rompimento da adutora. Depois descobrimos que essa pessoa não era abastecida pela adutora, eles eram abastecidos por caminhões pipas comprados. Todos foram atendidos, todos fizeram as propostas que quiseram, e todos foram indenizados". (Entrevista direção).

Restabelecimento do acesso principal - Em abril de 2002, a estrada principal que dá acesso a São Sebastião das Águas Claras, atingida pelo acidente, foi liberada para o tráfego de veículos. A Rio Verde finalizou a reconstrução do trecho da estrada que atravessa seu terreno, tendo assumido todos os custos necessários.

Foi entregue à população um quilômetro de estrada recuperada (600 metros além do trecho atingido), com as seguintes melhorias: drenagem, reconstrução de meio-fio, sinalização, olho-de-gato para visualização noturna, além da revegetação de toda a área.

Para comunicar à população a abertura da estrada, a empresa desenvolveu uma campanha publicitária com anúncios em jornais de Belo Horizonte, colocou placas de *outdoors* também em Belo Horizonte, além de sinalizar com faixas toda a estrada de Macacos, não apenas com mensagens informativas, mas também com mensagens de agradecimentos ao apoio recebido. Também foi desenvolvido um trabalho de assessoria de imprensa junto aos jornais da capital e de Nova Lima (Documento nº 9).

4.3.5 Estratégias voltadas para órgãos públicos

Comunicação imediata do acidente e recepção de todos os representantes da comunidade – Como já foi relatado, a empresa teve a responsabilidade de comunicar imediatamente a todos os órgãos competentes envolvidas com a atividade minerária sem esconder a gravidade do ocorrido e da necessidade de apoio e ajuda naquele momento (Entrevista direção).

Em situações como essas de a empresa assumir uma postura de abertura para visitas e reuniões, já que isso possibilita minimizar o clima hostil e de desconfiança. Imediatamente, a empresa começou a receber representantes desses órgãos que foram até o local para avaliar os estragos causados com o acidente (Entrevista órgãos ambientais). Reuniões foram feitas entre a diretoria da empresa com profissionais dos diversos órgãos ambientais, assim como os diretores da empresa compareceram a diversas convocações das mais variadas entidades no intuito de esclarecer os fatos.

Mesmo que nem todas as informações ainda fossem conhecidas, os diretores da empresa tomaram a postura de revelar aquilo de que se tinha conhecimento, seja nas reuniões que ocorreram, nos documentos disponibilizados, nos relatórios feitos ou entrevistas dadas. (Entrevista direção). A fala honesta, calcada na verdade é a única, e melhor opção, em um momento de crise, seja no campo das relações pessoais ou públicas.

Comparecimento às reuniões e/ou entrega de documentos – Nos meses subsequentes ao acidente, a diretoria da empresa recebeu uma demanda enorme para comparecimento a reuniões que discutiam o ocorrido, assim como solicitações diversas para encaminhamento de documentos, como projetos, relatórios etc.

Relatórios mensais – A desinformação, como é salientada por um dos entrevistados, foi um grande problema a ser enfrentado pela empresa em meio a crise por que estava passando. A dificuldade de comunicar o que estava acontecendo era muito grande, já que a imprensa não dava espaço para a versão da Rio Verde. Essa situação, segundo os entrevistados, começou a gerar uma grande dificuldade para a continuidade dos trabalhos da empresa. Foi nesse momento que se decidiu, então, pela intensificação na elaboração de relatórios mensais para todos os órgãos, como um canal de informação permanente, descrevendo tudo que estava sendo realizado, desde as obras de recuperação, até o cumprimento das exigências com outros órgãos, uma estratégia de comunicação com seus

stakeholders externos. (Entrevista direção).

O interessante do formato escolhido pela empresa era que o relatório enviado apresentava primeiramente uma síntese do relatório anterior, possibilitando que o leitor tivesse uma visão completa de todo o andamento do caso. Essa foi uma forma encontrada pelos profissionais da Rio Verde de manter todos os órgãos simultaneamente informados de todas as ações que estavam sendo tomadas em todas as instâncias e, com isso, combater a onda de boatos que tinha se instalado. (Entrevista direção).

"Em um momento atendendo à demanda de informação deles, em outro momento, sendo proativo, falando o que nós fizemos neste mês. Por exemplo, a gente tinha que tomar uma medida pelo Corpo de Bombeiros, a gente fazia um relatório informando quais foram as medidas tomadas para essa finalidade, para essa e para essa... Quer dizer, nós tentamos concentrar todas as informações em relatórios mensais que atendessem a todos, para que todos soubessem o que o outro estava fazendo, o que outro já tinha de informação, como é que estava o andamento". (Entrevista direção).

Programa de Visitas – Em complementação ao trabalho iniciado de envio de relatórios mensais descrevendo todas as ações que estavam sendo tomadas e da postura de abertura, a empresa abriu ainda um outro canal de relacionamento com seus *stakeholders*. A partir do momento em que já havia etapas das obras em andamento, a empresa começou a convidar representantes e diretores dos órgãos ambientais que tinham relação com a atividade minerária e, principalmente, com o acidente ocorrido para visitarem a empresa, além do poder público, prefeito e câmara de deputados.

O objetivo era mostrar *in loco* tudo o que estava sendo realizado e, com isso, também amortizar as informações contrárias veiculadas pela imprensa. Esse trabalho foi intenso durante quase dois anos após o acidente, resultando em um elaborado programa de visitas. Atualmente, a empresa mantém esse canal aberto de relacionamento com a comunidade, sendo proativa no convite de pessoas e grupos de interesse da Rio Verde, por meio da demanda da população em conhecer a atividade e a empresa (Documentos nºs 2 e 7).

"O objetivo disso era também criar condições de continuidade de trabalho porque, com a notícia corrente, ela era muito contrária e faltava. Contrária tinha sim, não adianta negar, então tinha que ter essa outra, tínhamos que estar abastecendo diariamente com

informação real do que estava sendo feito. Para criar o quê? Confiança nessas pessoas que a gente estava tratando. Porque, na hora que ela vinha, olha eu sou de tal órgão, você está tendo contato com esse órgão aqui, o presidente deste órgão já foi lá, já viu o que estava sendo feito, já aprovou, já deu andamento. Era para ganhar confiança, credibilidade e até para eles terem noção de que a gente estava tratando corretamente com o outro órgão, não precisava ficar com o pé atrás, não precisa ter uma postura tão reativa à empresa não, porque ela está recebendo todo mundo, e tratando, e dando condições para todos". (Entrevista direção).

"Nós tivemos um relacionamento que também foi, no início, totalmente contrário à atividade de mineração, a própria Rio Verde, que foi com as ONGs locais. Mas eu acho que depois reverteu muito bem, porque veio um grupo organizado. Nós falamos e mostramos o que aconteceu, o que estava sendo feito, aí quando você consegue um interlocutor, tem uma forma de reverter, informar. Nós conseguimos informar essas pessoas, não quer dizer que eles acharam ótimo o acidente, mas eles passaram a ter a dimensão do que era, passaram a conhecer a cara de quem estava trabalhado, então melhorou demais. Inclusive eles tiveram papel decisivo em muitas questões que poderiam ser contrárias a Rio Verde, e com a participação das ONGs reverteu, quer dizer, deram um crédito, um aval em relação a Rio Verde. Pessoas que não têm compromisso, que não vieram aqui... se tem uma pessoa que veio, você bateu o olho na cara dela, ela viu a sua cara, você viu a cara dela, você está conversando, você explicou, a pessoa passa a ter uma certa responsabilidade em falar o que ela viu, em falar o que ela viveu, a não ser que a pessoa seja totalmente irresponsável ou mal intencionada. Mas eu acho que, a partir do momento em que ela veio, se informou, viu, ela tem um compromisso de chegar em uma reunião e falar o que ela viu". (Entrevista direção).

4.3.6 Estratégias voltadas para imprensa

Contratação de serviço especializado – Considerando a imprensa como um importante *stakeholder* no gerenciamento da crise, a empresa, em menos de uma hora após o rompimento da barragem, entrou em contato com a consultoria de comunicação empresarial, já parceira da empresa, solicitando o apoio de seus serviços e equipe na condução daquele episódio no relacionamento com a imprensa. Juntamente com a vinda de dois diretores da consultoria, começaram a chegar repórteres de rádio, jornais impressos e televisivos. O acidente da Rio Verde teve a cobertura de todos os jornais locais e nacionais naquela primeira semana. (Entrevista direção).

Como foi visto, a imprensa é um *stakeholder* formador de opinião, com o poder de interferir na percepção dos demais públicos. Assim, a informação a ser passada para esse *stakeholder* deve ser cuidadosamente preparada. Ao chegarem à Rio Verde, os jornalistas que cobriram o acidente recebiam sempre um material da empresa, seja a nota publicada nos jornais, *releases* com o que estava sendo realizado ou comunicados da empresa. (Entrevista direção).

Abertura de acesso à imprensa e envio periódico de releases - Por orientação da consultoria, a Rio Verde, naquele momento, adotou a postura de abertura das portas da empresa para acesso dos jornalistas. Na mesma madrugada do ocorrido, a imprensa já estava fotografando e gravando imagens do acidente. As áreas de acesso só eram limitadas pela equipe do Corpo de Bombeiros por uma questão de segurança.

Durante mais de dois anos e, sobretudo, no primeiro ano do acidente, a empresa enviou *releases* sempre que solicitada com o acompanhamento das obras que estavam sendo realizadas, além de balanços de um e dois anos do acidente, ou em visitas especiais à sede da empresa.

"Sobre a crise, a primeira coisa foi receber tudo mundo, todo mundo assim, as lideranças comunitárias eram atendidas. Como se tivesse montado um acampamento. Aquela sala de reunião lá da mina foi, tornou-se um local de várias rodadas de conversações, todos os jornalistas eram recebidos, todos eram bem atendidos e a gente nunca deixava a empresa se expor sozinha, seus diretores. Sempre eu recebia, me apresentava, e falava que ele seria atendido, e a empresa começava a dar todas as informações". (Entrevista direção).

Para os entrevistados, a postura adotada pela empresa é uma questão ética, de responsabilidade com a sociedade, de prestação de contas. Eles entendem que é responsabilidade social a empresa responder aos meios de comunicação que falam em nome da sociedade, responder às lideranças comunitárias que também falam, que são mandatárias da comunidade. E a empresa, nesse ponto, apesar de todo o sofrimento, teve essa consciência, informando com transparência e com disponibilidade para dar as respostas. (Entrevista direção).

Montagem de sala de imprensa e sobrevôo de helicóptero – A montagem de um local específico para a imprensa, chamado pelos teóricos de *central de informações*, também é

igualmente importante. Assim, a sala de reuniões da empresa se transformou em sala de imprensa para que o trabalho dos jornalistas fosse realizado, com telefone e fax disponíveis. Todos os órgãos da imprensa eram recebidos pelos consultores e encaminhados ao porta-voz da empresa para entrevistas. Nesses primeiros dias após o acidente, a empresa permitiu que jornalistas sobrevoassem a área no helicóptero da Polícia Militar, com o combustível financiado pela própria Rio Verde. (Entrevista direção e imprensa)

"Ela pagava viagens exclusivas, agora para a tevê Globo, agora para o Estado de Minas, agora para a TV PUC; foi a exposição máxima para uma empresa que está vivendo uma catástrofe para a mídia. Ela mostrou suas entranhas, e em mineração mostrar as entranhas é terrível, ela mostrou a lama". (Entrevista direção).

Seguindo a política de abrir as portas para a imprensa e receber todos os jornalistas interessados no acidente, a empresa foi orientada a dizer sempre a verdade, de acordo com o que se conhecia.

"Primeiro a constatação de um acidente. Era lamentar o acidente, as vítimas. Era a empresa falar que não se furtaria da suas responsabilidade, que a empresa, ela mesma, tomaria a iniciativa de apurar as causas do acidente, que ela iria colaborar com as autoridades nas causas do acidente, que ela daria toda a assistência aos seus empregados, sobretudo as vítimas possíveis. Isso eu estou falando nas primeiras horas, porque nas horas do dia seguinte, houve um segundo momento da comunicação que foi a palavra da diretoria para o público interno, uma carta da diretoria para cada funcionário". (Entrevista direção).

O relacionamento com a imprensa pode ser dividido em duas etapas: a primeira, quando toda a imprensa foi recebida na empresa e encaminhada ao porta-voz para entrevistas; e, um segundo momento – cerca de dez dias depois –, quando o porta-voz, impossibilitado de atender a imprensa por causa das demandas dos órgãos públicos, transferiu esse contato diário de resposta à imprensa para a assessoria de imprensa.

A diretoria da empresa, com seu fundador já afastado da rotina da empresa, principalmente, nesse momento, se limitava a três filhos. Diante do ocorrido, a demanda por reuniões, pareceres, apresentação de documentos e mapas era infinita e, em um certo momento, a diretoria passou a se revezar para atender a tantas demandas dos órgãos públicos, Fundação Estadual do Meio Ambiente – FEAM –, Departamento Mineral de

Política Minerária – DNPM –, Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia – CREA –, Instituto Mineiro de Gestão das águas – IGAM –, Instituto de Criminalística etc. (Entrevista direção).

Foi a partir do momento em que o porta-voz da empresa ficou impossibilitado de atender a demanda da imprensa pessoalmente - até porque ela já não mais estava ficando todo o dia na sede da mina, local do acidente -, que a responsabilidade de atender as necessidades dos jornalistas foi transferida para a assessoria de imprensa, estendendo-se pelo resto da cobertura do ocorrido, até mesmo, por anos depois (Entrevista direção).

"O atendimento era diário, constante, as solicitações eram inúmeras e todas foram atendidas. O que não foi atendido era o convite de aparecer em programas de entrevista na televisão. Foi uma decisão estratégica da empresa, pensada, e também, não havia pessoal para comparecer a programas de tevê, porque as outras solicitações eram enormes. Nós chegamos à conclusão e, acertadamente, de que não adiantava ir a esses programas porque não se estava ali querendo demonstrar nem o ocorrido, nem a verdade dos fatos. O objetivo era um massacre público, e só". (Entrevista direção).

"A imprensa estava massacrando, um verdadeiro massacre. Não tinha aquele distanciamento, que eu acho que em um momento de crise tão grande precisa ter, não um distanciamento, com é que eu vou dizer, um respeito talvez. Eu acho que a imprensa foi muito dura. Era do tipo assim, você estava conversando em uma sala, tinha alguém com um microfone enfiado na janela para gravar a conversa". (Entrevista direção).

Definição do Porta-voz – A escolha de um porta-voz para o gerenciamento da crise talvez seja um dos aspectos mais importantes. Apesar de não ter essa indicação antes do acidente, com o objetivo de dar uma cara à crise, estabelecer uma identidade da empresa diante do ocorrido e impedir que diferentes pessoas falassem do acidente criando verdades diferentes, a diretoria da empresa, juntamente com a consultoria de comunicação, definiu como porta-voz oficial da empresa o diretor da área técnica. A escolha foi feita de forma natural, uma vez que ele é o responsável pelos trabalhos da mina, então, era a pessoa com maior conhecimento para dar qualquer informação sobre o acidente (Entrevista direção).

Mesmo não dispondo de um treinamento prévio de como agir como porta-voz, o diretor foi orientado quanto à melhor forma de agir e, principalmente, de buscar manter o equilíbrio emocional mesmo diante das pressões da imprensa. (ROSA, 2003).

"A consultoria disse que a crise deveria ter uma cara, que essa pessoa deveria mostrar responsabilidade, mostrar presença, vontade de resolver o problema, de dizer e dar credibilidade no que você estava falando. Eu acho que realmente marcou demais, o verdadeiro sofrimento estava estampado na cara do Pedro. E isso marcou demais, quando a gente conversa com outras pessoas até hoje é comentado. E eu acho que isso deve ter sido a coisa mais dura do mundo, ter que enfrentar esse negócio, porque não foi só repórter, era a Assembléia Legislativa, CPI, etc, tudo que tinha que falar era o Pedro. Agora foi importante pela consciência da situação e além desse efeito psicológico da pessoa, era o dono da empresa que estava falando, mostrando que estava resolvendo. Então, era muito importante ter a informação certa ali na hora. Acho que isso valeu demais, foi até o limite". (Entrevista direção).

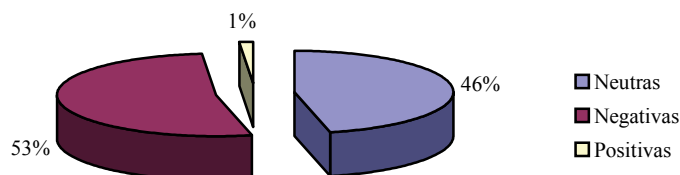
Como o Corpo de Bombeiros também tinha um assessor de comunicação próprio, ficou estabelecido que a respeito dos assuntos sobre as buscas, que envolviam diretamente os interesses das famílias, só esse assessor do Corpo de Bombeiros falaria. Assim, todos os dias, depois de conversar com os familiares, ele se reunia com os repórteres de plantão para informar como tinha sido o trabalho de buscas do dia (Entrevista direção).

Realização de coletiva com a imprensa – De acordo com os entrevistados, durante toda a cobertura do acidente ocorrido na empresa, o relacionamento da empresa com a imprensa foi muito difícil, principalmente, pelo peso das acusações, com poucas oportunidades de veicular a versão correta da própria empresa (Entrevista direção e funcionários).

Mesmo contando com o apoio de serviços profissionais para esse relacionamento com a os meios de comunicação, e optando pela postura de abertura e transparência, a Rio Verde recebeu um tratamento de muita hostilidade por parte da imprensa que, durante mais da metade da cobertura, mais atacou e duvidou do que divulgou a versão da empresa. (Entrevista direção).

Uma análise qualitativa realizada pela consultoria contratada pela Rio Verde revelou que, no primeiro ano após o acidente, a cobertura da imprensa escrita publicou 46% de matérias neutras, trazendo a versão da imprensa, contra 53% de matérias negativas com críticas e ataques à empresa. Somente 1% de matéria positiva.

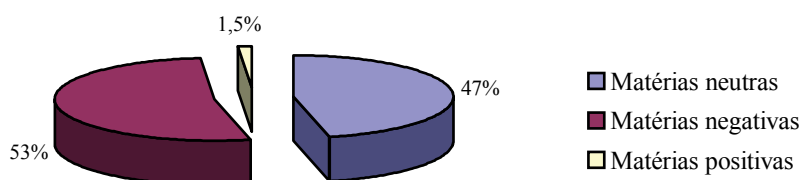
Gráfico 14
Análise qualitativa da cobertura da imprensa escrita.
Período: 21/06/2001 a 05/08/2002



Fonte - Lélío Fabiano e Associados.

Passados dois anos e meio após o acidente, quando a empresa já tinha consolidado seu programa de visitas, finalizado as obras de recuperação, assinado o Termo de Ajustamento de Conduta – TAC – e já em implantação, pouca coisa se modificou na cobertura da imprensa. Alcançou 1,5% de matérias positivas, 47% de publicações neutras e manteve as 53% negativas.

Gráfico 15
Análise qualitativa da cobertura da imprensa escrita.
Período: 22/06/2001 a 23/10/2003



Fonte - Lélío Fabiano e Associados.

De acordo com os entrevistados representantes da empresa, quatro meses após o acidente, quando a empresa já estava em andamento com obras de recuperação da área do acidente, a imprensa veiculava matérias acusando a empresa de não estar fazendo nada diante da gravidade do ocorrido, complicando, inclusive, a situação dos órgãos ambientais que, pelas acusações da imprensa, estariam sendo irresponsáveis por não cobrarem da empresa uma atitude imediata de recuperação.

Diante dessas matérias veiculadas, a empresa decidiu organizar uma coletiva com a imprensa para mostrar o andamento das obras, no dia 31 de outubro, com a presença da

diretoria e corpo técnico da Rio Verde, além dos engenheiros consultores, contratados para elaboração dos projetos e execução das obras. Para essa coletiva, foram convidados todos os veículos de comunicação:

- televisão: Rede Globo, Rede TV, Rede Super, TV Alterosa, TV Bandeirantes, TV Horizonte, TV Metrópole, TV Record e TV Rede Minas, TV Universitária;
- rádios: CBN, Rádio Inconfidência e Rádio Itatiaia;
- jornais impressos: Diário da Tarde, Diário do Comércio, Estado de Minas, Gazeta Mercantil, Hoje em Dia e O Tempo.

Uma semana antes da data, receberam o convite para a coletiva e, no dia anterior, um novo convite com a confirmação da presença do secretário adjunto da Secretaria de Estado do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável – SEMAD –, do então presidente da FEAM e do diretor de Atividades Industriais e Minerárias da FEAM (Documento nº 10).

Ao contrário da cobertura do acidente nos primeiros dias quando toda a imprensa esteve presente, no dia da coletiva, quando as obras seriam mostradas e analisadas, apenas cinco veículos da imprensa compareceram à coletiva, sendo que dois dos jornalistas não acompanharam a visita a campo (Documento nº 11).

"Por isso que a gente resolveu chamar a imprensa para falar e mostrar o que estávamos fazendo. Mas eu acho que não teve sucesso, se teve sucesso foi a longo prazo. Mas dentro daquele período de dificuldade mesmo... Uma vez uma pessoa me disse: não existe situação tão ruim que não possa se tornar pior. Talvez pudesse ter sido pior se a gente não tivesse feito aquele esforço."

"Bom a desinformação foi grande. Entra a desinformação, o palpite, a informação tendenciosa. Eu acho que nesse caso, por a gente estar em uma área muito sensível, a desinformação foi grande, a tentativa de aumentar, desestabilizar a empresa através disso foi muito grande. E é mais fácil de se fazer também, não há dúvida. Aí eu acho que entramos numa outra fase, em termos de comunicação, porque isso começou a afetar o andamento do que a gente estava fazendo, o destino da própria empresa, essa desinformação começou a afetar tudo isso. Começou a afetar as relações com os próprios órgãos governamentais. Foi aí que nós passamos para os relatórios mensais, coletiva. Primeiro, nós falamos tudo que tinha para falar, nós fomos ao vivo, microfone na boca, câmera, tudo mais, depois que deu uma diminuída nisso,

começou a imprensa ser alimentada por todo tipo de informação contrária, porque os órgãos governamentais estavam sendo criticados porque não tomavam nenhuma providência, eles não faziam nada, famílias não estavam sendo atendidas; tudo isso saía na imprensa". (Entrevista direção).

Quadro 5
 Descrição do Gerenciamento da crise pela empresa

Empresa	Funcionários	Familiares	Comunidade	Órgãos públicos	Imprensa
1. Primeiros comunicados aos órgãos competentes 2. Publicação de notas na imprensa local 3. Colaboração no trabalho do Corpo de Bombeiros 4. Realização de obras de recuperação 5. Percepção Socioambiental - atitudes e comportamentos	6. Identificação dos funcionários desaparecidos 7. Reunião na madrugada 8. Distribuição de comunicado interno 9. Conversas individuais / telegramas / telefonemas	10. Comunicação dos falecimentos 11. Recepção dos familiares 12. Apoio emocional e operacional aos familiares 13. Contratação de assistentes sociais e psicólogos 14. Serviço de levar e buscar as famílias diariamente 15. Alimentação diária 16. Contratação de ambulância 17. Convocação do Corpo de Bombeiros; apoio ao trabalho de busca e financiamento do combustível do helicóptero 18. Disponibilização de profissionais para acompanhamento nas questões jurídicas 19. Pagamento dos enterros e da diferença dos salários 20. Fornecimento de cestas básicas e planos de saúde 21. Pagamento de indenizações	22. Fornecimento de transporte alternativo 23. Negociação de um transporte alternativo 24. Sinalização das vias alternativas de acesso 25. Fornecimento de caminhões-pipa 26. Recepção de representantes da comunidade 27. Pagamento de indenizações aos comerciantes locais 28. Restabelecimento do acesso principal	29. Comunicação imediata do acidente 30. Recepção de todos os representantes da comunidade 31. Comparcimentamento às demandas surgidas para reuniões e/ou entrega de documentos 32. Envio de relatórios mensais 33. Programa de visitas	34. Contratação de serviço especializado / consultoria 35. Abertura do acesso à imprensa para cobertura do acidente 36. Envio de <i>press</i> 37. Montagem da sala de imprensa 38. Autorização para sobrevôo de helicóptero 39. Definição de um porta-voz 40. Realização de coletiva com a imprensa

Imagem desejada ser alcançada pela empresa

De acordo com o relato dos entrevistados da empresa (diretores e consultores), a empresa tinha como principal objetivo ao adotar as ações e estratégias de comunicação no gerenciamento da crise com o acidente: assumir com responsabilidade o acidente e suas consequências, reconhecendo a gravidade do ocorrido e, por isso, enfrentando o problema de frente, sem, em nenhum momento, fugir de suas responsabilidades. Esse grupo de entrevistados é unânime em reconhecer que a preocupação maior da empresa era com os familiares das vítimas, no intuito de oferecer conforto naquele momento, e todo o apoio que fosse possível para amenizar a dor da perda. Com tudo isso, a empresa desejou alcançar uma imagem de responsabilidade, ética, firmeza, e comprometimento na busca das soluções para as correções dos estragos causados.

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

Os dados coletados nesta pesquisa podem ainda ser aglutinados e classificados em outros grupos de forma a facilitar a visualização das ações de comunicação e relacionamento adotadas pela empresa decorrente de quatro estratégias específicas:

Quadro 6

Relação das ações de comunicação decorrentes das estratégias da empresa

Estratégias	Ações
Estratégia de Comunicação Interna e Externa	Comunicados com órgãos competentes
	Montagem de sala de imprensa
	Publicação de nota na imprensa local
	Reunião na madrugada
	Realização de coletiva de imprensa
	Comunicados internos
	Conversas/Telefonemas/Telegramas
	Comunicados de falecimentos
	Abertura de acesso à imprensa
	Envio periódico de <i>pre-releases</i>
	Definição de porta voz
	Comunicação imediata do acidente
	Recepção de todos os representantes da comunidade
	Comparecimento à diversas reuniões e entrega de documentos
	Relatórios mensais
Contratação de serviços especializado de comunicação	
Estratégia de redução de impactos sociais e ambientais	Realização de obras de recuperação
	Percepção socioambiental
	Transporte e negociação de vias alternativas de acesso
	Sinalização de vias alternativas
	Fornecimento de caminhões pipa
Reestabelecimento do acesso principal	
Estratégia de assistência aos familiares dos funcionários falecidos	Identificação de desaparecidos
	Recepção e apoio emocional e operacional aos familiares
	Apoio ao trabalho de resgate e identificação dos corpos
	Colaboração com o trabalho dos bombeiros
	Disponibilização de profissionais para acompanhamento nas questões jurídicas e de funeral
Fornecimento de cestas básicas e planos de saúde	
Estratégia de relacionamento com a comunidade	Programa de visitas
	Pagamento de indenizações à comunidade
	Recepção de representantes da comunidade e pagamentos de indenizações aos comerciantes locais.

Fonte - Elaborado pela autora da dissertação.

4.4 Imagem desejada pela empresa

Neste momento da pesquisa, o objetivo foi identificar qual era a imagem que a empresa desejava alcançar junto aos seus *stakeholders* com o desenvolvimento de várias estratégias de comunicação voltadas para os diversos públicos. Todas as estratégias implantadas pela direção da Rio Verde naquele momento tinham um objetivo que se confirmaram ou não com a construção de uma nova imagem da empresa.

De acordo com as entrevistas realizadas com a direção, gerentes e consultores da empresa, o objetivo principal da Rio Verde, ao tomar essa série de estratégias de comunicação e relacionamento com seus públicos, foi de assumir com responsabilidade o acidente e suas conseqüências. De acordo com todos os entrevistados da empresa, a Rio Verde reconheceu a gravidade do acidente e encarou o problema de frente, não medindo esforços humanos nem financeiros para corrigir os estragos causados. Diante da fatalidade das mortes, os entrevistados relatam que, primeiramente, era importante a solidariedade junto aos familiares dos funcionários falecidos, oferecer todo o apoio emocional e operacional necessário naquele momento.

Além disso, para os representantes da empresa, era imprescindível assumir uma postura de responsabilidade e, principalmente, comprometimento com a busca das causas do acidente, colaborando com o trabalho dos órgãos competentes. Também foi apontada, pelos entrevistados, a postura determinada da empresa na busca de soluções imediatas para a correção dos estragos do acidente.

"Mas o objetivo era realmente de corrigir, de resolver, assumir com responsabilidade, com coragem, determinação, firmeza, franqueza. Em nenhum momento, perante nenhum desses públicos, a empresa se furtou em assumir as responsabilidades dela, em nenhum momento, a gente falou não vamos fazer. Nós podíamos não ter como fazer, e dizíamos vamos fazer e fizemos". (Entrevista direção).

"Este é o caminho. Se você não tiver com a comunidade atingida, as vítimas, uma posição simpática, de reconhecer que a empresa está agindo de forma a minimizar todos os estragos causados, seria muito mais difícil. Caso contrário, o judiciário poderia ser mais duro. Esta postura tem influência no processo jurídico. Percebe-se que a empresa é séria e está buscando resolver a questão, com responsabilidade. Um acidente daquele vulto ter só três ações em juízo? Isso é resultado de uma empresa comprometida, com ética e responsabilidade...". (Entrevista direção)

Além desse objetivo geral identificado pelos entrevistados de se alcançar uma imagem séria e de responsabilidade, muitos dos entrevistados apontaram ainda alguns objetivos específicos em relação a determinados públicos que traduzem bem a imagem que a empresa se propôs alcançar.

Para alguns dos entrevistados da empresa, a direção da empresa desejou amenizar o sofrimento da perda dos funcionários e, sobretudo, mostrar que foi uma fatalidade o acontecido. Outro aspecto apontado foi a prontidão em resolver os problemas dos familiares das vítimas, não deixando que fossem se acumulando e se avolumando. (Entrevista direção).

4.5 Imagem da empresa antes do acidente

A avaliação feita por membros da direção e dos funcionários é unânime em reconhecer que a Rio Verde, antes do acidente, era uma empresa pouco conhecida, com pouca visibilidade e exposição.

De acordo com a opinião desse grupo, a Rio Verde era uma empresa discreta, que não tinha necessidade de alardear seu trabalho, preocupando-se em exercer suas atividades de maneira correta conforme as leis que regem o setor.

Grande parte dos funcionários da empresa entrevistados acreditam na mudança da imagem conquistada pela Rio Verde após o acidente. Antes, eles reconhecem a Rio Verde como uma empresa séria, porém, muito fechada, sem visibilidade, até mesmo, pela pouca agressividade mercadológica.

"Ela sempre teve uma postura discreta; eu acho que a palavra é essa: discrição. Hoje a empresa é aberta, é clara, transparente. Antes era o contrário, ela simplesmente não tinha necessidade de mostrar nada, ela não se sentia na necessidade de mostrar. Hoje, o que mudou foi justamente isso, eles perceberam a capacidade que eles têm". (Entrevista funcionários).

Já os familiares dos funcionários falecidos apresentaram uma grande dificuldade em responder qual era a imagem da empresa antes do acidente. Todos eles, sem exceção, não foram capazes de avaliar a imagem que têm sobre a Rio Verde antes do ocorrido. Suas avaliações se limitam a após o acidente. (Entrevista familiares).

A avaliação da imagem da empresa antes do acidente feita pelos entrevistados

membros da comunidade apresenta pontos discordantes, uma polêmica que se estende por todo estudo de caso. Ao longo das entrevistas, diante de todas as questões propostas para esse grupo, as opiniões são claramente divididas em dois subgrupos com percepções particulares. (Entrevista comunidade).

De um lado, os nativos da região de São Sebastião de Águas Claras, entre eles comerciantes, pessoas que nasceram na região. Eles declaram a seriedade da empresa, suas intenções e comprometimento com que enfrentou o acidente. Esse grupo consegue identificar grande parte das estratégias tomadas pela empresa no que tange à comunidade local, reconhecendo a intenção de amenizar as complicações geradas para a região. A imagem descrita por esse grupo em relação à empresa é uma imagem neutra, de *alguém que está lá, mas não incomoda*. (Entrevista comunidade).

A maioria dos entrevistados moradores da região reconhecem a atividade da Rio Verde como importante para o município e, sobretudo, conhecem os moradores que trabalham na empresa. Além disso, eles destacam o bom relacionamento existente com a direção da empresa recebendo, na medida do possível, apoio para eventos do município, por meio de patrocínios de festas, doação de material, patrocínio do clube esportivo do arraial e da construção de um jardim e recuperação da estrada. (Entrevista comunidade).

"A imagem é boa, nunca me atrapalhou em nada, nunca me prejudicou em nada... não tenho nada contra a mineração". (Entrevista comunidade).

"Não tenho nada para dizer mal, eles são muito bons. A empresa toda vida deu emprego para o pessoal do arraial, arrumam coisas para a gente. É gente séria, boa, responsável". (Entrevista comunidade).

Do outro lado, têm-se os sitiantes, ou seja, pessoas proprietárias de sítios ou casas na região para finais de semana, ou seja, compraram terreno ou casa depois que a atividade minerária já estava instalada na região. Para esse grupo, não só a Rio Verde Mineração, mas todas as empresas desse setor são um incômodo, trazendo pouco retorno para o município e seus moradores. (Entrevista comunidade)

Aqui se tem um grupo bastante crítico, intolerante com a empresa antes e depois do ocorrido e, principalmente, com o acidente. Desconhecem as ações tomadas pela empresa no gerenciamento da crise do acidente e têm críticas que são anteriores ao ocorrido em junho de 2001. Para esse grupo, a atividade minerária é praticamente incompatível com a

região, famosa pelas suas belezas naturais. O desejo, expresso por boa parte dessa parte dos entrevistados, é que essa atividade fosse encerrada na região. (Entrevista comunidade).

"Irresponsável. Ela já vinha assoreando, um cuidado mínimo, não tinha represa de decantação e uma série de coisas que era obrigação de ter e não tinha. Essas pessoas deveriam ter um pouco de bom senso, ter consciência de que estava jogando dejetos, lixo no quintal dos outros, no caso aqui, a comunidade. Não é soltar minério no rio, porque os outros já tinham soltado minério no rio, isso não é razão para eles fazerem o mesmo. Quer dizer, são irresponsáveis, não têm o menor respeito com a natureza, não têm o menor respeito para com a qualidade da água. Com relação à comunidade, também nunca vi nada, nenhuma festa, nenhuma atitude comunitária, nada, nada, zero". (Entrevista comunidade).

É interessante contrapor as opiniões dos dois grupos. Enquanto, para uma parte do grupo, determinadas ações realizadas pela empresa são válidas, consideradas positivas, essas mesmas ações, já para a outra parte do grupo, são motivos de críticas.

"Agora acho que ela está mais contida, ela teve uma maquiagem legal. Eu não concordo de ela soltar um *outdoor* para todo mundo ler [o mundo com minério de ferro]. Eu estou de acordo com isso, o que eu não concordo é com a mineração irresponsável, que pega o minério e põe dinheiro no bolso; a comunidade para baixo é que se dane. Lógico que ela tem que agir dessa maneira, dar estrada bonitinha, dar jardimzinho na frente, mas o caminhão continua passando e enchendo de lama também. Cuida um pouco, mas não é o cuidado que eu acho que deveria ter. Para quem não conhece o antes, vai achar que é uma mineração bonita, legal, faz represa, cuida da estrada. Nós sabemos o que aconteceu e o que vem acontecendo". (Entrevista comunidade).

"Fizeram um outdoor, se comunicam com a população não só daqui, mas de Belo Horizonte também. Estão cuidando de um jardim na estrada, além do trabalho na escola de Macacos com os meninos...". (Entrevista comunidade)

A diferença de opiniões fica exposta inclusive quando um dos entrevistados fala a respeito do outro grupo.

"O problema que eles têm aqui é com meia dúzia de barrigas verdes; os ambientalistas que moram aqui... eles acham que tem que ser do jeito deles...". (Entrevista comunidade).

Para este entrevistado, o relacionamento da empresa é muito bom com os nativos do arraial de Macacos, por outro lado, aqueles que estão morando em Macacos há dois, três anos, vão falar muito mal da empresa.

Os entrevistados dos órgãos públicos já tinham uma percepção mais definida acerca da empresa, conseguindo traçar um paralelo da imagem da empresa. Esses entrevistados avaliaram a imagem da empresa antes do acidente como neutra. Para eles, a Rio Verde era uma empresa, como já foi dito, sem agressividade mercadológica, mas que desenvolvia seu trabalho de forma correta sem transtornos para os órgãos ambientais e afins.

"Eu sabia que existia essa empresa, já havia visto referências econômicas pela imprensa, mas nunca tinha estado lá". (Entrevista órgãos ambientais).

Mesmo conhecendo pouco do que foi feito como estratégias para o gerenciamento da crise e pouco da empresa antes do acidente, a imagem dos entrevistados representantes de órgãos públicos a respeito da empresa é favorável.

A avaliação dos representantes dos órgãos ambientais pode ser percebida como uma avaliação, ou seja, a partir da percepção que os entrevistados apresentam hoje sobre a Rio Verde a partir de tudo que a empresa fez na condução do acidente, estes entrevistados traçam uma avaliação de antes por *conseqüência*.

Apesar de não conhecerem pessoalmente a Rio Verde antes do acidente, para a maioria desse grupo de entrevistados, uma empresa que age corretamente, que demonstra ética e seriedade na condução de uma crise, só poderia ser uma empresa da mesma forma no passado.

"Você não muda o caráter, a forma de pensar de uma pessoa". (Entrevista órgãos ambientais).

"Eu não tinha nenhuma imagem da Rio Verde antes do acidente, nunca tinha estado lá; não conhecia a direção da empresa, a primeira vez que fui visitar a mineração foi na manhã do acidente. Hoje, acho que foi uma imagem feita com muita luta, com muito sofrimento e muita consciência". (Entrevista órgãos ambientais).

Já alguns representantes dos órgãos ambientais, que conheciam melhor a empresa antes do acidente, são cautelosos em avaliar a imagem antes. Entretanto, o fazem de forma neutra.

"Eu tinha uma imagem mediana. Tínhamos uma boa imagem no que se refere à recuperação das áreas mineradas, sabíamos do trabalho ambiental do gerente de meio ambiente, mas tínhamos uma certa desconfiança justamente em relação à gestão ambiental do empreendimento como um todo. Infelizmente, aconteceu o acidente". (Entrevista órgãos ambientais).

Os jornalistas entrevistados também apresentaram uma característica particular. Considerando que jornalistas são, pela sua natureza, pessoas críticas, eles não conseguem separadamente emitir uma avaliação da imagem da Rio Verde independentemente da avaliação que cada um deles tem do setor de mineração. As opiniões emitidas retratam mais do que uma opinião em relação à Rio Verde especificamente, mas, sobretudo, uma opinião preconcebida quanto à atividade de mineração. (Entrevista imprensa local).

"Eu já tenho um preconceito com mineração". (Entrevista imprensa local).

"Eu não tinha qualquer avaliação anterior da Rio Verde, até desconhecia, porque mineração não anuncia no jornal, não vende no supermercado. São grandes empresa que faturam milhões, mas são desconhecidas do grande público. Ela era para mim uma grande desconhecida. Eu certamente já vi várias e várias vezes alguma placa da Rio Verde, ou em alguma matéria sobre o desempenho da economia mineira; mas não gravei o nome, não tinha conhecimento, desconhecida". (Entrevista imprensa local).

Ainda assim, uma parte dos entrevistados representantes da imprensa local foi capaz de avaliar a Rio Verde, assim como os entrevistados funcionários da empresa, como uma empresa retraída, uma empresa fechada, exercendo sua atividade de forma contida.

"Imagem de uma empresa fechada, lá no seu lugar, uma atividade que não tem exposição. De uma empresa que não precisou se posicionar sem a crise". (Entrevista imprensa local).

"Essa empresa eu não tinha conhecimento dela, eu não sabia se ela era uma empresa digamos, limpa, verde, se eles tinham essa preocupação realmente. Eu acho que se ela tivesse, talvez, isso não teria acontecido". (Entrevista imprensa local).

4.6 Imagem percebida pelos *stakeholders* depois do acidente

Depois da implementação das estratégias de comunicação e relacionamento, a Rio Verde construiu uma imagem junto aos seus *stakeholders*. O terceiro objetivo deste estudo de caso é identificar qual é a imagem conquistada pela Rio Verde depois do desenvolvimento de uma série de estratégias de comunicação durante dois anos de trabalho.

Para isso, foi solicitado a cada entrevistado que identificasse as estratégias de comunicação adotadas pela empresa. Com isso, pretendia-se perceber se as ações adotadas pela empresa foram percebidas pelos seus *stakeholders* ou não.

Em seguida, foi solicitado aos entrevistados que fizessem uma avaliação se a empresa teria atingido ou não os objetivos esperados. Foi perguntado aos entrevistados qual a imagem que eles têm hoje da empresa e, posteriormente, foi pedido que avaliassem se a empresa deixou de fazer alguma coisa, ou seja, se alguma outra coisa poderia ter sido feita para que a imagem da empresa perante o entrevistado fosse mais bem avaliada.

Com exceção dos funcionários da empresa que, de alguma forma, acompanharam as ações e decisões tomadas pela Rio Verde de perto por estarem dentro da empresa no seu dia-a-dia, os outros segmentos de públicos indicam desconhecer as ações que foram implementadas pela Rio Verde com o propósito de estabelecer um relacionamento com seus *stakeholders*.

As entrevistas foram realizadas com funcionários que trabalhavam na empresa quando o acidente ocorreu e que ainda permanecem no seu quadro de funcionários. Ao serem perguntados sobre as ações implementadas aos diversos públicos, a grande parte soube identificar muitas das ações tomadas em relação ao próprio grupo dos funcionários, familiares e à comunidade. No entanto, conheciam pouco das ações direcionadas à imprensa e aos órgãos públicos.

O grupo de funcionários especificamente soube identificar todas as estratégias adotadas pela empresa na gestão da crise – os comunicados aos órgãos competentes, as publicações de notas na imprensa para a comunidade, a colaboração no trabalho do Corpo de Bombeiros e a realização das obras de recuperação -, as estratégias tomadas voltadas para os próprios funcionários – identificação dos funcionários, reunião na madrugada, comunicação interna, as conversas pessoais/telegramas e telefonemas, além das algumas das ações voltadas para os familiares dos funcionários falecidos – comunicação do falecimento, recepção dos familiares na empresa, apoio emocional e operacional aos

familiares, contratação das assistentes sociais e psicólogas, o serviço diário de levar e buscar os familiares, alimentação diária, a disponibilização de profissionais para acompanhar as questões jurídicas, pagamento dos enterros, o fornecimento das cestas básicas e planos de saúde e o pagamento das indenizações.

Já as ações adotadas junto aos outros *stakeholders*, o grupo de entrevistados dos funcionários não foi capaz de se lembrar de tudo, mas de boa parte das estratégias realizadas, como o fornecimento de transportes alternativos e caminhões pipas para a comunidade, a sinalização das vias de acesso, a recepção de comerciantes com algum tipo de reclamação e o pagamento de indenizações para os comerciantes. Além disso, o grupo identificou o comparecimento da diretoria a diversas solicitações dos órgãos públicos, o programa de visitas periódicas, o envio de relatórios e o atendimento à imprensa, a contratação de uma consultoria especializada para o atendimento à imprensa. (Entrevista funcionários).

"O que a gente podia dar de apoio às famílias que estavam lá, a gente fez. Dar alimento, eles estavam lá por conta, e a gente ficava tentando ajudar no que eles precisavam. Foi colocada uma psicóloga, uma assistente social. Foi dada cesta básica, continuou pagando o salário deles por tempo determinado. Transporte para eles irem e virem. Apoio até jurídico, essa parte jurídica toda, inventário, reconhecimento dos corpos, atestado de óbito; a empresa estava providenciando para eles". (Entrevista funcionários).

"Os representantes dos diversos condomínios, da própria cidadezinha, dos lugarejos ao redor, eles estavam, nos primeiros dias, vindo direto na Rio Verde querendo ter informações. A gente, na medida do possível, ia recebendo cada um deles". (Entrevista funcionários).

"Tinha o pessoal da consultoria de comunicação que ficava responsável de divulgar o que estava acontecendo, e quais os procedimentos que estavam sendo tomados. A consultoria ficou praticamente responsável por toda essa parte de comunicação diretamente com os órgãos de comunicação". (Entrevista funcionários).

Aos serem questionados se a empresa conseguiu alcançar seus objetivos com os públicos, a avaliação também é positiva. O grupo dos funcionários acredita que a empresa alcançou seus objetivos junto aos diversos *stakeholders*. Para os entrevistados, a empresa conseguiu passar a mensagem de que ela não tinha sido culpada pelo acidente, mas que

estava pronta para assumir todas as responsabilidades necessárias a partir do ocorrido.

Em relação aos familiares, a maioria dos funcionários entrevistados acredita que a empresa também alcançou seus objetivos de responsabilidade, oferecendo o apoio necessário para aquele momento. No entanto, o grupo entrevistado ressalva a existência de pessoas que tentaram tirar proveito diante da situação. Essas pessoas avaliam os funcionários, a Rio Verde não atendeu as suas expectativas. (Entrevista funcionários).

"Com as famílias a empresa tentou fazer de tudo que era preciso fazer, tudo que era de responsabilidade, mas é claro que existiam alguns que queriam usar-se disso até para tirar mais proveito da situação em si. Então, esses, eu acredito que a Rio Verde não tentou agradar, eles não conseguiram o objetivo deles, mas eu acho que a empresa conseguiu o objetivo dela. Porque ela não deixou a desejar qual era o foco dela, que era o de cumprir com suas obrigações. O que eles estavam querendo, isso aí já era, vamos dizer, o *pulo do gato*". (Entrevista funcionários).

"Com os órgãos públicos é muito mais fácil do que com a comunidade, porque com os órgãos públicos, existem leis, então, a coisa não é nada pessoal, a coisa não parte para o subjetivo. É muito claro e objetivo. Foi feito o projeto, os projetos foram aprovados, os projetos foram cumpridos, então estava tudo comprovado, não tinha por onde eles pensarem, falar que nisso aqui não estava correto". (Entrevista funcionários).

"No começo, a gente percebeu que os funcionários, aqueles que não tinham acesso às informações, aos procedimentos que estavam sendo tomados, o que estava acontecendo, eles ficaram realmente querendo ajudar sem saber como, curiosos por saber o que estava acontecendo e sem ter nenhuma informação. A partir do momento em que ela percebeu que precisava dar um retorno mais claro, mais objetivo para eles, isso foi muito bom, foi muito importante, porque eu acho que foi esclarecedor para todo mundo, porque todo mundo viu o trabalho que estava sendo feito, o desgaste de cada um não estava sendo em vão. E isto teve um retorno muito positivo. Teve um momento em que a própria diretoria, o mesmo trabalho que ela teve com a comunidade, com os órgãos, representantes do trabalho, ela teve com os funcionários. Ela reunia com todo mundo, tanto do escritório quanto da área de produção, foi fazendo por grupo, apresentou o trabalho, levou o pessoal da mina para ver como que ficou, fez tipo uma excussão com todo mundo para apresentar o trabalho. Principalmente o pessoal daqui do escritório que não tem acesso a esse dia-a-dia lá da mina". (Entrevista funcionários).

A maioria dos funcionários considera difícil a empresa ter alcançado seus objetivos junto à imprensa, uma vez que os órgãos de comunicação estão focados nas tragédias, nas

notícias de tragédias, em detrimento da verdade. (Entrevista funcionários).

"Com a imprensa já é bem mais complicado. Porque, infelizmente, a imprensa gosta só do que é ruim". (Entrevista funcionários).

Mesmo assim, a grande parte dos entrevistados não considera que faltou alguma estratégia a ser desenvolvida pela empresa no gerenciamento da crise. Acreditam que foi feito tudo o que era possível ser realizado para administrar aquele momento de muita dificuldade. Para esse grupo de entrevistados, mesmo os *stakeholders* que não ficaram satisfeitos com a empresa, a Rio Verde tentou de diferentes formas atender suas necessidades, e o fato de não terem conseguido não é atribuído à negligência da direção da empresa, mas, talvez, à incompatibilidade de opiniões. (Entrevista funcionários).

"Eu acho que tudo que foi feito, foi feito com a melhor das intenções, com o objetivo de esclarecer o máximo possível, de ser o mais transparente possível em tudo. Aqueles que eu comentei que não ficaram satisfeitos, como a imprensa e algumas pessoas da comunidade, eu acho que a Rio Verde não mediu esforços em tentar passar para eles qual era o objetivo dela. Então, eu não acho que foi responsabilidade da Rio Verde não conseguir isso. Eu acho que foi muito mais uma barreira que talvez eles criaram, o ponto de vista que eles tivessem e não conseguiram perceber o outro lado da história". (Entrevista funcionários).

Chama a atenção no grupo dos funcionários a existência de um único entrevistado que sinalizou uma estratégia que poderia ter sido feita pela empresa: matéria paga na imprensa como forma de combater a inverdade que, para o entrevistado, estava sendo publicada na imprensa. (Entrevista funcionário).

"A não ser que a gente tivesse tentado, aquela coisa assim, tentar comprar um espaço na imprensa para apresentar o trabalho, porque eu nem sei se isso era necessário, pagar para mostrar que você fez, só faltou fazer isso". (Entrevista funcionários).

É importante assinalar a certeza de que esse público tem da fatalidade do acidente. Nenhum deles questiona as razões que provocaram o rompimento da barragem da Cava 1. São categóricos ao afirmarem a fatalidade. Reconhecem que a empresa, assim como todos eles, aprendeu com esse episódio.

"Apesar de ter sido uma fatalidade o que aconteceu na Rio Verde, eu não vejo isso de uma forma negativa. Apesar de todo o sofrimento, de toda a dor, de tudo o que aconteceu, o que afetou a família, a família Melo Lima em si, o desgaste de tudo eu vejo isso de uma forma positiva. Existe aquela velha história que a gente cresce com a dor. Ela sempre foi muito cuidadosa, cumpridora das suas obrigações. Ela se abriu para o mercado com isso, ela teve que se expor de alguma forma e que hoje isso é muito positivo. Tanto que hoje a gente está vendo uma estruturação completamente diferente, sendo feito um trabalho de comunicação, que não existia antes essa preocupação dessa forma. Então, eu acho que todos nós aprendemos pela dor. Ela aprendeu e conseguiu se superar". (Entrevista funcionários).

As entrevistas realizadas com os outros *stakeholders* definidos neste trabalho revelam desconhecer as estratégias de comunicação adotadas pela empresa. O que se percebe é que cada um dos públicos tem conhecimento das ações tomadas em relação ao seu próprio público. Além das ações desenvolvidas pela empresa de interesse pessoal do entrevistado, eles apenas se recordam de algumas outras ações, ou se lembram vagamente de outras.

Assim ocorreu com os familiares das vítimas que não souberam identificar nenhuma das estratégias adotadas pela empresa em relação aos outros grupos. Só conseguiriam se recordar das ações realizadas diretamente com eles, desconhecendo qualquer outra atitude da empresa em relação ao conjunto. Os entrevistados, inclusive, têm uma grande dificuldade de compreender a real dimensão da gravidade do acidente da Rio Verde.

Suas percepções também são pouco analíticas, limitando-se a descrever seus sentimentos e percepções relacionadas exclusivamente ao episódio de localização dos corpos dos funcionários desaparecidos e ao pagamento das indenizações.

Em relação ao tratamento dispensado aos familiares, os entrevistados se recordam do comunicado do acidente, do transporte diário durante o período das buscas, da alimentação, das indenizações, do fornecimento das cestas básicas e do plano de saúde e do pagamento dos serviços de funerária. O acompanhamento dos profissionais da assistência social e do gerente de recursos humanos foi lembrado e elogiado por todos os entrevistados.

"Estive na empresa durante todo o período. Tinha transporte de ida e volta ao escritório, ia às 8h e voltava lá pelas 17h... tinha psicólogo, alimentação". (Entrevista familiares dos funcionários)

falecidos).

"A empresa arrumou uma assistente social para todas as famílias. Ela ajudou no INPS, para preparar os papéis, tudo, até o fim... ela bancou tudo, o enterro. Meu marido foi cremado, era o sonho dele. E a empresa fez tudo". (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

Apenas o familiar do funcionário falecido, cujo corpo não foi localizado, é mais crítico na avaliação do trabalho da Rio Verde. Os outros entrevistados avaliam que a empresa fez tudo que estava ao seu alcance, oferecendo todo o apoio necessário a todos os familiares.

"Ela tentou ajudar o máximo possível no caso da busca, mas tinha que ter tentado mais. Se ela tivesse tentado, eles tinham achado o corpo do meu irmão. A justiça não foi feita". (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

"Eles fizeram tudo, o possível e o impossível. Fizeram até mais". (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

"Ela agiu corretamente nesse ponto, eu não tenho nada a reclamar". (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

Com um pouco de dificuldade para se compreender o conceito de *imagem*, os entrevistados desse grupo souberam dizer o que eles pensam da empresa hoje. Para grande parte desse grupo, a Rio Verde sempre foi uma empresa ótima para se trabalhar, com ressalvas pessoais aos diretores da empresa como ótimos patrões. Um único entrevistado se ressentiu com a empresa pela ausência de apoio após o falecimento de seu parente. (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

"Vou falar, a empresa é uma ótima empresa para se trabalhar. Trabalhei nela durante dez anos, depois saí, fui para Açominas e trabalhei oito anos; agora voltei para a Rio Verde. Não tenho nada a reclamar da Rio Verde. Agora, houve o acidente, foi uma falha da empresa, não sei. Foi falha da FEAM, não sei. Foi falha do DNPM, não sei. A justiça é que vai julgar isso". (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

"Não tenho imagem dela antes. Meu irmão estava trabalhando lá há pouco tempo, mas ele estava muito feliz com o emprego. Ela pode ser uma boa empresa, mas tinha que ter dado mais atenção. Não era só o dinheiro, mas o consolo, a força. Eles esqueceram da gente. O dinheiro faz falta, mas meu irmão é pior". (Entrevista familiares dos funcionários falecidos).

A avaliação do grupo da comunidade na questão da imagem, dos objetivos alcançados e do que mais poderia ter sido feito retoma a questão já apresentada neste trabalho. Os entrevistados desse grupo se dividem claramente em dois subgrupos, com opiniões distintas.

Os resultados das entrevistas com os membros da comunidade indicaram que havia por parte deles um reconhecimento das estratégias implementadas pela empresa, como, por exemplo, o fornecimento de um transporte coletivo alternativo, os caminhões-pipa, a participação nas negociações para abertura de um acesso alternativo, a sinalização de todas as vias de acesso, a recepção de representantes da comunidade, o pagamento de indenizações para a comunidade e o restabelecimento da estrada principal de acesso ao arraial. (Entrevista comunidade).

"Eu não tive nenhum problema, porque eu sentei com eles e falei a verdade e pedi a realidade, mostrei as contas que eu pagava, mostrei tudo, e eles pagaram para mim, eu não tive problema nenhum". (Entrevista comunidade).

"Eles fizeram a estrada, colocaram Kombis para atender o pessoal que mora aqui. Não me pagaram indenizações nenhuma, eu não tive nenhum prejuízo, continuei a receber gente para almoçar aqui do mesmo jeito do que antes". (Entrevista comunidade).

Por outro lado, os membros da comunidade que são sitiante, apesar de lembrarem das estratégias adotadas pela Rio Verde, são críticos em relação a essas ações. Para eles, a empresa nunca fez nada para a comunidade antes do ocorrido. Sendo assim, na avaliação desse subgrupo, o que foi feito como forma de consertar um erro deles não passou de uma obrigação. Esse grupo, assim como a imprensa, não consegue avaliar a postura da Rio Verde dividida em antes e depois do acidente. Os entrevistados sitiante do arraial são contundentes em dizer ser impossível avaliar a empresa só no contexto do acidente, uma vez que, para eles, a empresa já cometia erros há muito tempo. (Entrevista comunidade).

"Essa empresa eu realmente nunca notei nenhuma atitude. Vou falar antes do acidente, até o acidente eu não via nenhuma atitude dessa empresa, nenhuma, nem dela, nem das outras. Estou falando do tempo que moro aqui, porque, antes de acontecer o acidente, eu sabia como era, mas com relação à comunidade, eu não vi nada, antes ela não fazia nada, uma coisa assim, nem usar a mão-de-obra daqui, não usa bastante". (Entrevista comunidade).

"A empresa tomou as providências necessárias, nada mais. Ela criou o desvio para que todo mundo tivesse acesso a Belo Horizonte, construiu barragens para conter o resto da lama que ainda tinha para descer, fez aqui essa pequena parte, só desse trequinho aqui, onde é visível para a comunidade, porque ali para baixo não tem nada, dizem eles que o minério parou por aqui. Quer dizer, fez o que ela tinha a obrigação de fazer, agora voltado para a comunidade, ela não fez nada". (Entrevista comunidade).

Um único entrevistado do grupo da comunidade tem conhecimento de todas as estratégias realizadas pela empresa no que diz respeito a todos os outros *stakeholders*. Por razões pessoais e profissionais, esse entrevistado soube lembrar todas as ações tomadas pela Rio Verde.

"Eu sabia da reunião, porque participei desse grupo também. Eu sabia das ligações para os familiares, da *van*, da conduta comunicada no jornal, dos *outdoors*, dos relatórios também para os órgãos ambientais, tenho vários deles inclusive comigo. Da restrição ao acesso ao local também eu sabia, porque a gente estava lá e vendo que a imprensa estava circulando. Me lembro da sala de imprensa, realmente funcionava lá. Também me lembro das assistentes sociais". (Entrevista comunidade).

De acordo com a percepção dos sitiantes da região, a Rio Verde teria inúmeros objetivos ao adotar essas ações identificadas pelo grupo na condução da crise, como:

- resguardar minimamente a imagem institucional e a credibilidade da empresa;
- reduzir o impacto disso do acidente, inclusive sobre a própria família;
- desacreditar as críticas que surgiram, tentando tratar o acidente como uma fatalidade;
- criar as condições mínimas para possibilitar uma saída honrosa para a empresa;
- resguardar ou minimizar o impacto do acidente sobre a imagem do setor minerário. (Entrevista comunidade).

Mais uma vez, enquanto os membros nativos da comunidade não indicam nenhuma ação que poderia ter sido desenvolvida pela Rio Verde, os membros sitiantes são duros e avaliam que, quando muito, a empresa fez o mínimo necessário, ou deixou muito a desejar. Para uma parte dos sitiantes entrevistados, a empresa agiu equivocadamente. Segundo esses entrevistados, o posicionamento da empresa deveria ter sido o de apurar as causas do

acidente, de reconhecer os erros, buscar um diálogo mais franco e contribuir para a educação ambiental. No entanto, esse subgrupo avalia que isso não ocorreu.

"O que eles fizeram foi assentar em uma sala fechada e fechar um acordo com alguns segmentos, de governo, autoridades e da sociedade. Isso interrompeu completamente o diálogo. Naquele momento tinha que se buscar, primeiro, uma mudança de posicionamento; de mais humildade, menos arrogância, menos prepotência, mostrar o desejo de superar as dificuldades, responder, ser solidários com as vítimas, com as famílias e dar amostras de que efetivamente aprimorou dali para frente". (Entrevista comunidade).

"A empresa fez tudo aquilo que ela tinha que fazer sim, tudo que foi relatado ela tinha que fazer, eu não acho que ela tenha feito um pouquinho a mais do que devia, ela não fez mais do que a obrigação". (Entrevista comunidade).

"Agora com o acidente, eu descobri uma empresa muito pior do que aquela, eu fiquei muito impressionado de como a empresa se permitia agir de uma maneira irresponsável, eu não imaginava que eles fossem capazes de tanto, até eu pensei que a irresponsabilidade deles fosse menor. Com o acidente, eu fiquei impressionado". (Entrevista comunidade).

Mais uma vez, as opiniões desse grupo divergem. Por outro lado, os representantes da comunidade que moram no arraial acreditam que a empresa fez tudo o que estava ao seu alcance. Para os sitiantes,

"eu acho que ela fez isso aí mesmo. Ela tinha que se preocupar em fazer a recuperação ambiental; ela está preocupando, porque ela ainda está fazendo. Eu acho que a represa ela foi obrigada a fazer; ela foi lá e fez. Eles estão falando que ela acertou com todo mundo dos comerciantes, eu acho que é mais do que justo, eu acho que eles (os diretores) são duas pessoas muito honestas. Eles sempre se preocuparam em arcar com as consequências deles, não só no acidente agora, mas sempre correram atrás, sempre foram pessoas muito preocupadas em fazer os negócios muito certos, muito enxutos. Tanto enxuto que eles conseguiram passar por essa fase e colocar a mineração funcionando". (Entrevista comunidade).

"A empresa, meses depois, é uma empresa um pouquinho, tecnicamente, um pouco melhor. Em termos de resultados assim concretos, na área industrial, na exploração, ela incorporou diversos procedimentos que antes ela não adotava". (Entrevista comunidade).

A percepção dos órgãos públicos sobre as questões levantadas tem uma particularidade muito interessante. Nenhum dos entrevistado tem conhecimento das estratégias de comunicação e relacionamento adotadas pela empresa no gerenciamento da crise. Entretanto, esse é o grupo que melhor descreve a imagem atual da empresa. Por incluir profissionais que acompanharam o aspecto técnico desenvolvido pela empresa no intuito de recuperar ambientalmente os prejuízos causados pelo acidente, os entrevistados seguiram de perto todas as medidas de recuperação implantadas pela empresa e, conseqüentemente, construíram melhores percepções e imagens da Rio Verde e, principalmente, de seus dirigentes. Esse também é o único grupo de entrevistados que traz percepções das primeiras 24 horas do acidente, um sentimento daqueles momentos.

Um dos entrevistados esteve no local do acidente na manhã seguinte. Ele relata o abatimento dos dirigentes da empresa que, mesmo assim, demonstraram disposição para participar de todas as decisões por meio de reuniões e discussões, não ficando negligentes diante de suas responsabilidades. (Entrevista órgãos ambientais).

Apesar de demonstrarem quase nenhum conhecimento das estratégias de comunicação e relacionamento adotadas com os demais públicos - comunidade, funcionários, familiares e imprensa -, os entrevistados dos órgãos públicos são capazes de se recordarem, quando solicitados, de tudo o que foi desenvolvido pela Rio Verde. Mesmo assim, estão certos de que a empresa fez tudo o que poderia ter sido feito e, sobretudo, da forma mais correta possível.

Boa parte desse grupo de entrevistados faz uma ressalva a respeito da atuação dos próprios órgãos públicos. Para eles, em específico, a FEAM, o DNPM e o Ministério Público foram muito importantes na condução do episódio. Por parte da empresa, os entrevistados salientam o cumprimento rigoroso e criterioso das recomendações técnicas que foram dadas por esses órgãos dentro dos parâmetros estabelecidos e prazos determinados. (Entrevista órgãos ambientais).

Já, outro entrevistado complementa que, antes de autorizar a volta das atividades da empresa - depois de ter suas atividades paralisadas por 10 dias - foram analisados diversos aspectos da empresa, como a restauração dos danos ambientais, as providências que estavam sendo tomadas com as vítimas, com os comerciantes prejudicados, a contratação de consultorias, enfim, diversos aspectos foram positivamente avaliados pelos órgãos ambientais antes da liberação das atividades da empresa.

"Eu sobrevoei o local, parecia lunar. [Como era possível

reconstituir aquilo?] Parecia dramático. O episódio foi conduzido muito bem, por parte da FEAM, do DNPM, do Ministério Público". (Entrevista órgãos ambientais).

"Nós, naquele momento, procuramos nos informar sobre isso também, o que resultou para mim, posição pessoal, é que a empresa fez tudo que estava ao seu alcance, não só para tentar localizar os sobreviventes, como para resgatar eventuais vítimas. E também seguiram de maneira muito restrita todas as recomendações que foram dadas pelo DNPM e pela FEAM. Ela realmente se esmerou em cumprir tudo que dela se exigiu". (Entrevista órgãos ambientais).

Outro aspecto em evidência do grupo dos órgãos públicos é a avaliação dos dirigentes da Rio Verde. Os representantes dos órgãos ambientais, por terem tido contato direta ou indiretamente com os dirigentes da empresa e, diante disso, fizeram questão de mencionar suas percepções acerca dos dirigentes da empresa. Sem exceção, todos os entrevistados lembraram o abatimento do porta-voz da empresa nos primeiros dias após o ocorrido, o que, para eles, transmitiu a imagem sincera de sofrimento. Complementam ainda a percepção de que os dirigentes da empresa são pessoas éticas, responsáveis e honestas e que agiram com total comprometimento na solução dos problemas. (Entrevista órgãos ambientais).

"Para mim, eles ficaram totalmente atordoados, perdidos, e extremamente chocados, porque não são bandidos, são pessoas responsáveis. É lógico que eles ficaram chocados com o que aconteceu, pelas mortes, e acuados pela imprensa, e pela sociedade de uma forma geral, porque realmente o acidente foi grave. O meu entendimento é esse, que, no início, eles ficaram completamente perdidos, eles não sabiam o que fazer, tanto pela gravidade do acidente, quanto justamente porque eles não tinham o procedimento previsto de como agir, não tinham programas construídos, segmentados de relacionamento com a comunidade, com a sociedade de forma geral". (Entrevista órgãos ambientais).

"Não foi só um fato, foram muitos. Eu conheço a direção. Sei que são pessoas corretas, pessoas direitas. Não atuaram de forma leviana". (Entrevista órgãos ambientais).

Todos os entrevistados afirmam que a empresa fez tudo que era necessário naquele momento, abordando, inclusive, a questão técnica, de recuperação ambiental das conseqüências do acidente. Para esse grupo, a empresa agiu acertadamente, atuando de forma correta na condução do acidente, mesmo com cronograma apertado.

"Não, eu acho que não. Nós acompanhamos a evolução desse episódio todo; e eu confesso, me senti satisfeito com o nível de ações e cooperação com o poder público, com a imagem pública da atividade mineradora; que também é fundamental preservar! Eu era informado diariamente pelo meu secretário, e a Rio Verde Mineração estava assumindo e tomando as providências certas. Confesso que fiquei plenamente satisfeito com o que ela fez. Fiquei satisfeito com a consciência que haviam revelado, com a postura adotada no episódio". (Entrevista órgãos ambientais).

"Eu acho que a empresa procedeu corretamente e o corretamente para mim confirma o que eu falei no início; quer dizer, a forma como eles foram assumindo claramente, sem tentar fugir nem da responsabilidade do acidente, nem da responsabilidade das suas conseqüências, seja na área ambiental, na área social, demonstra que lá não tem bandidos, tem pessoas que erraram realmente. Acho que foi um descuido, mas não são bandidos. Tanto é que assumiram tudo isso, então, realmente são informações positivas". (Entrevista órgãos ambientais)

"Avalio que providências como essas, uma empresa pode cumprir tudo isso de forma diferente. Você nota claramente que eles se envolveram, tinham compromisso moral, da melhor forma possível para se adotar. Eles ficaram inconformados, eles não admitiram que a empresa teve responsabilidade no acidente, e isso não é só pelo processo que ainda corre na justiça, o risco de condenação é baixo. Mas é uma questão moral, eles têm a certeza da fatalidade e tomaram todas as providências". (Entrevista órgãos públicos).

Questionados sobre a imagem que têm hoje sobre a Rio Verde Mineração, os representantes dos órgãos públicos foram unânimes em afirmar que a Rio Verde hoje tem uma imagem positiva, de uma empresa que, depois de um acidente, sai fortalecida, vitoriosa.

"Hoje, eu tenho uma imagem positiva da empresa. Depois de tudo o que aconteceu, a gente estreita um pouco a relação pessoal, e a gente, eu particularmente, confirmei a impressão de que não estava tratando com gente desonesta, bandida, que agia de má fé. Apesar de não conhecer detalhes, a impressão que eu tenho é que realmente a Rio Verde assumiu a responsabilidade e, inclusive, não só no primeiro momento, mas na continuidade do procedimento para evitar que qualquer coisa parecida se repita". (Entrevista órgãos públicos).

Os jornalistas entrevistados também pouco se lembram das ações adotadas pela empresa na condução do acidente. Guardam apenas lembranças de como foi o

relacionamento da imprensa com a empresa. Observam-se nesse grupo posições distintas: de um lado, os jornalistas que cobriram diretamente o acidente, ou seja, que estiveram pessoalmente no local do acidente e com contato direto com os diretores da empresa e os profissionais de comunicação; do outro, o grupo de editores, ou seja, profissionais que acompanharam o acidente de dentro da redação, por meio dos repórteres, e não tiveram contato direto, pessoal da cobertura do acidente.

Percebe-se que os jornalistas que cobriram o acidente avaliam positivamente a postura de abertura da empresa para a cobertura jornalística, sem o intuito de esconder alguma coisa. Já os editores guardaram uma impressão de que a empresa, como todas que vivem episódios dessa natureza, dificultou a cobertura jornalística.

Um dos editores entrevistados se lembra claramente de que a empresa nomeou um porta-voz para falar com a imprensa, mas acredita que as informações não foram passadas plenamente. Para esse entrevistado, essa seria uma postura até normal, já que a empresa, que vive uma crise dessa natureza, tem uma atitude natural de se resguardar não repassando todas as informações, algumas vezes, até mesmo por não delas dispor.

"Mas me sobrou a impressão de que a empresa, não posso me assegurar que foi isso, tentou se esconder mais do que devia, deixando passar, para nós e para os telespectadores, a impressão de que tinha algo a esconder. Essa é a sensação, mas não posso assegurar". (Entrevista imprensa local).

Entretanto, quando a avaliação é feita pelos próprios repórteres que estiveram no local do acidente, buscando as informações diretamente na empresa, a percepção é bem diferente. Para essa parte dos entrevistados do grupo da imprensa, a empresa teve uma postura correta e profissional. Um dos entrevistados, inclusive, chegou a ponderar que, ao contrário da maioria das empresas que vivem acidentes e adotam a postura de se esconder e sonegar informações aos jornalistas, a Rio Verde deu livre acesso aos jornalistas, permitiu o sobrevôo de helicóptero, manteve uma sala reservada aos jornalistas de plantão, indicou um porta-voz para dar entrevistas, além de contratar a assessoria de comunicação para o relacionamento com a imprensa.

"Fui lá várias vezes, e o tratamento sempre foi esse, quer dizer, um relacionamento tranquilo com a imprensa, bem transparente". (Entrevista imprensa local).

"Todas as vezes que eu procurei, eu recebi informações, tive

respostas. Mesmo não usando todas, mas eu sempre tive respostas, e a gente ouvia sempre os ambientalistas da região, e aí eu ouvia a empresa. Então, tinha a resposta". (Entrevista imprensa local).

Apenas um dos entrevistados apontou uma falha da empresa no tratamento com a imprensa, avaliando a dinâmica da cobertura jornalística, que, a cada dia, um novo profissional recebe a pauta, ou seja, cada dia pode ser uma nova pessoa na cobertura do mesmo episódio, o que dificulta a visão do conjunto. Esse entrevistado acredita que uma empresa que passa por um episódio dessa proporção deveria procurar pessoalmente, via suas assessorias de comunicação, os editores das redações para fazer o contato, não deixando apenas nas mãos dos repórteres que estão na cobertura de rua. Esse entrevistado acredita que essa seria uma estratégia de passar as informações corretas e completas para os editores que são os responsáveis pelo fechamento das edições dos jornais, possibilitando, assim, que eles percebam falhas nas edições das matérias.

"Eu acho que isso é uma coisa muito positiva para evitar esse tipo de coisa. Talvez, se a assessoria tivesse visitado aqui o chefe de redação, os editores, os editores chefes do jornal, se apresentado, eu estou aqui para esclarecer, eu quero dizer a, b, c, e d, nós estamos colocando tudo isso para funcionar, eu não sei se você tem noção. Talvez isso tivesse ajudado também". (Entrevista imprensa local).

Ao serem questionados a respeito da imagem de hoje da Rio Verde, os entrevistados trazem seus conceitos preconcebidos. Uma parte dos entrevistados relata primeiramente seus preconceitos quanto à atividade minerária, como sendo uma atividade já carregada de uma imagem negativa. Para eles, o comportamento da Rio Verde se deu somente em função dos grandes prejuízos financeiros.

No entanto, essa não é a opinião de todos. Para outra parte dos entrevistados da imprensa, a Rio Verde foi muito correta, agindo de forma responsável. Entretanto, a imagem que fica é uma imagem arranhada. Apesar de tudo o que foi realizado, a empresa, segundo os entrevistados, terá sua imagem vinculada ao acidente ainda por um longo período. Um dos entrevistados ponderou que a empresa precisava investir na divulgação de seu trabalho como forma de capitalizar todo o investimento realizado na reparação dos estragos.

"Hoje, tenho a imagem de gente séria, mas essa imagem é construída em cima de relações pessoais, e não profissionais. É a

imagem de alguém que não precisou de se colocar, sem crise, sem dificuldades. É preciso fazer esse trabalho. Tenho a impressão que eles investiram brutalmente por obrigação e responsabilidade, mas não tenho conhecimento que eles conseguiram capitalizar esse trabalho". (Entrevista imprensa local).

Os resultados dos entrevistados com os diversos *stakeholders* indicam que a Rio Verde conquistou, apesar do incidente vivido, uma imagem positiva com a maior parte dos entrevistados. Agora, a empresa é vista como uma empresa séria, comprometida, com responsabilidade, e que muito aprendeu com tudo o que passou. Mais do que isso, apesar do pouco conhecimento tido antes do acidente, ela é reconhecida hoje como uma empresa com um passado igualmente sério e comprometido, senão, ela não teria sobrevivido ao tamanho dessa avalanche.

"É evidente que a imagem dela ficou prejudicada após o acidente. Ela vai ter para sempre essa mancha. Eu acho que a imagem dela está melhor hoje do que logo após o acidente por causa do seu comportamento de comunicação com seus públicos e, particularmente, com a mídia, e por causa das ações que ela fez e vem fazendo de reparação". (Entrevista órgãos ambientais).

"A única questão que eu acho nisso é de se comparar como se não tivesse nada, nenhuma preocupação anterior. Então, isso é que eu acho que sempre tem que ficar muito claro, existia um trabalho, existia muita coisa sendo feita, senão não se sairia do outro lado, teria naufragado. Tem que ser muito claro, não é de graça que se saiu do outro lado". (Entrevista funcionários).

Não tem como passar por uma crise dessa proporção sem aprender nada. Foi assim também com a Rio Verde Mineração. Como afirma o provérbio japonês, toda crise é uma oportunidade. Para os dirigentes da empresa entrevistados, a empresa hoje está mais atenta, buscando, de uma melhor forma, a assessoria de profissionais. O que se percebe pela avaliação dos entrevistados é que houve um amadurecimento na gestão da Rio Verde.

"Aprendemos demais da conta. Não tinha como passar por tudo isso e não melhorar em coisa nenhuma. Mesmo os funcionários, o compromisso com as coisas, de tomar tais cuidados, eles têm mais cuidado com o dia-a-dia. Em termos de planejamento da mineração, eu acho que melhorou também, da própria direção da empresa em pensar no negócio em longo prazo, no horizonte de fechamento do empreendimento; ficou urgente de se pensar nestas

questões. O convívio com a comunidade ficou um negócio mais claro, mais aberto, no sentido de a gente saber o tanto que a gente tem que conversar, que a gente precisa e até onde a gente não precisa. Está mais claro o nível de interação que tem que ter entre a Rio Verde e a comunidade". (Entrevista direção).

"Hoje, todos nós estamos mais maduros para enfrentar crises, fomos tratados como bandidos sem sermos, agíamos com o instinto de sobrevivência. Hoje sabemos que precisamos ter um *staff* mais bem preparado para coordenar ações, para que não fique na mão de um só. É bem verdade, aprendizado continuado não basta fazer, tem que fazer e mostrar; não basta ser um empresário honesto, tem que mostrar; senão, pouco adianta". (Entrevista direção).

Mas não foi apenas a Rio Verde que aprendeu com todo esse episódio. Para os entrevistados, o setor minerário também teve a oportunidade de rever seus critérios, procedimentos e a conduta quanto ao funcionamento do setor.

"Aprende-se absurdamente com crise quando se enfrenta com determinação e coragem. O acidente da Rio Verde atingiu todo o setor e, é claro, tem o aspecto benéfico e maléfico, isto quando determinadas pessoas resolveram generalizar como uma questão de rotina, não só da empresa, mas do setor. Mas trouxe também na realidade um cuidado muito maior, deliberações para registros de barragens, hoje se sabe, normatizações, cuidados com as estruturas. Cada acidente faz com que o cuidado aumente mais. Esse é o único lado positivo deste acidente". (Entrevista órgãos ambientais).

Quadro 7
Análise das Percepções da Imagem pelos Stakeholders

Imagem antes do acidente				
Funcionários	Familiares	Comunidade	Órgãos públicos	Imprensa
A Rio Verde foi considerada por este grupo como uma empresa tímida, sem exposição no mercado, que trabalhava de forma discreta e muito correta.	Todos os entrevistados deste grupo não foram capazes de avaliar a imagem da empresa antes do acidente.	Pelos nativos, a Rio Verde foi considerada uma boa empresa, que nunca trouxe para a comunidade local maiores problemas, muito pelo contrário, foi avaliada como uma empresa que sempre colaborou com a comunidade local, seja por meio de apoios financeiros para necessidades do arcaial, na contratação de moradores e no bom relacionamento. Em contrapartida, atiantes do arcaial avaliam a empresa como sendo uma empresa irresponsável, que nunca se preocupou com as questões ambientais e sociais, com um grande acúmulo de passivo ambiental.	De uma maneira geral, a imagem que os órgãos públicos tinham da empresa também é de uma organização retratada, sem maiores exposições, que exerce seu trabalho de forma correta e sem transtornos para os órgãos ambientais e afins. Uma parte desses entrevistados chega a avaliar a imagem da empresa por consequência. Acreditando que uma empresa que age da forma correta como a Rio Verde gerenciou o acidente, só poderia ser, antes do acidente, ética da mesma forma.	Este grupo de entrevistados traz consigo uma imagem preconcebida a respeito da mineração, como sendo uma atividade de degradação ao meio ambiente. Assim sendo, eles dificilmente conseguem separar a imagem da empresa especificamente. Apenas alguns dos entrevistados conseguiram avaliar. Por nunca terem ouvido falar da Rio Verde antes, concluem que é uma empresa retratada, fechada, com nenhuma exposição mercadológica.
Imagem percebida pelos stakeholders				
Funcionários	Familiares	Comunidade	Órgãos públicos	Imprensa
Este grupo de entrevistados tem conhecimento de praticamente todas as estratégias de comunicação desenvolvidas pela empresa com os familiares, comunidade e com os próprios funcionários. Desconheciam apenas as estratégias tomadas com os órgãos públicos e imprensa. Este grupo acredita que a empresa conseguiu passar a mensagem de uma empresa comprometida, de responsabilidade. Interessante que todos os entrevistados acreditam que a empresa conseguiu passar a mensagem de que não teve culpa pelo acidente, mas que estava pronta para assumir todas as responsabilidades necessárias.	Os familiares entrevistados praticamente não souberam enumerar as estratégias adotadas pela empresa em relação aos outros stakeholders. Entretanto, todos eles recordaram das estratégias adotadas pela Rio Verde com eles próprios, reconhecendo o esforço da empresa, e a responsabilidade dela no tratamento com os familiares, oferecendo todo o apoio possível para aquele momento. Com muita dificuldade, alguns dos entrevistados conseguiram avaliar a imagem da empresa conquistada como sendo uma empresa séria, ótima para se trabalhar. Eles não possuem queixas a respeito da Rio Verde.	A maioria dos entrevistados deste grupo soube identificar todas as ações dispensadas à comunidade. No entanto, mais uma vez, as avaliações a respeito das estratégias adotadas dividem os entrevistados. Para os sítiantes, a Rio Verde nunca fez nada para a comunidade, e neste momento, o que a ela fez não foi mais do que obrigação. Para eles, é impossível avaliar a imagem da empresa somente após o acidente: é uma empresa irresponsável, sem atitude, que cometeria erros há muito tempo. Este grupo avalia que faltou humildade, menos arrogância e prepotência e que a Rio Verde é hoje uma empresa ainda pior. Para os nativos, a empresa continua a ser uma empresa séria, comprometida e que não fugiu de sua responsabilidade.	Os entrevistados dos órgãos públicos praticamente desconhecem as estratégias adotadas pela empresa no gerenciamento da crise, apesar de serem capazes de enumerar de todas as ações a medida que eles são enumeradas. No entanto, este grupo é enfático ao dizer que a empresa agiu da forma mais correta possível na recuperação ambiental dos estragos causados com o acidente, reconhecendo o comprometimento da empresa, a responsabilidade perante o ocorrido e as providências tomadas com as famílias das vítimas. É o único grupo a avaliar a conduta pessoal dos dirigentes da empresa como pessoas éticas, diretas e honestas. A imagem conquistada pela empresa juntamente com este grupo de entrevistado é a melhor possível, de uma empresa séria, responsável que sai deste episódio mais fortalecida do que antes.	De uma maneira geral, os representantes da imprensa entrevistados não se recordam das estratégias adotadas pela Rio Verde, se lembrando apenas do tratamento dispensado aos jornalistas. Nessa questão, os entrevistados se dividem em dois grupos: os jornalistas que cobriam o acidente e os editores que editam as matérias de dentro das redações. O primeiro grupo se recorda do tratamento dispensado à imprensa, com a contratação de uma consultoria especializada e, sobretudo, a abertura da empresa ao acesso dos repórteres e a postura de transparência e divulgação dos fatos que eram conhecidos. Eles lembram que sempre receberam as informações quando solicitadas. Já os editores guardam uma imagem de uma empresa que, como todas as que vivem crises como esta, escondem os fatos, boicotam as informações e de problem o acesso dos jornalistas. Alguns dos entrevistados deste grupo de stakeholders traz uma imagem preconcebida a respeito da atividade minerária, não conseguindo avaliar a imagem da Rio Verde separadamente. Para eles, mineração já traz uma imagem negativa. Para outros, a Rio Verde conquistou uma imagem positiva, correta e que agiu de forma responsável, apesar de reconhecer que ficou uma imagem arranhada.
Faltou alguma estratégia?				
Funcionários	Familiares	Comunidade	Órgãos públicos	Imprensa
Para esse grupo de entrevistados, a empresa fez tudo que era possível fazer naquele momento. Para eles, os stakeholders que não ficaram satisfeitos com a Rio Verde, a culpa não foi da empresa, que tentou de diferentes formas atender todas as necessidades, mas, talvez, a culpa seja da incompatibilidade de opiniões. Um único entrevistado acredita que faltou a empresa publicar matérias pagas na imprensa para divulgar a versão da empresa, as ações que estavam sendo desenvolvidas, como forma de combater as inverdades que estavam sendo veiculadas pela imprensa.	Com exceção apenas do familiar do funcionário cujo corpo não foi localizado, todos os outros dispensaram elogios a empresa, ao tratamento recebido, apesar do momento de dor, avaliando que a empresa fez tudo que era possível para aquele momento. Somente um dos entrevistados acredita que a empresa precisava ter se empenhado mais na busca do corpo.	Para os moradores do arcaial, a empresa fez de tudo que estava ao seu alcance. Já, para os sítiantes, o que falta não diz respeito ao acidente, mas a postura da empresa desde muito tempo: mais comprometimento e responsabilidade em relação a preservação do meio ambiente.	Todos esses entrevistados acreditam que a empresa, sobretudo na questão técnica da recuperação ambiental, fez tudo que era necessário a ser feito, da forma correta, trabalhando dia e noite de forma a entregar todas as obras propostas e aprovadas dentro do cronograma.	Somente um dos entrevistados apontou uma ação que a empresa deveria ter feito: juntamente com a consultoria de comunicação, visitar pessoalmente os editores das redações como forma de esclarecer todos os fatos, oferecer uma visão completa e correta dos acontecimentos, dando substância de informações para os editores.

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

4.7 Análise e interpretação de dados

No Brasil, não há números que indiquem como o assunto é hoje tratado pelas empresas nacionais. Muito pouco se sabe. Todavia, gerenciamento de crise é um assunto de suma importância para as empresas, que envolve diferentes atores sociais, sendo que cada um se apresenta com variadas expectativas.

No caso estudado, percebe-se que a empresa, assim como o caso citado da TAM, não dispunha de um PGC. No entanto, ela soube se guiar intuitivamente e de forma bastante assertiva, o que não significa que ela tenha atendido as expectativas de todos os *stakeholders* com os quais se relaciona. De um modo geral, a sociedade tem, de forma natural, a tendência de acusar a empresa, mesmo sem conhecimento e não interessando os fatos, colocando a empresa em uma vulnerabilidade muito grande. Após a análise do comportamento da imprensa, conclui-se que, independentemente dos fatos reais, a postura inicial da cobertura jornalística é a do ataque, da acusação.

A própria avaliação feita pelos jornalistas sobre seu desempenho diante do acidente da Rio Verde Mineração (APÊNDICE A - Quadro 8), revela um aspecto importante sobre a repercussão das crises. A grande maioria dos entrevistados da imprensa reconhece que a mídia, na maioria das vezes, é precipitada e parcial. Uma análise feita por um dos editores de um canal de televisão mineira revela que a imprensa, diante da pressão e agilidade, pecou por uma cobertura preconceituosa e exagerada. Isso fica claro ao voltar às respostas dos entrevistados da imprensa sobre a imagem da Rio Verde antes e depois do acidente. Vários deles não souberam separar a imagem da empresa propriamente dita da imagem preconcebida sobre a atividade minerária.

E é justamente essa cobertura da imprensa a base para a construção da opinião pública. Uma inferência a respeito do que as pessoas pensam hoje da Rio Verde Mineração se encontra muito perto da cobertura que a mídia fez durante o acidente e depois dele. Entretanto, ao desenvolver uma análise qualitativa junto aos diversos *stakeholders* da empresa sobre seu desempenho, pode-se dizer que o resultado é satisfatório com a maior parte dos públicos.

A partir dos quadros construídos sobre as percepções dos *stakeholders*, deve-se entender que a empresa vem conseguindo construir sua imagem corporativa de forma positiva e satisfatória junto à maior parte de seus *stakeholders*.

No que diz respeito aos funcionários da empresa, a Rio Verde tem hoje uma imagem positiva. Conclui-se, inclusive, que a imagem depois do acidente é melhor do que

a imagem de antes, mesmo reconhecendo que a empresa não se preocupava em construir uma imagem no mercado. Junto aos funcionários, que participaram ao lado da empresa desse difícil momento, a empresa consolidou uma postura de ética, responsabilidade e comprometimento. Mais do que isso, a Rio Verde contou com a colaboração de sua equipe no trabalho de recuperação e reconstrução de sua imagem. Como no entendimento de Rosa (2003), a diretoria da empresa entendeu que os funcionários são mais do que um *stakeholder*, mas uma poderosa mídia, capaz de repercutir junto a outros públicos durante a crise.

No caso estudado, percebe-se que o sentimento de *injustiça* pela repercussão da cobertura jornalística atingiu os funcionários, que se sentiram no dever de trabalhar juntamente com a direção no intuito de reverter a situação. Passados dois anos do acidente, os funcionários manifestam um sentimento de satisfação de trabalhar na Rio Verde, uma empresa que soube enfrentar as dificuldades. Hoje, a Rio Verde é tida como uma empresa que aprendeu muitas lições. Depois da experiência do acidente, os funcionários acreditam que a empresa esteja mais atenta aos procedimentos internos, na busca de profissionais qualificados para as mais diversas áreas da empresa e, principalmente, na consolidação de sua imagem no mercado. Os funcionários da empresa são *stakeholders* aliados da Rio Verde, com quem a empresa pode contar.

Com os familiares das vítimas, os representantes dos órgãos públicos e os membros nativos da comunidade, a Rio Verde conquistou uma boa imagem por meio do trabalho realizado. Para a maioria dos representantes desses grupos, a Rio Verde era uma empresa desconhecida.

Esses *stakeholders* também foram influenciados pela repercussão da mídia e, por isso, criaram, no início, uma imagem negativa da empresa. No entanto, a partir do momento em que a empresa desenvolveu estratégias específicas para esses públicos e buscou, de forma diferenciada, atender as necessidades e expectativas de cada um, a imagem da empresa modificou-se. No que diz respeito aos familiares, mesmo com a forte emoção diante da morte, grande parte dos familiares reconheceu o empenho da empresa em prestar toda ajuda emocional e operacional possível. As entrevistas mostram que, com exceção da família que perdeu um de seus membros e cujo corpo não foi localizado, os outros entrevistados não apresentam queixas da empresa e mantêm ainda hoje uma boa imagem da Rio Verde.

Tratando-se dos representantes dos órgãos públicos, a Rio Verde também construiu uma boa imagem após o acidente. Grande parte desses entrevistados também tinha pouco

conhecimento da empresa, limitando-se a saber de sua existência, mas sem maiores contatos. Com o acidente, todos eles, de forma diferenciada, passaram a ter um relacionamento profissional no gerenciamento da crise, no que tange a aspectos técnicos do ocorrido. Esse contato profissional, de quase todos os entrevistados, foi muito próximo, dependendo, muitas vezes, desses entrevistados a continuidade do trabalho da empresa. Por essa razão, esses entrevistados participaram bem de perto de todas as ações realizadas pela empresa. Receberam, por parte da empresa, um tratamento específico, com acompanhamento permanente de tudo o que estava sendo realizado.

Mais uma vez, pode-se dizer que o resultado alcançado junto a esse *stakeholder* é satisfatório. A Rio Verde conseguiu construir uma imagem positiva, de uma empresa empenhada, séria, responsável e comprometida. Melhor do que antes do acidente, hoje, a Rio Verde tem uma imagem reconhecida junto aos órgãos ambientais.

No que se refere à comunidade, é preciso reconhecer a existência de dois subgrupos bem distintos e com opiniões opostas. Tem-se a presença dos nativos do arraial de Macacos que, desde antes do acidente, têm uma imagem positiva da Rio Verde. Os entrevistados desse grupo manifestaram uma opinião positiva da empresa, reconhecendo o esforço em manter um bom relacionamento com a comunidade local. Apesar do ocorrido que, para eles, foi um acidente, a maior parte desses entrevistados reconhece que a empresa se esforçou para atenuar os estragos causados. Vale ressaltar que, mesmo com os prejuízos financeiros acarretados para muitos comerciantes locais, os representantes nativos da comunidade afirmam que a repercussão da imprensa foi exagerada diante da realidade. (Entrevista comunidade). Eles negam que a queda do turismo local tenha sido por um período muito longo, lembrando que o empenho da empresa na busca de soluções para os problemas causados foi rápido, ou seja, imediatamente novas vias de acesso estavam disponíveis, o transporte coletivo também disponível e caminhões-pipa distribuindo água dentre outras ações.

Os depoimentos dos entrevistados nativos da comunidade demonstram que a Rio Verde conseguiu trabalhar de forma satisfatória junto a esse *stakeholder*, buscando soluções e colocando-se pronta para negociar.

Os familiares, representantes dos órgãos públicos e nativos da comunidade, integram um grupo de *stakeholders* que, por meio das ações realizadas direcionadas a cada um deles e do relacionamento construído, a Rio Verde conseguiu reconstruir sua imagem corporativa. Hoje, esses representantes são porta-vozes positivos de todo o trabalho realizado pela empresa.

Ao longo de todo o trabalho, os representantes do subgrupo de sitiante da comunidade foram extremamente críticos com a atuação da empresa. Na avaliação deles, o acidente ocorrido é fruto de uma atitude de irresponsabilidade que a empresa sempre teve. Esses entrevistados acusam a empresa de desrespeitar o meio ambiente ao longo de sua história. Todas as estratégias de comunicação desenvolvidas pela empresa no gerenciamento da crise são vistas por esses entrevistados como insignificantes perto das dívidas que a empresa tem junto à comunidade local. A empresa fez o que ela tinha a obrigação de executar, nada mais. Na opinião desses entrevistados, a empresa tinha uma imagem de irresponsável e, agora, mesmo com as estratégias realizadas, ela continua sendo uma empresa com uma imagem negativa, ou pior, para alguns deles. Esse subgrupo acusa a empresa de não ter tido a postura correta no gerenciamento da crise, de ter usufruído de influência política para conseguir se beneficiar, de se omitir junto à comunidade não abrindo um canal de diálogo e de não ter assumido a responsabilidade pelo acidente.

Apesar de os entrevistados avaliarem que, depois do acidente, a empresa possa ter melhorado um pouco tecnicamente, na avaliação final, a empresa continua tendo uma imagem muito ruim junto a esses *stakeholders*. Os sitiante do arraial fazem parte de um grupo que exige um enorme esforço da Rio Verde no sentido de mudar essa percepção em relação à empresa, já que sua postura é extremamente crítica em relação à Rio Verde.

A análise das entrevistas realizadas com os representantes da imprensa mostra que os jornalistas têm uma imagem preconcebida acerca da atividade minerária. Grande parte dos entrevistados se disse contrários à atividade de exploração do minério que, segundo eles, é uma atividade predatória que prejudica o meio ambiente. Mesmo tendo essa opinião, pode-se dizer que os representantes desse grupo são hoje pessoas que, mesmo tendo uma imagem negativa a respeito da mineração, tem uma opinião neutra sobre a Rio Verde.

Lembrando que esses entrevistados não tinham conhecimento da empresa antes do acidente, depois de tudo o que ocorreu e, principalmente, da cobertura realizada por eles, os representantes da imprensa reconhecem o esforço da Rio Verde e todo o trabalho realizado de forma positiva. Levando em consideração, principalmente, a avaliação feita pelos próprios jornalistas a respeito de sua cobertura jornalística, pode-se dizer que os representantes da imprensa, passados dois anos do acidente, reconhecem a postura correta e de responsabilidade da Rio Verde. O que não significa que a opinião a respeito da atividade minerária tenha se modificado. Ou seja, a opinião desse grupo continuará sendo crítica. Entretanto, ela saberá reconhecer o trabalho da empresa quando questionada

especificamente a respeito do acidente da Rio Verde Mineração.

Após a análise de cada um dos *stakeholders* separadamente, pode-se dizer que a Rio Verde conseguiu conquistar uma imagem satisfatória junto à maioria de seus *stakeholders* e, sobretudo, passar a imagem por ela desejada, de uma empresa séria, comprometida que não mediu esforços para superar o acidente.

Deve-se registrar que a Rio Verde não dispunha de um PGC. Da pesquisa de campo realizada, pode-se concluir que tudo o que foi realizado baseou-se na intuição dos diretores da empresa e no senso de responsabilidade apontado por todos os entrevistados do grupo da empresa, somando, ainda, a competência dos profissionais contratados pela Rio Verde. Deve-se, contudo, salientar que, caso a empresa dispusesse de um PGC, provavelmente, ela teria alcançado um índice maior de satisfação. As dificuldades iniciais enfrentadas juntos aos órgãos públicos e, sobretudo, junto à imprensa, poderiam ter sido minimizadas ou, talvez, outras formas de se relacionar, principalmente, no que diz respeito à imprensa, teriam sido sugeridas.

É importante afirmar que, de forma intuitiva, a empresa soube identificar seus principais *stakeholders* e a necessidade do desenvolvimento de estratégias de comunicação direcionadas a todos eles, o que vai ao encontro de todo o referencial teórico estudado.

5 CONCLUSÕES

5.1 Introdução

Nos capítulos anteriores, foram apresentados o problema e os objetivos propostos, foi discutido o percurso metodológico que foi adotado para analisar as estratégias de comunicação em face das crises empresariais e, posteriormente, descreveu-se o caso estudado e analisaram-se os dados.

Neste capítulo, trata-se das conclusões da pesquisa, mostrando, em primeiro lugar, os principais resultados da análise do caso sobre gerenciamento de crises empresariais, posteriormente, outros resultados encontrados.

Em seguida, retoma-se a proposta da pesquisa. Discutem-se as contribuições da presente dissertação, suas limitações e se apresentam algumas sugestões de pesquisas futuras.

5.2 Principais resultados

O primeiro objetivo proposto neste estudo foi avaliar as estratégias e ações de comunicação adotadas por uma empresa de mineração diante de uma crise ambiental visando preservar sua imagem institucional junto aos seus principais *stakeholders*. Depois da análise dos resultados, pode-se dizer que, apesar de ela não dispor de um PGC, postura defendida por toda a literatura a respeito do tema, a Rio Verde alcançou um grau de satisfação no gerenciamento de sua crise ambiental, desenvolvendo 40 ações de comunicação e relacionamento que foram aglutinadas em quatro estratégias específicas direcionadas aos seus principais *stakeholders*. Por meio de uma análise de conteúdo, 75% das estratégias e ações adotadas pela empresa foram lembradas – senão reconhecidas - de forma pulverizada pelos entrevistados.

Contrariando Irvine (1996), Gashen (2003), Sussking e Field (1997), Neves (2002), Melo (2004) e Rosa (2003), a Rio Verde não dispunha de um PGC. Entretanto, conseguiu conduzir a crise deflagrada com o acidente de forma assertiva e satisfatória. Embora não existam comprovações científicas, há indícios de que a cultura familiar dos proprietários da Rio Verde, centrada em valores de responsabilidade, ética e respeito, conduziu os

dirigentes durante a crise de forma correta. Os resultados desta pesquisa revelam que as ações e estratégias utilizadas pela empresa correspondem em grande parte aos procedimentos indicados pela literatura existente de um PGC na condução de uma crise repentina, como é o caso da Rio Verde, a se iniciar pela contratação de uma consultoria especializada – uma vez que ela também não dispunha de profissionais da área de comunicação – que também participou das decisões no gerenciamento da crise. Os dados encontrados levam a supor que foram esses valores familiares os parâmetros de decisões dos dirigentes da empresa, o que possibilitou alcançar um grau de satisfação da grande parte dos *stakeholders* entrevistados.

As ações adotadas pela empresa, ainda que não tenham sido lembradas espontaneamente pelos entrevistados, foram reconhecidas, posteriormente, como realizadas e avaliadas positivamente. Nenhum dos entrevistados, em algum momento, criticou alguma das estratégias adotadas pela empresa, ainda que alguns poucos tenham considerado que a empresa fez apenas o que tinha a obrigação de executar.

Outro objetivo apontado nesta pesquisa era desenvolver uma análise da imagem da empresa por meio de um quadro que traçasse um paralelo entre a imagem antes do acidente *versus* imagem que a empresa desejava alcançar *versus* imagem alcançada pela empresa junto aos seus principais *stakeholders*. Os depoimentos revelaram que a empresa era pouco conhecida antes do acidente. Grande parte dos entrevistados, com exceção do grupo dos funcionários e da comunidade, tinha pouco ou nenhum conhecimento da existência da Rio Verde Mineração. Os dados revelam que a Rio Verde tinha uma imagem neutra para a maioria dos entrevistados. Isso pode ser apontado como um dificultador para a empresa no trabalho de reconstrução de sua imagem após o acidente. De acordo com Rosa (2003), principalmente, junto à imprensa, seria importante que a empresa já tivesse um relacionamento estabelecido com os órgãos de comunicação, o que, provavelmente, facilitaria a comunicação e o relacionamento com os jornalistas durante a cobertura do acidente, minimizando a predisposição ao ataque.

As entrevistas mostraram que a alta direção da empresa desejou conquistar uma imagem de responsabilidade, comprometimento, seriedade, coragem, firmeza e franqueza junto aos seus principais *stakeholders* após o acidente. Todas as ações realizadas pela empresa no gerenciamento da crise tinham o intuito de revelar esses atributos, sobretudo, a responsabilidade da empresa e seu comprometimento com todas as conseqüências do acidente. Daí seu empenho na adoção de medidas específicas a cada uma das necessidades apresentadas pelos *stakeholders*.

Após o acidente, os depoimentos revelam que a empresa conquistou uma imagem positiva com a grande parte dos *stakeholders* trabalhados. Como já foi analisado anteriormente, de todos os *stakeholders* pesquisados, apenas a opinião de um deles se diferencia completamente dos outros: o subgrupo dos membros sitiantes da comunidade de Macacos. Com exceção desse grupo, a empresa atingiu seu objetivo. O restante dos *stakeholders* entrevistados transmite hoje essa imagem em relação à empresa, reconhecendo o esforço da Rio Verde, seu comprometimento na resolução dos problemas enfrentados e valorizando o trabalho junto aos diversos *stakeholders*.

Os funcionários da empresa são unânimes em afirmar a seriedade e responsabilidade da Rio Verde, hoje, preocupada em se reposicionar no mercado e construir um relacionamento perene com seus diversos públicos. Também os representantes dos órgãos públicos, assim como os moradores nativos do arraial de Macacos, afirmam estar satisfeitos com a conduta da empresa no gerenciando da crise e completam que a postura da Rio Verde comprova a responsabilidade das pessoas que estão à frente da empresa, ao contrário da imprensa que tentou passar a imagem de serem elas bandidas.

Até mesmo a imprensa, apesar da postura crítica quanto à atividade minerária, foi capaz de reconhecer o trabalho e a postura da empresa, revelando, atualmente, uma imagem neutra em relação especificamente à Rio Verde.

Somente junto aos sitiantes do arraial, a Rio Verde não conseguiu atingir seus objetivos. Mesmo tendo conhecimento de todas as estratégias adotadas pela empresa, os representantes dos sitiantes do arraial julgam que o trabalho executado não passou de uma obrigação da Rio Verde, insuficiente para recuperar o passivo ambiental deixado por ela antes e, principalmente, depois do acidente. Para eles, a Rio Verde continua com uma imagem negativa de uma empresa que sempre causou estragos ao meio ambiente.

Outro objetivo desta pesquisa era identificar junto aos *stakeholders* ações que não foram adotadas pela empresa, mas que deveriam ter sido desenvolvidas na opinião deles. Além do subgrupo dos sitiantes do arraial, somente dois entrevistados – um representante da empresa e outro funcionário – apontaram uma única ação que a empresa deveria ter executada: ter publicado matéria paga para combater as informações veiculadas pela imprensa. Não há indícios de que tal postura teria significado para a empresa uma imagem diferente daquela que ela conquistou nesses quatro anos após o acidente junto aos seus principais *stakeholders*, mas poderia, talvez, ter acelerado o processo de reconstrução da imagem da empresa, diminuído o desgaste institucional da Rio Verde e, principalmente,

poderia ter atenuado o sofrimento vivido pelos integrantes da empresa.

Os membros sitiantes da comunidade apontam, ainda, ações que a empresa deveria ter desenvolvido antes do acidente. No entanto, todas as ações apontadas por esses entrevistados são do âmbito ambiental, independentemente do acidente ocorrido em junho de 2001. As ações ressaltadas pelos entrevistados ultrapassam o gerenciamento da crise, sendo pertinentes à postura empresarial e ambiental da Rio Verde no que se refere à atividade mineraria. Por essa razão, não serão citadas nestas conclusões.

Os resultados encontrados revelam também que o grau de satisfação alcançado pela empresa se deve às estratégias e ações de comunicação adotadas pela empresa que vão ao encontro daquilo preconizado por Irvine (1996), Gashen (2003), Sussking e Field (1997), Neves (2002), Melo (2004) e Rosa (2003) para um PGC, pelo menos durante a condução da crise. Embora não tenha tido o nome de Comitê da Crise, a Rio Verde gerenciou toda a crise a partir de um grupo de diretores, advogados e consultores especializados que se reuniam periodicamente para avaliar os acontecimentos e decidir as ações a serem tomadas. Os principais *stakeholders* da empresa foram identificados naturalmente pela empresa e trabalhados durante toda a gestão da crise, com estratégias e ações específicas destinadas a eles. Para o relacionamento com a imprensa, a empresa elegeu seu porta-voz: um diretor qualificado para explicar os acontecimentos com informações adequadas.

Os resultados encontrados também mostram que a empresa adotou a postura de falar a verdade no gerenciamento da crise, como aconselha Gaschen (2003). Por meio de uma análise de conteúdo das matérias publicadas nos jornais impressos no período de junho de 2001 a outubro de 2003, não existem ataques da empresa por estar escondendo a verdade e/ou revelando informações que seriam, posteriormente, descobertas como mentiras. A empresa com agilidade assumiu o acidente, comunicou o ocorrido aos órgãos competentes e à sociedade por meio de notas na imprensa, além de ter ficado disponível para falar com a imprensa via seu porta-voz e, após, por meio da consultoria de comunicação empresarial.

5.3 Outros resultados

Outros resultados apurados nesta pesquisa indicam que o acidente com a Rio Verde Mineração foi uma crise com a comunidade, relacionada com o meio ambiente, conforme os tipos de crise apresentados pelos autores estudados, além de ser considerada uma crise

repentina. Assim, a empresa viveu uma crise que ocorreu inesperadamente causando problemas para a comunidade.

Os dados indicam que a Rio Verde adotou, no momento da crise, um posicionamento de acomodação, o que significa que a empresa deu ênfase ao reparo da sua imagem. A partir do momento em que a empresa assumiu publicamente a responsabilidade por meio de notas publicadas nos principais jornais da capital, a Rio Verde desenvolveu estratégias buscando acalmar seus principais *stakeholders*, da mesma forma que implementou ações corretivas no propósito de reparar os estragos causados. Dentre as características apontadas por Wilcox *apud* Klinke (2000) de um posicionamento de acomodação, apenas pedir desculpas publicamente não foi realizado pela empresa que, ainda assim, assumiu financeiramente as responsabilidades com o ocorrido.

Outro importante resultado encontrado nesta pesquisa é perceber que a Rio Verde soube transformar em oportunidade uma crise ambiental vivida, preconizada pela cultura chinesa. Antes do acidente, grande parte dos entrevistados desconhecia a existência da Rio Verde. Como foi dito nas entrevistas e, até mesmo, por representantes da empresa, a mineradora era uma organização de pouquíssima visibilidade, sem um posicionamento mercadológico agressivo.

Os resultados revelam que, após o acidente, a Rio Verde hoje é uma empresa conhecida, não apenas pelo acidente que causou, mas, também, pela seriedade, ética e responsabilidade com que enfrentou a crise, saindo desse episódio mais fortalecida do que antes. Ao contrário da TAM, que dispunha de um "crédito de confiança com a opinião pública" (ROSA, 2003, p.65), a Rio Verde não pôde receber de seus *stakeholders* esse depósito de confiança. No entanto, guiados pela intuição e por princípios de ética, caráter e responsabilidade, a direção soube (re-)construir seu caminho.

Outro resultado interessante desta pesquisa é a avaliação dos profissionais dos meios de comunicação. As entrevistas mostram que a imprensa foi, ao longo de todo o gerenciamento da crise da Rio Verde, um grande oponente. Responsável pela construção da opinião pública, a imprensa teve total acesso à área da empresa e a todas as pessoas envolvidas no acidente, desde diretores da empresa pessoalmente ou por meio de assessores de imprensa, a familiares dos funcionários desaparecidos, técnicos envolvidos nos trabalhos, além de profissionais externos da empresa, como ambientalistas, e representantes dos órgãos fiscalizadores e do mercado.

A partir desse universo de fontes de informações, a imprensa publicou dezenas de matérias ao longo do primeiro ano do acidente, trazendo permanentemente críticas à

postura da empresa. A imprensa, como foi relatado por diversos entrevistados da empresa e do grupo de funcionários, foi dura, dando mais espaço aos críticos da empresa do que à versão da própria empresa. Por meio de uma análise de conteúdo, um ano após o acidente, a mídia tinha publicado 53% de matérias negativas, 46% neutras, contra 1% positivas (LÉLIO FABIANO e ASSOCIADOS, 2002).

Entretanto, todos os profissionais da imprensa, quando solicitados para avaliarem a conduta da mídia na cobertura do acidente ambiental da Rio Verde, reconheceram a postura precipitada e parcial da imprensa. Os entrevistados admitiram que os profissionais da imprensa não estavam preparados para cobrir um episódio de tamanha repercussão como o acidente da Rio Verde, acarretando dificuldades e prejuízos para a empresa. (APÊNDICE A).

5.4 Contribuições e limitações

A pesquisa desenvolvida tem como principal contribuição teórica a revisão da bibliografia atual com uma compilação dos principais autores, principalmente, pela escassez da literatura brasileira sobre o tema proposto. Além disso, este trabalho torna-se referência para outras empresas e para profissionais que desejam enriquecer seus conhecimentos sobre o tema de gerenciamento de crise.

Ainda assim, este trabalho apresenta algumas limitações. Primeiramente, o fato de ser um estudo de caso único, não permitindo generalizações quanto aos resultados encontrados. O estudo do gerenciamento de crise foi realizado especificamente em uma empresa do ramo de mineração e não traduz o comportamento de todas as empresas em situações semelhantes. Os achados deste estudo devem ser tratados com certa cautela até que sejam comparados com outros similares em outras organizações, principalmente, naquelas em que uma crise vivida tenha sido gerenciada com base em um PGC.

Outra limitação encontrada é quanto ao volume significativo de dados obtidos junto aos entrevistados, oferecendo um rico material sobre o assunto. No entanto, em função do foco desta pesquisa e, sobretudo, do tempo estabelecido pelo trabalho, tornou-se impossível considerar todas as informações colhidas neste estudo.

Finalizando, este estudo procurou avaliar as estratégias de comunicação de uma empresa do setor de mineração diante de uma crise ambiental visando preservar sua imagem institucional. No caso específico, a empresa estudada, Rio Verde Mineração SA,

não dispunha de um PGC. Assim, sugere-se, para futuras pesquisas, um estudo de caso em uma empresa que tenha implantado um PGC ao vivenciar uma crise institucional como forma de comparar os resultados obtidos junto a esta empresa e a uma outra que não disponha de um PGC. Um estudo como este proposto poderá sinalizar quais os ganhos e facilidades que terá tal organização ao enfrentar uma crise já preparada e treinada por meio do PGC.

REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A; FORMAN, Janis. Identity, image and reputations: from vision to reality. In: ARGENTI, Paul A; FORMAN, Janis. **The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business**. New York: McGraw-Hill, 2002, Chapter 4.

BIRCH, John. Como sobreviver na crise, sem crise. **Revista Propaganda**, São Paulo, n. 486, p. 9-12, ago. 1993.

BREITINGER, Jacqueline. A arte de apagar incêndios. **Revista Exame**, São Paulo, v. 32, n. 15, p. 118-9, jul. 1998.

BRESSAN, Flávio. **O método do estudo de caso**. Administração On Line da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. v. 1, n. 1, 2000.

DUKERICH, J. M. e CARTER, S. M. Distorted images and reputation repair. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, M.J.; LARSEN, M.H. (Orgs.). **The expressive organization: linking identity, reputation and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário da língua portuguesa**. 14. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 1975.

FRIEDMAN, Karen. **What makes a good spokespersons?** Disponível em <www.karen-friedman.com> Acesso em: 22 jul. 2004.

GASCHEN, Dennis John. *Crisis – What crisis?* Taking your crisis communications plan for a test drive. Califórnia: Tactics, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GODOY, Arilda Schimidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de

empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

IRVINE, Robert B. **Vencendo em turbulências**. Como gerenciar a comunicação em crises Empresariais. Seminário "Comunicação em situação de Crises", organizado pela Idéia Comunicação Empresarial Ltda. Belo Horizonte: agosto de 1996.

IRVINE, Robert B. **Whem you are the headline**. Managing a major news store. Library of Congress Catalog Card, 1987.

KLINKE, Sandra. **A efetividade das estratégias de acomodação durante uma situação de crise**. São Paulo, [s.e.], 2001.

KOZACIK, Susan M. Crisis communications for board and executives. **The Corporate Board**, Nova Iorque, Sept. / Oct. 2003.

LUZ, Cynthia M. Como sobreviver na crise, sem crise. **Revista Propaganda**, São Paulo: n. 486, p. 9-12, ago. 1993.

NOBLAT, Ricardo. **A arte de fazer um jornal diário**. São Paulo: Contexto, 2002.

MACHADO, C.P.; ZYLBERSZTAJN, D. e NEVES.M.F. O papel da identidade corporativa nas empresas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 2 jan. 2000. Caderno Interior Paulista, Opinião Econômica, p. 2.

MELO, Waltemir. **Administração de crises**. Técnicas e recomendações práticas para administrar e sobreviver às crises empresariais. Apostila do curso organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 2004.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. São Paulo: Mauad, 2002.

NEVES, Roberto de Castro. **O que fazer com os erros da imprensa?** Seminário promovido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Fiat do Brasil. São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Mateus Furlanetto de Oliveira. **Converter a crise em oportunidade**: como as Relações Públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. 1996. Trabalho de

conclusão de Curso São Paulo – Estudo de Caso PalyCenter da Universidade de São Paulo.

REVISTA PROPAGANDA, São Paulo, n. 486, agosto de 1993.

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

ROSA, Mário. **Síndrome de Aquiles**. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mário. **O que fazer com os erros da imprensa?** Seminário promovido pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e Fiat do Brasil. São Paulo, 2004.

SUSSKING, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**: o diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas. São Paulo: Futura, 1997.

TEIXEIRA, Carlos M. A terceira paisagem. **Jornal Estado de Minas**, Belo Horizonte, 3 jan. 2001. Caderno Pensar, p. 2.

TORQUATO, Gaudêncio. Tragédia de Bhopal. **Revista ADM**, São Paulo, p.12, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto W. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WAKEFIELD, Robert. Management of the communications process in light of crisis potential. In: III FÓRUM IBERO AMERICANO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 1999. Porto alegre. **Anais...** Porto Alegre: [s.n], 1999, p. 3.

WEBLEY, Simon. Opinion piece: risk, reputation and trust. **Journal of Communication Management**, v. 8, p. 9-12, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. São Paulo: Bookman, 2001.

Sites visitados

<http://www.aberje.com.br/> Acesso em 2003.

<http://www.crisisexperts.com/> Acesso em 2005.

<http://www.mundorp.com.br/> Acesso em 2003.

Apêndice A Quadro 8 Cruzamento das Avaliações de Desempenho por Stakeholders

	Empresa	Funcionários	Familiares	Comunidade	Órgãos públicos	Imprensa
Empresa	<p>"... tivemos uma posição simplista de emprestar, de apoiar, de tentar resolver e, aliás, de preocupação com o próprio emprego..."</p> <p>"... tentaram todos, até quem se resignou com a situação, tentaram todos..."</p> <p>"... as famílias não se queixam e não se queixam e não se queixam..."</p> <p>"... as famílias não se queixam e não se queixam..."</p>	<p>"... neste momento inicial tudo que aconteceu foi normal e esperado..."</p> <p>"... ninguém foi muito bom, ninguém foi muito ruim..."</p> <p>"... ninguém foi muito bom, ninguém foi muito ruim..."</p> <p>"... ninguém foi muito bom, ninguém foi muito ruim..."</p>	<p>"... os nativos viram o acidente com mais naturalidade..."</p> <p>"... a família não se queixou..."</p> <p>"... a família não se queixou..."</p> <p>"... a família não se queixou..."</p>	<p>"... a comunidade foi dura com a Rio Verde, mesmo sem conhecer, da falta de forma..."</p> <p>"... é claro que no início tivemos um comportamento de questionamento, o que aconteceu, porque aconteceu, o que vai ser de gente agora, mas a medida que eles foram tomados, eles foram ganhando confiança..."</p>	<p>"... aparecem aqui órgãos que a gente nunca tinha ouvido falar..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p>	<p>"... fez um papel de sensacionalismo, que no primeiro momento não tem o que reclamar, vem, registros, informações..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p>
Funcionários	<p>"... no início eles ficaram com muito medo de empresa para. Mas, depois passou..."</p> <p>"... houve uma colaboração muito grande..."</p> <p>"... foram totalmente solidários à empresa, não mediram esforços em fazer tudo para resolver dentro do necessário..."</p>	<p>"... não me lembro de ter tido uma reunião com eles..."</p> <p>"... não me lembro de ter tido uma reunião com eles..."</p> <p>"... não me lembro de ter tido uma reunião com eles..."</p>	<p>"... os familiares não se queixam..."</p> <p>"... os familiares não se queixam..."</p> <p>"... os familiares não se queixam..."</p>	<p>"... a comunidade foi dura com a Rio Verde, mesmo sem conhecer, da falta de forma..."</p> <p>"... é claro que no início tivemos um comportamento de questionamento, o que aconteceu, porque aconteceu, o que vai ser de gente agora, mas a medida que eles foram tomados, eles foram ganhando confiança..."</p>	<p>"... aparecem aqui órgãos que a gente nunca tinha ouvido falar..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p>	<p>"... fez um papel de sensacionalismo, que no primeiro momento não tem o que reclamar, vem, registros, informações..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p> <p>"... a imprensa não se queixou..."</p>
Avaliadores	<p>"... as empresas agem rápido até para não dar mais prejuízo ainda, tanto na imagem, quando no caixa..."</p>	<p>"... temos que separar a única família que aquilo seria a salvadora da vida dela mas as outras todas, elas foram atendidas dentro das necessidades de cada uma, a empresa cumpriu com todas as obrigações legais, os processos foram concluídos e hoje em dia está tudo concluído..."</p>	<p>"... a comunidade foi solidária, não teve momento contra eles..."</p> <p>"... houve até mudanças na postura da equipe técnica, o corpo técnico ficou mais rigoroso..."</p> <p>"... a FEAM ficou muito acuada, porque ela foi responsabilizada indistintamente a imprensa e outros órgãos jogaram toda a responsabilidade em cima dela, o que não é justo, não estou querendo dizer que as críticas também não sejam pertinentes, mas..."</p> <p>"... trabalharam de maneira autônoma, cooperativa..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a imprensa estadual e nacional cresceu, ampliou seu nível de exigência em relação ao setor produtivo..."</p> <p>"... a imprensa hoje tem mais jornalistas especializados na área ambiental..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p>
Órgãos públicos	<p>"... a sociedade com que eles trabalham para reportar as coisas não temos ligares e desagradáveis no futuro..."</p> <p>"... a empresa foi muito correta na condução e providências tomadas..."</p> <p>"... a empresa procedeu corretamente, não tentando fugir nem da responsabilidade do acidente, nem de suas consequências..."</p>	<p>"... a comunidade foi solidária, não teve momento contra eles..."</p> <p>"... houve até mudanças na postura da equipe técnica, o corpo técnico ficou mais rigoroso..."</p> <p>"... a FEAM ficou muito acuada, porque ela foi responsabilizada indistintamente a imprensa e outros órgãos jogaram toda a responsabilidade em cima dela, o que não é justo, não estou querendo dizer que as críticas também não sejam pertinentes, mas..."</p> <p>"... trabalharam de maneira autônoma, cooperativa..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a imprensa estadual e nacional cresceu, ampliou seu nível de exigência em relação ao setor produtivo..."</p> <p>"... a imprensa hoje tem mais jornalistas especializados na área ambiental..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p>
Imprensa	<p>"... eu acho que eles (Pedro e João Líbato) são pessoas muito honestas, que sempre preocuparam em arcar com as consequências deles, não só no acidente agora, mas sempre correram atrás, sempre foram pessoas muito preocupadas em fazer os negócios..."</p>	<p>"... a comunidade foi solidária, não teve momento contra eles..."</p> <p>"... houve até mudanças na postura da equipe técnica, o corpo técnico ficou mais rigoroso..."</p> <p>"... a FEAM ficou muito acuada, porque ela foi responsabilizada indistintamente a imprensa e outros órgãos jogaram toda a responsabilidade em cima dela, o que não é justo, não estou querendo dizer que as críticas também não sejam pertinentes, mas..."</p> <p>"... trabalharam de maneira autônoma, cooperativa..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p> <p>"... a FEAM criou as três sub-comissões para investigar o acidente..."</p>	<p>"... a imprensa estadual e nacional cresceu, ampliou seu nível de exigência em relação ao setor produtivo..."</p> <p>"... a imprensa hoje tem mais jornalistas especializados na área ambiental..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p> <p>"... a imprensa teve um papel bom e um ruim..."</p>

Fonte - Elaborada pela autora da dissertação.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

NOME DO ENTREVISTADO: _____

GRUPO: _____

ENDEREÇO: _____

TELEFONE: _____

1 Introdução

Esta é uma pesquisa qualitativa com formadores de opinião, que faz parte do estudo de caso da minha pesquisa de mestrado, que estou fazendo na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral. O tema do meu estudo é "Como gerenciar as estratégias de comunicação em crises empresariais? Um estudo de caso em uma empresa de mineração". E para este trabalho, estou estudando o caso da Mineração Rio Verde, como o acidente de junho de 2001.

Esta técnica é diferente da pesquisa na qual o entrevistado preenche um questionário já estruturado. Nesta pesquisa, o convidado coloca o seu ponto de vista sobre um determinado tema. Há interesses em todas as idéias, não existindo certo ou errado. Quando mais pontos de vista, melhor o trabalho. Toda a entrevista será gravada. O objetivo é não perder nenhum tipo de informação que vocês falarem. Após a nossa conversa, esta fita será transcrita e, posteriormente, todo o conteúdo será apagado. Algumas falas serão destacadas no texto do trabalho para enfatizar os pontos de vista, mas a identidade de todos os entrevistados será preservada.

2 Vamos falar sobre o acidente da Mineração Rio Verde, ocorrido em junho de 2001

2.1 Você sabe falar o que ocorreu?

2.2 Como você ficou sabendo do acidente?

2.3 Você sabe dizer por que ocorreu o deslizamento?

2.4 Qual é a imagem que você tinha da Rio Verde antes do acidente?

3 Agora vamos falar das medidas de comunicação adotadas pela empresa.

3.1 Você sabe dizer quais foram as ações de comunicação e de relacionamento com seus diferentes públicos adotadas pela Rio Verde?

3.2 Vou lembrar-lhe de algumas outras ações adotadas pela empresa e quero que você me diga se você tem conhecimento dela ou não.

- Publicação de nota em jornais locais.
- Envio de carta aos funcionários dando explicação sobre o acidente.
- Contato com os familiares das vítimas.
- Postura de abertura da empresa para a imprensa.
- Escolha de um porta-voz para falar sobre o acidente.
- Entrevista para todos os órgãos de imprensa nos quatro primeiros dias.
- Montagem de uma sala para os familiares das vítimas.
- Montagem de uma sala para a imprensa.
- Serviços de levar e buscar os familiares diariamente casa-empresa-casa.
- Contratação de serviço de ônibus para atender a comunidade enquanto a estrada secundária não tinha sido providenciada.
- Contratação de assistentes sociais e psicólogos para atendimento aos familiares.
- Reuniões diárias entre o Corpo de Bombeiros e familiares para acompanhamento do trabalho de busca durante todo mês.
- Atendimento diário às exigências dos familiares.
- Envio de *releases* para a imprensa.
- Coletiva com a imprensa para acompanhamento das obras emergenciais.
- Anúncio em jornais/*outdoor*/faixas para comunicação da abertura da estrada.
- Assessoria de imprensa permanente via consultoria especializada.
- Montagem de infra-estrutura para recebimento dos moradores e atendimento de suas exigências.
- Contato com todos os moradores para dar uma resposta.
- Convite de vários profissionais para visitar a empresa e conhecer todas as obras de recuperação.

3.3 Na sua opinião, qual foi o objetivo da empresa ao adotar cada uma dessas ações?

3.4 Como você avalia essa postura da empresa?

- a) Bastante positiva .
- b) Positiva.
- c) Nem positiva nem negativa.
- d) Negativa.
- e) Bastante negativa.

4 Vamos agora falar mais detalhadamente sobre cada uma dessas ações.

4.1 Qual é o seu sentimento em relação a cada uma das ações identificadas. A empresa agiu corretamente? A ação foi acertada? Por quê?

- Publicação de nota em jornais locais
- Envio de carta aos funcionários dando explicação sobre o acidente.
- Contato com os familiares das vítimas.
- Postura de abertura da empresa para a imprensa.
- Escolha de um porta-voz para falar sobre o acidente.
- Entrevista para todos os órgãos de imprensa nos quatro primeiros dias.
- Montagem de uma sala para os familiares das vítimas.
- Montagem de uma sala para a imprensa.
- Serviços de levar e buscar os familiares diariamente casa-empresa-casa.
- Contratação de serviço de ônibus para atender a comunidade enquanto a estrada secundária não tinha sido providenciada.
- Contratação de assistentes sociais e psicólogos para atendimento aos familiares.
- Reuniões diárias entre o Corpo de Bombeiros e familiares para acompanhamento do trabalho de busca durante todo mês
- Atendimento diário às exigências dos familiares.
- Envio de *releases* para a imprensa.
- Coletiva com a imprensa para acompanhamento das obras emergenciais.
- Anúncio em jornais/*outdoors*/faixas para comunicação da abertura da estrada.
- Assessoria de imprensa permanente via consultoria especializada.
- Montagem de infra-estrutura para recebimento dos moradores e atendimento

de suas exigências.

- Contato com todos os moradores para dar uma resposta.
- Convite de vários profissionais para visitar a empresa e conhecer todas as obras de recuperação.

4.2 Você acha que a empresa poderia ter adotado qual (is) outra (as) ação (ões) com o objetivo de ter uma boa comunicação e um bom relacionamento com seus públicos?

4.3 Adotando essas posturas sugeridas por você, qual a imagem que ela teria alcançado?

5 Agora vamos avaliar o comportamento dos outros públicos da empresa com os quais ela se relacionou e se relaciona.

5.1 Como você avalia a cobertura da imprensa durante e após o acidente?

5.2 E dos familiares dos funcionários que faleceram?

5.3 E dos órgãos ambientais federais, estaduais e municipais, como FEAM, DNPM, CREA e IGAM?

5.4 E da comunidade de Macacos?

5.5 E dos funcionários?

6 Sem querer apontar culpados e considerando que acidentes ocorrem em várias empresas, avalie como foi o comportamento da Mineração Rio Verde diante do acidente?

APÊNDICE C - RELAÇÃO DE DOCUMENTOS

Documento nº 1 - *Folder* institucional da Rio Verde Mineração SA

Documento nº 2 - *Site* da empresa

Documento nº 3 - Parecer Técnico da FEAM

Documento nº 4 - Nota oficial publicada nos jornais

Documento nº 5 - Matérias jornalísticas

Documento nº 6 - Relatórios diários da empresa

Documento nº 7 - Relatórios ambientais da FEAM

Documento nº 8 - Relatórios de solicitações dos representantes da comunidade

Documento nº 9 - Relatórios semestrais enviados para a FEAM

Documento nº 10 - *Releases* para a imprensa

Documento nº 11 - Lista de presença da empresa

Documento nº 12 - Nota oficial publicada nos jornais

APÊNDICE D - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

Grupo 1 - Representantes da empresa (diretores e consultores externos)

Grupo 2 - Representantes de funcionários da empresa

Grupo 3 - Representantes de familiares dos funcionários falecidos

Grupo 4 - Representantes de órgãos ambientais

Grupo 5 - Representantes da imprensa local

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)