CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIFTC
CURSO DE GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL: JORNALISMO

NALANDA ROCHA ARAUJO SANTOS

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: RELAÇÕES COM A IMPRENSA E GESTÃO DE CRISES AMBIENTAIS - UM ESTUDO SOBRE A TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA NA PROTEÇÃO DA REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

SALVADOR
2024

NALANDA ROCHA ARAUJO SANTOS

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA: RELAÇÕES COM A IMPRENSA E GESTÃO DE CRISES AMBIENTAIS - UM ESTUDO SOBRE A TRANSPARÊNCIA E EFICIÊNCIA NA PROTEÇÃO DA REPUTAÇÃO EMPRESARIAL

Trabalho de conclusão de curso apresentado na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social - Jornalismo pelo Centro Universitário UniFTC, sob orientação da professora Cintia Moreno.

SALVADOR
2024

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero expressar minha gratidão à minha família, especialmente ao meu pai, Valdo Araújo, e à minha mãe, Cristiane Rocha, que foram meus pilares em cada momento desta caminhada. Obrigada, meus pais, por todos os sacrifícios e por me proporcionarem sempre o melhor. Vocês não mediram esforços para que eu tivesse oportunidades e me apoiaram com tanto amor e dedicação que não há palavras que façam jus a essa gratidão. O carinho, a paciência e a compreensão de vocês foram a base que sustentou cada um dos meus passos.

Às minhas amigas queridas, Vitória Estrela, Sara Corrêa e Karine Cardoso, que estiveram ao meu lado com uma amizade verdadeira e constante. Vocês me apoiaram não só com sugestões e ideias que enriqueceram este trabalho, mas também com risadas e palavras de incentivo quando eu mais precisei. Obrigada por acreditarem em mim e por tornarem essa jornada mais leve e alegre.

Por fim, gostaria de manifestar minha sincera gratidão à minha orientadora, professora Cíntia Moreno. Sua orientação, paciência e dedicação foram fundamentais para a realização deste projeto. Sua generosidade em compartilhar conhecimento, seu olhar atento e suas palavras de incentivo fizeram toda a diferença, tornando este trabalho possível.

RESUMO

Esta pesquisa analisa a comunicação corporativa no contexto das relações com a imprensa e da gestão de crises ambientais, com foco na transparência e eficiência na proteção da reputação empresarial. Utilizando uma abordagem qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com especialistas em comunicação e gestão de crises, além da análise real da empresa que enfrentou crises ambientais. As discussões evidenciam a importância da transparência na comunicação durante crises, destacando que uma postura proativa e aberta pode minimizar os danos à reputação e aumentar a confiança do público.

O estudo também revela que o gerenciamento eficaz de uma crise que ameaça a sobrevivência da empresa depende da relação entre o discurso adotado e a estratégia implementada. Os resultados demonstram que empresas que mantêm um discurso consistente e estratégico durante a gestão de crises conseguem proteger melhor sua imagem e assegurar a sobrevivência organizacional. A pesquisa conclui que uma comunicação corporativa eficaz e transparente é crucial na gestão de crises ambientais, pois contribui para a manutenção da reputação e a recuperação da confiança dos stakeholders.

Palavras-chave: comunicação corporativa, gestão de crises, transparência, reputação empresarial, relações com a imprensa.

ABSTRACT

This research analyzes corporate communication in the context of media relations and environmental crisis management, focusing on transparency and efficiency in protecting corporate reputation. Using a qualitative approach, semi-structured interviews were conducted with experts in communication and crisis management, along with a real-world case analysis of a company that faced environmental crises. The discussions highlight the importance of transparency in communication during crises, emphasizing that a proactive and open stance can minimize reputational damage and increase public trust.

The study also reveals that effective management of a crisis threatening the company's survival depends on the alignment between the adopted discourse and the implemented strategy. The findings demonstrate that companies maintaining a consistent and strategic discourse during crisis management can better protect their image and ensure organizational survival. The research concludes that effective and transparent corporate communication is crucial in managing environmental crises, as it contributes to preserving reputation and rebuilding stakeholder trust.

Keywords: corporate communication, crisis management, transparency, corporate reputation, press relations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 5
2 OBJETIVOS 6
2.1 OBJETIVOS GERAIS 6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6
3 PROBLEMA 7
4 HIPOTESE 7
5 JUSTIFICATIVA 7
6 Fundamentos da comunicação corporativa e gestão de crises 9
7 Relação entre empresas e imprensa em momentos de crise 12
8 Papel do media training na gestão de crises ambientais 15
9 Estrategias comunicativa para gestão de crise ambiental 17
10 Estudo de caso: A Crise de Brumadinho e a comunicação corporativa da Vale ... 19
11 Ações e recuperação da Vale: Segurança e valor de mercado pós-Brumadinho .. 25
12 CONSIDERAÇÕES FINAIS 28
13 APÊNDICES 29
14 ANEXOS 35
REFERÊNCIAS 38

1 INTRODUÇÃO

A comunicação corporativa desempenha um papel primordial no cenário contemporâneo, especialmente nas relações com a imprensa e na gestão de crises. Em um ambiente onde a reputação empresarial pode ser rapidamente moldada pela cobertura midiática, estratégias eficazes de comunicação são fundamentais para mitigar os impactos adversos de crises, especialmente as ambientais. Este estudo visa analisar como as empresas enfrentam crises desse tipo na mídia, explorando como a transparência e outras estratégias de comunicação podem ser empregadas para proteger e preservar a reputação organizacional em momentos críticos.

O estudo se concentra especificamente nas estratégias de comunicação adotadas pelas empresas durante crises ambientais. O foco está em como as organizações podem gerenciar a divulgação de informações na mídia de modo a minimizar o impacto negativo na percepção pública e garantir que a resposta à crise seja vista como ética e responsável. Casos emblemáticos, como o desastre do rompimento da barragem da Vale em Brumadinho, serão analisados para identificar práticas bem-sucedidas ou ineficazes e propor diretrizes que orientem melhores abordagens de comunicação corporativa em situações similares.

Para contextualizar a importância da transparência nas comunicações corporativas na gestão de crises e proteção da reputação empresarial em tragédias ambientais, este trabalho destaca a necessidade de treinamento adequado para porta-vozes corporativos. A maneira como a empresa se comunica com a mídia durante uma crise pode sustentar ou prejudicar a confiança do público. Portanto, compreender e aprimorar essas práticas de comunicação é essencial para minimizar os danos à reputação empresarial e garantir uma gestão de crise mais eficaz e ética.

O objetivo deste estudo é analisar e discutir como a transparência nas comunicações corporativas influencia a eficácia na gestão de crises e na proteção da reputação empresarial, identificando práticas e estratégias que contribuem para uma melhor percepção pública e recuperação de imagem. Especificamente, busca-se desenvolver diretrizes para a implementação de estratégias eficazes, avaliando o papel da comunicação com a imprensa

para garantir que as informações divulgadas sejam acolhedoras e responsáveis, de modo que o público compreenda que a empresa está abordando o problema de maneira eficiente.

A metodologia empregada envolveu uma revisão bibliográfica para apresentar uma visão geral sobre conceitos e modelos teóricos de comunicação corporativa e gestão de crises, explorando as interações entre transparência nas comunicações e a proteção da reputação empresarial durante crises ambientais. Esta abordagem permitiu uma compreensão abrangente das estratégias de transparência e seu impacto na reputação empresarial, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento de diretrizes e recomendações práticas.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS GERAIS

Explorar como a transparência nas comunicações corporativas afeta a eficácia na gestão de crises e na proteção da reputação das empresas. A análise se concentra em identificar práticas e estratégias que ajudam a melhorar a percepção pública e a recuperar a imagem da empresa.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Avaliar o papel da comunicação com a imprensa na gestão de crises, examinando como a transparência nas interações com a mídia pode impactar a cobertura jornalística e a imagem pública da empresa.
2. Examinar o papel do porta-voz da organização.
3. Analisar a relação entre a transparência nas comunicações corporativas e a confiança do público.
4. Analisar como a comunicação adotada pela empresa Vale afetou a percepção pública e a confiança dos stakeholders durante e após a crise.

3 PROBLEMA

Como as falhas na comunicação corporativa durante crises ambientais podem impactar negativamente a reputação de uma empresa, e de que maneira uma gestão de crise eficiente, pautada na transparência e no media training, pode mitigar danos à imagem empresarial e restaurar a confiança do público e dos stakeholders?

4 HIPOTESE

Empresas que adotam estratégias de comunicação clara, proativa e bem coordenada com a imprensa durante crises ambientais conseguem mitigar os impactos negativos sobre sua reputação de forma mais eficiente do que aquelas que negligenciam esses aspectos.

O engajamento ativo de stakeholders nas fases de comunicação e gestão de crises resulta em maior aceitação e apoio às medidas adotadas pela empresa.

A realização de uma avaliação crítica da comunicação pós-crise ajuda as empresas a identificar falhas e melhorar suas estratégias para futuras situações.

5 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema vem de um interesse pessoal em entender como a comunicação pode ser usada de maneira eficaz para proteger e melhorar a reputação das empresas em tempos de crise. A análise de casos recentes, como o desabamento da barragem da Vale em Brumadinho, onde a transparência, ou a falta dela, funciona como uma referência importante para gestão de crises empresariais, evidencia a relevância deste tema. O desejo de aprofundar o conhecimento sobre as melhores práticas e estratégias de comunicação corporativa, bem como contribuir para um ambiente empresarial mais ético e transparente, motivou a escolha deste estudo.

Compreender como o mundo corporativo se comporta frente à imprensa é essencial para a área de jornalismo, explorando a interseção entre comunicação, gestão de crise e reputação empresarial. Ao investigar as estratégias de transparência nas comunicações corporativas, o trabalho contribui para a compreensão de como os jornalistas podem colaborar

com as empresas durante crises, garantindo que as informações divulgadas sejam precisas e responsáveis. Além disso, a pesquisa oferece insights valiosos sobre a eficácia de diferentes abordagens comunicacionais, o que pode orientar futuras práticas e teorias no campo do jornalismo e da comunicação corporativa.

Estudos indicam que a transparência na comunicação corporativa é essencial para a construção de confiança e credibilidade com o público, elementos fundamentais para a gestão eficaz de crises (Moreno et al., 2019). Este tema é especialmente relevante no contexto de comunicação rápida e globalizada em que vivemos. Em um mundo onde as informações se espalham rapidamente, a capacidade de uma empresa de gerenciar sua imagem e se comunicar de maneira clara e honesta pode determinar seu sucesso ou fracasso. Além disso, a crescente demanda por responsabilidade e ética nas operações empresariais realça a importância de práticas transparentes, que contribuem para uma sociedade mais informada e consciente.

6 FUNDAMENTOS DA COMUNICAÇÃO CORPORATIVA E GESTÃO DE CRISES

As consequências de uma crise podem afetar todos os aspectos de uma empresa. A reputação, construída ao longo de anos, pode ser comprometida em questão de horas. Funcionários se sentem inseguros, clientes perdem a confiança e os negócios podem enfrentar sérios impactos financeiros. Uma crise é um evento inesperado que ameaça os objetivos da empresa de forma repentina, gerando insatisfação e frustração em toda a equipe. Forni (2013, p. 3) observa que "embora tenhamos a compreensão de que a morte é inevitável e um risco permanente, evitamos discutir esse assunto. Muitas organizações fazem o mesmo". Quando se trata de crises, muitas empresas preferem evitar a discussão e o planejamento, o que pode aumentar a vulnerabilidade quando uma crise realmente ocorre. Por isso, é crucial que as empresas reconheçam a importância de estar preparadas e gerenciar crises de forma aberta e proativa.

Crises podem surgir de diversos fatores, como desastres naturais, acidentes industriais, falhas tecnológicas, problemas financeiros, escândalos de comportamento ou campanhas de desinformação. Cada tipo de crise traz seus próprios desafios e exige estratégias específicas para ser gerida de forma eficaz. Bennis (2009, p. 97) afirma que "no meio de uma crise, os líderes devem permanecer calmos e manter o foco nas tarefas mais importantes. Eles devem se comunicar de maneira eficaz, inspirar confiança e servir de exemplo para os outros. As crises testam o caráter de uma organização e de seus líderes, revelando forças e fraquezas. A maneira como uma crise é gerenciada pode definir o legado da organização e influenciar seu sucesso futuro."

A gestão de crise é uma área essencial da administração que se concentra em como as organizações se preparam e respondem a eventos adversos que ameaçam sua estabilidade. Segundo Coombs (2012), uma crise é "um evento significativo que, se não for tratado adequadamente, pode provocar impactos negativos severos sobre uma organização". Esse entendimento destaca a importância de um planejamento proativo e de respostas estruturadas para minimizar os danos e garantir a continuidade dos negócios.

A eficácia na gestão de crises depende muito da capacidade da organização de antecipar e planejar para diferentes cenários de crise. Lukaszewski (2003) enfatiza que "uma

preparação adequada envolve o desenvolvimento de um plano de crise abrangente, que deve incluir uma análise de riscos, a formação de uma equipe de resposta e a implementação de estratégias de comunicação". Essa abordagem preventiva permite que a organização não apenas identifique e avalie potenciais riscos, mas também responda de forma coordenada quando a crise se concretiza.

Adotar estratégias eficazes é fundamental para minimizar o impacto negativo e restaurar a estabilidade da organização. Coombs (2012) sugere que uma das principais estratégias é desenvolver um plano de gerenciamento de crises que inclua a identificação de riscos potenciais, a criação de uma equipe de resposta e a definição de protocolos de comunicação. Esse planejamento proativo permite que a organização esteja preparada para diferentes cenários e responda de maneira coordenada e eficiente quando a crise ocorre. O autor ressalta que um plano bem elaborado, ajuda a enfrentar a crise de forma mais eficaz e facilita a recuperação rápida e organizada.

Outra estratégia importante é a comunicação transparente e constante durante a crise. Lukaszewski (2003) afirma que a comunicação eficaz é essencial para manter a confiança dos stakeholders e evitar a disseminação de informações incorretas. Durante uma crise, é crucial que a organização forneça atualizações regulares e precisas, responda a perguntas e preocupações de forma aberta e mostre empatia. Uma comunicação bem gerida ajuda a controlar a narrativa pública, reduzindo o impacto negativo sobre a reputação da organização e facilitando uma recuperação mais rápida.

Além do planejamento e da comunicação, a capacidade de adaptação é uma estratégia vital na gestão de crises. Pfeffer e Salancik (2003) afirmam que organizações que adotam uma abordagem flexível e adaptativa têm mais chances de lidar com crises de forma eficaz. Eles sugerem que as organizações devem estar preparadas para ajustar suas estratégias e operações conforme necessário, para enfrentar as circunstâncias em evolução durante uma crise. A adaptabilidade permite que a organização responda de maneira ágil e ajuste suas ações com base nas novas informações e desenvolvimentos, o que pode ser crucial para minimizar danos e se recuperar rapidamente.

Mitroff e Anagnos (2001) destacam que é essencial que as organizações realizem uma análise detalhada após a crise para identificar o que funcionou bem e o que poderia ser

melhorado. Este processo de revisão permite ajustar planos de crise, treinar melhor a equipe e desenvolver novas estratégias para enfrentar crises futuras de maneira mais eficaz.

Sandra L. S. Schramm (2015) enfatiza que a gestão de crises deve ir além do planejamento e da comunicação, incluindo também a coordenação entre diferentes departamentos e a mobilização de recursos adequados. Segundo Schramm, “uma resposta eficaz a crises exige não apenas um plano estruturado, mas também a capacidade de envolver diferentes setores da organização, garantir que todos os recursos necessários estejam disponíveis e coordenar as ações de maneira integrada”. Esse enfoque holístico garante que todas as áreas da organização estejam alinhadas e preparadas para enfrentar a crise de forma coesa, para acelerar a recuperação dos impactos. Schramm ressalta que a integração e coordenação entre departamentos são essenciais para uma resposta eficaz, otimizando os recursos disponíveis e garantindo uma abordagem unificada durante a gestão da crise.

7 RELAÇÃO ENTRE EMPRESAS E IMPRENSA EM MOMENTOS DE CRISE

A responsabilidade social das empresas, especialmente após crises, vai além de ações internas ou iniciativas voltadas para a comunidade. Um dos aspectos fundamentais na gestão de crises é a comunicação eficaz com o público externo, em particular através da imprensa. As crises, como aponta Carroll (1991), exigem uma postura clara e transparente por parte das organizações, não apenas no que diz respeito às suas responsabilidades sociais, mas também na forma como essas ações são comunicadas. Nesse contexto, a imprensa se torna uma ponte essencial entre a empresa e a sociedade, servindo como o principal veículo para disseminar informações, assegurar a transparência e, por consequência, ajudar a restaurar a confiança do público.

Freeman (1984), ao abordar a teoria dos stakeholders, ressalta que, em momentos de crise, todos os grupos de interesse da empresa, incluindo o público externo, precisam ser devidamente informados sobre as medidas adotadas. Isso é especialmente relevante quando falamos de crises ambientais, nas quais a percepção pública é extremamente sensível. A comunicação com a imprensa deve ser assertiva, clara e proativa, de forma que a empresa possa fornecer respostas rápidas e precisas, evitando especulações e reforçando seu compromisso com a responsabilidade social.

Kotler e Lee (2005) reforçam a importância de uma comunicação eficaz no contexto da responsabilidade social corporativa (RSC). Eles destacam que a clareza e a frequência das mensagens transmitidas são essenciais para reconstruir a confiança do público. A transparência, segundo os autores, é um fator determinante para que as ações sociais de uma empresa após uma crise sejam reconhecidas como legítimas e efetivas. Isso implica em fornecer atualizações constantes sobre as medidas de reparação e prevenção, além de assegurar que a imprensa tenha acesso às informações de maneira precisa, evitando distorções que possam prejudicar a imagem da organização.

Empresas podem criar valor econômico e social simultaneamente, e uma comunicação transparente é vital para que o público entenda as medidas adotadas pela organização em prol da sociedade. Ao divulgar suas ações de reparação de forma clara e acessível, a empresa fortalece a relação com a imprensa e com seus stakeholders, demonstrando comprometimento tanto com a resolução da crise quanto com o bem-estar das comunidades afetadas. Nesse

cenário, a imprensa tem o papel de disseminar informações sobre as iniciativas da empresa, e a forma como essa comunicação é conduzida, impacta diretamente a percepção pública.

John Elkington, em 1997, introduziu o conceito de "Triple Bottom Line", que propõe que as empresas devem avaliar seus impactos sociais, ambientais e econômicos de maneira integrada. Essa abordagem deve se refletir na comunicação com a imprensa, garantindo que os três pilares sejam considerados nas mensagens divulgadas. Dessa forma, a empresa não apenas fortalece sua imagem como uma organização responsável e transparente, mas também evidencia seu compromisso com a sustentabilidade e a mitigação dos problemas gerados por crises.

No contexto da análise da empresa Vale, observa-se que a organização segue os três pilares do "Triple Bottom Line" em seu gerenciamento de crise após o desabamento da barragem de Brumadinho. A empresa visa uma comunicação de qualidade com a imprensa, evidenciando sua responsabilidade social, sua rápida estabilidade financeira, mesmo diante de altos custos, e seus projetos de restauração.

1. Social: Este pilar aborda o impacto da empresa sobre as pessoas, incluindo colaboradores, comunidades locais e a sociedade em geral. A Vale atua de forma responsável, contribuindo efetivamente para o apoio às vítimas afetadas pelo desastre.

2. Ambiental: Refere-se ao impacto das operações empresariais sobre o meio ambiente. Elkington defende que as empresas devem se comprometer a minimizar seu impacto negativo. Nesse sentido, a Vale investe em tecnologias, pesquisa e ações para gerenciar os riscos e mitigar os impactos socioambientais de suas operações nas localidades onde atua.

3. Econômico: Além de suas responsabilidades sociais e ambientais, as empresas também precisam ser financeiramente sustentáveis. Isso implica na geração de lucro de forma ética, assegurando que suas operações contribuam para a economia sem comprometer o meio ambiente ou o bem-estar da sociedade.

Além das ações de remediação, as empresas devem implementar estratégias de longo prazo para prevenir futuras crises ambientais e promover práticas sustentáveis. Henriques e Sadorsky (1999) destacam que integrar práticas ambientais nas operações diárias da empresa é essencial para construir uma reputação sólida e confiável. ao adotar uma postura proativa e transparente em relação à sustentabilidade ambiental, as empresas não só minimizam os riscos

de futuras crises, mas também se posicionam como líderes responsáveis e inovadores, fortalecendo sua relação com os stakeholders e garantindo um impacto positivo duradouro.

8 PAPEL DO MEDIA TRAINING NA GESTÃO DE CRISES AMBIENTAIS

O media training é uma ferramenta essencial na gestão de crises, especialmente em contextos ambientais, onde a comunicação clara e eficaz pode determinar a percepção pública e a reputação da empresa. Em situações de crise, como o desabamento da barragem da Vale em Brumadinho, a presença de um porta-voz bem treinado torna-se fundamental para transmitir informações precisas, demonstrar responsabilidade e gerenciar a narrativa em torno do evento.

De acordo com Coombs (2014), a gestão de crises envolve não apenas a resolução do problema imediato, mas também a comunicação eficaz que minimiza os danos à reputação da organização. Um porta-voz bem-preparado pode facilitar esse processo, ajudando a moldar a resposta da empresa e a reconstruir a confiança entre os investidores. O ex-presidente da Vale, Fábio Schvartsman, exemplificou essa necessidade durante a coletiva de imprensa no dia do desastre. Ao comunicar que a barragem estava sob avaliação regular de uma empresa externa, ele tentou assegurar ao público que a segurança era uma prioridade da Vale.

O media training, conforme defendido por Wilcox et al. (2018), proporciona aos porta-vozes as habilidades necessárias para lidar com a mídia, formulando respostas claras e efetivas, especialmente sob pressão. No caso da Vale, Schvartsman destacou, em sua coletiva, que a última avaliação da barragem, realizada em setembro de 2018, confirmou sua integridade. Essa informação foi importante para acalmar preocupações e reduzir a repercussão negativa inicial.

Além disso, Schvartsman enfatizou o compromisso da empresa em prestar assistência às vítimas, abordando não apenas a responsabilidade social da Vale, mas também a necessidade de uma comunicação acolhedora. A postura ativa do diretor da empresa, conforme mencionado por Schvartsman, também reflete a importância da liderança em momentos críticos, reforçando a necessidade de um media training que prepare não só o porta-voz, mas toda a equipe de liderança para responder de maneira coesa e eficaz.

A relevância da coletiva de imprensa se estende à análise das estratégias de comunicação da Vale durante uma das maiores crises ambientais do Brasil. Como sugerido por Heath e O’Hair (2010), a forma como as organizações se comunicam em crises pode influenciar significativamente a percepção pública e a confiança nas instituições. A atuação de Schvartsman, como porta-voz, ao transmitir informações e assumir uma postura de

responsabilidade, ilustra como o media training pode impactar a eficácia da comunicação em situações de crise.

Entretanto, apesar dos esforços de comunicação, Fábio Schvartsman deixou o cargo após a tragédia, evidenciando que, mesmo com uma comunicação bem estruturada, fatores externos e a pressão pública podem resultar em consequências severas para a liderança da empresa. Essa saída foi parte de um movimento mais amplo para restaurar a confiança entre os stakeholders, conforme mencionado por vários analistas do setor.

A análise do caso da Vale durante a crise de Brumadinho ilustra a importância do media training na gestão de crises ambientais. A capacidade de um porta-voz bem treinado de comunicar informações de maneira clara, responsável e acolhedora pode fazer a diferença entre a recuperação e a deterioração da reputação de uma empresa. A coleta de dados, como as falas de Schvartsman, permite uma aplicação prática dos conceitos teóricos, contribuindo para a compreensão de como a comunicação corporativa pode mitigar danos à reputação em situações de crise.

É fundamental que o media training não atue apenas durante a crise, mas que também esteja preparado previamente para quaisquer situações adversas. Ter um treinamento preventivo é essencial para garantir que a empresa esteja equipada para enfrentar desafios inesperados. Além disso, no período pós-crise, é importante reavaliar as estratégias de comunicação e preparar discursos que abordem as lições aprendidas e os planos de recuperação. O media training deve proporcionar uma resposta imediata e eficaz à cobertura midiática, assegurando que as informações sejam transmitidas de forma rápida e clara.

9 ESTRATEGIAS COMUNICATIVA PARA GESTÃO DE CRISE AMBIENTAL

A gestão de crises ambientais exige a implementação de estratégias de comunicação bem planejadas e adaptadas às especificidades de cada situação. Seeger, Sellnow e Ulmer (2003) afirmam que uma das estratégias centrais é a realização de um programa robusto de treinamento de mídia para os porta-vozes da empresa. Este treinamento prepara os porta-vozes para lidar com a imprensa, assegurando que transmitam mensagens claras, consistentes e alinhadas com a estratégia de crise da empresa. A prática inclui a resposta a perguntas difíceis, a manutenção da calma sob pressão e a comunicação de informações precisas, todos essenciais para proteger a reputação da organização durante uma crise ambiental.

Outra estratégia fundamental para a administração de crises é a transparência. Fearn-Banks (2016) enfatiza que, em situações de incertezas, ser transparente para a imprensa é fundamental para construir e manter a confiança pública. A empresa deve fornecer informações regulares e detalhadas sobre os impactos e as medidas corretivas adotadas. Essa abordagem não apenas reduz o impacto negativo sobre a reputação, mas também reflete um compromisso com a responsabilidade social e com a ética, aspectos essenciais para a recuperação da confiança pública.

Coombs (2007) argumenta que a comunicação eficaz durante uma crise deve ser direcionada a diferentes públicos, incluindo o interno, clientes, investidores e a comunidade afetada. A capacidade dos porta-vozes de adaptar suas mensagens para atender às preocupações e necessidades de cada grupo é considerável para uma resposta coordenada e eficaz. A comunicação personalizada e direcionada ajuda a garantir que todos os stakeholders sejam devidamente informados e que suas preocupações sejam abordadas de maneira adequada.

Adotar uma postura proativa na comunicação é outra estratégia vital. As empresas devem antecipar possíveis questões e preparar respostas adequadas antes que os problemas se agravem. Isso permite que a empresa controle uma narrativa pública e se posicione como responsável e preparada, evitando elevação da crise. A abordagem proativa também ajuda a prevenir que a crise se torne mais grave e a manter a confiança pública.

Além disso, a análise pós-crise é essencial para aprimorar as práticas de comunicação para futuros eventos. Fearn-Banks (2016) recomenda uma revisão completa após a crise para avaliar a eficácia das estratégias de comunicação empregadas. Essa revisão deve incluir a

avaliação do desempenho dos porta-vozes, a eficácia do treinamento de mídia e a resposta geral da empresa. Essa análise permite à empresa identificar áreas de melhoria e ajustar suas estratégias para lidar com crises futuras de maneira mais eficaz.

O treinamento contínuo dos porta-vozes é fundamental para uma resposta eficaz. Esse treinamento deve incluir simulações de cenários de crise para que os porta-vozes pratiquem a comunicação sob pressão e desenvolvam respostas que alinhem a mensagem da empresa com as expectativas dos stakeholders. Manter os porta-vozes atualizados com as melhores práticas de comunicação é importante para minimizar erros e garantir uma resposta coerente e bem coordenada.

A utilização de plataformas digitais para comunicação em tempo real também é uma estratégia importante. Waddock e Rahman (2018) ressaltam que uma presença ativa em mídias sociais permite uma resposta rápida e direta ao público. Durante uma crise ambiental, as empresas devem utilizar essas plataformas para fornecer atualizações regulares e interagir diretamente com a comunidade afetada, ajudando a construir confiança e a combater a disseminação de rumores e desinformação.

Estabelecer parcerias com ONGs e grupos comunitários pode ser extremamente valioso. Morsing e Schultz (2006) sugerem que essas alianças ajudam a legitimar a resposta da empresa e a ampliar o alcance das ações de recuperação. As ONGs e os grupos comunitários atuam como intermediários confiáveis, comunicando a seriedade das ações da empresa e apoiando iniciativas de remediação. Essas parcerias reforçam o compromisso da empresa com a responsabilidade social e ambiental, aumentando a credibilidade e a eficácia das medidas adotadas em resposta à crise.

10 ESTUDO DE CASO: A CRISE DE BRUMADINHO E A COMUNICAÇÃO CORPORATIVA DA VALE

O rompimento da barragem de Brumadinho, em Minas Gerais, foi um dos maiores desastres ambientais da história do Brasil. O acidente aconteceu em 25 de janeiro de 2019, na mina Córrego do Feijão, pertencente à mineradora Vale. A tragédia teve consequências devastadoras, com a perda de centenas de vidas, danos irreparáveis ao meio ambiente, impactos econômicos e levantou questionamentos profundos sobre a segurança e a responsabilidade das mineradoras no país.

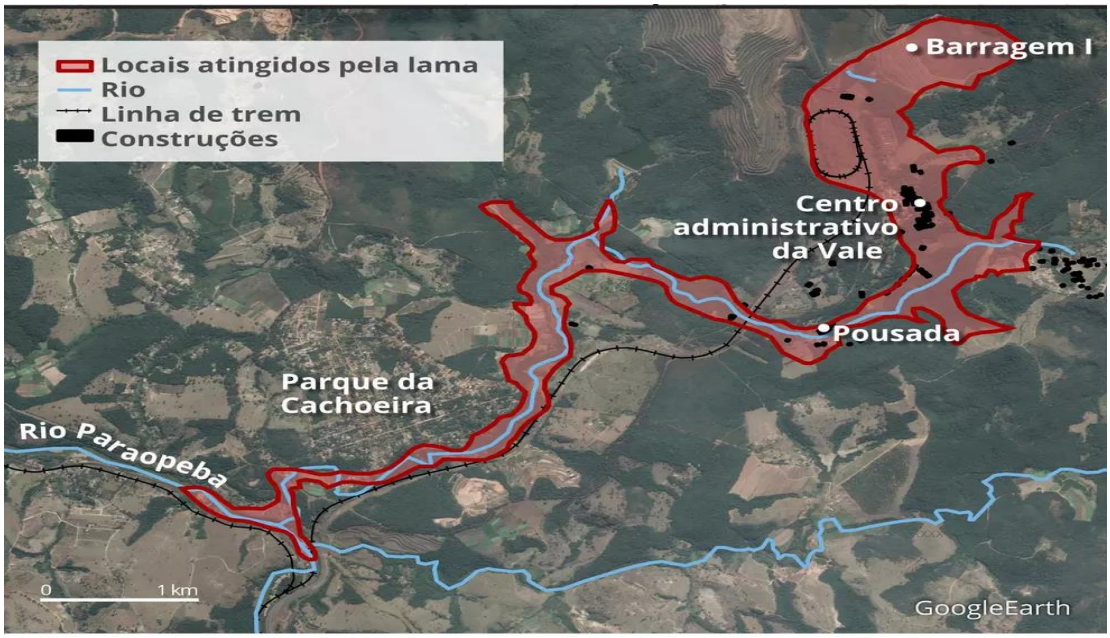
A barragem que se rompeu tinha como função armazenar rejeitos de mineração, que são basicamente resíduos do processo de extração de minério de ferro. Construída pelo método de “alteamento a montante”, uma técnica mais barata e menos segura, ela dependia do próprio material de rejeito para formar novas camadas e reforçar a estrutura. Esse método de construção já havia sido questionado, pois oferece menos estabilidade, especialmente com o passar dos anos.

Em uma manhã de janeiro, de forma repentina, a barragem se rompeu. Uma onda massiva de lama tóxica desceu o vale com uma força incontrolável, destruindo tudo em seu caminho. O refeitório e o prédio administrativo da Vale, onde estavam muitos funcionários no momento, foram rapidamente cobertos pela lama. A força da avalanche também varreu áreas próximas e alcançou o rio Paraopeba, afetando sua qualidade e o abastecimento de água para diversas cidades.



Foto: Gaspar Nóbrega/ SOS Mata Atlântica. Publicada em 01 de fevereiro de 2019.

O desastre tirou a vida de 270 pessoas, incluindo trabalhadores e moradores locais. A comoção foi enorme, e o impacto emocional para as famílias e comunidades foi imenso. Muitos corpos nunca foram encontrados, o que deixou marcas profundas em parentes e amigos.



Comunidades inteiras perderam seu sustento, comércios fecharam e a Vale enfrentou um forte impacto financeiro, além de processos judiciais, multas e sanções governamentais. A produção de minério foi paralisada em várias unidades, afetando tanto a economia local quanto a nacional.

As investigações apontaram que a Vale já sabia dos riscos de rompimento, especialmente por conta de problemas estruturais detectados anteriormente. Laudos técnicos indicaram que o sistema de drenagem da barragem estava comprometido, o que aumentava a pressão interna e o risco de colapso. Além disso, uma empresa de consultoria havia emitido laudos de segurança, mas não foi possível esclarecer se esses laudos realmente refletiam a condição crítica da barragem ou se havia pressão para atestar sua estabilidade.

Diante do desastre, a Agência Nacional de Mineração (ANM) endureceu as normas para operação e fiscalização de barragens. O método de alteamento a montante foi proibido, e as barragens construídas dessa forma passaram a ser desativadas progressivamente. Empresas

foram obrigadas a implementar sistemas de monitoramento e a apresentar laudos periódicos sobre a estabilidade de suas barragens.

A Vale foi obrigada a pagar indenizações às famílias das vítimas e a investir na recuperação ambiental da região. Em 2021, a empresa assinou um acordo com o governo de Minas Gerais e outras autoridades, comprometendo-se a investir cerca de R$ 37 bilhões em reparações. Esses recursos visam não só indenizar as famílias, mas também recuperar a infraestrutura e as condições de vida nas áreas afetadas.



Quebra da barragem da mina Córrego do Feijão, em Brumadinho (MG). Foto: Antonio Cruz/Agência Brasil

O desastre de Brumadinho trouxe à tona falhas de comunicação durante uma crise. A Vale enfrentou críticas pela maneira como se comunicou com o público, pois muitos acreditavam que a empresa não foi clara nem rápida em informar sobre o rompimento. Isso evidenciou a necessidade de as empresas estarem preparadas para lidar com crises com transparência e eficiência, especialmente em casos onde vidas e o meio ambiente estão em risco.

Nas primeiras 24 horas após o rompimento, a Vale emitiu comunicados oficiais e realizou uma coletiva de imprensa, tentando passar uma mensagem de controle e responsabilidade. O ex-presidente da empresa, Fábio Schvartsman, foi um dos principais porta-vozes nesse momento, demonstrando domínio técnico e serenidade em suas falas. No

entanto, a reação inicial foi marcada por certa frieza, o que gerou críticas. O público esperava uma postura mais humana e empática, dado o impacto devastador da tragédia. A escolha das palavras e o tom do discurso são fundamentais em situações assim, e a falta de uma comunicação imediata voltada para acolher as vítimas e suas famílias contribuiu para aumentar a percepção negativa.



Pronunciamento oficial de Fábio Schvartsman, ex-presidente da Vale, sobre o rompimento da barragem em Brumadinho. Disponível originalmente nas redes sociais da empresa em janeiro de 2019.

A professora e pesquisadora Rosângela Florczak, especialista em gestão de crises, destaca que a comunicação baseada apenas em informações técnicas é insuficiente. Segundo ela, as organizações precisam ir além da formalidade e adotar um estilo comunicativo que dialogue de forma sincera com seus públicos, gerando confiança e pertencimento. No caso da Vale, ficou evidente que a empresa ainda se apoiava em um modelo comunicacional voltado ao espetáculo — campanhas tecnicamente impecáveis, mas pouco eficazes para estabelecer diálogos significativos.

Um dos aspectos mais críticos em crises corporativas é a escolha e preparação dos porta-vozes. Embora a Vale tenha realizado media training para seus executivos, como aponta Karla de Melo, ex-gerente de comunicação da empresa, a abordagem seguiu uma linha tradicional, focada na técnica, mas desconsiderando aspectos mais humanos. De acordo com Florczak, um porta-voz eficaz não deve apenas transmitir informações precisas, mas também

demonstrar empatia e capacidade de escuta, especialmente diante de um evento tão traumático quanto o rompimento da barragem.

Além disso, o protagonismo do porta-voz na organização é essencial para gerar confiança. No contexto brasileiro, é comum que os porta-vozes sejam membros da alta liderança, e essa escolha demanda deles não apenas conhecimento técnico, mas também a habilidade de se conectar com diferentes públicos, como funcionários, comunidades locais e a imprensa. A comunicação nesse tipo de crise deve ser contínua e transparente, sempre priorizando a verdade e a rapidez na resposta, como aponta Karla de Melo. A falta de um alinhamento adequado entre as áreas de comunicação e jurídica da Vale também foi um fator que comprometeu a eficiência das decisões iniciais, uma vez que o receio de implicações legais retardou ações que poderiam ter minimizado o impacto reputacional.

A gestão da comunicação durante e após a crise de Brumadinho trouxe aprendizados importantes para a Vale e outras empresas. A experiência anterior com o desastre de Mariana, ocorrido em 2015, deveria ter servido de base para a prevenção e o planejamento em Brumadinho. No entanto, algumas falhas se repetiram, especialmente no que se refere ao alinhamento entre o discurso e a prática. Florczak ressalta que a Vale ainda precisa transformar sua comunicação de algo meramente técnico para um diálogo consistente e significativo com seus stakeholders.

O processo de pós-crise, embora tenha apresentado inovações, como a criação de canais de diálogo com a comunidade, poderia ter sido mais bem executado. Segundo Karla de Melo, a presença de mais porta-vozes e o uso de materiais de comunicação menos festivos seriam ações mais coerentes com a gravidade da situação. O alinhamento entre comunicação e jurídico foi uma lição importante aprendida após a crise, visto que ambos os setores precisam trabalhar juntos para garantir decisões rápidas e eficazes, sem perder de vista a responsabilidade social da empresa.

A comunicação corporativa da Vale durante o rompimento da barragem de Brumadinho evidenciou a complexidade de gerir crises em empresas de grande porte. A resposta inicial, marcada por uma comunicação técnica e pouco empática, mostrou-se insuficiente para atender às expectativas dos diversos públicos afetados. O caso demonstra que, para além de media training, é necessário um treinamento comunicacional mais abrangente, que contemple a escuta ativa e o diálogo.

A crise de Brumadinho deixa como legado a importância da preparação contínua e do planejamento estratégico em comunicação. As empresas precisam desenvolver uma governança sólida, que inclua treinamentos periódicos e manuais atualizados, além de promover uma cultura interna orientada para o diálogo. Apenas com esses elementos integrados é possível enfrentar crises de maneira eficiente e preservar a confiança e a reputação no longo prazo.

11 AÇÕES E RECUPERAÇÃO DA VALE: SEGURANÇA E VALOR DE MERCADO PÓS-BRUMADINHO

Desde a tragédia de Brumadinho, a Vale tem adotado uma série de iniciativas para melhorar a segurança de suas operações e proteger as comunidades ao redor de suas barragens. Um dos principais projetos em curso é a descaracterização das barragens construídas pelo método a montante, considerado de alto risco, pois utiliza rejeitos como parte da estrutura. Essa descaracterização, que é uma exigência legal, transforma essas barragens em estruturas mais estáveis, com menor risco de colapso. Além disso, a Vale assumiu o compromisso de reparar integralmente os danos causados pelo rompimento da barragem, firmando um acordo com as autoridades governamentais, incluindo o governo de Minas Gerais, o Ministério Público e a Defensoria Pública. A partir de 2019, a mineradora tem desenvolvido diversas ações voltadas para a compensação dos impactos sociais, ambientais e econômicos resultantes do desastre.



Dique 1A antes da eliminação. Crédito: Video Delivery publicado pela Vale

O compromisso da empresa abrange tanto a reparação das áreas afetadas quanto o suporte às comunidades envolvidas, especialmente aquelas que foram submetidas a evacuações emergenciais e realocações preventivas devido ao aumento dos níveis de risco em outras barragens. Essa estratégia de recuperação é fundamentada no diálogo com as partes interessadas e as autoridades locais, buscando soluções que atendam às necessidades das

regiões impactadas. O Acordo de Reparação Integral, firmado em 2021, tem sido um pilar nesse processo, permitindo a realização de importantes avanços na restauração dos territórios e na proteção das comunidades.

Essas iniciativas também são parte de um esforço maior da Vale para restaurar sua credibilidade junto aos seus stakeholders e para minimizar os riscos socioambientais de suas operações. Essa abordagem mais segura e transparente é essencial não só para a prevenção de novos desastres, mas também para garantir a confiança do público e dos investidores.

No aspecto financeiro, a Vale também demonstrou capacidade de recuperação. No dia anterior ao rompimento da barragem, as ações da empresa estavam cotadas a R$ 56. No entanto, após o desastre, houve uma queda drástica de 24%, fazendo com que as ações fossem negociadas a R$ 42, representando uma perda de mais de R$ 70 bilhões em valor de mercado. Apesar dessa queda expressiva, as ações da Vale voltaram ao nível pré-crise no ano de 2020. Já em janeiro de 2021, as ações chegaram a valer pouco mais de R$ 100, dobrando o valor registrado antes do rompimento da barragem.



Atualmente, o valor das ações da Vale tem oscilado em torno de R$ 65 a R$ 70, indicando uma estabilização após o período de recuperação. Esse desempenho sólido reflete a confiança do mercado na resiliência da empresa e na sua capacidade de lidar com crises, ao mesmo tempo em que implementa melhorias nas suas práticas operacionais. A trajetória de recuperação das ações da Vale, aliada às medidas de segurança adotadas e ao compromisso

com a reparação, demonstra que a companhia continua a ser uma das principais referências no setor de mineração, tanto no Brasil quanto internacionalmente.

12 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise da comunicação corporativa durante crises ambientais revela a importância crítica de estratégias bem definidas e executadas, que vão além de abordagens técnicas e consideram também aspectos humanos e acolhedores. A presente pesquisa aponta como falhas na comunicação podem impactar negativamente a reputação de uma empresa, levando a uma perda de confiança por parte do público e dos stakeholders.

O caso da Vale, especialmente durante a crise da barragem de Brumadinho, ilustra esses desafios. Embora a empresa tenha seguido adequadamente seu manual de comunicação, o clima de urgência levou a uma maior influência do time jurídico, que orientou ações mais voltadas para a defesa da empresa contra eventuais processos do que para o acolhimento das vítimas e da comunidade afetada. Essa abordagem técnica e voltada à mitigação de riscos jurídicos, apesar de necessária, comprometeu uma resposta mais humanizada e transparente. A crise anterior em Mariana-MG já havia exposto essas falhas, tornando a repetição de uma comunicação restrita à legalidade um alerta ainda maior.

Embora esta pesquisa se encerre, o caso da crise da Vale permanece em aberto, pois ainda não há decisão final sobre as responsabilidades pela tragédia. A continuidade deste estudo será essencial à medida que novos desdobramentos legais e comunicacionais surgirem, possibilitando futuras análises e conclusões mais precisas.

As principais conclusões indicam que um media training bem estruturado é fundamental, não apenas para a comunicação durante a crise, mas também para a preparação prévia e a reavaliação pós-crise. Transmitir informações de maneira clara, transparente e empática pode mitigar danos à reputação e fortalecer a confiança do público na empresa.

As implicações práticas deste estudo sugerem que as organizações devem investir em treinamentos preventivos e em estratégias de comunicação que alinhem técnica e humanização, respeitando valores e responsabilidades sociais. A crise de Brumadinho destaca a necessidade de uma comunicação mais proativa, sensível e transparente em situações adversas.

Este estudo possui limitações, principalmente por focar em um único caso. Futuras pesquisas podem explorar diferentes setores e contextos para obter uma visão mais abrangente sobre a eficácia do media training e a importância da humanização na gestão de crises.

Em suma, a capacidade de uma empresa em gerenciar sua comunicação durante crises, equilibrando técnica e empatia, é um fator determinante para sua sobrevivência e preservação de sua reputação a longo prazo.

13 APÊNDICES

Entrevista na Integra com Rosângela Florczak, professora e pesquisadora em gestão de reputação e prevenção de riscos reputacionais e crises. Jornalista, mestre e doutora em Comunicação Organizacional:

Prevenção e Gestão de Crise

1. Em sua análise, quais foram as principais falhas da Vale na fase de prevenção da crise de Brumadinho, e como a cultura organizacional pode ter contribuído para essas falhas?

- Essa pergunta é super abrangente, mas podemos especular à distância que as falhas foram não observar sua própria cultura de prevenção e gestão de riscos, muito valorizada pelo público no contexto interno (trabalhadores, fornecedores) e priorizar a ganância. Ou seja, em nome de excelentes resultados econômico-financeiros se omitiram em um risco que já estava mapeado e que tinha alto grau de impacto. Contar com a sorte nunca é uma boa forma de gerir riscos. O mapeamento rigoroso e as medidas preventivas deveriam ter sido observados.

2. Com base no caso de Brumadinho, quais medidas você considera indispensáveis para que empresas passem da "comunicação técnica" para uma comunicação verdadeiramente dialogal e eficaz na prevenção de crises?

- É urgente que as organizações de qualquer porte superem o caráter instrumental e tecnicista da comunicação e passem a entendê-la como um mecanismo de diálogo entre lógicas e interesses distintos. A comunicação informativa e baseada no espetáculo das peças lindas e pouco efetivas, das grandes campanhas impecáveis tecnicamente, porém, autoritárias e com pouco potencial de conversa em torno estão com os dias contados. Geram um falso engajamento extremamente volátil e não inspiram o pertencimento das pessoas que fazem

parte da organização. É preciso incluir nas estratégias de comunicação momentos de diálogo que envolvam desde a alta direção até os cargos mais elementares da organização.

Papel do Media Training e Porta-vozes

3. Quais características fundamentais um porta-voz precisa desenvolver para atuar de forma eficiente em uma crise como a da Vale, evitando agravar a percepção negativa pública?
- O porta-voz, no Brasil, precisa ter protagonismo na organização envolvida na crise. Não temos a cultura do porta-voz profissional, sendo assim, é pressuposto que seja, efetivamente, o rosto da organização, exercendo papel de liderança e estando apropriado da identidade e da cultura organizacional. Da mesma forma, precisa ter desenvolvido competências comunicacionais básicas como a escuta atenta e a capacidade de diálogo. Bem mais que emitir informações oficiais, é ele que conduzirá conversas significativas com os públicos estratégicos. Precisa ter habilidade para traduzir as informações técnicas e específicas da empresa para interlocutores que não conheçam profundamente a atividade da organização. Deve, acima de tudo respeitar os interlocutores, mesmo que eles estejam furiosos com a organização e sejam agressivos. Como interlocutores preferenciais temos, na ordem: (1) envolvidos no evento crítico; (2) trabalhadores e contexto interno; (3) comunidades do entorno; (4) imprensa; (5) sociedade.

4. No contexto de Brumadinho, como você avalia a relação entre o media training oferecido aos porta-vozes da Vale e o impacto das mensagens transmitidas ao público?

- Foi um media training clássico, com porta-vozes se portando tecnicamente bem, mas humanamente mal. Precisamos transcender o media training e incluir um communication training, que parta do entendimento de sociedade, de relações sociais e de ambiente midiático. A técnica de oratória e de atendimento a entrevistas é apenas uma pequena parte. Os executivos da Vale parecem ter tido só essa pequena parte.

Gestão e Pós-Crise

5. Em sua opinião, quais foram os maiores desafios da Vale na fase de pós-crise e quais ações poderiam ter sido realizadas para minimizar os danos à reputação da empresa?

- O pós-crise da Vale está bastante inovador para os padrões brasileiros. Tem mantido espaços de diálogo com a comunidade e prestação de conta das medidas. Poderia ter mais porta-vozes

envolvidos para serem o rosto da organização, assim como ter mais sobriedade no visual dos materiais usados que parecem muito festivos para um evento que gerou tantas mortes. Mas de forma geral está bem adequado e serve como referência para muitas organizações que ainda preferem fazer de conta que nada aconteceu.

Comparações e Aprendizados

7. Quais lições você identifica que a Vale poderia ter aprendido com o desastre de Mariana e que ainda assim não foram aplicadas na gestão da crise de Brumadinho?

- A principal lição que a Vale poderia ter aprendido recai justamente sobre o que é comunicação. Como estudei a Vale em minha tese de doutorado, posso dizer que, conceitualmente, a Vale assume a comunicação em uma perspectiva correta: baseada no diálogo, na troca e na construção de sentido série e consistente com os seus interlocutores mais estratégicos, entre eles, as comunidades do entorno. Entretanto, ao analisar as práticas comunicacionais da Companhia, vemos que não é assim. se pratica ainda uma comunicação baseada no espetáculo (campanhas bonitas e bem-feitas, mas autoritárias; muita mídia paga e publicações perfeitas), e pouco espaço de diálogo efetivo. A companhia precisa, intencionalmente, alinhar o modelo de governança e gestão à comunicação. Isso significa que precisa ter a mesma excelência e metodologia da gestão na comunicação. Esse deve ser o maior aprendizado.

Entrevista na integra com Karla de Melo, foi gerente de comunicação corporativa da Vale, atuou nos processos de planejamento estratégico, gestão da reputação, gestão da comunicação em crises, inclusive na crise do rompimento da barragem de Brumadinho:

Planejamento e Governança da Comunicação de Crises

1. Como a governança da comunicação em crises pode contribuir para um alinhamento eficiente entre as diferentes áreas da empresa, como estratégia, sustentabilidade e marketing, especialmente em situações críticas?

- Os principais desafios das empresas numa situação de crise é manter, na verdade, o diálogo com a alta liderança sobre orientações e recomendações do que ser tomado de decisão. O melhor dos mundos é quando a área de comunicação e a área de reputação já desenvolve previamente um trabalho de estruturação de procedimentos, de governança, de gestão de comunicação, de situações críticas, e também faz um treinamento prévio com todos esses gestores, com toda a equipe de comunicação, sobre como proceder em um momento de crise. Então, tanto a área de comunicação ter um manual de comunicação já e sempre buscar revisar a cada ano, treinar toda a equipe de comunicação e também fazer um trabalho junto à alta liderança. E aí, com esse trabalho de base feito, ajuda muito para poder fazer um direcionamento no momento da crise, porque isso já vai estar conhecido por todos. Como eu vivenciei na Vale a questão da Samarco e de Brumadinho, o divisor de águas foi muito esse, porque na Samarco a gente tentou endereçar as orientações, as recomendações para a alta liderança, mas como o processo não estava maduro, então a gente tomava algumas decisões e orientava, mas a alta liderança às vezes ouviu o jurídico, e aí por receio de questões jurídicas acabava acatando muito o jurídico. Então a comunicação e o jurídico precisam dar as mãos nessa preparação prévia e também na gestão de crise, porque o jurídico pensa numa visão daquilo que pode ser colocado como prova, como problemas, como questões jurídicas contra a empresa. Por outro lado, a área de comunicação olha mais o curto, médio e longo prazo, porque a opinião pública vai interferir na reputação da empresa e possivelmente nas decisões jurídicas. Então, fazer o que é certo rapidamente é importante, mas às vezes o jurídico atravanca um pouco mais essa tomada de decisão. Fazer todo esse trabalho prévio e com capacitação em alinhamento da alta liderança e também com um manual de comunicação que contempla essa parceria com o jurídico facilita demais a gestão de crise e definir os próximos passos. Porque o que você faz nas primeiras 24 horas depois que a crise acontece é o divisor de águas para que você consiga começar a endereçar e conquistar a confiança.

2. Qual a importância do planejamento estratégico e das capacitações internas para garantir que líderes e equipes estejam preparados para atuar em uma crise global?

- Eu acabei falando um pouco sobre isso, né? O guia de comunicação para crise ajuda demais. Primeiro sobre toda a reflexão. Inclusive lá na Vale eu fiz construindo com toda a equipe de comunicação, que era responsável pelos processos, por exemplo, de publicidade. O que que deveria ser feito? O que que não deveria ser feito? Quais as recomendações, as orientações? E

na época, quando aconteceu a crise, muitos os gestores na época pegaram o manual e seguiram como um protocolo para tomada de decisão. Isso agiliza e encurta caminhos para poder as decisões melhores sejam tomadas, porque em crise a gente precisa de agilidade, né? De resposta e ser muito assertivo. E aí no turbilhão de coisas que acontece, com o manual, principalmente depois de toda a equipe ser capacitada, agrega demais nesse trabalho.

Gestão de Reputação e Crises Globais

3. Com base em sua experiência na Vale, quais são os principais desafios na gestão da reputação de uma empresa em cenários de crise prolongada e de alta exposição pública?

- Principalmente para entender os papéis e responsabilidades de cada área e olha que mesmo num processo maduro de capacitação de toda a equipe do comitê de crise de alinhamento e capacitação das áreas o manual estruturado no momento de crise tem muita bateção de cabeça né é e aí é preciso estabelecer uma governança do comitê de crise deliberativo consultivo todas as áreas envolvidas porque cada comitê precisa tomar decisão ágil e aí todo mundo ali daquelas áreas sustentabilidade suprimentos jurídico comunicação é e aí fazer uma lógica de QG mesmo assim de reunião é fixa com membros definidos e com revezamento também né de representantes das áreas para porque tem que ficar 24 horas a depender da crise e depois espaçando. Isso com o tempo.

4. Como um guia de comunicação em crises, como o desenvolvido com João Forni, pode ajudar na tomada de decisões rápidas e coerentes durante situações críticas?

- Essa resposta eu acabei falando um pouco lá atrás, né, é fundamental, é superimportante porque é e precisa da reciclagem, porque às vezes você treina uma pessoa um ano depois tem que reforçar esse treinamento, chegam pessoas novas, às vezes o dia a dia por não ter um foco em gestão de risco e crise, as pessoas às vezes esquecem, então é superimportante manter vivo essa gestão e governança fazendo a capacitação porque é aquilo que eu falo assim é fazer para não usar porque quando precisa usar faz toda a diferença.

Métricas e Aprendizados

5. Quais métricas você considera mais eficazes para avaliar o impacto das ações de comunicação em crises e como esses dados podem orientar as melhorias na gestão futura?

- Pela minha experiência, os principais indicadores de resultado têm que ser a partir da percepção do público. A gente estabeleceu até lá na Vale seis indicadores que eu avaliava sempre, se estava comunicando de forma transparente ética, se estava sendo ágil na resolução dos problemas, se estava trabalhando as questões de segurança e meu ambiente, enfim, a gente definiu algumas seis indicadores para avaliar a percepção dos públicos, também a parte de indicador de reputação e confiança, porque quando você tem uma crise, você perde obviamente a confiança e para conquistar é muito difícil e aí se você consegue fazer uma mensuração contínua, você consegue avaliar se você está respondendo bem à crise, se você está se mantendo em evolução. Outros indicadores têm a ver com resolução. Por exemplo, se você tem um problema, uma crise como aconteceu lá no Carrefour, que foi uma questão de um comportamento de segurança, estabelecer capacitações, treinamentos, orientações e políticas sobre diversidade, cuidado e inclusão, confirmar a quantidade de pessoas que foram treinadas em relação a isso, e aí define alguns resultados que demonstram que você está atacando ali o problema, como o caso do rompimento da borracha de Brumadinho, questões relativas à solução dos problemas, a questão de um plano de ação mesmo e execução disso para poder garantir que tenha uma agilidade ali na solução dos problemas. Então são esses dois blocos, um dos indicadores, um sobre percepção do público, para você medir e entender o que você tem. Está fazendo as pessoas, né? Aí brumadinho sobre soluções relativas né planos de ação que coisas que estavam sendo resolvidas ali que precisavam ter melhorias e se isso estava sendo executado 100% com agilidade coisas que demonstrem indicadores de solução do problema em que foi origem ou consequência da crise.

14 ANEXOS

ANEXO A - Evolução do preço das ações da Vale

Gráfico ilustrando a variação do preço das ações da Vale entre os anos de 2000 e 2022, destacando os impactos dos desastres de Mariana (2015) e Brumadinho (2019).

Fonte: CNN Business, baseado em dados da Economática.



Conforme apresentado no Anexo A, a evolução do preço das ações da Vale entre 2000 e 2022 reflete a influência de eventos de grande repercussão, como os desastres ambientais de Mariana (2015) e Brumadinho (2019). Esses incidentes não apenas impactaram diretamente o mercado financeiro, como também demandaram estratégias de comunicação corporativa para mitigar danos à imagem da empresa.

ANEXO B - Desastre de Brumadinho: Vista aérea da destruição

Fonte: Antonio Cruz/Agência Brasil

A imagem retrata a destruição causada pelo rompimento da barragem da Mina Córrego do Feijão, localizada no município de Brumadinho, em Minas Gerais, ocorrido em 25 de janeiro de 2019. O desastre ambiental e humano resultou no derramamento de milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração, devastando comunidades locais, matando 272 pessoas, destruindo ecossistemas e contaminando recursos hídricos. Este episódio ressaltou a importância da gestão de crises ambientais e da comunicação corporativa eficiente para a mitigação de danos e reconstrução da confiança pública.



ANEXO C - Vista do Dique 1A antes da eliminação

Fonte: Vídeo publicado pela Vale – Video Delivery

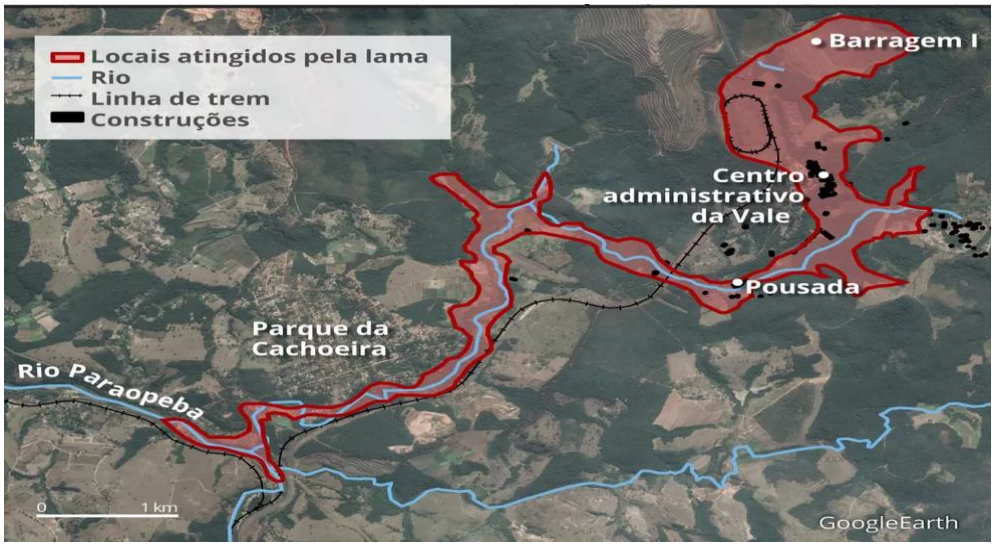
A imagem apresenta o Dique 1A antes de sua eliminação, localizado em área operada pela mineradora Vale. A eliminação de barragens construídas pelo método a montante tornou-se uma das medidas de segurança adotadas após o rompimento da Barragem de Brumadinho, visando minimizar riscos e melhorar as condições ambientais. Essa ação é parte do compromisso da Vale com a reestruturação da gestão de rejeitos, conforme as diretrizes de segurança estabelecidas pela Agência Nacional de Mineração (ANM).



ANEXO D - Mapa dos locais atingidos pela lama

Fonte: Infográfico elaborado por G1 em 29/01/2019, com base no Google Earth.

O infográfico, elaborado em 29 de janeiro de 2019, apresenta um mapa detalhado das áreas atingidas pela lama proveniente do rompimento da Barragem I, na Mina Córrego do Feijão, em Brumadinho (MG). A imagem evidencia a extensão do impacto ambiental, incluindo o curso do Rio Paraopeba, o Parque da Cachoeira, a Pousada atingida e o Centro Administrativo da Vale. A delimitação visual destaca a gravidade do desastre, que afetou não apenas o ecossistema, mas também comunidades e estruturas locais, reforçando a necessidade de melhorias na fiscalização e na gestão de rejeitos.



ANEXO E – Expedição pelo Rio Paraopeba não encontra água própria para consumo

Fonte: Fundação SOS Mata Atlântica. Fotografia por Gaspar Nóbrega

O rompimento da barragem em Brumadinho impactou gravemente o Rio Paraopeba, deixando sua água imprópria para consumo. Durante expedição da Fundação SOS Mata Atlântica, Malu Ribeiro, especialista em Água, realizou a coleta de amostras para análise. A situação evidencia a gravidade dos danos ambientais e a urgência de ações de recuperação.



REFERÊNCIAS

ALCADIPANI, Rafael; MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira. Estratégia como Verdade: respostas estratégicas na gestão de crises após um crime corporativo. Gestão & Produção, v. 20, p. 487-461, 2013.

CARROLL, Archie B. A Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa: Rumo à Gestão Moral dos Stakeholders Organizacionais. Business Horizons, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CNN Brasil. Dois anos após Brumadinho, ação da Vale quase dobrou, mas podia ter subido mais. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/dois-anos-apos-brumadinho-acao-da-vale-quase-dobrou-mas-podia-ter-subido-mais/>. Acesso em: 21 set. 2024.

COOMBS, W. T. Comunicação de Crise Contínua: Planejamento, Gestão e Resposta. Sage Publications, 2012.

ELKINGTON, John. Canibais com Garfos: O Triple Bottom Line dos Negócios do Século XXI. Capstone, 1997.

FREEMAN, R. Edward. Gestão Estratégica: Uma Abordagem para Stakeholders. Cambridge University Press, 1984.

G1. Preços das ações da Vale caem 20% após tragédia de Brumadinho. 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/01/28/precos-das-acoes-da-vale-caem-20-apos-tragedia-de-brumadinho.ghtml>. Acesso em: 21 set. 2024.

HART, Stuart L. Uma Visão Baseada em Recursos Naturais da Empresa. Academy of Management Review, v. 20, n. 4, p. 986-1014, 1995.

HENRIQUES, Irene; SADORSKY, Perry. A Relação Entre Compromisso Ambiental e Percepções Gerenciais da Importância dos Stakeholders. Academy of Management Journal, v. 42, n. 1, p. 87-99, 1999.

KENT, M. L.; TAYLOR, M. P. Repensando as Relações com a Mídia: O Papel do Profissional de Relações Públicas em Tempos de Crise. Public Relations Review, v. 42, n. 3, p. 423-431, 2016.

KOTLER, Philip; LEE, Nancy. Responsabilidade Social Corporativa: Fazendo o Bem para Sua Empresa e Sua Causa. Wiley, 2005.

LUKASZEWSKI, J. E. Por Que Devo Escolher Você? Como Construir uma Reputação de Excelência. Strategic Communications, 2003.

MEDEIROS, Cintia Rodrigues de Oliveira; ALCADIPANI, Rafael. Estratégia como Verdade: respostas estratégicas na gestão de crises após um crime corporativo. Gestão & Produção, v. 20, p. 487-461, 2013.

MITROFF, I. I.; ANAGNOS, G. Gerenciando Crises Antes que Aconteçam: O Que Todo Executivo e Gerente Precisa Saber sobre Gestão de Crises. AMACOM, 2001.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Comunicação da Responsabilidade Social Corporativa: Aproveitando a Oportunidade de Criar Valor. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, v. 13, n. 1, p. 1-17, 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. O Controle Externo das Organizações: Uma Perspectiva de Dependência de Recursos. Stanford University Press, 2003.

PINTO, Beatriz. Qualidade da água do rio Paraopeba em Brumadinho é considerada ruim. Estado de Minas, 2023. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2023/01/25/interna_gerais,123456/qualidade-da-agua-do-rio-paraopeba-em-brumadinho-e-considerada-ruim.shtml. Acesso em: 3 nov. 2024.

PORTER, Michael E.; KRAMER, Mark R. Estratégia e Sociedade: A Conexão entre Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Corporativa. Harvard Business Review, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

RAMOS, Ana Rachel Araújo. Comunicação e Gestão de Crise no Segmento de Moda: O Caso Balenciaga 2022, 2023.

SCHRAMM, S. L. S. Gestão de Crises e Resiliência Organizacional: Integrando Gestão de Riscos e Planejamento Estratégico. Routledge, 2015.

VALE S.A. Presidente da Vale participa de coletiva de imprensa sobre o rompimento de barragem. YouTube, 2019. Disponível em: https://youtu.be/vCF2luhZ1Po. Acesso em: 18 nov. 2024.

VALE S.A. Dia a Dia da Reparação: revista balanço da reparação 2023-1. Disponível em: https://vale.com. Acesso em: 18 nov. 2024.

VALE S.A. Manual de comunicação em crises. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1_UF9nP1DvuN3WKVFbVCNqJfEJ68vQY4c/view?usp=drivesdk>. Acesso em: 18 nov. 2024.

VALE S.A. Descaracterização da Barragem B3/B4. YouTube, 2023. Disponível em: https://youtu.be/DNiXcf3TEJY?si=PbbsIig455YpwuH5. Acesso em: 18 nov. 2024.

VALE. Reparação. 2023. Disponível em: <https://www.vale.com/pt/reparacao>. Acesso em: 21 set. 2024.

WADDOCK, S.; RAHMAN, N. O Papel das Plataformas Digitais na Gestão de Crises. Journal of Business Ethics, v. 152, n. 4, p. 861-877, 2018.