



ANÁLISE DAS INTERAÇÕES DA SAMARCO NO FACEBOOK APÓS A TRAGÉDIA DE MARIANA

ANALYSIS OF SAMARCO INTERACTIONS ON FACEBOOK AFTER MARIANA'S TRAGEDY

Recebido em 23.02.2018. Aprovado em 29.04.2018
Avaliado pelo sistema *double blind review*

Ana Christina Celano Teixeira

anacelano@gmail.com

IBMEC – Rio de Janeiro - RJ

Marcelo Norberto Rodrigues

marcelo.norberto8@gmail.com

IBMEC – Rio de Janeiro - RJ

Priscilla Medeiros

pymedeiros@gmail.com

IBMEC – Rio de Janeiro - RJ

59

Resumo

A Samarco foi culpada pela tragédia ambiental ocorrida em Mariana, Minas Gerais, em 5 de novembro de 2015. Nesse artigo, analisamos como as interações da Samarco na sua *fanpage* no Facebook durante esta crise colaboraram para o diálogo social em termos comunicacionais. Para tanto, analisamos o conteúdo, volume, e caráter dessas interações em três datas equidistantes ao longo do primeiro ano após a tragédia. Os resultados apontam que a Samarco teve uma capacidade de resposta fraca (respondendo entre 14% à 55% das perguntas ou comentários); em alguns momentos, mas não todos, interagiu de forma personalizada com alguns seguidores; mas em nenhum momento apresentou um critério de a quem ou como responder. Mesmo apesar da gravidade da crise e da falta de padrão em sua capacidade de respostas nas mídias sociais, verificou-se a presença de reações positivas de seguidores, especialmente nos momentos em que a Samarco aumenta sua responsividade.

Palavras-chaves: Gestão de crise; Comunicação; Interações; Mídia social; Facebook.

Abstract

Samarco was blamed for the environmental tragedy that occurred in Mariana, Minas Gerais, on November 5th, 2015. We aim to analyze how Samarco interactions in its fanpage on Facebook during this crisis collaborated for social dialogue in communicational terms. For this, we analyzed the content, volume, and character of these interactions in three dates equidistant throughout the first year after the tragedy. The results indicate that Samarco had a poor responsiveness (responding between 14% and 55% of questions or comments); in some moments, but not all, interacted in a personalized way with some followers; but at no time had a criteria of who or how to respond. Even in spite of the severity of the crisis and the lack of a pattern of responses in the social media, there were positive reactions from followers, especially during the times when Samarco increased its responsiveness.

Keywords: Crisis management, communication, interactions, social media, Facebook.

Introdução

No dia 5 de novembro de 2015 uma das barragens da mineradora brasileira Samarco rompeu-se. O equivalente a aproximadamente 16 mil piscinas olímpicas de lama demorou 11 minutos para cobrir o distrito de Bento Rodrigues, localizado na cidade de Mariana – MG. A tragédia ambiental, considerada a maior do Brasil, deixou um saldo de 19 mortes, 600 pessoas sem cidade – incluindo casas, escolas, igrejas, hospital -, além de um rastro de destruição de aproximadamente 800 km no Rio Doce, entre Minas Gerais e Espírito Santo, e danos às áreas de preservação ambiental e afluentes da região (UOL, 2015; PORTAL BRASIL, 2015; VEJA, 2015).

Em novembro de 2017, dois anos após a tragédia, poucos foram indenizados, a previsão de recuperação total dos estragos ambientais é 2032 e ainda há muito por fazer. Enquanto isso, a mineradora Samarco quer retomar suas operações. Com atividades paralisadas, a empresa tenta provar às autoridades que é capaz de atuar em segurança (VEJA, 2015).

Desde o dia da tragédia a Samarco tinha em suas mãos a responsabilidade de realizar a gestão desta crise organizacional, também em termos comunicacionais. Em geral este tipo de tarefa relativa a área de comunicação é feita por gestores especialistas em crises institucionais e representantes de relações públicas com o intuito de proteger a reputação da organização (FOMBRUN apud YAO; TRA, 2015). De acordo com Tubenchlak (2013) é possível perceber a relação entre reputação e gestão de crise, dado que os comentários negativos, comuns em situações críticas, podem influenciar a reputação e a imagem das empresas, onde os *stakeholders* podem utilizar articulações públicas como um instrumento de diálogo e poder.

Tais articulações públicas passam a ficar mais sensíveis com a chegada da internet e as mídias sociais, que redesenharam a forma das empresas se comunicarem com seus públicos, numa escala sem precedentes (FORNI, 2013). Dentro deste universo das mídias sociais, observa-se na interação com *stakeholders* uma série de práticas indicadas na gestão de crises e na manutenção ou construção da reputação e da imagem organizacional. Nelas a gestão de crise *online* indica que é preciso interagir sempre com os *stakeholders* da forma mais aberta e franca possível (VEIL; BUEHNER; PALENCHAR, 2011).

O objetivo desta pesquisa é analisar como as interações da Samarco na gestão da crise através da *fanpage* da empresa no Facebook colaboraram ou não para o diálogo social em termos comunicacionais. A empresa utilizou sua página no Facebook de forma ativa durante toda crise.

O resultado desta pesquisa pode contribuir para chamar a atenção da relevância do Facebook nas gestões de crise organizacionais e na possibilidade da manutenção do diálogo social chegando, até mesmo, a questão da volatilidade da reputação das marcas.

Sob uma perspectiva teórica, o resultado desta pesquisa pode complementar outros estudos de gestão de crise no universo das mídias sociais, especialmente no Facebook através das interações e dos discursos organizacionais (SHANKAR, 2008; SAMPAIO, 2012; RONSON, 2015; CÔRREA, 2009; MEDEIROS; ALCADIPANI; OLIVEIRA, 2016).

Reputação, comunicação organizacional e crise

A reputação, um dos principais ativos de uma corporação, é construída por meio de valores oriundos das percepções de todos os públicos que se relacionam com ela (DOWLING, 2001). É na comunicação corporativa que se estabelece a relação entre identidade da organização e sua imagem e reputação (VANCE; ÂNGELO, 2007; ARGENTI, 1998; KUNSCH, 2003). Uma política de comunicação eficaz pode contribuir significativamente para criar e sustentar a reputação de uma organização (ALMEIDA, 2005).

A comunicação empresarial tem assim como uma das suas tarefas mais importantes as gestões da reputação e da imagem da marca (ARGENTI, 1998). Nesse sentido, a relação entre comunicação e reputação é crucial, não apenas pela perspectiva da projeção dos atributos da identidade de uma marca, mas também como necessidade de combustível estratégico entre o foco do que é comunicado e as

expectativas dos *stakeholders* (GIRARD; ALMEIDA, 2009), já que diferentes *stakeholders* podem ter diferentes percepções da reputação de uma empresa (GOTSI; WILSON, 2001). A reputação de uma organização, dentre outras coisas, depende da transparência e da veracidade da comunicação organizacional (KUNSCH; OLIVEIRA, 2009).

Deve ser considerado que se a comunicação com os públicos passa a ser realizada apenas após um fato, o efeito da comunicação de crise é tipicamente reduzido (SEEGER, 2006). Dependendo da dimensão de uma crise, e da forma como ela é gerenciada, o impacto pode ser tão forte, que é capaz de afetar definitivamente a reputação de uma instituição (FORNI, 2013).

Por mais que a gestão de crise na ótica comunicacional tenha o seu foco em resolver discussões antes delas virarem problemas (LAMPREIA, 2007), existem discussões que viram problema sem antes serem resolvidas. É possível listar boas práticas de gestão de crise que possam ser recomendadas, não apenas para um período pré-crise, mas também no momento em que ela esteja em curso, ou mesmo após a consumação do fato. O Quadro 1 resume algumas das principais boas práticas de comunicação para gestão de crise discutidas na literatura. Várias destas práticas reforçam a noção de que a interação com o público em um momento de crise é uma boa prática.

Boa Prática de Comunicação	Descrição	Referências
Estar inserida no processo decisório da organização	A comunicação de crise é mais eficaz quando está inserida no processo de decisão das organizações, e não de forma funcional apenas.	Seeger (2006); Dozier and Broom (1995); White and Dozier (1992)
Planejamento antecipado (prevenção)	Um planejamento antecipado de todos os públicos resulta em um plano mais eficaz para enfrentar a crise no momento que ela chega.	Venette (2006); Lasker (1997); Tierney, Lindell, and Perry (2001)
Aceitar o público como um parceiro legítimo e igual	Os públicos precisam entender o que está acontecendo e podem servir como referência, criando um engajamento entre todas as partes. Um dos impedimentos para uma abordagem dialógica de comunicação de crise é o mito de que o público irá entrar em pânico se ele tem informações precisas sobre a crise. A sonegação de informações do público diminui a probabilidade de que ele vai responder adequadamente.	Venette (2006); Seeger (2006); Tierney (2003)
Escutar e responder as necessidades do público	É preciso que haja diálogo com os públicos, ouvindo as suas preocupações e respondendo adequadamente.	Venette (2006); Seeger (2006)
Ser honesto, sincero e transparente	As organizações devem se comunicar com o público com honestidade, franqueza e transparência.	Venette (2006); Seeger (2006)
Satisfazer as necessidades da	Como a mídia é um público alvo propagador de informações para outros públicos, indica-se um cuidado específico com ela.	Venette (2006); Seeger (2006)

mídia e se manter acessível	Ao se comunicar com a mídia as organizações devem evitar inconsistência, aceitar a incerteza e evitar qualquer tentação de oferecer mensagens excessivamente tranquilizadoras.	
Comunicar-se com compaixão, preocupação e empatia	Independente do público que a organização precisa se comunicar durante uma situação de crise é preciso que exista compaixão, preocupação e empatia na comunicação. Estas características melhoram significativamente a credibilidade da mensagem e a percepção da legitimidade do porta-voz, tanto antes como depois do evento.	Venette (2006); Seeger (2006)
Aceitar incertezas e ambiguidades	Crises e catástrofes são, por definição, eventos anormais, dinâmicos e imprevisíveis. Porta-vozes muitas vezes sentem a necessidade de ser excessivamente assertivos e tranquilizadores, devido, em grande parte, a crença de que o público não aceita situações de incerteza e precisa de certezas em face de uma crise, mesmo quando a informação é indisponível. A melhor prática de comunicação é reconhecer a incerteza com declarações como: "Nós ainda não temos todos os fatos", evitando declarações imprecisas.	Venette (2006); Seeger (2006); Ulmer and Sellnow (2000)
Utilizar mensagens eficientes	Utilizar mensagens que auxiliem as pessoas afetadas pela crise em questão, como o que eles podem e devem fazer diante de uma tragédia, por exemplo.	Venette (2006); Seeger (2006)
Utilizar fontes críveis	Planejadores de crise e comunicadores devem buscar continuamente a validação de fontes, mantendo relacionamento com fontes críveis.	Venette (2006); Seeger (2006)
Utilizar políticas e/ou processos de aproximação com todos os interlocutores	Para manter redes eficazes, planejadores de crise e comunicadores devem desenvolver relações com as partes interessadas em todos os níveis.	Venette (2006); Seeger (2006)

Quadro 1. Boas Práticas de Comunicação para Gestão de Crise

Fonte: Os autores.

A comunicação na gestão de crise e as redes sociais

Com o surgimento da Internet e suas diversas plataformas, a comunicação organizacional teve que ser revista e adaptada para lidar com a nova realidade. As mídias sociais redesenharam a forma das empresas se comunicarem com seus públicos, numa escala sem precedentes (FORNI, 2013). A comunicação passa então a enfrentar novos desafios, ao lidar com ações e reações muito mais comportamentais e perceptivas (CORRÊA, 2009).

A partir dessa premissa aprofunda-se o recorte das melhores práticas comunicacionais dentro do universo *online*. Por exemplo, Shankar (2008), sugere que as mídias sociais funcionam bem em situações de crise quando outros modos de comunicação falham. Comentar em redes sociais as situações de crise pode demonstrar preocupação enquanto se passa a impressão de que a organização não está se afastando da discussão sobre o incidente (JOHNSON, 2009). Além disso, a cada dia mais *stakeholders* podem estar em redes sociais, o que facilita, por se, o ato de comunicar (GUTH; ALLOWAY, 2008).

Existem, entretanto, várias questões e preocupações que podem impactar ambos os lados, como: falhas de tecnologia, *stalkers* (perseguidores *online*), rapidez com que informações se expalham e *hackers* (WHITE et al, 2009). Além disso, sob o *stress* de uma crise, o imediatismo da comunicação digital pode resultar em informações falsas (VIEWEG et al, 2008), que podem ser propagadas por qualquer indivíduo, e sob qualquer interesse ou demanda, descentralizando a comunicação oficial.

De qualquer forma, Veil, Buehner e Palenchar (2011) propõem algumas novas melhores práticas de comunicação *online* em gestão de crise, além das discutidas anteriormente, e que estão presentes no Quadro 2.

Boa Prática de Comunicação	Descrição
Mídias sociais como parte das políticas e abordagens dos planos de comunicação de crise	Incorporar as mídias sociais no plano de crise garante ferramentas que serão analisadas e testadas antes da crise acontecer.
Incorporar ferramentas de varreduras das mídias sociais para mapear riscos	Além disto, as mídias sociais oferecem a oportunidade de escutar seus públicos.
Engajar as mídias sociais nas atividades diárias de comunicação da organização	Utilizar internamente as mídias sociais enriquecendo a comunicação interna e aumentando a eficiência dessa prática. Para construir parcerias e confiança, a interação com esse público já deve estar ocorrendo em um momento de crise.
Interagir nas mídias sociais	Ter um perfil em uma mídia social não é o suficiente para uma organização. É preciso participar das conversas nesse ambiente. A interação é essencial para esclarecer qualquer informação errada, além de colocar a empresa como uma fonte confiável de informação. Além disso, responder mensagens demonstra que a organização se importa com o que os stakeholders pensam, e isso também colabora com a confiança que esses mesmo stakeholders possam ter em relação a organização. Lembrando que manter campanhas publicitárias pode passar a sensação de frieza e insensibilidade diante de uma situação de crise.
Conferir todas as informações com exatidão e responder honestamente as questões.	Embora seja aparentemente mais fácil ignorar um <i>post</i> difícil de responder, o <i>stakeholder</i> irá buscar a informação em outra fonte.
Estar acessível em mídias sociais e utilizá-la como principal ferramenta para atualizar informações	Da mesma forma que se deve ser acessível para os meios de comunicação tradicionais em uma crise, não se engajar em mídias sociais pode ter o mesmo efeito que não retornando à ligação de um repórter. Além disto, as mídias sociais permitem uma humanização, sendo mais ágil e mais informal que uma coletiva de imprensa, por exemplo.
Realizar uma troca entre pedir ajuda e oferecer direções	Dar coisas relevantes para as pessoas fazerem ajuda a engajar stakeholders com a causa, mesmo que seja apenas repostar uma informação que precisa alcançar o maior grupo de

	peças possíveis. Além disso, essas mesmas peças podem ser fonte de informação para a própria organização, já que eles podem colaborar com a empresa por esse meio.
--	--

Quadro 2. Boas Práticas de Comunicação *Online* para Gestão de Crise

Fonte: Adaptado de Veil, Buehner e Palenchar (2011).

A interação nas redes sociais e a gestão de crise

“Se preciso ou não, a percepção do público é a sua realidade” (SEEGGER, 2006), e criar diálogo com esse público sugere a minimização de rumores e a proteção da reputação de uma empresa. Defende-se, então, a interação entre *stakeholders* em momentos de crise, por mais que o ciberespaço não delimite quais *stakeholders* estejam nele (GLUER, 2003).

Entretanto, as redes sociais podem ter se tornado um campo de batalha sem mediadores (RONSON, 2015). Isso ocorre porque os *stakeholders*, que antes tinham limitações em responder, questionar, ou mesmo acusar uma empresa, passam a ter um diálogo aberto com as corporações. Tal realidade pode ser boa para as empresas, e na verdade deveria ser vista como tal, pois é através desta possibilidade que ganham um canal para compreender e interagir com seus públicos. Porém, por outro lado, pode-se abrir portas para ofensas, acusações infundadas e até mesmo ações mecânicas provindas de robôs, que simplesmente repetem várias vezes mensagens ruins, erradas ou desfavoráveis para uma marca. Ou seja, é o que uma parte pensa contra a outra, sem nenhuma “mão” justa ou isenta que medeie essa interação (RONSON, 2015).

Nota-se ainda que o universo *online* é mais propenso a verbalizações mais desinibidas por meio de seus participantes (PINTO, 2011) e, diferente da comunicação nas mídias tradicionais, que acontece de um emissor para vários receptores, na mídia social, a comunicação é realizada de vários emissores para inúmeros receptores (TUBENCHLAK, 2013).

A tragédia de Mariana

A Samarco é uma empresa brasileira de mineração fundada em 1977. O principal produto extraído pela Samarco são pelotas de minério de ferro, comercializadas para a indústria siderúrgica mundial, que inclui 19 países das Américas, Oriente Médio, Ásia e Europa (SAMARCO, 2016).

No dia cinco de novembro de 2015, a mineradora Samarco foi responsável pelo rompimento de rejeitos em sua barragem de Fundão, que fica no município de Mariana (MG). O desastre, que já é indicado por especialistas como o maior do país, provocou uma avalanche de aproximadamente 60 milhões de m³ de lama, que praticamente dizimou o distrito de Bento Ferreira. Entre as consequências estão a morte de 19 pessoas, áreas de preservação e afluentes afetados, além do impacto de todos os ecossistemas num percurso de aproximadamente 800 quilômetros, entre os estados de Minas Gerais e do Espírito Santo. (UOL, 2015; PORTAL BRASIL, 2015).

Com as grandes proporções da tragédia, a empresa passou a fazer parte do noticiário nacional quase que diariamente. Não pouco raro a imprensa investigativa passou a levantar possibilidades de culpa que recaiam sobre a empresa (CORREA; LIMA; GOMIDE, 2015).

Em termos de discurso organizacional, Medeiros et al. (2016) avaliaram de que maneira a empresa se posicionou em relação a gestão desta crise e concluíram que a Samarco utiliza-se de três mitos na sua retórica: “Nós estamos fazendo o que deve ser feito”; “Nós não colocamos a sociedade e o meio ambiente em risco”; e “A culpa não é nossa”. Os autores concluíram que a empresa buscou em seu discurso deslocar o foco da culpa.

Percurso Metodológico

O objetivo desta pesquisa foi analisar como as interações da Samarco na gestão da crise através da *fanpage* da empresa no Facebook colaboraram ou não para o diálogo social em termos comunicacionais. Para tanto, foi utilizado uma abordagem qualitativa, a análise de conteúdo, onde foi possível explorar as ações da empresa durante a crise assim como a reação de seus seguidores. O intuito foi extrair sentido do texto, tratando informações com o objetivo de identificar o tema, promovendo o entendimento tanto das causas quanto das consequências provocadas pelas mensagens (CRESWELL, 2007; FERRAZ, 2012). Por se tratar de comunicação – recorte desta pesquisa - a análise de conteúdo torna-se útil também para compreender além dos significados imediatos (BARDIN, 2006).

A validade do foco nas interações realizadas no Facebook se deve a relevância do uso do Facebook como ferramenta comunicacional no Brasil e a utilização ativa que a empresa fez desta ferramenta para se comunicar com seus *stakeholders* durante a crise.

No Brasil, dentre os 102 milhões de internautas, 92% estão em alguma rede social, desses, 83% usam o Facebook, o que a coloca como a rede de relacionamento mais usada do país (PORTAL BRASIL, 2016; SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2015).

No caso da Samarco no Facebook, bastava que qualquer usuário da rede social curtisse a página da empresa no site de relacionamento para começar a seguir as informações que a empresa julgava ser pertinente divulgar. Essas informações postadas pela Samarco são seguidas de comentários realizados por seus seguidores de forma pública mesmo para os membros do Facebook que não seguem a mineradora. Em setembro de 2016, a *fanpage* Samarco contava aproximadamente com mais de 54 mil seguidores.

Os *posts* selecionados para análise foram delimitados em três datas equidistantes: 1) o primeiro *post* do dia seguinte à tragédia (6/11/2015), onde a relevância da informação é a explicação da empresa sobre as medidas iniciais que estão sendo tomadas; 2) um dos dois *posts* do dia que a tragédia completa seis meses (5/5/2016), onde a relevância da informação é a homologação de um acordo judicial entre Samarco e governos de Minas Gerais e Espírito Santo; 3) e o único *post* de aniversário de um ano da tragédia (4/11/2016).

Para cada um dos três *posts* observamos: 1) perguntas ou comentários (positivos ou negativos) feitos pelos seguidores; 2) reações da Samarco à estes comentários através de respostas ou curtidas; 3) trélicas ou a continuidade da interação entre a empresa e os seguidores.

Foram utilizadas as seguintes categorias de análise: (a) *Posts* de seguidores onde a Samarco não fez comentário/ respondeu ou curtiu; (b) *Posts* de seguidores dentro de *posts* de outros seguidores, que a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu; (c) *Posts* ou *sub-posts* em que seguidor apenas marcou outros usuários do Facebook e a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu; (d) *Posts* ou *sub-posts* de seguidores em que a Samarco fez comentários/ respondeu ou curtiu.

Na etapa da análise de conteúdo, estudou-se não somente as respostas dos seguidores, mas também as respostas publicados pela mineradora aos seguidores. Buscou-se avaliar se nestas respostas foram utilizados textos gerais que se repetiam de forma indiscriminatória ou se a empresa tentava responder de maneira individualizada; se a Samarco respondia os seguidores de forma nominal e informal (pelo primeiro nome) ou não; e se existiu algum critério para a escolha dos seguidores que iria responder, caso não respondesse a todos.

Em face do peso negativo do evento, é interessante destacar os comentários dos seguidores que poderiam ser classificados como positivos tais como expressões de parabenização ou incentivo à Samarco através de palavras, imagens ou figuras. Exemplos de comentários considerados como positivos são: “Somos Todos Samarco”, “Volta Samarco”, “Parabéns”, “Obrigado”, “Agradeço”, “Força Samarco”, “Fica Samarco”, “Vamos Samarco”, “Eu apoio a Samarco”, “Avante Samarco”, “Vai dar tudo certo”, “Que bom”, “Orgulho” e “Ótimo”. Além dos comentários, imagens ou figuras de mãos batendo palmas ou dedo polegar fazendo o sinal de

“joia” ou apenas o sinal de “curti” também foram considerados como positivos. Note-se que não foram computados textos que expressavam apoio à Samarco, como comentários positivos, pois esta classificação seria muito subjetiva.

Resultados

Resultados para o post do dia seguinte à tragédia (6/11/15)

Neste *post* a Samarco informava que colocou em prática todas as ações previstas em seu plano de ação para situações de crise, priorizando o atendimento de trabalhadores e residentes próximos à barragem, além de ações para conter danos ambientais. A empresa afirmou que não era possível avaliar o número de vítimas, mas que todos os feridos foram levados para hospitais e os desabrigados foram encaminhados para um ginásio. A mineiradora confirmou ainda a legalidade e condições de segurança previstas por órgãos reguladores e pelo próprio controle de qualidade da empresa, e afirmou que os rejeitos não possuíam nenhum elemento químico danoso à saúde.

A Samarco recebeu ao todo 517 curtidas neste *post*. Além das curtidas, 207 seguidores compartilharam o *post* e 157 fizeram comentários. Focando nos 157 seguidores que fizeram comentários, as análises das interações foram divididas conforme descrito na Tabela 1.

Tipo de Posts de Seguidores	Número de Posts de Seguidores
Posts que a Samarco não fez comentário/ respondeu ou curtiu	86
Posts dentro de posts de outros seguidores, que a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu	33
Posts que o seguidor apenas marcou outros usuários do Facebook e a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu	4
Posts de seguidores em que a Samarco fez comentários/ respondeu ou curtiu	34

Tabela 1 - Análise do Post do Dia Seguinte à Tragédia (6/11/2015)

Fonte: Os autores

É possível perceber que a empresa interagiu apenas com 21,7% dos internautas que fizeram comentários (34 dos 157), contrariando a teoria de boas práticas em momentos de crise que aponta a necessidade de criar diálogo com os seguidores (SEEGGER, 2006; GLUER, 2003).

Destes 34 *posts* a Samarco respondeu tanto *posts* de seguidores que estavam apenas fazendo perguntas ou realizando comentários, quanto *posts* agressivos, com xingamentos e palavrões. Parece então não existir um critério pré-estabelecido pela Samarco de quais *posts* seriam respondidos.

Das 34 interações e 31 respostas da Samarco, 26 vezes a resposta postada pela Samarco é a mesma:

Os atingidos estão sendo relocados. Até o momento 449 pessoas – representando 118 famílias – já foram encaminhadas para hotéis e pousadas da região. Nosso apoio aos atingidos continua através dos sete helicópteros que ajudam nos resgates e com entrega de kits de emergência, refeições e água.

Essa resposta é utilizada mesmo quando os seguidores fazem perguntas específicas, que acabam não sendo respondidas de forma clara, como: “E sobre a contenção do rejeito para que ele não chegue à mais

cursos d'agua, o que está sendo feito? Divulguem estas notícias também”. Ou, “Será que essa providência está sendo tomada mesmo? Porque até então a Arena Mariana que está sendo alojamento das famílias e já está ficando sem espaço”.

Apenas em cinco casos específicos, a Samarco responde o que foi perguntado especificamente. Por exemplo, quando um seguidor pergunta: “Se não é tóxica a lama. Porque cidades por onde essa lama se foi, estão suspendendo a captação de água?”, a Samarco responde:

A expansão da mancha que avança no Rio Doce está sendo permanentemente monitorada pela empresa. A Samarco está tomando todas as providências possíveis para mitigar os impactos ambientais gerados e, em caso de necessidade, auxiliar prefeituras e as comunidades em eventuais ocorrências. A coleta de amostras de água nos trechos impactados já foi iniciada e terá continuidade até a normalização da situação. É importante mencionar que a empresa está, no momento, concentrando seus esforços no atendimento às pessoas atingidas.

Em 31 respostas da Samarco a empresa respondeu nominalmente e recebeu 16 curtidas em resposta. No lado dos seguidores, percebe-se um número bem reduzido de reações positivas.

Resultados para o post de seis meses após o dia da tragédia (6/5/16)

Neste *post* a Samarco informava sobre a homologação de um acordo judicial firmado entre a Samarco e os governos de Minas Gerais e Espírito Santo, assegurando a recuperação do meio ambiente e a retomada das atividades econômicas na região, lembrando que a Samarco vem cumprindo com todas as suas obrigações mesmo antes da assinatura do acordo.

A Samarco recebeu 967 “curti”, 40 “amei”, 12 “raiva”, 2 “espanto” e 1 “riso” neste *post*. Além das reações de emoções, 487 seguidores compartilharam o *post* e 150 fizeram comentários. Diferente da primeira análise, a partir deste *post* identificou-se a possibilidade de realizar comentários com imagens ou figuras. Outra informação que surge nesta análise é a existência de *fanpages* ou termos a favor ou contra a empresa, como “Somos Todos Samarco” ou “Não Foi Acidente”, que são utilizados como forma de respostas. Focando nos 150 seguidores que fizeram comentários, as análises de interações forma divididas conforme descrito na Tabela 2.

Tipo de Posts de Seguidores	Número de Posts de Seguidores
Posts que a Samarco não fez comentário/ respondeu ou curtiu	40
Posts dentro de posts de outros seguidores, que a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu	21
Posts que o seguidor apenas marcou outros usuários do Facebook e a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu	6
Posts de seguidores em que a Samarco fez comentários/ respondeu ou curtiu	83

Tabela 2 - Análise do Post do Dia em que a Tragédia Completa Seis Meses (6/05/2016)

Fonte: Os autores

Aqui a empresa interagiu com 55,3% dos internautas que fizeram comentários (83 dos 150). Todas as interações foram feitas de forma nominal.

É possível ainda observar que entre *posts* não respondidos pela Samarco existem comentários positivos e negativos de seguidores, o que mais uma vez indica a ausência de um critério de escolha de a quem responder dentre os seguidores. Contudo, diferentemente do observado na análise do primeiro *post*, aqui a comunicação da Samarco evita a repetição de textos e responde mais objetivamente os seguidores, como por exemplo:

Seguidor: Por que não fez prevenção seria melhor para todos?

Samarco: Esclarecemos que todas as barragens da Samarco possuem Licenças de Operação concedidas pela Superintendência Regional de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Supram). A última inspeção – realizada por uma empresa de consultoria em geotecnia contratada pela Samarco – ocorreu em julho de 2015 e, em setembro, foi realizada a entrega dos laudos para os órgãos competentes, mostrando que as barragens se encontravam em condição segura para operação.

Seguidor: Mas como vocês explica o rompimento da barragem

Seguidor: Por favor, seja honesto com sua consciência

Samarco: as investigações das causas do acidente ainda estão em andamento. O processo é conduzido pelos órgãos competentes e temos contribuído com as diligências policiais.

Seguidor: espero que sim e tudo corra bem, pois a água é um bem precioso para nós.

68

A tentativa da Samarco responder mais objetivamente os seguidores aponta para um caminho que a organização passa a tomar em direção as boas práticas de gestão de crise que sugere responder honestamente e de forma transparente questões, sempre escutando e respondendo as necessidades do público (VENETTE, 2006; SEEGER, 2006; VEIL; BUEHNER; PALENCHAR, 2011).

Das 150 iterações observa-se que em 29 *posts* de respostas da Samarco a empresa recebeu 75 curtidas. Além disso, observou-se 21 *posts* expressando agradecimento ou positividade em formas de palavras, termos ou figuras, sendo: 10 posts com o termo “Somos Todos Samarco”, 8 com “Volta Samarco”, 6 com figuras de imagens de “joia” e palmas sendo batidas, por exemplo, e outros isolados com termos como: “Vai dar tudo certo”, “Avante Samarco”, “Eu apoio a Samarco”, “Vamos Samarco”, “Força Samarco” e “Obrigado”. Também é possível encontrar alguns *posts* com textos corridos que são favoráveis à Samarco, como:

Para os leigos. É um crime. Mas não imaginam o potencial de uma empresa como a Samarco e o impacto que terá se essa empresa fechar as portas. São dois estados que praticamente param com as atividades minerais. São vários empregos perdidos um impacto na economia regional incalculável. A Samarco tem sido correta e esses burros que não sabem de nada ficam falando sem nem saber oq esta falando. Affff ou “O povo de Mariana apoia pq sabe que a empresa não está medindo esforços!!! Nem tudo será do jeito que era, mas sempre é possível fazer melhor...

Resultados para o post de aniversário de um ano da tragédia (4/11/16)

Este *post* publicado pela Samarco na véspera do dia que a tragédia completou um ano é um vídeo com um texto explicando que a empresa prestou solidariedade às vidas perdidas e famílias atingidas, além de reconhecer os danos causados à sociedade e seu empenho nas reparações. Diz ainda que há muito a ser feito e que está no início desta longa tarefa. Diferente dos dois outros *posts*, esta mensagem não possui um carácter informativo, não traz informações relevantes para os seguidores.

A mensagem apresentou 277 “curti”, 2 “amei”, 197 “raiva”, 12 “tristeza” e 1 “riso”. Além das reações de emoções, 205 seguidores compartilharam o *post* e 299 fizeram comentários. Cabe destacar, também, que por ser um vídeo, o Facebook apresentou uma estatística de nove mil visualizações.

Tipo de <i>Posts</i> de Seguidores	Número de <i>Posts</i> de Seguidores
<i>Posts</i> que a Samarco não fez comentário/ respondeu ou curtiu	180
<i>Posts</i> dentro de <i>posts</i> de outros seguidores, que a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu	16
<i>Posts</i> que o seguidor apenas marcou outros usuários do Facebook e a Samarco não fez comentário /respondeu ou curtiu	1
<i>Posts</i> de seguidores em que a Samarco fez comentários/ respondeu ou curtiu	32

Tabela 3 - Análise do *Post* da Véspera do Dia que a Tragédia Completa Um Ano (4/11/2016)

Fonte: os autores.

Aqui observou-se que a empresa interagiu com apenas 14% dos internautas (32 dos 299), que é a menor porcentagem das três análises. Diferentemente dos outros dois *posts*, as respostas não são nominais. A empresa mantém a prática de não distinguir os conteúdos dos *posts* ao responder. Inclusive, percebe-se até a falta de interação em postagens que são favoráveis à Samarco, como:

A empresa faz e continuará fazendo, não medindo esforços, pois não fugiu da responsabilidade que tem desde o ocorrido. Se tivesse fugido, não teria esta repercussão toda. Mas, a mídia só mostra o que quer e não o que é realidade. Parabéns Samarco!!! Estamos torcendo para o retorno de suas operações o mais breve possível.

Além disso, como observado na análise do segundo *post*, a comunicação da Samarco evita a repetição de textos e responde objetivamente os seguidores:

Seguidora: 1 ano depois e o IBAMA ainda precisa multar a empresa em 500 mil por dia por descumprimento de notificações. Fora os afetados que não tem recebido auxílio e estão sem condições de trabalho, como os ribeirinhos do Rio Doce. A empresa tinha que ter vergonha de investir em publicidade e descumprir os acordos firmados e prestar auxílio efetivo aos afetados. Espero do fundo do coração que a empresa e seus gestores sejam responsabilizados civil e criminalmente.

Samarco: Realmente recebemos a notificação e estamos estudando as medidas cabíveis. O dique S3, no momento passa por obras de alteamento para ampliar em 800 mil metros cúbicos a sua capacidade. Com o alteamento, a capacidade do S3 passará de 2,1 milhões de metros cúbicos para 2,9 milhões de metros cúbicos. Iniciamos no final de setembro a instalação do Dique S4, estrutura complementar ao sistema principal de retenção de sedimentos. No total, além do S4 (em obras) o sistema contempla os diques S1, S2 e S3.

Seguidora: espero que as medidas cabíveis as quais vocês se referem sejam o cumprimento das notificações e não o recurso para não pagar as multas, como vocês tem feito. Podem deixar que tenho acompanhado as consequências do rompimento, não somente pelos meios oficiais de vocês.

Samarco: **Estamos abertos ao diálogo**, desta forma, sempre que tiver alguma dúvida, estamos à disposição para esclarecer.

Seguidora: Obrigada. Então, por favor, me respondam, Samarco Mineração: As medidas cabíveis que vocês vão tomar é cumprir as notificações e honrar as multas?

Samarco: Faremos o que for necessário.

Seguidora: Pagar o que devem que é bom... nada!

Contudo, como ressaltado anteriormente, não foi possível perceber nenhum critério específico no que leva a empresa a responder alguns *posts* e deixar de responder outros.

Aqui foi constatada a presença de uma figura específica como forma de resposta negativa por uma parte significativa dos seguidores. A figura é a imagem do rosto de um boneco verde, que está vomitando. Essa imagem aparece 58 vezes como forma de *post* e duas vezes como *subpost*. Ao todo são 60 vezes, o que equivale a 26,2% dos comentários dos seguidores, e que possivelmente deixa pouca possibilidade de resposta por parte da Samarco.

Por fim, em todo o universo das 229 iterações pode-se observar que em 31 *posts* de respostas da Samarco a empresa recebeu 12 curtidas, número proporcionalmente inferior ao apurado na última análise. Ainda assim, observou-se *posts* de positividade e agradecimento à Samarco em formas de texto, como: “Não desistam, continuem o bom trabalho que vem fazendo!” e *posts* com palavras e termos, como: 1 com o termo “Somos Todos Samarco”, 4 com “Volta Samarco”, 2 com “Força Samarco”, 4 com “Fica Samarco”, 1 com “Apoio vocês”, 1 “Parabéns Samarco”, 1 com “Obrigado”. Não apareceram imagens ou figuras positivas como forma de resposta à Samarco.

70

A empresa parece ter reduzido seu empenho em interagir com os seguidores, caminhando no sentido contrário a teoria de boas práticas comunicacionais em gestão de crise (VENETTE, 2006; SEEGER, 2006; VEIL; BUEHNER; PALENCHAR, 2011; GLUER, 2003). Similarmente ao encontrado no primeiro *post* analisado, os resultados de apoio à Samarco reduzem.

A Tabela 4 resume alguns dos principais resultados encontrados para cada um dos três *posts*, facilitando a comparação entre os três.

Post Analisado	Comentários Efetivos	Respostas da Samarco	Reações Positivas	Curtidas nas Respostas da Samarco
6/11/2015	157	21,7% (34)	2,5% (4)	16
6/5/2016	150	55,3% (83)	14% (21)	75
4/11/2016	229	14% (32)	6,1% (14)	12

Tabela 4 - Resumo dos Resultados

Fonte: Os autores

Considerações Finais

A partir do objetivo desta pesquisa que foi analisar como as interações da Samarco na gestão da crise através da fanpage da empresa no Facebook colaboraram ou não para o diálogo social em termos comunicacionais, pode-se chegar a algumas considerações finais após uma análise de conteúdo de três *posts* selecionados em datas equidistantes.

Os resultados encontrados na análise do primeiro *post* feito no dia seguinte à tragédia (6/11/15), que possuía um carácter informativo sobre as medidas que a Samarco tomou nas primeiras horas, apontam para uma baixa atuação da empresa em termos de aproveitamento da mídia para o estabelecimento do diálogo social. Os outros dois *posts* analisados, tanto o publicado no dia em que a tragédia completou seis meses (6/5/2016) quanto o publicado na véspera do aniversário de um ano (4/11/2016) verifica-se uma alteração na forma

como a Samarco interage com seus seguidores.

No segundo *post* (de 6/5/2016), que apresenta a homologação de um acordo entre Samarco e governos estaduais de Minas Gerias e Espírito Santo, percebe-se um aumento no número de reações positivas dos seguidores, concomitantemente com uma melhora na comunicação da Samarco com seus seguidores. A Samarco amplia a quantidade de respostas aos seguidores, aumenta a personalização das respostas, seguindo as boas práticas de ações em momentos de crise, como sugerida por Seeger (2006), apesar de manter a aparente ausência de um critério de escolha a quem responder. Mesmo aparentemente obtendo um grupo de seguidores que expressou positividade, a empresa parece não ter reagido ao diálogo, neste sentido indo na contramão das boas práticas comunicacionais em gestão de crise (VENETTE, 2006; SEEGER, 2006; VEIL; BUEHNER; PALENCHAR, 2011; GLUER, 2003).

No terceiro *post* da véspera do dia que a tragédia completa um ano (de 4/11/2016), e que a Samarco apresenta um vídeo buscando uma prestação de contas com os seguidores, verifica-se uma queda representativa nas respostas e interações. Mais uma vez permanece a aparente ausência de um critério de escolha a quem responder.

De forma geral, seja em função do impacto e magnitude inicial da crise, ou por falta de planejamento, a empresa apresentou uma capacidade de respostas variando entre baixa a média intensidade (respondendo entre 14% a 55% das perguntas ou comentários), sendo que mostrou uma gradual melhora no segundo *post* analisado decaindo novamente no terceiro *post*. Em alguns momentos, mas não todos, interagiu de forma personalizada com alguns seguidores, respondendo especificamente aos questionamentos e utilizando tratamento nominal. Mas em nenhum momento pareceu possuir um critério de a quem ou como responder. Mesmo apesar da situação geral da empresa e desta falta de padrão em sua capacidade de respostas nas mídias sociais, foi possível verificar a presença de reações positivas de seguidores, especialmente nos momentos em que a Samarco aumenta sua responsividade. Ao que se conclui que a Samarco, através de sua ação comunicacional no Facebook, não produziu ao longo da gestão de crise relativa ao desastre de Mariana, um diálogo com suficiente abertura e interação com os seus públicos.

Referências

- ALMEIDA, A. L. Reputação Organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento. **Organicom**, v. 2, n. 2, p. 119-133, 2005.
- ARGENTI, P. A. **Corporate Communication**. Nevada: Irwin/McGraw-Hill, 1998.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa, PT: Editora 70, 2006.
- CORRÊA, E. S. A Comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 161-167, 2009.
- CORRÊA, H.; LIMA, S.; GOMIDE, R. Mariana: os dramas e as culpas pela tragédia. **Revista Época**, v. 20, 2015. Disponível em: <<http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2015/11/mariana-os-dramas-e-culpas-pela-tragedia.html>>.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ª ed. Porto Alegre, BR: Artmed, 2007.
- DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance**. Nova Iorque, USA: Oxford University Press, 2001.
- DOZIER, D. M.; BROOM, G. M. Evolution of the managerial role in public relations practice. **Journal of Public Relations Research**, v. 7, n. 1, p. 3-36, 1995.
- Ferraz, V. N. **As mudanças na cultura organizacional de uma instituição pública federal sob um olhar estético**. 2012. 184 f.. Tese (Doutorado em Administração) – EBAPE, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2012.

FORNI, J. J. **Gestão de crise e Comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo, BR: Editora Atlas, 2013.

GIRARD, A. C.; ALMEIDA A. L. C. A Influência da Comunicação na Reputação Corporativa do Banco Itaú. In: EnANPAD, 33, São Paulo, 2009. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2009.

GLUER, L. M. A nova assessoria de imprensa, panorama e perspectivas na sociedade informacional. XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. **Anais...**, Belo Horizonte, 2003.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 6, n. 1, p. 24-30, 2001.

GUTH, D. W.; ALLOWAY, G. A. **Untapped Potential**: Evaluating State Emergency Management Agency Web Sites 2008.

JOHNSON, C. Social Media in a Crisis: Blog and Tweet Your Way Back to Success. **The Public Relations Strategist**, v. 15, n. 2, p. 23-24, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo, BR: Summos Editorial, 2003.

KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, BR: Difusão, 2009.

LAMPREIA, J. M. **Da gestão de crise ao marketing de crise**. Lisboa, PT: Texto Editores, 2007.

LASKER, R. **Medicine and public health**: The power of collaboration. New York, USA: New York Academy of Medicine, 1997.

MEDEIROS, C. R. O; ALCADIPANI, R.; OLIVEIRA, L. B. "Nós Estamos Fazendo o que Deve Ser Feito", "Nós Não Colocamos a Sociedade e o Meio-ambiente em Risco" e "A Culpa Não é Nossa": Desengajamento Moral em um Crime Corporativo. In: EnANPAD, 40, Costa do Sauópe, 2016. **Anais...** Costa do Sauípe: ANPAD, 2016.

PINTO, M.; MANSFIELD, P. Facebook as a Complaint Mechanism: An Investigation of Millennials. **Journal of Behavioral Studies in Business**, v. 41, n. 12, p. 1-12, 2011.

PORTAL BRASIL. **Entenda o acidente de Mariana e suas consequências para o meio ambiente**, 2015. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2015/12/entenda-o-acidente-de-mariana-e-suas-consequencias-para-o-meio-ambiente>>.

PORTAL BRASIL. **Pesquisa revela que mais de 100 milhões de brasileiros acessam a internet**, 2016. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/ciencia-e-tecnologia/2016/09/pesquisa-revela-que-mais-de-100-milhoes-de-brasileiros-acessam-a-internet>>.

RONSON, J. **Humilhado**: como a era da internet mudou o julgamento público. Rio de Janeiro, BR: Best Seller LTDA, 2015.

SAMARCO. Disponível em <<http://www.samarco.com>>.

SAMPAIO, A. R. S. P. **Word-of-mouth eletrônico**: As Motivações dos Consumidores no Facebook. 2012. Dissertação (Mestrado), Universidade Católica Portuguesa, 2012.

SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Pesquisa brasileira de mídia 2015**: Hábitos de consumo de mídia pela população brasileira. Brasília: SECOM, 2015. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2015.pdf>>.

SEEGER, M. W. Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process. **Journal of Applied Communication**, v. 34, n. 3, p. 232-244, 2006.

SHANKAR, K. Wind, Water, and Wi-Fi: New Trends in Community Informatics and Disaster Management. **The Information Society**, v. 24, n. 2, p.116–120, 2008.

TIERNEY, K. J. Disaster beliefs and institutional interests: Recycling disaster myths in the aftermath of 9-11. In: CLARKE, L. (Ed.). **Terrorism and disasters: New threats, new ideas**. Research in social problems and public policy. London: Elsevier JAI, 2003, p. 33-51.

TIERNEY, K. J.; LINDELL, M. K.; PERRY, R. W. **Facing the unexpected: Disaster preparedness and response in the United States**. Washington, DC: John Henry Press, 2001.

TUBENCHLAK, D. B. **Fatores Motivacionais da Comunicação Boca-a-Boca Eletrônica Positiva Entre Consumidores no Facebook**, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração) - EBAPE, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

ULMER, R. R.; SELLSNOW, T. L. Consistent questions of ambiguity in organizational crisis communication: Jack in the Box as a case study. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 2, p. 143-155, 2000.

UOL. **O que se sabe sobre o rompimento das barragens de Mariana (MG)**, 2015. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2015/11/06/o-que-se-sabe-sobre-o-rompimento-das-barragens-em-mariana-mg.htm>>.

VANCE, P. S.; ÂNGELO, C. F. Reputação corporativa: uma revisão teórica. **REGE -Revista de Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 4, p. 93-108, 2007.

VEIL, S. R.; BUEHNER, T.; PALENCHAR M. J. A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 19, n. 2, p. 110-122, 2011.

VENETTE, S. J. Special Section Introduction: Best Practice in Risk and Crisis Communications. **Journal of Applied Communications Research**, v. 34, n. 3, p. 229 -231, 2006.

VEJA. **Tragédia de Mariana: Para que não se repita**, 2015. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/complemento/brasil/para-que-nao-se-repita>>.

VIEWEG, S., et al. **Collective Intelligence in Disaster: An Examination of the Phenomenon in the Aftermath of the 2007 Virginia Tech Shooting**. Proceedings of the 5th International ISCRAM Conference, May, Washington, DC, USA, 2008.

WHITE, C., et al. **An Online Social Network for Emergency Management**. Proceedings from the 6th International ISCRAM Conference, Gothenburg, Sweden, 2009.

WHITE, J.; DOZIER, D. M. Management decision-making. In: GRUNIG, J. E. (Ed.). **Excellence in public relations and communication management**, Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992, p. 91-108.

YAO, H. C.; TRA, K. A study of crisis response strategies and media selection: a case study of campus activity injury incidents. **International Journal of Information Technology and Business Management**, v. 38, n. 1, p. 1-11, 2015.