UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
JORNALISMO

MARIA JÚLIA PETRONI PIGATTO VIEIRA

GESTÃO DE CRISE: A ASSESSORIA DE IMPRENSA DA VALE S.A. E O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DO CÓRREGO DO FEIJÃO EM BRUMADINHO-MG

RIBEIRÃO PRETO
2019

UNIVERSIDADE DE RIBEIRÃO PRETO
JORNALISMO

MARIA JULIA PETRONI PIGATTO VIEIRA

GESTÃO DE CRISE: A ASSESSORIA DE IMPRENSA DA VALE S.A. E O ROMPIMENTO DA BARRAGEM DO CÓRREGO DO FEIJÃO EM BRUMADINHO-MG

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Jornalismo, da Universidade de Ribeirão Preto, como requisito final para a aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II, ministrada pela Profª. Daniela Pereira Tincani, no segundo semestre de 2019 e orientado pela Profª. Elivanete Aparecida Zuppolini Barbi

RIBEIRÃO PRETO
2019

Ficha catalográfica preparada pelo Centro de Processamento Técnico da Biblioteca Central da UNAERP

- Universidade de Ribeirão Preto -

V658g

Vieira, Maria Júlia Petroni Pigatto, 1997 -
Gestão de crise: a assessoria de imprensa da Vale S.A e o rompimento da barragem em Brumadinho - MG / Maria Júlia Petroni Pigatto Vieira. – Ribeirão Preto, 2019.
114 f.: il. color.

Orientadora: Profª. Me. Elivanete Aparecida Zuppolini Barbi.

Monografia (graduação) - Universidade de Ribeirão Preto, UNAERP, Jornalismo. Ribeirão Preto, 2019.

1. Jornalismo. 2. Assessoria de imprensa. 3. Barragem. I. Título.

CDD 070

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Cristiane e Sérgio, por todo amor e esforço para que eu chegasse até aqui.

Ao meu namorado e melhor amigo Marcelo, por me ouvir, estar do meu lado e compartilhar essa fase da vida comigo.

Aos meus amigos de vida, estágio e faculdade que me acompanharam e me apoiaram durante toda minha formação.

À jornalista e amiga Rosemeire Talamone, por compartilhar toda sua experiência e sempre estar disposta a me ensinar.

À professora e orientadora Elivanete Barbi que trabalhou com tanta dedicação e competência para que esta monografia se concretizasse.

Aos coordenadores Geraldo Santiago e Daniela Tincani por todo suporte e carinho.

À UNAERP e todo corpo docente pelos ensinamentos e pela estrutura oferecida para que este sonho se tornasse possível.

RESUMO

O presente trabalho buscou entender como o setor de assessoria de imprensa da Vale S.A, por meio da rede social Facebook, atuou no gerenciamento da crise provocada pelo rompimento da barragem de rejeitos localizada no Córrego do Feijão, no município de Brumadinho, Minas Gerais. Para isso, o estudo reuniu levantamento documental com dados sobre a trajetória da multinacional e informações sobre o desastre de Brumadinho (MG). O estudo também reuniu pesquisa bibliográfica sobre os temas mídias sociais, gestão de crise e assessoria de imprensa. O levantamento documental e a pesquisa bibliográfica foram construídos para servirem como referencial teórico básico que subsidiou a análise dos dados pesquisados para elaboração desta monografia. A netnografia foi a metodologia utilizada para recolher os dados necessários para a pesquisa, pois o material tem origem em ambiente virtual. Foram estudadas as reações do público, que, em unanimidade, foram negativas, diante da situação e quais foram as ferramentas de gerenciamento de crise adotadas pela mineradora no Facebook. A pesquisa possibilitou a conclusão de que, a Vale não cumpriu o principal fator de gerenciamento de crise, a prevenção. Portanto, quando ações preventivas não são feitas e a eclosão de uma crise acontece, a empresa precisa trabalhar com a resolução do problema imediatamente. Por isso, a Vale decidiu começar o gerenciamento de crise no Facebook pouco após o acontecimento da tragédia.

Palavras-chave: Assessoria de imprensa. Gestão de crise. Mídias sociais. Vale S.A. Brumadinho

ABSTRACT

This paper aimed to undestand how Vale S.A's Press Office, through the social network Facebook, acted in the management of the crisis caused by the rupture of the tailings dam located at Feijão Stream, in Brumadinho county, Minas Gerais. For that end, the study gathered documentary survey, with data over the path of the multinational company, and information about the Brumadinho (MG) disaster. The study also gathered bibliographic research on social media, crisis management and press relations. The documentary survey and the bibliographic research were built to serve as a basic theoretical framework, that supported the analysis of researched data fot the elaboration of this monograph. Netnography was the methodology used to collect the necessary data for research, since the material originates from a virtual environment. The public's reactions, which were unanimously negative in the face of the situation, and the crisis management tools adopted by the mining company on Facebook, were studied. The research led to the conclusion that Vale has not fulfilled the main factor in crisis management, prevention. Therefore, when preventive actions are not taken and the outbreak of a crisis occurs, the company must work to resolve the problem immediately. As a result, Vale decided to begin crisis management on Facebook shortly after the tragedy struck.

Key words: Press office. Cisis management. Social networks. Vale S.A. Brumadinho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Postagens da Vale em 25 de janeiro (Figura 2, p. 67 e Figura 13, p. 72) ... 38
Quadro 2 - Comentários do público sobre a Postagem 1 do dia 25 de janeiro 39
Quadro 3 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro..... 39
Quadro 4 - Comentários do público sobre a Postagem 2 do dia 25 de janeiro 40
Quadro 5 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro..... 41
Quadro 6 - Postagens da Vale em 28 de janeiro (Figura 24, p. 77)..... 42
Tabela 7 - Comentários do público sobre a postagem do dia 28 de janeiro..... 43
Quadro 8 - Respostas da Vale aos comentários do público referente a postagem do dia 28 de janeiro 43
Quadro 9 - Postagens da Vale em 29 de janeiro (Figura 35, p. 82)..... 44
Quadro 10 - Comentários do público sobre a postagem do dia 29 de janeiro 45
Quadro 11 - Respostas da Vale aos comentários do público referente a postagem do dia 29 de janeiro 45
Quadro 12 - Postagens da Vale em 31 de janeiro (Figura 47, p. 88; Figura 58, p. 93 e Figura 69, p. 97)..... 46
Quadro 13 - Comentários do público sobre a Postagem 1 do dia 31 de janeiro 47
Quadro 14 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro..... 48
Quadro 15 - Comentários do público sobre a Postagem 2 do dia 31 de janeiro 49
Quadro 16 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro..... 49
Quadro 17 - Comentários do público sobre a Postagem 3 do dia 31 de janeiro..... 50
Quadro 18 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro..... 50
Quadro 19 - Postagens da Vale em 1º de fevereiro (Figura 80, p. 100) 51
Quadro 20 - Comentários do público sobre as postagens do dia 1º de fevereiro 52
Quadro 21 - Respostas da Vale aos comentários do público referente às postagens do dia 1º de fevereiro 52
Quadro 22 - Postagens da Vale em 2 de fevereiro (Figura 91, p. 105)..... 53
Quadro 23 - Comentários do público sobre a postagem do dia 2 de fevereiro..... 54
Quadro 24 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à postagem do dia 2 de fevereiro..... 54
Quadro 25- Postagens da Vale em 3 de fevereiro (Figura 102, p. 110)..... 55
Quadro 26 - Comentários do público sobre a postagem do dia 3 de fevereiro 56
Quadro 27- Respostas da Vale aos comentários do público referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 56

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Página Oficial da Vale no Facebook 37
Figura 2 - Postagem 1 do dia 25 de janeiro.....67
Figura 3 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 67
Figura 4 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 68
Figura 5 - Comentário e resposta 3 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 68
Figura 6 - Comentário e resposta 4 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 69
Figura 7 - Comentário e resposta 5 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 69
Figura 8 - Comentário e resposta 6 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 70
Figura 9 - Comentário e resposta 7 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro 70
Figura 10 - Comentário e resposta 8 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro.....71
Figura 11 - Comentário e resposta 9 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro.....71
Figura 12 - Comentário e resposta 10 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro.....72
Figura 13 - Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....72
Figura 14 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....73
Figura 15 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....73
Figura 16 - Comentário e resposta 3 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....74
Figura 17 - Comentário e resposta 4 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....74
Figura 18 - Comentário e resposta 5 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro 75
Figura 19 - Comentário e resposta 6 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....75
Figura 20 - Comentário e resposta 7 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....75
Figura 21 - Comentário e resposta 8 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....76
Figura 22 - Comentário e resposta 9 (P2) – 25 de janeiro 76
Figura 23 - Comentário e resposta 10 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro.....76
Figura 24 - Postagem da Vale em 28 de janeiro.....77
Figura 25 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....77
Figura 26 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....78
Figura 27 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....78
Figura 28 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....79
Figura 29 - Comentário e resposta 5 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....79
Figura 30 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....80
Figura 31 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....80
Figura 32- Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 28 de janeiro 81
Figura 33 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....81
Figura 34 - Comentário e resposta 10 referente à postagem do dia 28 de janeiro.....82
Figura 35 - Postagem da Vale em 29 de janeiro.....82
Figura 36 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....83
Figura 37 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....83
Figura 38 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....84
Figura 39 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....84
Figura 40 - Comentário e resposta 5 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....85
Figura 41 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....85
Figura 42 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....86
Figura 43 - Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....86
Figura 44 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....87

Figura 45 - Comentário 10 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....87
Figura 46 - Resposta 10 referente à postagem do dia 29 de janeiro.....88
Figura 47- Postagem 1 da Vale em 31 de janeiro.....88
Figura 48 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....89
Figura 49 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....89
Figura 50 - Comentário e resposta 3 referente a Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....90
Figura 51 - Comentário e resposta 4 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....90
Figura 52 - Comentário e resposta 5 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....91
Figura 53 - Comentário e resposta 6 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....91
Figura 54 - Comentário e resposta 7 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro 92
Figura 55 - Comentário 8 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....92
Figura 56 - Comentário 9 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....92
Figura 57 - Comentário 10 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro.....93
Figura 58 - Postagem 2 da Vale em 31 de janeiro.....93
Figura 59 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro 94
Figura 60 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....94
Figura 61 - Comentário e resposta 3 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....95
Figura 62 - Comentário 4 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....95
Figura 63 - Comentário 5 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....95
Figura 64 - Comentário 6 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....96
Figura 65 - Comentário 7 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....96
Figura 66 - Comentário 8 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....96
Figura 67 - Comentário 9 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....96
Figura 68 - Comentário 10 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro.....96
Figura 69 - Postagem 3 da Vale em 31 de janeiro.....97
Figura 70 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro 97
Figura 71 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....98
Figura 72 - Comentário 3 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....98
Figura 73 - Comentário 4 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....98
Figura 74 - Comentário 5 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....99
Figura 75 - Comentário 6 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....99
Figura 76 - Comentário 7 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....99
Figura 77 - Comentário 8 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....99
Figura 78 - Comentário 9 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....99
Figura 79 - Comentário 10 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro.....100
Figura 80 - Postagem da Vale em 1º de fevereiro 100
Figura 81 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 100
Figura 82 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 101
Figura 83 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 101
Figura 84 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 101
Figura 85 - Comentário 5 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 102
Figura 86 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 102
Figura 87 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 103
Figura 88 - Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 103
Figura 89 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 104
Figura 90 - Comentário e resposta 10 referente à postagem do dia 1º de fevereiro 104
Figura 91 - Postagem da Vale em 2 de fevereiro 105

Figura 92- Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 105
Figura 93 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 106
Figura 94 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 106
Figura 95 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 106
Figura 96 - Comentário e resposta 5 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 107
Figura 97 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 107
Figura 98 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 108
Figura 99 - Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 108
Figura 100 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 2 de fevereiro 109
Figura 101 - Comentário e resposta 10 referente à postagem do dia 2 de fevereiro ... 109
Figura 102 – Postagem da Vale em 3 de fevereiro 110
Figura 103 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 3 de fevereiro 110
Figura 104 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 3 de fevereiro 111
Figura 105 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 3 de fevereiro 112
Figura 106 - Comentário 4 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 112
Figura 107 - Comentário 5 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 112
Figura 108 - Comentário 6 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 113
Figura 109 - Comentário 7 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 113
Figura 110 - Comentário 8 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 113
Figura 111 - Comentário 9 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 113
Figura 112 - Comentário 10 referente à postagem do dia 3 de fevereiro..... 114

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO **11**

1. A VALE S.A E A TRAGÉDIA DE BRUMADINHO **14**

1.1 FUNDAÇÃO DA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE 14

1.2. A VALE S.A NOS DIAS ATUAIS 15

1.3. O DESASTRE DE BRUMADINHO 16

CAPÍTULO II – CRISE DE IMAGEM, GESTÃO DE CRISE E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS **23**

2.1. CRISE DE IMAGEM 23

2.1 GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS 30

CAPÍTULO III – VALE S.A E O GERENCIAMENTO DE CRISE NA REDE SOCIAL FACEBOOK **36**

CONSIDERAÇÕES FINAIS **59**

REFERÊNCIAS **61**

ANEXOS **67**

INTRODUÇÃO

A Vale S.A é uma multinacional brasileira fundada em 1942 e, atualmente, é uma das maiores empresas de mineração do mundo. Segundo dados divulgados em seu site Vale (2017), a multinacional está em primeiro lugar na produção mundial de minério de ferro, pelotas e níquel. Os dados apontam que, em 2018, foram produzidas 348,8 milhões de toneladas métricas de minério de ferro, 311 milhões de níquel e 46,2 mil de pelotas.

Além da extração, a empresa executa o processo chamado beneficiamento, que segundo o portal G1 (2019) separa com água o material que tem valor de mercado daquele que não possui. O material que não tem valor comercial é chamado rejeito e essa sobra, que é tóxica, é armazenada em reservatórios seguros. As barragens de rejeitos servem, segundo a Vale (2017), "como reservatório para contenção e acumulação de substâncias líquidas ou de mistura de líquidos e sólidos provenientes do processo de beneficiamento de minérios". A mineradora possui 133 barragens de minério de ferro no País, com 80% delas concentradas em Minas Gerais.

Na teoria, as barragens deveriam ser consideradas seguras, todavia, podem causar danos humanos e ambientais irreversíveis devido ao risco de se romperem. E foi o que aconteceu com a barragem de rejeitos do Córrego do Feijão, em Brumadinho (MG), controlada pela Vale, que se rompeu no dia 25 de janeiro de 2019. O rompimento causou danos para o meio ambiente, matou 252 pessoas, entre elas funcionários da multinacional, moradores e visitantes da cidade, além de deixar cerca de 18 pessoas desaparecidas.

A tragédia mobilizou o País e gerou uma grave crise na imagem da empresa. Centenas de pessoas passaram a buscar esclarecimentos e a cobrar providências da mineradora. A assessoria de imprensa da Vale S.A passou, então, a usar as mídias sociais para fazer postagens periódicas com o intuito de informar e responder ao público. Segundo Damante (2001, p.18) apud. Forni (2011, p.394),

> Os especialistas em administração de crise são unânimes quando dizem que nenhuma empresa está totalmente preparada para as adversidades, mas que todas podem constituir mecanismos para amenizá-las e ser capaz de estabelecer diretrizes para esses momentos. (DAMANTE, 2001, p.18 apud. FORNI, José, 2011, p.394)

O objetivo do estudo foi analisar como o setor de assessoria de imprensa da Vale S.A, por meio da rede social Facebook, atuou no gerenciamento da crise provocada pelo rompimento da barragem localizada no Córrego do Feijão, no município de Brumadinho,

Minas Gerais. Lemos afirma que “o gerenciamento da comunicação de crises pode ser mais efetivo quando a organização recorre às mesmas mídias sociais em que acontece a controvérsia, visto que é nesse espaço que as conversas estão acontecendo” (LEMOS, 2014, p. 31).

Como objetivos específicos, esta pesquisa identificou a linha e os conceitos das postagens[1] feitas pela equipe profissional responsável pela rede social; a importância das redes sociais na gestão de crises empresariais em especial, o Facebook, além de quantificar e qualificar o número de respostas e as reações do público frente às mesmas no período delimitado para o estudo.

Para isso, o trabalho reuniu uma pesquisa bibliográfica com literatura que aborda o tema mídias sociais, gestão de crise e assessoria de imprensa, a fim de elaborar um referencial teórico básico que subsidiou a análise dos dados pesquisados. O levantamento documental também permitiu identificar os dados estatísticos sobre a trajetória da empresa Vale S.A e dados sobre a tragédia em Brumadinho, Minas Gerais.

A pesquisa analisou as postagens feitas pelo setor de assessoria de imprensa da Vale S.A. na página oficial do Facebook da mineradora nos dez dias seguintes ao rompimento da barragem, ou seja, do dia 25 de janeiro ao dia 3 de fevereiro de 2019. Nessa etapa da pesquisa, a metodologia adotada foi a netnografia, pois o objeto de estudo se encontrava no campo virtual, ou seja, na página do Facebook da mineradora Vale S.A.

> Não só a disponibilidade de informações a respeito de objetos de pesquisa é fator determinante para o emergir de uma metodologia de pesquisa online, mas também a localização dos objetos no ciberespaço, além do posicionamento da internet como próprio objeto de estudo em sua intrínseca em relação com diversas culturas. (AMARAL; NATAL; VIANA, 2008, p.36)

Na rede social Facebook, da empresa, foram recolhidos todos os dados quantitativos necessários para a análise, como o número e a especificidade das curtidas da postagem e a quantidade de compartilhamentos. Foram selecionados também, de forma aleatória, dez comentários do público e as respostas dadas pelo setor de assessoria da Vale. As postagens e os dados recolhidos foram organizados em quadros com periodicidade diária. Esse material foi quantificado e analisado a fim de identificar o padrão de comentários e de respostas adotados pela assessoria.

[1] No decorrer do trabalho, as postagens feitas pela Vale podem também ser denominadas como publicações.

A monografia está constituída em três capítulos. No primeiro capítulo foi apresentada a trajetória da Vale S.A. e a tragédia de Brumadinho. No segundo capítulo, foi apresentado o referencial teórico bibliográfico sobre os temas redes sociais, especialmente o Facebook, como recurso de práticas de assessoria de imprensa, além de literatura sobre crise de imagem na empresa e seu gerenciamento eficiente. E, por fim, o terceiro capítulo os dados e análises. Os dados são compostos pelas postagens feitas pela equipe da Vale no período de dez dias que se seguiram ao rompimento da barragem, dez comentários aleatórios do público acerca dessas postagens e respostas da Vale, quando estas ocorrem. O período de 25 de janeiro a 3 de fevereiro foi o período do ápice da crise e é sobre a página da Vale S.A no Facebook que esta pesquisa se debruçou, para analisar o gerenciamento estratégico da comunicação organizacional de uma empresa de grande porte durante uma crise de proporções e repercussões internacionais.

1. A VALE S.A E A TRAGÉDIA DE BRUMADINHO

1.1 FUNDAÇÃO DA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE

Em 1911, as terras de Itabira, em Minas Gerais, eram de propriedade exclusiva da empresa Itabira Iron Ore Co, que tinha sede em Londres, na Inglaterra, e foi estabelecida pelo empresário norte-americano Percival Farquhar. De acordo com a Vale... (2012) em 1920, um contrato assegurou à empresa o direito exclusivo da exportação de minério de ferro brasileiro, transportados por navios da própria Itabira. Farquhar tinha planos ambiciosos, e este poder monopolista causou uma grande oposição nacionalista. "Os proprietários das pequenas metalúrgicas de Minas Gerais temiam que a exclusividade pretendida pela Itabira Iron OneCo, sufocasse seus empreendimentos" (VALE..., 2012, p. 37).

Por isso, no Governo de Getúlio Vargas, segundo publicado no site da Vale (2015) o governo britânico, por meio de um acordo, obriga a transferência das jazidas de minério de ferro que pertenciam à Itabira Iron Ore Co ao governo brasileiro. Assim, em, 1º de junho de 1942, um decreto-lei de Vargas encampou a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia e a Companhia Itabira de Mineração, fundando a empresa estatal conhecida como Companhia Vale do Rio Doce (CVRD).

Em 1968, a Companhia assinou os primeiros contratos com diversos países para o fornecimento de minério, destacando o Japão, que assinou contrato de fornecimento por oito anos, o que consolidou a presença da companhia no País. A partir de então foram fundadas a Docenave, empresa de navegação brasileira, e inaugurado o Porto de Tubarão, localizado em Vitória, Espírito Santo. "O excelente desempenho comercial da Vale do Rio Doce no mercado externo no período 1968-1978 pode ser atribuído ao esforço da Companhia na adequação de sua infraestrutura de transporte marítimo às metas de exportação, cada vez mais ambiciosas" (VALE..., 2012, p.146).

Segundo relato da Vale... (2012), em 1967, Breno Augusto dos Santos, geólogo, que atuava na equipe de uma siderúrgica norte-americana, desceu para examinar algumas rochas do local, em uma clareira da Serra da Arqueada no Pará, e descobriu ferro na região. Com a descoberta pesquisas minerais foram feitas e, atualmente, a Mina de Carajás que também é de domínio da Vale, é a maior produtora de minério de ferro de alta qualidade do mundo, processando aproximadamente 150 milhões de toneladas anuais. Souza (2019) relata que a CVRD começou com a exploração do minério de ferro

em Minas Gerais, mas suas atividades foram estendidas à Amazônia e ao Pará, com a extração de ouro, bauxita e titânio, desenvolvendo uma malha ferroviária de cerca de 2 mil quilômetros.

A CVRD se tornou uma das maiores empresas do País, com ampla gama de explorações do subsolo, e ainda, passou a chamar a atenção de grupos privados nacionais e internacionais, afirma Souza (2019). E foi no governo de Fernando Henrique Cardoso, em 6 de maio de 1997, que a Companhia Vale do Rio Doce foi leiloada e vendida por R$ 3,3 bilhões para o Consórcio Brasil liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional. O consórcio era composto por outras empresas e fundos de pensão e tinha financiamento subsidiado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). A empresa foi privatizada, e passou a ser de capital aberto, com suas ações negociadas no mercado.

Houve grande mobilização na sociedade contra essa privatização. No dia do leilão, 600 policiais enfrentaram cerca de cinco mil manifestantes na Praça XV, no centro do Rio de Janeiro, ao lado do então prédio da Bolsa de Valores, num conflito que deixou 33 feridos. (SOUZA, 2019)

1.2. A VALE S.A NOS DIAS ATUAIS

Apesar das críticas à privatização, a Companhia Vale do Rio Doce seguiu seu novo traçado econômico e, em 2007, teve seu nome alterado, tornando-se oficialmente a Vale S.A, com sede localizada na cidade do Rio de Janeiro. "A decisão levou em conta a brasilidade, a força, a simplicidade e a sonoridade do nome "Vale", que será usado em oito idiomas." (ROSA, 2007)

Hoje, a Vale S.A é considerada uma das maiores empresas de mineração do mundo, opera em quatorze estados brasileiros e está presente em cerca de trinta países nos cinco continentes. Suas principais atividades giram em torno da mineração, logística, energia e siderurgia. Além disso, a multinacional possui sete empresas subsidiárias, que são a Vale Limited, Vale Fertilizantes, Samarco, Companhia Siderúrgica do Atlântico, Docenave, VLI e Pasa Saúde.

Dados publicados no site oficial da Vale (2017) afirmam que a mineradora está em primeiro lugar na produção mundial de minério de ferro, pelotas e níquel. A empresa, em 2018, 348,8 milhões de toneladas métricas de minério de ferro, 311 milhões de níquel e 46,2 mil de pelotas.

A pujança da empresa e seu reconhecimento internacional, no entanto, não impediram que, em 2012, a multinacional recebesse também outra classificação de primeiro lugar, só que neste caso, negativa. De acordo com Barbosa (2012) foi a primeira companhia brasileira classificada com o título de "pior empresa do mundo" pelo PublicEyePeople's, premiação realizada desde 2000, pelas Organizações Não Governamentais (ONGs) Greenpeace, da Suíça, e Declaração de Berna, também da Suíça, Segundo matéria "Vale recebe prêmio de empresa com pior atuação social e ambiental" publicada no dia 27 de janeiro de 2012 pelo site de notícias G1 (2012) essas ONGs escolhem as empresas com pior atuação relacionados aos direitos humanos e meio ambiente. A votação foi aberta ao público e a multinacional recebeu 25 mil votos. A Vale, foi indicada por sua participação na construção da Usina de Belo Monte, no Pará, que resultou na realocação de 40 mil pessoas.

Três anos depois, em novembro de 2015, a Samarco, empreendimento conjunto da Vale S.A com a anglo-australiana BHP Billinton foi a responsável pelo rompimento das barragens de rejeitos, conhecida como barragem do "Fundão", localizada no distrito de Bento Rodrigues, em Mariana, Minas Gerais. "O maior desastre socioambiental do país no setor de mineração, com o lançamento de cerca de 45 milhões de metros cúbicos de rejeitos no meio ambiente". (IBAMA, 2018)

Jansen e Araújo (2017) afirmam que a lama se espalhou por 650 quilômetros entre Minas Gerais e Espírito Santo, e deixou 19 mortos e aproximadamente 300 famílias desalojadas. Calcula-se que 39,2 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério tenham percorrido os Rios Gualaxo do Norte, Carmo e Doce até desembocar no Oceano Atlântico, contaminando águas e matando a fauna.

No início deste ano, 2019, em janeiro, mais um caso de rompimento de barragem controlada pela multinacional ocorreu no estado de Minas Gerais.

1.3. O DESASTRE DE BRUMADINHO

Brumadinho é um município localizado na região metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. A cidade existe há 80 anos e, segundo a publicação do portal de notícias G1 (2019), tem uma área de 639,43 quilômetros quadrados. O acesso à cidade é feito pelas rodovias BR-040, que corta Rio de Janeiro e Belo Horizonte, e BR-381, São Paulo e Belo Horizonte. O Parque do Rola Moça, vilarejo de Casa Branca, pousadas, sítios, cachoeiras, distrito histórico de Piedade do Paraopeba, centro da cidade e o Parque

Inhotim – Centro de Arte Contemporânea são os lugares também acessados por essas rodovias.

No dia 25 de janeiro de 2019, sexta-feira, entre meio dia e uma hora da tarde, a barragem do reservatório 1 (B1) da Mina do Córrego do Feijão, localizada no município de Brumadinho, se rompeu. Construída em 1976, a barragem 1 era controlada pela mineradora Vale. Sua estrutura continha 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério de ferro e estava desativada desde 2014 de acordo com Baeta (2019). Segundo o portal G1 (2019), o método de armazenamento utilizado nesta barragem era o alteamento a montante, método que tem um custo menor, é mais simples e permite que a barragem seja elevada em degraus conforme o volume dos rejeitos. A lama descartada nestes reservatórios é composta por ferro, sílica e água. De acordo com a reportagem publicada no jornal O Estado de S. Paulo (2019), havia sido realizada uma vistoria em dezembro de 2018 que não identificou problemas e classificou a barragem como de baixo risco.

Segundo a publicação "Por que ocorrem acidentes de barragens? Como elas se rompem" do blog 2 Engenheiros, a autora CS, Émilin (2017) explica que um rompimento de barragem pode estar associado a fatores como fenômeno natural intenso que abale as estruturas da barragem, podendo ser chamado de desastre misto; ou falta de planejamento da estrutura, que não depende de fatores externos, mas sim de erros de cálculo de técnicos responsáveis, e esse fenômeno pode ser denominado desastre tecnológico. Conforme Maia (2019), no caso de Brumadinho, o rompimento foi causado por um processo conhecido como "Piping", que acontece em decorrência de infiltrações no terreno, e pode levar à liquefação

> O fenômeno de "piping" (na tradução livre para o Português: "entubamento") ocorre quando o solo se rompe internamente à barragem em fendas ou orifícios e a água começa a percolar violentamente, exercendo uma ação erosiva intensa (fissuramentos internos), arrastando as partículas sólidas, formando dessa maneira uma espécie de "tubo" (Pipe). (MAIA, 2019)

Quando na mistura de água com rejeitos, o volume de água predomina e a barragem que era sólida se transforma em líquida, a chamada de liquefação. Quanto maior a concentração de água, mais instável a estrutura de uma barragem se torna, aumentando as possibilidades de um rompimento da contenção.

Uma trajetória foi traçada e descreveu o caminho da lama nas primeiras duas horas do desastre. O portal G1 (2019) afirma que a Vale notificou a Defesa Civil de Minas

Gerais sobre o fato às 13 horas e 37 minutos. De início, a lama alcançou as construções da Vale, justamente onde estavam o refeitório, escritório, estacionamento, ferrovia que escoava a produção e estradas que davam acesso ao setor administrativo. Logo após, a lama atingiu casas do vilarejo e uma conhecida pousada na região, a Nova Estância. Também destruiu uma das pontes da ferrovia que fazia a ligação com a Vale. Às 15 horas e 50 minutos, a lama chega ao Paraopeba, rio que atravessa o Estado de Minas Gerais e pertence à bacia do Rio São Francisco.

Oliveira (2019) relata que no primeiro dia, o presidente da Vale, Fábio Schvartsman, afirmou que ao todo, 300 funcionários, da própria mineradora e terceirizados, estavam no local no momento do acidente. Até então, pouco se sabia da dimensão e do caos provocado pelo desastre.

Ribas (2019) divulgou um relato do Tenente-coronel Messias Alan de Magalhães, da Polícia Militar no site de notícias Bem Paraná, e explicou que desde o segundo dia desde a tragédia, dia 26 de janeiro de 2019, as equipes de salvamento não conseguiram mais identificar vítimas com vida. “Numa situação como aquela, manter-se vivo sob aquela lama recheada de minério de ferro seria apenas um milagre, pois o terreno fica demasiadamente frio à noite” (RIBAS, 2019).

Uma matéria publicada pelo site de notícias G1 em 25 de fevereiro de 2019, há exatos um mês desde a tragédia, trouxe o título "Buscas em brumadinho chegam a um mês com foco em escavações”. O site detalha alguns pontos e números sobre o primeiro mês da operação de salvamento que não teria previsão de se encerrar tão cedo. De 25 de janeiro a 25 de fevereiro a operação passou por fases e foi marcada pelo aumento do número de máquinas nas buscas. Segundo o site G1 (2019), nos primeiros dias aproximadamente 500 pessoas de diferentes lugares do País e do mundo ajudaram de forma manual, com o auxílio de 15 helicópteros e quase 20 cães farejadores.

> Três semanas depois, o cenário era outro. No 26º dia de buscas, por exemplo, 181 militares – 115 mineiros e 66 de outros estados – e quatro cães estavam mobilizados. Já o número de máquinas pesadas, que não podiam ser usadas no início dos trabalhos por causa das características da lama, chegava a 42. (G1, 2009)

Para complementar os dados, de acordo com Ferreira (2019) em dois meses de operação, os bombeiros e militares já haviam trabalhado 1.200 horas, atuando 17 horas por dia.

Segundo o site de notícias Hoje em Dia (2019), a operação de salvamento realizada em Brumadinho foi a maior já feita no Brasil. Ao todo, os resgates contaram com aproximadamente 1.800 bombeiros e militares, 62 máquinas, 31 aeronaves e 22 equipes de cães farejadores.

> Além das forças de segurança de Minas Gerais, a operação contou com o apoio dos Corpos de Bombeiros de outros estados (Alagoas, Bahia, Distrito Federal, Espírito Santo, Goiás, Maranhão, Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina, Sergipe e Rio Grande do Sul), além da Força Nacional e das Forças Armadas e Exército de Israel." (HOJE EM DIA, 2019)

Em maio de 2019, o site do Jornal da Record (2019) relatou que a equipe encontrou o corpo de um homem praticamente intacto. “Segundo especialistas, achar um corpo em bom estado depois de tanto tempo é um evento raro”. (JORNAL DA RECORD, 2019). Até 29 de maio, os bombeiros completavam o centésimo vigésimo quinto dia de buscas na região. Nesse período estavam presentes 123 bombeiros militares, divididos em 20 frentes de trabalho, 109 máquinas, um drone e três cães farejadores que vieram do Mato Grosso e da Paraíba.

Oito meses completados após a tragédia, em setembro de 2019, o site Estado de Minas Gerais, publicou uma matéria com o título “Identificado corpo encontrado após oito meses de buscas em Brumadinho” dizendo que havia sido identificada a 250ª vítima. Até o período de conclusão deste trabalho, o número foi atualizado novamente e segundo o portal G1 (2019), o desastre humano da tragédia de Brumadinho (MG) está contabilizado em 252 mortos já identificados, e 18 pessoas que ainda estão desaparecidas. Entretanto, apesar das mortes, Odilla (2019) ainda descreve o perigo à saúde daqueles que de alguma forma entraram em contato com a lama que, num primeiro momento, pode causar doenças infecciosas como leptospirose, dengue e febre amarela e, depois, segundo os depoimentos de médicos, levam até mesmo ao câncer e doenças autoimunes.

> A longo prazo, há um agravamento de enfermidades crônicas, como hipertensão arterial, insuficiência renal, diabetes, tuberculose e Aids. Isso porque pessoas com essas enfermidades dependem de medicamentos de uso contínuo e de procedimentos como hemodiálise, mas acabam encontrando dificuldade de acesso aos serviços de saúde locais. (OLIVEIRA, 2019)

Além dos danos à saúde, segundo Batista (2019), 986 pessoas precisaram deixar

suas casas. Dessas pessoas, 286 saíram das localidades de Córrego do Feijão, Parque da Cachoeira e das áreas mais atingidas pela lama. Foram retiradas também, por segurança, pessoas que residiam nas áreas que tiveram o risco elevado após a tragédia.

De acordo com o jornal O Estado de S. Paulo (2019) também foram resgatados 350 animais que tiveram que ser atendidos no local, e após tratamento, foram devolvidos aos donos, levados para adoção, ou foram soltos de volta à natureza. Dentre a lista de animais que foi divulgada, conforme Cipriani (2019) estavam diversas espécies de mamíferos, equinos, bovinos, felinos, caninos, aves domésticas, pássaros e répteis. Nessa passagem sobre o socorro aos animais, destaca-se que a mineradora passou por problemas com o público e a população que cobrava ação e posicionamento sobre a questão dos animais, pois segundo, Queiroga (2019), durante o resgate, a Polícia Rodoviária Federal (PRF) atuou numa operação que sacrificou a tiros animais que estavam agonizando na lama. Essa decisão provocou uma enorme revolta de todos os que acompanhavam o caso. O alvoroço fez com que o governo de Minas Gerais prestasse esclarecimentos, e foi dito que

> Aqueles que estão sendo encontrados e removidos com vida, estão sendo encaminhados para um sítio em que recebem o tratamento adequado. Porém, os que não têm condições de serem resgatados, têm a eutanásia feita apenas por médicos veterinários e em casos extremos. (QUEIROGA, 2019)

Como na maioria dos casos de rompimento de barragem de rejeitos, tanto quanto as pessoas e as comunidades, o meio-ambiente também é fortemente prejudicado. “O rompimento da barragem da Vale em Brumadinho deixou impactos significativos à vegetação, que pode demorar anos para se recuperar” (LIMA, 2019). Uma análise feita pela Fundação SOS Mata Atlântica, segundo Aragaki (2019), o Rio Paraopeba está morto no trecho que corta Pará de Minas, ou seja, não possui mais vida aquática. Isso foi determinado por parâmetros analisados durante a coleta que foi realizada em 22 pontos de 305 quilômetros do rio. “Um deles foi a turbidez, que aparece 6,83 vezes acima do limite permitido por lei” (ARAGAKI, 2019).

> Outro fator associado à turbidez é a taxa insuficiente de oxigênio dissolvido, fazendo com que não exista manutenção da vida aquática, porque animais não conseguem sobreviver. “Apenas alguns tipos de bactérias, que não precisam de oxigênio para viver, conseguiriam persistir no Rio Paraopeba. (informação verbal)[2]

[2] Entrevista concedida por FRACALANZA, Ana Paula. Entrevistador: RÉ, Roxane. Jornal da USP, 2019.

“A água se tornou tóxica, com uma quantidade extremamente elevada de mercúrio, de 720 vezes a mais do que é permitido, e uma quantidade 100 vezes superior de ferro, além de muitos micro-organismos presentes” (informação verbal)[3]. Além disso, segundo o Ibama (2019) uma análise feita no trecho da barragem da mina até a confluência do Paraopeba pelo Centro Nacional de Monitoramento e Informações Ambientais (Cenima) apontou que os rejeitos de mineração devastaram 133,27 hectares de vegetação nativa de Mata Atlântica e 70,65 hectares de Áreas de Preservação Permanente (APP) ao longo de cursos d'água afetados pelos rejeitos de mineração.

Outro ponto diretamente afetado após o desastre foi a economia, tanto da cidade, como do Estado. O rompimento, além de toda tragédia, também causou a preocupação da população do município, porque, de acordo com Mendonça (2019), 60% da arrecadação de Brumadinho é do setor de mineração que contribui para a economia local. Somente a própria Vale gerava dois mil empregos na cidade.

Attan (2019) afirma que foi noticiado pela Empresa Brasileira de Comunicação três dias após o desastre, que a projeção para o crescimento da economia, neste ano e no próximo, foi reduzida pelas instituições financeiras consultadas pelo Banco Central (BC). Se antes a projeção para a expansão do Produto Interno Bruto (PIB) era de 2,53% baixou para 2,19% em 2019 e, de 2,6% para o ano que vem, para 2,50%. E a inflação, neste ano, deve girar em torno de 4%.

> De pequenos a grandes comerciantes, todos dependem do dinheiro que a mineradora faz circular na cidade. O sentimento da população sobre a mineradora é conflitante. Reconhecem que Brumadinho precisa da Vale, mas sentem raiva e indignação pelo desastre e querem justiça. (MENDONÇA, 2019)

Além disso, a segunda atividade classificada como principal é a agricultura de pequeno porte, que foi destruída pela lama de rejeitos. “Segundo o IBGE, dos 20.5000 hectares de lavoura, 17.000 são de produtores individuais.” (MENDONÇA, 2019)

O turismo na região também acrescentava muito à economia. O Parque de Inhotim, por exemplo, o maior museu de arte contemporânea a céu aberto do mundo, era um ponto turístico bastante visitado por pessoas de todo o Brasil e do mundo, de acordo com Mendonça (2019). Sua abertura garantiu à cidade um aumento de mil pousadas e

---

[3] Entrevista concedida por FERREIRA, Mônica. Entrevistador: ARAGAKI, Carolina. Jornal da USP, 2019.

hospedagens em oito anos. Além das atividades indiretas, o Parque também gerava empregos para 600 funcionários da região.

CAPÍTULO II – CRISE DE IMAGEM, GESTÃO DE CRISE E GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS

2.1. CRISE DE IMAGEM

No capítulo anterior, foi possível entender a dimensão e o tamanho do impacto que as ações da multinacional Vale S.A têm na sociedade. E mais do que isso, foi possível verificar que a trajetória da mineradora não é recente, e que sua atividade já é marcada e conhecida no Brasil e no mundo há muitas gerações. Portanto, tragédias como as ocorridas nos municípios de Mariana e Brumadinho, em Minas Gerais, ligadas ao nome da Vale S.A não poderiam passar despercebidas e, principalmente, acontecerem sem deixar grandes estragos na imagem de uma multinacional como a Vale. (LOPES, 2000, p. 67 apud. FORNI, p.387) "qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe 'visibilidade' tem potencial para detonar uma crise".

E ao falar de visibilidade, nos tempos atuais, a proporção que as informações são propagadas se transformaram rapidamente e Forni (2016) afirma que isso se deu porque com a "difusão de blogs, sites de relacionamento, celulares e câmeras de vídeo, divulgar notícia não é mais exclusividade dos meios de comunicação". Hoje, acompanhamos todos os acontecimentos em tempo real, e Neves (2002, p.16) acrescenta que a internet é um campo aberto em que qualquer pessoa pode ter acesso a informações, que há muito tempo era exclusividade de poucos, e pode dar a sua opinião. "No que tange as empresas, nada que elas façam pode ser escondido dos olhos do mundo e eximido do julgamento da Opinião Pública". (NEVES, 2002, p.16)

Portanto, a crise na imagem de uma empresa pode acontecer a qualquer momento, independente do motivo ou do tamanho de uma empresa/marca. E, na maioria dessas crises, o problema que a fez eclodir poderia ter sido evitado. Grande parte das crises seriam evitadas se houvesse um trabalho de prevenção e planejamento, porém muitas empresas e organizações não se atentam nesse detalhe.

> Noventa por cento das causas que vão detonar crises empresariais no futuro existem agora dentro das organizações. Ou estão em processo de gestação, ou já estão prontas e acabadas. Os outros dez por cento das causas de futuras crises ainda não existem hoje. Serão de outras origens, umas se formarão mesmo dentro de casa; outras, fora. (NEVES, 2002, p.55)

Outros dados fornecidos por Forni (2016) apontam que, segundo demonstrações de pesquisas, 65% das maiores crises que aconteceram nos últimos dez anos no mundo deram sinais de quem iriam acontecer.

Uma crise empresarial pode ser determinada como uma crise interna, que acontece dentro de uma empresa e pode ser resolvida sem o envolvimento de pessoas que não fazem parte da equipe; ou em uma crise externa, e esse tipo de crise envolve a opinião pública. No caso do presente trabalho, em que estamos falando de um desastre de deslizamento de barragem de rejeitos que era de responsabilidade da empresa Vale S.A, e prejudicou tanto a vida de pessoas como o ecossistema, estamos lidando com uma crise de imagem de opinião pública.

> O que se entende por Crise Empresarial com a Opinião Pública é uma situação que surge quando algo feito - ou deixado de fazer - pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública. (NEVES, 2002, p.15)

Podemos considerar que a crise enfrentada pela Vale S.A pode ser ligada à categoria de crise com a comunidade que são as crises relacionadas aos interesses de comunidades específicas ou da comunidade em geral. Entre as crises mais comuns dessa categoria, o fator gerador principal são os relacionados ao meio ambiente que causam desmatamento, poluição e danos a patrimônios históricos.

As consequências causadas pelas crises de imagens são preocupantes e podem ser graves. Lemos (2014) ressalta que a crise é um evento que traz ou tem potencial para trazer à organização uma futura ruptura em sua reputação, lucratividade, crescimento e, possivelmente, sua própria existência. A empresa Vale S.A pôde sentir os danos causados pela tragédia logo na mesma semana em que aconteceu o fato, o site de notícias Meio&Mensagem (2019) informou que as ações da Vale registraram o pior anúncio de sua história, sendo que “a queda foi de 24,52% e a perda de valor de mercado da companhia ultrapassou os R$ 72 bilhões”.

Forni (2016) analisa que dependendo da proporção de uma reportagem negativa na imprensa, o fato pode desencadear um processo desgastante de divulgação e exposição, que acaba por comprometer os negócios e realmente ameaçar estruturas corporativas sólidas e tradicionais.

> No perde-ganha das crises empresariais, há infinitamente mais perdedores do que ganhadores. Ganham os advogados, a mídia, e às vezes - e por pouco tempo, os concorrentes. O resto perde. Entre os perdedores, além das empresas, há os de primeira leva: as vítimas e os lesados. (NEVES, 2002, p. 68)

Os assessores de imprensa, papel desempenhado na maioria dos casos por jornalistas ou relações públicas, apresentam função de grande importância durante uma crise. Pecin (2010) apud. Fenaj (2007, p.7) define o trabalho das assessorias de imprensa como um serviço que é prestado para instituições que podem ser públicas ou privadas para o envio de conteúdo jornalístico sobre a organização aos veículos de comunicação externos. O objetivo é construir a imagem positiva e ganhar visibilidade do público.

Porque a assessoria de imprensa segundo Duarte (2016, p.51) busca de forma essencial atender demandas por informações que estão relacionadas a uma organização. E, esses assessores, atuam como intermediários qualificados, aproximando fontes e empresa e, acima de tudo, “estimulando a circulação de informação verdadeira e recusando tarefas de manipulação persuasão e controle”. (DUARTE, 2016, p.61)

A legitimidade do assessor de imprensa segundo Faria (2016) nas organizações se deu por exigências que vão além da divulgação interna de notícias e de responder a mídia externa.

> A contribuição que a assessoria de imprensa pode oferecer é justamente dimensionar os fatos das organizações de acordo com os movimentos e interesses detectados no espaço público. Especializado na leitura dos conflitos sociais, o assessor de imprensa exerce o papel de abrir os muros das organizações para o mundo. (FARIA, 2016, p. 140)

Portanto, quando as crises acontecem as empresas precisam estar preparadas para reparar os danos causados as outras pessoas o mais rápido possível. Neves (2002) confirma que essa atitude faz parte do atual conceito de responsabilidade social das empresas. Estar preparado para enfrentar as crises empresariais do tipo que envolvem a opinião pública, já é uma questão de obrigação, dever e postura ética. Além de ser positivo para os negócios. Para essas situações, segundo Forni (2016) as empresas instituíram comitês de crise, que é formado por um grupo de profissionais ligados à diretoria e que tem poder de decisão, além desses profissionais, os assessores de imprensa e profissionais de comunicação, são acionadas logo após um acontecimento capaz de ameaçar a imagem da empresa ou provocar repercussão negativa na opinião pública, e a recomendação é de

que sempre “a dimensão da explicação deve ser proporcional à versão ou ao fato que desencadeou a crise.” (FORNI, 2016, p. 412).

“Na Gerência de Crises Empresariais com a Opinião Pública é mandatório ter: primeiro, credibilidade, reputação, bons antecedentes, enfim, um estoque de boa vontade entre os principais constituintes” (NEVES, 2002, p.22). Isso é importante porque mesmo que a empresa seja culpada, se tiver credibilidade, terá mais tolerância da mídia e do público. Entretanto, de acordo com Forni (2016), mesmo que a empresa tenha uma trajetória repleta de credibilidade, isso não a imuniza contra a crise. Porém, os envolvidos estarão mais preparados para lidar com ela e, se houver a bagagem positiva, terão maiores possibilidades de dar a volta por cima. A imagem empresarial é algo que se constrói Neves (2002) ao longo de anos, por meio de muito trabalho e disciplina.

Neste caso, a mineradora Vale S.A já é reincidente quando o tema é reputação e crise de imagem, e há três anos passou pela mesma situação.

> Mariana nunca mais. Foi com esse lema que Fabio Schvartsman assumiu a presidência da Vale em maio de 2017.A ideia era ‘aprender a lição’ deixada em 2015 pelo rompimento da barragem da Samarco - de propriedade da Vale e da BHP Billiton - que deixou 19 mortos e é tida como o maior desastre ambiental da história do Brasil (PASSARINHO, 2019)

As crises, quando são mal administradas, provavelmente irão provocar danos a reputação da empresa e de seus executivos; perda de lealdade dos empregados, perda dos negócios; da lucratividade e; terão que arcar com todos os custos da crise, mas Neves (2002) numa crise, se a empresa tiver que perder muito, que seja tempo, paciência, dinheiro, saúde, menos reputação. “Na área de comunicação organizacional, a imagem empresarial sempre foi considerada o grande patrimônio da empresa, algo que possui um valor que vai muito além dos produtos ou serviços que ela oferece no mercado”. (BRANDÃO, 2016, p. 170)

Quando acontece uma crise, são diversos os fatores que vão definir o sucesso no gerenciamento e na resolução do problema. O tempo consta como um dos fatores mais importantes porque “o ambiente de difusão das notícias está mudando rapidamente. Admite-se que não existe mais crise local. Todas as crises são globais” (FORNI, p. 391). E devido ao acesso fácil à informação, sua velocidade e o surgimento de novas demandas que, para Neves (2002), a administração das crises empresariais ficou mais complicada. Se, segundo Forni (2016, p.392) no passado, o tempo era fator favorável as empresas nas crises, hoje em dia o cenário é outro.

No momento em que uma empresa/marca conhecida mundialmente se envolve em um problema grave, começa a receber cobrança para que se esclareça o que aconteceu. Clientes, acionistas, o público e a mídia cobram postura, argumentos e, no caso de um acidente ambiental, por exemplo, cobram ação e posicionamento. Há muito o que ser feito em situações assim. Mas, é indispensável que a empresa tenha um comitê de gerenciamento de crise ou, pelo menos, um plano de contingência para minimizar o maior número de danos possíveis. "Não adianta milhões de dólares em publicidade, marketing agressivo, se na hora da crise a empresa trabalha com o improviso. Esse é um contrassenso perigoso". (FORNI, 2016, p. 400)

> Mas por que as empresas devem transformar a comunicação em atividade estratégica? Porque se você não o fizer, seu concorrente provavelmente já está fazendo. Competir no mercado, hoje, significa estar presente na mente e nos corações dos clientes e empregados motivados e produtivos. Para isso, planejar e executar um plano de comunicação consistente é questão de sobrevivência e não porque todo mundo faz. (FORNI, 2005)

.

É de comum acordo que, o tempo é um fator decisivo para o desenrolar de toda a situação, principalmente, nos dias atuais em que o fluxo de informações é instantâneo e com proporções globais. Todas as provas, a favor ou contra alguém ou algo, estão disponíveis a qualquer momento, em qualquer lugar. Mas, além do tempo, é necessário um plano de ação estruturado para lidar com o caso. De início, é preciso entender qual público deve ser informado primeiro, segundo Forni (2016, p. 405).

> Três perguntas devem ser feitas constantemente, e o acerto nas respostas pode significar pequenas vitórias no dia-a-dia de administração de crise: Há questões ainda não respondidas? Qual será a evolução do caso? Há novas peças que poderão se juntar ao quebra-cabeça? (JUNIOR, 2002, p.212 apud HERMES e MENDES, 2017)

Já Mario Rosa afirma que "para quem está no centro de uma crise, perder a iniciativa logo que ela eclode pode significar a perda de todo o processo". (ROSA, 2001, p.99 apud. FORNI, 2016, p. 393). Deve se atentar também para as diferenças no processo de uma gerência de crise, pois ele começa no planejamento e na prevenção. Quando há uma crise real se inicia a etapa efetiva de gerenciamento de crise. E no gerenciamento, a comunicação de crise é fator fundamental, Lemos (2014) alerta que existe uma diferença entre gerenciamento de crise e comunicação de crises, embora sejam complementares.

> Categoricamente, qualquer organização deveria assegurar, através de uma política de formação adequada, que apenas porta-vozes autorizados falassem por ela, e isto é particularmente importante durante uma crise. Cada equipe de comunicação de crise deve ter pessoas que tenham sido pré-selecionadas e treinadas, para serem o escudo ou porta-vozes de *backup* para os diferentes canais de comunicação. (BERSNTEIN, 2013, traduzido por FORNI, José e FORNI, João)

Caponigro (2000, p. 146-149 apud FORNI, 2016, p.395) lista os principais tópicos da comunicação de crise:

> Identifique todos os públicos que podem ser afetados pela - ou esperam que sejam informados sobre - crise; prove que você identificou o problema e está fazendo algo sobre ele; concentre-se em três ou quatro mensagens-chave (core messages) ao público apropriado; comunique somente o que pode ser confirmado com absoluta certeza; não minta, não comente situações hipotéticas; mantenha-se acessível e comunicativo; seja conclusivo; mantenha a calma; nunca diga 'sem comentários'; comunique todas às más notícias de uma única vez; propicie oportunidades de feedback a seus públicos; mantenha registro de todas as ações; monitore e avalie a situação e não pare de se comunicar.

Porém, Lemos (2014) assegura que ao atuar nessa área, o profissional deve saber que dependendo do tipo da crise em que a empresa está envolvida a exigência do público é maior, pois as ações de comunicação de crise já são uma atitude esperada por eles. Algumas crises exigem que sejam feitas mudanças profundas na estrutura total da organização.

> Nada melhor, portanto, para prevenir impactos negativos do que uma política aberta e sustentada de relacionamento com a mídia e a sociedade. Quem não se acostumou a lidar com empregados, acionistas, jornalistas e clientes de maneira transparente, prestando-lhes amplas informações e fazendo disso uma prática saudável e rotineira corre maior risco numa crise. (FORNI, 2005)

Neves (2002) cita um exemplo em que a má administração da crise comprometeu a imagem da empresa e deixou marcas permanentes em sua reputação, o caso EXXON-VALDEZ. Em 1989, um petroleiro da EXXON, se chocou com um iceberg resultando em uma perfuração no casco do navio e no vazamento de 10 milhões de galões de óleo na região de Valdez, no Alasca. "Uma área de 7 quilômetros foi atingida. Estima-se que 600 mil pássaros, 2.800 lontras, 22 baleias, bilhões de salmões e ovas de arenque pereceram por causa do vazamento" (NEVES, 2002, p.27). No momento que ocorreu o

fato, milhares de pessoas do mundo todo cobraram explicações e se voltaram contra a empresa, que era uma das cinco maiores em faturamento dos Estados Unidos. Mas, se passaram anos e a empresa ainda continuou marcada pelo vazamento de petróleo. Isso se deu, porque segundo Neves (2002), a empresa fez apenas um anúncio para o público, com grande atraso, e se isentou da responsabilidade. Outras medidas negativas adotadas pela empresa foram os anúncios publicados com falsa ideia de controle da situação, falta de preparo para enfrentar o ocorrido e um setor de comunicação de crise despreparado para lidar com o público e a imprensa. O resultado foi que, "passados mais de dez anos do acidente, tendo a empresa desembolsado 5 bilhões de dólares em indenizações a pescadores da região, o local já está limpo, mas a imagem da instituição continua manchada". (NEVES, 2002, p. 27-28)

Mas, a literatura também aponta casos em que a comunicação de crise atuou com grande sucesso, como o caso Tylenol, da Johnson & Johnson Company, já bastante conhecido. Neves (2002) descreve que a empresa enfrentou a maior crise de sua história em 1980 quando virou notícia que pessoas estavam morrendo por causa do Tylenol, produto que garantia 20% dos lucros da empresa. Neste caso, diferente da postura adotada pela EXXON, a empresa Johnson & Johnson "abriu as portas" para a mídia no momento em que a crise eclodiu. Realizou também operações que custaram muito dinheiro, como recalls dos produtos, para verificar a veracidade da acusação, e o envio de comunicado de alerta para médicos, hospitais e distribuidores. Na segunda semana da crise, segundo Neves (2002) a empresa conseguiu comprovar a inocência e conquistou 90% do apoio dos consumidores. As embalagens haviam sido violadas por um terrorista, que colocou cianureto nos vidros do medicamento. Seis anos depois, a empresa passou por mais uma situação de denúncia. Depois de um grande problema com a imagem, a empresa transformou a experiência em aprendizado para melhorar a qualidade de seus produtos.

> Além do show de bola da Johnson & Johnson na administração da crise. Foi a violação criminosa da embalagem do Tylenol que obrigou a indústria a dar um salto qualitativo em termos de empacotamento. Nasceu a 'embalagem à prova de violação'. A coisa se espalhou: da pasta de dente ao iogurte. (NEVES, 2002, p.38)

Após a leitura desses dois casos, que mostram como uma crise pode ser mal gerida ou como pode se tornar uma história de sucesso e aprendizado Barger (2013) entende que "do mesmo modo como na vida, a prova de fogo nem sempre é a crise propriamente dita,

mas o modo como você a resolve". (BARGER, 2013, p.225) e Forni (2016, p. 414) complementa que se os empresários aprenderem com casos de quem errou e acertou, será mais fácil encontrar o caminho certo quando passar por uma situação parecida. É possível superar as crises? Sim. Desde que a organização seja reconhecida pela sociedade pela atuação ética e responsável e adote um relacionamento permanente e consistente com a mídia (FORNI, 2016, p. 414).

2.1 GERENCIAMENTO DE CRISE NAS REDES SOCIAIS

A revolução digital trouxe para as organizações o pensamento da comunicação não só como um todo, mas também na comunicação voltada ao mundo digital. Com o fácil acesso às redes, principalmente por meio dos dispositivos móveis, o contato entre pessoas e organizações ficou mais acessível. As mídias sociais são a ponte desse contato e são ferramenta essencial da atualidade.

"As redes sociais conectadas através da internet começam, cada vez mais, a funcionar como uma rede de informações, qualificada, que filtra, recomenda, discute e qualifica a informação que circula no ciberespaço" (RECUERO, 2009).

> A comunicação nas organizações brasileiras passa por transformações tão importantes quanto as do período da redemocratização. A comunicação digital reduziu a importância dos intermediários e fez surgir novas arenas e formas de diálogo, caracterizadas por interatividade, instantaneidade, fortalecimento e multiplicação dos públicos, todos críticos, informados e em permanente conexão (DUARTE, 2019, p.71)

Lemos (2014) afirma que para acompanhar essa evolução, as empresas devem adotar na estratégia de comunicação das organizações, para um planejamento integrado, a inclusão da Comunicação Digital. Porém, Barger (2013) analisa que as empresas e as organizações não devem utilizar os instrumentos de mídias sociais como pessoas físicas, "as comunidades que formam as mídias sociais precisam entender isso. A mídia social organizacional é feita com um propósito definido e para um fim específico" (BARGER, 2013, p.4)

> Se o impacto que recebemos da comunicação é tão grande, as empresas precisam levar em conta que a comunicação não é apenas um modismo, mas uma importante ferramenta de marketing, que pode ajudá-las a atingir metas, impulsionar as vendas, conquistar clientes e consolidar a imagem no mercado. (FORNI, 2005)

Ao decidir incluir a comunicação digital na estratégia das organizações, Lemos (2014) diz que cada canal é um instrumento que pode ser usado de diversas maneiras e para decidir qual caminho é o mais adequado para atingir os resultados esperados, deve-se fazer uma análise sobre o público, pois a escolha deve ser direcionada de acordo com o público que se pretende interagir ou atingir. “Assim, públicos, linguagens e meios são, portanto, a chave para as interações. As trocas entre organizações e públicos constituem a identidade da própria organização.” (LEMOS, 2014, p.13)

> É possível definir estratégias de presença digital que vão de um simples canal informativo, unidirecional na rede; até uma presença que permite a participação de cada público de forma imersiva. Vivenciamos um cenário de transição, no qual a convivência entre diferentes estratégias de presença no ciberespaço é possível (SAAD, 2008, p.154)

O fato é que a internet possibilitou que pessoas comuns tenham maior liberdade de expressar suas opiniões e pensamentos e se tornarem produtores de conteúdo de qualquer nicho. Se antes, o que era repercutido era originado apenas de veículos tradicionais como televisão, rádio, jornais e revistas, hoje, encontra um cenário totalmente diferente devido ao fluxo de informações que são publicadas na internet. As redes sociais fazem grande sucesso por esse motivo, e são um campo onde marcas conhecidas e pessoas de influência podem se encontrar e interagir com pessoas comuns. Além disso, Forni (2016) afirma que a utilização da internet é um sinal positivo, pois quando um cliente ou um funcionário entra em contato com uma notícia negativa relacionada a organização de seu interesse “corre logo para o site para saber mais informações e acompanhar os acontecimentos”.

> Seja o Facebook, o twitter, o Youtube, os blogs ou qualquer outra plataforma de mídia social, o fato é que as pessoas estão lá por causa da natureza interativa que cada uma delas ostenta. Elas querem trocar informações no Twitter, fazer comentários nas páginas do Facebook e nos blogs, ter sua presença reconhecida, obter respostas para as publicações, se envolver em debates saudáveis (ou totalmente sem propósito) e criar e publicar vídeos uns para os outros no Youtube. (BARGER, 2013, p. 13)

Pensando na interatividade e na aproximação de cliente/organização beneficiadas pelas redes sociais, é extremamente comum que, no momento da eclosão de uma crise de imagem de uma marca ou empresa, o público recorra às redes sociais para buscar explicações, respostas e posicionamento sobre o ocorrido. Nesse contexto, de disseminação e rápido fluxo de informações, as redes sociais podem deixar de ser aliadas

e prejudicar todo o processo de gerenciamento. Por essa razão, o uso das redes sociais como aliado no gerenciamento de uma crise de imagem é indispensável e deve fazer parte do planejamento das organizações.

> Observa-se que as mesmas razões pelas quais as mídias sociais podem afetar uma crise negativamente são as que as tornam muito eficientes para ajudar a resolver crises. Ou seja, as organizações que se apropriam das redes sociais como base para o diálogo rápido e para oferecer respostas claras e assertivas têm a oportunidade de agir mais eficazmente na solução de crises e na resposta a questões emergentes. (LEMOS, 2014, p.10)

Lemos (2014) analisa ainda que, o gerenciamento é considerado mais efetivo, quando a organização utiliza as mesmas mídias sociais em que está recebendo a cobrança e as críticas do público, porque é nesse mesmo espaço que todo o problema está acontecendo. Da mesma forma que, informações negativas repercutem rapidamente, o trabalho inverso pode ser feito. Barger (2013) analisa que as redes sociais oferecem da mesma forma rapidez e eficiência para transmitir informações em momentos de dificuldade. O autor explica que esses novos canais de comunicação permitem que um grande público tome conhecimento dos esforços da empresa para realmente solucionar o problema, “não apenas tentando proteger a própria imagem e reputação”. (BARGER, 2013, p.226)

> O setor de comunicações e as lideranças da empresa precisam manter a equipe de mídias sociais tão bem informada quanto os demais departamentos da organização; além disso, a equipe de mídias deve ser a primeira a surgir na mente das pessoas durante um plano de comunicações para enfrentar a situação. (BARGER, 2013, p.273)

A equipe do portal digital Clint Hub (2018) publicou algumas medidas para o auxílio na solução de crises em redes sociais e destaca ações como: escutar o cliente; responder de forma educada usando a voz da empresa; transparência, pedido de desculpa e buscar a resolução do problema; não ocultar comentários negativos e nem deixar o público sem resposta. Segura (2013) publicou no portal Meio&Mensagem, recomendações para o gerenciamento de crise em redes sociais, já estas recomendações consistem em: fazer um monitoramento de rede, para entender o que está sendo falado a respeito; estruturar um time de resposta à crise; a definição de uma mensagem principal, para servir de âncora a toda comunicação externa; criar uma plataforma para perguntas e respostas; estar preparado para levar a conversa com o cliente/público para o off-line, caso necessário; manter todos os funcionários informados; definir um porta-voz para

responder pela empresa na mídia; suspender ações de marketing e promoções; e, principalmente, aprender com o problema para que não se repita.

No entanto, Barger (2013) alerta que quando a crise causada trata de um acontecimento que envolve eventos catastróficos e irreparáveis, como o caso em estudo neste trabalho, o tipo de comunicação de crise é totalmente distinto dos outros e o cuidado com a forma de se comunicar com o público deve ser redobrado.

> Poucos profissionais jamais se sentirão tão desafiados como os responsáveis pelas mídias sociais – precisando: 1º) encontrar o tom certo em suas conversações; 2º reagir à fúria das pessoas on-line em tempo real; e 3º) perceber que cada palavra mal escolhida poderá significar sérios problemas legais para todos. (BARGER, 2013, p.265)

O fato de a empresa estar sempre de prontidão e disponível para responder a toda demanda que está recebendo é uma atitude crucial na comunicação de crise, pois evita que a mídia e o público tirem suas próprias conclusões que, muitas vezes, não favorecem a reputação da organização. “A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis.” (FORNI, 2016, p. 395) Ao receber uma pauta negativa sobre uma empresa, muitos veículos repercutem a notícia antes de um pronunciamento oficial ou de checar fielmente os fatos que estão sendo discutidos contra a organização. “A ideia de manter-se absolutamente exposto em um momento tão vulnerável pode até parecer aterrorizante, mas saiba que as pessoas dentro de sua empresa não serão as únicas impactadas pela crise”. (BARGER, 2013, p.275)

> Os escândalos são ótimos e as crises empresariais caem como uma luva nos requerimentos da mídia-espetáculo. O espaço para a criação é enorme. As crises podem ser tratadas como uma novela televisiva: em capítulos, com todos os truques de dramaturgia – contrapontos, emoção, suspense, mistério. Sempre com a verdade – ou pelo menos com o verossímil – como fio condutor. (NEVES, 2002, p.143)

Barger (2013) enfatiza ainda o tempo como fator mais crítico na resolução de uma crise. Porque, a imagem que a empresa passa ao não responder os questionamentos do público, muitas vezes, enfurecidos é a de indiferença. E o fato não desagrada apenas o indivíduo que ficou sem resposta, mas sim, todos aqueles que no ambiente virtual acompanham a discussão. Além da falta de resposta, uma organização não pode em nenhuma circunstância apagar ou censurar qualquer comentário feito pelo público.

> Tenha em mente que o Google e os outros mecanismos de busca estão catalogando tudo que está sendo publicado, assim como as respostas subsequentes. Deixe uma informação equivocada ou um dado incorreto sem a devida oposição na Web e eles permanecerão incontestados nos resultados de busca. Isso, aliás, já seria motivo suficiente para motivá-lo a agir com presteza. (BARGER, 2013, p. 247)

Ainda segundo Barger (2013) para que se tenha sucesso na comunicação em mídias sociais, a empresa precisa investir em treinamento de funcionários para que seja oferecido um excelente atendimento. Os funcionários da empresa precisam ser treinados para entender o impacto que as mídias como o Facebook, por exemplo, podem ter. "Atitudes de indiferença e desrespeito ao cliente poderão causar dores de cabeça para ela própria como para a marca que representa".

Normalmente, a primeira reação que se tem ao enfrentar uma situação de crise é a de disparar releases. Os releases, segundo Portiolli (2019), são textos enviados como um canal de diálogo com jornalistas e a mídia para divulgar informações relacionadas ao cliente. Mas, os disparos de releases numa crise podem não ser a melhor opção. Lemos (2014) alerta que, se existem questões sendo discutidas nas redes sociais, a resposta por meio dessas próprias mídias é mais eficaz do que o release. "Nesse sentido, lance mão de todos os recursos e opções que as redes sociais disponibilizam".

> Faça uma declaração em sua página no Facebook (mas certifique-se de responder aos comentários que forem postados a partir daí!). Responda as críticas postadas no Twitter. Compartilhe seu ponto de vista diretamente com as comunidades on-line, seja na forma de texto, por meio do blog da empresa, ou até mesmo em um vídeo no YouTube. (BARGER, 2013, p. 260-261)

Barger (2013) considera tarde demais se a empresa passar a agir nas redes sociais somente por conta da crise. Quando a organização está passando por um momento difícil e comprometedor, um fator indispensável é a confiança do público. Mas, se a empresa não mantém um bom relacionamento e é inativa nessas plataformas terá dificuldade no processo de conquista da confiança e credibilidade. "A confiança é o bem mais importante nas redes sociais – e se você não tiver investido nisso antes de uma situação de crise, não terá ninguém com quem contar".

Neste trabalho, a análise está voltada para a rede social Facebook, onde na página oficial da Vale S.A, a mineradora viu uma oportunidade de conversar com o seu público na tentativa de amenizar a situação. Segundo o portal de notícias G1 (2019) nesse ano, o

Facebook completa 15 anos de existência da marca, e durante todo esse período contabilizou mais de 2,7 bilhões de usuários mensais. No Brasil, de acordo com o portal de notícias R7 (2019) são 130 milhões de usuários, ocupando o 3º lugar no ranking de países com o maior número de perfis na plataforma, ficando apenas atrás da Índia e dos Estados Unidos. Esses dados apenas comprovam o quanto a rede social é influente e como é importante uma empresa estar presente nesse ambiente, pois é lá onde se encontra grande parte do seu público.

Para Oliveira e Carvalho (2017) a vantagem estratégica de uma empresa ao se colocar no Facebook é a de mobilizar e engajar o público para que essas ações se transformem em lucro. E reforçam a ideia de que "as empresas, que antes eram inacessíveis ao público em geral, aos poucos começam a se estruturar para essa realidade utilizando-se de vários mecanismos de interação virtual" (OLIVEIRA; CARVALHO, 2017)

Portanto, o que antes era considerado inacessível e o público só recebia as informações por meio de veículos tradicionais como o rádio e a televisão mudou bruscamente com a convergência das mídias, que agora estão integradas e se complementam com a internet. Então, quando um público procura uma resposta de algo ou alguém, recorre às páginas online na expectativa que a resposta venha com maior rapidez. O próximo capítulo vai abordar como a mineradora utilizou os recursos disponíveis pelo Facebook para interagir com o público a fim de minimizar os impactos causados na imagem da multinacional.

CAPÍTULO III – VALE S.A E O GERENCIAMENTO DE CRISE NA REDE SOCIAL FACEBOOK

Neste capítulo, foi analisada a forma como a mineradora Vale S.A atuou no gerenciamento da crise causada pelo rompimento da Barragem 1 (B1), localizada no Córrego do Feijão, em Brumadinho, Minas Gerais. Foram escolhidos para análise os primeiros dez dias de postagens da Vale, a partir da primeira publicação, no dia em que ocorreu a tragédia, 25 de janeiro, até o dia 3 de fevereiro de 2019. Em cada uma das postagens foram analisados dez comentários do público escolhidos aleatoriamente e as respostas dadas pela mineradora Vale a esses comentários.

Dessa forma, neste capítulo, as postagens, os comentários e as respostas estão separados por dia. A metodologia escolhida para captação e interpretação dos dados é a netnografia, método que "leva em conta as características dos ambientes digitais e da comunicação mediada por computador" (CORRÊA; ROZADOS, 2017). Tanto as publicações, como os comentários e respostas analisados foram retirados de um ambiente virtual – a página da empresa no Facebook, denominada @valenobrasil, com 775.611 curtidas e 779.119 mil seguidores até o momento de encerramento desta monografia, no dia 8 de novembro de 2019.

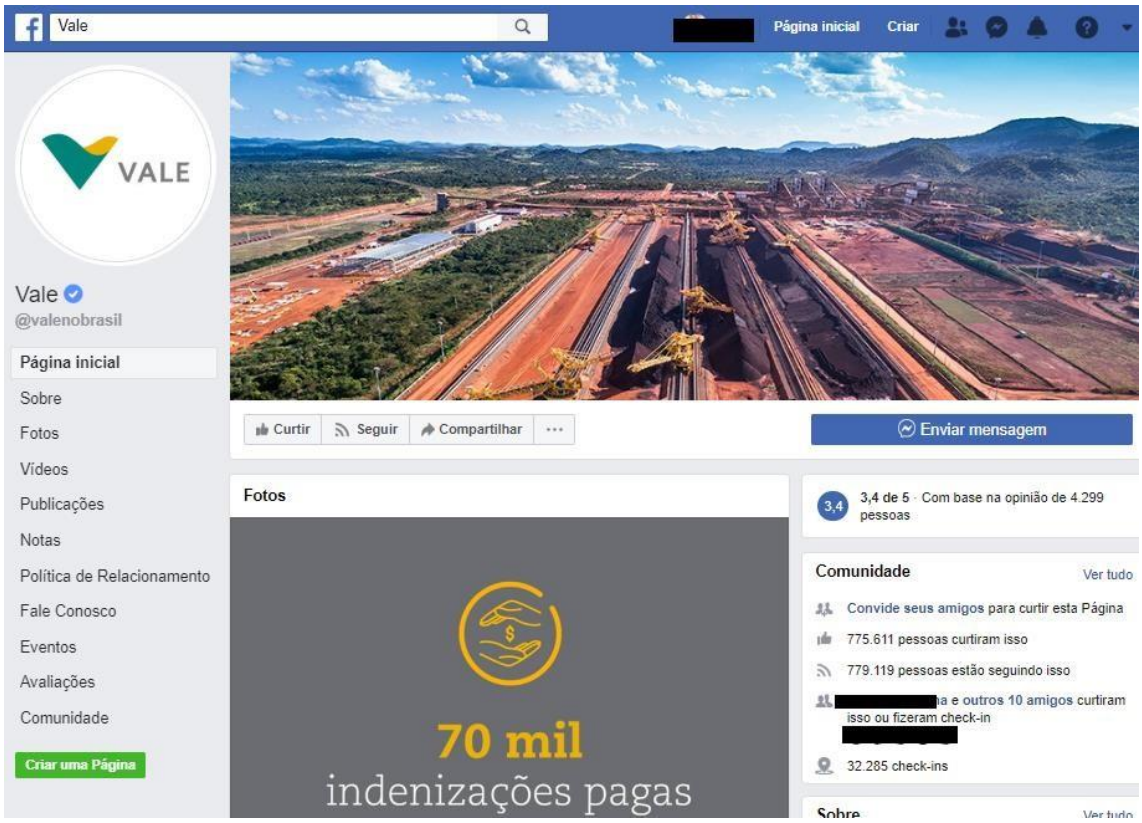
Após serem identificadas por dia, foram organizadas em três tabelas. Na primeira tabela estão as quantidades de postagens e o assunto da postagem em cada dia determinado no projeto de pesquisa. A segunda tabela apresenta os comentários que estão organizados em treze categorias de assuntos, como seguem: Cobrança à Vale de providências com relação as vítimas (pessoas e animais); Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas (pessoas e animais); Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade; Solicitações de esclarecimento de dúvidas, Cobrança de providências à respeito de outras barragens; Mensagens de apoio e incentivo à Vale; Cobrança de resposta da mineradora na página do Facebook; Luto pelas vítimas e solidariedade à tragédia; Críticas e acusações pesadas; Críticas e pedidos de punição à Vale e aos responsáveis; Críticas e dúvidas sobre rompimento da barragem em Mariana (MG); Críticas sobre fiscalização de barragem; e Sugestões à Vale.

Na terceira tabela foram classificadas as respostas. São catorze categorias de assunto que seguem as linhas de respostas dadas pela Vale. As linhas de respostas são: Esclarecimentos de acusações e críticas à negligência e irresponsabilidade da Vale quanto

à questão ambiental; Aviso sobre procedimentos de busca e de resgate das vítimas (pessoas e animais); Esclarecimento sobre suporte dado à cidade de Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale; Esclarecimentos sobre providências e medidas técnicas adotadas no resgate e atendimento dos animais; Esclarecimentos sobre críticas e dúvidas relacionadas ao rompimento da barragem em Mariana (MG); Esclarecimentos sobre socorro e apoio às vítimas e familiares; Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares; Esclarecimentos sobre medidas de monitoramento e fiscalizações de outras barragens; Agradecimento ao apoio do público e mensagens de solidariedade às vítimas da tragédia; Esclarecimentos sobre questões técnicas relacionadas à barragem que se rompeu; Comentários não foram respondidos pela Vale; Esclarecimentos sobre críticas e acusações acerca da eutanásia dos animais; Mensagens de direcionamento do público para outras plataformas de mídias sociais da Vale; e Esclarecimentos sobre população indígena afetada pela tragédia;

Se em um determinado dia foram publicadas mais de uma postagem pela Vale, são replicados para cada postagem as tabelas de comentário e de resposta. Dessa forma, foi possível analisar de uma forma geral quais foram as categorias mais comentadas pelo público e como a mineradora respondeu a esses comentários.

Figura 1- Página Oficial da Vale no Facebook



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Quadro 1 - Postagens da Vale em 25 de janeiro (Figura 2, p. 67 e Figura 13, p. 72)

QUANTIDADE DE POSTAGENS	ASSUNTO	
2	Postagem 1: "A Vale informa que ocorreu, no início da tarde de hoje, o rompimento de uma barragem na Mina do Feijão, em Brumadinho (MG) (...) fornecendo informações assim que confirmadas. https://twitter.com/valenobrasil" A Postagem 1 contabilizou um total de 13 mil curtidas com as reações especificadas em 10 mil "Grr" (raiva), 1,4 mil "triste", 1,3 mil "Joia", 23 "Uau", 10 "Amei" e 9 "Haha"; 19 mil comentários e 971 compartilhamentos do público. Acesso em: jun. de 2019	Postagem 2: "O presidente da Vale, Fábio Schvartsman, dá o seu primeiro pronunciamento oficial sobre o rompimento da barragem em #Brumadinho (MG). Confira." A Postagem 2 contabilizou 6,7 mil curtidas com as reações especificadas em: 4,7 mil "Grr" (raiva), 1,1 mil "Joia", 799 "Triste", 14 "Haha", 7 "Amei" e 6 "Uau"; 6,5 mil comentários e 1,3 mil compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil[4]

Quadro 2 - Comentários do público sobre a Postagem 1 do dia 25 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale sobre providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	6
Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas (pessoas e animais)	1
Solicitação de esclarecimento de dúvidas	1
Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade	2

Quadro 3 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Aviso sobre procedimentos de busca e de resgate das vítimas (pessoas e animais)	4
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	2
Esclarecimentos sobre providências e medidas técnicas adotadas no resgate e atendimento dos animais	2
Esclarecimentos sobre críticas e dúvidas relacionas ao rompimento da barragem em Mariana (MG)	1
Esclarecimentos sobre socorro e apoio às vítimas e familiares	1

No dia 25 de janeiro, dia em que ocorreu a tragédia, a mineradora fez duas publicações em suas redes sociais. Na postagem 1 (Quadro 1), a Vale informou ao público o que havia acontecido, trazendo as primeiras informações sobre o fato, as áreas atingidas e qual foi a primeira tomada de decisão perante a situação. “A Vale acionou o Corpo de Bombeiros e ativou o seu Plano de Atendimento a Emergências para Barragens”, afirma na publicação. Nesta postagem, os dez comentários analisados demonstraram maior preocupação em cobrar providências em relação as vítimas (pessoas e animais). Muitas pessoas pediam ajuda como, por exemplo, o comentário que pode ser visualizado nos

[4] A fonte de todos os dados quantificados e analisados neste Capítulo III é a página da Vale S.A. na rede social Facebook (@valenobrasil)

anexos (Figura 12, p.72) que dizia “Por favor. Providenciem a liberação de entrada das equipes...o tempo está passando!!!!!! Animais que ainda estão com vida podem não aguentar!!!!!!!” , e muitas criticavam pelo fato do ocorrido ser bem parecido ao de Mariana (MG) como comentário “Mais um crime ambiental e contra a humanidade, 3 anos se passaram do acontecimento em Mariana e ninguém foi indenizado[...]” (Figura 6, p. 69) Nessa publicação dentro das categorias gerais, foi possível perceber uma grande preocupação do público com o que estava sendo feito em relação ao resgate dos animais que estavam presos e agonizando na lama a espera de socorro. As respostas da mineradora consistiam em dizer que “Estamos com equipes mobilizadas para resgate de animais na região aguardando a liberação do Corpo de Bombeiros por questões de segurança. Não esquecemos dos animais que também foram vítimas do ocorrido. Continuaremos fornecendo informações assim que confirmadas” (Figura 5, p. 68). A publicação feita no dia em que ocorreu o acidente segue as recomendações Lemos (2014) que analisa o gerenciamento como mais efetivo quando a organização utiliza as mesmas mídias sociais em que está recebendo a cobrança e as críticas do público, porque é nesse mesmo espaço que todo o problema está acontecendo.

Quadro 4 - Comentários do público sobre a Postagem 2 do dia 25 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale sobre providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	2
Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas	1
Solicitação de esclarecimento de dúvidas	1
Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade	3
Mensagens de incentivo e apoio à Vale	1
Críticas e dúvidas sobre rompimento de barragem em Mariana (MG)	1
Críticas sobre fiscalizações de barragens	1

Quadro 5 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Aviso sobre procedimentos de busca e de resgate das vítimas (pessoas e animais)	1
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	1
Esclarecimentos sobre providências e medidas técnicas adotadas no resgate e atendimento dos animais	1
Esclarecimentos sobre críticas e dúvidas relacionas ao rompimento da barragem em Mariana (MG)	2
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	1
Esclarecimentos sobre medidas de monitoramento e fiscalizações de outras barragens	2
Agradecimento ao apoio do público e mensagens de solidariedade às vítimas da tragédia	1
Esclarecimentos sobre questões técnicas relacionadas a barragem que se rompeu	1

Na postagem 2 (Quadro 1), nesse mesmo dia, a Vale publicou um vídeo de 1 minuto e 43 segundos em que o presidente da mineradora, Fábio Schvartsman, faz o primeiro pronunciamento oficial em nome da multinacional. No pronunciamento, o presidente confirma o rompimento, lamenta o ocorrido e afirma que a Vale iria fazer o "possível e o impossível" para ajudar as pessoas que foram atingidas. Além disso, no pronunciamento, o presidente destaca que a mineradora é uma empresa "séria" e que depois do mesmo fato ter acontecido em Mariana (MG), anos trás, fez um esforço "imenso" para deixar as barragens em condições seguras e estáveis e indaga que o que aconteceu é "indesculpável" e, mesmo assim, pede desculpa a todos. Os dez comentários analisados demonstraram críticas de diversas categorias como os comentários que podem ser visualizados no anexo deste trabalho (Figura 16, p. 74) "Um pedido de desculpas não vai devolver as vidas tiradas, a destruição ambiental causada. Tem é que pagar as indenizações, arcar com tudo isso [...])" ou então "Ao que parece a empresa tem feito muito pouco para ajudas as vítimas" (Figura 14, p. 73). Para responder a esses

comentários a Vale escolhe responder cada comentário de acordo com a crítica feita, por exemplo, nos comentários em que são citados os danos causados as vítimas, a mineradora responde o que está sendo feito "...estamos oferecendo uma doação R$100mil para cada uma das famílias com vítimas fatais e não localizadas. Esse valor é um apoio[...]" (Figura 16, p. 74). Entretanto, também foi identificado um comentário de apoio a mineradora "Eu acredito nos valores da empresa Vale. Tudo será resolvido" (Figura 20, p. 75) que foi respondido "Muito obrigada pelo apoio. Mensagens como a sua são muito importantes nesse momento" (Figura 20, p. 75). As críticas feitas nessa publicação comprovam o fato de que quando as crises acontecem as empresas precisam estar preparadas para reparar os danos causados as outras pessoas o mais rápido possível e confirma a afirmação de Neves (2002) que fiz que essa atitude faz parte do atual conceito de responsabilidade social das empresas, e é exatamente essa responsabilidade que o público cobra neste momento.

Quadro 6 - Postagens da Vale em 28 de janeiro (Figura 24, p. 77)

QUANTIDADE DE POSTAGENS	**ASSUNTO**
1	"Em parceria com o #CRMV (Conselho Regional de Medicina Veterinária) uma força tarefa (...)Vale incentiva que a população utilize o 0800 285 7000 ou ligue para o Corpo de Bombeiros" Essa publicação contabilizou 915 curtidas com reações especificadas em: 440 "Grr" (raiva), 390 "Joias, 49 "Triste", 31 "Amei, 4 "Haha" e 1 "Uau"; 885 comentários e 86 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Tabela 7 - Comentários do público sobre a postagem do dia 28 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale sobre providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	1
Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas (pessoas e animais)	6
Cobrança de providências a respeito de outras barragens	1
Cobrança de resposta da mineradora na página do Facebook	1
Luto pelas vítimas e solidariedade pela tragédia	1

Quadro 8 - Respostas da Vale aos comentários do público referente a postagem do dia 28 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	1
Esclarecimentos sobre providências e medidas técnicas adotadas no resgate e atendimento dos animais	3
Esclarecimentos sobre medidas de monitoramento e fiscalizações de outras barragens	1
Esclarecimentos sobre críticas e acusações sobre decisão de eutanásia dos animais	3
Mensagem de direcionamento do público para outras plataformas de mídias sociais da Vale	1
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	1

Somente no dia 28 de janeiro, a mineradora fez a primeira postagem para falar do resgate dos animais (Quadro 6), resposta que foi muito cobrada nos comentários das publicações do dia 25 de janeiro. Para complementar a postagem a mineradora publicou um vídeo com imagens dos animais, e a operação dos resgates iniciais. No vídeo, Carla Sassi, da Comissão de Desastre do Conselho Regional de Medicina Veterinária dá um depoimento sobre todo o processo de resgate. A terceira postagem sobre o acidente foi feita 3 dias após o ocorrido, o que não é uma boa atitude, pois os resultados da pesquisa bibliográfica feita no capítulo anterior mostraram que o fato de a empresa estar sempre

de prontidão e disponível para responder a toda demanda que está recebendo é uma atitude crucial na comunicação de crise, pois evita que a mídia e o público tirem suas próprias conclusões que, muitas vezes, não favorecem a reputação da organização. Essa demora ocasionou o comentário que se encontra em anexo (Figura 27, p. 78) "Não nos esquecemos de você, Vale. Pararam de dar notícias aqui por quê? Além disso, de 10 comentários analisados, seis eram direcionados para as críticas e acusações no socorro e atendimento às vítimas (pessoas e animais). Isso se deu, por conta da polêmica que afirmava que os animais que estavam agonizando na lama estavam sendo sacrificados a tiros. Os comentários do público diziam "Parem de mentir! Estavam ontem sobrevoando e matando a tiros os animais presos na lama" (Figura 25, p. 77) e "Queremos saber qual o plano para salvar bois e vacas atolados? Até agora a solução foi a cruel execução a tiros!" (Figura 33, p. 81). Para esses comentários com acusações que envolveram a Vale em mais uma polêmica, a mineradora respondeu "Gostaríamos de retificar nossa informação anterior, de que a eutanásia a tiros dos animais sem condições de resgate foi da Polícia Rodoviária Federal e da Defesa Civil. [...] A decisão da eutanásia parte de uma equipe técnica, composta por veterinários e outros especialistas, obedecendo a todos os protocolos de segurança [...]" (Figura 33, p. 81)

Quadro 9 - Postagens da Vale em 29 de janeiro (Figura 35, p. 82)

QUANTIDADE DE POSTAGENS	**ASSUNTO**
1	"Fabio Schvartsman, nosso presidente, esteve em #Brumadinho e acompanhou (...) às famílias impactadas e na busca pelos motivos - prioridades absolutas neste momento. Assista abaixo:" A postagem contabilizou 1,2 mil curtidas com reações especificadas em: 673 "Joias", 458 "Grr" (Raiva), 97 "Triste", 14 "Amei", 4 "Haha", 3 "Uau"; 797 comentários e 218 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Quadro 10 - Comentários do público sobre a postagem do dia 29 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas	1
Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade	1
Críticas e acusações pesadas	3
Críticas e solicitações de punição à Vale e aos responsáveis pela tragédia	2
Críticas e dúvidas rompimento barragem em Mariana (MG)	2
Sugestões à Vale	1

Quadro 11 - Respostas da Vale aos comentários do público referente a postagem do dia 29 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	2
Esclarecimentos sobre questões técnicas relacionadas a barragem que se rompeu	1
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	3
Esclarecimentos sobre críticas e dúvidas relacionas ao rompimento da barragem em Mariana (MG)	2
Esclarecimentos de acusações e críticas à negligência e irresponsabilidade da Vale quanto à questão ambiental	1
Comentários que não foram respondidos pela Vale	1

No dia 29 de janeiro, a Vale fez uma publicação (Quadro 9), informando que o presidente Fábio Schvartsman esteve em Brumadinho (MG), para acompanhar as operações de resgate. Na publicação, contém um vídeo com as palavras do presidente, e imagens que mostram os percursos da visita. Na publicação a classificação “Críticas e acusações pesadas” teve o maior número de comentários. É notável que, quando o presidente da mineradora aparece nas publicações, principalmente em vídeos e pronunciamentos, o público demonstra mais revolta perante a situação e isso gera

comentários como “A família dos desaparecidos vocês não vão pagar nada e nem dar auxílio, covardes!” disponível em anexo (Figura 42, p. 86) ou então “Haaa. É o mínimo que o senhor presidente da Vale faz. Agora resta saber se você, senhor presidente da Vale, apontará as negligências e imperícias que levaram a esse ‘ecocídio’ [...]” (Figura 41, p. 85). O público não se sensibilizou com a visita do presidente da multinacional a Brumadinho, isso de da porque segundo Lemos (2014) ao atuar nessa área de gerenciamento de crise, o profissional ou a equipe deve saber que dependendo do tipo da crise em que a empresa está envolvida a exigência do público é maior, pois as ações de comunicação de crise já são uma atitude esperada por eles. Algumas crises exigem que sejam feitas mudanças profundas na estrutura total da organização.

Entretanto, para responder a alguns desses comentários a resposta da Vale segue a seguinte linha “Oi. Estamos oferecendo uma doação de R$ 100 mil para cada uma das famílias com vítimas fatais e não localizadas. Esse valor trata-se de um apoio financeiro [...]” (Figura 36, p. 83). A Vale optou por responder as críticas com respostas que afirmam o que está sendo tomado de atitude no momento, outro exemplo é a resposta “De 15 em 15 dias são realizados monitoramentos e inspeções em todas as estruturas que se enquadram na Política Nacional de Segurança de Barragens. No total, são mais de 2000 inspeções por ano[...]” (Figura 41, p. 85)

Quadro 12 - Postagens da Vale em 31 de janeiro (Figura 47, p. 88; Figura 58, p. 93 e Figura 69, p. 97)

QUANTIDADE DE POSTAGENS	**ASSUNTO**		
3	Postagem 1: “Seguimos com o resgate dos animais em #Brumadinho (...) em parceria com o CRMV. #ValeInforma	Postagem 2: “É aqui na Estação Conhecimento (...) o objetivo principal aqui é cuidar. #ValeInforma” A postagem contabilizou 403 curtidas com reações	Postagem 3: “A Estação Conhecimento é nosso centro de atendimento (...) objetivo aqui é cuidar das pessoas. #ValeInforma.

	A postagem contabilizou 558 curtidas com reações especificadas em: 315 “Joias”, 174 “Grr” (Raiva), 58 “Triste”, 9 “Amei”, 1 “Haha” e 1 “Uau”; 259 comentários e 61 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019	especificadas em: 243 “Joia”, 134 “Grr” (Raiva), 14 “Amei”, 9 “Triste” e 3 “Haha”; 210 comentários e 35 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019	A Postagem 3 contabilizou 354 curtidas com reações especificadas em: 188 “Joia”, 150 “Grr” (Raiva), 12 “Amei”, 10 “Triste”, 3 “Haha” e 1 “Uau”; 213 comentários e 17 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Quadro 13 - Comentários do público sobre a Postagem 1 do dia 31 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas	5
Cobranças de providência a respeito de outras barragens	1
Críticas e acusações pesadas	3
Mensagens de apoio e incentivo à Vale	1

Quadro 14 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	1
Esclarecimentos sobre medidas de monitoramento e fiscalizações de outras barragens	1
Comentários que não foram respondidos pela Vale	3
Esclarecimentos sobre críticas e acusações sobre decisão de eutanásia dos animais	1
Mensagem de direcionamento do público para outras plataformas de mídias sociais da Vale	1
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	2
Esclarecimentos sobre providências e medidas técnicas adotadas no resgate e atendimento dos animais	1

No dia 31 de janeiro, a mineradora fez três publicações. A Postagem 1 (Quadro 12) informava a força tarefa que estava sendo utilizada no resgate aos animais e publicou um vídeo sobre o resgate de um boi, apelidado pelos bombeiros de “Resistente” que estava atolado na lama há 4 dias. A equipe de Assessoria de Imprensa da mineradora investiu em ferramentas que contém vídeos institucionais, isso faz parte da definição das estratégias que, segundo Saad (2008), podem ir desde um canal informativo até uma presença que permite a participação de cada público de forma imersiva. Mesmo assim, as críticas diversas ainda são unânimes. “Falam que estão doando 100mil. Por que não reconhecem o crime e dizem que estão antecipando a indenização? Ficaria menos feio” (Figura 52, p. 91). Nos comentários é possível perceber que as pessoas não tinham esclarecido a maioria das principais perguntas sobre o caso, porém a literatura recomenda que “a dimensão da explicação deve ser proporcional à versão ou ao fato que desencadeou a crise”. (FORNI, 2016, p. 412). No entanto, ainda nessa publicação três comentários dos 10 analisados ficaram sem a resposta da mineradora e as observações concluem que os comentários que a Vale recebe críticas e acusações mais pesadas, normalmente, acabam ficando sem resposta. As respostas dadas nessa publicação seguem a linha de explicação sobre o valor das indenizações doadas as vítimas e famílias, sobre o plano de descomissionamento de barragens e explicações sobre a decisão de eutanásia nos animais.

A vale ainda utiliza a estratégia de vídeo para responder a um comentário “Bom dia. Possuímos cinco vídeos sobre resgate de animais no nosso canal [...]” (Figura 49, p. 89)

Quadro 15 - Comentários do público sobre a Postagem 2 do dia 31 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale de providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	1
Críticas e acusações à Vale sobre socorro e atendimento as vítimas (pessoas e animais)	1
Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade	2
Cobrança de providências a respeito de outras barragens	1
Mensagens de apoio e incentivo à Vale	1
Críticas e acusações pesadas	3
Críticas e solicitações de punição à Vale e aos responsáveis pela tragédia	1

Quadro 16 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	2
Agradecimento ao apoio do público e mensagens de solidariedade à tragédia	1
Comentários que não foram respondidos pela Vale	7

A publicação 2 (Quadro 12) apresenta o local onde estava acontecendo o socorro as pessoas impactadas com o ocorrido, a Estação Conhecimento, apresentando a equipe que estava realizando os atendimentos e todas as doações que estavam sendo recebidas. Na publicação contém um vídeo que reúne momentos que mostram as ações sendo feitas no local. Quando acontece uma crise que envolve fatos que impactam a sociedade, a opinião pública reage das piores formas possíveis, mas seguindo a linha da utilização de ferramentas na internet lembra-se que Forni (2016, p.406) diz que o uso da internet como meio de comunicação é um sinal positivo, pois quando um cliente ou um funcionário entra em contato com uma notícia negativa relacionada a organização de seu interesse

“corre logo para o site para saber mais informações e acompanhar os acontecimentos” e é importante que, quando esse público vai atrás de informações, é fundamental encontre respostas para aquilo que está procurando. Nesta publicação, pessoas cobraram satisfação sobre o valor da indenização das vítimas “Já pagaram os 100 mil reais as vítimas? Esperando o que?” (Figura 60, p. 94), mas é possível encontrar uma maior parte de comentários com críticas e acusações pesadas à empresa e também críticas sobre o crime ambiental e omissão da responsabilidade “Em um país sério a Vale não operava mais. Sua licença deve ser caçada e passar para outra mineradora séria e comprometida” (Figura 65, p. 96), esse comentário demonstra o risco de uma empresa que passa por uma crise, de perder o seu lugar para outro concorrente. “Competir no mercado, hoje, significa estar presente na mente e nos corações dos clientes e empregados motivados e produtivos. Para isso, planejar e executar um plano de comunicação consistente é questão de sobrevivência.” (FORNI, 2005). Nesta postagem, a Vale deixou de responder sete comentários dos 10 analisados. Os dois comentários restantes seguiram a linha de explicação do pagamento e valor das indenizações as vítimas e as famílias “Boa tarde. Entre 31 de janeiro e 4 de fevereiro foram registrados 248 representantes de 229 falecidos[...] deste total, foram efetivadas 107 doações de R$100 mil cada [...]” (Figura 60, p. 94)

Quadro 17 - Comentários do público sobre a Postagem 3 do dia 31 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale de providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	1
Solicitações sobre esclarecimentos de dúvidas	1
Críticas e acusações pesadas	7
Críticas sobre fiscalização de barragens	1

Quadro 18 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Comentários que não foram respondidos pela Vale	8
Esclarecimentos sobre população indígena afetada pela tragédia	1
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	1

A postagem 3 (Quadro 12) do dia 31 de janeiro também fala sobre a Estação Conhecimento, sobre todo funcionamento em prol do ocorrido, do uso dos campos para estacionamento de helicópteros de resgate, e da distribuição de refeições. A publicação contém um vídeo explicando o que é a Estação Conhecimento, o vídeo ainda informa todas as providências e atividades que estavam acontecendo lá. Nesta publicação, oito dos 10 comentários analisados também ficaram sem resposta da Vale, e pode-se perceber que o publicou atacou novamente a empresa com 7 comentários com críticas e acusações pesadas, em alguns comentários o público dizia "Assassina" (Figura 78, p. 99), "Deveria acabar essa empresa!!!" (Figura 77, p. 99). Normalmente, a equipe não responde a acusações sérias e pesadas. Nesta publicação, uma pessoa perguntou sobre a população indígena local "E como ficam os indígenas??" (Figura 70, p. 97), e a linha de resposta da Vale explicou "Oi. Sobre os indígenas Pataxó, localizados em São Joaquim de Bicas, a Vale informa que está em contato com a Fundação Nacional do Índio [...]" (Figura 70, p. 97)

Quadro 19 - Postagens da Vale em 1º de fevereiro (Figura 80, p. 100)

NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	ASSUNTO
1	"Palavras não podem expressar a nossa tristeza. Nosso mais profundo respeito aos colegas de trabalho, seus familiares, amigos e moradores de Brumadinho". A postagem contabilizou 3,1 mil curtidas com reações especificadas em: 1,7 mil "Joia", 712 "Triste", 700 "Grr" (Raiva), 25 "Amei", 7 "Haha" e 4 "Uau"; 1,3 mil comentários e 441 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Quadro 20 - Comentários do público sobre as postagens do dia 1º de fevereiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale de providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	2
Solicitações de esclarecimento de dúvidas	1
Mensagens de apoio e incentivo à Vale	3
Críticas sobre fiscalização de barragens	2
Sugestões à Vale	1

Quadro 21 - Respostas da Vale aos comentários do público referente às postagens do dia 1º de fevereiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	1
Esclarecimentos sobre medidas de monitoramento e fiscalizações de outras barragens	2
Agradecimento ao apoio do público e mensagens de solidariedade às vítimas da tragédia	1
Esclarecimentos sobre questões técnicas relacionadas a barragem que se rompeu	1
Comentários que não foram respondidos pela Vale	1
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	2
Esclarecimentos sobre socorro e apoio às vítimas e familiares	2

A Vale fez uma postagem de atualização da imagem da capa da página da mineradora no dia 1 de fevereiro (Quadro 19) em solidariedade as vítimas da tragédia. A imagem que pode ser visualizada em anexo (Figura 80, p.100) é uma foto do uniforme da mineradora com o símbolo de “luto”, junto a ela a mineradora publicou uma mensagem dizendo que não existem palavras que expressem a tristeza que estão sentindo, e dedicam o mais profundo respeito a todos os envolvidos no ocorrido. Se preocupar em mostrar solidariedade e posicionamento é importante, mas junto a isso é importante que se trabalhe principalmente as ações porque “Não adianta milhões de dólares em publicidade, marketing agressivo, se na hora da crise a empresa trabalha com o improviso. Esse é um

contrassenso perigoso". (FORNI, 2016, p. 400) e Barger (2013) alerta que quando a crise causada trata de um acontecimento que envolve eventos catastróficos e irreparáveis, como este, o tipo de comunicação de crise é totalmente distinto dos outros e o cuidado com a forma de se comunicar com o público deve ser redobrado. Nesta publicação, chamou-se a atenção para as mensagens de apoio e incentivo à Vale, que foram 3, as mensagens diziam "Força Brumadinho. A Vale está dando todo o apoio aos envolvidos na tragédia" (Figura 83, p. 101), "Parabéns Vale, pelo reconhecimento aos afetados" (Figura 82) e "Eu acredito no potencial da Vale, é uma empresa muito boa e de grande responsabilidade, está dando o seu melhor para ajudas as famílias que sofreram com o ocorrido.. força Vale" (Figura 85, p. 102) que foram respondidos "Boa noite. Continuamos trabalhando para que todos os danos sejam minimizados e os afetados restabelecidos" (Figura 82, p. 101). Essa reação mostra que as ferramentas de vídeo que estão sendo publicadas para mostrar as ações que estão sendo feitas, de certa forma, surtiram algum efeito. Porém, a publicação não está isenta das demais críticas.

Quadro 22 - Postagens da Vale em 2 de fevereiro (Figura 91, p. 105)

NÚMERO DE PUBLICAÇÕES	ASSUNTO
1	"A Vale informa que está sendo implementado um plano de ação para conter os rejeitos no rio Paraopepa (...) O projeto foi desenvolvido pela empresa Duporto Serviços Marítimos e Portuários. Confira: #ValeInforma". A postagem contabilizou 618 curtidas com reações especificadas em: 356 "Joia", 216 "Grr" (Raiva), 30 "Amei", 11 "Triste", 4 "Haha", 1 "Uau"; 497 comentários e 80 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Quadro 23 - Comentários do público sobre a postagem do dia 2 de fevereiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale de providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	2
Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade	2
Cobrança de providências a respeito de outras barragens	1
Críticas e acusações pesadas	2
Críticas e solicitações de punição à Vale e aos responsáveis pela tragédia	1
Críticas e dúvidas sobre rompimento de barragem em Mariana (MG)	2

Quadro 24 - Respostas da Vale aos comentários do público referente à postagem do dia 2 de fevereiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Esclarecimentos sobre indenizações de vítimas e familiares	1
Esclarecimentos sobre medidas de monitoramento e fiscalizações de outras barragens	3
Esclarecimentos sobre questões técnicas relacionadas a barragem que se rompeu	1
Esclarecimentos de acusações e críticas à negligência e irresponsabilidade da Vale quanto à questão ambiental	3
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	1
Esclarecimentos sobre críticas e dúvidas relacionas ao rompimento da barragem em Mariana (MG)	1

No dia 2 de fevereiro, a Vale fez uma publicação (Quadro 22) para informar o plano de ação que estava sendo feito para conter os rejeitos no rio Paraopeba, rio que banha o Estado de Minas Gerais, e que foi drasticamente afetado pelo rompimento da barragem. A publicação contém um vídeo em que Bruno Bicalho, Analista ambiental, fala sobre o projeto desenvolvido pela empresa Duporto Serviços Marítimos e Portuários que instalaram membranas para filtrar os sedimentos para que não acompanhem o fluxo

da água. Nesta publicação, o público se mostrou preocupado com o crime ambiental em questão “Para de Minas já está sem água” (Figura 98, p. 108) e as outras barragens que ainda estão funcionando “E as demais barragens?” (Figura 100, p. 109). Como já foi dito, o cuidado com a escola da comunicação com o público deve ser redobrado em casos de tragédias deste cunho e os profissionais responsáveis pelas mídias sociais enfrentam grandes desafios, e Barger (2013) aconselha que para responder a essas pessoas deve-se encontrar o tom certo em suas conversações, estar preparado para reagir à fúria das pessoas on-line em tempo real e saber que cada palavra mal escolhida poderá significar sérios problemas legais para todos. A esses comentários, a Vale escolheu responder informando as ações que estão adotando em relação ao rio Paraopeba “Instalamos a terceira membrana de contenção instalada no rio Paraopeba, a fim de proteger o sistema de captação de água [...] (Figura 98, p. 108) e os cuidados tomados com as barragens ainda em funcionamento “Oi. Quinzenalmente, são realizados monitoramentos e inspeções em todas as estruturas que se enquadram na Política Nacional de Segurança de Barragens[...]” (Figura 100, p. 109)

Quadro 25- Postagens da Vale em 3 de fevereiro (Figura 102, p. 110)

QUANTIDADE DE POSTAGENS	**ASSUNTO**
1	“Assim que aconteceu o rompimento da barragem, foi criada uma força-tarefa (...) Conheça mais sobre o trabalho realizado com os animais resgatados” A publicação contabilizou 400 curtidas com reações especificadas em: 214 “Joia”, 162 “Grr” (Raiva), 15 “Amei”, 8 “Triste” e 1 “Uau”; 373 comentários, e 35 compartilhamentos. Acesso em: jun. de 2019

Quadro 26 - Comentários do público sobre a postagem do dia 3 de fevereiro

CLASSIFICAÇÃO DOS COMENTÁRIOS	QUANTIDADE
Cobrança à Vale de providências com relação as vítimas (pessoas e animais)	1
Críticas e acusações sobre socorro e atendimento as vítimas (pessoas e animais)	1
Críticas sobre o crime ambiental e omissão de responsabilidade	1
Solicitação de esclarecimento de dúvidas	1
Críticas e acusações pesadas	3
Críticas e solicitações de punição à Vale e aos responsáveis pela tragédia	2
Críticas sobre fiscalização de barragens	1

Quadro 27- Respostas da Vale aos comentários do público referente à postagem do dia 3 de fevereiro

CLASSIFICAÇÃO DAS RESPOSTAS DA VALE	QUANTIDADE
Comentários que não foram respondidos pela Vale	7
Aviso sobre procedimentos de busca e de resgate das vítimas (pessoas e animais)	1
Esclarecimento sobre suporte dado à Brumadinho (MG) e mensagens de lamento da Vale	1
Esclarecimentos sobre providências e medidas técnicas adotadas no resgate e atendimento dos animais	1

No dia 3 de fevereiro, a mineradora fez uma publicação (Quadro 25) em que fala novamente sobre a força-tarefa criada pela multinacional para o resgate dos animais. No vídeo que faz parte da publicação, a Vale apresenta Mirella Laudia D'Elia, consultora ambiental CLAM, empresa que faz engenharia de meio ambiente. A consultora fala no vídeo sobre como foi montada a estrutura de resgate, o vídeo ainda mostra como estão sendo recolhidos e tratados. Nesta publicação somente três dos 10 comentários foram respondidos e as "críticas e acusações pesadas" e as críticas e os pedidos de punição a Vale e aos responsáveis foram unanimidade "O presidente da Vale já foi preso?" (Figura 107, p. 112), "Queremos a demissão da diretoria da Vale [...]" (Figura 109, p. 113). É possível concluir que, para o público, a melhor forma de amenizar toda a crise é

responsabilizar e punir todos os culpados pela tragédia. A Vale, então, em um dos comentários que dizia “A Vale está mais preocupada com o seu minério do que com as pessoas que já se foram e as que ficaram sem nada [...]” (Figura 103, p. 110) escolheu responder da seguinte forma “Ficamos muito tristes e abalados com o que ocorreu em Brumadinho e estamos prestando total suporte e solidariedade aos atingidos. Não estamos medindo esforços para prestar qualquer tipo de auxílio [...]” (Figura 103, p. 110). Deve-se lembrar que para um gerenciamento de crise eficiente a equipe de comunicação precisa trabalhar com argumentos conclusivos, e não deve prometer o que não vai conseguir cumprir, pois, tal atitude pode causar uma reação reversa da esperada.

Ao concluir o último dia de análise observa-se que desde o primeiro dia de crise até a data final delimitada para o estudo, cobranças, críticas e acusações contra a mineradora vieram de todos os lados. São diversas as dúvidas que o rompimento da Barragem 1 em Brumadinho (MG) causou na população. Os 100 comentários analisados envolveram grandes questionamentos sobre o resgate e cuidado com os animais, o auxílio as vítimas e seus familiares, reparos à natureza e receio de novos rompimentos de barragens que ainda continuam ativas. Ficou claro também que a mineradora recebeu poucas mensagens de apoio. Além disso, público se mostrou inconformado diante da reincidência do fato, muitas pessoas exigiram tomadas de providências para que os culpados sejam devidamente responsabilizados e outras apelaram para críticas gravíssimas. Perante a situação, a Vale escolheu trabalhar no Facebook com outras ferramentas além dos textos, que foram as imagens e, principalmente, os vídeos que demonstravam o que estava sendo dito. Os vídeos institucionais, por exemplo, sempre traziam um profissional que estava atuando em determinada área em Brumadinho (MG) para explicar quais eram os procedimentos que estavam sendo adotados. Essas atitudes, estão de acordo com as afirmações de Lemos (2014) que alerta que, se existem questões sendo discutidas nas redes sociais, a resposta por meio dessas próprias mídias é mais eficaz. “Nesse sentido, lance mão de todos os recursos e opções que as redes sociais disponibilizam”. No capítulo anterior deste trabalho, foi destacado que a equipe do portal digital Clint Hub (2018) publicou algumas medidas para o auxílio na solução de crises em redes sociais e alguns dos pontos citados são encontrados no gerenciamento de crise da mineradora, como: responder de forma educada usando a voz da empresa, pedido de desculpa e dizer que busca a resolução do problema. No entanto, no desenrolar da análise, percebe-se que a Vale deixou cumprir um ponto importante que é: não deixar o público

sem resposta. Nos dias 29 e 31 de janeiro e nos dias 1 e 3 de fevereiro, a Vale deixou de responder alguns dos comentários analisados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mineradora Vale S.A. é uma multinacional de grande influência no País, promovendo benefícios que vão desde a geração de empregados diretos até ao desenvolvimento de novas tecnologias e processos, estimulando a economia e o desenvolvimento de regiões inteiras. Apesar disso, a natureza desse negócio, por si, produz forte impacto ambiental, com sérios riscos à fauna, à flora e a comunidades que vivem no entorno ou em relação direta com as diversas unidades de produção da empresa.

Ao lado desse risco inerente à extração, processamento e produção de minérios, tragédias humanas e ambientais podem ser causadas por acidentes como o ocorrido na cidade de Brumadinho (MG), em janeiro deste ano. A imagem da empresa ficou prejudicada quando todos os indícios a responsabilizam pelo fato e essa crise de imagem é intensificada por se tratar de algo reincidente, já que Vale S.A. foi responsabilizada por acidente similar, que envolveu o rompimento de barragem ocorrido em Mariana (MG), em 2015.

Ao analisar a rede social Facebook da Vale durante os dez primeiros dias após o acidente de Brumadinho, com base no pesquisas bibliográficas feitas para este trabalho, a mineradora Vale não cumpriu o principal fator para se evitar uma crise, que é a prevenção do problema. Neste caso, poderiam ter sido tomadas diversas atitudes para prevenir e evitar o rompimento da Barragem 1, localizada no Córrego do Feijão, que não foram realizadas. Uma alternativa de prevenção possível, por se tratar de uma empresa com experiência em deslizamento de barragens, seria a tomada de atitudes técnicas e seguras para que o erro não se repetisse.

Como a prevenção não foi feita e houve a eclosão da crise, a multinacional precisou adotar métodos de gerenciamento, pois uma crise com essa proporção pode levar desde a perda de clientes e acionistas, até a falência total de uma marca. A mineradora também tropeça negativamente em mais um fator que dificulta o gerenciamento de crise eficiente, a credibilidade. A Vale não apresenta credibilidade aos olhos do público justamente por ser reincidente no assunto. Isso quer dizer que a mineradora não aprendeu com os erros do passado.

Entretanto, uma empresa desse porte não pode se manter calada ou inerte frente a uma situação dessa magnitude. Assim, precisou reunir todas as estratégias que ainda lhe restavam para começar a limpar o seu nome e atuou fortemente no Facebook, objeto desse estudo. Porém, reverter um conceito junto à opinião pública não é fácil e nem rápido. Nos

100 comentários analisados a maioria apresentou cunho negativo. Portanto, somente adotando atitudes definitivas e concretas para nunca mais possibilitar a ocorrência de tragédias como esta, é que a mineradora irá conquistar, aos poucos, a confiança de seu público. Além disso, nenhum gerenciamento de crise é, de fato, eficiente se a empresa não responsabilizar todos os culpados pelo ocorrido, tomar todas as providências necessárias para a assistência as vítimas e os cuidados com a fauna e a flora. Além de reparar todos os anos causados por este problema.

Por estar a sociedade convivendo em um mundo cada vez mais conectado, as empresas que têm a intenção de trabalhar positivamente sua imagem não podem ignorar a comunicação com seu público por meio das mídias sociais. As mídias sociais estão presentes no cotidiano das pessoas e são o local onde a maioria do público se encontra. Desta forma, a realização de pesquisas e estudos que analisem as mídias sociais e digitais é de suma importância para a tomada de decisões e para a compreensão acerca do papel das empresas e a sustentabilidade empresarial. Por se tratar de um ambiente considerado recente, ainda não existe uma diversidade de exemplos de empresas que utilizaram as mídias sociais como ferramenta e estratégia de gerenciamento de crise. Isso comprova, ainda mais, a relevância deste estudo, pois os dados analisados podem demonstrar os resultados de gestão de crise feitos pela Vale S.A e podem ser disponibilizados para a consulta de profissionais e pesquisadores da área de comunicação.

Trabalhar com o caso da mineradora Vale S.A e o rompimento da barragem em Brumadinho (MG) permitiu a este trabalho demonstrar que, cuidar da imagem de uma empresa ou organização é algo realmente muito sério e exige, acima de tudo, ética, transparência e profissionalismo para com o público. A pesquisa bibliográfica foi fundamental para mergulhar em teorias e técnicas que trouxeram uma infinita gama de aprendizado. Aprendizados estes que, com certeza, levarei comigo por toda minha carreira enquanto jornalista e profissional da área.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan; CAVALINI, Marta. Entenda como funciona a barragem que se rompeu em Brumadinho. **G1**, 2019.
Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/01/28/entenda-como-funciona-a-barragem-da-vale-que-se-rompeu-em-brumadinho.ghtml> Acesso em: 02 de jun. de 2019

AMARAL, Adriana; NATAL, Geórgia e VIANA, Luciana**. Netnografia como aporte metodológico da pesquisa em comunicação digital**, 2008. Disponível em: http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/famecos/article/viewFile/4829/3687. Acesso em: 05 de mai. De 2019

APÓS 131 dias da tragédia corpo é encontrado quase intacto em brumadinho**. Jornal da Record**, 2019**.** Disponível em: <https://recordtv.r7.com/jornal-da-record/videos/apos-131-dias-da-tragedia-corpo-e-encontrado-quase-intacto-em-brumadinho-04062019> Acesso em: 06 de jun. de 2019

ARAGAKI, Caroline. Rio Paraopeba está morto e perda de biodiversidade é irreversível. **Jornal da USP**, 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/rio-paraopeba-esta-morto-e-perda-de-biodiversidade-e-irreversivel/> Acesso em: 06 de jun. de 2019

AZEVEDO, Ana Lucia. Dano ambiental em brumadinho ameaça centenas de espécies. **O Globo**, 2019**.** Disponível em: <https://oglobo.globo.com/brasil/dano-ambiental-em-brumadinho-ameaca-centenas-de-especies-23424033> Acesso em: 06 de jun. de 2019

BAETA, Juliana. Barragem que se rompeu em Brumadinho estava desativada desde 2014**. Hoje em Dia**, 2019**.**
Disponível em: <https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/barragem-que-se-rompeu-em-brumadinho-estava-desativada-desde-2014-1.688864> Acesso em: 02 de jun. de 2019

BARBOSA, Vanessa. Vale recebe título de pior empresa do mundo. **Exame**, 2012**.** Disponível em: <https://exame.abril.com.br/mundo/vale-leva-titulo-de-pior-empresa-do-mundo/> Acesso: 02 de jun. de 2019

BARGER, Christopher. **O estrategista em mídias sociais:** desenvolva um programa bem-sucedido trabalhando de dentro para fora em sua empresa. São Paulo: DVS Editora, 2013.

BATISTA, Renata. Vivendo perto de barragens, 986 pessoas tiveram de deixar suas casas após caso Brumadinho. **O Estado de S. Paulo**, 2019**.** Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,vivendo-perto-de-barragens-700-pessoas-tiveram-de-deixar-suas-casas-apos-caso-brumadinho,70002732600> Acesso em: 06 de jun. de 2019

BENEFICIAMENTO: o que você precisa saber. **Minas Jr**. Disponível em: <https://www.minasjr.com.br/beneficiamento-o-que-voce-precisa-saber/> Acesso em: 02 de jun. de 2019

BERNSTEIN, Jonathan. Os 10 passos da comunicação em crise. Traduzido por FORNI, José; FORNI, João. **Comunicação & Crise**, 2013. Disponível em: http://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/artigos/633-os-10-passos-da-comunicacao-de-crise. Acesso em: 29 de set. de 2019

BRANDÃO, Elizabeth. Imagem corporativa, reputação ou ilusão?. *In:* DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia:** Teoria e Técnica. 4 Ed. São Paulo. Atlas, 2016, cap.10 p.387 a 414

BRASIL é o 3º país com o maior número de usuários do Facebook**. R7**, 2019. Disponível em: https://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/brasil-e-o-3-pais-com-o-maior-numero-de-usuarios-do-facebook-02032019. Acesso em: 27 de out. de 2019

CONHEÇA os documentos históricos que marcaram o nascimento da Vale. **Vale**, 2015. Disponível em: http://www.vale.com/brasil/pt/aboutvale/news/paginas/conheca-documentos-historicos-marcaram-nascimento-vale.aspx. Acesso em: 20 de abr. de 2019

CIPRIANI, Juliana. Aves, cobra e até ouriço; conheça os animais afetados em Brumadinho pela barragem. **Estado de Minas Gerais**, 2017**.** Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/02/07/interna_gerais,1028670/aves-cobra-e-ate-ourico-conheca-os-animais-afetados-em-brumadinho.shtml> Acesso em: 02 de jun. de 2019

CÔRREA, Maurício; ROZADOS, Helens. A netnografia como método de pesquisa em Ciência da Informação. **Encontros Bibli: Revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, 2017. Disponível em: file:///C:/Users/User/Desktop/43133-169127-1-PB.pdf. Acesso em: 04 de nov. de 2019

CS, Émilin. Por que ocorrem acidentes em barragens? Como elas se rompem? **.2 Engenheiros**, 2017**.** Disponível em: <https://2engenheiros.com/2017/10/31/acidentes-em-barragens/> Acesso em: 02 de jun. de 2019

DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: Teoria e Técnica**.** 4 Ed. São Paulo. Atlas, 2016. cap.4 p.51 a 71

ENTENDA as barragens da Vale. **Vale**, 2017. Disponível em: http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minas-gerais/atualizacoes_brumadinho/Paginas/Entenda-as-barragens-da-Vale.aspx. Acesso em: 20 de jun. de 2019

FACEBOOK completa 15 anos com 2,3 bilhões de usuários. **G1**, 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/02/04/facebook-completa-15-anos-com-23-bilhoes-de-usuarios.ghtml. Acesso em: 27 de out. de 2019

FREITAS, Raquel. Busca em brumadinho chegam a um mês com foco em escavações. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/02/25/buscas-em-brumadinho-chegam-a-um-mes-com-foco-em-

escavacoes.ghtml. > Acesso em: 30 de set. de 2019

FERREIRA, Pedro. Bombeiros trabalharam 1.020 horas em dois meses de buscas em brumadinho. **O tempo**, 2019. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/cidades/bombeiros-trabalharam-1-020-horas-em-dois-meses-de-buscas-em-brumadinho-1.2157160> Acesso em: 30 de set. de 2019

FARIA, Armando. Imprensa e organizações. *In*: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia:** Teoria e Técnica**.** 4 Ed. São Paulo. Atlas, 2016. p.137 a 145

FORNI João. Comunicação em tempo de crise. *In*: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia:** Teoria e Técnica. 4 Ed. São Paulo. Atlas, 2016. Cap.22, p.387 a 414.

FORNI, João. Comunicação virou parte do negócio. **Revista Fecomércio**, 2005. Disponível em: http://jforni.jor.br/forni/files/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20virou%20parte%20do%20neg%C3%B3cio.pdf. Acesso em: 05 de out. de 2019

FORNI, José; Forni, João. Os 10 passos da comunicação de crise. **IAG Saúde**, 2017. Disponível em: http://blog.iagsaude.com.br/sem-categoria/os-10-passos-da-comunicacao-de-crise/. Acesso em: 03 de out. de 2019

HÁ 3 anos de rompimento de barragem de Mariana causou maior desastre ambiental do país e matou 19 pessoas. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/25/ha-3-anos-rompimento-de-barragem-de-mariana-causou-maior-desastre-ambiental-do-pais-e-matou-19-pessoas.ghtml> Acesso em: 02 de jun. de 2019

HERMES, Dirceu; MENDES, Marciane. Escândalo do leite adulterado – O plano de gerenciamento de crises como estratégia para manutenção da marca tirol. **Intercom**, 2017. Disponível em: http://portalintercom.org.br/anais/sul2017/resumos/R55-1626-1.pdf. Acesso em: 9 de out. de 2019

IDENTIFICADO corpo encontrado após oito meses de buscas em brumadinho. **Estado de Minas Gerais**, 2019. Disponível em:

<https://www.em.com.br/app/noticia/gerais/2019/09/30/interna_gerais,1089004/identificado-corpo-encontrado-apos-oito-meses-de-buscas-em-brumadinho.shtml > Acesso em: 30 de set. de 2019

KATTAN, Maurice. Impactos de Brumadinho na economia brasileira. **Diário Indústria e Comércio**, 2019**.** Disponível em:

<https://www.diarioinduscom.com/impactos-de-brumadinho-na-economia-brasileira/> Acesso em: 06 de jun. de 2019

LEMOS, Else. Comunicação de crise em redes sociais – Contribuições do planejamento de relações públicas para o gerenciamento de questões emergentes no contexto digital.

In: RAMOS, Daniela; SAAD, Elizabeth. **Comunicação Digital:** Um panorama da produção acadêmica do DIGICORP. São Paulo. ECA/USP, 2014. p. 11 a 36. Disponível em: https://issuu.com/grupo-ecausp.com/docs/comunicacaodigital_issuu. cap.1, p.11 a 36. Acesso em 01/04/2019.

LIMA, Luana. Entenda quais são os impactos ambientais do rompimento da barragem em Brumadinho. **UFMG**, 2019. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/entenda-quais-sao-os-impactos-ambientais-do-rompimento-da-barragem-em-brumadinho>
Acesso em: 06 de jun. de 2019

MAIA, Victor. Tragédia de Brumadinho: porque a barragem rompeu? . **Máquina de aprovação**, 2019. Disponível em <https://maquinadeaprovacao.com.br/engenharia/tragedia-de-brumadinho-por-que-a-barragem-rompeu/> Acesso em: 02 de jun. de 2019

MENDONÇA, Heloísa. Em luto, Brumadinho também teme por seu futuro econômico. **El País**, 2019. Disponível em:<https://brasil.elpais.com/brasil/2019/02/01/politica/1549043753_076295.html>
Acesso em: 06 de jun. de 2019
NEVES, Roberto de Castro. **Crises Empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ODILLA, Fernanda. Tragédia em Brumadinho: o perigo a saúde que vem da lama. **BBC**, 2019. Disponível em:<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47054189>
Acesso em: 06 de jun. de 2019

OLIVEIRA, Bruna. Vale: rompimento barragem faz outra transbordar em Brumadinho. **R7,** 2019. Disponível em:
<https://noticias.r7.com/rio-de-janeiro/vale-rompimento-de-barragem-faz-outra-transbordar-em-brumadinho-26012019>
Acesso em: 06 de junho de 2019

OLIVEIRA, João; CARVALHO, Célia. Impacto dos comentários dos usuários do Facebook na imagem organizacional: estudo de caso C&A – campanha “Misture, ouse, divirta-se. **Intercom,** 2017. Disponível em:
http://portalintercom.org.br/anais/norte2017/resumos/R54-0137-1.pdf. Acesso em: 27 de out. de 2019

OLIVEIRA, Sibele. Brumadinho corre risco de surto de doenças alerta estudo. **Revista Galileu,** 2019. Disponível em:
<https://revistagalileu.globo.com/Ciencia/Saude/noticia/2019/02/brumadinho-corre-risco-de-surto-de-doencas-alerta-estudo.html> Acesso em: 06 de jun. de 2019

OPERAÇÃO de salvamento em Brumadinho é a maior do gênero já realizada no brasil. **Hoje em Dia,** 2019. Disponível em:
<https://www.hojeemdia.com.br/horizontes/cidades/operação-de-salvamento-em-brumadinho-é-a-maior-do-gênero-já-realizada-no-brasil-1.697659> Acesso em: 06 de jun. de 2019

PASSARINHO, Nathália. Tragédia em brumadinho: as 5 lições ignoradas após tragédia de Mariana. **BBC,** 2019. Disponível em:<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47077083> Acesso em: 30 de set. de 2019

PAVANELLI, Lucas. Número de mortos identificados em brumadinho sobe para 245. **R7,** 2019. Disponível em: <https://noticias.r7.com/minas-gerais/numero-de-mortos-identificados-em-brumadinho-sobe-para-245-29052019> Acesso em: 02 de jun. de 2019

PECIN, Giselle. Um estudo sobre assessoria de imprensa como atividade jornalística. **Intercom**, 2010. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/regionais/centrooeste2010/resumos/R21-0121-1.pdf. Acesso em: 10 de out. de 2019

QUEIROGA, Louise. PRF abate animais a yitos em Brumadinho, provoca revolta e justifica: "Eutanásia". **O Globo,** 2019. Disponível em: https://oglobo.globo.com/brasil/prf-abate-animais-tiros-em-brumadinho-provoca-revolta-justifica-eutanasia-23411608. Acesso em: 24/10/2019

QUEM somos. **Vale**, 2017. Disponível em: ttp://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx. Acesso em: 11 de abr. de 2019

PORTIOLLI, Caroline. O que é release de resultados na comunicação digital? Confira 5 dicas. **Assessoria de Imprensa,** 2019. Disponível em: https://www.assessordeimprensa.com.br/o-que-e-release-poderoso/. Acesso em: 11 de out. de 2019

RECUERO, Raquel. As redes sociais como filtros. **Digestivo Cultural,** 2009. Disponível em: <http://www.digestivocultural.com/ensaios/ensaio.asp?codigo=300&titulo=As_redes_sociais_como_filtros > Acesso em: 02 de out. de 2019

REDES sociais ameaçam futuro profissional**. Comunicação & Crise,** 2015. Disponível em: <https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/article-category-list/194-redes-sociais-ameacam-futuro-profissional > Acesso em: 02 de out. de 2019

ROSA, Bruno. Vale do Rio Doce passa a se chamar apenas Vale. **O Globo,** 2007. Disponível em:<https://oglobo.globo.com/economia/vale-do-rio-doce-passa-se-chamar-apenas-vale-4137583> Acesso em: 02 de jun. de 2019

SAAD, Beth**. Estratégias 2.0 para a mídia digital:** internet, informação e comunicação. Ed. Senac. São Paulo, 2003.

SEGURA, Mauro. Como gerenciar uma crise nas mídias sociais**. Meio & Mensagem,** 2013**.** Disponível em: https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/ponto_de_vista/2013/06/07/como-gerenciar-uma-crise-nas-midias-sociais.html Acesso em: 01 de out. de 2019

SOUZA, Luiz Alberto. Vale: a trajetória da tragédia. **Outras palavras,** 2019. Disponível em: <https://outraspalavras.net/crise-brasileira/vale-a-trajetoria-da-tragedia/> Acesso em: 02 de jun. de 2019

TRAGÉDIA em Brumadinho: animação mostra ponto a ponto o deslocamento do mar de lama. **G1,** 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/31/tragedia-em-brumadinho-animacao-mostra-ponto-a-ponto-o-deslocamento-do-mar-de-lama-video.ghtml> Acesso em: 06 de jun. de 2019

TRAJANO, Humberto; FREITAS, Raquel. Brumadinho: cidade onde todos se conhecem, refúgio de natureza exuberante e polo de arte. **G1,** 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2019/01/30/brumadinho-cidade-onde-todfos-se-conhecem-refugio-de-natureza-exuberante-e-polo-de-arte.ghtml> Acesso em: 02 de junho de 2019

VALE omitiu problemas na barragem de Brumadinho antes do rompimento, diz relatório da ANM. **G1**, 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2019/11/05/vale-omitiu-problemas-na-barragem-de-brumadinho-antes- do-rompimento-diz-relatorio-da-anm.ghtml. Acesso em: 08 de nov. de 2019

VALE recebe prêmio de empresa com pior atuação social e ambiental. **G1,** 2012**.** Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2012/01/vale-recebe-premio-de-empresa-com-pior-atuacao-social-e-ambiental.html> Acesso em: 02 de jun. de 2019

VALE e governo federal vão a tv para gerenciar crise. **Meio e Mensagem,** 2019. Disponível em:<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2019/01/29/vale-e-governo-federal-vao-a-tv-para-gerenciar-crise.html> Acesso em: 30 de set. de 2019

VALE: nossa história. **Livro eletrônico**. Disponível em: http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/book-our-history/paginas/default.aspx. Acesso em: 03 de jun. de 2019

VALE @valenobrasil. **Facebook**, 2011. Disponível em: https://www.facebook.com/valenobrasil/. Acesso em: 20 de mar. de 2019

3 exemplos de como fazer uma gestão de crise nas mídias sociais. **Clint Hub,** 2018. Disponível em: https://portal.clint.digital/exemplos-como-fazer-gestao-crises-midias-sociais/. Acesso em: 03 de out. de 2019

ANEXOS

Figura 2 - Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 3 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 4 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 5 - Comentário e resposta 3 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 6 - Comentário e resposta 4 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

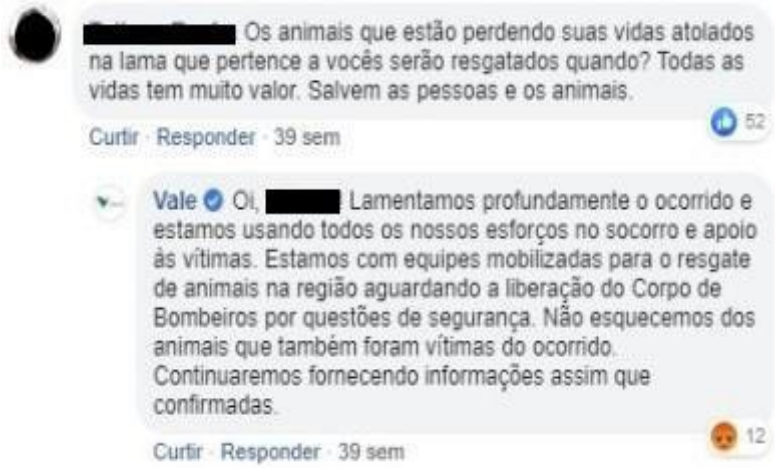
Figura 7 - Comentário e resposta 5 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 8 - Comentário e resposta 6 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 9 - Comentário e resposta 7 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

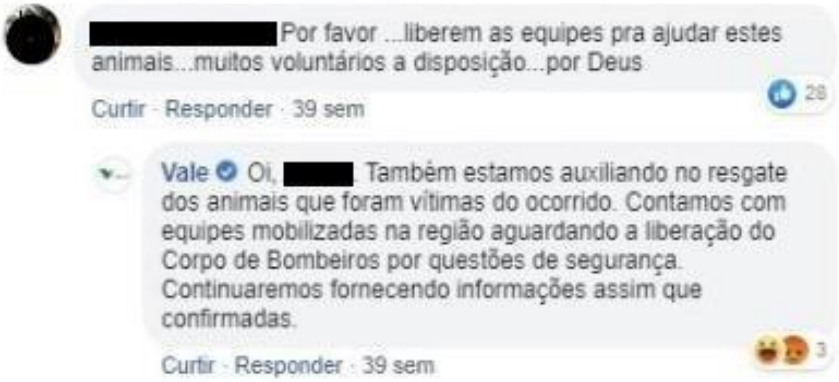


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 10 - Comentário e resposta 8 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro

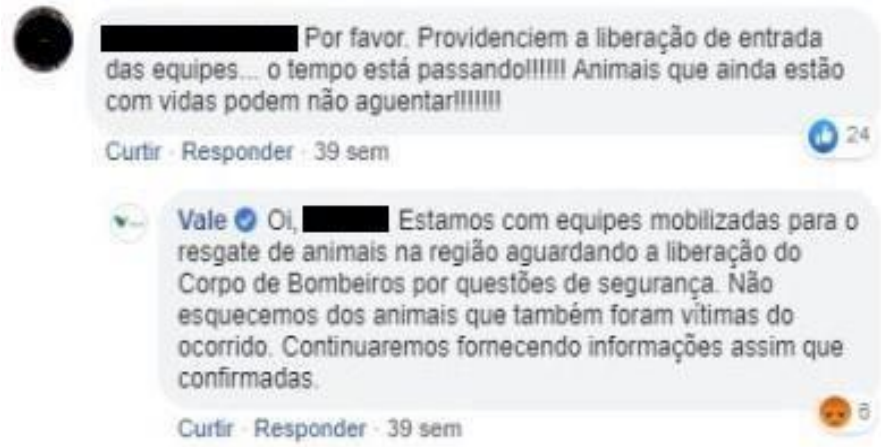
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 11 - Comentário e resposta 9 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 12 - Comentário e resposta 10 referente à Postagem 1 do dia 25 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 13 - Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 14 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 15 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 16 - Comentário e resposta 3 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

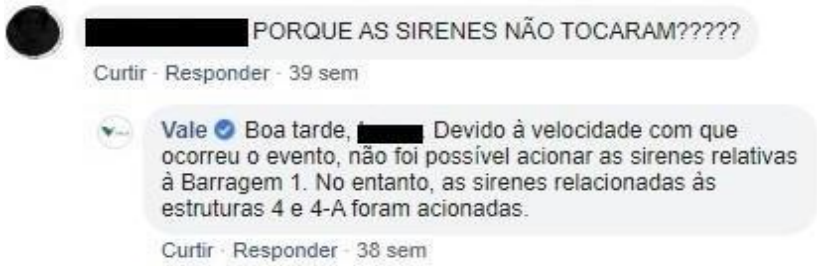
Figura 17 - Comentário e resposta 4 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 18 - Comentário e resposta 5 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 19 - Comentário e resposta 6 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

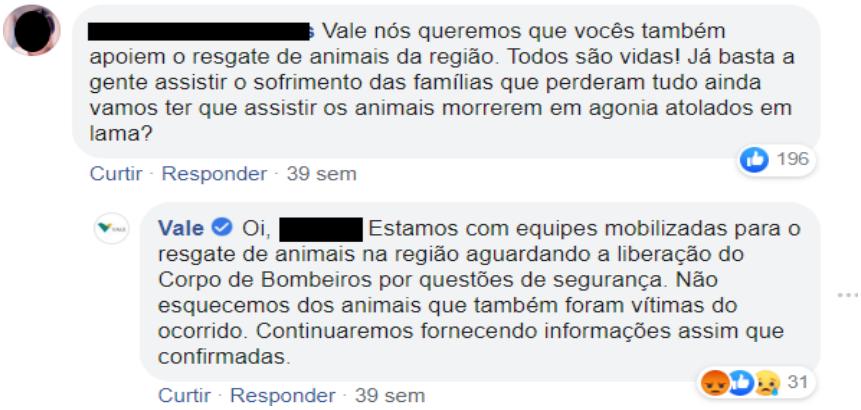


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 20 - Comentário e resposta 7 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

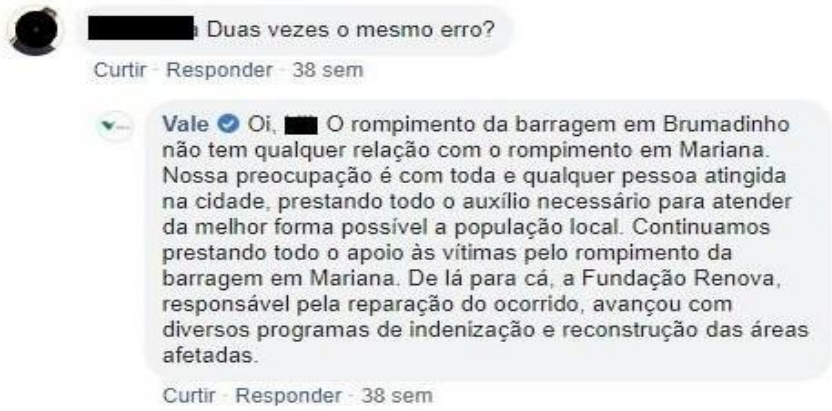
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 21 - Comentário e resposta 8 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 22 - Comentário e resposta 9 (P2) – 25 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

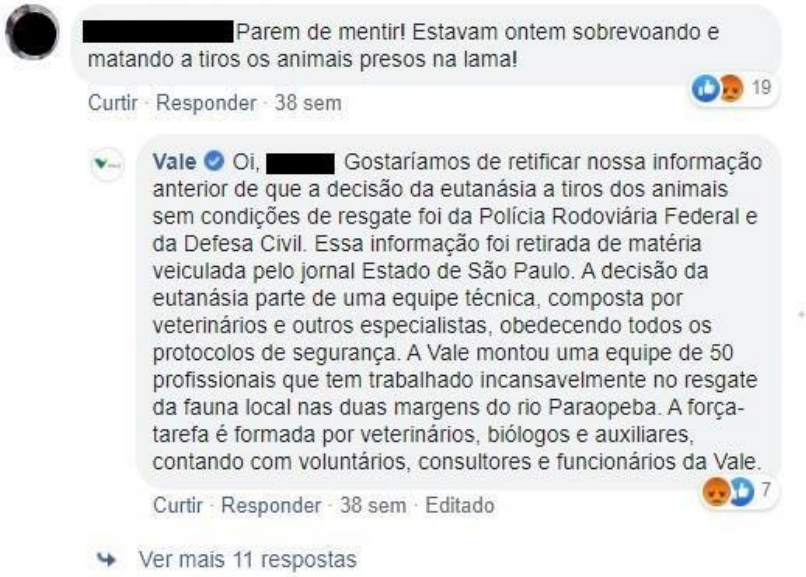
Figura 23 - Comentário e resposta 10 referente à Postagem 2 do dia 25 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 24 - Postagem da Vale em 28 de janeiro

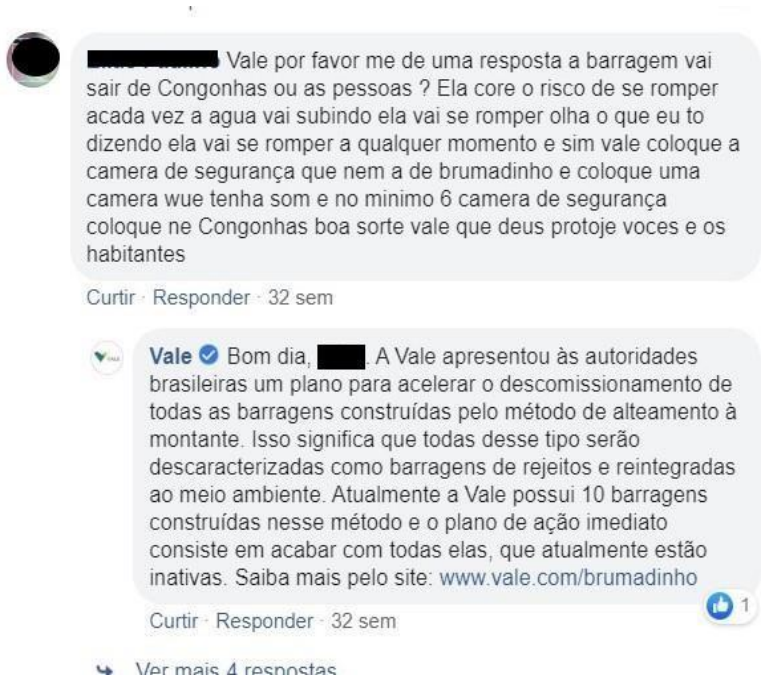
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 25 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 28 de janeiro



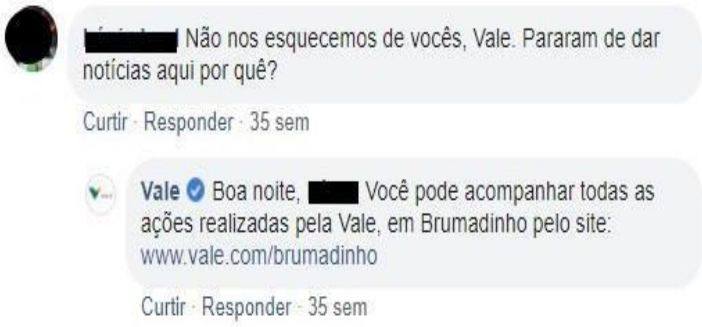
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 26 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 28 de janeiro



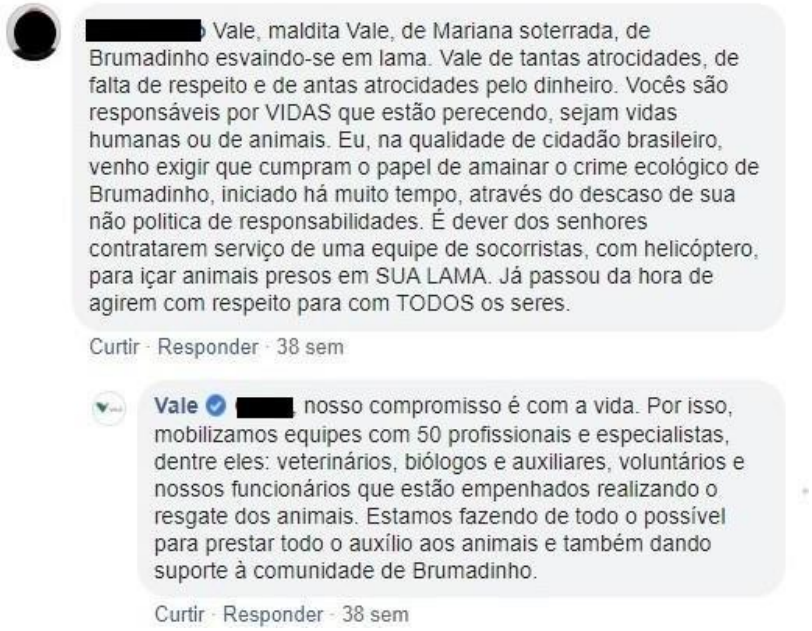
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 27 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 28 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 28 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 28 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 29 - Comentário e resposta 5 referente à postagem do dia 28 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

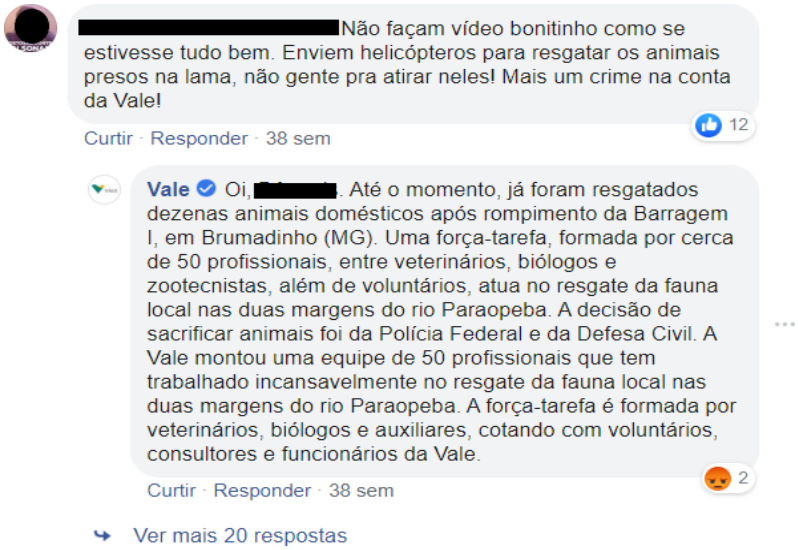
Figura 30 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 28 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 31 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 28 de janeiro

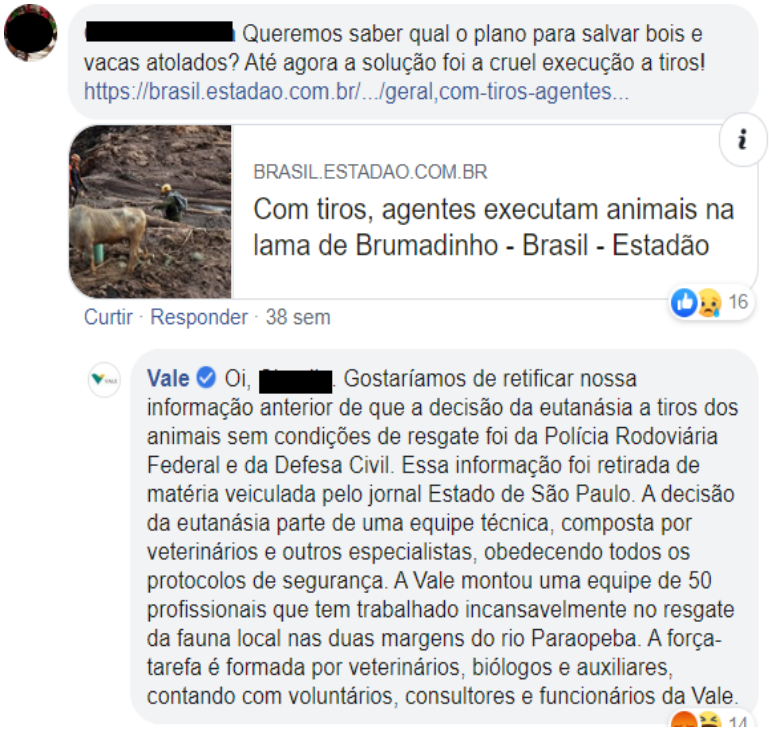
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 32- Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 28 de janeiro



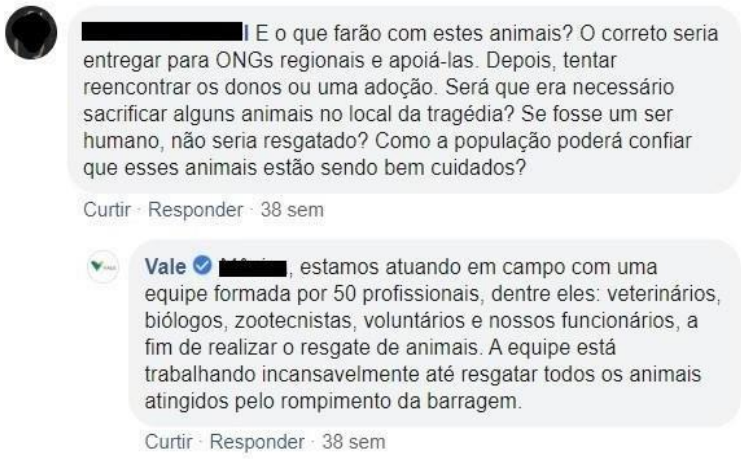
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 33 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 28 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 34 - Comentário e resposta 10 referente à postagem do dia 28 de janeiro

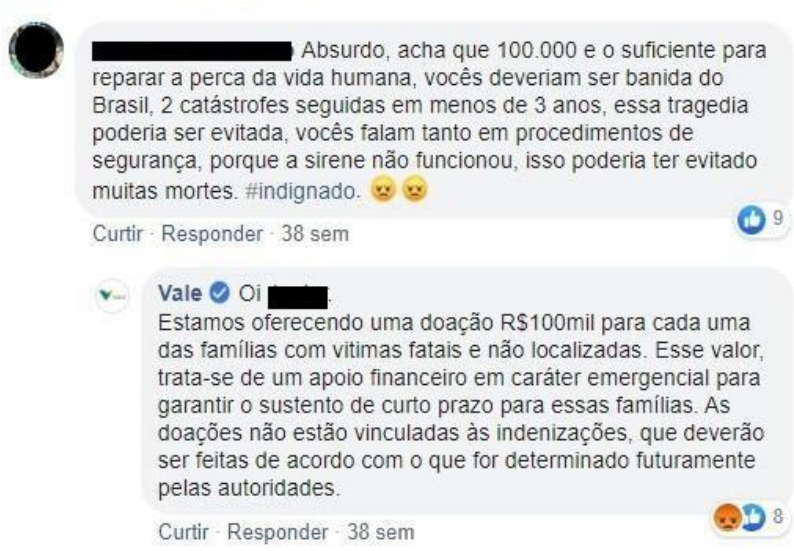


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 35 - Postagem da Vale em 29 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 36 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 29 de janeiro

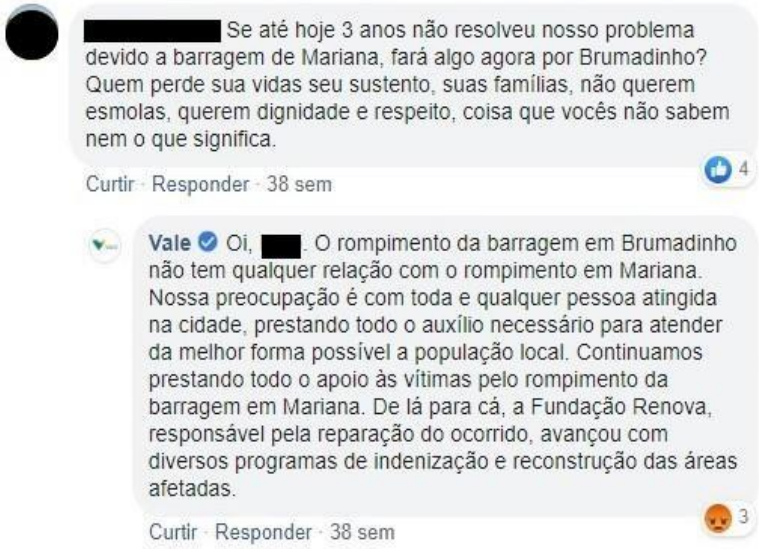


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 37 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 29 de janeiro

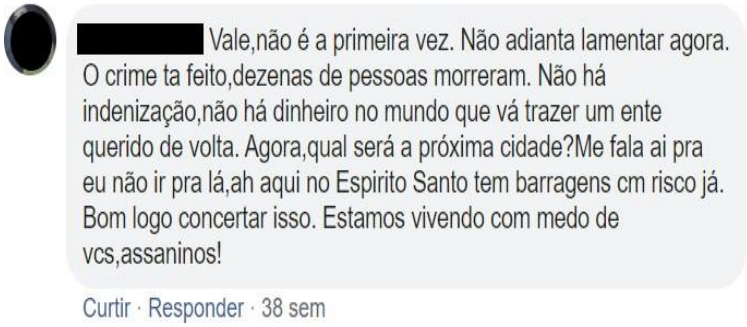
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 38 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 29 de janeiro



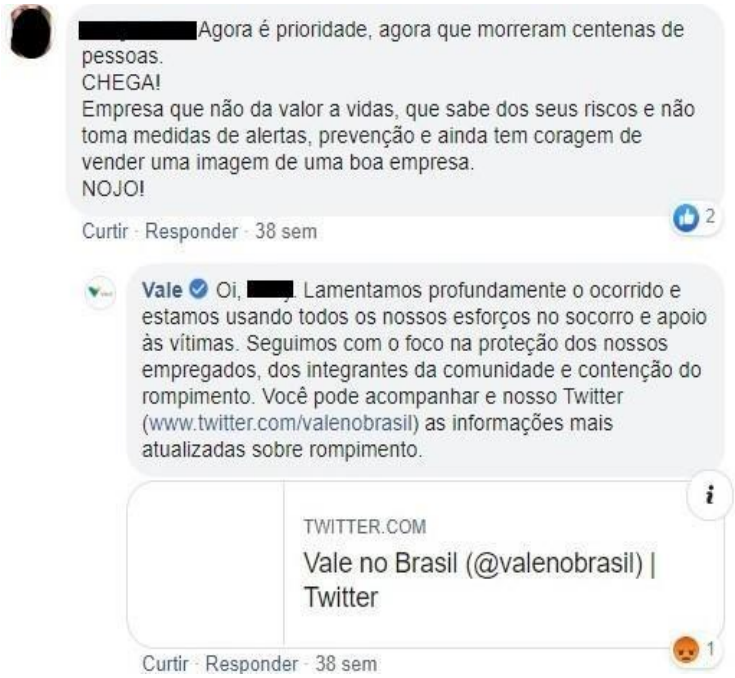
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 39 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 29 de janeiro



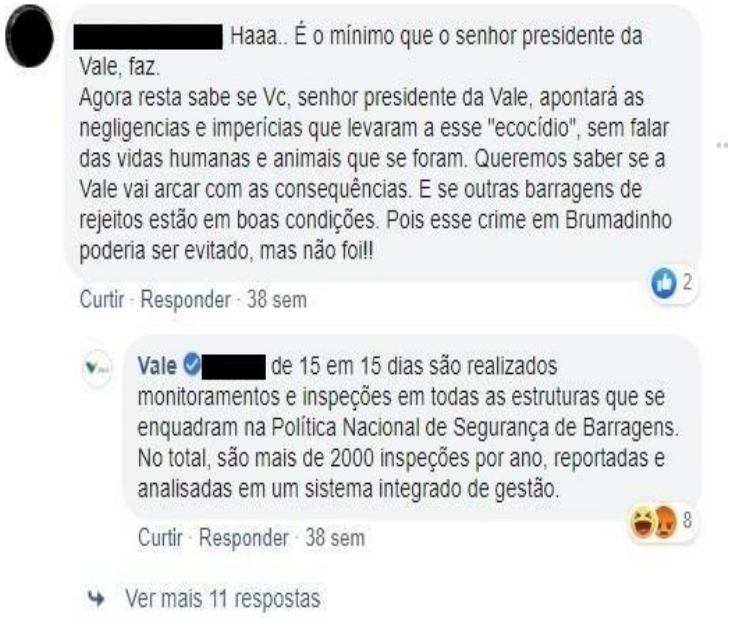
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 40 - Comentário e resposta 5 referente à postagem do dia 29 de janeiro



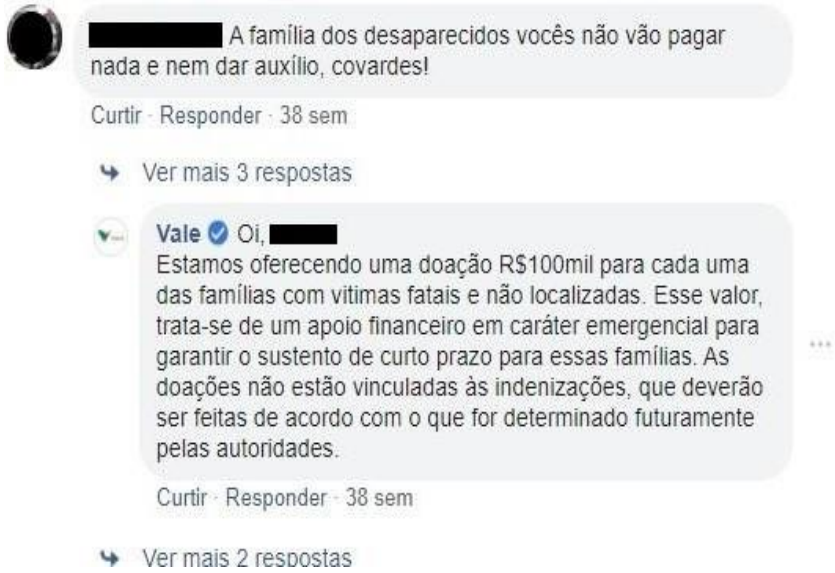
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 41 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 29 de janeiro



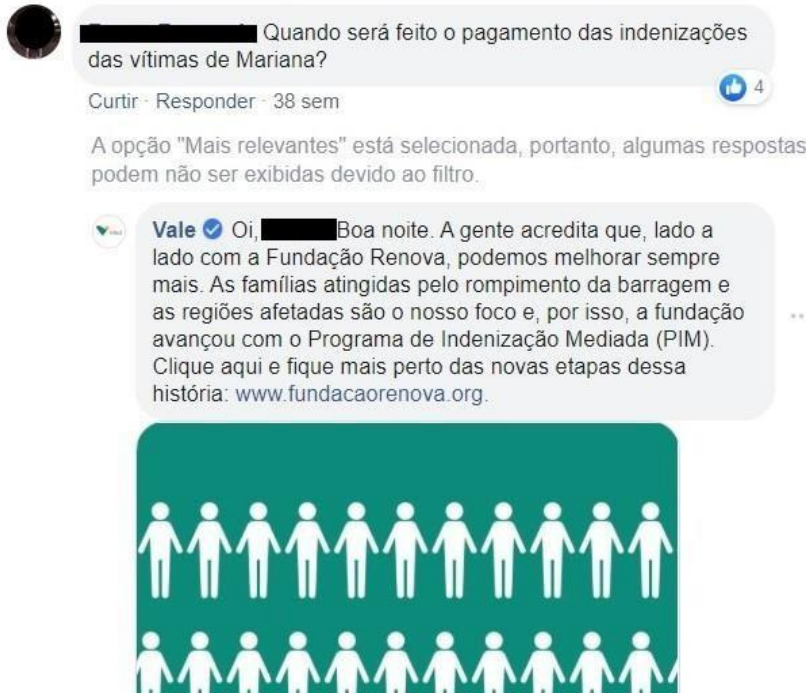
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 42 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 29 de janeiro



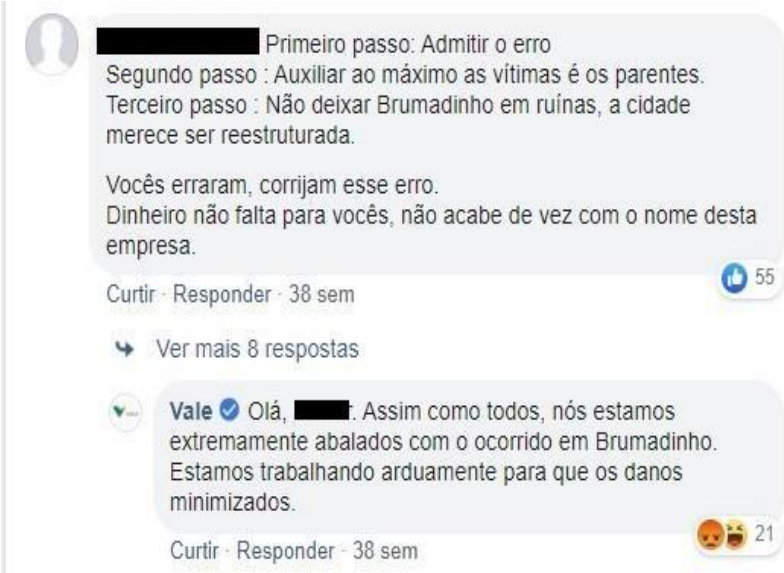
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 43 - Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 29 de janeiro



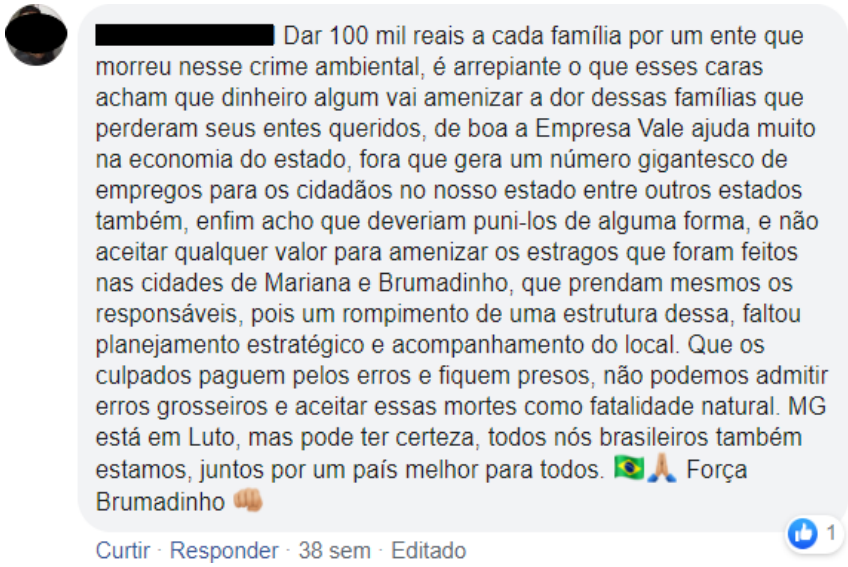
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 44 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 29 de janeiro



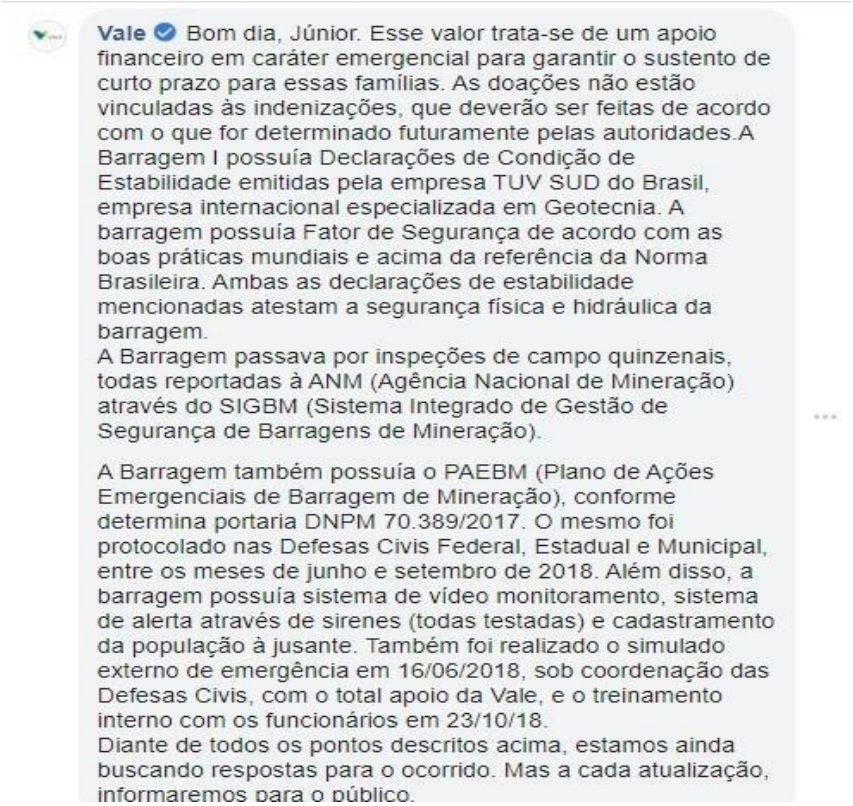
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 45 - Comentário 10 referente à postagem do dia 29 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 46 - Resposta 10 referente à postagem do dia 29 de janeiro



Vale Bom dia, Júnior. Esse valor trata-se de um apoio financeiro em caráter emergencial para garantir o sustento de curto prazo para essas famílias. As doações não estão vinculadas às indenizações, que deverão ser feitas de acordo com o que for determinado futuramente pelas autoridades.A Barragem I possuía Declarações de Condição de Estabilidade emitidas pela empresa TUV SUD do Brasil, empresa internacional especializada em Geotecnia. A barragem possuía Fator de Segurança de acordo com as boas práticas mundiais e acima da referência da Norma Brasileira. Ambas as declarações de estabilidade mencionadas atestam a segurança física e hidráulica da barragem.
A Barragem passava por inspeções de campo quinzenais, todas reportadas à ANM (Agência Nacional de Mineração) através do SIGBM (Sistema Integrado de Gestão de Segurança de Barragens de Mineração).

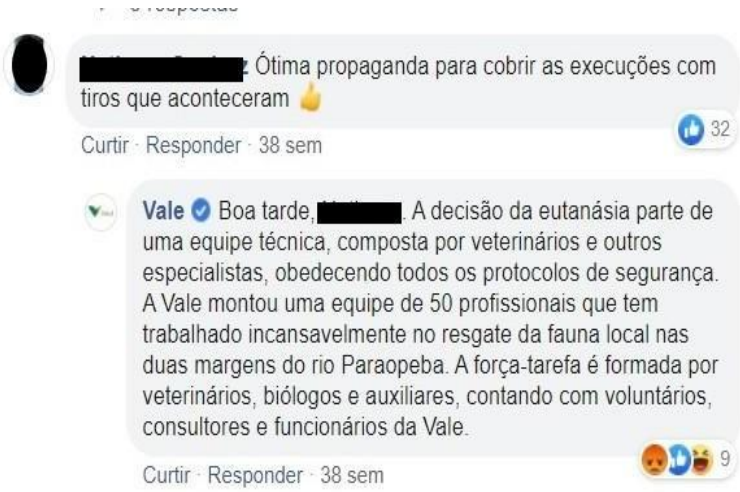
A Barragem também possuía o PAEBM (Plano de Ações Emergenciais de Barragem de Mineração), conforme determina portaria DNPM 70.389/2017. O mesmo foi protocolado nas Defesas Civis Federal, Estadual e Municipal, entre os meses de junho e setembro de 2018. Além disso, a barragem possuía sistema de vídeo monitoramento, sistema de alerta através de sirenes (todas testadas) e cadastramento da população à jusante. Também foi realizado o simulado externo de emergência em 16/06/2018, sob coordenação das Defesas Civis, com o total apoio da Vale, e o treinamento interno com os funcionários em 23/10/18.
Diante de todos os pontos descritos acima, estamos ainda buscando respostas para o ocorrido. Mas a cada atualização, informaremos para o público.

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 47- Postagem 1 da Vale em 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 48 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 49 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

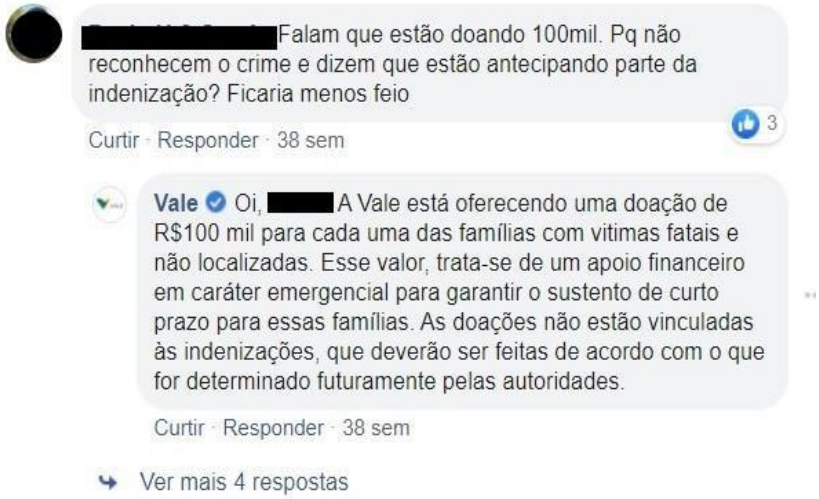
Figura 50 - Comentário e resposta 3 referente a Postagem 1 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 51 - Comentário e resposta 4 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 52 - Comentário e resposta 5 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

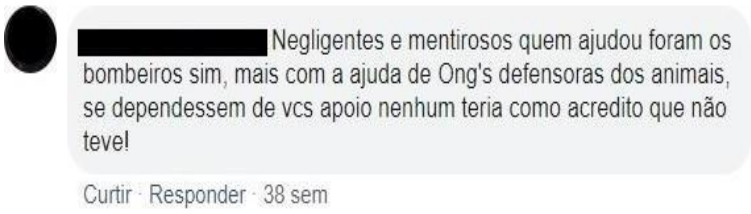
Figura 53 - Comentário e resposta 6 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 54 - Comentário e resposta 7 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro

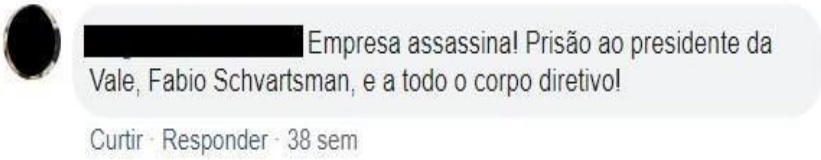
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 55 - Comentário 8 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro



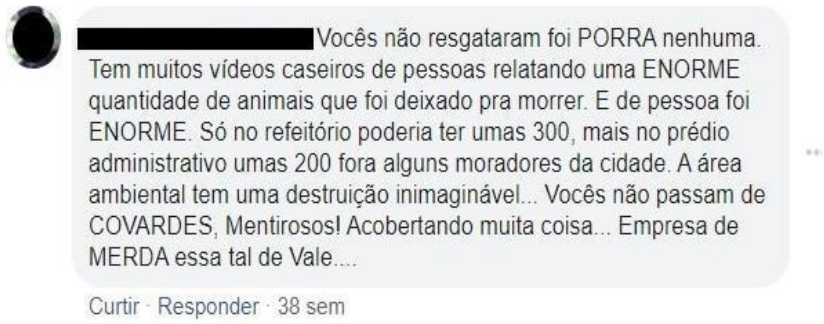
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 56 - Comentário 9 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 57 - Comentário 10 referente à Postagem 1 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 58 - Postagem 2 da Vale em 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 59 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

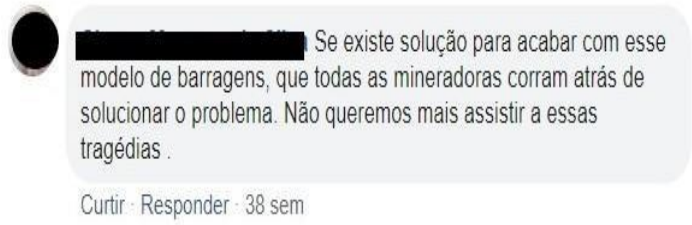
Figura 60 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 61 - Comentário e resposta 3 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro

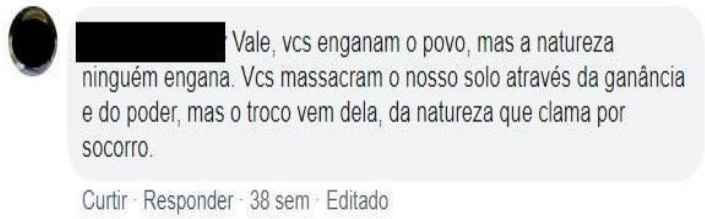
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 62 - Comentário 4 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro



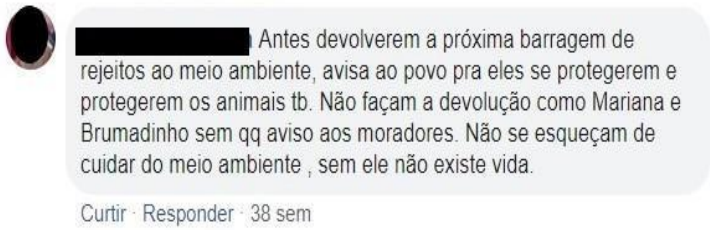
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 63 - Comentário 5 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro



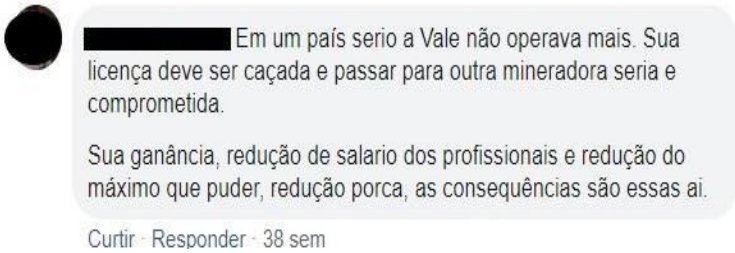
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 64 - Comentário 6 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro



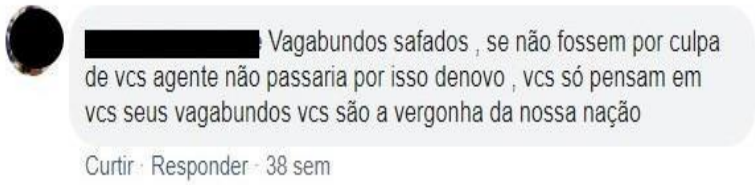
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 65 - Comentário 7 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro



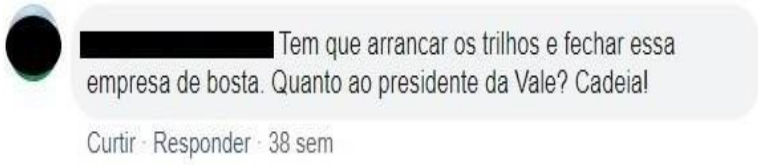
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 66 - Comentário 8 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro



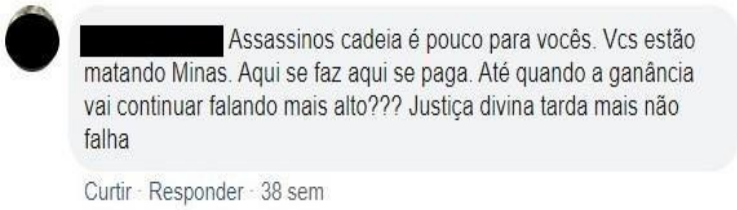
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 67 - Comentário 9 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 68 - Comentário 10 referente à Postagem 2 do dia 31 de janeiro

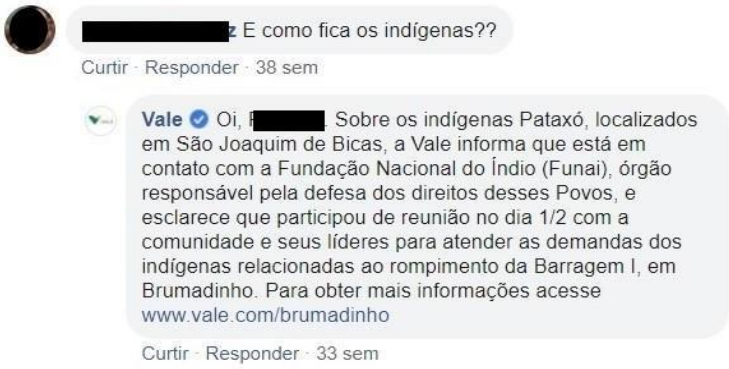


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 69 - Postagem 3 da Vale em 31 de janeiro

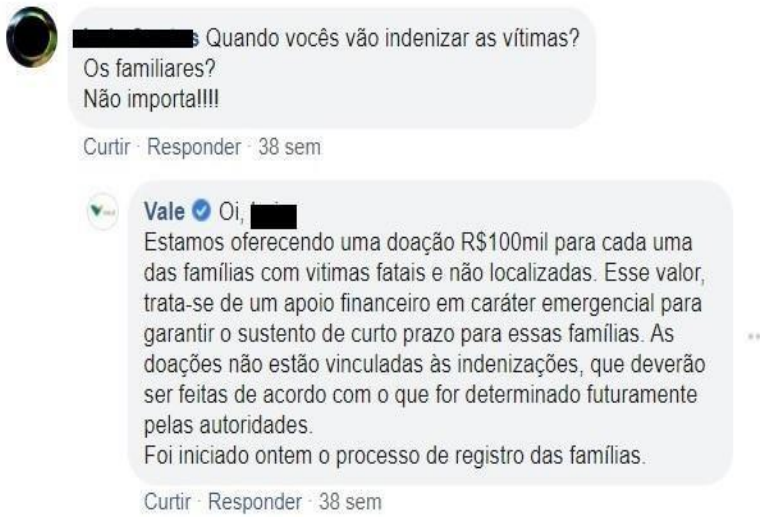
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 70 - Comentário e resposta 1 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 71 - Comentário e resposta 2 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

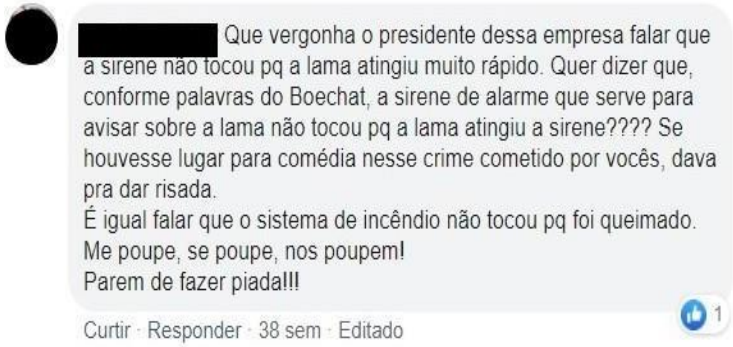


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 72 - Comentário 3 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

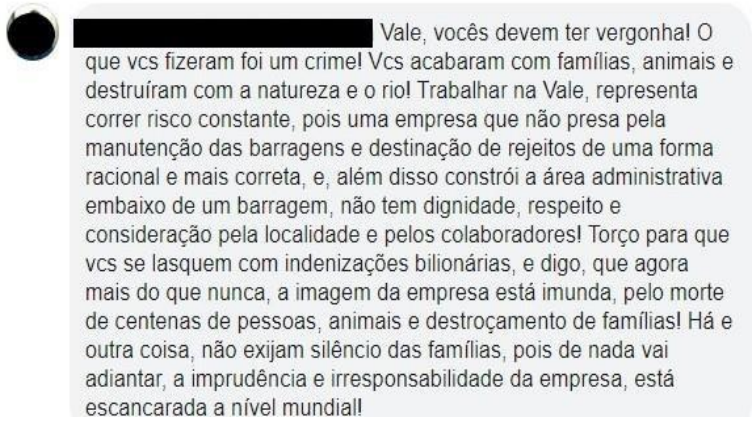
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 73 - Comentário 4 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 74 - Comentário 5 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 75 - Comentário 6 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 76 - Comentário 7 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 77 - Comentário 8 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 78 - Comentário 9 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

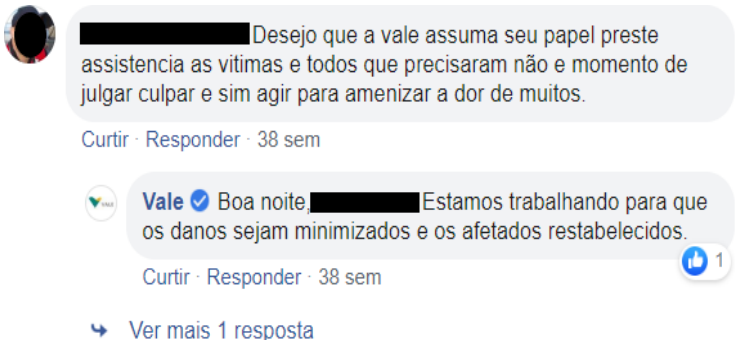
Figura 79 - Comentário 10 referente à Postagem 3 do dia 31 de janeiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 80 - Postagem da Vale em 1º de fevereiro

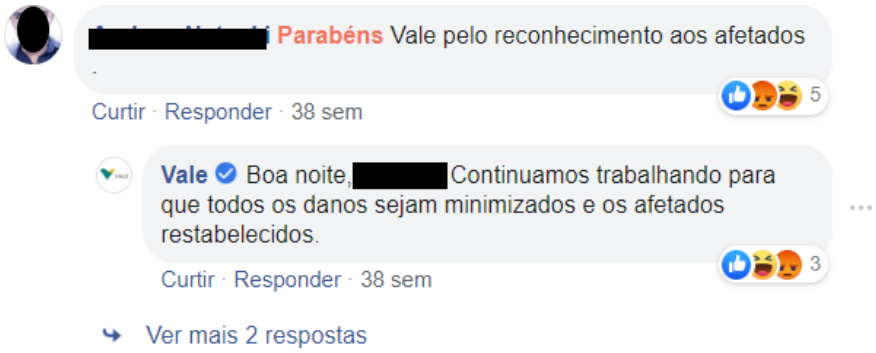
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 81 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



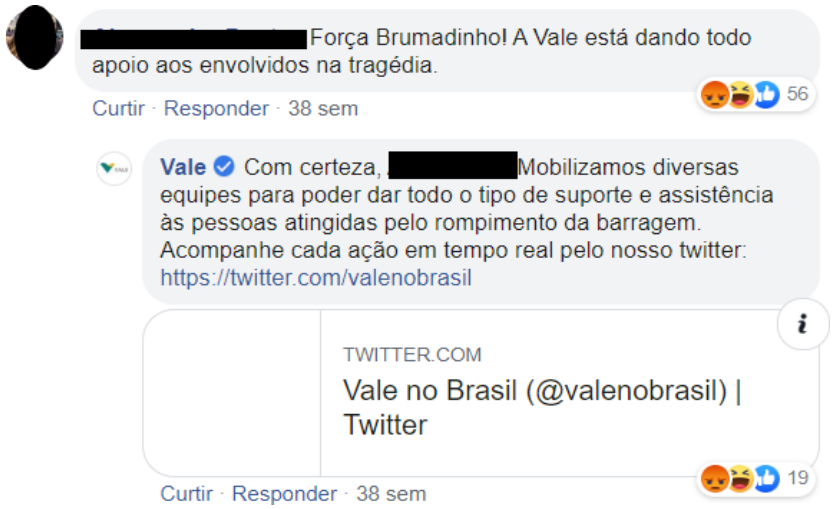
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 82 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



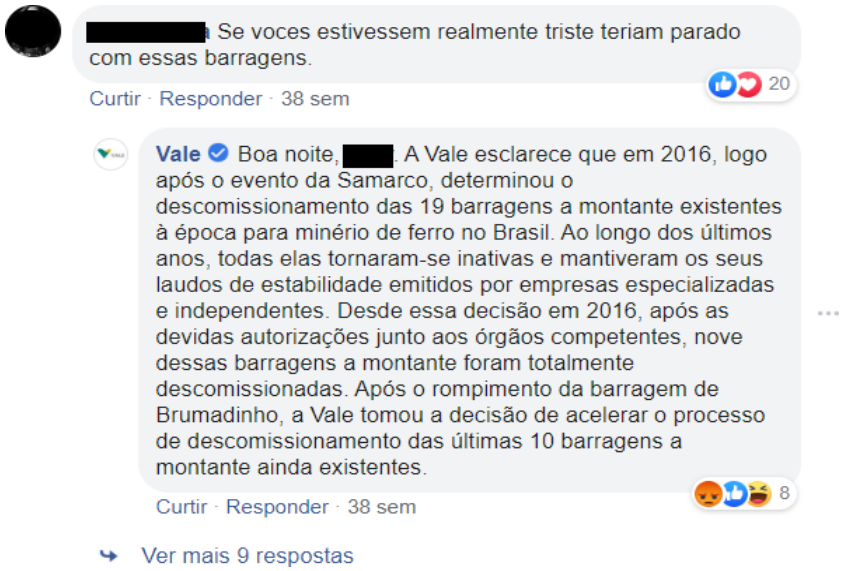
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 83 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



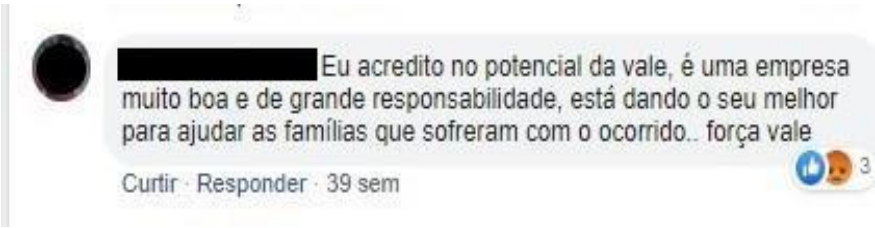
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 84 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



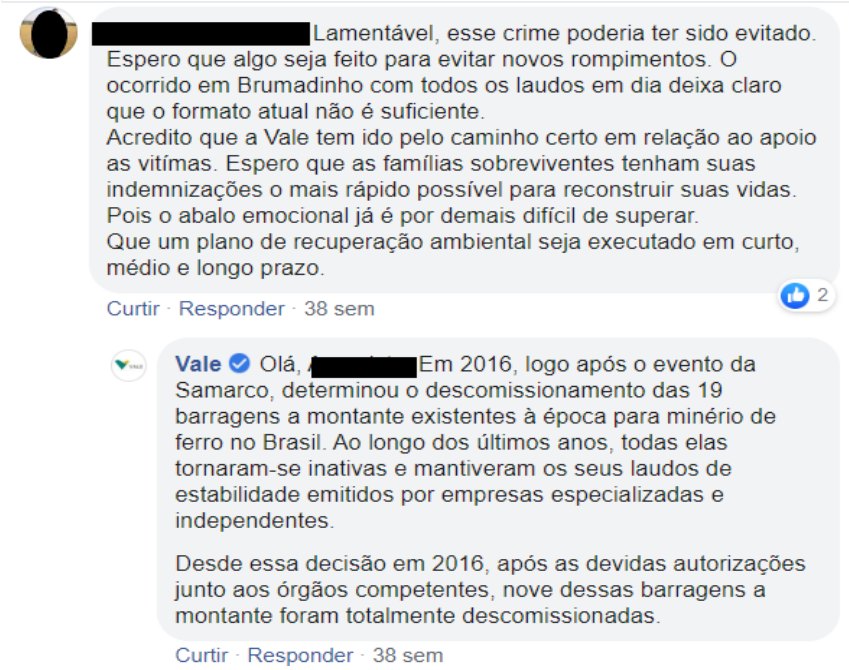
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 85 - Comentário 5 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



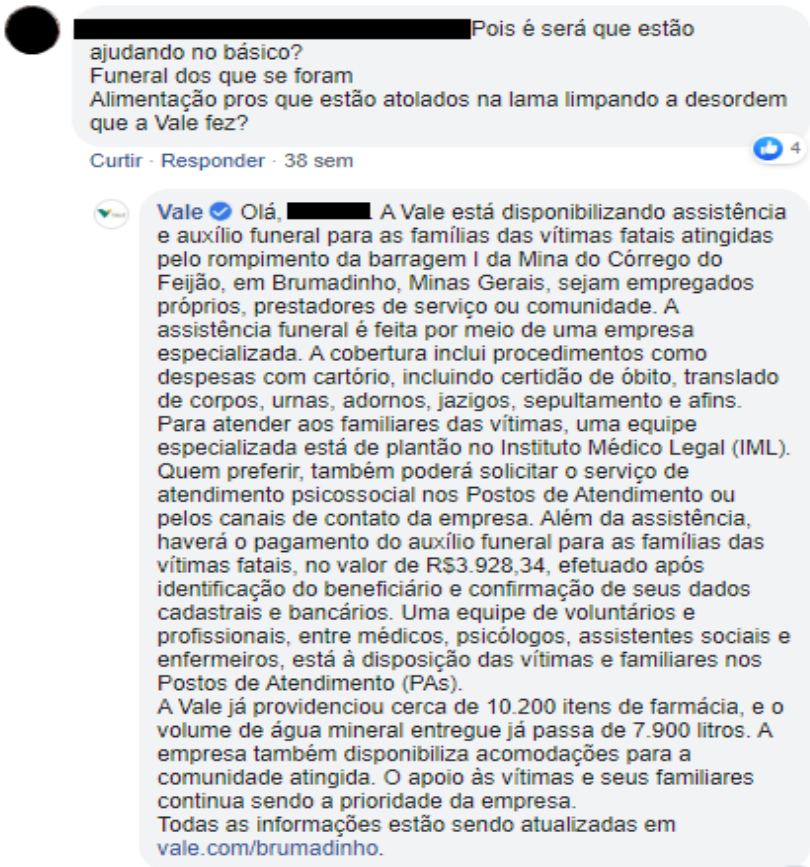
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 86 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



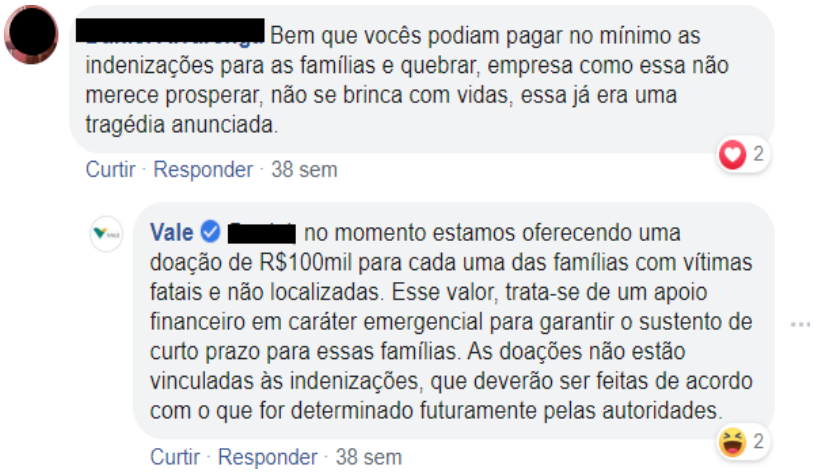
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 87 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



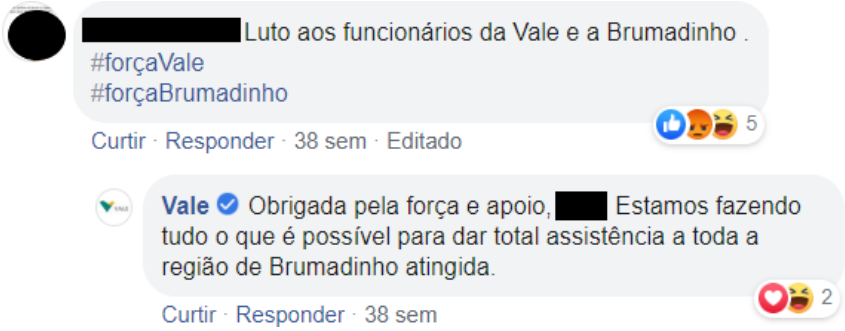
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 88 - Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



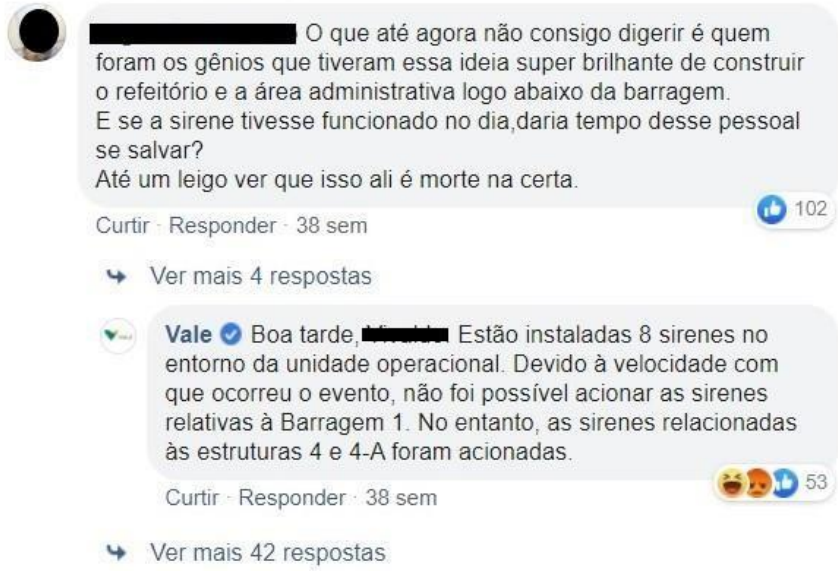
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 89 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 90 - Comentário e resposta 10 referente à postagem do dia 1º de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

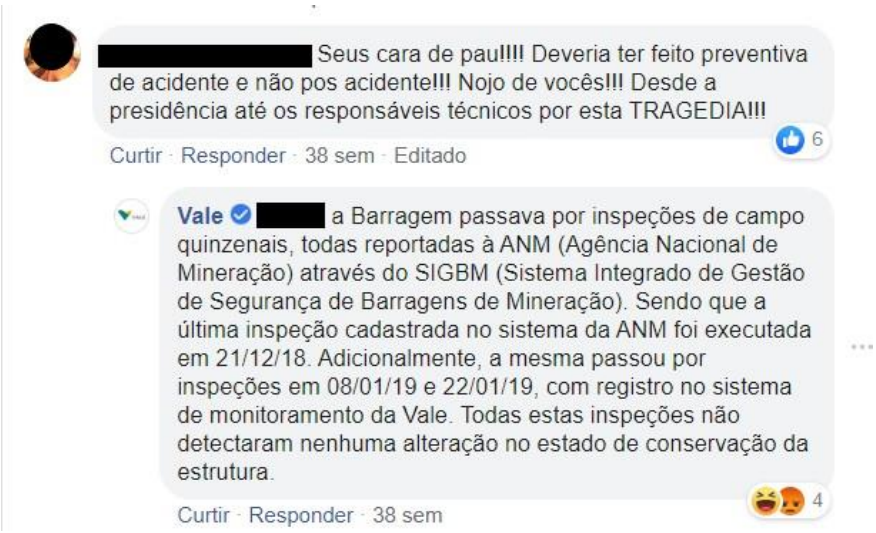
Figura 91 - Postagem da Vale em 2 de fevereiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 92- Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 2 de fevereiro

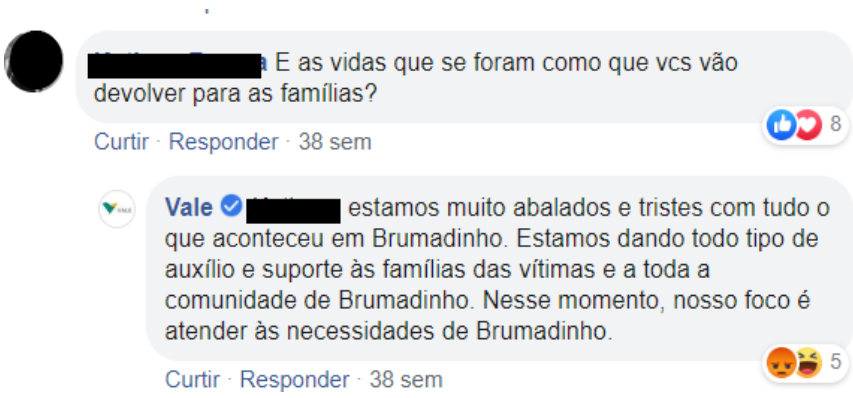
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 93 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



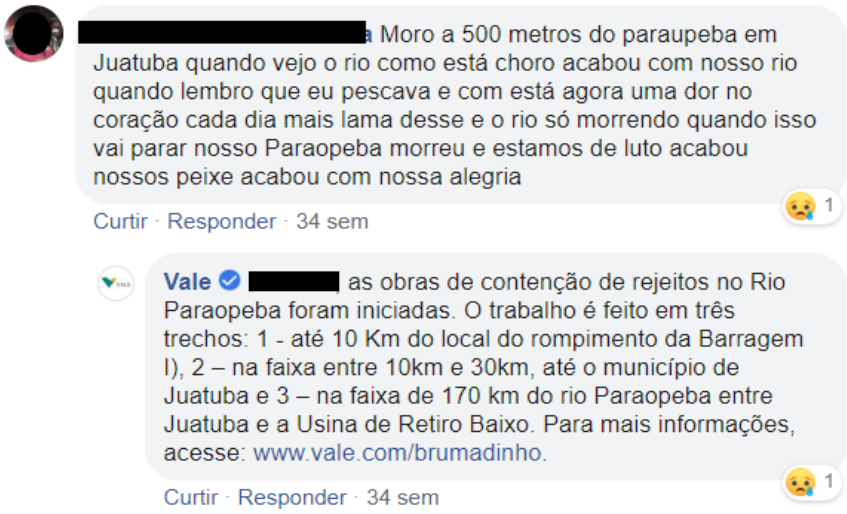
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 94 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 95 - Comentário e resposta 4 referente à postagem do dia 2 de fevereiro

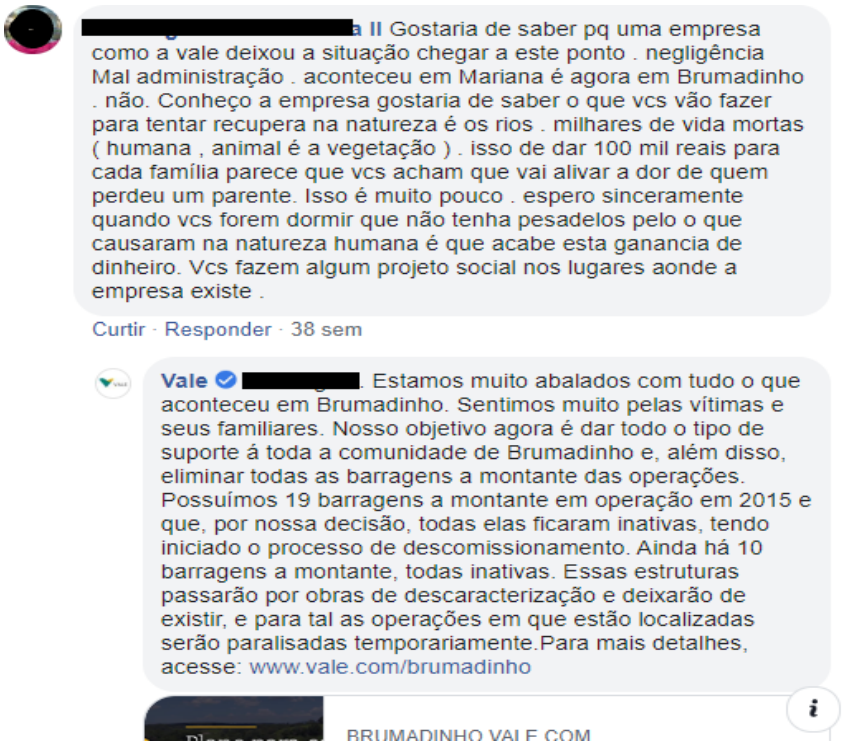


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 96 - Comentário e resposta 5 referente à postagem do dia 2 de fevereiro

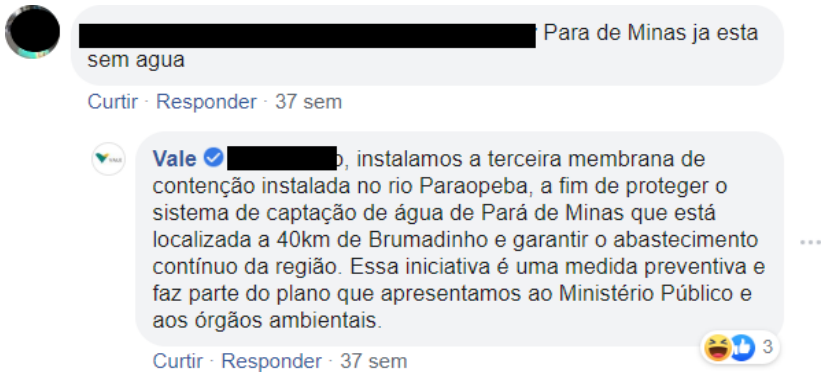
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 97 - Comentário e resposta 6 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



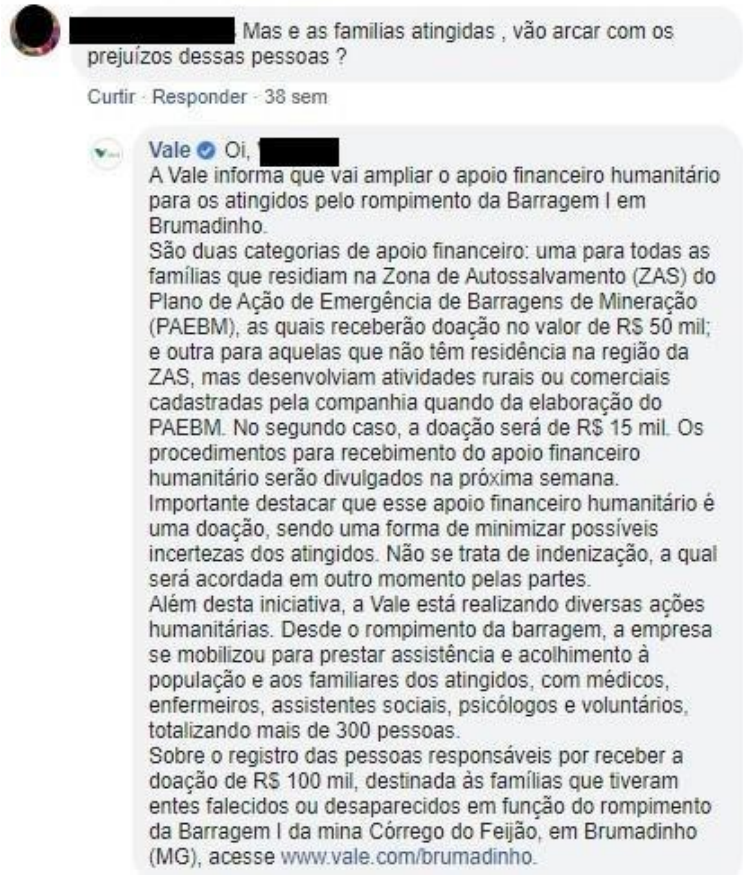
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 98 - Comentário e resposta 7 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



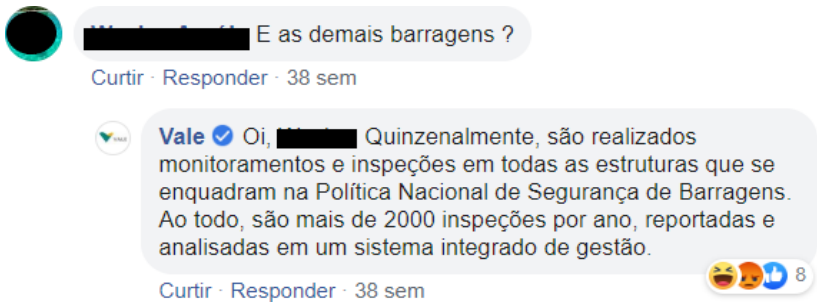
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 99 - Comentário e resposta 8 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



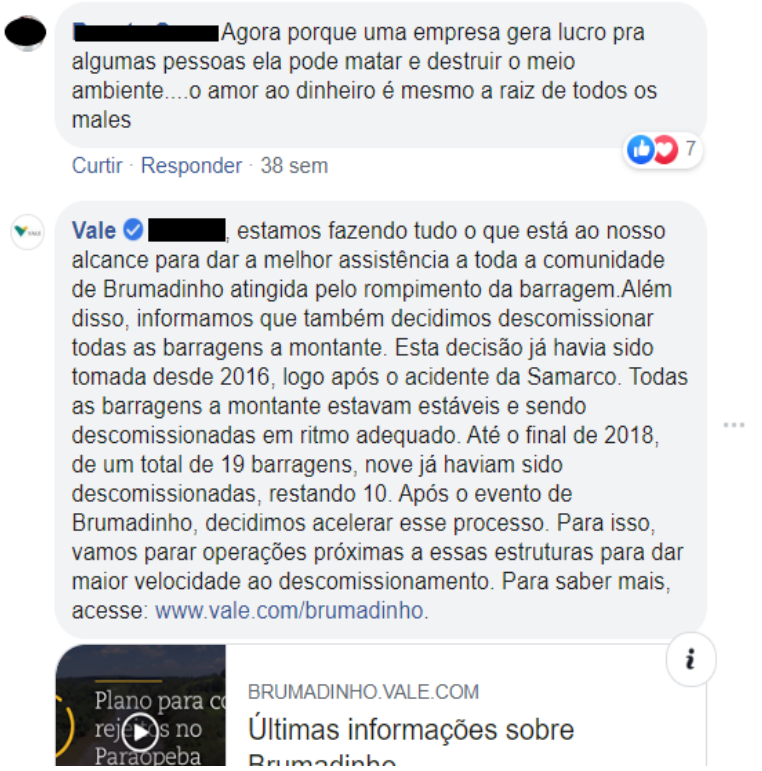
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 100 - Comentário e resposta 9 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 101 - Comentário e resposta 10 referente à postagem do dia 2 de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 102 – Postagem da Vale em 3 de fevereiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

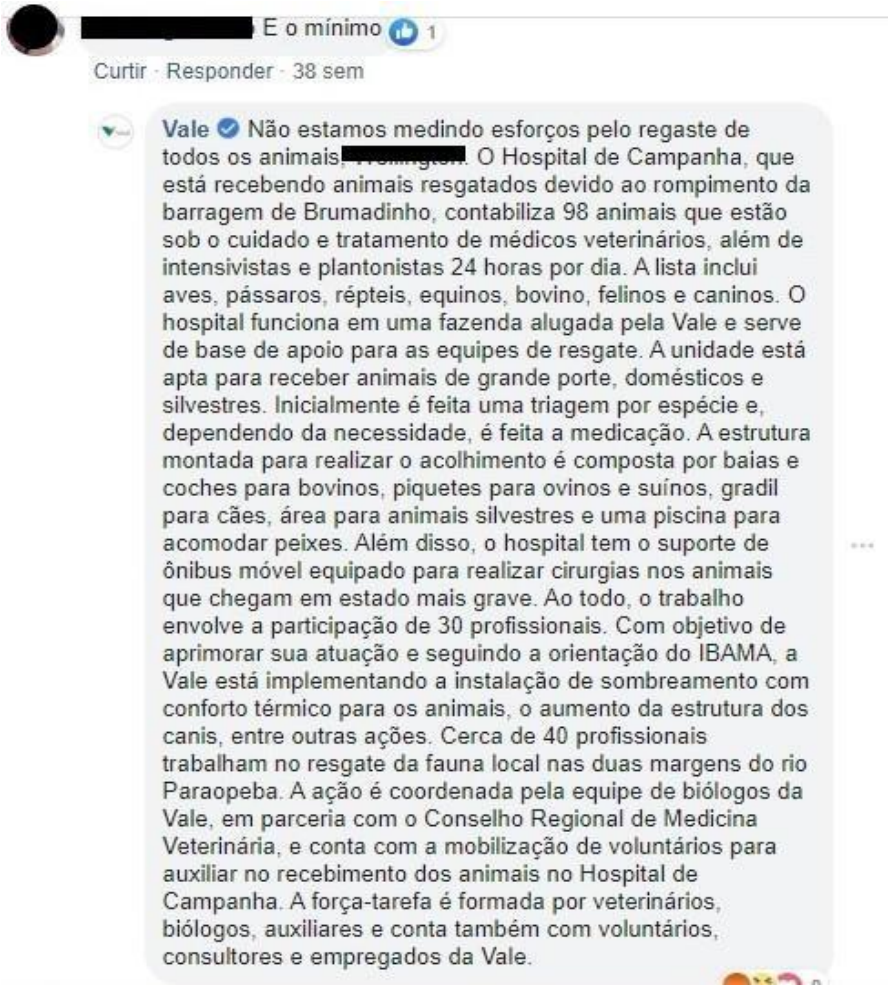
Figura 103 - Comentário e resposta 1 referente à postagem do dia 3 de fevereiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 104 - Comentário e resposta 2 referente à postagem do dia 3 de fevereiro

Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 105 - Comentário e resposta 3 referente à postagem do dia 3 de fevereiro

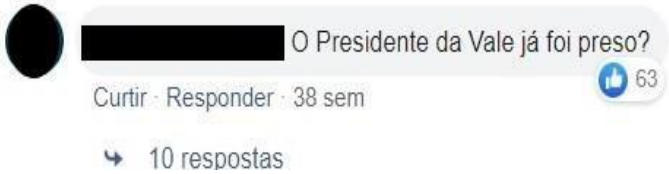


Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 106 - Comentário 4 referente à postagem do dia 3 de fevereiro

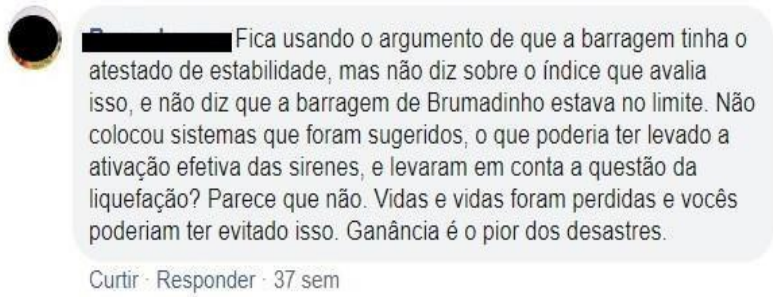
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 107 - Comentário 5 referente à postagem do dia 3 de fevereiro



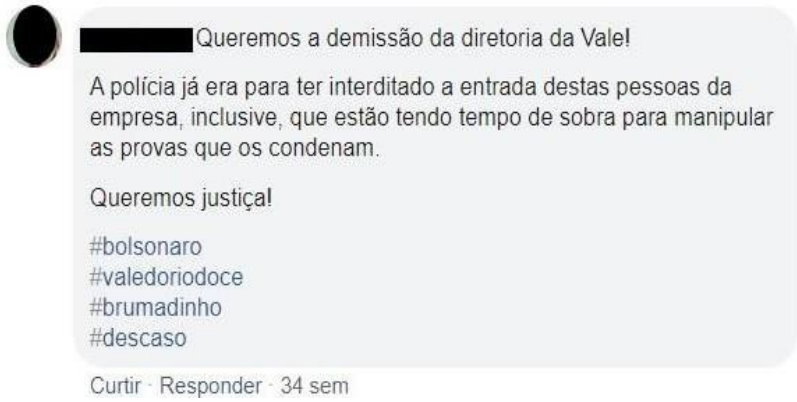
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 108 - Comentário 6 referente à postagem do dia 3 de fevereiro



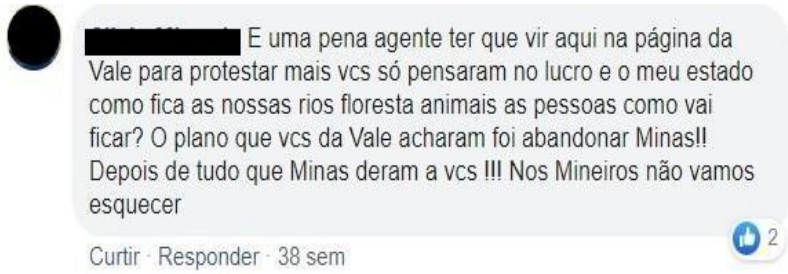
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 109 - Comentário 7 referente à postagem do dia 3 de fevereiro



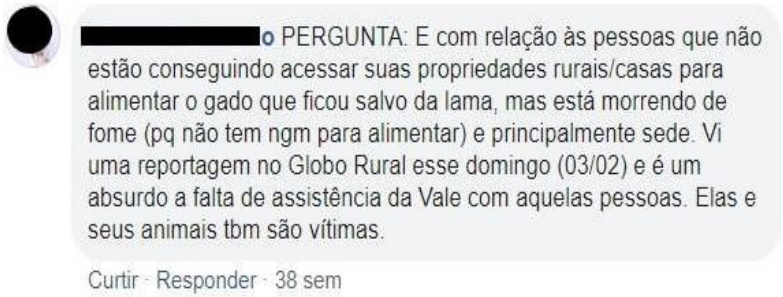
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 110 - Comentário 8 referente à postagem do dia 3 de fevereiro



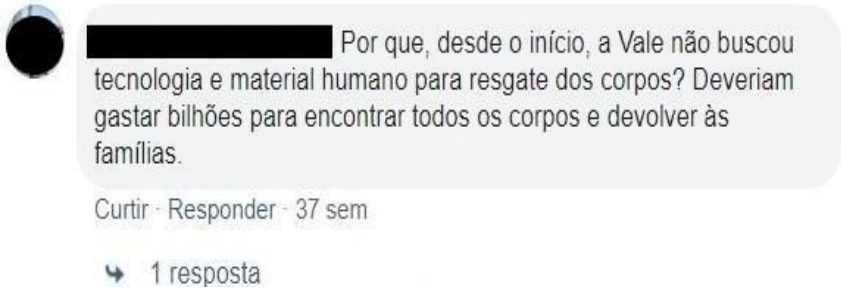
Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 111 - Comentário 9 referente à postagem do dia 3 de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil

Figura 112 - Comentário 10 referente à postagem do dia 3 de fevereiro



Fonte: Página da Vale S/A na rede social Facebook: @valenobrasil