

## REPUTAÇÃO EMPRESARIAL DIANTE DE UMA CRISE INSTITUCIONAL: O Caso Anglo American<sup>1</sup>

Diogo Ferreira Queiroga Alves  
Faculdade Santa Rita de Cássia, Minas Gerais/MG

Darlan Roberto dos Santos  
Faculdade Santa Rita de Cássia, Minas Gerais/MG

José Leonardo Oliveira Rodrigues  
Faculdade Santa Rita de Cássia, Minas Gerais/MG

### Resumo

A reputação não está na lista de preocupações dos executivos de uma empresa que, geralmente, têm maior atenção com o desenvolvimento econômico da empresa. Entretanto, o mesmo não se pode afirmar com relação à área de comunicação empresarial, que é, usualmente, esquecida pelos profissionais da diretoria, o que se torna evidente em situações de crise. Assim, esse trabalho vem evidenciar o impacto das ações de comunicação na reputação e imagem de uma mineradora. Esse tema se fez necessário, uma vez que esse tipo de crise pode destruir, em um curto espaço de tempo, a reputação de uma organização. Para chegar ao objetivo proposto, foi feita análise das ações de comunicação adotadas pela empresa Anglo American antes e pós crise, reforçando, então, a importância da comunicação empresarial vista de forma estratégica.

### Palavras-chave

Administração Estratégica, Marketing, Comunicação, Reputação, Crise.

### 1. Introdução

A comunicação é uma ferramenta substancial em qualquer esfera das relações humanas. Desse modo, tal ferramenta mostra-se essencial também no ambiente organizacional. Pereira (2011) sustenta que a junção das comunicações institucional, mercadológica e interna dá origem ao que hoje chamamos de composto de comunicação organizacional, e tornar sua aplicação correta é fundamental para que as empresas desenvolvam ações integradas, para atender a diferentes públicos. Esta explica ainda que a comunicação institucional tem, como finalidade, construir e manter a imagem da organização junto ao público-externo. Já a comunicação interna fala diretamente com o colaborador, e a mercadológica serve para a divulgação de produtos e serviços, tendo as vendas como meta principal.

Assim, Nassar (2005) *apud* Barros e Matos (2015) menciona que a comunicação, no ambiente

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT4) Relações Públicas, política e sociedade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

organizacional, busca estabelecer diálogo com todos os públicos com que a empresa se relaciona: funcionários, clientes, potenciais clientes, comunidades, fornecedores, governo e a sociedade em geral. Toda atividade dentro de uma organização é mediada pela comunicação. Por isso, é necessário envolver toda a organização, a fim de que esta interação se realize com consistência, relevância e coerência.

Além disso, a comunicação precisa ser vista como um processo estratégico dentro da organização. Bueno (2010) *apud* Barros e Matos (2015) acredita que deveria ser prioridade incluir a comunicação nas estratégias empresariais, pois teria papel fundamental na busca de eficácia, na interação com os públicos de interesse e no desenvolvimento de planos e ações que trazem vantagem competitiva às organizações.

Pode-se afirmar, então, que comunicação e organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos (PUTMAN *et al.*, 2004; TAYLOR, 1993 *apud* CARDOSO 2006).

Com a evolução do seu uso e com a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações, em que atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos (KUNSCH, 2006).

Quando a comunicação não é, de fato, incluída nas estratégias organizacionais, pode ocasionar a crise de imagem. Essa crise ainda pode se reverter em prejuízos para os negócios da empresa, queda de seu valor no mercado ou, até mesmo, na interrupção de suas atividades (FORNI, 2003). O profissional de comunicação não gerencia a crise. Isso deve ser tarefa de um gerente específico ou do comitê ou gabinete de crise. Entretanto, a comunicação é um pilar da gerência de crise, e dos mais importantes. Se não houver trabalho em conjunto, o esforço de um e de outro não será suficiente para administrar a crise a comunicação sozinha não resolve (FORNI 2003, p. 364).

As teorias sobre tal crise costumam respaldar-se em vários pressupostos. Um deles é que a crise é democrática e não distingue empresas por seu porte, ou seja, todas estão sujeitas a ela, grandes, pequenas ou enormes. Mais ainda: quanto maior a empresa, maior tende a ser a sua crise. Um segundo pressuposto é que a crise em geral não explode de uma vez, mas se desenvolve gradativamente, o que significa que, em boa parte dos casos, é possível evitá-la, preveni-la e, no mínimo, reduzir o seu impacto. Um terceiro pressuposto, muito caro aos

comunicadores, é que um bom gerenciamento das crises atenua os efeitos que elas podem causar na reputação das empresas ou organizações. (BUENO, 2009).

Após as explicações acima, pode-se elaborar esse trabalho que buscou demonstrar os acontecimentos que sucederam o rompimento do mineroduto da empresa Anglo American, em Santo Antônio do Grama, Minas Gerais, ocorridos no dia 05 de novembro de 2015 as quais documentadas e explicadas nessa pesquisa até o ano de 2018, via estudo de caso. Assim, busca-se responder o seguinte questionamento: de que forma as ações de comunicação impactam na reputação e imagem da Anglo American em uma situação de crise após o rompimento de seu mineroduto? Como objetivo geral, o trabalho busca evidenciar o impacto das ações de comunicação na reputação e imagem da Anglo American em uma situação de crise após o rompimento de seu mineroduto. Já em relação aos aspectos específicos, esses buscaram em primeiro plano reconhecer a situação da reputação da empresa antes do acidente; posteriormente, levantar as ações de comunicação institucional promovidas no momento de crise vivido pela empresa a partir do rompimento do mineroduto; e finalmente analisar a reputação/imagem da empresa após o acidente.

Justifica-se a elaboração deste o fato que na contemporaneidade a comunicação organizacional acontece dentro de um contexto muito mais complexo no âmbito tanto das organizações quanto da sociedade. Para Giddens (2003), citado por Kunsch (2006), grandes são os desafios a serem enfrentados pelos agentes envolvidos numa sociedade em constantes mutações, em que o que predomina é a incerteza global.

## **2. Referencial Teórico**

De acordo com Gasnier (2008) *apud* Iwache (2012, p. 22) são nove os elementos básicos da comunicação: emissor, receptor, propósito, canal, mensagem, protocolo, percepção, barreiras e feedback. Para o autor, comunicação é o processo de transmissão e compreensão de informações, sejam ideias, conceitos, dados, instruções, autorizações, recados, histórias ou lições, nos dois sentidos e por meio do uso de símbolos cujos significados são comuns aos envolvidos.

Portanto, o comunicador, ou seja, o emissor é a pessoa pela qual dará origem à mensagem. Podemos imaginar o emissor como aquele que envia a mensagem, a princípio. Entretanto, não é apenas isso.

Matos (2007) diz que a comunicação não funciona com apenas uma única via, pois, após a mensagem ter sido enviada ao receptor, é necessário que o emissor perceba se foi compreendido pelo receptor.

Tameirão (2018) ressalta que alguns acadêmicos entendem que há distinção entre comunicação empresarial e comunicação organizacional. Outros, pelo fato de os nomes serem semelhantes, consideram tais conceitos como sinônimos.

Para alguns estudiosos, a comunicação empresarial estaria mais relacionada a práticas diretamente voltadas para o lucro ou benefício – seja financeiro, social ou de imagem – da própria empresa, enquanto comunicação organizacional seria um conceito mais amplo, relacionado a diferentes ações e com a capacidade de beneficiar não só a empresa, mas também pessoas e instituições externas a ela. A comunicação organizacional, diferente da comunicação empresarial, poderia ser aplicada até mesmo em empresas sem fins lucrativos, como ONGs e associações (TAMEIRÃO 2018).

O fato é que a comunicação organizacional e/ou empresarial é de extrema importância para as organizações/empresas, pois, visa passar informações, tomadas de decisões corretas e desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes. Ela envolve todo um conjunto de tarefas, desempenho, ferramentas que buscam reforçar a imagem da empresa articuladas com seus stakeholders. É o que podemos concluir após a afirmação de Nassar (2007) *apud* Silva *et al.* (2017):

A comunicação organizacional tem sido influenciada diretamente pelos grandes acontecimentos políticos e econômicos que nos últimos quarenta anos modificaram a sociedade brasileira (NASSAR, 2007 *apud* SILVA *et al.*, 2017, p. 1).

Vaz (2016) acrescenta e conclui que a comunicação é uma ferramenta estratégica de planejamento que aplica a comunicação interna e a comunicação externa da empresa para melhorar o fluxo de informações e o relacionamento organizacional, com o objetivo de garantir sua sustentabilidade no mercado.

O relacionamento com o público tem como pilar de sustentação a confiabilidade que a assessoria conquista junto à mídia. É no dia a dia que a assessoria constrói a relação de confiança com a imprensa e, por intermédio dela, com a sociedade (LARA, 2003 *apud* PECIN 2010, p. 24).

Muitas das definições de Relações Públicas, para Augusto (2009) são longas e por vezes complexas. Entretanto, na maioria das vezes, contêm elementos fundamentais: comunicação, públicos e administração.

Estudos da área de responsabilidade social se desenvolveram e passaram a defender a ideia de que uma empresa, instituição ou organização é, também, um agente de transformação social, à

medida que influencia e sofre influências dos atores da sociedade. É o que reforça Karkotli (2004), citado por Lopes (2010), com a seguinte afirmativa:

Uma atuação social pressupõe a necessidade e a urgência da participação no desenvolvimento com sustentabilidade, ou seja, se obrigar pelo desenvolvimento nas dimensões econômica, social e do meio ambiente (KARKOTTI, 2004 *apud* LOPES 2010, p. 46).

Lopes (2010) relata que a responsabilidade das organizações aumentou especificamente em duas áreas: uma de natureza ecológica, voltada para a proteção do meio ambiente, e outra ligada aos direitos e proteção do consumidor, tudo isso devido à evolução e pressão da sociedade. Por outro lado, Meigniez (1970), citado por Lopes (2010), pontua que as empresas também participam do sistema de poder econômico e desenvolvem valores, comportamentos sociais e culturais, conforme seus próprios interesses particulares. O autor ainda acrescenta que:

É importante que tais interesses se alinhem aos interesses da sociedade. Isso porque as pessoas estão mais conscientes de seus direitos e dos deveres das organizações, e a empresa passa a ter que assumir um papel de integrante do macroambiente. É ampliada a margem de questionamentos sobre ela, especialmente pelo que deixa de fazer (MEIGNIEZ 1970 *apud* LOPES 2010, p. 30).

Para Lopes (2010) quando as pressões por um posicionamento ético e engajado com o social são maiores, as organizações precisam de transparência em suas ações e, essencialmente, de divulgação de sua política de responsabilidade social para a comunidade.

A comunicação, segundo Silva *et al.* (2017), tanto pode construir como também prejudicar a reputação, credibilidade pública e imagens institucionais de uma empresa. O planejamento da empresa deve envolver, além dos interesses empresariais, os interesses da sociedade a qual está inserida para que todo o ambiente se torne mais justo. Desse modo observa-se uma ligação de responsabilidade social e comunicação organizacional.

Lopes (2010) acrescenta que a visão da organização necessita de um amadurecimento em relação ao papel deve ser desempenhado de forma planejada, além de estabelecer um vínculo duradouro com os públicos e a mobilização da sociedade para com as causas sociais apoiadas pela empresa.

Terra (2004) *apud* Lopes (2010) explica que a comunicação sozinha não sustenta a imagem positiva da empresa, se a responsabilidade social não estiver imbricada nos valores e princípios da organização. Tais valores podem representar bem a imagem e reputação de uma organização ou até mesmo o modo de crise a qual esta passa.

Para Baldissera (2003), a imagem é resultante de todas as experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma empresa, a um produto, a uma

personalidade. Ela é baseada somente em dados e detalhes objetivos, é o que diz Dichter (1985) *apud* Oliveira (2016). Segundo o autor, a imagem descreve não as características ou qualidades individuais, mas a ideia geral que uma entidade passa para mente das pessoas. Sendo assim, a imagem é a configuração de todo o campo objetivo, sua divulgação e a rede de disposição e atitudes do consumidor por meio da qual ele observa o objeto ou produto.

Damacena (2002) citado por Baptista (2004), acrescenta que a imagem representa a somatória de crenças, atitudes, impressões de um determinado objeto. Tal objeto pode ser uma empresa, produto, marca, lugar ou pessoa. Essas impressões que as pessoas adquirem sobre a organização podem ser verdadeiras ou falsas, reais ou imaginárias. As imagens guiam e formam comportamento, mesmo sendo certas ou erradas. As empresas precisam identificar forças e fraquezas de sua imagem e empreender ações para melhorá-la.

Gomes e Sapiro (1993) citados por Baptista (2004), são categóricos ao afirmar que a imagem corporativa é “intangível e abstrata”. Ainda completa dizendo que a imagem “[...] não pode ser tocada, vista, ou medida em termos absolutos; existe somente como conceito na cabeça das pessoas”. Para Caudron (1997) é possível ter uma boa imagem e não ter uma boa reputação. A reputação, ao longo do tempo, substitui a imagem

A reputação corporativa no modelo de Fombrun (1996), citado por Oliveira (2016), deriva da identidade corporativa, sendo construída a partir das várias imagens da empresa para o consumidor, a comunidade, o investidor e o empregado.

Já no contexto da crise, Couto (2003) afirma que esta é um fenômeno complexo, de diversas origens possíveis, internas ou externas ao País, caracterizado por um estado de grandes tensões, com elevada probabilidade de agravamento – e risco de sérias consequências - não permitindo que se antevisto com clareza o curso de sua evolução.

Lewis (2006), citado por Costa (2016), é mais breve e define crise como: “uma interrupção do estado normal de funcionamento que resulta em turbulência, instabilidade e perturbação significativa de um sistema”.

Observado esses valores positivos e negativos no que tange o gerenciamento da comunicação em uma empresa, pode-se afirmar que nenhuma organização está imune a crises. A diferença é que algumas mais preparadas, principalmente do ponto de vista da comunicação, administram melhor os problemas. Outras deixam que os fatos, ou boatos, destruam a sua reputação. A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada (FORNI, 2003, p. 363).matos

Kunsch (2003) observa, com o objetivo de mostrar o quanto é importante e vantajoso para as organizações que elas deixem de agir no improviso e invistam em planos de gerenciamento

de crises é que ao administrar problemas, conflitos ou questões controversas, pressupõe que todo um processo de planejamento e de gerenciamento de programa de ações devem ser levados a efeito. Assim, certos pontos de destaque devem ser observados.

Caldini (2000) afirma que existem algumas etapas para que uma leve colocação comunicativa errônea ou boato, podem gerar uma crise. No primeiro estágio da crise, acontece a simplificação do boato. Uma grande história resumida. No segundo estágio ocorre o exagero. Os detalhes mais agudos são aumentados e a história ganha dramaticidade. No terceiro estágio, a opinião pública interpreta o boato de acordo com a sua visão de mundo, com os seus valores. Nesse momento, se não se gerenciou a crise, os efeitos podem ser devastadores (CALDINI, 2000).

### **3. Metodologia**

Com relação à metodologia que foi utilizada nesse trabalho, realizou-se um estudo aplicado, no qual, de acordo com Barros e Lehfeld (2000), tem-se como ponto de partida a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com efeito de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Neste contexto, considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, o que caracteriza a pesquisa como qualitativa, que envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem (DENZIN e LINCOLN, 2006, p. 18).

Quanto aos objetivos, a pesquisa foi exploratória. Pode-se dizer que seu planejamento é bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL 2002, p. 42). Ou seja, essas pesquisas proporcionam maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Em relação aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de caso. Gil (2002) explica que um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permite seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL, 2002, p. 54). Desse modo, será analisado nesse estudo de caso as ocorrências de pré-crise, crise e pós-crise que ocorreram com a empresa Anglo America que está situada em Santo Antônio do Gramma em Minas Gerais.

Seguindo os procedimentos indicados anteriormente, para a coleta de dados foram realizadas pesquisas em livros, sites, em artigos científicos, com inclusão de dados obtidos em conteúdos jornalísticos e disponibilizados pela empresa. Todos esses dados são relevantes ao ano de



2018, visto que foi o cenário que chamou mais a atenção dessa pesquisa. Em seguida, foram organizados com o objetivo de melhor análise e discussão das informações, buscando destacar as de maior relevância para o presente trabalho.

#### **4. Análise de Resultados**

O caso começa quando a Anglo American identificou no dia 12 de março de 2018, um problema no mineroduto que transportava sua produção de minério de ferro de Minas Gerais ao Rio de Janeiro, em um ponto na área rural de Santo Antônio do Grama/MG. Houve vazamento de cerca de 300 toneladas de polpa em um dos córregos da região. Não houve vítimas. Do dia 12 ao dia 27 de março daquele ano, a operação do Minas-Rio foi suspensa. Na noite do dia 27 de março, a empresa iniciou a retomada das operações, com a autorização do Ibama (Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis), após análise da documentação apresentada, que evidencia o cumprimento de uma série de ações em resposta ao incidente (ANGLO AMERICAN, 2018). No dia 29 de março de 2018, foi identificado outro vazamento no mineroduto, próximo à Estação de Bombas 2, também na cidade de Santo Antônio do Grama/MG. A operação foi, então, imediatamente paralisada (ANGLO AMERICAN, 2018).

##### **4.1. A empresa antes do rompimento do mineroduto**

Fundada em 1917, a Anglo American é uma empresa global no ramo da mineração, dentre os seus produtos estão o carvão, cobre, platina diamante, níquel e minério de ferro, estes dois últimos sendo lavrados no Brasil. (ANGLO AMERICAN, 2018).

A unidade operacional que extrai minério de ferro, é denominada Minas-Rio<sup>2</sup>, localizado nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro. Já a unidade produtora do níquel, possui operações nos municípios de Barro Alto e Niquelândia, em Goiás. (ANGLO AMERICAN, 2018).

A sede da empresa no país fica localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais e sua sede global em Londres, Reino Unido. Suas operações estão presentes, além do Brasil, no sul do continente africano, na América do Norte e no sul da Austrália (ANGLO AMERICAN, 2018). Dentre os valores que a empresa preza estão a segurança, preocupação e respeito, responsabilidade, colaboração e inovação.

---

<sup>2</sup> Segundo a Anglo American (2018), durante sua implantação, o projeto Minas-Rio foi um dos maiores projetos de minério de ferro do mundo. Está nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro, no Brasil. O projeto é uma operação de exportação de minério de ferro totalmente integrada, com mina, usina de beneficiamento, mineroduto de 529 km e o terminal de minério de ferro dedicado no Porto de Açú. Possuímos 100% do Minas-Rio, com exceção da instalação portuária, a qual detemos 50% em joint venture na Ferroport (ANGLO AMERICAN, 2018).



Com relação a suas marcas na mídia, foram identificados alguns prêmios pelas suas ações no mercado.

A Anglo American recebeu, em 2016, recebeu o VI Prêmio Hugo Werneck de Sustentabilidade & Amor À Natureza, na categoria Melhor Projeto de Parceiro Sustentável. A premiação é promovida pela Revista Ecológico e foi obtida como resultado do trabalho realizado na Estação Ciência, localizada em Conceição do Mato Dentro, em Minas Gerais (ANGLO AMERICAN, 2018).

Em matéria publicada em seu site, o jornal DeFato (2014) noticia o reconhecimento que a mineradora Anglo American recebeu durante a 16ª edição do Prêmio de Excelência da Indústria Minero-metalúrgica Brasileira.

A premiação tem o objetivo de divulgar, anualmente, as melhores tecnologias, processos e conceitos aplicados em mineradoras de todo o País (MINÉRIOS & MINERALES, 2018).

Em 2016, a empresa também foi reconhecida no mesmo prêmio, durante a 18ª edição. O projeto premiado foi “Benefícios da aplicação da metodologia Lean Six Sigma (LSS) para o aumento da produtividade mina-britagem” desenvolvido no Negócio Fosfatos, em Ouidor, em Goiás (ANGLO AMERICAN, 2018).

Segundo o jornalista Marcelo Villela, da revista Mining.com, em 2016, a Unidade de Negócio Minério de Ferro Brasil (Minas-Rio) da empresa ficou em 1º lugar no ranking das Melhores Empresas de grande porte para se trabalhar em Minas Gerais.

Sua metodologia é reconhecida mundialmente e suas informações são usadas com frequência para elaborar listas das melhores empresas para trabalhar. Em média, anualmente o instituto trabalha com mais de 6.200 companhias, representando mais de 12 milhões de funcionários (VILLELA, 2016).

Ainda segundo Villela (2016) o *Great Place to Work* é responsável pelo ranking de empresas com excelentes ambientes de trabalho e estudando e reconhecendo em mais de 50 países essa metodologia.

A empresa recebeu em 2018 pela quarta vez consecutiva o Prêmio Empresa que melhor se Comunicam com Jornalistas, que em 2014 foi organizado pela revista Negócios da Comunicação e a Cecom/UFMG (Centro de Estudos da Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais). Com isso, está entre as três empresas do ramo da mineração que melhor se relacionam com a imprensa (ANGLO AMERICAN, 2018).

Essas notícias e os valores organizacionais adotados pela empresa leva-se a crer que a Anglo American presava por uma boa reputação perante a sociedade civil.

## 4.2. A empresa depois do rompimento do mineroduto

Já após o rompimento do mineroduto, a empresa teve que tomar algumas ações estratégicas para que fossem necessárias as modificações de identidade e comunicação entre empresa, assessoria de imprensa e público em geral, a fim de melhorar sua visão para investidores e *stakeholders* que fazem parte de seu círculo de negócios. Sendo, assim, são citadas abaixo algumas dessas modificações:

- Diálogo, transparência e simplicidade com todos os públicos. Todos os dias Implantação do Plano de Gestão e Comunicação de Crise, por meio de um comitê que se reunia dez vezes por dia;
- Maior respeito aos valores da empresa;
- Comparação do incidente com o rompimento da barragem de Fundão, da empresa Samarco, em 5 de novembro de 2015. Para reduzir boatos, foram publicadas todas as informações sobre fatos e ações realizadas;
- Clima de insegurança na empresa com a paralisação das atividades. Por isso, os empregados recebiam as informações antes e/ou simultaneamente à imprensa;
- A imprensa repercutiu o incidente como o “novo desastre ambiental de Minas Gerais. Por isso, foram enviados releases diários para os veículos locais, regionais e nacionais e um hot site foi criado para arquivar os principais dados sobre o incidente;
- Foi elaborada uma Newsletter para os órgãos públicos e instâncias reguladoras.
- Funcionários foram até as residências da cidade para informar com simplicidade, agilidade e clareza sobre a distribuição de água, a evolução das obras de reparação e as ações de limpeza do ribeirão.
- Após o rompimento do mineroduto pela 2ª vez, o presidente da empresa no Brasil, Rubens Fernandes assumiu o posto de porta-voz institucional junto aos públicos de interesse e realizou, algumas horas após o incidente, uma entrevista coletiva com a imprensa;
- Envio de “Conexão Extra” para os empregados duas horas após o incidente;
- Produção de material de apoio para líderes;
- Reuniões dos gestores com suas equipes para falar sobre férias coletivas;
- Envio de notas e releases para imprensa cerca de três horas após o segundo incidente;
- Atualização diária de conteúdos para redes sociais;
- Diálogo constante com as comunidades.

- Novo vídeo do presidente destacando que as operações só voltariam após inspeção criteriosa.
- Em abril, foi lançado um aplicativo para smartphones para potencializar o acesso de empregados e estimular a manutenção do vínculo entre a empresa e os profissionais em suspensão temporária do contrato de trabalho.

### **4.3. Resultados obtidos com as ações de comunicação**

A Anglo American (2018) realizou uma pesquisa com os moradores da cidade de Santo Antônio do Gramma, em Minas Gerais para identificar o resultado as ações de comunicação realizadas.

Os resultados obtidos com as ações de comunicação realizada na pesquisa apontaram que 84% dos moradores pesquisados afirmaram receber as informações geradas pela empresa; 51% consideraram o serviço de som volante (sirenes) como a ferramenta de comunicação mais efetiva; 93% apontaram que o principal impacto foi a falta de água em seus domicílios e empregos, afetando-os em suas necessidades básicas; e 83% afirmaram que as ações adotadas pela empresa resolveram os problemas.

Ainda segundo a empresa, 262 moradores da cidade opinaram sobre a reputação da empresa na região pós rompimento do mineroduto. Deste montante, 50 pessoas consideraram que a reputação da empresa piorou. Para 144 dessas pessoas, não houve mudança nesta percepção, ou seja, a reputação da empresa permaneceu nos mesmos patamares. Já para 68 pessoas disseram que a reputação da empresa melhorou.

Almeida (2005), citado por Oliveira (2016), diz que um dos grandes desafios da atualidade tem sido entender como a reputação pode ser melhor construída, como lidar melhor com ela na rotina da organização e como sustentá-la durante anos.

Estes mesmos moradores responderam à pergunta relacionadas as ações de comunicação e, 67,9% afirmaram que a empresa agiu com transparência e 71% disseram que a comunicação foi feita com agilidade e qualidade.

A Anglo American (2018) também realizou uma pesquisa para analisar como foi feito o relacionamento entre a empresa e a imprensa:

Notou-se, então, que a maioria das informações vinculadas nos meios de comunicação foram geradas a partir de entrevistas, 83%, seguida por notas, com 17% (não houve dados para coletiva de imprensa).

Forni (2018) afirma que de um lado, as empresas devem estar atentas ao mercado, sempre em busca da presença ativa na imprensa, ocupando espaços que representam investimento na

construção da imagem institucional. De outro lado, as empresas devem atuar monitorando o que a imprensa fala ou pretende falar sobre a empresa, para adotar reposicionamentos.

Essa é uma prática diária, que deve ser adotada por qualquer instituição que pretenda ter uma boa imagem no mercado. Daí a atenção com que esse tema deve ser acompanhado pela empresa (FORNI, 2018).

O que mais se observou foi uma grande redução no número de matérias que tinham a empresa como foco, sinalizando, assim a tendência de desembarque da crise. A partir disso o monitoramento via mídias sociais foi um modo de examinar melhor o desembaraço e posicionamento da empresa perante os clientes e *stakeholders*.

Nas redes sociais, o *Facebook* foi o carro-chefe da estratégia nos meios digitais, sendo 483 mil seguidores, mais de 20.200 reações, 2.136 comentários e 3.598 compartilhamentos. No *Twitter* foram 31 mil seguidores, 28 conteúdos postados, 229 reações, 35 comentários e 49 compartilhamentos. Já no *LinkedIn*, foram 26 mil seguidores, 8 postagens, 63 comentários e 1.363 compartilhamentos (ANGLO AMERICA, 2018).

Segundo a empresa, cerca de três milhões de reais foram investidos em ações de comunicação integradas durante a crise, ou seja, com a imprensa e com os colaboradores.

## **5. Conclusões**

Com a conscientização e evolução da importância da comunicação organizacional dentro das organizações, será possível atuar em crises de imagem e reputação indesejáveis. É evidente que só é possível prevenir e se preparar para essas crises se existir a capacidade e interesse da empresa em comunicar-se de forma transparente, objetiva, continuada e próxima aos públicos com quem a empresa se relaciona: funcionários, clientes, potenciais clientes, comunidades, fornecedores, governo e a sociedade em geral.

É comum que as empresas investiam tempo, tecnologia, capital, recursos físicos e humanos para construir sua reputação. É um processo contínuo que vem desde a entrada das empresas no mercado. Entretanto, o que levou anos, talvez décadas, para ser construído pode ser destruído em questões de horas.

A crise causa um impacto negativo muito grande na reputação e imagem da empresa, além de prejuízos no faturamento. Por esse motivo, as ações improvisadas jamais devem ser realizadas em um momento de crise, pois o que está em jogo é a história da organização. Todas as medidas necessárias para combater uma crise de reputação e/ou imagem devem ser planejadas com antecedência, ou seja, analisando seu potencial e consequências.

Preparar-se para uma crise é evoluir, aos poucos, a forma de se antever, planejar e posteriormente executar a gerência da crise. Na crise da Anglo American, analisada neste trabalho, percebeu-se que as ações de comunicação adotadas pela empresa foram de essenciais para amenizar os impactos deste momento delicado.

A Anglo American desempenhou suas ações de comunicação de forma integrada, buscando o objetivo de firmar a sua reputação, reconquistar seu espaço e reposicionar sua credibilidade perante os clientes, a comunidade, os fornecedores e, principalmente, os órgãos públicos fiscalizadores do setor minerário, ocupando, então, o espaço que possuía antes da crise.

Portanto, o que se revelou neste trabalho, em relação ao seu objetivo, é que um dos maiores “capitais” da Anglo American é a sua reputação, construída ao longo dos anos. Essa reputação é potencializada por inúmeras ações realizadas fora da crise, que podem transmitir credibilidade nos momentos de crise, o que sobrepõem à vivida pela empresa.

Uma crise, sob o aspecto de comunicação, não é um evento, é um processo. Ela possui início, meio e fim; e necessita de uma preparação. Como uma doença potencialmente fatal, as crises jamais deve ser subestimadas e ser sempre monitorada, pois a qualquer momento pode se instaurar.

## Referências

ANGLO AMERICAN. **Mineração e Pessoas Fazem a Diferença**. Disponível em: [http://brasil.angloamerican.com/?sc\\_lang=pt-PT](http://brasil.angloamerican.com/?sc_lang=pt-PT). Acesso em: 07 set. 2018.

AUGUSTO, M. A. O. S. **A Comunicação Institucional e o Papel das Relações Públicas e do Protocolo na Sociedade Contemporânea**. Vivat Academia. nº 107. Jul/Ago. 2009. 52p.

BALDISSERA, R. **IMAGEM-CONCEITO: A INDOMÁVEL ORGIA DOS SIGNIFICADOS**. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, XXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belo Horizonte, MG, 2003, 17p.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BAPTISTA, S. G. **A importância do estudo sobre a imagem organizacional para unidades de informação e para seus gestores**. Disponível em: <http://www.redalyc.org/html/161/16101904/>. Acesso em: 15 set. 2018

BUENO, W. **Comunicação e crise: e a lama escorrendo por debaixo do tapete.** Comunicação Empresarial Online, 2009. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acesso em: 08 mar. 2018.

CALDINI, A. **Como gerenciar a crise.** Exame. São Paulo, v.34, n°2, 2000, 2p. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/administracaodecrises/0087.htm>>. Acesso em: 06 mai. 2018.

CAUDRON, S. (1997). **Forget image: it's your reputation that matters.** Disponível em: <http://industryweek.com>] Acesso em: 14 de abr. 2018.

CARDOSO, O.O. **Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos.** Nov /Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>>. Acesso em 22 mai. 2018

COUTO, José Alberto Cunha. **O Gabinete de Segurança Institucional o gerenciamento de crises.** UNPAN, 2003. Disponível em: <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047338.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2018.

COSTA, A. M. S. **Gerenciamento de Crise em Operadores Aéreos: Plano de Resposta à Emergência.** Universidade do Sul de Santa Catarina, Santa Catarina, 2016, 65p.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006, 26p.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise.** In: DUARTE, Jorge. Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia - Teoria e técnica. 2a. ed. São Paulo, Atlas, 2003, 25p.

FORNI, João José. **Estratégia vitoriosa no relacionamento com a imprensa.** Disponível em: < <https://www.comunicacaoecrise.com/site/index.php/article-category-list/201-estrategia-vitoriosa-nde-relacionamento-com-a-imprensa>>. Acesso em: 25 set. 2018.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Editora Atlas S.A, 4º edição, 2002, 175p.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 4 ed. São Paulo: Summus, 2003. 424p.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

LOPES, B. B. **Comunicação e Responsabilidade Social Empresarial: O desafio de equilibrar a atuação comercial com a imagem ética: Caso Souza Cruz**, II Congresso Internacional Comunicación 3.0. Salamanca/ES, 2010

MATOS, G. G. **Comunicação, ética e responsabilidade social: tem tudo a ver**. Portal RH. Mai. 2007. Disponível em:  
<<http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/4680/comunicacao-etica-eresponsabilidade-social-tem-tudo-a-ver.html>>. Acesso em 14 abr. 2018.

OLIVEIRA, D. F. **Mensurando o valor da marca, a reputação e a identidade no setor automotivo**. Dissertação (mestrado) Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração 2016, p. 156.

PECIN, G. D. G. **Um Estudo sobre a Assessoria de Imprensa como Atividade Jornalística**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Goiânia, 2010, 11p

PEREIRA, C. **A importância da Comunicação Integrada nas organizações**, jul. 2011. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/marketing/a-importancia-da-comunicacao-integrada-nas-organizacoes/46543/>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

SILVA, G.C., SILVA, A.D.F., SILVA, N.C. de F.; **A Importância da Ética na Comunicação Organizacional: Uma Análise do Processo Comunicativo em Organizações de Caruaru-PE**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas V.2, Nº1. Jan./Abr. 2017. pp. 25-44

TAMEIRÃO, N. **Como estabelecer uma comunicação empresarial eficaz e melhorar sua corporação**. Jan 2018. Disponível em: <https://sambatech.com/blog/insights/comunicacao-empresarial/>>. Acesso em 14 abr. 2018.

VAZ, P. **Comunicação empresarial: conceitos e objetivos**. Administradores.com. Abr 2016. Disponível em:  
<<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/comunicacao-empresarial-conceitos-e-objetivos/94838/>>. Acesso em 14 abr. 2018