

Ambiências digitais como lugares de visibilidade/invisibilidade das organizações na gestão das crises

Digital environments as places of visibility/invisibility for organizations in crisis management

Cleusa Maria Andrade Scroferneker¹ | [ORCID ID](#)
scrofer@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil

Diego W. da Silva² | [ORCID ID](#)
dwander.silva@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil

Lidiane Ramirez De Amorim³ | [ORCID ID](#)
lidiane.amorim@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Brasil

Rosângela Florczak de Oliveira⁴ | [ORCID ID](#)
roflorczak@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Brasil

Recepción: 04/04/2021 Revisión: 01/05/2021 Aceptación: 24/06/2021 Publicación: 28/06/2021

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-11-207-226>

Resumo

No presente artigo discutimos sobre o processo de gestão de crise nas organizações e o respectivo ‘lugar/não-lugar’ da comunicação nesse contexto, considerando que as ambiências digitais (re) definem as relações nos/dos espaços organizacionais e que nestes espaços as organizações transitam entre estratégias de visibilidade e de invisibilidade. Recorremos, no espaço teórico, ao pensamento complexo (Morin, 2008, 2015), articulando, entre os autores, as contribuições de Augé (2017), Bauman (2016),

¹ Cleusa Maria Andrade Scroferneker, professora Titular de Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, na PUCRS. Bolsista PQ/CNPq 2. Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1450-2100>

² Diego Silva, professor da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, na PUCRS. Brasil. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0786-770X>

³ Lidiane Ramirez De Amorim, assessora de Comunicação e Marketing da PUCRS. Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1924-1245>

⁴ Rosângela Florczak de Oliveira, professora de graduação e de pós-graduação na ESPM. Consultora em gestão de reputação e prevenção de crise. Brasil. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8926-017X>

Forni (2013) e Wolton (2010). Em termos empíricos, partimos da observação de duas crises ocorridas no Brasil envolvendo a Mineradora Vale S.A. (Brumadinho e Mariana). As dimensões qualitativa e exploratória (Gil, 2021) caracterizam a natureza do trabalho. Os resultados indicam que há uma (des/re) territorialização na/da comunicação nessas ambiências, ao longo desses acontecimentos, potencializando não-lugares (Augé, 2017) e a ausência de diálogos. Conforme ressalta Santaella (2010), ambiências digitais, como as mídias sociais, incrementam sobremaneira as relações coletivas que fundamentam as organizações, propõem agenciamentos e hibridações, territorialidades fluidas e 'sublevações temporárias', marchas deslocativas pelas diferenças, "para comunicar outras visões e ideias que as ideologias exclusivas e as verdades absolutas, fechadas sobre si mesmas como as cidades muradas, não contém" (Santaella, 2010: 280). Por outro lado, esse mesmo fascínio diante dessa realidade midiaticizada, por vezes ofuscam movimentos de invisibilidade, silenciamento, ocultação e esvaziamento de relações e interações. Os casos da Vale S.A. também evidenciam a diluição de fronteiras e territórios comunicacionais, que fazem com que os desdobramentos das crises transbordem os locais geográficos nos quais os eventos críticos acontecem. Se a era digital tem como um de seus traços a ubiquidade (Santaella, 2010), acreditamos que os efeitos das crises também se tornam 'ubíquos', ou seja, estão por toda a parte e reconfiguram por completo as noções de impacto e alcance. Nesse contexto, as tentativas de invisibilizar aspectos da crise tornam-se insuficientes.

Palavras-chave: comunicação organizacional, gestão de crise, ambiências digitais, diálogo dialógico.

Abstract

The digital environments (re) defines the relationships in/of organizational spaces. We realize that in these spaces as associations they move between visibility and invisibility strategy, considering opportunities and risks that involve them recursively. In this scenario, we discuss possible places/non-places for organizational communication in digital environments and reflect on the crisis management process in associations and the respective 'place' of communication. We start from the assumption that the associations are immersed in a scenario of uncertainty (Morin, 2008) and hypervisibility in which the ordinary daily life becomes, increasingly, transparent and absent of borders for the social environment. With this, the critical hypothesis, which are conventionally called 'crisis', become the new common (Bauman, 2016). And it is precisely in times of crisis that communication gains centrality, because "without effective, transparent, timely communication, it becomes much more difficult to control the crisis" (Forni, 2013: 289). We resort to complex thinking (Morin, 2008) and, in empirical terms, to the observation of two crisis that occurred in Brazil involving a mining company, Vale S.A. (Brumadinho and Mariana). To reflect on the (non) place of communication in crisis situations, in the light of the analysis of the cases mentioned, we are anchored in the anthropological conception of place and not place proposed by Augé (2010, 2012). The results indicate that there is a (de/re) territorialization in/of communication in these environments, over the course of events, potentiating non-places (Augé, 2017) and the absence of dialogues. There is a

potential for hierarchical communication to give rise to dialogical dialogue (Sennett, 2012), which is not always understood, comfortable and experienced by organizations. Such scenarios, fluid and accelerated, demand openness to horizontal and more egalitarian communication to the detriment of hierarchical, vertical, centralized and centralizing communication. As Santaella (2010) points out, digital environments, such as social media, greatly increase the collective relationships that underlie organizations, propose agency and hybridization, fluid territorialities and 'temporary upheavals', displacement marches through differences, "to communicate other visions and ideas that exclusive ideologies and absolute truths, closed in on themselves like walled cities, do not contain" (Santaella, 2010: 280). On the other hand, that same fascination and seduction in the face of the possibilities arising from this mediatized reality, sometimes overshadow movements of invisibility, silencing and emptying of relationships and interactions. Vale S.A.'s cases also show the dilution of borders and communicational territories, in the midst of mediatized contexts, which cause the unfolding of crises to overflow the geographic locations where critical events take place. If the digital age has ubiquity as one of its features, in which borders between private and public life, between inside and outside, between here and there (Santaella, 2010), we believe that the effects of crisis also become 'ubiquitous', that is, they are everywhere and completely reconfigure the notions of impact and reach. In this context, attempts to make aspects of the crisis invisible become insufficient. The qualitative and exploratory dimensions (Gil, 2021) characterize the nature of the work. The theoretical review was developed from the dialogue between authors such as Augé (2017), Bauman (2016), Morin (2015), Forni (2013) and Wolton (2010), among others.

Keywords: organizational communication, digital environments, dialogical dialogue, crisis management.

Sumário

1. Introdução
2. Marco Teórico
3. Metodologia
4. Resultados
5. Conclusões
6. Referências

Summary

1. Introduction
2. Theoretical foundation
3. Methodology
4. Results
5. Conclusions
6. References

1. INTRODUÇÃO

Partimos do pressuposto que as organizações estão imersas em um cenário de incertezas (Morin, 2008) e de hipervisibilidade no qual o cotidiano ordinário se torna, cada vez mais, transparente e ausente de fronteiras para o ambiente social. Com isso, situações críticas, que se convencionou denominar de ‘crises’, tornam-se o novo comum (Bauman, 2016). E é justamente em momentos de crise que a comunicação ganha centralidade, pois “sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise” (Forni, 2013: 289).

Embora a afirmação de Forni (2013) pareça clara e repleta de sentido, emerge uma pergunta que mobiliza os esforços desta pesquisa: quais os impactos das ambiências digitais na comunicação no contexto da gestão das crises organizacionais? Para responder a esse questionamento definimos três objetivos: (1) discutir a estratégias de visibilidade/invisibilidade na comunicação nas ambiências digitais em contextos organizacionais; (2) refletir sobre o processo de gestão de crise e o respectivo ‘lugar’ da comunicação nesses contextos e, (3) analisar dois casos de crises recentes envolvendo a Mineradora Vale S.A.⁵: Brumadinho e Mariana.

Ao recorrer ao pensamento complexo (Morin, 2008), assumimos a condição de sujeitos imersos no objeto de pesquisa e que o conhecimento construído busca religar dimensões (Morin, 2008) da realidade humana e social, artificialmente separadas. Reconhecemos que a incerteza, o caos e os movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo, estabelecem os contextos para as reflexões aqui propostas.

As dimensões qualitativa e exploratória (Gil, 2021) caracterizam a natureza do trabalho. A discussão teórica foi desenvolvida a partir da interlocução entre os autores como Augé (2017), Bauman (2016), Morin (2015), Forni (2013) e Wolton (2010), dentre outros.

⁵ A Vale S.A. é uma empresa brasileira que atua em cerca de 30 países. Atualmente é a maior produtora mundial em minério de ferro, pelotas e níquel (VALE, 2020a).

2. MARCO TEÓRICO

A nossa reflexão⁶ sobre a transformação da comunicação nas ambiências digitais busca acolhida no pensamento complexo, que no dizer de Morin (2015: 118) “visa ultrapassar a confusão, o embaraço e a dificuldade de pensar com o auxílio de um pensamento organizador: que separa e que liga”. Sob essa perspectiva, esse pensar tende a incomodar por desacomodar, tirando-nos da zona de conforto das prescrições, dos modelos, da (in) visibilidade previsível dos manuais, das práticas instrumentais. O pensamento complexo, por sua vez, nos revela e materializa a incerteza do futuro (Morin, 2019) ao lembrarmos que “Não há como eliminar a incerteza, pois não se pode conhecer com perfeita precisão todas as interações de um sistema, sobretudo quando o sistema é muito complexo” (Morin, 2015: 41).

Essa compreensão da complexidade do sistema, igualmente nos coloca frente à aceitação da imprevisibilidade da mudança, desafiando-nos a assumir a organização como um sistema vivo, em permanente movimento de ordem e desordem. Concordamos com Capra (2005: 111) quando afirma que, “Para resolver o problema da mudança das organizações, temos antes, de mais nada, de compreender os processos naturais de mudança que caracterizam os sistemas vivos”, ou seja, “Compreender a vida é compreender seus processos intrínsecos de mudança” (Capra, 2005: 112).

Percebemos as ambiências digitais como espaços em que as organizações transitam entre desejos de visibilidade e de invisibilidade, considerando oportunidades e riscos que as envolvem todo o tempo, de modo recursivo. Quando tratamos de visibilidade, estamos nos dirigindo à possibilidade de expressar, manifestar, visibilizar aspectos desejados na relação com públicos que interessam à organização. Por sua vez, a invisibilidade, enquanto motivação, está relacionada a pautas sensíveis, frágeis, associações incômodas,

⁶ “A reflexão é um processo de conhecer como conhecemos, um ato de voltar a nós mesmos [...]. Toda a reflexão faz surgir um mundo. Assim, a reflexão é um fazer humano, realizado por alguém num determinado lugar” (Maturana & Varela, 2001: 30-32).

que as organizações esperam ocultar do campo de visibilidade dos interlocutores, ou seja, invisibilizar (Da Silva & Baldissera, 2019).

De acordo com Lasta (2015: 56), a “[...] visibilidade midiática transforma o domínio público em fluxos de informações que concorrem pela ‘atenção.’” Tem como pressuposto ocupar o “centro do palco” nessas ambiências, dentre tantos outros agentes que almejam o mesmo patamar. Trivinho (2011) assegura que esse horizonte se configura como uma necessidade compulsiva de aparecer, algo como um “imperativo da presença midiática”, o que conduz as organizações a uma busca acelerada por projeção e autopromoção.

Refletir sobre visibilidade, nos contextos contemporâneos, pressupõe considerar a incidência das ambiências digitais para a disseminação de crises. Afinal, de modo ascendente, tais crises ganham relevância a partir da potência que adquirirem em termos midiáticos. Dito isto, assumimos que a visibilidade nem sempre se constitui como lugar desejado, porque pode representar o afastamento de sentidos aos quais as organizações atuam para se associar. Isso se acentua por um certo império da imagem que marca os nossos tempos, igualmente pela ascensão da espetacularização – que muitas vezes promove incoerências entre discursos e práticas – e, ao mesmo tempo, por uma crescente vigilância dos públicos sobre as práticas organizacionais.

As organizações vêm adotando diversas estratégias na tentativa de incidir sobre a (in) visibilidade nas ambiências digitais (Da Silva & Baldissera, 2019). Algumas apresentam nuances técnicas simples e legítimas; outras evidenciam que a preocupação é tão expressiva a ponto que são utilizados recursos altamente refinados e sofisticados. Por vezes, chegam a embater com as noções de respeito aos públicos e de conformidade. Portanto, estamos diante de uma problemática que assume relevo na pauta de organizações, preocupadas com os impactos que as dinâmicas nessas/dessas ambiências sejam capazes de provocar.

O impacto dessas novas mídias no comportamento organizacional e social pode ser compreendido a partir da teoria da midiatização (Veron, 2014). Em meio às profundas transformações vividas pela sociedade e pelas organizações, está a importância intensa e

transformadora da mídia na cultura e na sociedade. Como defende Hjarvard (2015), cultura e sociedade tornam-se cada vez mais dependentes das mídias e seus *modus operandi*, ou lógica da mídia.

Tais reflexões fazem pensar sobre o quanto estes (não) lugares se constituem como espaços de diálogo, de trocas entre organizações e públicos, enquanto possibilidade de relacionamento e de interações qualificadas. Parece-nos que o olhar e as práticas estão centradas prioritariamente em tentativas de controle da visibilidade, para que seja positiva e atrativa à organização, do que de fato na busca por uma comunicação em seu sentido autêntico, caracterizada por trocas, compartilhamentos, negociações e diálogos, como sugere Wolton (2010).

3. METODOLOGIA

Partindo dos pressupostos metodológicos previstos em procedimentos que abarcam as dimensões qualitativa e exploratória (Gil, 2021), o estudo se desenvolve a partir da recursividade entre a revisão bibliográfica, que estabelece o marco teórico e a análise documental relacionada a dois casos recentes envolvendo a Mineradora Vale S.A., no Brasil: o rompimento das barragens de rejeitos de Mariana (MG), em 5 de novembro de 2015, e de Brumadinho (MG), em 25 de janeiro de 2019.

As análises propostas foram realizadas a partir de documentos e conteúdos publicados em plataformas digitais ao longo do mês de outubro, são eles: a) documentos institucionais da mineradora, com destaque para o chamado *Balanço da Reparação* (Vale, 2020b), publicado pela empresa na etapa pós-crise; b) perfis oficiais da Vale S.A. nas plataformas Facebook, YouTube e LinkedIn; c) levantamento de dados na plataforma Google Trends.

A articulação entre a dimensão teórica e empírica nos revela a ambivalência que caracteriza as crises. "As crises agravam as incertezas, favorecem os questionamentos; podem estimular a busca de soluções e também provocar reações patológicas [...]" (Morin & Viveret, 2013: 9). De forte impacto humano e ambiental, os dois casos nos remetem a

considerar que “Qualquer decisão é um desafio, particularmente em um meio rico de interações e retroações, a ação requer uma estratégia suscetível de se modificar em função da imprevisibilidade e das informações adquiridas no decorrer da ação” (Morin, 2015: 46).

4. RESULTADOS

Sob o ponto de vista do que foi registrado em conteúdos jornalísticos e documentos públicos sobre a gestão das crises provocadas pelos acidentes, pontuamos que o tratamento preventivo e a contenção das duas tragédias guardam situações comuns aos dois casos. Tanto no primeiro evento, que ocorreu em 2015, às 15h30, quando se rompeu a barragem do Fundão⁷, quanto no segundo, em 2019, às 12h28⁸, no rompimento da barragem da Mina de Feijão, as estruturas estavam construídas nas proximidades de cidades, não havia, em funcionamento, um sistema de sirenes de alerta à população e faltava orientação para as comunidades a respeito do plano de evacuação dos locais (Passarinho, 2019).

As consequências catastróficas humanitárias e ambientais dos dois eventos alcançaram forte repercussão, gerando questionamentos sobre o posicionamento da Vale S.A. Entendemos que as cobranças se devem especialmente porque, ao assumir a gestão da empresa após o primeiro evento, o presidente que ocupava o cargo na época do segundo acidente, comprometeu-se em evitar novas tragédias usando a frase: "Mariana nunca mais" (Passarinho, 2019). O compromisso assumido publicamente não foi cumprido.

⁷ O rompimento gerou um mar de lama com mais de 50 milhões de metros cúbicos de rejeitos de minério de ferro e sílica, afetou mais de 40 municípios e provocou a morte de 19 pessoas. Foi considerada a maior tragédia ambiental do Brasil e arrasou o subdistrito de Bento Rodrigues, que ficava a cerca de seis quilômetros do local do acidente (D'Agostino, 2015).

⁸ A barragem I da mina de Feijão rompeu-se, liberando 12 milhões de metros cúbicos de rejeitos de mineração. A capacidade da barragem era de aproximadamente 13 milhões de metros cúbicos. A força da onda de lama varreu equipamentos operacionais (como trens, veículos e máquinas de beneficiamento do minério) e o centro administrativo da Vale, soterrando escritórios, vestiário e um refeitório, matando 249 pessoas que trabalhavam ou circulavam no local (Conselho Nacional dos Direitos Humanos, 2019). Além dos 249 mortos, há 11 pessoas desaparecidas.

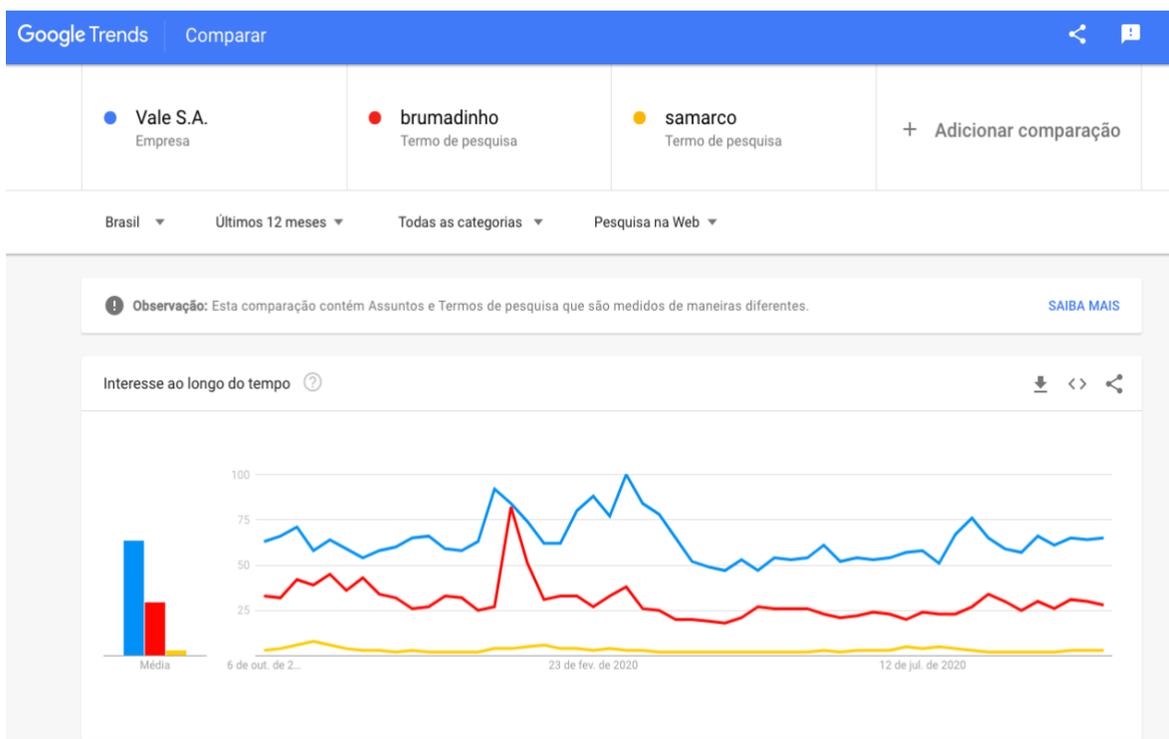
O levantamento de dados na plataforma Google Trends⁹ nos permitiu perceber a repercussão nas ambiências digitais. Em 2019, Brumadinho foi o quarto termo mais procurado no mecanismo de busca do Google e as associações feitas com a palavra foram: *tragédia, vítima, desastre e bombeiro*. Já em 2015, o desastre em Mariana contou com 14 milhões de buscas e teve como palavras associadas mais incidentes: *deslizamento de terra, mineração e meio ambiente* (grifos nossos).

Mesmo com o distanciamento do tempo¹⁰, em outubro de 2020, os números do Google Trends nos mostravam que a empresa Vale S.A. e os dois casos permaneciam sendo pesquisados regularmente no espaço da internet (Figura 1).

Ainda nas ambiências digitais é possível perceber a busca por interlocução com a Vale S.A., sobre as tragédias, em seus espaços criados em mídias sociais como Facebook, YouTube e LinkedIn. Em levantamento realizado no dia 3 de outubro de 2020, encontramos um vídeo nas referidas plataformas que aparenta prestar homenagem às mulheres que atuam na mineração.

⁹ Google Trends é uma ferramenta gratuita do Google que permite acompanhar a evolução do número de buscas por uma determinada palavra-chave ao longo do tempo. Ao pesquisar por uma palavra, o Google Trends mostra um gráfico em que o eixo horizontal representa o tempo e o vertical, o volume de buscas.

¹⁰ Como mencionado, o rompimento barragem em Mariana ocorreu em 5 de novembro de 2015 e em Brumadinho, em 25 de janeiro de 2019.

Figura 1. Tela do Google Trends com resultados das pesquisas em 2020

Fonte: Google Trends (2020).

Mesmo tendo um caráter institucional e nenhuma conexão direta com os dois casos aqui analisados, percebemos que nas três mídias citadas, as pessoas que ali se colocam em diálogo com a empresa, ainda desejam manifestar-se sobre Mariana e Brumadinho:

- “E ai Vale, tudo bom? Tá dando assistência para as famílias das pessoas que vocês mataram em Brumadinho [sic]” (YouTube, 2020);
- “Os que deram a vida pela esta empresa os familiares já receberam alguma coisa? [sic]” (Facebook, 2020);
- “Realmente, lugar de mulher é na firma do gringo graças ao voto elas tem o acesso às companhias de ira deixar os filhos sem nada, melhor do que morre embaixo da lama da Vale! [sic]” (LinkedIn, 2020).

As interlocuções nas mídias sociais oficiais da Vale S.A. confirmam o que Wolton (2006, 2010) considera sobre o papel do receptor no processo comunicacional. Na sociedade aberta, e complementamos, nas ambiências digitais, ele não é um simples receptáculo de informação, mas sim, um sujeito ativo na relação comunicacional, que a partir de sua lógica e interesse negocia com o interlocutor e protagoniza a comunicação. Nos casos analisados, mesmo quando a empresa propõe um tema ou apresenta uma informação em suas redes, os interlocutores (re) direcionam o diálogo para os seus interesses. Tais comportamentos reiteram também a natureza desses espaços digitais, sua vocação para serem 'lugares' de diálogo, ainda que sejam, por vezes, diálogos indesejados pelas organizações.

Para refletir sobre o (não) lugar da comunicação em situações de crise, à luz da análise dos casos de Mariana e Brumadinho, recorreremos à concepção antropológica de lugar e não lugar propostas por Augé (2010, 2012). Na perspectiva do autor, lugar é a construção concreta e simbólica do espaço, o princípio de sentido para quem o habita e de inteligibilidade para quem o observa. É constituído de, pelo menos, três características: pretendem-se identitários, históricos e relacionais. Já o não lugar se opõe ao lugar, ou seja, caracteriza-se pela ausência de sentidos, identidade e relação. São espaços normalmente de circulação e de consumo, onde não se inscrevem relações sociais duradouras, onde não há espaço para a comunicação que não aquela prescritiva e normativa.

Um dos documentos por nós analisados e que permite refletir sobre os possíveis (não) lugares da comunicação nas ambiências digitais em processos de gestão de crise, foi o Balanço da Reparação (Vale, 2020b) publicado pela empresa para dar visibilidade aos esforços da etapa pós-crise. Com 35 telas¹¹, disponível no portal de Vale na internet¹², constitui-se em um relatório que apresenta as iniciativas de recuperação desenvolvidas

¹¹ Documento disponível no site da Vale S.A. em formato de arquivo PDF. A paginação refere-se ao quadro apresentado na tela do computador.

¹² Disponível em Vale.com.

pela empresa. Entre elas: o monitoramento da Bacia do Rio Paraopeba, o que a empresa denomina como Plano de Recuperação Integral do desenvolvimento sustentável da região atingida, as soluções para a economia, as obras de infraestrutura urbana e os esforços para devolver o que está denominado como "normalidade" (Vale, 2020b: 3) para as comunidades e famílias (Figura 2).

Figura 2. Imagens do Balanço de Reparação Setembro de 2020 da Vale S.A.



Fonte: Vale (2020b)

Nesta manifestação formal da empresa, em parte desenvolvida para cumprir diretrizes fixadas judicialmente, podemos perceber o tensionamento sobre o (não) lugar da comunicação (Quadro 1).

Quadro 1. Sentidos da comunicação no Balanço de Reparação da Vale S.A.

Contexto	Citação	Sentidos da comunicação
Texto de apresentação do presidente da Vale	Aprendemos muito com o rompimento da Barragem I, em Córrego do Feijão. Essa tragédia segue nos ensinando a valorizar cada dia mais a conversa franca e transparente. É o que temos buscado incessantemente com as famílias das vítimas, com as comunidades de Brumadinho e demais territórios impactados, com os órgãos governamentais e com diversas entidades sociais (Vale, 2020b: 2).	Conversa franca e transparente – <i>comunicação como diálogo</i> Busca incessante – <i>comunicação como diálogo</i>
Mensagem do diretor especial de reparação e desenvolvimento	Com segurança, diálogo constante com os atingidos e o compromisso de reparar os danos causados de forma célere e justa, estamos avançando com as atividades da Reparação (Vale, 2020b: 2).	Diálogo constante com os atingidos – <i>comunicação como diálogo</i>
Infográfico sobre o conteúdo disponível (sumário)	Atualização do status das obras sociais e de infraestrutura urbana que foram definidas a partir da escuta ativa da voz das comunidades e da parceria com o poder público (Vale, 2020b: 3). Nossos esforços para melhorar as condições de vida dos atingidos e devolver a normalidade às comunidades evacuadas, através de ações respeitadas e canais contínuos de escuta e resposta, contribuindo, ainda, com a sustentabilidade econômica dos territórios (Vale, 2020b: 3).	[...] escuta ativa da voz das comunidades – <i>comunicação como diálogo</i> [...] canais contínuos de escuta e resposta – <i>comunicação instrumental</i>
Expediente do documento	Canais de atendimento – Canais Oficiais Use esses canais para esclarecer dúvidas e manter-se informado sobre as ações de reparação: www.vale.com/reparacao Canal de Atendimento: 0800 031 0831 Alô Indenizações: 0800 888 1182 O atendimento presencial está suspenso em razão da pandemia do novo coronavírus. Nesse período, as demandas são recebidas pelos canais digitais ou via Central de Atendimento. [...] Profissionais de Relacionamento com as Comunidades também possuem contato direto com as famílias, de forma remota. E, sempre que necessário, presencialmente, com todos os devidos cuidados para o combate à pandemia de Covid-19. Escritórios - Indenizações	Use esses canais para esclarecer dúvidas e manter-se informado – <i>comunicação instrumental</i> Nesse período, as demandas são recebidas pelos canais digitais ou via Central de Atendimento – <i>comunicação instrumental</i> Profissionais de Relacionamento com as Comunidades também possuem contato direto com as famílias – <i>comunicação como diálogo</i>

	Durante a pandemia, as negociações dos processos de indenizações individuais estão acontecendo de forma on-line (Vale, 2020b: 34).	
--	--	--

Fonte: Elaborado por Amorim, Da Silva, Oliveira & Scroferneker, com base no Balanço de Reparação da Vale (2020b).

Enquanto as palavras diálogo e conversa estão presentes nos textos de apresentação assinados pelo presidente da empresa e pelo diretor especial de reparação e desenvolvimento, ao longo do relatório há apenas quatro menções ao processo comunicacional na perspectiva de relação com as comunidades afetadas.

Observamos que coabitam duas compreensões de comunicação provenientes de diferentes perspectivas paradigmáticas: a comunicação como diálogo e a comunicação instrumental. A primeira emerge do Paradigma Dialógico (França, 2001), que sugere a igualdade de condições entre os interlocutores envolvidos, enfatizando, não a diferença entre os polos (emissor e receptor), mas a natureza da relação estabelecida entre ambos. A segunda está alinhada com o Paradigma Clássico e Funcionalista da comunicação, e evidencia a compreensão unidirecional do processo comunicacional.

Tais compreensões de comunicação também revelam os seus (não) lugares. Onde o diálogo e as relações se viabilizam, o ‘lugar’ da comunicação se concretiza, ao passo que quando a perspectiva instrumental e funcionalista impera, emerge o não lugar da comunicação, ou seja, quando a comunicação se reduz à informação mediada por um conjunto de ‘canais’, evidenciando a ausência de relações efetivas e de sentidos compartilhados.

5. CONCLUSÕES

Os principais resultados obtidos evidenciam que, nos casos analisados, as ambiências digitais (des/re) territorializam a comunicação, diluindo fronteiras e potencializando (não) lugares (Augé, 2017) a partir da existência e/ou ausência de diálogos dialógicos (Sennett, 2012). Para Silva (2008: 9), “O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. [...] O diálogo é sempre relação. Só há diálogo quando o interlocutor é

tomado como igual no campo da argumentação [...]”.

Tais cenários, fluidos e acelerados, exigem a abertura a uma comunicação horizontal e mais igualitária em detrimento da comunicação hierárquica, vertical, centralizada e centralizadora. Conforme ressalta Santaella (2010), ambiências digitais, como as mídias sociais, incrementam sobremaneira as relações coletivas que fundamentam as organizações, propõem agenciamentos e hibridações, territorialidades fluidas e ‘sublevações temporárias’, marchas deslocativas pelas diferenças, “para comunicar outras visões e ideias que as ideologias exclusivas e as verdades absolutas, fechadas sobre si mesmas como as cidades muradas, não contém” (Santaella, 2010: 280). Por outro lado, esse mesmo fascínio e sedução diante das possibilidades advindas dessa realidade midiaticizada, por vezes ofuscam movimentos de invisibilidade, silenciamento e esvaziamento de relações e interações.

Os casos da Vale S.A. também evidenciam a diluição de fronteiras e territórios comunicacionais, em meio a contextos midiaticizados, que fazem com que os desdobramentos das crises transbordem os locais geográficos onde os eventos críticos acontecem. Se a era digital tem como um de seus traços a ubiquidade, em que borram-se fronteiras entre vida privada e pública, entre dentro e fora, entre aqui e lá (Santaella, 2010), acreditamos que os efeitos das crises, em contextos contemporâneos, também tornam-se ‘ubíquos’, ou seja, estão por toda a parte e reconfiguram por completo as noções de impacto e alcance. Nesse contexto, as tentativas de invisibilizar aspectos da crise tornam-se insuficientes. Ainda que a organização tente distanciar-se deste tema, os interlocutores, favorecidos pelo caráter de horizontalidade e poder de voz da ambiência digital, trazem à tona e tornam visível o que a organização busca invisibilizar.

Os casos aqui analisados também revelam o quanto em situações de crise organizações como a Vale S.A. oscilam entre a tentativa de estabelecer uma comunicação de natureza dialógica, e a manutenção da comunicação instrumental e unidirecional. Nesse contexto híbrido e complexo, permeado de incertezas e (in) coerências, os lugares de diálogo e

interação, como as mídias sociais, tornam-se não lugares de comunicação na medida em que a organização silencia e não estabelece relações com as quais se compromete em outros espaços e ocasiões, como é o que sugerem os conteúdos do Balanço de Reparação, documento da Vale analisado neste estudo. O compromisso em viabilizar conversas francas e transparentes e o diálogo constante não parece se concretizar nas ambiências digitais, onde os interlocutores, com frequência, relembram as tragédias, cobram reparações, mas permanecem sem respostas por parte da empresa.

Essa compreensão corrobora com a nossa crença de que a comunicação assume relevância nos processos de gestão de crises nas ambiências digitais, seja nas mediações necessárias para minimizar impactos, estabelecer diálogos necessários para manter, tecer e/ou criar vínculos, seja para mitigar riscos e (re) tecer o imaginário acerca das organizações afetadas por potenciais crises. Nesse contexto, as (im) possibilidades comunicacionais nas ambiências digitais se revelam cotidianamente e são reflexos da cultura, gestão, profissionalização das práticas e pensamento comunicacional das organizações.

6. REFERÊNCIAS

- AUGÉ, M. (2017). *Não-lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. Campinas, São Paulo: Papirus.
- AUGÉ, M. (2012). *Para onde foi o futuro?* Campinas, São Paulo: Papirus.
- AUGÉ, M. (2010). *Por uma antropologia da mobilidade*. Maceió: Editora Unesp/UFAL.
- BAUMAN, Z., & BORDONI, C. (2016). *Estado de crise*. Rio de Janeiro: Zahar.
- CAPRA, F. (2005). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix.

CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS HUMANOS (2019). *Relatório da missão emergencial a Brumadinho/MG* após rompimento da Barragem da Vale S/A. Brasília. Recuperado de <https://bit.ly/2UCx9rE>

DA SILVA, D. W. & BALDISSERA, R. (2019). Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais. *Organicom*, 16(31), 16-26. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.163239>

D'AGOSTINO, R. (2015). Rompimento de barragem em Mariana: perguntas e respostas. *Portal G1*. Recuperado de <http://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2015/11/rompimento-de-barragens-em-mariana-perguntas-e-respostas.html>

FACEBOOK (2020). Vale no Brasil [website]. Recuperado de <https://www.facebook.com/valenobrasil/>

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

FRANÇA, V. V. (2001). Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. *Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual*, (05). Recuperado de <https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/article/view/36784>

GIL, A.C. (2021). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

GOOGLE TRENDS (2020). Recuperado de <https://trends.google.com/trends/>

HJARVARD, S. (2015). Da mediação à midiatização: a institucionalização das novas mídias. *Parágrafo*, 3(2), 51-62. <https://doaj.org/toc/2317-4919>

LASTA, E. (2017). Estratégias sociotécnicas de visibilidade e legitimidade na comunicação organizacional em rede. *Anais do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Curitiba. Recuperado de <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-2846-1.pdf>

LINKEDIN (2020). Perfil da Vale [website]. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/vale/?originalSubdomain=br>

MATURANA, H. R., & VARELA, F. J. (2001). *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena.

MORIN, E. (2019). *Fraternidade: para resistir à crueldade do mundo*. São Paulo: Palas Athena.

MORIN, E. (2015). *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação*. Porto Alegre: Sulina.

MORIN, E. (2008). *O método 1: a natureza da natureza*. Porto Alegre: Sulina.

MORIN, E., & VIVERET, P. (2013). *Como viver em tempo de crise?* Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

PASSARINHO, N. (2019). Tragédia em Brumadinho: as cinco lições ignoradas após tragédia de Mariana. *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-47077083>

SANTAELLA, L. (2010). *A ecologia pluralista da comunicação: conectividade, mobilidade, ubiquidade*. São Paulo: Paulus.

SENNETT, R. (2012). *Os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Rio de Janeiro: Record.

SILVA, J.M. da (2008). Apresentação. In Scroferneker, C. M. A., *O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade* (pp. 7-10). Porto Alegre: EdIPUCRS.

SODRÉ, M. (2010). *Antropológica do espelho – uma teoria da comunicação linear e em Rede*. Petrópolis: Vozes.

TRIVINHO, E.R. (2011). Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. *Matrizes*, 4(2), 111-125. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v4i2p111-125>

VALE (2020a). Sobre a Vale [website]. Recuperado de <http://www.vale.com/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx?gclid=CNG7zZyGmrQCFQf0nAodEROAPA>.

VALE (2020b). Balanço de recuperação - julho a setembro de 2020 [website]. Recuperado de http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/servicos-para-comunidade/minas-gerais/atualizacoes_brumadinho/Paginas/balanco-reparacao.aspx/

VERÓN, E. (2014). Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. *Revista Matrizes*. 8(1), 13-19. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i1p13-19>

WOLTON, D. (2010). *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina.

WOLTON, D. (2006). *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus.

YOUTUBE (2020). Perfil da Vale [website]. Recuperado de <https://www.youtube.com/user/Vale>

Forma de citar este artículo:

ANDRADE SCROFERNEKER, C.M.; SILVA, D.; AMORIM, L. Y FLORCZAK DE OLIVEIRA, R. (2021). Ambiências digitais como lugares de visibilidade/invisibilidade das organizações na gestão das crises. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 11(21), 207-226. Recuperado el ____ de _____ de ____, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-11-207-226>