

# **É crise! Hora de falar com todos, do jeito de cada um**

## **Diário de um desafio**

Somos uma empresa global de mineração, com sede em Londres, Reino Unido, que atua no Sul da África, na Austrália e nas Américas do Norte e do Sul, totalizando cerca de 3.400 empregados próprios no Brasil.

### **Um pouco de nós**

Mineramos, com alta competitividade, diamantes, platina e outros metais preciosos, além de cobre, níquel, minério de ferro e carvão, para atender à economia mundial.

No Brasil, trabalhamos com minério de ferro, na operação integrada do Minas-Rio, localizada em Minas Gerais e Rio de Janeiro; e com níquel, nas operações de Barro Alto e Niquelândia, em Goiás.

### **LP e LI: espera de quase três anos**

O Minas-Rio é um dos maiores projetos de minério de ferro do planeta e abastece o mercado mundial. As pelotas do produto são transportadas da mina, em Conceição do Mato Dentro, e da usina de beneficiamento, em Alvorada de Minas (MG), até o Porto do Açu, em São João da Barra (RJ). Ele é levado por um mineroduto de 529 km, que atravessa 33 municípios nos dois Estados.

O primeiro embarque aconteceu em outubro de 2014. Mas a construção de um empreendimento da magnitude do Minas-Rio é feita em fases até que se chegue à capacidade máxima de produção. Sendo assim, o empreendimento ainda está passando por etapas de licenciamento ambiental.

A Etapa 3, que garante o alcance de 26,5 milhões de toneladas de minério de ferro por ano, teve início em 2017. Essa fase receberá R\$ 1 bilhão em investimentos e vai gerar 800 empregos em Minas Gerais no pico das obras, e mais 100 empregos permanentes quando for concluída. O primeiro passo foi a obtenção das licenças Prévia e de Instalação (LP e LI). A votação ocorreu em 26 de janeiro de 2018 e as licenças foram aprovadas pela Câmara Técnica

Especializada de Atividade Minerárias (CMI). Com isso, estava autorizado o início das obras para continuar o empreendimento. Os trabalhos de preparação de área e de infraestrutura, como canteiro de obras e acessos, começaram imediatamente.

## **Mineroduto da Anglo American vaza em Santo Antônio do Grama (MG)**

Exatamente às 7h42 do dia 12 de março, segunda-feira, ocorreu um vazamento de polpa de minério de ferro no mineroduto da Anglo American, no trecho próximo à Estação de Bombas 2, zona rural de Santo Antônio do Grama, Minas Gerais. Não houve feridos ou vítimas.

O vazamento durou 25 minutos e cerca de 318 toneladas de polpa – o equivalente a um caminhão fora-de-estrada cheio - atingiram o ribeirão Santo Antônio do Grama. Outras 895 toneladas do material foram depositadas em um barramento da empresa.

A Anglo American implantou um plano de Gestão e Comunicação de Crise, por meio de um comitê liderado pelo presidente da empresa no Brasil, Ruben Fernandes, e formado por diretores e representantes do Jurídico, da Comunicação e de outras áreas envolvidas no incidente. O porta-voz era Ivan Simões, diretor de Assuntos Corporativos. O grupo se reunia duas vezes por dia. Após o período emergencial, essa periodicidade passou a ser semanal.

A Comunicação ocupou um lugar estratégico na gestão da crise ao decidir, em conjunto com a presidência da Empresa, que a informação seria compartilhada, de forma transparente e simples, para todos os públicos que dialogam com a Anglo American local, regional, nacional e internacionalmente (**Anexo 2**). Se havia crise, era preciso falar da crise e decidir com clareza o que iria ser feito dali para a frente.

## **Comunicação lado a lado com a crise**

A gerência de Comunicação respondia diretamente à presidência, o que acelerou a tomada de decisão e a apuração e alinhamento das informações. Dessa forma, foi possível estabelecer posicionamentos institucionais e deliberar

sobre os conteúdos destinados aos empregados e contratados, acionistas, imprensa, comunidades, Poder Público, órgãos fiscalizadores e sociedade civil.

“Esta foi a chave da comunicação durante a crise”, afirma Mariana Rosa, gerente de Comunicação da Anglo American

### **Nova passagem**

Estar lado a lado com a presidência ajudou a definir este novo de caminho de comunicação integrada e de respeito aos valores organizacionais, abrindo passagem para a construção de confiança a partir de uma comunicação simples, aberta, transparente e recíproca. Feita todos os dias.

A estratégia é fruto do atual modelo de gestão da Empresa, que preconiza a mudança em que o diálogo e a simplicidade são duas das sete crenças que inspiram os empregados a alcançar resultados sustentáveis agora e no futuro.

### **Primeiras ações: agilidade para comunicar**

As equipes da Anglo American ficaram em regime de plantão ininterrupto para garantir a total implantação das ações emergenciais nos 15 dias seguintes ao incidente. O primeiro passo foi paralisar as operações em Conceição do Mato Dentro e em Alvorada de Minas até que a causa do incidente fosse esclarecida.

As ações de drenagem e de contenção dos sedimentos do mineroduto para estancar o vazamento foram concluídas no dia seguinte. Os órgãos ambientais e as autoridades competentes, acionados pela Anglo American, acompanharam o início das atividades de limpeza da polpa ao longo do ribeirão Santo Antônio do Grama.

### **Enfrentando as notícias falsas**

Gravações do vazamento da polpa de minério de ferro viralizaram e o incidente, embora muito menor, foi comparado ao rompimento da barragem da Samarco, em Mariana. A gerência de Comunicação decidiu colocar todo mundo na mesma página e passou a publicar todas as informações sobre os fatos e ações, a fim de esclarecer dúvidas e reduzir a circulação de boatos e de notícias falsas.

Um dia depois do incidente, o presidente da empresa, Ruben Fernandes, se pronunciou em um vídeo veiculado no site da Anglo American, nas redes sociais (Facebook, LinkedIn e Twitter) e nos veículos de comunicação interna. Na mensagem, ele anunciou a interrupção da operação e garantiu o abastecimento de água para as comunidades próximas.

## **Falar para dentro como para fora**

A paralisação das atividades gerou um clima de insegurança na Empresa. Por isso, era muito importante que os empregados diretos e indiretos tivessem acesso às informações antes da imprensa. Era hora de chamar às falas o Conexão - uma publicação virtual voltada para o público interno veiculada duas vezes por semana. Ele foi uma das principais ferramentas de informação para os empregados, fazendo um acompanhamento da situação, das ações tomadas pela empresa e das atividades de campo. O Conexão passou a ser uma fonte de informação ainda mais confiável para todos, sendo divulgado diariamente, mais de uma vez por dia, em algumas situações.

Quem não tinha acesso a e-mail, como as áreas operacionais da mina e da usina, recebeu informações de outras maneiras. Toda semana, o jornal mural replicava os comunicados do Conexão, com notícias claras e objetivas. Além disso, os líderes eram municiados de informações para esclarecimento às equipes diariamente, por meio de uma lista de transmissão por WhatsApp das lideranças, que eram orientadas a repassar as informações rapidamente para suas equipes. Essa comunicação foi reforçada pelos Roteiros da Liderança, scripts detalhados para orientarem o diálogo face a face.

“Na operação de Conceição do Mato Dentro, onde há o maior contingente de empregados, o presidente promoveu um encontro com as pessoas para esclarecer dúvidas”, conta Mariana Melo, coordenadora de Comunicação. “As lideranças das unidades localizadas em outros países eram atualizadas sobre a situação do Minas-Rio por meio do *Leaders Digest (Anexo 8)*, publicação global que traz notícias relevantes de todas as unidades de negócio do Grupo Anglo.

## **Vizinhos merecem explicações e providências**

Como medida de segurança, a Anglo American solicitou à Copasa a interrupção da captação de água no ribeirão Santo Antônio do Gramma imediatamente após identificar o vazamento. Ambas empreenderam uma força-tarefa, juntamente com a Prefeitura Municipal, para restabelecer o fornecimento de água. De imediato, foram enviados caminhões-pipa e galões de água mineral para abastecer casas e comércios locais. Em paralelo, a Empresa iniciou a construção de uma adutora no ribeirão Salgado, a fim de assegurar, em tempo recorde, uma nova fonte de captação.

Era importante comunicar para manter as comunidades informadas sobre a distribuição de água na cidade, a evolução das obras de reparo da tubulação e as ações de limpeza do ribeirão. Tudo com simplicidade e clareza. “Preparamos roteiros de informação para orientar os analistas da gerência de Relacionamento com Comunidades, que iam de casa em casa”, explica Mariana Melo, coordenadora de Comunicação. “Valia tudo: também usamos carros e motos de som, mensagens de WhatsApp e de celular e o boletim Diálogo Extra, publicação em formato A4 – frente e verso”, diz ela. Eles representaram um forte apoio na divulgação rápida e pontual.

## **Cidade ganha nova adutora**

Em menos de três dias, a Estação de Tratamento de Água (ETA) da Copasa atingiu sua capacidade máxima, graças ao abastecimento da adutora provisória no ribeirão Salgado. O fornecimento de água no município foi normalizado e os caminhões-pipa permaneceram de prontidão em caso de necessidade. A adutora definitiva ficou pronta em 16 de março de 2018, tornando-se mais uma fonte permanente de água para o município.

## **Falar para fora como para dentro**

A imprensa repercutiu o incidente como o novo desastre ambiental de Minas Gerais após a ruptura da barragem da Samarco. A princípio, veículos de televisão, rádio, internet e mídia impressa ligavam sem parar a Anglo American.

“Enviávamos releases diários para os veículos locais, regionais e nacionais, fazendo um registro minucioso de tudo o que era feito nas frentes de reparação aos danos ambientais e sociais”, conta Zulmira Furbino, coordenadora de Comunicação da Empresa. “E lançamos o hotsite *Central do Mineroduto* para abrigar os principais dados sobre o incidente. Esse hotsite abrigou – e abriga – os releases publicados, uma linha do tempo, vídeos e infográficos sobre o assunto. “O comprometimento da equipe fez com que todas as demandas de imprensa fossem respondidas”, diz Zulmira.

## **É crise de novo!**

No segundo dia de operação, houve um novo vazamento a 240 metros de distância do anterior. A data era 29 de março e o horário, 18:55. Imediatamente, a Anglo American comunicou o fato às autoridades, órgãos competentes e prefeituras de Santo Antônio do Gramma e de Rio Casca. E suspendeu as operações da Minas-Rio até que Empresa e os órgãos técnicos e reguladores tivessem certeza de que não haveria mais incidentes.

O vazamento durou perto de 8 minutos. Cerca de 174 toneladas de polpa foram escoadas para o ribeirão Santo Antônio do Gramma e outras 473 para duas propriedades rurais vizinhas. Dessa vez, não houve desabastecimento de água na cidade, uma vez que a captação continuava sendo feita no ribeirão Salgado. Várias equipes foram mobilizadas para atender às propriedades, à população, ao Poder Público e aos órgãos fiscalizadores. Não houve feridos ou vítimas.

## **A voz do presidente**

Diferente do primeiro incidente, desta vez Ruben Fernandes, presidente da Empresa, assumiu o posto de porta-voz institucional junto aos públicos de interesse. No dia 30 de março, às 7 horas, os empregados se reuniram com ele para discutir, entre outros temas, a necessidade de concessão de férias coletivas, pois as inspeções seriam minuciosas e sem tempo determinado. Uma edição do Informe Lideranças foi publicada para apoiar as lideranças no esclarecimento de dúvidas de suas equipes sobre o assunto.

Algumas horas depois desse evento, um segundo vídeo de pronunciamento **foi** divulgado nas páginas oficiais e nas redes sociais da Empresa. Por meio dele,

ficou claro que as operações só retornariam após criteriosa análise de segurança do mineroduto. A estratégia de Comunicação integrada iria continuar em campo.

### **Informação face a face**

A agência manteve a estratégia de municiar as lideranças com informações para o alinhamento das equipes, de utilizar os veículos internos para reforçar os acontecimentos aos empregados e de enviar releases para a imprensa a cada novo fato. Além disso, atualizava diariamente conteúdos diversificados nas mídias sociais e de relacionamento com as comunidades.

Na tarde seguinte ao segundo incidente, o presidente da Empresa concedeu uma entrevista coletiva e convidou vários jornalistas para conhecerem a operação. Ele também visitou os principais veículos de comunicação do Brasil em São Paulo e Rio de Janeiro, para explicar como a Anglo American estava lidando com os vazamentos. As ações foram vistas com bons olhos e ampliaram o nível de confiança nas informações fornecidas pela Empresa, o que também reduziu a veiculação de notícias negativas.

### **Aplicativo no ar**

Dois dias após a ruptura, estudos preliminares indicaram que o segundo vazamento foi provocado por uma trinca na solda da tubulação, aparentemente a mesma causa do primeiro incidente. A Empresa continuou publicando e compartilhando os relatórios necessários com as autoridades competentes. A divulgação deixava claro que o diagnóstico definitivo sobre a causa das trincas só seria confirmado ao final das análises conduzidas pelo Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) e pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Os trabalhadores que limpavam o ribeirão desde o primeiro incidente ganharam reforço de equipamentos e de mão-de-obra, totalizando 435 pessoas na frente de trabalho. Em abril, para potencializar o acesso de empregados diretos e indiretos ao Conexão, a gerência de Comunicação lançou um aplicativo para smartphones, em parceria com a startup Ivory. A ação foi seguida de mensagens para estimular o download da ferramenta.

O diálogo com a população local não foi interrompido em nenhum momento. As informações sobre a evolução das ações no ribeirão Santo Antônio do Grama

eram cotidianas (**Anexos 9 a 16**). Nos encontros periódicos com as famílias cujas terras foram atingidas pelo incidente, as equipes de Relacionamento com Comunidades prestavam assistência aos residentes, utilizando os roteiros de informação produzidos pela gerência de Comunicação.

Foto de visita da equipe do Relacionamento com Comunidade em Sto. Antônio do Grama

### **Box:**

A estratégia de Comunicação integrada da Anglo American, na gestão da crise provocada pelos dois incidentes no mineroduto da Empresa, representaram **(valor em dinheiro)** de investimento.

### **Página 12:**

#### **Empregados mais próximos**

Quando as operações foram paralisadas, a empresa ainda não tinha clareza sobre todas as medidas que seriam adotadas para inspecionar o mineroduto. Dessa forma, num primeiro momento, foi necessário conceder férias coletivas aos empregados. Assim, a partir do dia 17 de abril, 766 empregados foram para a casa por 30 dias. As atividades de manutenção e de segurança das estruturas e das pessoas foram mantidas, assim como as obras da Etapa 3. Outros 98 profissionais foram transferidos temporariamente para as operações de Níquel, em Goiás.

Como forma de manter o vínculo com os empregados durante esse período, a Empresa lançou o Programa Lótus, um plano de atividades variadas ancorado em cinco frentes: meio ambiente, saúde, segurança, bem-estar, desenvolvimento pessoal e profissional. O Lótus oferece cursos, workshops e momentos de lazer, incentivando a qualificação e a qualidade de vida dos empregados para além dos treinamentos obrigatórios previstos em lei. A gerência de Comunicação deu suporte no planejamento do escopo do programa, elaborou o plano de comunicação e apoiou a organização de eventos junto às

áreas responsáveis. A ideia é seguir em frente, com determinação e respeito, até que a operação seja retomada.

## **De olho na reputação!**

Para entender como os incidentes no mineroduto impactaram a imagem da Anglo American, a gerência de Comunicação contratou o *Reputation Institute* e solicitou um diagnóstico junto a comunidades, imprensa e empregados.

Os resultados mostram que, embora tenha havido fortes transtornos para a população local, o indicador geral de reputação junto às comunidades – que considera valores como estima, admiração, confiança e empatia – foi de 61,1 (entre 1 e 100), considerado mediano.

### **Comunidades**

Uma pesquisa quantitativa e presencial foi realizada com 262 moradores de Santo Antônio do Grama e de Conceição do Mato Dentro. Todos disseram saber dos vazamentos e das providências tomadas. A reputação da Empresa melhorou para 68 dos participantes, permaneceu a mesma para 144 e piorou para 50.

Sobre o nível de resposta da Anglo American aos incidentes, 67,9% responderam que a empresa agiu com transparência e 71% disseram que a comunicação foi feita com agilidade e qualidade.

### **Imprensa**

A pesquisa com a imprensa envolveu entrevistas qualitativas com 25 jornalistas. Para eles, a Empresa foi considerada a principal fonte de informação no que se relaciona aos incidentes e iniciativas tomadas.

Após os episódios, a reputação da Anglo American melhorou para 7 respondentes, em razão da comunicação ágil, somada a medidas técnicas e de apoio à população; permaneceu a mesma para 12, que classificaram a Empresa como séria, fazendo o que tinha que ser feito com rapidez; e piorou para 6, pelo fato de um segundo vazamento ter ocorrido em um intervalo tão curto de tempo.

### **Empregados**

A pesquisa continua com os empregados. Eles estão respondendo a um questionário qualitativo por e-mail, além de questionários impressos nas unidades de Conceição do Mato Dentro, Santo Antônio do Gramma, Niquelândia, Barro Alto e São João da Barra. A meta é alcançar 600 respostas.

## **Saiu no jornal!**

Os incidentes do mineroduto em Santo Antônio do Gramma tiveram grande repercussão na imprensa nacional, regional e local. A exposição inicial foi negativa, mas a resposta da Anglo American, por meio de 22 notas enviadas à imprensa e das entrevistas de seus executivos, equilibrou o tom.

Segundo os relatórios mensais que analisaram publicações sobre a marca em veículos de mídia impressa, eletrônica e online de março a junho, a estratégia de agir com rapidez e tratar a questão de forma transparente foi uma escolha acertada. Mesmo em uma conjuntura desfavorável, os veículos deram espaço para relatar as medidas que a Empresa adotou.

### **Março: 791 publicações**

As abordagens neutra e negativa tiveram percentuais iguais: 43%. Somando positivas e neutras, chegou-se à favorabilidade de 57%. A assessoria de imprensa estimulou 65% do share de mídia. Nas redes sociais, o período de 12 a 31 de março apresentou maioria de menções negativas (507), seguido de ocorrências neutras (156) e, em menor número, as positivas (73).

### **Abril: 1.078 publicações**

O número de matérias cresceu, mas o perfil da exposição foi similar ao mês anterior. Embora a abordagem negativa tenha ficado um ponto percentual acima da neutra, o resultado favorável - soma de matérias positivas e neutras – foi de 55%. Ruben Fernandes falou com diferentes veículos impressos e online e o total de menções do porta-voz chegou a 184.

### **Mai: 417 publicações**

Em dois meses da ocorrência dos incidentes, a Anglo American alavancou sua imagem do negativo para o regular, em função da redução do número de matérias negativas. O percentual de favorabilidade aumentou para 66%.

### **Junho: 359 publicações**

Redução do número de matérias sobre o rompimento do Minas-Rio, sinalizando a tendência de desembarque da crise. Houve alta das exposições positiva e negativa e a favorabilidade ficou em 63%. A abordagem positiva passou a ser a maior dos quatro meses da série histórica.

### **Depoimentos**

“A informação acompanhada da imagem foi muito boa. Valeu o empenho pelo envio das imagens do abastecimento de água. Quase daríamos uma informação errada ou, no mínimo, velha. Essa agilidade na informação, neste momento, faz toda a diferença.” **Editora da TV Globo (nacional)**

“É preciso fazer isso que vocês estão fazendo. Tem de ser transparente com a imprensa, tem de falar com os jornalistas e assumir a responsabilidade. Estou com uma percepção muito boa. Estão encarando com seriedade esses acidentes.” **Editora do jornal Valor Econômico**

“A Anglo American está realmente sendo transparente com a imprensa. Cobrimos sempre os acidentes do setor e a postura de vocês é diferenciada do que temos visto nos últimos casos. Parabéns.” **Repórter da rádio CBN BH**