

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERENCIAMENTO  
DE CRISE DA PETROBRAS**

**MONOGRAFIA**

**Eduarda Palma de Freitas Antunes de Oliveira**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2015**

# **A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERENCIAMENTO DE CRISE DA PETROBRAS**

**Eduarda Palma de Freitas Antunes de Oliveira**

Monografia apresentada ao Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,RS), como requisito para obtenção do grau de **Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas**

**Orientadora: Professora Doutora Maria Ivete Trevisan Fossá**  
**Coorientadora: Taísa Dalla Valle**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2015.**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Departamento de Comunicação Social  
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Graduação**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERENCIAMENTO DE CRISE DA  
PETROBRAS**

elaborada por  
**Eduarda Palma de Freitas Antunes de Oliveira**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Comunicação Social - Relações Públicas**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

**Maria Ivete Trevisan Fossá, Dr<sup>a</sup>.**  
(Presidente/Orientadora)

**Jones Machado, Doutorando.** (UFSM)

**Kalliandra Conrad, Doutoranda.** (UFSM)

Santa Maria, 15 de dezembro de 2015.

## AGRADECIMENTOS

Nunca havia pensado em fazer Comunicação Social, escolhi o curso no ano em que fiz cursinho pré-vestibular, em 2011, muito mais por falarem que eu me encaixava no perfil de comunicadora, do que por realmente querer ser uma.

No final do ano realizei o vestibular e passei, ingressando na faculdade em 2012. No início existe a empolgação por estar estudando em uma universidade federal e por conhecer muitas pessoas novas, então não se tem muito tempo para pensar se aquele curso é o que você queria ou não.

Porém, não demorou muito para eu perceber que estava no lugar certo. Me encantei pela Comunicação e, mais especificamente pelas Relações Públicas. Senti um alívio, uma felicidade e um orgulho por cursar o que realmente queria.

Quero agradecer aos professores da FACOS, por mostrarem que é possível fazer uma comunicação com excelência e por nos fazerem perceber que somos profissionais indispensáveis em qualquer organização. Quero fazer um agradecimento especial à minha orientadora, Professora Doutora Maria Ivete Trevisan Fossá, que fez com que eu me apaixonasse por Comunicação Organizacional, o que acabou sendo tema desta monografia.

Impossível não salientar a importância da minha coorientadora Taísa Dalla Valle, que desde o início se fez presente para me ajudar no que fosse preciso, que me socorreu por e-mail, por *whatsapp* e por *facebook*! Tua ajuda foi fundamental na produção deste trabalho.

Aos amigos e amigas, obrigada por ouvirem meus desabafos, choros e reclamações e, por me incentivarem a seguir em frente, falando que já estava quase terminando. Carolini, Bruna, Jayne, Lizandra, Mariana, Daniele, Camila, Dhienifer, obrigada por serem minhas Amigas, assim mesmo, com A maiúsculo. Agradeço todos os dias por vocês estarem presentes na minha vida.

E por último mas, mais importante, quero agradecer a ele, ao amor da minha vida, meu Pai! Obrigada por desde a minha infância me incentivar a ir atrás dos meus sonhos, obrigada por me fazer acreditar que um mundo melhor é possível, obrigada por me criar para o mundo, mostrando que percalços existem, mas que com honestidade e força de vontade, é possível vencê-los.

Obrigada por me mostrar que a educação é a melhor herança que um pai pode deixar para uma filha, porque todas as outras coisas acabam, mas o conhecimento adquirido não. Obrigada por me fazer querer ser uma pessoa melhor a cada dia e por me proporcionar um orgulho que não cabe no peito. Obrigada por me amar incondicionalmente e pela vida maravilhosa que me dá!

Essa conquista também é tua, te amo eternamente papi!

*“A educação é a arma mais poderosa que você pode usar para mudar o mundo.”*

**Nelson Mandela**

## **RESUMO**

Monografia  
Departamento de Ciências da Comunicação  
Curso de Comunicação Social – Relações Públicas  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A COMUNICAÇÃO INTERNA NO GERENCIAMENTO DE CRISE DA PETROBRAS**

AUTORA: Eduarda Palma de Freitas Antunes de Oliveira

ORIENTADORA: Maria Ivete Trevisan Fossá

COORIENTADORA: Taísa Dalla Valle

Data e Local de Defesa: Santa Maria, 15 de dezembro de 2015.

A comunicação interna deixou de ser uma atividade secundária e se tornou uma poderosa ferramenta estratégica no processo de comunicação. A eficiência de uma comunicação interna faz com que os colaboradores se comprometam com os objetivos e as metas da organização, além de integrá-los e mantê-los informados sobre tudo que ocorre em seu local de trabalho. A comunicação interna assume grande relevância na prevenção de crises e/ou no gerenciamento das mesmas. É muito importante que a organização esteja preparada estrategicamente no momento em que ocorre a crise, para assim conseguir resolvê-la de maneira rápida. Diante disto, o presente trabalho estudou de que maneira a comunicação interna da Petrobras atua em situações de crise. A pesquisa bibliográfica e a entrevista realizada com um funcionário do Setor de Comunicação Interna e Relacionamento da Petrobras, assim como a observação não participante permitiu inferir que a empresa apresenta algumas falhas na comunicação interna. A comunicação externa ao ser priorizada durante a crise provoca um deslocamento da informação que deveria ser dos gestores para com os funcionários, para se concentrar na mídia. Desse modo, os funcionários são informados dos acontecimentos pela mídia ficando ao interesse midiático de mostrar e esconder o que convém.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Comunicação interna. Gerenciamento de crise. Operação lava-jato. Petrobras.

## **ABSTRACT**

Graduation Final Work  
Social Communication – Public Relations  
Universidade Federal de Santa Maria

### **INTERNAL COMMUNICATION IN CRISIS MANAGEMENT PETROBRAS**

AUTHOR: Eduarda Palma de Freitas Antunes de Oliveira

ADVISOR: Maria Ivete Trevisan Fossá

COADVISOR: Taísa Dalla Valle

DATE AND LOCATION OF DEFENSE: SANTA MARIA, DEZEMBER 15, 2015

Internal communication is no longer a secondary activity and became a powerful strategic tool in the communication process. The efficiency of an internal communication causes employees to commit to the objectives and goals of the organization, as well as integrate them and keep them informed of everything that happens in your workplace. Internal communication is of great importance in preventing crises and / or the management thereof. It is very important that the organization is prepared strategically at a time when the crisis occurs, so as to be able to solve it quickly. In view of this, this paper studied how Petrobras' internal communication operates in crisis situations. The literature review and interview with an official from the Internal Communication Sector and Petrobras relationship, as well as non-participant observation allowed to infer that the company has some flaws in internal communication. External communication to be prioritized during the crisis causes a shift of information that should be of managers to employees, to focus on the media. Thus, employees are informed of media events by getting the media interest to show and hide what they should.

Key Words: Organizational communication. Internal communication. Crisis. Petrobras.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Revista Petrobras (última edição)

Figura 2 - Blog Fatos e Dados Petrobras

Figura 3 - Site Petrobras

Figura 4 - Canal de denúncias Petrobras

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>I COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>14</b>
1.1 A importância da comunicação organizacional.....	14
1.2 Comunicação interna no composto estratégico da comunicação organizacional.....	16
1.3 A comunicação interna na Petrobras.....	21
<b>II GERENCIAMENTO DE CRISES.....</b>	<b>23</b>
2.1 Crise: definições, características.....	23
2.2 O papel da comunicação interna nas crises.....	26
<b>III COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DE CRISE DA PETROBRAS.....</b>	<b>30</b>
3.1 Estudo do caso Petrobras.....	30
3.2 A Petrobras e a Operação lava-jato.....	33
3.3 Análise dos dados: compreendendo a pré-crise, a crise e o pós-crise....	35
3.3.1 Pré-crise.....	36
3.3.1.1 Manual de crise.....	36
3.3.2 Crise.....	38
3.3.2.1 Comunicar em todos os níveis.....	38
3.3.2.2 Comunicar online.....	39
3.3.2.3 Publicações orientadas aos funcionários.....	40
3.3.2.4 Comunicar visualmente.....	40
3.3.2.5 Concentrar no desenvolvimento interno da marca.....	40
3.3.2.6 Comunicar com rapidez.....	41
3.3.2.7 Treinamento de porta-vozes.....	41
3.3.2.8 Canais de comunicação.....	42
3.3.3 Pós-crise.....	43
3.3.3.1 Mudanças ocorridas.....	43
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>48</b>

## INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade, através da oralidade, a comunicação exerce um papel fundamental na relação entre as pessoas e, com o passar do tempo foi necessário aperfeiçoar esta comunicação a fim de atender as demandas que surgiram ao longo dos anos.

Este aprimoramento é extremamente relevante no meio empresarial, onde a comunicação é a base para um bom relacionamento entre empresa e mercado.

É importante salientar que as organizações não devem se preocupar apenas com a comunicação com o público externo, como muitas ainda fazem, mas igualmente com o interno, pois é através de uma comunicação interna eficaz que é possível fazer com que os colaboradores se sintam pertencentes à organização e, com isso, realizem um bom trabalho.

A comunicação interna se torna cada vez mais uma ferramenta estratégica imprescindível dentro das organizações, pois a mesma pode atingir diversos públicos, entre eles fornecedores, consumidores, *stakeholders*, terceirizados, aposentados, além da mídia.

Com a comunicação interna é possível estabelecer um bom relacionamento, com agilidade e transparência entre a direção e seu público interno, por isso deve-se destacar que a comunicação descendente, que é aquela onde a chefia passa a informação aos colaboradores sem escutá-los, não é a forma ideal de comunicar, principalmente se o objetivo da organização é fazer com que o público interno sintasse motivado e confortável em seu local de trabalho.

A comunicação interna das organizações deve estar sempre bem estruturada, principalmente para atender às demandas existentes quando ocorre algum problema com/na empresa.

Vivemos um momento no qual mudanças acontecem rapidamente e quase que diariamente e, estas podem ser positivas ou negativas, no caso de crises e, a organização deve saber lidar com elas da melhor maneira possível.

Dentro deste contexto, o **tema** escolhido para esta monografia é A Comunicação Interna no Gerenciamento de Crise da Petrobras.

A Petrobras é uma empresa estatal de economia mista, ou seja, é uma empresa de capital aberto que foi criada no ano de 1953. Atua principalmente em exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis, além de outras fontes energéticas renováveis sendo considerada a maior empresa da América Latina.

Apesar de ser uma organização conhecida mundialmente, recentemente teve sua imagem vinculada a um escândalo de corrupção denominado “Operação Lava Jato”. A fase inicial desta operação realizada pela Polícia Federal do Brasil foi iniciada em Março de 2014 com o cumprimento de mandados de busca e apreensão, prisões temporárias e preventivas, tendo como objetivo apurar um esquema de lavagem de dinheiro. É considerada pela Polícia Federal como a maior investigação de corrupção da história do Brasil.

Após ter seu nome vinculado a um escândalo deste porte, a Petrobras se viu em meio a uma crise, tendo que se reestruturar diante de seu público externo e interno. Com mais de 86 mil funcionários, a organização conta com um setor de comunicação interna, visando estabelecer um bom relacionamento com os mesmos.

Como foi ressaltado inicialmente, a comunicação interna é de extrema importância para a organização, principalmente em situações de crise, pois é um momento no qual a empresa está fragilizada e necessita do apoio de seu público interno para se reestruturar. Ter o funcionário como um aliado e parceiro é muito importante na preservação da imagem e da reputação da empresa, além de colaborar no gerenciamento da crise.

Portanto, o **problema** desta pesquisa pode ser resumido no questionamento: “Como a comunicação interna da Petrobras se configura diante de situações de crise?”. Para respondê-lo, foi proposto como **objetivo geral** analisar como a comunicação interna da Petrobras se configura em situações de crise.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram propostos os seguintes **objetivos específicos**: (1) entender a posição da comunicação interna no composto da comunicação organizacional, (2) conhecer de que forma se estrutura a comunicação interna da Petrobras e (3) verificar as características de comunicação interna da Petrobras em situações de crise.

É através de uma comunicação interna eficaz que é possível fazer com que os colaboradores se comprometam com os objetivos e as metas da organização, além de integrá-los e mantê-los informados sobre tudo que ocorre em seu local de trabalho. É importante lembrar que a comunicação interna é uma via de mão dupla, portanto tão importante quanto comunicar, é saber escutar.

Dada a importância da comunicação interna para as organizações, principalmente em situações de crise, é possível ressaltar que este estudo **justifica-se** primeiramente pela relevância para o campo da Comunicação, mais especificamente para a área de Relações Públicas, pois o número de trabalhos escritos a respeito deste tema ainda é restrito, o que é surpreendente visto a realidade em que vivemos atualmente, onde as empresas e, dentro delas a comunicação, precisam se adaptar às mudanças que ocorrem quase que diariamente, entre elas as crises que podem ocorrer.

Além disso, destaca-se a motivação pessoal para este estudo, visto que sempre foi uma área de forte interesse da pesquisadora durante a graduação no curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Santa Maria, além de ter um grande interesse em trabalhar com comunicação interna futuramente.

Para este trabalho foi escolhida a pesquisa exploratória de natureza qualitativa, pois o objetivo é observar, descrever, esclarecer e compreender de que forma se estrutura a Comunicação Interna da Petrobras em situações de crise. Desse modo, tomou-se a Petrobras como um estudo com o fim de conhecer como a comunicação interna da empresa se estrutura em situações de crise, tendo como exemplo a Operação lava-jato.

Quanto à técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista que, de acordo com Gil (1999) é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais, pois através dela é possível obter maior abrangência e eficiência na obtenção dos dados.

A entrevista foi semi-estruturada, pois segundo Lakatos e Marconi (2003), esta permite ao entrevistador ficar mais à vontade para progredir qualquer situação a variados destinos que julgar necessário. Esse tipo de entrevista é um dos mais utilizados e é composta por perguntas gerais, possíveis de sofrerem alterações que possam vir a contribuir para entrevistador.

Também foi utilizada como técnica a observação não participante, permitindo ao pesquisador apenas observar o meio em que estava inserido, sem se envolver no processo. A observação foi essencial no estudo, pois, com ela foi possível compreender comportamentos e ocorrências de interesse do pesquisador. Como afirma Lakatos e Marconi (2003. p.193) na observação não participante “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora”, ou seja, presencia o fato, mas não participa dele, fazendo um papel de espectador.

Coletados os dados, realizou-se a análise a partir de três categorias (Pré-crise, Crise e Pós-Crise), criadas a partir das ideias de Argenti (2011) e Forni (2015) sobre comunicação interna e crise.

Para uma melhor compreensão acerca dos estudos do tema escolhido, esta monografia foi dividida em três capítulos. O primeiro capítulo intitulado Comunicação no Contexto das Organizações trata da importância da comunicação organizacional, assim como a comunicação interna dentro do composto estratégico das organizações e a importância da comunicação interna para a Petrobras.

O segundo capítulo denominado Gerenciamento de Crises aborda primeiramente o termo “crise”, discorrendo sobre sua conceituação, bem como sobre suas características e a importância da comunicação interna nas crises.

Para finalizar, o terceiro capítulo Comunicação interna no Contexto de Crise da Petrobras, traz o estudo do caso em si, bem como a história da empresa, finalizando com as análises dos dados obtidos na pesquisa.

# Capítulo I

## Comunicação no contexto das organizações

O presente capítulo aborda a importância da comunicação organizacional, além de discorrer sobre a comunicação interna dentro do composto estratégico das organizações, bem como a importância da comunicação interna para a Petrobras. Além disso, traz definições e conceitos atuais sobre os termos citados acima.

Para embasar este capítulo foram utilizados autores como Argenti (2011) Bueno (1995), Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008), Kunsch (2003), Nassar (2004), entre outros.

### 1.1 A importância da comunicação organizacional

A comunicação é algo involuntário, fazendo parte do dia a dia de todas as pessoas. Ela se manifesta de várias formas, podendo adquirir diversos significados. Manifesta-se através da fala, da escuta, da escrita, da leitura, do diálogo e é importante que se faça entender quando manifestada.

No âmbito da comunicação organizacional não é diferente, pois nas organizações a comunicação deve ser entendida de forma integral, abrangendo todas as áreas que compõe a organização, sendo clara e transparente.

Há um tempo não muito distante, a comunicação organizacional não era vista como um investimento relevante para as organizações e, sim, como um gasto desnecessário. Sua importância se restringia a trabalhos de assessoria de imprensa e eventos que eventualmente a empresa realizasse como relatam Oliveira e Paula (2008):

Até o final da década de 80 (séc. XX), a área tinha uma atuação marcadamente tática. Associada à produção de jornais internos e a ações esporádicas de comunicação externa. Era muito acentuada a

compartimentalização de assessorias de comunicação em ações de jornalismo, publicidade e relações públicas desenvolvidas isoladamente, sem a orientação de uma política e diretrizes que garantissem seu tratamento processual (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p. 19).

Hoje, segundo Bueno (1995), não podemos imaginar uma empresa que tem por objetivo ser líder no mercado em que atua, voltando as costas para o trabalho de comunicação.

Atualmente as organizações precisam se adaptar às constantes mudanças no ambiente empresarial, o que acaba exigindo das mesmas uma nova postura e uma atitude diferenciada frente a um ambiente de incertezas e transformações, sendo de responsabilidade da comunicação pensar de forma estratégica em como agir diante destas mudanças.

Kunsch (2003) afirma que é por meio de uma boa comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informações e constrói conhecimentos, tomando decisões mais acertadas.

Hoje, não basta que as empresas apenas trabalhem com eficiência, mas sim que mostrem esta através de um relacionamento baseado em transparência e confiança com seus diversos públicos.

A cada dia, os gestores das organizações têm percebido que devem prestar atenção não só no que é tangível, mas também no intangível, como por exemplo, nas relações interpessoais, na motivação e nos sentimentos dos empregados, por isso fala-se frequentemente que a comunicação nas empresas deve ter como base uma comunicação integrada.

De acordo com Kunsch (2003, p. 179), a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”.

A autora divide a comunicação integrada em:

- Comunicação Institucional: responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização.
- Comunicação Mercadológica: envolve as manifestações comunicativas surgidas a partir de um objetivo mercadológico.

- Comunicação Interna: os objetivos deste setor devem ser bem planejados para que seja possível ocorrer a total interação entre a organização e seus empregados. Utiliza ferramentas da Comunicação Institucional e também da Mercadológica.
- Comunicação Administrativa: este setor abrange todos os conteúdos do dia-a-dia da administração da organização, tendo como finalidade orientar, atualizar e ordenar o fluxo de atividades funcionais.

Kunsch (1997) conclui que,

a comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional (KUNSCH, 1997. p 149).

É importante que todos os setores tenham uma relação harmoniosa entre si e que saibam trabalhar em conjunto, tendo um discurso único, permitindo a construção de uma comunicação eficaz e eficiente diante de seus públicos.

Além disso, é de extrema relevância que essa comunicação seja clara e transparente, sempre tendo em vista a responsabilidade social da empresa. Somente com uma comunicação verdadeira, as organizações podem conquistar a confiança e a credibilidade dos seus públicos.

## **1.2 Comunicação interna no composto estratégico da comunicação organizacional**

As transformações contemporâneas provocam mudanças importantes nas relações de trabalho e, conseqüentemente na comunicação com o público interno também, como citam Oliveira e Paula (2008).

No início do século XX, o trabalho era realizado de uma maneira muito mecânica, o que acabava por alienar o trabalhador acerca do trabalho desenvolvido, pois ele não participava do conjunto do processo de produção.

Segundo Oliveira e Paula (2008):

Esse tipo de relação minimizava a demanda por criatividade e informação nova por parte do trabalhador para desenvolver seu fazer na produção. Na contemporaneidade, esse tipo de relação muda, surgindo um outro perfil de trabalhador, orientado pela informação e pelo conhecimento (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p. 13).

Dito isso, a comunicação interna é um setor que merece muita atenção dentro das organizações, pois é através dela que é possível estabelecer uma relação com o público interno, seja ela positiva ou negativa. Isso dependerá se a comunicação interna é bem estruturada ou não e, também, da imagem que os empregados têm da empresa em que trabalham.

Existem três tipos de comunicação interna, a descendente que acontece dos níveis mais altos para os mais baixos da organização, a ascendente que é quando a comunicação é voltada para os altos escalões proporcionando um *feedback*<sup>1</sup> e a lateral, que ocorre entre os membros de um mesmo grupo.

Os três níveis são importantes, mas, principalmente a ascendente e a lateral, pois possibilitarão um ambiente de trabalho harmonioso na organização.

Segundo Kunsch (2003, p. 154) “comunicação interna é um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre organização e empregados”. É através de um setor de comunicação interna bem estruturado que é possível fazer com que os empregados sintam-se pertencentes à organização e, com isso, realizem um bom trabalho.

Hoje, os empregados são vistos como porta-vozes das empresas que trabalham, e o conteúdo que eles passarão a outras pessoas poderá ser bom ou ruim, isso vai depender de como se sentem em relação a seu local de trabalho, bem como da credibilidade e sentimento que a empresa desperta neles.

Torquato (2002) diz que a comunicação interna contribui para o desenvolvimento e para a manutenção de um clima positivo nas organizações.

---

<sup>1</sup> Feedback é a resposta que se dá sobre uma mensagem, podendo ser positivo ou negativo.

É por meio dela que as empresas repassam aos empregados os acontecimentos, novidades, mudanças e valores da empresa, possibilitando assim a construção de um relacionamento baseado na transparência e confiança.

A comunicação interna deve ser pensada e planejada de forma estratégica, a fim de possibilitar um elevado engajamento por parte dos colaboradores, contribuindo para um bom clima organizacional e, também, para a imagem da organização.

Nassar (2004), afirma que:

Aos gestores cabe prestar atenção as mudanças na sociedade e antecipar-se a um modelo diferente de relacionamento. A autoestima dos trabalhadores, o sentimento de identidade com a organização, a responsabilidade com o trabalho, a produtividade e a competitividade, entre outros indicadores, com certeza, não são estimuladas por uma comunicação interna que os despreza ou subestima (NASSAR, 2004, p. 31).

É importante que as empresas percebam que tão importante quanto saber comunicar, é saber ouvir. É preciso fazer com que os empregados sintam-se confortáveis para expor suas dúvidas, medos, insatisfações e críticas e segundo Argenti (2011), eles esperam que quando fizerem isto, a gerência os escute e procure atendê-los.

Conforme dito inicialmente, os funcionários da atualidade são diferentes daqueles de tempos atrás, hoje a maioria tem uma boa formação, expectativas e planos profissionais maiores e se interessam pelas empresas em que trabalham.

De acordo com Argenti (2011):

Os funcionários de hoje cada vez mais exigem participação nos processos que estão impulsionando a mudança organizacional. Essa participação é vital para manter os funcionários em todos os níveis da organização – independentemente da função ou responsabilidade – conectados, alimentando um senso mais genuíno de comunidade em empresas de todos os tamanhos (ARGENTI, 2011, p. 222 – 223).

Integrar os funcionários sobre tudo que ocorre dentro da organização, dando abertura e incentivando-os a colaborarem e participarem das decisões, com certeza é uma das melhores maneiras de valorizá-los, pois a partir disto eles se envolverão com suas tarefas e trabalho e levarão como meta, as metas da organização.

Argenti (2011), também fala a respeito de uma pesquisa realizada pela Towers Perrin com 25 mil funcionários de vários setores, e segundo os pesquisados, uma comunicação interna eficaz é aquela que inclui os seguintes elementos:

- Trocas de informação abertas e sinceras;
- Materiais claros e fáceis de entender;
- Distribuições oportunas;
- Fontes confiáveis;
- Sistemas de *feedback* de mão dupla;
- Claras demonstrações do interesse da liderança sênior por seus funcionários;
- Melhorias contínuas na comunicação;
- Mensagens consistentes em todas as fontes.

No momento em que os gestores sabem como os funcionários se sentem sobre que tipo de comunicação estão recebendo no ambiente interno e se essas mensagens são passíveis de entendimento, a empresa poderá implementar uma infraestrutura de comunicação interna para atender às necessidades.

Para procurar atender a todos os elementos desejados pelos funcionários para que a comunicação interna ocorra de maneira eficaz, Argenti (2011) propõe que seja implantado um programa de comunicação com as seguintes etapas:

- **Comunique-se em todos os níveis:** os gestores devem saber conversar com os funcionários, deixá-los à vontade para exporem suas insatisfações, opiniões, críticas e sugestões. Esse diálogo é muito importante para que o empregado sinta-se respeitado e ouvido dentro da organização; Essas conversas podem ocorrer em reuniões presenciais, que são bem importantes para criar essa aproximação entre gestor e funcionário.
- **Comunique-se online:** utilizar os meios digitais, como intranets para divulgar informações necessárias, de maneira rápida e ágil. Aqui deve-se tomar o cuidado para não bombardear os empregados com mensagens e sim, enviar apenas o necessário. Faz-se a sugestão de realizar pesquisas para averiguar de que maneira eles preferem receber determinadas notícias e que tipo de informações gostariam de ver na intranet. Não se deve substituir a comunicação pessoal e presencial entre todos os níveis de gerência e funcionários pela comunicação online.

- **Crie publicações orientadas aos funcionários:** outra forma de compartilhar informações com os funcionários é pelo meio impresso, principalmente para atingir também aqueles que não possuem e-mail. É importante que esses meios impressos sejam atraentes, que envolvam os funcionários com os acontecimentos do seu ambiente de trabalho, que discutam fatos e conquistas importantes em toda a empresa e que consiga transmitir uma mensagem clara sobre sua direção e sua estratégia abrangente. Uma ideia é enviar as revistas para o endereço residencial de cada empregado, a fim de tornar a empresa uma parte da família.
- **Comunique-se visualmente:** muitas empresas têm produzido materiais em vídeo, transmitindo pela web programas para os funcionários assistirem na intranet e os que não têm acesso à internet, podem se reunir nos refeitórios, por exemplo, para assistir aos vídeos, permitindo assim uma experiência comunitária.
- **Concentre-se no desenvolvimento interno da marca:** o desenvolvimento interno da marca também é importante para aumentar a moral e criar um local de trabalho onde os funcionários estejam “envolvidos” com suas tarefas. Nem sempre os comunicadores reconhecem a necessidade de “vender” aos funcionários as mesmas ideias que estão tentando vender ao público. Investir em campanhas de desenvolvimento interno da marca, as quais podem ser lançadas quando os resultados das auditorias internas revelarem que os funcionários não estão se conectando com a visão da empresa ou quando a moral está baixa por exemplo.
- **Pense nos canais de comunicação:** os canais informais de comunicação das empresas – uma rede que inclui desde conversas particulares, boatos, fofocas e especulações nos corredores entre dois funcionários até as últimas curiosidades contadas no refeitório – devem ser considerados um veículo de comunicação tanto quanto os boletins internos ou as reuniões com funcionários<sup>2</sup>. É importante que os funcionários sempre recebam informações corretas e completas dos gestores, para assim não precisarem se comunicar

---

<sup>2</sup> Nas organizações, os canais informais de comunicação também podem ser conhecidos como rádio-peão e rádio-corredor.

apenas através dos canais informais. Os canais formais também são importantes da mesma maneira que os informais, pois é por onde as informações vindas da alta gerência são transmitidas e recebidas.

Portanto, diante de tudo que foi dito anteriormente, é possível afirmar que a comunicação interna eficaz deve reforçar aos funcionários que eles são uma parte fundamental para a empresa e essa valorização só vai acontecer se os gestores acreditarem nisso e agirem dessa forma.

### **1.3 Importância da comunicação interna para a Petrobras**

A comunicação da Petrobras é dividida em Comunicação Institucional e a Comunicação das áreas e subunidades da empresa, que são Exploração e Produção, Abastecimento, Gás e Energia, Serviços e Engenharia e Tecnologia. A Comunicação Institucional é responsável por elaborar diretrizes para as áreas e subunidades, cabendo a cada uma delas produzir conteúdos específicos para seus respectivos públicos.

Dentro da Comunicação Institucional, existe a área de Comunicação Interna, que se divide em:

- Comunicação Interna e Relacionamento;
- Relacionamento Institucional e Mídias Proprietárias;
- Patrocínios;
- Publicidade;
- Articulação e Atendimento Regional;
- Imprensa;
- Identidade Corporativa e Marcas.

Para a Petrobras, segundo o responsável pela comunicação e relacionamento interno que foi entrevistado, o público interno é considerado de extrema relevância, pois acredita que estes têm a função de zelar pela marca e que podem melhor representar os valores da empresa. O público interno da empresa é dividido em funcionários (concursados), terceirizados e aposentados.

De acordo com Marchesi (2005), o público interno é formado não somente pelos empregados, como também por seus familiares, o que vêm ao encontro ao que a Petrobras entende por público interno.

A empresa conta com alguns benefícios, que visam incluir os familiares dos empregados, como descontos em creches por exemplo. Há pouco tempo a Petrobras também contava com um programa de colônia de férias para os filhos de funcionários, porém para cortar gastos, foi cancelado, assim como uma revista interna que era entregue nas residências dos funcionários e aposentados, a fim de aproximar os mesmos com a empresa.

Os funcionários contam com duas redes digitais internas, o Conecte, que é uma rede social semelhante ao *Facebook*, onde eles podem seguir páginas de interesse profissional e compartilhar informações e, ainda, o portal intranet, onde recebem avisos, notificações e informações a respeito da empresa.

Ainda, segundo o entrevistado, a área da Comunicação e dentro desta a Comunicação Interna, são muito valorizadas pela empresa, pois quando os gerentes têm alguma demanda ou ideia para lidar com determinada questão, vão até o setor de Comunicação para pedir a opinião e ajuda dos funcionários do mesmo.

Por ser uma empresa de grande porte, faz-se necessário que a comunicação interna seja bem planejada e bem estruturada, principalmente quando ocorre algum problema, como por exemplo, as crises.

## Capítulo II

### Gerenciamento de Crises

Neste capítulo será abordado sobre o termo “crise”, discorrendo sobre sua conceituação, bem como sobre suas características. Além disso, será falado sobre como é a estruturação da comunicação interna da Petrobras em situações de crise.

Para a fundamentação teórica deste capítulo, serão utilizados autores como Argenti (2011), Forni (2015), Bueno (2014), entre outros.

#### 2.1 Crise: definição e características

Atualmente, vivemos em um momento no qual mudanças de cenário ocorrem quase que diariamente, principalmente nas organizações, o que acaba exigindo uma nova forma de pensar e agir, evitando assim possíveis crises que possam vir a acontecer.

As crises, quando não gerenciadas de forma correta, podem prejudicar muito uma organização, abalando sua imagem e reputação, bem como o relacionamento com seus públicos.

De acordo com Argenti (2011):

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Esses últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou consequências de erro humano. Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado (ARGENTI, 2011, P. 313).

Qualquer organização está sujeita a passar por alguma crise, o que diferencia umas das outras é que algumas às vezes estão mais bem preparadas para lidar com isso, principalmente as que contêm um plano de comunicação e gerenciamento de crise bem elaborado e estruturado. De acordo com Forni (2002, p. 363) “A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada”.

Segundo Rosa (2001, p.132-134), existem vários tipos de crise, entre elas podemos destacar:

- Desastres industriais: explosões, incêndios, contaminações;
- Desastres naturais: tempestades, enchentes, desmoronamentos;
- Falhas em equipamentos ou construções: colapso na rede de computadores, queda de um edifício, defeitos em produtos industriais;
- De origem criminosa: sabotagem, sequestros, fraudes, vandalismo;
- De natureza econômica: boicotes, greves, desvalorização das ações;
- De informação: boatos, intrigas, acusações de concorrentes;
- De natureza legal: ações judiciais contra a empresa, pedidos de indenização;
- De reputação: denúncias de corrupção, vazamento de documentos internos;
- De relações humanas: sucessão no comando da organização, demissão de altos executivos, denúncias de funcionários;
- Que envolvam risco para a vida: acidentes de trabalho, grandes contaminações.
- Regulatórias: criação de obstáculos fiscais, legislação.

As crises, independente do tipo, não têm locais e hora para acontecer, porém com um bom planejamento, muitas podem ser evitadas. Segundo Forni (2015),

Para o especialista em Gestão de Crises e professor do *Chartered Institute for Public Relations* (CIPR), de Londres, Inglaterra, Jonathan Boddy, as crises não são repentinas. “Haverá sempre essas crises que são totalmente inesperadas e têm um grande impacto dramático, mas para a maioria das empresas o retrospecto mostra que, em muitas crises, não faltaram oportunidades de impedir que elas acontecessem” (FORNI, 2015, p. 6).

Em sua maioria, as crises prejudicam diretamente a imagem da organização perante seus públicos. De acordo com Forni (2015, p. 7), “dependendo da dimensão,

mesmo em crises bem gerenciadas, o impacto negativo pode ser tão forte que afeta definitivamente a reputação”.

Cabe aqui ressaltar que, emergências não são consideradas como crise. As emergências são problemas que ocorrem de maneira súbita na organização, como por exemplo, um acidente técnico ou até mesmo desastres naturais.

Forni (2015) resalta que,

Crises têm um potencial de gravidade diferente. Enquanto as emergências geralmente interrompem as operações de forma recuperável, a crise interrompe o sistema ou interfere nas atividades normais comprometendo os negócios e, em casos mais graves, a sobrevivência da organização. A emergência em geral é contornável. A crise tem uma tendência para aumentar de intensidade, levando a uma pressão da mídia ou dos órgãos de fiscalização, grupos ativistas ou políticos (FORNI, 2015, p. 10).

Porém, é importante observar que, muitas emergências, se não bem administradas e gerenciadas, podem se transformar em grandes crises. Segundo Bueno (2014, p. 140) “a crise, muitas vezes, pode ser iniciada por um fato menor, sem valor aparente, e gradativamente toma corpo até sair totalmente do controle”. Neste momento inicial, as decisões tomadas são de extrema relevância para o futuro da organização e para o gerenciamento da crise.

De acordo com Argenti (2011):

Parte do problema em lidar com as crises é que as organizações só conseguem entender ou reconhecer que são vulneráveis depois que uma crise grave acontece. A falta de preparação pode fazer com que as crises sejam ainda mais sérias e duradouras quando acontecem de fato (ARGENTI, 2011, p. 314).

Os gestores das organizações devem perceber que para lidarem de forma positiva quando ocorre alguma crise, devem estar devidamente preparados para isto e, principalmente ter um plano ou manual de crise para suas empresas. Ter um plano de gestão de crises é muito importante, pois de acordo com Forni (2015, p. 112) “planejar para administrar crises e riscos é a chave da sobrevivência corporativa”.

Sabemos que não é possível prever todas as crises, porém existem ações que podem ser adotadas para se preparar para isto. De acordo com Forni (2015, p.

112) isso de dá a partir de três caminhos: situações com potencial para se transformar em crises, crises que já atingiram outras empresas no passado, principalmente as do mesmo ramo de atividade e, atividades que venham de encontro a interesses de determinados grupos de *stakeholders*.

Ainda de acordo com Forni:

Se uma empresa tem dúvida se deve ou não ter um plano de crise, basta dar uma olhada na história de algumas crises emblemáticas. Não importa se na grande ou na pequena organização. A grande maioria de quem se deu mal nas crises, com reflexos negativos na reputação, com prejuízos e desgaste na credibilidade, não tinha planos de crise (FORNI, 2015, p. 116-117).

Os diretores e funcionários da organização devem saber onde encontrar o plano de crises, pois é muito importante que saibam o que fazer e como agir no momento em que ela ocorre. Segundo Bernstein (2011, apud Forni 2015, p. 118), “o segredo de uma organização para sobreviver numa crise é ter um bem planejado, bem testado e bem executado plano de crise”.

Bueno (2009, p. 143-144) afirma que “o gerenciamento atenua os efeitos da crise, contribui para que ela seja debelada em tempo mais curto e pode – o que é fundamental para os comunicadores – impedir que a imagem ou a reputação sofra abalos graves”.

Não é preciso esperar que ocorra algum problema sério para acionar a estrutura de comunicação da empresa, pois como já comentado, crises podem ocorrer sempre e o importante é que a organização esteja forte e preparada para enfrentá-las.

## **2.2 O papel da comunicação interna nas crises**

No filme Tempos Modernos de Charlie Chaplin, é possível observar que no século XX os trabalhadores eram vistos somente como uma fonte de trabalho, ou até mesmo como máquinas, pois não participavam do processo de criação dos

produtos e nem opinavam a respeito, apenas produziam sem parar, de forma maçante, praticamente mecânica.

Atualmente esse modo de produção e trabalho já mudou muito. Hoje, os funcionários já participam dos processos de produção, buscam informações e conhecimentos, assim como buscam se especializarem, a fim de serem mais valorizados e conquistarem uma posição de prestígio nas empresas em que trabalham.

Essa mudança no processo de trabalho acaba aproximando os funcionários dos gestores da organização, fazendo com que esses se sintam parte desta, gerando um melhor clima organizacional, podendo contribuir inclusive em momentos de crise.

Não é raro que as organizações esqueçam-se dos funcionários quando enfrentam alguma crise. Muitas julgam importante apenas o contato com a mídia, a fim de evitar uma maior repercussão do problema ocorrido dentro da empresa. Segundo Bueno (2009, p. 142), “os públicos internos podem contribuir para amenizar ou ampliar a crise, o que significa que eles devem ser vistos como parceiros”.

Esse esquecimento pode gerar um clima interno negativo, pois os empregados são os primeiros afetados dentro das organizações quando ocorre uma crise. Além de serem os primeiros afetados, eles também podem ser considerados os porta-vozes da empresa, podendo disseminar informações sobre a mesma em seus meios sociais e profissionais, sendo formadores de opiniões.

Para serem porta-vozes eficientes e disseminarem informações corretas, é importante que os funcionários sejam capacitados para isso.

De acordo com Forni (2015),

a falha em capacitar os empregados com procedimentos e mensagens para serem utilizados na hora da crise, dá margem a fazerem qualquer coisa que eles acharem melhor na hora do aperto. Ou seja, cada um correrá para um lado e salve-se quem puder (FORNI, 2015, p. 131).

Em meio às crises, é de extrema relevância que os funcionários recebam os comunicados de forma homogênea e se possível, em primeiro lugar. É importante que os gerentes percebam que quanto mais bem informados, mais esses se sentirão

valorizados e pertencentes à empresa, o que acaba contribuindo para um melhor gerenciamento da crise.

Segundo Forni (2015):

Tomar conhecimento pela mídia de fatos negativos sobre a própria corporação afeta a autoestima e a motivação dos colaboradores. Ninguém gosta de saber notícia da própria casa, por meio dos vizinhos. Não dar satisfação aos empregados do que está acontecendo de negativo com a corporação também significa falta de respeito (FORNI, 2015, p. 131).

Vale ressaltar aqui, que as informações repassadas aos funcionários devem ser transparentes e ágeis, evitando que esses saibam dos acontecimentos por outros meios, como a mídia por exemplo. Além disso, neste momento tão delicado que é a crise, é importante que os valores e princípios da organização sejam sempre lembrados, e de preferência que o discurso seja coerente com as ações.

Quando isso não ocorre, é comum que os funcionários sintam-se inseguros, desmotivados e desvalorizados, o que afeta diretamente na produtividade e conseqüentemente no crescimento da organização, bem como no gerenciamento da crise.

Além de fornecerem as informações necessárias aos funcionários, é importante também, que os gerentes queiram e saibam ouvi-los. No momento da crise, toda ajuda é bem vinda, principalmente sendo dos empregados da organização, pois a união de toda a empresa pode colaborar diretamente no gerenciamento da crise. Argenti (2011) diz que:

Os gerentes precisam reconhecer que, se fornecerem as informações aos funcionários e se souberem ouvi-los, eles se envolverão com o trabalho, estarão conectados com a visão da empresa e serão capazes de levar adiante as metas da organização (ARGENTI, 2011, p. 223).

Isso vem ao encontro ao que Bueno (2009) ressalta:

A comunicação para o gerenciamento da crise envolve múltiplas facetas. Apenas para finalizar devemos frisar que, em muitas situações, as organizações ignoram sua cultura organizacional. Conhecê-la é importante no sentido de tornar mais ágil, mais transparente e mais mobilizado o esforço interno para enfrentar situações de emergência. Uma cultura organizacional que privilegia a hierarquia, que desestimula a tomada de decisões por parte dos funcionários, relegando-a apenas às chefias, estará engessada no momento da crise. O quadro de funcionários tenderá a

transferir para a direção o empenho para solucionar a crise e, em muitos casos, não se sentirá à vontade, nem capacitado, para implementar, com urgência e adequadamente, ações que possam minimizá-la (BUENO, 2009, p. 146).

A comunicação interna é de extrema relevância no gerenciamento de crises, pois é a partir de uma comunicação interna bem planejada e bem estruturada, que é possível fazer com que os colaboradores se sintam pertencentes à organização, tomando os objetivos dela, como seus e isso pode contribuir positivamente no gerenciamento de uma crise. Uma empresa unida tem melhores chances de sair de uma crise mais rápido do que uma em que funcionários e gestores discordem, não havendo uma união entre eles.

## **Capítulo III**

### **Comunicação Interna no contexto de crise da Petrobras**

Este capítulo traz a metodologia escolhida para se chegar aos objetivos propostos no estudo, a história da Petrobras, contextualizando com sobre o momento atual da empresa, bem como a análise dos dados obtidos na pesquisa.

Para este trabalho foi feito um estudo de como a Petrobras se estrutura em situações de crise. Como técnicas foram utilizadas a entrevista (GIL, 1999) e a observação não participante.

A entrevista realizada com o funcionário do setor de Comunicação e Relacionamento Interno da Petrobras foi analisada a partir de três categorias (Pré-crise, Crise e Pós-crise) criadas a partir das ideias propostas por Argenti (2011) e Forni (2015) sobre comunicação interna e crise, respectivamente.

#### **3.1 Estudo do caso Petrobras**

Segundo Lopes (2010, p. 27) a metodologia de pesquisa pode ser compreendida “como um processo de tomada de decisões e de opções pelo investigador que estruturam a investigação em níveis e em fases, cujas operações metodológicas se realizam num espaço determinado que é o espaço epistêmico”.

De acordo com este pensamento, a definição metodológica de um estudo é um processo que depende da compreensão do pesquisador sobre seu objeto de estudo, bem como as técnicas de pesquisa que estão disponíveis que atenderão os objetivos da investigação.

Para este trabalho foi escolhida a pesquisa exploratória de natureza qualitativa, pois o objetivo era observar, descrever, esclarecer e compreender de que forma se estrutura a Comunicação Interna da Petrobras em situações de crise. Foi utilizada ainda, a pesquisa bibliográfica que, de acordo com Lakatos e Marconi (2003, p. 183) “tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto”.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2008), é desenvolvida com base em materiais já elaborados, constituídos principalmente de livros e artigos científicos e contribui significativamente para o trabalho do pesquisador, pois permite que o mesmo possa ter acesso ao que já foi abordado sobre o assunto.

Nesta monografia foi feito um estudo<sup>3</sup> de como a comunicação interna da Petrobras se estrutura em situações de crise, abordando a Operação Lava-jato.

Quanto à técnica de coleta de dados foi utilizada a entrevista que, de acordo com Gil (1999), é uma das técnicas de coleta de dados mais utilizadas nas pesquisas sociais, pois através dela é possível obter maior abrangência e eficiência na obtenção dos dados.

A entrevista foi semi-estruturada, por permitir ao entrevistador ficar mais à vontade para progredir qualquer situação a variados destinos que julgar necessário (Lakatos e Marconi, 2003). Esse tipo de entrevista é um dos mais utilizados, pois é composta por perguntas gerais, possíveis de sofrerem alterações que possam vir a contribuir para o entrevistador.

A entrevista foi realizada com o responsável pela área de Comunicação e Relacionamento Interno da empresa, no dia 17 de setembro de 2015, no Prédio Central da Petrobras no Rio de Janeiro. Além de responder os questionamentos, o entrevistado mostrou todo o setor de comunicação, explicando como o mesmo funciona.

Também foi utilizada como técnica a observação não participante. Nessa técnica o pesquisador apenas observa o meio em que está inserido, sem se

---

<sup>3</sup> Aqui faz-se a observação de que foi optado por um estudo do caso Petrobras e a Operação Lava Jato e não um estudo de caso, pois o estudo de caso, é um estudo mais aprofundado, onde o pesquisador fica imerso no objeto empírico, o que não foi o caso aqui.

envolver no processo. A observação foi essencial no estudo para compreender comportamentos e ocorrências de interesse do pesquisador.

Segundo Lakatos e Marconi (2003. p.193) na observação não participante “o pesquisador toma contato com a comunidade, grupo ou realidade estudada, mas sem integrar-se a ela: permanece de fora”, ou seja, presencia o fato, mas não participa dele, fazendo um papel de espectador.

Para dar suporte ao estudo, foi feita uma pesquisa bibliográfica acerca dos conceitos estudados, como Comunicação Organizacional, Comunicação Interna e Crise.

Para analisar os dados encontrados na entrevista realizada foram criadas três categorias e, dentro destas subcategorias:

- Pré-crise : por esta categoria é possível perceber os cuidados que a empresa deve ter para evitar situações de crise, pois de acordo com Forni (2015, p. 117), é de grande relevância que as empresas estejam preparadas para enfrentar uma crise, ou seja, que tenham um plano ou um manual de crise.
  - ✓ **Manual de crise:** verificar se a empresa possui um plano/manual de gerenciamento de crise.
- Crise: as subcategorias desta categoria foram baseadas nas ideias de Argenti (2011), que afirma que para uma comunicação interna ser eficaz, deve conter todas as etapas citadas abaixo. Duas subcategorias (Comunicar com rapidez e Treinamento de porta-vozes) foram inseridas a partir de afirmações do Forni (2015), que ressalta a importância dos funcionários tomarem conhecimento dos acontecimentos pelos seus gestores e não pela mídia e, que os empregados são os principais porta-vozes da organização e, por isso necessitam de um treinamento.
  - ✓ **Comunicação em todos os níveis:** verificar se os gestores dialogam com os empregados, ouvindo suas críticas, sugestões e opiniões, utilizando-se de reuniões presenciais para essa aproximação.
  - ✓ **Comunicação online:** utilização de meios digitais, como por exemplo a intranet para comunicar a respeito da crise aos funcionários.

- ✓ **Publicações orientadas aos funcionários:** produção de materiais informativos para quem não tem acesso a e-mails, como alguns aposentados.
  - ✓ **Comunicar visualmente:** produção de materiais audiovisuais para exibir no ambiente de trabalho, bem como no portal intranet, contendo informações e novidades sobre a crise.
  - ✓ **Concentrar-se no desenvolvimento interno da marca:** produção de campanhas de valorização da marca internamente.
  - ✓ **Comunicar com rapidez:** comunicar aos funcionários antes que a mídia faça isso.
  - ✓ **Treinamento de porta-vozes:** é de extrema importância que os funcionários sejam treinados e capacitados para divulgarem as informações claras e corretas a respeito da organização.
  - ✓ **Canais de comunicação:** ter um controle dos canais informais de comunicação, bem como dos formais.
- Pós-crise<sup>4</sup>: nesta categoria é possível perceber o que já mudou dentro da empresa após a crise iniciar.
    - ✓ **Mudanças ocorridas:** verificar quais mudanças ocorreram na empresa no setor de comunicação desde o início da crise do lava jato.

### 3.2 A Petrobras

A Petrobras é uma empresa estatal de economia mista, ou seja, é uma empresa de capital aberto que foi criada no ano de 1953. Atua principalmente em exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis, além de

---

<sup>4</sup> Não se pode afirmar que a crise acabou, porém existe a possibilidade de verificar o que já mudou após a mesma iniciar.

outras fontes energéticas renováveis sendo considerada a maior empresa da América Latina.

Com sede no Rio de Janeiro, opera atualmente em 25 países, o seu lema atual é "Uma empresa integrada de energia que atua com responsabilidade social e ambiental".

A empresa foi instituída em 3 de outubro de 1953 e deixou de monopolizar a indústria petroleira no Brasil em 1997, mas continua a ser uma importante produtora do produto, com uma produção diária de mais de 2 milhões de barris (320 mil metros cúbicos). A multinacional é proprietária de refinarias, petroleiros e é uma grande distribuidora de derivados de petróleo. A Petrobras é líder mundial no desenvolvimento de tecnologia avançada para a exploração petrolífera em águas profundas e ultra-profundas<sup>5</sup>.

A Petrobras conta com um total de 80.908 empregados, 7.931 postos de combustíveis no Brasil e 907 no exterior e, 756.030 acionistas. Tem uma produção diária de 2 milhões e 799 mil barris de óleo por dia, 129 plataformas de produção e 16 refinarias. Sua receita de vendas equivale a R\$ 337,3 bilhões e seus investimentos R\$ 87,1 bilhões<sup>6</sup>.

A empresa passa atualmente por uma grande crise de reputação, desencadeada pela operação lava jato. Operação Lava Jato é o nome de uma investigação da Polícia Federal do Brasil iniciada em 17 de março de 2014 para apurar um esquema de lavagem de dinheiro suspeito de movimentar mais de 10 bilhões de reais, atualmente estimado em mais de R\$20 bilhões. A operação recebeu esse nome devido ao uso de uma rede de lavanderias e postos de combustíveis pela quadrilha para movimentar os valores de origem ilícita.

No primeiro momento da investigação, foram investigadas e processadas quatro organizações criminosas lideradas por doleiros, que são operadores do mercado paralelo de câmbio. Depois, o Ministério Público Federal recolheu provas de um imenso esquema criminoso de corrupção envolvendo a Petrobras.

---

<sup>5</sup> Informações disponíveis em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras#Opera.C3.A7.C3.A3o\\_Lava\\_Jato](https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras#Opera.C3.A7.C3.A3o_Lava_Jato) Acesso em 11/11/2015.

<sup>6</sup> Informações disponíveis em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/> Acesso em 20/10/2015.

Até abril de 2014, a operação já contava com 46 pessoas indiciadas pelos crimes de formação de organização criminosa, crimes contra o sistema financeiro nacional, falsidade ideológica e lavagem de dinheiro e 30 presos, dentre eles o doleiro Alberto Youssef e o ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto Costa. Pedro Barusco disse que o esquema de pagamento de propinas na Petrobras começou em 1997. Em depoimento na CPI da Petrobras em março, Barusco declarou: "Iniciei a receber propina em 1997 e 1998. Foi uma iniciativa pessoal, junto com o representante da empresa. De forma mais ampla, (receber propina) foi a partir de 2004, não sei precisar a data, mas foi a partir dali".

Em 14 de novembro de 2014, novos mandados de prisão foram cumpridos, sendo presos os presidentes e diretores de grandes empresas do Brasil, como OAS, IESA Óleo e Gás, Camargo Corrêa Construções, UTC Engenharia e Construtora Queiroz e Galvão. Segundo as investigações do Ministério Público Federal, o esquema de cartel das empreiteiras em obras da Petrobras existe há pelo menos 15 anos, se institucionalizando a partir de 2004.

Em outubro de 2015, a força-tarefa da Lava Jato identificou R\$10 bi em propinas, recuperou R\$870 milhões, bloqueou outros R\$2,4 bilhões e prendeu 105 envolvidos no escândalo<sup>7</sup>.

Nesse esquema, que dura pelo menos dez anos, grandes empreiteiras organizadas em cartel pagavam propina para altos executivos da estatal e outros agentes públicos. O valor da propina variava de 1% a 5% do montante total de contratos bilionários superfaturados. Esse suborno era distribuído por meio de operadores financeiros do esquema, incluindo doleiros investigados na primeira etapa da operação<sup>8</sup>.

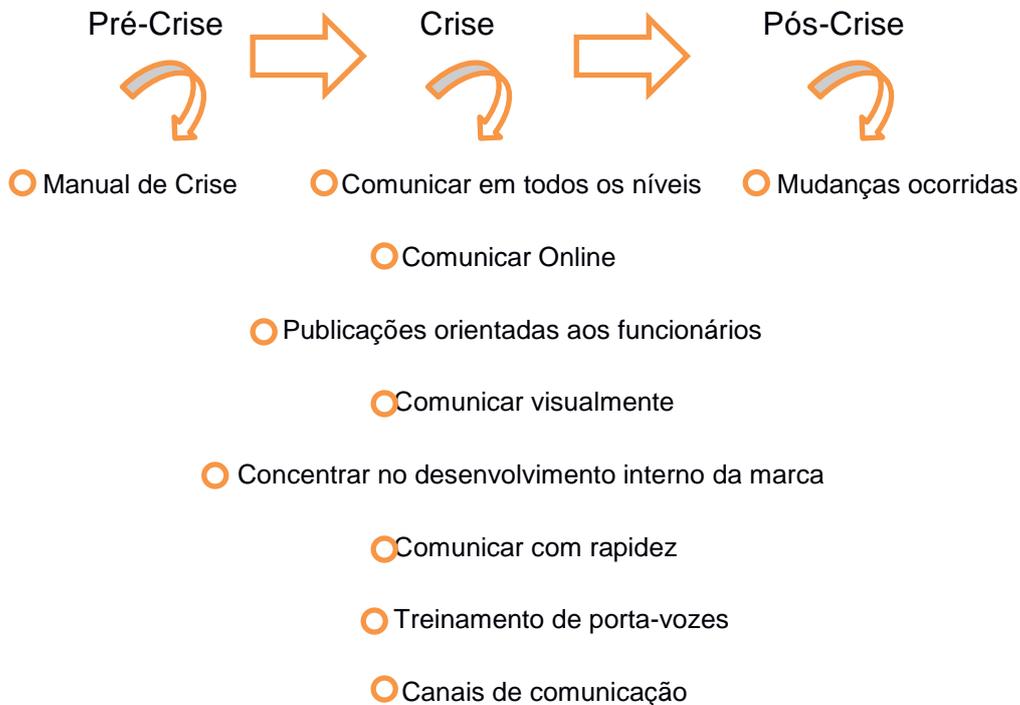
### **3.3 Análise dos dados: compreendendo a pré-crise, a crise e o pós-crise**

---

<sup>7</sup> Informações disponíveis em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras#Opera.C3.A7.C3.A3o\\_Lava\\_Jato](https://pt.wikipedia.org/wiki/Petrobras#Opera.C3.A7.C3.A3o_Lava_Jato) Acesso em 11/11/2015.

<sup>8</sup> Informações disponíveis em: <http://lavajato.mpf.mp.br/entenda-o-caso> Acesso em 11/11/2015.

A entrevista realizada com o responsável pela comunicação e relacionamento interno da empresa foi analisada a partir de categorias que compreendem a pré-crise, a crise e o pós-crise, abordadas por Argenti (2011) e Forni (2015).



3.3.1 Pré-Crise: por esta categoria é possível perceber os cuidados que a empresa deve ter para evitar situações de crise.

#### ○ 3.3.1.1 Manual de Crise:

De acordo com Forni (2015, p. 117), é muito importante que as empresas tenham um plano ou manual de crise, para que quando ocorra uma, os gestores e funcionários saibam como agir, podendo assim, contribuir para o gerenciamento da mesma.

Quando perguntado sobre o plano de crise, o entrevistado diz que a Petrobras possui um manual e que, além disso conta com um setor de comunicação de crise. Não foi autorizado pela empresa, que o entrevistado mostrasse o manual, então a partir de Forni (2015, p. 121-122), abaixo consta os itens um roteiro para um plano de crises:

- **Índice:** texto introdutório com objetivos, meta, escopo e políticas relevantes, como um guia para a equipe localizar o conteúdo com rapidez.
- **Documentação:** oportunidade para o gabinete de crise conhecer e enumerar as ações a serem tomadas durante uma crise; inclui também levantar contatos imprescindíveis e informações (banco de dados) a serem informados aos *stakeholders*, principalmente a mídia, no caso de uma crise.
- **Centro de operações de emergência:** para ser usado pelo gabinete de crise.
- **Gabinete de crise:** um time pequeno de executivos seniores comandará as ações do quartel-general da gestão de crise.
- **Responsabilidades e atribuições dos membros do gabinete de crise, no caso de uma crise grave:** equipes suplementares de crise, recomendadas para organizações com múltiplas sucursais, até mesmo no exterior, equipes alternativas de crise, para a eventualidade de falha ou ausência dos membros do gabinete de crise.
- **Cenários de crise:** eleger os piores e escolher dois ou três para treinamento simulado, que poderá ocorrer uma vez por ano.
- **Auditoria de vulnerabilidade:** anual ou semanalmente, a empresa procederá a levantamento para identificar todas as áreas e situações com probabilidade de gerar crises. Esse levantamento irá balizar o plano de crise. Essa auditoria poderá ser feita, preferencialmente, por empresa contratada.
- **Recursos financeiros, materiais e humanos da equipe de crise:** infraestrutura necessária para manter contato com as demais equipes, numa crise; incorporar ao planejamento estratégico e contemplar orçamentos para viagens, treinamentos, simulações, manuais, materiais de divulgação, etc.
- **Procedimentos e alternativas de comunicação para cada cenário:** internos e externos; modelos de notas para divulgação imediata, em casos de crises previstas ou prováveis.
- **Porta-vozes:** diretores ou empregados autorizados a falar com a imprensa, treinados e preparados. O CEO pode ser o porta-voz, mas não necessariamente o principal. Cada crise terá um porta-voz específico,

dependendo da área. Mas os porta-vozes devem ser treinados antecipadamente.

- **Uma vez ao ano, ou semestralmente, organizar uma crise simulada:** os treinamentos poderão simular uma crise, inclusive com acionamento de intervenientes externos e empregados. As conclusões e eventuais falhas e correções devem ser catalogadas para análise da equipe de crise.
- **Internet:** criar antecipadamente endereço alternativo do site, para o caso de crise que afete área tecnológica da organização, como alternativa para comunicação imediata com os principais *stakeholders*. Esse plano B deve estar pronto para ser acionado durante a crise.
- **Call Center:** sistemas de atendimento emergencial, para uso durante a crise. criar uma central com capacidade operacional para atendimento especial, pessoal especialmente treinado e suporte técnico adequado. Lembrar que o atendimento, numa situação de crise, é atípico.
- **Protocolos de comunicação:** fluxos de informações que recebem e processam informações sobre crise na organização. Cadastro com todos os contatos dos funcionários da organização. No caso de uma crise, todos sabem quem devem chamar. Essa cadeia aciona e mobiliza rapidamente a empresa para enfrentar uma crise. Os empregados devem ter conhecimento do plano de crise, preservados temas sigilosos.
- **Stakeholders:** relacionar todos os públicos de interesse da organização, a começar pelos principais: empregados, acionistas, clientes, fornecedores, parlamentares, sindicatos, mídia, autoridades policiais, defesa civil, etc.
- **Método de comunicação das ações:** cada grupo de *stakeholder* deve estar relacionado com e-mails, SMS, telefone e demais dados antecipadamente; além dos topos de informação que cada um deve receber durante a crise.

3.3.2 Crise: as subcategorias desta categoria foram baseadas nas ideias de Argenti (2011), que afirma que para uma comunicação interna ser eficaz, deve conter todas as etapas citadas abaixo. Duas subcategorias (Comunicar com rapidez e Treinamento de porta-vozes) foram inseridas a partir de afirmações do Forni (2015),

que ressalta a importância dos funcionários tomarem conhecimento dos acontecimentos pelos seus gestores e não pela mídia e, que os empregados são os principais porta-vozes da organização e, por isso necessitam de um treinamento.

○ 3.3.2.1 Comunicar em todos os níveis: Argenti (2011, p. 228-229) ressalta a importância das reuniões presenciais nas organizações, possibilitando uma conversa entre gestores e funcionários sobre os problemas da empresa, bem como sugestões, reclamações e críticas.

Segundo o entrevistado, a Petrobras está tentando se adaptar um pouco mais a essa nova realidade de maior colaboração, maior participação, de *feedback* dos públicos em relação aos emissores originários das mensagens. Ressalta que há aproximadamente quatro anos, passaram a ser permitidos comentários no portal intranet da empresa e ainda fala que, com essa crise de reputação que a empresa está passando, os funcionários perderam o medo de falar e criticar, afirmando que recebem muitos comentários nas redes internas.

Quanto às reuniões presenciais, pesquisas realizadas pela Petrobras, evidenciaram que é muito mais eficaz as lideranças comunicarem qualquer coisa através da comunicação face a face. Na concepção do entrevistado, os canais mais frios, como e-mail, intranet são canais mais lentos e não tem a mesma força que o face a face. Ainda ressalta que, existe um programa de capacitação dos gestores para a construção de programas face a face, no qual uma pessoa percorre pelas unidades da Petrobras, ensinando como proceder as reuniões, como tratar questões mais críticas e delicadas, enfim, como conversar com os funcionários.

Porém, na entrevista presencial não foi respondido se há ou não reuniões, então em uma segunda entrevista, realizada por e-mail, foi perguntado se isso acontece ou não, e a resposta do entrevistado foi que, ele não sabe se acontece em toda a companhia, mas que a área de comunicação orienta que sim.

Além disso, foi possível observar que na verdade, ainda existe o medo de falar a respeito da crise dentro da empresa, pois o próprio entrevistado ressaltou à entrevistadora que, em nenhum momento informou que a pesquisa seria sobre a comunicação interna durante a crise, e sim somente sobre comunicação interna. Diante disso é possível concluir que muitos funcionários ainda não devem se sentir à vontade e nem confiantes para falar abertamente sobre o assunto.

○ 3.3.2.2 Comunicar online: Argenti (2011, p. 231) ressalta a importância da comunicação através dos portais intranets das empresas para informar aos funcionários sobre os acontecimentos, porém pede cuidado para que não ocorra um bombardeamento de informações e que a comunicação online não substitua a comunicação face a face.

De acordo com o entrevistado, a empresa utiliza bastante o portal intranet, pra fornecer informações e comunicados aos funcionários, e diz que os comunicados referentes à crise, também são repassados através do portal. Além disso, a Petrobras conta também com o Conecte, uma rede social interna, que lembra muito o *facebook*, onde os funcionários podem trocar informações e seguir páginas que sejam de seu interesse.

○ 3.3.2.3 Publicações orientadas aos funcionários: Argenti (2011, p. 233) discorre sobre a importância de existir outros meios de comunicação, que não somente o online. Um exemplo seria o meio impresso, através de boletins ou revistas, possibilitando inclusive uma maior aproximação entre empresa e funcionário e empresa e familiares do funcionário. Os meios impressos também se fazem necessários aos aposentados, pois muitos não possuem acesso a internet, não podendo receber informações e comunicados da empresa.

Nesse quesito, a Petrobras falha, pois a revista interna que era produzida e distribuída a todos os funcionários e aposentados foi cancelada, em razão do corte de gastos que a empresa teve, após o início da Operação Lava jato.



Figura 1 – Última edição da revista Petrobras

○ 3.3.2.4 Comunicar visualmente: Argenti (2011, p. 236) ressalta sobre a importância de criar materiais audiovisuais para serem passados nos refeitórios e ambiente de trabalho, contendo informações e notícias a respeito da empresa.

Na Petrobras existe um programa interno, que os funcionários podem acessar através do portal intranet. Existem, também, televisores em todos os setores da empresa, para que eles possam acompanhar o programa. Porém, até o momento da entrevista, ainda não haviam feito nenhum especificamente sobre a crise.

○ 3.3.2.5 Concentrar no desenvolvimento interno da marca: Segundo Argenti (2011, p.237), “o desenvolvimento interno da marca é importante para aumentar o moral e criar um local de trabalho no qual os funcionários estejam envolvidos com suas funções, principalmente quando algo está errado com a organização”.

Neste quesito a empresa também falha, pois não promoveu e não promove nenhuma campanha de valorização e desenvolvimento interno da marca, pois de acordo com o entrevistado, a crise de reputação não deve ser tratada com linguagem publicitária, mas informativa.

○ 3.3.2.6 Comunicar com rapidez: De acordo com Forni (2015, p. 131), “tomar conhecimento pela mídia de fatos negativos sobre a própria corporação afeta a autoestima e a motivação dos colaboradores”. A organização precisa agir com rapidez e transparência ao informar o que está acontecendo.

Nesta questão houve uma certa contradição do entrevistado, pois em uma pergunta sobre se a Petrobras foi rápida nas informações repassadas ao público interno, ele disse que sim. Porém, em outra questão na qual foi questionado se os funcionários já tinham sido avisados sobre a crise antes de sair na mídia, ele falou que “a comunicação interna nunca vai competir em termos de agilidade com a imprensa e com a mídia”. Além disso, ressaltou que não sabe se um dia será possível superar isso, mas que a empresa reconhece esse problema e que também acham que o público interno deve sempre receber primeiro as notícias.

○ 3.3.2.7 Treinamento de porta-vozes: Forni (2015, p. 131) fala a respeito dos funcionários, argumentando que eles são os principais porta-vozes e formadores de opinião da organização. Além disso, ressalta a importância de um treinamento e capacitação para que estes possam repassar informações claras e corretas.

Neste item, pode-se perceber que há um certo descuido por parte da Petrobras, pois em nenhum momento os funcionários receberam treinamento e capacitação para falar a respeito da crise. Foi perguntado se eles recebem alguma orientação do que falar e como agir, e a resposta do entrevistado foi que “não tem nenhum tipo de orientação e na minha opinião nem deve ter, acho que as pessoas trabalham aqui, elas exercem sua atividade e são livres para emitir suas opiniões aqui ou lá fora.” O que a empresa orienta é que os funcionários sigam o código de ética da empresa, mas não há nada específico relacionado a como agir durante uma crise.

○ 3.3.2.8 Canais de comunicação: Argenti (2011, p. 239) discorre sobre a relevância dos canais formais e informais de comunicação para divulgar informações.

A Petrobras não procura realizar muitas ações para controlar os canais informais, eles utilizam muito os canais formais de comunicação. Os canais mais utilizados são o portal interno<sup>9</sup> (intranet), correio, blog, site externo e a rede social<sup>10</sup> (Conecte).

De acordo com o entrevistado, todos os comunicados sobre a crise, foram feitos através destes canais citados acima.

---

<sup>9</sup> Não foi autorizado o print do portal.

<sup>10</sup> Não foi autorizado o print do Conecte.

Petrobras - Blog Fatos e Dados

# Fatos e Dados

TUDO SOBRE: INSTITUCIONAL

## Lançamos novo canal de denúncia

18.Nov.2015

Daqui pra frente, contamos com uma ferramenta independente, sigilosa e imparcial para receber denúncias sobre condutas que possam causar danos à Petrobras.

[www.contatoseguro.com.br/petrobras](http://www.contatoseguro.com.br/petrobras)

BR PETROBRAS

0 que está buscando?

f t g+ in You Instagram

Comunicados sobre greve

Documentos da CPI

Visitas  
32.235.625

Categorias

- › Institucional
- › Atividades
- › Tecnologia e Inovação

Figura 2 – Blog Fatos e Dados/Petrobras

English

Presença Global | Acesso à Informação | Fale Conosco | Ouvidoria | Canal de Denúncia

BR PETROBRAS

0 que está buscando?

Canais de Negócios | Investidores | Imprensa

Quem Somos | Nossas Atividades | Sociedade e Meio Ambiente | Produtos e Serviços

Compromissos e metas que nos fazem seguir em frente. Conheça nosso Plano de Negócios e Gestão 2015-2019.

Fatos & Dados + Ver lista completa

18/11/2015  
Lançamos novo canal de denúncia

17/11/2015  
Novo poço confirma descoberta de petróleo na área de Pitu, em águas profundas da Bacia Potiguar

Conheça nossos canais: f t g+ in You Instagram

Operação Lava Jato  
Conheça nossas providências

10 tecnologias pioneiras do pré-sal, premiadas na OTC

Atletas em busca de grandes resultados

TIME PETROBRAS

Figura 3 – Site externo Petrobras

3.3.3 Pós-Crise: a partir desta categoria pode-se observar o que já mudou na organização após o início da crise.

○ 3.3.3.1 Mudanças ocorridas: Não podemos dizer que a crise terminou, porém foi possível observar algumas mudanças ocorridas desde que ela iniciou.

Na entrevista realizada com o responsável pela comunicação e relacionamento interno, ele ressaltou uma mudança na estruturação do setor de comunicação da empresa, visando uma centralização da comunicação. Algum tempo depois da entrevista, saiu na mídia uma notícia<sup>11</sup> sobre a demissão de mais de 500 funcionários da comunicação. Na segunda entrevista realizada com ele via e-mail, perguntei se era desta nova estruturação que ele havia falado na primeira entrevista, ele respondeu que “sim, o chamado enxugamento da função comunicação, em relação a custos é parte desse processo maior, que envolve redução de gerências, centralização da comunicação e racionalização de processos e fluxos.” Além disso, foi aperfeiçoado o canal de denúncias da empresa.

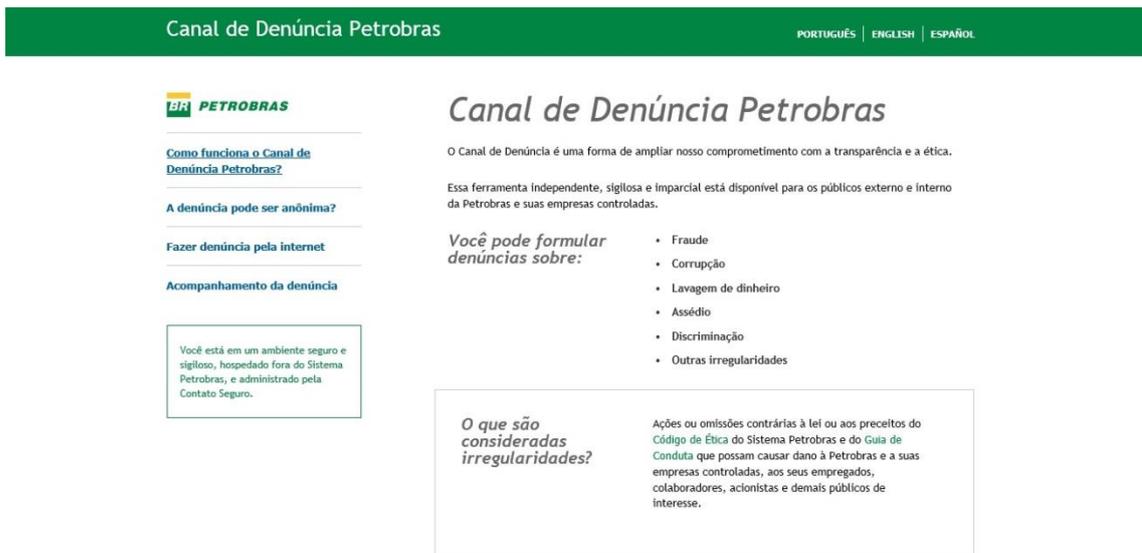


Figura 4 – Canal de Denúncias Petrobras

<sup>11</sup> Informações disponíveis em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/10/1693676-petrobras-demite-511-pessoas-em-reformulacao-do-setor-de-comunicacao.shtml> Acesso: 18/11/2015.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta monografia tinha por objetivo analisar como se estrutura a comunicação interna da Petrobras em situações de crise. A partir de autores como Argenti, Bueno, Forni, Kunsch, entre outros, buscou-se discorrer a respeito de comunicação organizacional, comunicação interna e crise, construindo assim a base teórica para este trabalho. A metodologia escolhida para a coleta dos dados, foi a observação não participante e a entrevista semi-estruturada.

Primeiramente foi possível constatar que apesar do entrevistado afirmar que são livres e se sentem a vontade para falar sobre a crise dentro da empresa, isso de fato não ocorre, pois além das respostas do entrevistado serem bem superficiais, ele não informou ao seu gerente geral que a pesquisa desta monografia era sobre a crise e sim que seria somente sobre a comunicação interna da empresa.

Também foi possível perceber que apesar do setor de comunicação ser grande e aparentemente bem estruturado, apresenta falhas em relação a comunicação interna durante a crise, como por exemplo, ficou bem claro que os funcionários recebem informações primeiramente pela mídia. Tal fato contraria todas as teorias sobre crise até então construídas. Além disso, eles não são treinados para falar a respeito do assunto quando estão fora da empresa e esta não promove nenhuma ação de valorização da marca para o público interno.

Ao fim da entrevista, foi perguntado ao responsável pela comunicação e relacionamento interno, se ele acredita que a área da Comunicação em geral é valorizada pelos gestores da empresa, ele prontamente afirmou que sim, que é muito valorizada. Algum tempo após a realização da entrevista, foi divulgado sobre a demissão de mais de 500 funcionários deste setor. Então aqui, deixo um questionamento, uma empresa que valoriza muito o setor de Comunicação, demitiria 511 funcionários?

A partir da pesquisa e da análise da entrevista, foi possível perceber que a comunicação interna da Petrobras em situações de crise, apresenta algumas falhas em sua estrutura, o que é surpreendente, visto que é uma empresa de grande porte e a partir disto imaginava-se que estariam melhor preparados.

## REFERÊNCIAS

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

\_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

FORNI, João José Forni. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

LOPES, M. **Reflexividade e relacionismo como questões epistemológicas na pesquisa empírica em comunicação**. In: Braga, J.; LOPES, M.; MARTINO, L. (Org.) Pesquisa empírica em comunicação. São Paulo: Paulis, 2010. p.27-49.

MARCHESI, Amauri. Comunicação Interna: fator humano como diferencial competitivo. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação Interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. Vol. 2.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** 2. ed. São Paulo: Paulus, 2008.

ROSA, Mário. **A Síndrome de Aquiles - como lidar com as crises de imagem.** São Paulo: Editora Gente, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

## **APÊNDICE**

## Apêndice A – Entrevista

A entrevista foi realizada no dia 17/09/2015 na sede da Petrobras na cidade do Rio de Janeiro – RJ. A pesquisadora foi convidada pelo responsável<sup>12</sup> pelo setor de Comunicação e Relacionamento Interno, onde trabalha há mais de 10 anos, para conhecer a empresa e entrevista-lo pessoalmente.

A pesquisadora permaneceu na organização durante um dia inteiro, podendo conhecer o prédio, o setor de comunicação e observar os funcionários trabalhando, o que contribuiu muito para a observação não participante. Após conhecer todo o ambiente, ocorreu a entrevista (descrita abaixo) com o Marcos Vinícius.

Ainda após a entrevista face a face, fez necessário o envio por e-mail de mais algumas questões, para fins explicativos do trabalho.

E.O<sup>13</sup> : Em um dos nossos primeiros contatos, tu me disseste que a comunicação aqui está estruturada em Comunicação Institucional e as Comunicações das áreas e subunidades. Vocês tem algum controle de como essa comunicação acontece nas subunidades? Porque ela parte daqui e cada uma aplica localmente né? Vocês tem algum controle se ela é aplicada corretamente?

M.V : Então, uma das, um dos motivos dessa nova estrutura que tá sendo construída, é justamente para melhorar esse controle, pra que a comunicação das pontas estejam mais alinhadas com as diretrizes corporativas. Então a ideia é, é justamente com essa mudança fortalecer a comunicação institucional e levando em conta, claro a comunicação local, mas com um pouco mais de alinhamento com o que sai da sede. Um dos motivos da nova estrutura é justamente esse.

E.O: Pra fortalecer no caso?

M.V: É, então, tipo assim, ã, o que que se faz hoje...na verdade o que se fazia, porque a gente ta num momento de transição, o que se fazia antes era no máximo umas auditorias, algumas visitas técnicas, mas era mais fragmentado né..e um dos

---

<sup>12</sup> Tem formação em Jornalismo e atua no setor de Comunicação da Petrobras há mais de 10 anos.

<sup>13</sup> Eduarda Palma de Freitas Antunes de Oliveira, entrevistadora e autora deste trabalho.

motivos dessa mudança é justamente essa fragmentação. A gente quer superar isso.

E.O: Como se estrutura a comunicação interna da Petrobras?

M.V: Existe uma gerência de Comunicação e Relacionamento para o público interno né.. e essa gerência na sede, faz as diretrizes e a gestão da comunicação interna pra toda a empresa...nas subunidades existe comunicações com uma estrutura bem menor, e que são responsáveis por aplicar essas orientações.

E.O: Dentro da comunicação, vocês tem várias divisões né, como por exemplo comunicação interna, pesquisa, redes sociais, planejamento. Vocês tem a liberdade de um opinar no trabalho do outro? Dar sugestões?

M.V: Sim, aqui todo mundo é bem amigo, o clima é muito bom.. quando temos alguma sugestão pro colega, nos sentimos à vontade pra falar, questionar, enfim.

E.O: Em outra questão tu me falaste que a Petrobras entende por comunicação interna não só o fluxo de mensagens da empresa para o funcionário, mas também dele para a empresa. Como acontece esse diálogo entre os dois?

M.V: É, a gente tá tentando se adaptar um pouco mais a nova realidade das redes sociais, porque na verdade é um contexto de cultura né? A gente tá tentando então se adaptar um pouco mais a essa nova realidade de maior colaboração, maior participação, de feedback dos públicos em relação aos emissores originários das mensagens né. Então a gente abriu recentemente, recentemente não, já tem uns 2 anos, não, uns 4 anos..é 4 anos já, os comentários no portal Petrobras (interno), que você viu ali, ã, tem o Conecte que a rede interna de...de...rede social interna, de empregados e contratados, hã, tem hã, os feedbacks assim informais né, mas eu acho que ainda tem que avançar muito, tem muito espaço pra se avançar, cada vez mais as empresas tem que estabelecer canais mais formais e informais de comunicação, não se faz mais comunicação interna despejando conteúdo né, então isso que tem que ser mudado. E todo mundo, aqui na Petrobras todo o comunicador tem essa esperança de que com a nova estrutura isso seja mais fortalecido ainda.

E.O: Mas isso já acontece?

M.V: Já acontece sim.

E.O: E positivamente? Os funcionários se sentem confiantes para falar, exporem suas dúvidas, discordâncias e críticas?

M.V: Sim, isso foi um...Nesse momento de crise de reputação que a gente vive, há..um lado bom foi isso, tipo as pessoas perderam qualquer medo. Se tinham algum medo, algum receio de serem punidos ou perseguidos há..perderam, porque isso é muito comum, de a gente receber críticas e sugestões através dos canais internos né.

E.O: Qual a importância da comunicação interna para a Petrobras?

M.V: O público interno, ele é um dos públicos prioritários pra empresa..é bem estratégico, porque ele tem a função de zelar pela marca...são eles que podem melhor representar os valores da empresa né.

E.O: O que vocês entendem por público interno? Somente os funcionários ou também seus familiares?

M.V: Também os familiares.

E.O: E o que a empresa faz para integrá-los?

M.V: Bom, tinha como eu te falei a revista, mas foi cortada por redução de custos basicamente, hmmm...não tem grandes envolvimento em relação a essa ampliação dos públicos, porque a gente já tem problema suficiente com nosso público empregado ativo (risos), o que tem é assim, a Petrobras ela tem muito benefício, por exemplo, pra filho de empregado com deficiência, pra creches.. e aí isso acaba aproximando os empregados, porque esse empregado da ativa, ele se sente mais próximo da empresa quando ele vê que esses benefícios podem ser estendidos aos seus familiares. Isso em si já é um ganho de relacionamento né? Então o relacionamento não se da só através dos conteúdos de comunicação, mas também através de outras ações da empresa e... mais recentemente a gente vem tendo uma perda em algumas coisas.. hmmm... há alguns anos tinha um programa de férias pra filhos de empregado, isso foi cortado, o que era bem legal.

E.O: Tu pode falar um pouco mais sobre a estrutura da comunicação interna da Petrobras?

M.V: Então, ã, vou te dar o que é hoje, mas que não vai ser daqui um ou dois meses. Talvez até o nome mude, talvez não seja mais o que é hoje, que é Comunicação Institucional. Ã, existe a comunicação institucional, ã, abaixo dela ou dentro dela existem várias gerências que são subordinadas hierarquicamente a um gerente executivo, aí tem os gerentes de linha, como por exemplo gerências de

patrocínio, gerências de comunicação interna, gerências de imprensa, ã...abaixo das gerências de linha, tem as gerências de setoriais, que são um pouco mais operacionais, vamos dizer assim..ã por exemplo a gerência de contratação, então em termos de estrutura hierárquica é assim mais ou menos como funciona no Brasil inteiro né, aliás, isso aqui na sede. Pensando Petrobras inteira, a gente tem regionais de comunicação, tem a regional são Paulo sul, tem uma regional nordeste, tem uma regional na..em Brasília que é, que eu acho que abarca Brasília e Espírito Santo e a regional sudeste que é Rio de Janeiro.

E.O: As ações de comunicação saem daqui e são passadas para as subunidades?

M.V: Isso, embora essas regionais tenham alguma autonomia em relação a patrocínio local, investimento local de mídia...alguma coisa assim.

E.O: Mas as ações de comunicação interna, algum programa que talvez vocês façam ou implementem, fazem aqui na sede e também nas outras unidades?

M.V: Tem as campanhas ou ações, enfim, chamadas corporativas e existem as locais. A gente aqui cuida das corporativas e aqui, como tu disse, se aplica a toda rede de comunicação interna. Mas as gerências locais de comunicação também tem os seus planos específicos de comunicação. Então, a gente tem um plano anual e as gerências locais também tem os seus planos anuais de comunicação.

E.O: E esses planos, eles elaboram sozinhos ou passa alguma coisa por vocês aqui na sede?

M.V: Só as diretrizes.

E.O: Então eles não precisam submeter nada a vocês?

M.V: Não, hoje não, não sei como vai ser daqui um tempo.

E.O: Agora falando um pouco sobre a crise lava jato, quais foram as primeiras ações que a comunicação interna tomou no momento em que a crise foi anunciada na mídia? Os funcionários já tinham sido avisados?

M.V: Então, ã..em primeiro lugar a gente procurou atuar de forma integrada com as outras áreas de comunicação da empresa, porque assim, a gente tem..ã... não adianta, a comunicação interna nunca vai competir em termos de agilidade com a imprensa, com a mídia. Então é muito comum que a gente acabe sendo pautado, a nossa comunicação interna pelo que é veiculado na mídia, não tem como fugir muito disso. Então de uma certa forma em questão de tempo, a gente acaba meio que

correndo atrás né, meio que tentando apagar incêndio. ã..o que a gente procura fazer é isso, é trabalhar de uma forma integrada com a gerência de imprensa, com as gerências que cuidam das redes sociais. A gente tem tentado avançar nesse aspecto, de integração pra que o discurso que seja veiculado fora, seja o mesmo veiculado aqui dentro. Agora, em termos de lava jato né, tua pergunta...a gente procurou sempre, ã...os comunicados que eram feitos pra fora, fazer internamente né... as vezes não da pra ser primeiro né, as vezes uma demanda de um jornal que chega as seis da tarde, tem que responder porque vai sair no jornal nacional por exemplo, daqui duas horas.. então tu não vai ter tempo de acessar a comunicação interna.

E.O: Então as vezes eles acabam sabendo pela mídia mesmo?

M.V: As vezes acontece. Eu acho que não é o ideal, não é o ideal, mas é uma forma que sinceramente não sei se algum dia será possível superar isso. Mas sim, a gente tem essa preocupação, isso é um problema reconhecido, a gente sabe da existência desse problema, de que sim, o ideal seria que o público interno fosse o primeiro a saber né, de tudo. Mas nem sempre isso acontece e isso, acho que nem é só a gente, acho que qualquer empresa, ainda mais com.. ã..nenhuma empresa tá sofrendo com o que nós estamos sofrendo né, um crise de reputação de imagem como hoje, mas as empresas em geral quando passam por essas crises, elas acabam tendo esse problema de equacionar né.

E.O: E vocês fizeram ou fazem reuniões com os funcionários para falar sobre isso ou eles são avisados pelos canais internos, como o intranet?

M.V: Tem, ã..isso já há alguns anos, através das pesquisas que a gente fez, que é muito mais eficaz as lideranças comunicarem qualquer coisa através da comunicação face a face né. Os canais mais frios, né, de e-mail, portal intranet, são canais mais lentos, e não tem tanta eficácia, não tem a força do face a face. Então sempre que possível existe, ã...tem um programa de comunicação interna que é uma colega minha que faz, que é a capacitação dos gestores da construção de programas de face a face, então por exemplo, ela percorre o Brasil inteiro, meio que ensinando né, um pouco de mídia training, no caso não é mídia training né, seria o público interno o training nesse caso, é..ã.. ela ensina como lidar, como fazer as reuniões, como passar conversar, como tratar de questões mais críticas, delicadas..

isso, tem essa preocupação porque é muito mais efetivo, dá mais credibilidade né, você ter a informação através de um gestor ou de uma liderança do que através de um meio frio.

E.O: Vocês devem acabar sendo muitas vezes incitados a falar sobre a crise e sobre o que a empresa está enfrentando, nos seus meios sociais né? A Petrobras dá orientações sobre isso? Do que falar, como agir?

M.V: Não, não tem nenhum tipo de orientação e na minha opinião pessoal acho que nem deve ter né, eu acho que as pessoas trabalham aqui, elas exercem sua atividade e, mas, enfim elas são livres pra emitir as suas opiniões aqui ou lá fora. Até, algumas empresas eu acho que tem essa preocupação né...já participei de algumas palestras de algumas empresas que tem uma forte orientação, um forte controle inclusive da atuação dos empregados em redes sociais.

E.O: Pois é, isso é uma pergunta que eu já ia te fazer, se existe alguma orientação de como tratar sobre o assunto nas redes sociais?

M.V: Não, não, a gente não faz isso. O que a gente orienta é a seguir o código de ética, aí o código de ética em si, ele tem lá alguns itens de como o empregado trata da... isso não é só pra rede social, isso é pra qualquer instância de relacionamento.. como o empregado deve preservar ou procurar preservar a imagem da empresa. Mas isso é muito genérico, não é um código de conduta voltado pra comunicação, ou pra entrevista, ou pra rede social, é mais geral. Foi recentemente lançado um código, não sei se é bem esse o termo, mas é uma espécie de código de conduta na internet, que na verdade não é exatamente um código de conduta, é mais orientações... dicas de segurança, dicas de preservação de dados confidenciais, de como não expor a si próprio né, nas redes sociais.. isso foi feito uma campanha de convencimento, mas não chega a ser um código de conduta que depois possa vir a ter uma punição né, se o empregado emitir uma opinião pessoal.

E.O: Vocês não tem controle sobre isso então? Sobre o que os funcionários falam a respeito da crise nas redes sociais?

M.V: Que eu saiba não.

E.O: E não é uma preocupação da empresa?

M.V: Não vejo isso como uma preocupação. Eu acho que, eu quanto empregado iria me sentir muito vigiado se eu tivesse alguém tipo 'aí cara, não fala isso aí.'

E.O: Eu pergunto não no sentido geral, mas na crise mesmo, pois como é um momento bem difícil para a empresa, talvez tivessem optado por fazer algo assim, por exemplo do que não falar e do que falar, até pra não piorar a situação da empresa.

M.V: É, não teve nenhuma campanha específica sobre isso. Agora, o empregado, ele tem...ele recebe um, digamos assim...uma cultura aqui dentro né..de uma certa preocupação em preservar né..em ser um defensor da marca Petrobras. Agora, na prática como fazer isso é muito vago. Não é exatamente determinado e eu não sei se seria bom ser ou não, porque a minha opinião é que eu acho que seja melhor assim, que as pessoas não sejam tão controladas pelas empresas, isso é uma opinião minha.

E.O: Vocês aplicam alguma pesquisa de clima organizacional após acontecimentos como este?

M.V: Sim, constantemente. Independente desse caso, tem uma pesquisa anual que a gente faz, uma pesquisa de ambiência né...e eventualmente quando é solicitado por alguma área, em algum contexto específico.

E.O: Como é a forma de aplicação da pesquisa? Via digital?

M.V: É via digital, recebem por e-mail e mandam de volta.

E.O: E os funcionários tem alguma resposta depois dessa entrevista? Algum retorno?

M.V: Tem tem, a partir das respostas tem todo um setor da empresa que cuida só disso né, tanto da preparação da pesquisa quanto depois, na medição de resultados e depois da devolutiva né, que é bem importante.. então tem todo um cronograma, tipo a pesquisa saiu ano passado e já na primeira metade desse ano a gente recebe através de reuniões, através de e-mail as informações.

E.O: E foi abordado sobre a crises nas pesquisas?

M.V: Não, não teve nada específico sobre isso. A gente acaba percebendo em algum resultado.. ã..ã...você percebe através das respostas que o contexto externo inevitavelmente influencia no interno, isso se percebe..mas não é que tenha sido feito específico pra isso ou se tenha mudado a pesquisa por causa da crise.

E.O: Existe algum treinamento das lideranças para tratar a crise junto aos seus subordinados?

M.V: Não, treinamento não..só aquele de capacitação que eu já havia comentado, mas é algo bem geral, e não direcionado pra crise.

E.O: Mas vocês tem um setor de gerenciamento de crise né?

M.V: Tem, tem o setor de comunicação de crise, que cuida um pouco mais disso, mas não, não tem nada específico.

E.O: E quais foram as mudanças que ocorreram no planejamento da comunicação interna após essa crise de reputação?

M.V: Tem mudado, e vem sendo mudado né.. a empresa toda, ela ta muito preocupada com isso né, não só a comunicação. A comunicação tem recebido demandas de o que fazer nesse momento.. ã... em termos de planejamento a longo prazo a gente tem procurado, na verdade não é só a comunicação, a empresa toda, ela criou uma diretoria de risco e conformidade.. que é basicamente voltado a estabelecer um novo padrão de gestão com relação a verificação de contrato, ao rigor em relação ao cumprimento de padrões, que sempre existiram mas por algum motivo não foram cumpridos... então esse novo modelo de gestão com foco mais na transparência, no controle, na possibilidade de rastreamento né, do que se faz nos contratos, enfim, isso é um movimento da empresa.. a comunicação entra pra divulgar isso. Então as nossas comunicações tem se voltado muito à divulgação desse novo modelo de gestão que está sendo implantado.

E.O: Então isso foi planejado e implantado após o início da crise?

M.V: Sim, sim.

E.O: Nada mais foi implantado?

M.V: Não.

E.O: E existe algum plano pra isso?

M.V: Que eu saiba não, o que se tem é... é porque assim né, você... a crise de reputação e imagem, ela não surgiu na comunicação né... são problemas de gestão, então é uma coisa que a gente tende a... quem trabalha com comunicação corporativa nas empresas em geral, tem sempre... é meio que um portador de más notícias pra quem pensa em resolver problemas de gestão com comunicação... é... ã... constantemente a gente recebe, por exemplo algum setor determinado da empresa tem sofrido um pouco mais (uma situação hipotética né) alguns acidentes com empregados... como é que você vai melhorar isso? Algumas áreas da empresa

chegam pra comunicação e dizem 'olha, a gente tem que fazer um trabalho de educação', e ai a gente pergunta né, nós portadores das más notícias, 'ok, mas o que você vai mudar na tua gestão pra você fazer isso?' ... pra gente divulgar alguma coisa, nós da comunicação, a gente tem que ter uma materialidade.. então o que a gente costuma falar aqui é que problema de gestão não será resolvido com uma solução de comunicação, problema de gestão se resolve com solução de gestão..a comunicação entra pra melhorar, pra informar, pra dar conhecimento, pra conseguir um engajamento né, porque o objetivo final da comunicação interna é o engajamento.. mas o engajamento só vai ser alcançado se houver medidas de gestão que por si só convençam as pessoas a mudar o comportamento. Então, se você quiser..qualquer empresa... quem trabalha muito com comunicação corporativa sabe o que é isso.. que... a gente não vai nunca resolver problema que ta fora da alçada da comunicação com campanhas de comunicação, ferramentas. A comunicação ela faz comunicação e não a gestão da empresa.

E.O: Não faz milagre né?! As vezes querem que faça.

M.V: É, todo mundo entende de comunicação né, falam 'ah, faz um jornalzinho pra gente informar tal coisa'...tem algum problema aqui, de um processo qualquer interno, aí é 'chama a comunicação, vamo faze uma campanha, colocar no portal uma nota..coloca no mural..', mas não é isso que vai resolver, é preciso você ter um sistema de consequências, você ter um sistema de controle.

E.O: Então quando alguém pede algo pra vocês, vocês imediatamente tem essa conversa?

M.V: É porque é a parte técnica da comunicação né..a gente tá dentro de uma empresa de petróleo né..a nossa função aqui enquanto comunicador, é exercer a nossa especialidade que é... o máximo que a gente pode fazer é isso.. não, olha.. a gente entende muito de comunicação, a gente pode não entender muito de gestão, a gente palpita aqui palpita ali, mas de comunicação a gente entende.. e a gente entende que você só pode comunicar se houver uma verdade a ser comunicada, não adianta a gente fazer uma comunicação.. dourar a pílula como se diz né.. a gente precisa comunicar o mínimo de coerência com a realidade.. em toda reunião a gente fala que temos que ser transparentes, porque a gente é cobrado também né.. quando uma determinada notícia chega até nós com uma determinada intensão de

simplesmente dourar a pílula, a gente procura dizer 'não, mas e as críticas vão vir depois pra nós...porque você tá falando isso? Qual é o fundo de verdade nisso? Qual é a consequência disso?' Então a gente é meio que o advogado do público interno, procura ser pelo menos.

E.O: Agora por um olhar mais geral, tu percebe que a área de comunicação da Petrobras é valorizada?

M.V: Ela certamente não era muito valorizada quando eu entrei aqui, cerca de dez anos atrás...tanto que no concurso que eu entrei, fazia quase dez anos que não tinha concurso pra comunicador.. então tem um 'gap' aí muito grande né.. tinha um déficit muito grande nesse setor, então a medida que a empresa reconhece que precisa contratar comunicador, ela tá dando um sinal que 'ó a gente precisa dessa especialidade'... então eu acho que ao longo dos últimos anos tem aumentado cada vez mais essa valorização, eu acho que a nova estrutura da comunicação vai responder um pouco a isso..é uma demanda que inclusive o presidente falou em uma recente entrevista, que a comunicação seria a primeira área da empresa a sofrer uma nova...passar por um grande processo de reestruturação e eu acho que isso é um sinal de que a gente realmente é valorizado, porque é assim.. pro bem ou pro mal a comunicação é.. é ela que gere a reputação e a imagem de uma empresa..embora os problemas em geral não surjam daí, as crises de imagem e reputação não surjam na comunicação, surjam mais na gestão, gerir essa imagem e essa reputação cabe à comunicação.

E.O: E essa necessidade de fazer uma nova estruturação do setor de comunicação, surgiu a partir do que?

M.V: Isso foi uma decisão da diretoria, mas que com certeza tá ligado á crise, porque essa decisão foi de uns dois anos pra cá que se tomou.

E.O: Fala um pouquinho de como seria essa reestruturação.

M.V: A ideia é que a diretoria mande profissionais, gerentes da comunicação pra cada subunidade pra administrar a comunicação direto de lá, pra assim ter um maior controle..Gerenciar melhor a comunicação interna e externa né, integrar mais, pra aproximar os funcionários aos valores e a missão da organização. Provavelmente quando tu defender tua monografia, a comunicação já vai ter mudado e talvez já esteja assim.

E.O: Vocês possuem um plano ou manual de crise?

M.V: Sim, há um plano de comunicação de crise.

E.O: Foram criados canais de comunicação para informar os funcionários sobre a crise lava jato? Se sim, quais?

M.V: São usados o portal interno, correio, blog, site externo, redes sociais, encontros face a face, entre outros meios. E foi aperfeiçoado, recentemente, o canal de denúncia.

E.O: O presidente da empresa fez algum comunicado oficial sobre a crise lava jato para os empregados? Se sim, como se deu esse comunicado? Através de qual canal?

M.V: Foram feitos vários comunicados, por todos os canais que te falei antes.

E.O: A criação da diretoria de governança, risco e conformidade foi criada especificamente após a crise lava jato? Como os funcionários foram informados sobre a criação dessa diretoria? E essa diretoria tem algum contato com eles?

M.V: A diretoria foi criada pra aperfeiçoar a governança e aumentar os controles internos de gestão. Os trabalhadores da Petrobras foram informados por todos os canais de comunicação que a empresa utiliza.

E.O: Na tua opinião, como a Petrobras amenizou o impacto da crise lava jato junto ao público interno?

M.V: A Petrobras tomou uma série de iniciativas, sobretudo, na busca pelo aperfeiçoamento da gestão, na medida em que a crise de reputação não foi causada por problemas de comunicação, mas de gestão. As ações de comunicação, todas elas, dependem da gestão.

E.O: Tu acredita que a comunicação interna da Petrobras foi ágil e transparente nas informações repassadas ao público interno?

M.V: Na minha opinião foram sim.

E.O: Como a equipe diretiva da Petrobras recebe informações para repassar aos seus subordinados?

M.V: A alta administração recebe relatórios e informes sobre a opinião manifestada pelo público interno por meio dos canais existentes.

E.O: Existem reuniões com as gerências e funcionários especificamente para falar sobre a crise?

M.V: Não sei se em toda a companhia, mas a área de comunicação orienta que sim.

E.O: De que forma vocês visualizam que através desses canais utilizados, houve um engajamento dos funcionários?

M.V: Engajamento para superar a crise de reputação? É difícil medir engajamento, na medida em que é o objetivo final estratégico da comunicação interna de qualquer empresa. No entanto, certamente o engajamento não é obtido apenas por ações de comunicação. O que se pode fazer através dos canais é o estabelecimento de métricas de favorabilidade, acessos e feedback, não engajamento, que deve ser medido através de pesquisas.

E.O: Tu tinha comentado na entrevista anterior que teria uma reestruturação no setor de comunicação e saiu na mídia que foram demitidos mais de 600 funcionários deste setor. Era dessa reestruturação que tu falava?

M.V: Sim, o chamado “enxugamento” da função “comunicação” em relação a custos é parte desse processo maior, que envolve redução de gerências, centralização da comunicação e racionalização de processos e fluxos.

E.O: Foi criada alguma campanha para fortalecimento da marca Petrobras perante os funcionários?

M.V: Não, até porque crise de reputação não deve ser tratada, prioritariamente com linguagem publicitária, mas informativa, por meio de iniciativas que busquem transparência e o máximo de conteúdo informativo.