

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS NO CONTEXTO DE CRISE:  
OS CONTRATOS DE COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS,  
O GLOBO E PLANALTO EM MÍDIAS DIGITAIS**

**TESE DE DOUTORADO**

**JONES MACHADO**

Santa Maria, RS, Brasil

2016

**JONES MACHADO**

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS NO CONTEXTO DE CRISE:  
OS CONTRATOS DE COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS,  
O GLOBO E PLANALTO EM MÍDIAS DIGITAIS**

Tese apresentada ao curso de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Área de Concentração em Comunicação Midiática, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para o grau de **Doutor em Comunicação**.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello

Santa Maria

2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

MACHADO, Jones

Estratégias Comunicacionais no Contexto de Crise: os Contratos de Comunicação da Petrobras, O Globo e Planalto em Mídias Digitais / Jones MACHADO.- 2016.

151 p.; 30 cm

Orientadora: Eugenia Maria Mariano da Rocha BARICHELLO  
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, RS, 2016

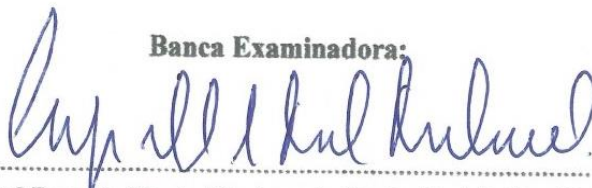
1. Estratégia de Comunicação 2. Comunicação de Crise 3. Contrato de Comunicação 4. Mídias Digitais 5. Midiatização  
I. BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha II. Título.

**JONES MACHADO**

**ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS NO CONTEXTO DE CRISE:  
OS CONTRATOS DE COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS,  
O GLOBO E PLANALTO EM MÍDIAS DIGITAIS**

Tese de Doutorado apresentada para a obtenção do título de Doutor em Comunicação, Universidade Federal de Santa Maria, Programa de Pós-Graduação em Comunicação. Área de concentração em Comunicação Midiática.

**Banca Examinadora:**



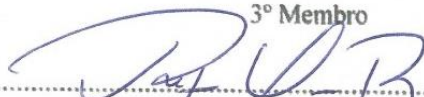
.....  
**Profª Drª Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello - UFSM**  
Presidente / Orientadora




.....  
**Profª Drª. Gisela Marques Pereira Gonçalves – UBI/Portugal (videoconferência/parecer)**  
2º Membro



.....  
**Prof. Drª Carolina Frazon Terra – USP (videoconferência/parecer)**  
3º Membro



.....  
**Profª Drª Rejane de Oliveira Pozobon - UFSM**  
4º Membro



.....  
**Profª Drª. Patricia Milano Pêrsigo – UFSM/FW**  
5º Membro

Santa Maria, 12 de setembro de 2016.

Aos meus familiares, amigos, colegas e mestres,  
à minha namorada e a todas as pessoas  
que me acompanharam nesta fase.

Não pretendemos que as coisas mudem, se sempre fazemos o mesmo. A crise é a melhor benção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias. Quem supera a crise, supera a si mesmo sem ficar 'superado'. Quem atribui à crise seus fracassos e penúrias, violenta seu próprio talento e respeita mais os problemas do que as soluções. A verdadeira crise é a crise da incompetência... Sem crise não há desafios; sem desafios, a vida é uma rotina, uma lenta agonia. Sem crise não há mérito. É na crise que se aflora o melhor de cada um...

Albert Einstein

## AGRADECIMENTOS

Minha gratidão a todos aqueles que, de todas as formas, contribuíram para que eu concluísse mais esta etapa na minha trajetória acadêmica, pessoal e profissional.

Primeiramente, agradeço a Deus, pela força e pela luz necessárias neste caminho.

Agradeço à minha família, pela torcida, pelo auxílio, incentivo e por acreditarem no meu potencial.

Agradeço aos meus amigos e amigas, pelos *brainstorm*'s, pelos encontros, pelo incentivo, pelas palavras de alento. E um abraço muito especial à Shelli, uma amiga querida que nos deixou em presença, mas que deixou sua alegria, determinação e coragem como exemplos.

Agradeço à minha namorada, pela paciência, pelo incentivo e companheirismo neste momento.

Um agradecimento à Professora Eugenia, minha mentora desde a graduação, lá em 2010, cujos ensinamentos levarei para sempre.

Agradeço ainda a todos os professores e ao secretário do POSCOM, cujos ensinamentos e encaminhamentos me possibilitaram estar aqui hoje.

E também, não menos especial, agradeço aos professores da banca, que aceitaram com tanto entusiasmo o convite para fazerem parte da banca de qualificação e/ou de defesa desta tese. E por terem sido tão dedicados em suas contribuições para o amadurecimento deste trabalho.

Agradeço também a atenção dos profissionais do setor de Comunicação Institucional da Petrobras, por terem me recebido na empresa e participado desta pesquisa.

Muito obrigado!

## RESUMO

No contexto de crise, em que a visibilidade dos fatos aumenta, a comunicação tem papel ainda mais importante, no sentido de contribuir para a reputação das organizações. Diante de tal conjuntura, este estudo tem como tema as estratégias de comunicação de crise e delimita-se a analisar os contratos de comunicação estabelecidos por uma organização, por uma organização política e por um veículo de comunicação - tensionando as escolhas de cada um para tratar de um mesmo acontecimento num cenário de hipervisibilidade midiática. Elegeu-se como objetos de estudo uma empresa brasileira - a Petrobras; uma instituição política - o Planalto, e um veículo de comunicação brasileiro - O Globo. Como objetos empíricos de estudo selecionou-se o blog Fatos e Dados, da Petrobras; o Blog do Noblat, d'O Globo e o blog do Planalto, da Presidência da República. O corpus do estudo, coletado entre os meses de janeiro e dezembro de 2015, é composto por postagens e publicações institucionais digitais referentes aos desdobramentos da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Petrobras e da Operação Lava Jato, que originaram a atual crise da Companhia e impactaram na crise política e econômica que o Brasil enfrenta atualmente. A problemática desta pesquisa busca responder à questão: “De que forma se estabelecem os contratos de comunicação firmados pelos campos organizacional, midiático e político em mídias digitais no contexto de crise?”. O objetivo geral refere-se a analisar os contratos de comunicação por meio de um blog do campo midiático, de um do campo político e de um do campo organizacional. Com relação aos objetivos específicos, busca-se: 1) Mapear nas mídias digitais selecionadas para o estudo os principais momentos da crise da Petrobras abordados nas postagens; 2) Verificar as estratégias comunicativas empreendidas pela Petrobras, pelo O Globo e pelo Planalto nesses momentos em seus blogs; e 3) Tensionar as estratégias dos campos midiático, político e organizacional empreendidas nessas mídias digitais. O procedimento metodológico da pesquisa corresponde a uma triangulação de métodos e técnicas composta por: Estudo de Caso, Pesquisa Bibliográfica, Observação Encoberta Não-Participativa, Análise do Contrato de Comunicação e Entrevista em Profundidade. Como resultados de pesquisa, conclui-se que as estratégias comunicativas e discursivas das publicações do campo organizacional, do campo político e do campo dos *media* possuem enfoques distintos, de acordo com os objetivos e interesses de cada um. A Petrobras, na busca por amenizar os fatos e pela sobrevivência do negócio, enfatiza o compromisso com a transparência das investigações e dá visibilidade às ações empreendidas diariamente. De outro lado, infere-se que o campo dos *media* explora o acontecimento ao destacar em suas notícias a crise de imagem e de credibilidade, atribuindo-lhe a condição de maior crise da história da Petrobras. Já o Planalto adota uma posição de defesa ao exaltar as potencialidades da Companhia e a importância de se investigar atos de corrupção que envolvam pessoas ligadas à Companhia. Nesse sentido, cada campo social estabelece um contrato de comunicação a partir do reconhecimento das condições internas e externas em que o ato comunicacional se efetua, operando escolhas e empreendendo estratégias comunicativas e discursivas com vistas à manutenção e ao fortalecimento da sua legitimidade no espaço social.

**Palavras-chave:** Estratégia de Comunicação. Comunicação de Crise. Contrato de Comunicação. Mídias Digitais. Mídiatização. Campos Sociais.



## ABSTRACT

In a crisis context, in which the facts visibility increases, communication has an even more important function, in the sense of contribution to the reputation of organizations. In the presence of this conjuncture, this study has as theme the strategies of crisis communication and it delimits to analyze the contracts of communication established by an organization, by a political institution and by a mean of communication, tending the choices of each one to deal with the same event in a scenery of mediatic hyper visibility. We elected, as study objects, a Brazilian company – Petrobras; a political institution - Palácio do Planalto; and a Brazilian media institution - O Globo. As empirical objects of study, we selected the blog Fatos e Dados, of Petrobras; the Blog do Noblat, of O Globo, and the blog of Planalto, of the Presidency of the Republic. The corpus of the study, collected between the months of January and December of 2015, is composed by digital institutional posts and publications, referring to the developments of the Parliamentary Commission of Inquiry of Petrobras and of the Operação Lava Jato (in Portuguese), which originated the actual crisis of the Company and impacted in the political and economic crisis that Brazil is facing nowadays. The problematic of this research aims to answer the question: "In which way it is established the communication contracts signed by the organizational, mediatic and political fields in digital media in a crisis context?". The general objective refers to analyze the communication contracts of a mediatic field representative, a political field representative and an organizational field representative in a crisis moment. In relation to the specific objectives, we seek: 1) Map out, in the digital media selected to the study, the principal moments of Petrobras's crisis addressed in the posts; 2) Verify the communicative strategies undertaken by Petrobras, by O Globo and by Palácio do Planalto in these moments in their blogs; and 3) Tending the strategies of the mediatic, political and organizational fields, engaged in these digital media. The research methodological process refers to a triangulation of methods and techniques composed by: Case study; Bibliographic research; Non-participative covert observation; Communication contract analysis; and In-depth interview. As research results, we infer that the communicative and discursive strategies of the publications of the organizational, political and mediatic fields have distinct focus, according to objectives and interests of each one. The Petrobras, aiming to decrease the facts and for the business survival, emphasizes the commitment to the investigation's transparency and gives visibility to the actions daily undertaken. In another hand, we infer that mediatic field explores the event, highlighting in its news, the image and credibility crisis, attributing to it the condition of the greatest crisis in Petrobras history. The Planalto though, adopts a defense position exulting the Company possibilities and the importance of investigation of the corruption acts that involves people linked to the Company. In this way, each social field determines a communication contract, from the recognition of internal and external conditions in which the communicational act is effected, operating choices and undertaken communicative and discursive strategies, aiming the maintenance and fortification of its legitimacy in the social space.

**Key-words:** Communication Strategy. Crisis Communication. Communication Contract. Digital Media. Mediatization. Social Fields.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> – Mapa conceitual da pesquisa .....	21
<b>Figura 2</b> – Mapa conceitual do Capítulo 1 .....	23
<b>Figura 3</b> – Notícia no portal de O Globo .....	29
<b>Figura 4</b> - Site da Ordem dos Advogados do Brasil .....	30
<b>Figura 5</b> – Postagem da <i>fanpage</i> da Petrobras .....	35
<b>Figura 6</b> - Postagem institucional no blog Fatos e Dados .....	38
<b>Figura 7</b> – Mapa conceitual do Capítulo 2 .....	40
<b>Figura 8</b> – Tipos de crises que desafiam os gerentes de comunicação na Europa .....	45
<b>Figura 9</b> – Comunicação organizacional integrada no contexto digital .....	49
<b>Figura 10</b> – Elementos de identidade da Petrobras .....	52
<b>Figura 11</b> – Opção discursiva: ação corretiva no <i>hotsite</i> #DaquiPraFrente .....	54
<b>Figura 12</b> – Instrumentos e canais usados para comunicação de crise .....	60
<b>Figura 13</b> – Contrato de comunicação .....	64
<b>Figura 14</b> – Percurso metodológico de pesquisa: triangulação de métodos e técnicas .....	66
<b>Figura 15</b> – Objetos de pesquisa.....	73
<b>Figura 16</b> – Seção Petrobras na CPI .....	75
<b>Figura 17</b> – <i>Hotsite</i> Petrobras Lavajato .....	77
<b>Figura 18</b> – <i>Hotsite</i> Superação .....	79
<b>Figura 19</b> – <i>Hotsite</i> #DaquiPraFrente .....	81
<b>Figura 20</b> – Interface da seção Brasil no Jornal O Globo em 30/09/2015 .....	82
<b>Figura 21</b> – Interface do Blog do Planalto em 14/05/2015 .....	84
<b>Figura 22</b> – Interface do Blog Fatos e Dados em 11/08/2015 .....	86
<b>Figura 23</b> – Interface do Blog do Noblat em 18/08/2015 .....	88
<b>Figura 24</b> – Interface do Blog Fatos e Dados em 25/10/2015 .....	89
<b>Figura 25</b> – Postagem 1 (UA1) - Agência Moody’s revê nossa classificação de risco .....	91
<b>Figura 26</b> – Postagem 2 (UA2) - Moody’s rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo .....	94
<b>Figura 27</b> – Postagem 3 (UA3) - Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta .....	97
<b>Figura 28</b> – Postagem 4 (UA4) - Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas ...	100
<b>Figura 29</b> – Postagem 5 (UA5) - Petrobras divulga R\$6,19 bi de perdas com corrupção e tem prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014 .....	103
<b>Figura 30</b> – Postagem 6 (UA6) - Com balanço auditado, Petrobras vira a página .....	106
<b>Figura 31</b> – Postagem 7 (UA7) - Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China .....	109
<b>Figura 32</b> – Postagem 8 (UA8) - Investimentos da China no Brasil vão de transatlântico a Petrobras .....	112
<b>Figura 33</b> – Postagem 9 (UA9) - Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses na Petrobras .....	114
<b>Figura 34</b> – Contrato de comunicação dos campos sociais .....	122
<b>Figura 35</b> – Pressupostos para presença e atuação em mídias digitais.....	126

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Corpus de pesquisa: unidades de análise selecionadas .....	69
<b>Quadro 2</b> – Resumo dos Dados Externos e Internos do Contrato de Comunicação .....	70
<b>Quadro 3</b> – Objetivos do estudo e métodos e técnicas de pesquisa aplicados .....	72
<b>Quadro 4</b> - Corpus de pesquisa: conjuntos de unidades de análise (UA's) .....	90
<b>Quadro 5</b> – Análise da Postagem 1 (UA1) .....	92
<b>Quadro 6</b> – Análise da Postagem 2 (UA2) .....	95
<b>Quadro 7</b> – Análise da Postagem 3 (UA3) .....	97
<b>Quadro 8</b> – Análise da Postagem 4 (UA4) .....	101
<b>Quadro 9</b> – Análise da Postagem 5 (UA5) .....	104
<b>Quadro 10</b> – Análise da Postagem 6 (UA6) .....	107
<b>Quadro 11</b> – Análise da Postagem 7 (UA7) .....	110
<b>Quadro 12</b> – Análise da Postagem 8 (UA8) .....	113
<b>Quadro 13</b> – Análise da Postagem 9 (UA9) .....	116
<b>Quadro 14</b> – Resumo dos dados externos e internos verificados .....	119
<b>Quadro 15</b> – Estratégias de visibilidade e legitimação dos campos organizacional, midiático e político identificadas em blogs .....	121
<b>Quadro 16</b> – Práticas de Gestão Estratégica em Comunicação de Crise .....	123

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>CAPÍTULO 1 – A MUDIATIZAÇÃO DA SOCIEDADE</b> .....	<b>23</b>
1.1 O CAMPO MEDIÁTICO .....	24
1.1.1 MUDIATIZAÇÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS .....	26
1.1.2 O DISCURSO DOS <i>media</i> .....	31
1.1.3 VISIBILIDADE: ALÉM DO CAMPO MEDIÁTICO .....	33
1.1.4 Des/Hiper mediação .....	36
<b>CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DE CRISE</b> 40	
2.1 O CONTEXTO DE CRISE .....	41
2.1.1 Tipologia, causas, fases, efeitos e procedimentos .....	43
2.2 COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELAÇÕES PÚBLICAS .....	46
2.2.1 Identidade, imagem e reputação .....	51
2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO .....	55
2.3.1 Blogs .....	59
2.3.2 O contrato de comunicação .....	62
<b>CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA</b> .....	<b>66</b>
3.1 TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS .....	66
3.1.1 Pesquisa Bibliográfica .....	67
3.1.2 Estudo de Caso .....	67
3.1.3 Observação encoberta não participativa .....	68
3.1.4 Análise de Contrato de Comunicação .....	70
3.1.5 Entrevista em Profundidade .....	71
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DO CORPUS DA PESQUISA</b> .....	<b>73</b>
4.1 A PETROBRAS .....	73
4.2 O GLOBO .....	82
4.3 O PLANALTO .....	83
4.4 APRESENTAÇÃO DOS OBJETOS EMPÍRICOS DE ESTUDO .....	85
4.4.1 Blog Fatos e Dados .....	85
4.4.2 Blog do Noblat .....	87
4.4.3 Blog do Planalto .....	88
4.5 ANÁLISE DOS DADOS .....	90
<b>CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA</b> .....	<b>118</b>
5.1 DISCUSSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS .....	118
5.2 MATRIZ DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO DE CRISE .....	123
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>131</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>135</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>141</b>

## INTRODUÇÃO

Em 20 anos de funcionamento da internet comercial no Brasil, marco celebrado em 2015, evidenciam-se diariamente reconfigurações no cenário comunicacional, seguidas de mudanças culturais, políticas, sociais e econômicas na sociedade. Nesse sentido, tanto as organizações midiáticas quanto as organizações de outros segmentos de mercado buscam se adaptar e potencializar as tecnologias que surgem em direção a novos usos e apropriações, acompanhando as demandas dos públicos que transformaram seu modo de buscar, produzir, consumir e compartilhar informação no intuito de se comunicar.

Se no contexto de surgimento das relações públicas era desconsiderada a opinião do público, com o passar do tempo aprendeu-se que ele devia ser informado. Mais tarde ainda se percebeu que ele queria saber como as organizações estavam atuando e, atualmente, é possível observar que o público demanda ser informado. Esse processo foi acelerado graças ao desenvolvimento da imprensa e dos meios de comunicação, que mudaram a forma como as organizações se relacionam com a sociedade. Nesse cenário, entra em jogo a construção da imagem das organizações junto aos seus públicos de interesse, que passam a depender em parte das informações veiculadas pela mídia, uma das principais ambiências de visibilidade. Com a internet os espaços de visibilidade se multiplicaram, aumentando também os desafios comunicacionais por parte da mídia e dos departamentos de comunicação em razão do fluxo informacional que faz circular conteúdo simbólico na rede, deixando a organização exposta.

A informação, considerada matéria-prima da comunicação e fonte de poder, ativa e organiza os elementos envolvidos nas relações da organização com seus públicos (SIMÕES, 2001). Por isso, é tratada de forma estratégica visando ao alcance dos objetivos de negócio. Assim sendo, é também fato que as informações interferem no fluxo econômico, social e cultural numa sociedade onde o capitalismo é financeiro e também midiático (SODRÉ, 2012). Com o avanço da ambiência digital, esse cenário ganha ainda mais espaço para atuação das organizações da mídia potencializarem seus negócios e outros setores garantirem visibilidade, com vistas à conquista de mercados, busca de credibilidade, legitimação e reputação positiva.

E por isso, cada vez mais, as organizações precisam constituir “relações interativas com públicos específicos, oportunizadas por estratégias de comunicação” (BARICHELLO, 2009, p. 338) nesses novos espaços de práticas midiáticas. No cenário da midiaticização das práticas sociais, a estratégia de presença digital está ligada à cooperação, à associação, ao diálogo e à capacidade

de atuar em conjunto (PÉREZ, 2001), constituindo-se num complexo de ações que têm a finalidade de estabelecer relações.

Tais relações se estabelecem num espaço constituído por campos sociais (BOURDIEU, 2011) relativamente autônomos, que possuem lógicas próprias institucionalizadas e legítimas, a exemplo de discursos, práticas, conhecimentos, ritos e simbolismos. No tecido social, os campos – político, midiático, organizacional, religioso, jurídico, etc. – mostram-se também como campos de força e de lutas, no sentido de que buscam cada um fazer prevalecer sobre os demais os seus valores institucionalizados, como o domínio específico de competência e sistema de valores. No entanto, eles são interdependentes em seu funcionamento, mesmo que estejam em permanente concorrência pelo poder (simbólico). Nessa concorrência, fazem uso de instrumentos de produção simbólica a fim de que esse poder de construção da realidade contribua para a reafirmação da ordem axiológica e praxiológica de um campo específico.

Diante deste contexto, organizações que não fazem parte do campo midiático exploram os espaços possibilitados pela internet para se aproximar dos seus públicos de interesse. Para tal, apropriam-se das lógicas da mídia, disputando a hegemonia e o fluxo de conteúdo simbólico que circula (THOMPSON, 2008) com os tradicionais conglomerados de comunicação. Entendemos a mídia como fluxo comunicacional acoplado a um dispositivo que proporciona uma ambiência, que pode transformar o modo de se relacionar, as práticas sociais e a geração de sentidos (SODRÉ, 2002). Dentre as lógicas da mídia, as organizações se valem, por exemplo, da busca pela visibilidade dos acontecimentos, da publicização dos seus negócios, da notícia publicada em primeira mão, dos dispositivos tecnológicos de comunicação que dispõem, da divulgação dos comunicados e de artigos do presidente da empresa e de equipes altamente especializadas em mídias digitais, tendo dessa forma a capacidade de fazer circular seus discursos e gerar vínculos com os públicos de interesse da organização sem depender exclusivamente do campo midiático.

Nesse sentido, assim como os tradicionais veículos da mídia, também buscam estabelecer um contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2013) com a sociedade através de publicações em multimídias digitais, como sites, *hotsites*, blogs e mídias sociais, respeitando assim como os *media* as condições da situação da troca languageira, com o intuito de manterem relações profícuas com os públicos. Tal contrato refere-se a um acordo prévio que regula/rege as trocas comunicacionais, por meio de restrições, e pelo qual os comunicantes se reconhecem um ao outro. É a partir dele que a produção do discurso é levada a cabo, numa combinação do modo como o texto é escrito com as circunstâncias em que ele é construído, e cujas intenções

visam persuadir, seduzir e captar o público, e estão orientadas - principalmente - para fins econômico-financeiros, políticos ou simbólicos.

A mídia é aqui considerada além das suas instrumentalidades, ou seja; como ambiência, e o processo de midiatização corresponde ao funcionamento articulado entre as tradicionais instituições da sociedade com a mídia (SODRÉ, 2002). Nesse contexto, portanto, as instituições da sociedade “acionam crescentemente tecnologias midiáticas para acionar e fazer circular suas necessidades e interesses de interação” (BRAGA, 2011, p. 70). Com isso, os sites, os blogs e outras mídias digitais tornam-se mídias institucionais acessadas pelo público, fazendo frente à atuação da mídia tradicional. Segundo a Teoria da Midiatização (HJARVARD, 2012, 2014, 2015), que embasa este trabalho, há uma relação/articulação/dependência interinstitucional entre as esferas sociais, na qual a midiatização representa uma transição entre regimes, regras e recursos de um domínio institucional a outro. Ela se mostra como um processo recíproco e não apenas como a colonização dos outros campos pelos *media*, sendo uma relação que atravessa todas as instituições e é influenciada hoje pelas novas mídias. Nesse sentido, precisamos considerar os *media* a partir de três dimensões – enquanto dispositivo eletrônico, linguagem própria e como empresa de comunicação – focando na sua profunda articulação com as atividades sociais. Esse processo vem sendo impulsionado, desde a década de 1990, por um conjunto de fenômenos desencadeados pela internet, a exemplo das multimídias digitais, das mídias sociais digitais, da conectividade com internet móvel (*wi-fi*), da liberação do pólo emissor e da aceleração da globalização, os quais impactam nos processos social, cultural, político, econômico e também midiático, a partir dos usos e das apropriações de ferramentas, lógicas e discursos pelos campos sociais na sociedade midiatizada.

Nesses espaços da internet, a visibilidade passa por uma desintermediação (SCOLARI, 2009), na medida em que a comunicação organizacional estratégica atua na direção de garantir o alcance de seus objetivos com o enfoque ideal, visto que detém o controle de determinado aparato tecnológico para isso. Segundo o princípio do Panóptico<sup>1</sup>, pode-se pensar que as organizações usam a visibilidade (ou a invisibilidade) de forma estratégica a fim de manifestar a sua superioridade, além de garantir poder e disputar uma parcela do espaço de encenação da informação com a mídia, tendo em vista que precisam estar visíveis.

---

<sup>1</sup> O Panóptico, termo concebido por Jeremy Bentham (1791), refere-se a uma figura arquitetural com a finalidade de servir como um dispositivo disciplinar, de modo que muitas pessoas fossem vigiadas por apenas um vigilante e este não pudesse ser visto. Foucault (1987) refere-se ao Panóptico em suas obras para tratar dos dispositivos disciplinares os quais permitiriam vigilância e controle social, cuja abordagem auxilia na compreensão das relações de poder e de seu exercício na sociedade.

No entanto, há duas faces nessa nova visibilidade (THOMPSON, 2008). Foram criados novos espaços para retratações públicas, formas de antecipação à imprensa e aproximação com o público, mas também novos riscos surgiram com isso. Ao mesmo tempo em que as práticas organizacionais podem ser exaltadas graças à comunicação midiática, as fragilidades podem vir à tona. A exposição proporcionada pela mídia, hoje ampliada pela internet, torna os acontecimentos públicos: os escândalos políticos, as gafes, as manifestações, os erros em balanços financeiros, o vazamento de informações, os *recalls* de produtos entre tantas outras crises de impacto na imagem das organizações são potencializadas no contexto de hipervisibilidade da sociedade atual, na qual mídia, organizações e cidadãos produzem e publicizam conteúdos em multimídias.

A imagem, que é “a organização vista pelos olhos do seu público” (ARGENTI, 2006), está relacionada ao valor simbólico e à credibilidade das organizações, sendo um dos principais ativos a serem zelados pelas empresas no mercado, visto que se refere a um fator de competitividade. Já a reputação, refere-se à soma de percepções, contatos, experiências, leituras e vínculos ao longo dos anos de forma intensa, sendo uma representação mais consolidada a respeito de uma organização (BUENO, 2005). Por isso, eventos críticos que envolvem a organização, tais como desvio de recursos, má gestão e poluição do meio-ambiente demandam hoje por uma comunicação de crise ainda mais rápida e efetiva, tendo em vista as características da internet, a globalização dos mercados e o comportamento do público.

Daí a importância de uma comunicação de crise efetiva, entendida neste estudo como sendo um dos pilares do comitê de gerenciamento de crise e que auxilia a amenizar a repercussão dos fatos negativos atrelados à empresa, informa e promove o relacionamento com os públicos (FORNI, 2015). A comunicação de crise se mostra ainda mais relevante quando se está em jogo bem mais do que apenas a publicização de uma notícia sobre a crise, mas também interesses políticos implícitos movimentados através de estratégias comunicativas e discursivas muitas vezes camufladas pelos campos sociais.

Diante do exposto, e remontando ao contexto do surgimento e avanço das relações públicas, hoje as empresas estão nuas; o público demanda que as organizações sejam transparentes, informando suas práticas, seus projetos de responsabilidade social, cultural e ambiental, seus balanços financeiros e tudo o que mais fazem para contribuir com a sociedade. Todas as informações divulgadas pela organização irão influenciar na formação da imagem pelos cidadãos, no momento de compra de um produto ou na contratação de um serviço e até mesmo na recomendação para outras pessoas. Se a organização for pública, estatal, ou de capital aberto, a transparência da gestão precisa ser redobrada para que não haja respingos em sua



reputação.

Levando isso em conta, cabe lembrarmos que a visibilidade não implica necessariamente nem transparência nem verdade, podendo haver interesses por trás das telas multimidiáticas através das quais as organizações empreendem a representação de si mesmas. A potência tecnológica do virtual depende da “intoxicação midiática” (BAUDRILLARD, 1997) para prosperar. Além do fato de que os grandes grupos de comunicação se adaptaram e possuem estruturas de produção multimídia, acompanhando e dominando grande fatia da comunicação digital, as organizações de outros segmentos também buscam potencializar seus negócios e interesses na ambiência digital e pautar aqueles. A distância e o tempo são abolidos num contexto em que os processos se dão em grande parte pela internet, resultando em incomunicação e num simulacro, visto que as organizações buscam ser na rede o que não são no real. Nessa direção, principalmente no contexto de crise, as estratégias comunicativas e discursivas das empresas do campo organizacional e de outros campos sociais são empreendidas no sentido de construir uma imagem favorável perante os públicos. Há aí uma apropriação das lógicas da mídia na disputa por poder simbólico (BOURDIEU, 2011), que é potencializada pela tomada de um lugar de fala por quem tem legitimidade no domínio de conhecimento do ramo do negócio, a empresa. Trata-se da dimensão pragmática que ela possui por ser detentora da competência para enunciar a respeito da sua área de atuação (RODRIGUES, 1997). Para isso, as organizações lançam mão de estratégias para garantirem sua sustentabilidade de forma sólida no mercado e no contexto sociopolítico atual, com o uso de dispositivos de comunicação e de equipes especializadas de profissionais da midiatização.

Em face do exposto, este estudo tem como **tema** as estratégias de comunicação de crise empreendidas em mídias digitais. A pesquisa delimita-se a analisar as estratégias comunicacionais de uma organização, de uma instituição política e de uma organização do campo midiático para tratar sobre um mesmo caso, num cenário de hipervisibilidade midiática, a partir da internet.

Elegemos como **objetos de estudo** uma empresa brasileira em crise - a Petrobras - organização nacional com mais de 60 anos de atuação no setor de petróleo, com presença oficial em mídias digitais da internet; um veículo de comunicação brasileiro - O Globo - jornal com abrangência nacional com 90 anos de atuação na área jornalística, com presença na internet; e uma instituição política - o Planalto - que representa o governo federal, maior acionista da Companhia. Como **objetos empíricos** de estudo selecionamos o blog Fatos e Dados<sup>2</sup>, da

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/>> Acesso em: 21 set. 2015.

Petrobras; o “Blog do Noblat”<sup>3</sup>, d’O Globo e o blog do Planalto<sup>4</sup>, da Presidência da República. O *corpus* do estudo, coletado entre os meses de janeiro e dezembro de 2015, é composto por postagens e publicações institucionais digitais referentes aos desdobramentos da CPI da Petrobras (Câmara dos Deputados) e da Operação Lava Jato (Polícia Federal), que originaram a atual crise da Companhia e repercutiram na sociedade.

Segundo França (2001), o objeto da comunicação se modifica constantemente. No cenário atual, a mutação das práticas comunicacionais e a contínua revolução tecnológica dão-se num ritmo que a reflexão acadêmica não consegue acompanhar. As práticas se renovam em passo acelerado, tornando rapidamente ultrapassados muitos esforços investigativos e que se apresenta tanto como razão de desenvolvimento deste trabalho, por investigar a evolução das estratégias comunicacionais, quanto um desafio a ser enfrentado, pela velocidade e pela dinamicidade da ambiência e do contexto analisados. É justamente a busca em compreender as novas configurações de ordem social a partir da ambiência digital que se pretende aqui. Nessa direção, a **problemática** da referida pesquisa atenta em responder: “De que forma se estabelecem os contratos de comunicação firmados pelos campos organizacional, midiático e político em mídias digitais no contexto de crise?”.

Como **hipótese de pesquisa**, acreditamos que as estratégias de comunicação dos campos organizacional, político e dos *media* possuem enfoques distintos, de acordo com os objetivos e interesses de cada uma das partes. A empresa em crise, na busca por amenizar os fatos e pela sobrevivência do negócio, enfatiza em suas publicações em multimídias o compromisso com a transparência das investigações, como também dá visibilidade às ações empreendidas diariamente na rotina da organização, no sentido de mostrar que além da presente crise a Petrobras continua atuando normalmente no setor em busca de superação deste momento turbulento. De outro lado, acredita-se que o campo dos *media* explora o acontecimento com vistas a aumentar a audiência, ao destacar em suas notícias a crise de imagem e de credibilidade, respaldado pelos prejuízos político, econômico, social e financeiro da Organização com a corrupção de alguns de seus funcionários, atribuindo a condição de maior crise da história da Petrobras. Já o Planalto, que representa o governo federal - maior acionista da Companhia - adota uma posição de defesa, exaltando em seu discurso as potencialidades da empresa e a importância de se investigar atos de corrupção que envolvam pessoas ligadas à Petrobras.

Nessa direção, a pesquisa tem como **objetivo geral** analisar os contratos de comunicação de uma organização do campo midiático, de uma do campo político e de uma

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://noblat.oglobo.globo.com/>> Acesso em: 21 set. 2015.

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/>> Acesso em: 21 set. 2015.

empresa no contexto de crise. Com relação aos **objetivos específicos**, busca-se: 1) Mapear nas mídias digitais selecionadas para o estudo os momentos da crise da Petrobras pautados pelos três campos analisados; 2) Verificar as estratégias de comunicação empreendidas pela Petrobras, pelo O Globo e pelo Planalto nesses momentos em seus blogs; e 3) Tensionar as estratégias dos campos midiático, político e organizacional empreendidas nessas mídias digitais.

Ressaltamos que os estudos em comunicação organizacional que investigam estas práticas na ambiência da internet ainda estão em desenvolvimento. Nesse sentido, busca-se contribuir com o crescimento da área e sua legitimação, apoiando-se em pesquisas anteriores do autor desta tese, que estuda a Petrobras há seis anos, e contextualizando-as dentro das tradições de mídia que antecederam à internet. Em face do exposto e diante de uma das maiores crises política, econômica e de imagem pelas quais o Brasil, o governo e a Petrobras passam, a proposta desta tese tem validade por diversas razões. **Justificamos** esta pesquisa, primeiramente, diante do cenário atual da comunicação midiática, e em especial da comunicação organizacional, já que na atualidade as organizações podem dispor de espaços institucionais próprios na ambiência digital, que seguindo algumas lógicas midiáticas, possibilitam formas diferenciadas de comunicação com os interagentes. O processo comunicacional empreendido com vistas à disputa de visibilidade no contexto de crise parece ter o propósito de legitimar as práticas das organizações na sociedade e manter a reputação junto aos seus públicos, ocorrendo em fluxos diversos, em um processo no qual públicos interagentes, mídia e organização negociam os sentidos postos em circulação na ambiência da internet. Em face disso, na conjuntura atual, em que a maior empresa brasileira enfrenta uma crise de grande proporção, em que o País também se encontra numa crise política e econômica por conta da corrupção, principalmente na Petrobras; de interesses político-partidários, muitos ligados ao processo de *impeachment* em curso; e da economia internacional, em que o cenário político-eleitoral se acirra por conta disso, e na qual a mídia atua buscando cumprir o seu papel e ao mesmo tempo obedecendo sua política editorial, este estudo sob a perspectiva comunicacional da crise se mostra ainda mais relevante. Ainda, temos a considerar a crise das instituições no Brasil, levando em conta a ineficiência do Estado e suas unidades, o despreparo dos representantes dessas instituições, a corrupção quase generalizada na esfera política principalmente, a ingerência de um poder no outro entre judiciário, legislativo e executivo, a irresponsabilidade dos governantes, somado a um contexto de desigualdade social que configura um cenário crítico onde os impactos desestruturam a sociedade.

Em segundo lugar, o potencial inovador desta pesquisa justifica-se diante de pesquisa exploratória realizada para o reconhecimento do estado da arte, considerando os anais da Compós<sup>5</sup>, o Banco de Teses da Capes<sup>6</sup>, a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações<sup>7</sup>, o Google Acadêmico<sup>8</sup> e o Google Scholar<sup>9</sup>. Num universo de mais de quinhentos trabalhos rastreados pelas palavras-chave desta pesquisa, não houve a ocorrência de trabalhos que tratavam o tema específico proposto aqui sob a mesma perspectiva e abordagem. As pesquisas que mais se aproximam tratam dos seguintes assuntos: gerenciamento de crise, agendamento midiático, espetacularização de crises, impacto da visibilidade para as organizações, transformação das práticas jornalísticas e o trabalho de assessoria em tempos de crise.

Em terceiro, não menos importante, a proposta de estudo desta pesquisa insere-se nos estudos em comunicação midiática - Área de Concentração do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM - e inscreve-se na linha de pesquisa Mídias e Estratégias Comunicacionais, da qual o autor deste trabalho é vinculado. Nesse sentido, pretende contribuir com a linha de pesquisa ao investigar as estratégias envolvidas na comunicação de crise de uma organização por meio da análise do contrato de comunicação proposto aos seus públicos interagentes, e na análise do contrato de comunicação proposto por uma organização do campo midiático e outra do campo político sobre os mesmos acontecimentos.

A estrutura deste relato sobre a pesquisa (Figura 1) encontra-se dividida em cinco capítulos. No primeiro, que tem por objetivo problematizar o cenário midiático e organizacional contemporâneo, será abordado o contexto da midiatização das práticas sociais e de que forma sua lógica interfere no regime de visibilidade, além do fenômeno de hipervisibilidade estruturado na sociedade. Para isso, são convocados os seguintes autores: Hjarvard (2012, 2014, 2015); Sodré (2002); Barichello (2014); Rodrigues (1997); Baudrillard (1991); Foucault (1987); e Thompson (20014, 2012, 2011). Nesse sentido, serão discutidos os conceitos de media o, desintermedia o e hipermedia o, segundo base teórica de Scolari (2009) e Igarza (2008, 2009), a fim de sinalizar as reconfigura es articuladas aos campos sociais, segundo Bourdieu (2011) e Rodrigues (1990) e ao campo dos *media* (RODRIGUES, 1997).

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://www.compos.org.br/biblioteca.php>> Acesso em: 23 abril 2015.

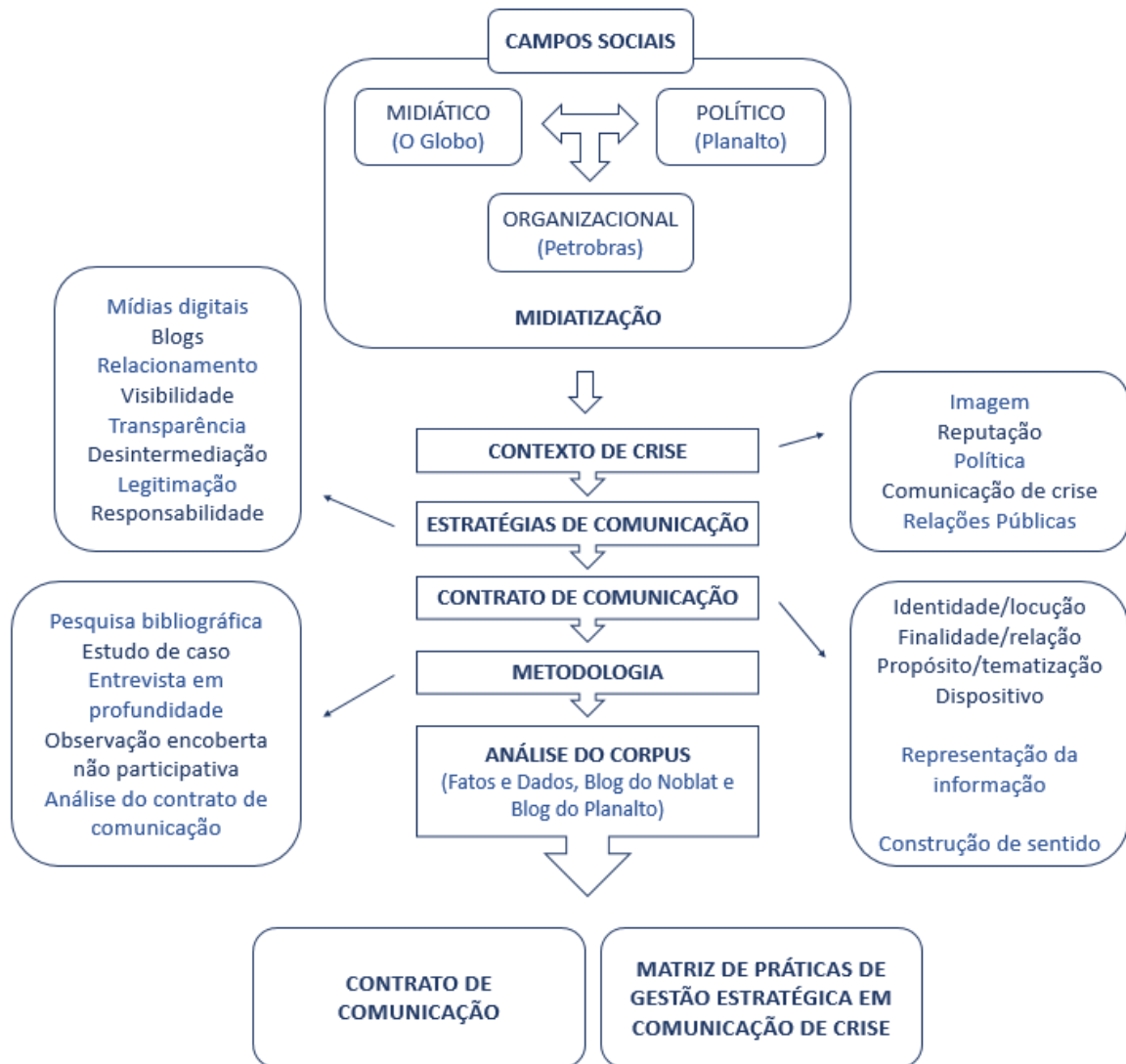
<sup>6</sup> Disponível em: <<http://bancodeteses.capes.gov.br/>> Acesso em: 23 abril 2015.

<sup>7</sup> Disponível em: <<http://bdtd.ibict.br/>> Acesso em: 23 abril 2015.

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/>> Acesso em: 23 abril 2015.

<sup>9</sup> Disponível em: <<https://scholar.google.com.br/>> Acesso em: 23 abril 2015.

**Figura 1** – Mapa conceitual da pesquisa. Elaborado pelo autor.



No segundo capítulo será discutido o contexto de crise - suas tipologias, causas, fases, efeitos e procedimentos - a partir de Argenti (2006); Mitroff (1993, 2000); Ulmer, et. al. (2007), assim como as concepções de comunicação de crise com base em Coombs (2007); Forni (2008, 2013); Ulmer, et. al. (2007) e Benoit (1995, 1997) e sua interface com as relações públicas, segundo Grunig (2009) e Simões (2006, 1987). Também, serão debatidos nesta seção a reconfiguração e o empreendimento de estratégias de comunicação pelos diferentes campos sociais, segundo Barichello (2009); Pérez (2012, 2001); Rodrigues (1997); Mintzberg (2006, 2001); Saad Corrêa (2008, 2009) diante do cenário apresentado. E ainda, é discutido o entendimento de contrato de comunicação proposto por Charaudeau (2013), acordo resultante da busca por visibilidade e legitimação, sendo fundamental para o desenvolvimento do estudo.

Já o terceiro capítulo tem o objetivo de descrever o percurso metodológico definido para o desenvolvimento da pesquisa, que é composta por uma triangulação de métodos e técnicas: um Estudo de Caso (YIN, 2005) da Petrobras, uma Pesquisa Bibliográfica (LAKATOS, 1992), a observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010) das postagens publicadas no Blog Fatos e Dados, Blog do Noblat e Blog do Planalto, a Análise do Contrato de Comunicação (CHARAUDEAU, 2013) estabelecido por meio das publicações nos blogs dos três campos sociais, com inspiração na análise do discurso semiolinguística, e entrevista em profundidade (DUARTE, 2006) com representantes da empresa em crise estudada.

No quarto capítulo, é desenvolvido o estudo de caso da Petrobras, são descritos os objetos empíricos selecionados e tensionados o referencial teórico com os objetos empíricos de estudo e com os dados dos contratos de comunicação coletados por meio de entrevista e extraídos da análise das postagens. Isso se dá no sentido de responder à questão proposta pela investigação, inferir parecer e propor uma matriz estratégica em comunicação de crise.

Por fim, no quinto capítulo, é proposta uma discussão acerca da comunicação de crise, do contrato de comunicação e das estratégias de comunicação, no sentido de articular todo o percurso da pesquisa e, a partir do referencial teórico-metodológico e da análise do corpus de pesquisa, ser proposta uma matriz de gestão estratégica de comunicação de crise para o campo organizacional, um quadro de pressupostos para presença e atuação em mídias digitais, além de um roteiro de planejamento de comunicação digital e um manual de comunicação de crise que considere o cenário da internet.

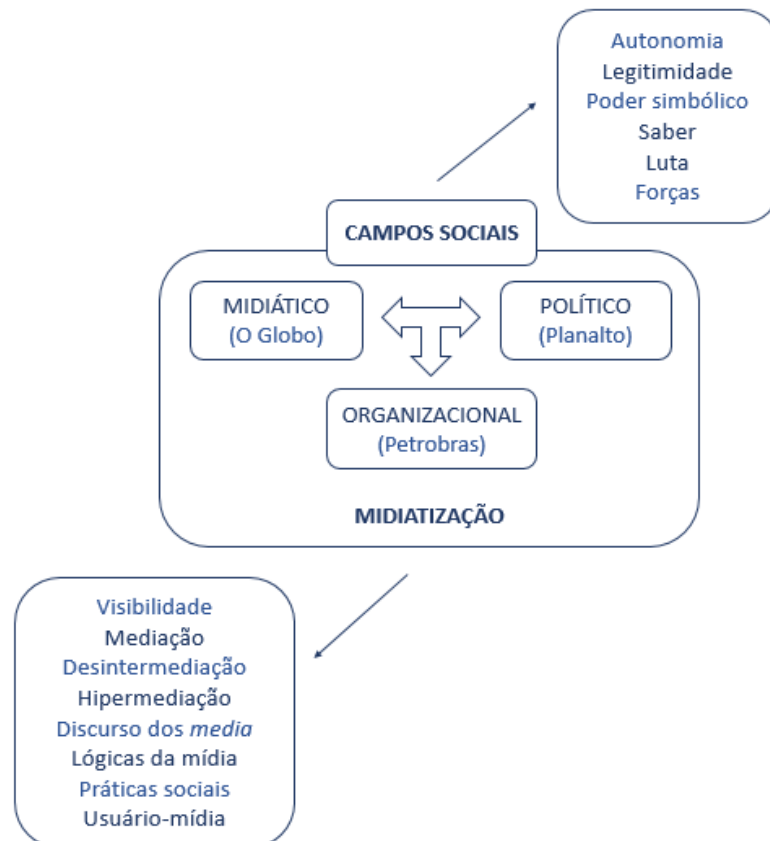
## CAPÍTULO 1 – A MUDIATIZAÇÃO DA SOCIEDADE

“O fato de que nós vivemos na era da transparência significa que nenhuma empresa ou organização está imune a uma ameaça de uma possível crise. Empresas tornaram-se casas de vidro em que nada permanece escondido” (Anthonissen).

Este capítulo tem por objetivo problematizar o cenário midiático e organizacional contemporâneo ao abordar o atual contexto da midiatização das práticas sociais e a forma como esse processo interfere no regime de visibilidade das organizações, além de trazer para a discussão o fenômeno de hipervisibilidade, que ao longo do tempo vem sendo potencializado pelas tecnologias, principalmente com a internet.

Os principais conceitos discutidos são os de visibilidade, campos sociais, midiatização, mediação, desintermediação e hipermediação, segundo base teórica dos seguintes autores: Hjarvard (2012, 2014, 2015); Charaudeau (2013); Sodré (2002); Barichello (2014); Rodrigues (1990, 1997, 1999); Baudrillard (1991); Foucault (1987); Thompson (2014, 2012, 2011); Scolari (2009); Igarza (2008, 2009) e Bourdieu (2011).

**Figura 2** – Mapa conceitual do Capítulo 1. Elaborado pelo autor.



## 1.1 O CAMPO MEDIÁTICO

O conjunto da experiência humana em diferentes domínios sociais nem sempre foi exercido por corpos sociais formados em campos distintos e autônomos. Apenas na modernidade, a partir do século XIV, é que há uma ruptura com a coesão então vigente na qual campo religioso era preponderante sobre as outras esferas nas sociedades tradicionais. A partir desse movimento em busca da reivindicação de uma ordem axiológica própria é que há o desencadeamento da autonomização dos campos sociais, da multiplicidade de esferas de legitimidade com capacidade de impor regras (RODRIGUES, 1999, 1990).

Os campos sociais autonomizam-se com o desenvolvimento das ciências modernas, a partir do surgimento das universidades, uma vez que por meio das especializações científicas se apresentam competências legítimas para atuação e formulação de regras de um domínio social específico. Duas funções são desempenhadas pelo campo e seus agentes: a função discursiva/expressiva (esfera da palavra) e a função pragmática (esfera da ação). A primeira refere-se à carga simbólica do campo percebida por meio de atos de linguagem e discursos. Já a segunda diz respeito à tecnicidade e ao exercício da competência de um campo no espaço social. Serão, pois, os detentores destas competências que formarão o corpo social legitimado para o exercício e intervenção num domínio determinado (RODRIGUES, 1999, 1990).

Segundo a Teoria Geral dos Campos Sociais, esta cena em que o conjunto de agentes sociais impõem uma competência legítima, segundo Rodrigues (1990, p. 143),

[...] constitui uma instituição social, uma esfera de legitimidade. O religioso, a família, o militar, o político, o científico, o econômico, são indiscutivelmente campos sociais. [...] Definem esferas de legitimidade que impõem com autoridade indiscutível actos de linguagem, discursos e práticas conformes, dentro de um domínio específico de competência. A legitimidade é assim o critério fundamental de um campo social. Reconhece-se pelo facto de poder ocupar o lugar de sujeito de enunciação.

Tal legitimidade é disputada pelos campos, uma vez que eles coexistem e buscam fazer valer as suas respectivas ordens axiológicas sobre a dos outros domínios, tornando-se mais fortes e aumentando a visibilidade da sua simbólica. Poder intervir em determinado domínio com autonomia e legitimidade depende do reconhecimento pelos agentes do próprio campo ou então da delegação por outros campos, como ocorre com o campo dos *media*<sup>10</sup>, que possui

---

<sup>10</sup> O termo *media* é empregado nesta tese a partir de sua acepção relacionada ao papel institucional dos meios de comunicação, considerando sua capacidade de representação da informação e da realidade, e compreendendo, portanto, além dos instrumentos de comunicação. Já a palavra “mídia” também é usada nesse mesmo sentido aqui, como sinônimo de *media*, mas também com o significado de suporte ou meio de comunicação, dependendo do contexto de sua aplicação, a exemplo de “mídias digitais”.



legitimidade vicária. Pelo fato de nem todos os campos terem a mesma visibilidade, “[...] o campo dos *media* torna-se hoje o meio obrigatório de publicidade e da conseqüente geração do efeito de realidade” (RODRIGUES, 1990, p. 162), ainda que tenhamos a produção de conteúdo simbólico de usuários-mídia (TERRA, 2010) potencializada pelas mídias sociais digitais.

Os outros campos concorrentes, nesse contexto, buscam visibilidade, relevância, notoriedade e legitimidade no espaço social junto ao campo dos *media*. Este possui o princípio da mediação entre os demais, operando ora em cooperação ora em conflito de interesses e de valores que são divergentes. Não por acaso, as organizações criam departamentos especializados de imprensa e de relações públicas para assegurar a mediação das relações entre a organização e seus públicos. Consiste, pois, numa relação paradoxal: por vezes estabelecem essa relação de cumplicidade por meio do envio de *releases* e comunicados para que sejam publicizados por meio de dispositivos mediáticos, e noutro momento acusam-nos de tratarmos as pautas dos outros campos com negligência. Não admira que hoje convivamos com agentes dos campos sociais se utilizando dos dispositivos de comunicação para fazer frente à atuação dos *media*, numa constante luta pela visibilidade simbólica e pela legitimidade.

No entanto, o reconhecimento social com vistas ao fortalecimento, à renovação e à perpetuação da axiologia dos campos não se dá apenas numa disputa de visibilidade através dos *media*, que possui uma função expressiva preponderante à função expressiva dos demais campos; ou ainda por meio do empréstimo dos dispositivos e lógicas do campo mediático. Tensões e conflitos estão presentes no cotidiano de todos os domínios sociais, nos discursos proferidos em outros espaços e nas práticas oriundas da competência da função pragmática de cada campo. O campo dos *media* é apenas um dos espaços que na sociedade contemporânea apresenta-se como uma esfera de lutas simbólicas por meio de ideias-força que cada campo defende. Segundo Bourdieu (2011, p. 153),

[...] o espaço social é um espaço multidimensional, conjunto aberto de campos relativamente autónomos, quer dizer, subordinados quanto ao seu funcionamento e às suas transformações, de modo mais ou menos firme e mais ou menos directo ao campo de produção: no interior de cada um dos subespaços, os ocupantes das posições dominantes estão ininterruptamente envolvidos em lutas de diferentes formas [...]

E todo esse movimento ocorre na direção de poder dizer, dar a conhecer, fazer crer e fazer reconhecer um conjunto de valores, uma visão de mundo e uma competência, operações que geram legitimidade a um determinado campo. Conforme Bourdieu (2011) explica a gênese social dos campos, há uma crença, um jogo de linguagem, materialidades e simbolismos que os

sustentam. Nesse sentido, os sistemas simbólicos têm a função de garantir uma ordem própria, e o fazem por meio de instrumentos de (re)produção a exemplo de cerimônias, ritos e discursos.

O campo dos *media*, que se autonomiza apenas na segunda metade do século XX devido ao advento das telecomunicações, é caracterizado como campo de produção simbólica, ideológica e de sentidos - assim como o faz o campo político - e busca mobilizar o conjunto da sociedade em torno das regras e valores do seu domínio de competência. Para isso, faz uso de sua função expressiva, que no caso do campo mediático tem valor pragmático, uma vez que sua natureza é discursiva, já que sua prática se dá por meio de atos de linguagem. Esteves (1998, p. 163) assinala que:

Embora o campo dos media não disponha de recursos pragmáticos como outros campos sociais – o campo militar ou o económico, por exemplo, onde o “fazer” predomina sobre o “dizer” – a força de convicção dos seus membros quanto às possibilidades performativas ao seu dispor é ainda assim muito forte.

Tal função expressiva assegura ao campo dos *media* a mediação entre os outros campos, por meio de sua experiência discursiva impregnada de valores, ideologias e regras impostas ao tecido social. Dessa forma, o campo opera dispositivos de representação social, “reflete” os outros domínios e constrói efeitos de verdade (“fazer acreditar”) por meio do discurso midiático. Segundo Bourdieu (2011, p. 11), “as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, de poder material ou simbólico acumulado”. Nesse sentido, a função expressiva de que o campo dos *media* se utiliza é hoje fortemente exercida pelos campos político e organizacional, analisados neste estudo, fazendo-nos perceber claramente a articulação das lógicas e dos dispositivos da mídia com outros domínios da sociedade, num processo de midiatização crescente como abordaremos a seguir.

### **1.1.1 Midiatização das práticas sociais**

A compreensão das mudanças na cultura e na sociedade passa pelo fenômeno da midiatização, processo que implica em transformações intensas nas práticas de outras instituições e esferas sociais a partir da articulação com a mídia. Tal abordagem da midiatização neste estudo está ancorada na Teoria da Midiatização defendida pelo pesquisador escandinavo Stig Hjarvard (2012, 2014, 2015), para o qual há uma articulação permanente e profunda entre a mídia e a vida cotidiana através de um conjunto de fenômenos que alteram a lógica de

funcionamento das práticas humanas, organizacionais e institucionais, e não apenas contribuem para a formação da opinião pública. Na mesma direção, Barichello (2014, p. 38) afirma que

[...] as tecnologias de informação e comunicação e seus usos sociais têm alterado as possibilidades de ver e de ser visto, de interagir a distância, de representar e identificar o real, fenômenos que repercutem na cultura e nos processos de institucionalização e de legitimidade das organizações, incluindo as do próprio campo midiático.

Não é difícil notarmos tais transformações, especialmente quando nos referimos a elementos midiáticos potencializados pelas mídias digitais, na medida em que nos deparamos com a midiaticização da religião, por meio de missas online ou perfil do Papa no Twitter; do esporte, através da interatividade de ídolos com seus fãs; da política, por meio da criação de sites que envolvem eleitores e arrecadação de fundos para financiamento de campanhas eleitorais. Ainda, temos a midiaticização influenciando as lógicas de instituições como a educação, o trabalho e a família, por exemplo, e de organizações, que em busca de visibilidade, transparência e legitimidade apropriam-se de elementos da mídia para fazer circular seu conteúdo simbólico e se auto representar a fim de interferir na percepção do público. A importância conferida ao discurso midiático e o seu uso como referência no domínio social é facilmente percebida quando, por exemplo, deparamo-nos com trechos de matérias publicadas em blogs ou portais de notícias online presentes no Relatório Final da CPI da Petrobras<sup>11</sup> (out/2015) no âmbito da Câmara dos Deputados (campo político). No documento citado, encontramos menções do tipo: “Tem-se notícias recentes [...]” (2015, p.92), “[...] tal como informou O Globo.” (2015, p.36) e “[...] situação criada pela reportagem da Folha [...]” (2015, p.92) a pelo menos dez veículos de comunicação, incluindo o jornal holandês *Vrij Nederland*<sup>12</sup> e o jornal O Globo – veículo de comunicação do campo midiático presente nessa pesquisa.

Há aí uma apropriação das lógicas da mídia na disputa por poder simbólico (BOURDIEU, 2011), que é potencializada pela tomada de um lugar de fala por quem tem legitimidade no domínio de conhecimento de determinada área. Trata-se da dimensão pragmática que um campo possui por ser detentor da competência para enunciar a respeito da sua área de atuação (RODRIGUES, 1997). Para isso, as organizações e instituições lançam mão de estratégias para garantir sua sustentabilidade no mercado e no contexto sociopolítico atual, com o uso de dispositivos de comunicação e de equipes especializadas de profissionais da

<sup>11</sup> Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-temporarias/parlamentar-de-inquerito/55a-legislatura/cpi-petrobras/documentos/outros-documentos/relatorio-final-da-cpi-petrobras>> Acesso em: 04 ago. 2016.

<sup>12</sup> Disponível em: <<https://www.vn.nl/>> Acesso em: 04 ago. 2016.

mediatização. Isso ocorre tendo em vista a legitimidade vicária que possuem os *media*, ou seja, uma legitimidade outorgada pelos demais campos considerando-se a função mediadora entre todos os campos e a esfera de visibilidade e notoriedade que se constitui a mídia. Nesse sentido, “o discurso midiático é a instituição por excelência destinada a dar visibilidade pública às outras instituições. [...] a instituição midiática faz com que aquilo que não seja objeto de sua intervenção mediadora não tenha existência socialmente reconhecida” (RODRIGUES, 1997a, p. 227).

Estamos tratando, pois, da adaptação da atividade humana e das organizações às lógicas da mídia, ao seu *modus operandi*, que se efetiva por meio de regras formais e informais e elementos materiais e simbólicos, além das tecnologias de que possui para a produção discursiva. Por isso, ao empreenderem estratégias simbólicas, a política, as organizações, a religião ou o esporte, por exemplo, precisam ajustar o seu funcionamento ao da mídia para fazer circular suas informações. No entanto, em determinados momentos os *media* também necessitam se apropriar do discurso dos demais campos para dar legitimidade ao seu discurso, principalmente quando envolvem temas das áreas do Direito ou da Medicina, por exemplo.

Vimos, portanto, que há uma interdependência, uma relação interinstitucional. Embora tenha suas lógicas muito mais incorporadas pelos demais campos sociais, pois se mostra importante para a comunicação dos feitos destes, em certa medida a mídia também se ajusta às lógicas de outros campos para se manter como referência de produção simbólica na sociedade. Em ambas as situações, tais trocas se dão através da contratação de profissionais especializados do outro campo, do uso da tecnologia e do saber deste ou ainda pela simples adaptação de recursos, de pessoal e de conhecimento para dar conta da demanda.

A noção de uma lógica da mídia é usada para reconhecer que os diversos meios de comunicação têm características específicas e *modi operandi* que influenciam outras instituições e a sociedade como um todo, já que eles contam com os recursos que a mídia tanto controla quanto torna disponíveis (HJARVARD, 2014, p. 26).

E tudo isso se dá num cenário acirrado de competitividade mercadológica, de disputa política e também de luta simbólica, a partir da concorrência pelo espaço de fala, através do qual se pode fazer ver e crer, dar a conhecer e fazer reconhecer determinados princípios e ideias-força. Trata-se de uma luta pelo poder simbólico de constituir o dado pela enunciação (BOURDIEU, 2011, p. 14). E esse jogo de poder é acionado no interior de todos os campos, constituindo-se em estratégia diante dos demais, o que permite a construção da realidade de acordo com os interesses de cada um.

É notadamente perceptível, por exemplo, a tomada de empréstimo pelos *media* do discurso de outros campos, a fim de legitimar sua fala. Por exemplo, o jornal O Globo (Figura 3), um dos veículos de comunicação mais tradicionais e antigos do Brasil, vale-se de citação da fala do presidente da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) na construção discursiva e na sustentação de sua política editorial por meio do seu site de notícias. Busca, pois, em uma das organizações do campo jurídico mais legitimadas pela sociedade, um saber que dê suporte e legitimidade ao discurso de O Globo.

**Figura 3** – Notícia no portal de O Globo.<sup>13</sup> (27/03/2016)



Recorrentemente, é possível notar por meio das notícias do site da OAB (Figura 4) as tentativas de influência desta através de ‘ideias-força’ em questões relacionadas ao País. Fica explícito aí o investimento institucional em se fazer reconhecida pelo domínio e pela atuação

<sup>13</sup> Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/impeachment-o-remedio-juridico-da-nossa-democracia-diz-presidente-da-oab-18961777>> Acesso em: 28 jul. 2016.

na área de competência, ao buscar formar relações interinstitucionais no espaço social, que às vezes soam até mesmo como ingerência, e construir opinião pública conforme seus ideais.

**Figura 4** - Site da Ordem dos Advogados do Brasil<sup>14</sup>. (17/07/2015)



The image shows a screenshot of the website of the Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). At the top left is the OAB logo with the text 'CONSELHO FEDERAL' and 'ADVOGADO VALORIZADO, CIDADÃO RESPEITADO!'. To the right is a search bar with the text 'Digite aqui sua pesquisa' and a dropdown menu for 'Notícias'. Below the search bar is a navigation menu with links for 'INSTITUCIONAL', 'NORMAS', 'JURISPRUDÊNCIA', 'SERVIÇOS', 'CALENDÁRIO', 'IMPRENSA', 'PUBLICAÇÕES', 'OUVIDORIA', and 'TRANSPARÊNCIA NAS CONTAS'. There are also icons for accessibility and social media. The main content area features a 'NOTÍCIAS' section with a breadcrumb trail: 'Você está aqui: Página Inicial / Notícias / OAB cobra punição de...'. The article title is 'OAB cobra punição de corruptos', dated 'sexta-feira, 17 de julho de 2015 às 19h00'. The text of the article discusses the OAB's stance on corruption, mentioning the Petrobras case and the importance of a fair legal process. A photograph of a man in a suit speaking into a microphone is included, with a caption: '“Só se pode falar em culpa após o devido processo legal”, diz Marcus Vinícius (Foto: Eugenio Novaes - CFOAB)'. The footer of the article mentions that the OAB supports investigation agencies like the Polícia Federal and Ministério Público, and that it is concerned about the impact of corruption on the judicial system.

A mídia enquanto presente no tecido das relações sociais tem o desempenho de uma ambiência com regras e recursos próprios na qual estamos inseridos, noção que é intensificada com a ubiquidade da comunicação em nossa vida cotidiana em muito relacionada à internet e suas tecnologias. Nossas práticas profissionais, rotinas organizacionais e institucionais foram transformadas à medida que a complexificação da mediação alterou as antigas – mas ainda presentes e importantes – formas de comunicação. Notamos o enfraquecimento de *gatekeepers*, a descentralização da mídia enquanto instituição e os modos e as características distintos de como as novas mídias se articulam com a cultura e a sociedade. Os tradicionais espaços da mídia foram digitalizados, com a assinatura de jornais que vem com um *tablet*, com

<sup>14</sup> Disponível em: <<http://www.oab.org.br/noticia/28596/oab-cobra-punicao-de-corruptos>> Acesso em: 28 jul. 2016.

personagens de séries que possuem um perfil “fictício” no Twitter, e com novelas que exibem seu “capítulo zero” apenas pela internet antes de ser levado ao ar na TV. Hjarvard lembra que

Os usos de diversos meios de comunicação têm sido simultaneamente integrados às práticas de outros domínios institucionais. Com a ascensão das mídias interativas e digitais, esse processo se intensificou, tornando as comunicações mediadas indispensáveis a quase todos os domínios institucionais, como a política, a educação, o trabalho, etc. Ao mesmo tempo em que os meios de comunicação adquiriram impulso como uma instituição em si mesma, a mídia se tornou onipresente em quase todas as esferas da sociedade (2014, p. 30).

A Teoria da Mídiação (HJARVARD, 2012, 2014, 2015), na qual esta tese se embasa, leva em conta as transformações nas diferentes esferas sociais na relação com a mídia e suas práticas institucionalizadas. Tal perspectiva aborda os padrões de interação social e desenvolvimento dos *media* e de outros domínios de forma articulada, entendendo que a mídiação é parte integrante e inseparável da sociedade. Ainda, considera essa Teoria como de médio alcance, já que não leva em consideração a influência universal da mídia na cultura e na sociedade, mas sim em domínios particulares como na política, numa organização, no entretenimento, levando em conta o contexto histórico, geográfico e sociocultural. Dessa forma, situa-se num quadro analítico flexível cujo nível de generalização dos resultados da mídiação depende de cada caso em questão.

### 1.1.2 O discurso dos *media*

Os *media* atuam sob três principais lógicas (CHARAUDEAU, 2013), a econômica (enquanto negócio), a tecnológica (enquanto difusora de informação através de dispositivos) e a simbólica (que teria o papel democrático na sociedade). Aquela que mais nos interessa aqui refere-se à lógica simbólica, uma vez que é a que conduz as outras e a partir da qual tanto o campo dos *media* quanto os campos político e organizacional, aqui estudados, movimentam para construir e fazer circular seus valores e regras e gerar sentidos almejados junto à sociedade.

Sendo assim, cada campo irá construir e publicizar a sua visão, a partir de representações particulares da realidade social para competirem no espaço público. As finalidades para as quais incidem tais discursos são variadas: da sustentação de um negócio, passando pela construção de imagem organizacional ou conquista de capital político, até à construção da opinião pública. É a ordem simbólica, principalmente pela centralidade e legitimidade dos *media* no tecido social, que aciona a função expressiva desses campos por meio do discurso; o dizer prevalece

na constante luta pela imposição da ordem de cada campo específico sobre os demais (RODRIGUES, 1991).

À experiência discursiva dos *media*, atribui-se a mediação dos diferentes campos e, dessa forma “assegura, ao mesmo tempo, o funcionamento dos dispositivos de representação e reflecte, como num espelho, os diferentes domínios da experiência” (RODRIGUES, 1999, p. 29). Por conta disso, a mídia também opera simulacros do real, dificultando ao cidadão o ato de distinguir entre o verdadeiro e o falso, o ser e o parecer, incorrendo na dissuasão da própria representação (organização, exibição e encarnação de valores), além do real refletido de múltiplos acontecimentos da sociedade, como um espelho que deforma. Para Rodrigues,

Um dos simulacros mais eficazes e siderantes das sociedades actuais é o da crise. A função do discurso da crise consiste numa perfeita tática dissuasora. É puro modelo discursivo siderante. Que importa a sua realidade desde que desencadeie uma cascata de respostas condicionadas operatórias? É a sua dimensão de escala que a torna indiscutível e anula como insensato quaisquer resíduos de gratuidade, quaisquer desvios que escapem à sua mobilização (1991, p. 169).

Por meio de estratégias comunicativas e discursivas, que garantem visibilidade da própria simbólica e dos acontecimentos da vida coletiva envolvendo os outros campos, os *media* também estabelecem um contrato de comunicação com os públicos que buscam informação nos dispositivos de comunicação do campo mediático, o qual opera seleções e enquadramentos dos fatos conforme seus interesses institucionais e econômicos. A “instância midiática impõe ao cidadão uma visão de mundo previamente articulada”, afirma Charaudeau (2013, p. 151) e, dessa forma, reforça sua legitimidade por meio de um discurso impregnado de efeitos de sentido escolhidos estrategicamente para influenciar o outro. O discurso produzido determina, pois, um sistema de valores a partir de representações da realidade tomadas como referência. São elaboradas organizações do real conforme o desejo da instância de produção e oferecidas como se fossem o próprio real e, para isso, usam de imagens mentais transferidas em discurso e outras manifestações comportamentais. Aí percebem-se seus posicionamentos sobre os mais variados temas e os efeitos de sentido desejados pelas instâncias de informação (CHARAUDEAU, 2013, p. 47), que buscam captar a audiência em torno destes e contribuir na percepção do público a respeito dos assuntos em pauta. Na conjuntura atual de crise, as estratégias comunicativas e discursivas são ainda mais potencializadas, haja vista a luta de forças entre os campos sociais, que batalham pela manutenção de poder e legitimidade.

Para isso lança mão, portanto, da composição do discurso com organização específica das palavras, o uso de imagens, a organização do raciocínio, além do uso de estratégias como a



naturalização de dimensão legitimada de outros campos, o reforço da legitimidade de outras instituições, a compatibilização de pretensões de diferentes domínios sociais, a exacerbação das divergências entrecampos, e a estratégia de visibilidade pública aos outros domínios (RODRIGUES, 1999, p. 225-227). Tal projeção midiática empreendida por meio de estratégias pode modificar o regime de funcionamento dos demais campos sociais, alterando o ritmo e fazendo-os buscar alternativas contra discursivas para fazer frente aos *media* e manterem o poder.

Nessa disputa pelo poder, principalmente simbólico (que inclui o poder político), percebemos a força que o discurso tem e o porquê do seu uso pelas organizações e instituições na sociedade, as quais buscam visibilidade de sua dimensão pragmática (domínio de experiência legítima) por meio da expressão, seja a partir dos dispositivos midiáticos seja por dispositivos digitais particulares/proprietários. Nesse sentido, Charaudeau (2013, p. 63) lembra que “Toda instância de informação, quer queira, quer não, exerce um poder de fato sobre o outro”. Sendo assim, não apenas o discurso de informação midiático (“poder de dizer”), mas também de outros campos (“saber fazer”) são construídos segundo estratégias e emitidos por dispositivos tecnológicos de comunicação, pressupondo que cada domínio possui um saber que outro não possui e, por isso, busca defendê-lo legitimamente no espaço social.

### **1.1.3 Visibilidade: além do campo mediático**

A visibilidade que os outros campos buscam, em grande parte, passa pela mediação empreendida pelos *media*, devido a sua legitimidade em tornar o mundo visível e a sua credibilidade junto à sociedade. A mídia, nesse contexto, opera um duplo processo. Mantém-se visível, a fim de legitimar-se permanentemente como referência, mas também dá visibilidade a outros campos, os mesmos que ela faz refletir pela sua característica especular. Faz isso no intuito de revigorar forças sociais já legitimadas, como os campos político e econômico, que reconhecem nela o poder de fazer circular a simbólica de seus domínios em busca de uma opinião pública favorável e uma imagem positiva, contribuindo para a consecução dos seus interesses políticos e financeiros. Para isso, os demais campos sociais buscam através dos *media* dar transparência e visibilidade mediadas às suas ações, assim como defender-se ou retratar-se e, ainda, estabelecer trocas simbólicas e construir sentidos desejados junto ao público. Esteves (1998, p. 171) pontua que

[...] a lógica da visibilidade e da transparência está hoje em dia de tal modo institucionalizada (pelo menos em termos formais) que acaba por se estabelecer como um recurso estratégico essencial das relações sociais (mesmo quando utilizada com muito pouca transparência, isto é, visando apenas uma mais-valia simbólica de certos interesses particulares).

Evidentemente, a visibilidade mediada constitui-se em estratégia para aqueles que sabem o poder estabelecido pela mediação de um produto mercadológico, de uma causa social, de um cenário econômico ou de um escândalo político. A visibilidade na arena midiática é disputada por todos que querem ser vistos e ouvidos, seja para fortalecer um aliado ou enfraquecer um oponente político seja para denunciar/expor uma crise ou geri-la diante de acusações e fatos. Thompson (2008, p. 24) revela que

O desenvolvimento das mídias comunicacionais fez nascer assim um novo tipo de visibilidade desespacializada que possibilitou uma forma íntima de apresentação pessoal, livre das amarras da co-presença. Essas foram as condições facilitadoras para o nascimento do que podemos chamar de «sociedade da auto-promoção»: uma sociedade em que se tornou possível, e até cada vez mais comum, que líderes políticos e outros indivíduos aparecessem diante de públicos distantes e desnudassem algum aspecto de si mesmos ou de sua vida pessoal.

No entanto, ao passo que a visibilidade mediada permite cada vez mais que poucos sejam vistos por muitos, como forma de buscar o exercício permanente do poder, pela circulação de informações e conteúdo simbólico em multimídias, a exposição lograda impõe riscos e perigos para quem exerce o poder. Em acréscimo à noção de sociedade da vigilância de Foucault (1987) e do Panóptico de Jeremy Bentham (1791), vale considerar o papel dos *media* e das mídias comunicacionais para entendermos a relação entre poder e visibilidade (THOMPSON, 1998), no sentido de que hoje aqueles que exercem o poder estão sujeitos a uma visibilidade ainda mais complexa.

Por conta dos avanços em termos de tecnologias da informação e da comunicação, em que o invisível se torna visível em segundos de tempo para milhões de pessoas, abolindo as noções de tempo e espaço, há uma fragilidade em manejar a visibilidade em meio à natureza incontrolável dos *media* e dos meios digitais de comunicação apropriados pelos interagentes.

O nascimento da internet e de outras tecnologias digitais amplificou a importância das novas formas de visibilidade criadas pela mídia e, ao mesmo tempo, tornou-as mais complexas. Elas aumentaram o fluxo de conteúdo audiovisual nas redes de comunicação e permitiram que um número maior de indivíduos criasse e disseminasse esse tipo de conteúdo. Além disso, dada a natureza da internet, é muito mais difícil controlar o fluxo de conteúdo simbólico dentro dela e, dessa forma, muito mais difícil para aqueles que estão no poder se assegurarem de que as imagens disponíveis aos indivíduos são as que eles gostariam de ver circulando (THOMPSON, 2008, p. 23).

No contexto atual, com a formação de redes de comunicação a partir da internet, surgiram variadas maneiras de agir e diferentes situações de interação, marcadas pela instantaneidade, velocidade e amplificação do que é publicizado, em que não apenas os tradicionais veículos da mídia pautam e dão visibilidade. As organizações, em suas páginas ou perfis em mídias sociais digitais, estão diante da possibilidade de publicizar conteúdo institucional, promocional ou informativo – antecipando-se até mesmo aos *media* – assim como estão no mesmo ambiente em que as pessoas têm acesso ao que é postado e reinterpretem a partir dos seus valores, da sua imagem a respeito da empresa e dos seus interesses pessoais.

**Figura 5** - Postagem da fanpage da Petrobras<sup>15</sup>. (31/03/2016)



Nesse sentido, a exemplo da Figura 5, percebemos que a expectativa ideal da Petrobras com a postagem sofreu a interferência do interlocutor, que se expressa ativamente à espera de

<sup>15</sup> Disponível em: <<https://www.facebook.com/petrobras/photos/a.10150386851025131.613808.333720355130/10157267376400131/?type=3&theater>> Acesso em: 31 mar. 2016.

uma interação que responda ao seu questionamento. Diante de um contexto de crise, tais situações se tornam ainda mais comuns, por isso; devemos levar em conta que além de a organização se propor a estar na ambiência digital, ela necessita estar disposta a lidar com o contraditório, ter um posicionamento coerente previamente definido e estar com a “casa arrumada” para não incorrer na possibilidade de alimentar uma crise já existente.

Hoje, com a facilidade de acesso aos suportes de mídia e suas tecnologias, o público se transforma em usuário-mídia (TERRA, 2010), sobre os quais não temos controle e cujo fenômeno as organizações ainda não estão maduras para lidar. E é no momento em que um usuário-mídia realiza uma publicação com conteúdo inesperado, seja positivo ou negativo, que percebemos o quão as organizações estão expostas e precisam se posicionar a todo instante. Com essa nova visibilidade (THOMPSON, 1998), também, deparamo-nos com organizações que além de empenhar-se na conquista de visibilidade pelos *media* em suportes tradicionais, constroem sua visibilidade mediada na ambiência digital através de blogs institucionais e presença em outras mídias sociais digitais, nas quais divulgam suas ações de acordo com seu ponto de vista, seus valores e seus interesses políticos, de comunicação e econômicos. Nesse sentido, há um processo de desintermediação da visibilidade proporcionada pelos *media*, além da desintermediação da comunicação de forma geral como veremos a seguir.

#### **1.1.4 Des/Hiper mediação**

Desde o surgimento dos meios de comunicação de massa, no século XIX, parte do nosso entendimento acerca dos acontecimentos do mundo social é resultado, no campo da experiência, de práticas institucionalizadas que atribuem a eles *status* de notícia (THOMPSON, 2011). O desenvolvimento de tecnologias de comunicação de massa impactou profundamente a ação social, as interações e a organização social da vida cotidiana, no sentido de que “[...] novos meios técnicos tornam possíveis novas formas de interação, criam novos focos e novas situações para a ação interativa, e, com isso, servem para reestruturar relações sociais existentes e as instituições e organizações das quais elas fazem parte” (THOMPSON, 2011, p. 296). Hoje, mídia e sociedade são instâncias interdependentes e os acontecimentos particulares que emergem provocam não apenas descontinuidade e ruptura na rotina das organizações, mas também afetam o modo de vida dos cidadãos e suas relações no espaço público.

Tradicionalmente, os *media* são encarregados pela mediação entre os campos e por transferir a relevância de temas da sua agenda para a agenda pública, sob o ponto de vista da

necessidade de orientação do indivíduo, que busca informações para o seu esclarecimento a respeito das incertezas do mundo. Esse agendamento midiático se dá em função da credibilidade outorgada aos *media* e de sua institucionalização enquanto fonte legítima de informação na sociedade, fazendo com que sejam incluídos na agenda pública temas pautados pela mídia. No entanto, o que ocorre hoje - cada vez mais - é uma concorrência nesta transferência de temas de interesse e relevância entre agendas, consistindo num intenso processo de contra agendamento, principalmente da agenda pública em direção a agenda midiática. Isso se intensificou muito em virtude do potencial da internet em permitir a produção de conteúdo e o compartilhamento de ideias. Tal conjuntura também faz com que o aumento do acesso à informação pela web diminua as incertezas do indivíduo e a relevância dos temas midiaticizados, pois o conteúdo já foi postado e visto em outros espaços que não os pontos de contato da mídia com o público, fazendo com que a atenção à agenda dos *media* também diminua.

Nesse sentido, não apenas cidadãos e mídia buscam dar visibilidade às suas pautas, seja por intermédio dos *media* seja através de blogs pessoais e outras mídias sociais digitais. Tanto o campo midiático quanto os demais campos buscam visibilidade e legitimação e cada um deles vai lançar mão de estratégias comunicacionais e discursivas visando não apenas informar, mas levando em conta também fins econômicos, sociais e políticos. Nesse contexto, as organizações acionam as tecnologias midiáticas para fazer circular suas necessidades e seus interesses. Sendo assim, os sites e as mídias sociais digitais, incluindo os blogs, tornam-se mídias institucionais de referência para o público, fazendo frente à atuação da mídia tradicional. No entanto, é importante pontuar que, ainda hoje, os *media* possuem uma centralidade dominante na sociedade, exercendo forte poder simbólico com a produção de sentido e a mediação entre os demais campos por meio da circulação de discursos organizados conforme sua gramática e seus interesses. Hjarvard (2014, p. 21) salienta que

Vivemos uma midiaticização intensiva da cultura e da sociedade que não se limita à formação da opinião pública, mas atravessa quase todas as instituições sociais e culturais. Cada vez mais, outras instituições necessitam de recursos da mídia, incluindo sua habilidade de representar a informação, construir relações sociais e ganhar atenção com ações comunicativas.

Na ambiência da internet, por outro lado, o processo de visibilidade passa por um processo de desintermediação, na medida em que a comunicação organizacional estratégica atua na direção de garantir o alcance dos seus objetivos com o enfoque ideal, visto que detém o controle de determinado aparato comunicacional e tecnológico, ou seja, atua junto às mídias

sociais digitais, aplicativos móveis<sup>16</sup> e sites/*hotsites*/portais institucionais, sem a utilização das mídias “tradicionais” para a construção da sua visibilidade (visualidade e representação).

Nesse sentido, as organizações não midiáticas também buscam construir a realidade sob o seu ponto de vista, por meio dos dispositivos midiáticos que estão à disposição na ambiência da internet e de corpo profissional de comunicação especializado. Os espaços digitais transformam-se em uma arena estratégica, em que as empresas e órgãos de governo empreendem ações e discursos visando se relacionar com seus públicos, de modo a tentar agendar o debate sobre determinado acontecimento a partir do viés apresentado pela organização e não pelos veículos de comunicação (Figura 6).

**Figura 6 -** Postagem institucional no blog Fatos e Dados<sup>17</sup>. (15/07/2016)

Petrobras - Blog Fatos e Dados

# Fatos e Dados

**Firmamos acordo de leniência com a SBM Offshore e autoridades brasileiras**

15.Jul.2016

Recomendar 504 | Tweetar | Compartilhar 72

Assinamos nesta sexta-feira com o Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle (MTFC), o Ministério Público Federal (MPF), a Advocacia Geral da União (AGU) e a SBM Offshore acordo de leniência que prevê o ressarcimento de US\$ 341,8 milhões (aproximadamente R\$ 1,12 bilhão) pela empresa holandesa à Petrobras (US\$ 328,2 milhões) e aos cofres públicos (US\$ 13,6 milhões). O acordo é resultado de processo de negociação iniciado em março de 2015.

**Conheça nossos caminhos e decisões #DaquiPraFrente**

**Operação Lava Jato**

**Visitas**  
32.672.623

**Categorias**

- Institucional
- Atividades
- Tecnologia e Inovação
- Sociedade e Meio Ambiente
- Produtos e Serviços
- Postos Petrobras
- Esclarecimentos
- Reconhecimento
- Respostas à imprensa
- Comunicados sobre greve
- Petrobras na CPI

<sup>16</sup> Também conhecido por “aplicação móvel” ou pela contração “app”, da língua inglesa, refere-se a um *software* criado para ser instalado em dispositivos eletrônicos móveis, a exemplo de *tablets* e *smartphones*, tendo diversas funcionalidades. O *download* dos aplicativos pode ser feito em plataformas de distribuição, como lojas online, de forma gratuita ou paga.

<sup>17</sup> Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/firmamos-acordo-de-leniencia-com-a-sbm-offshore-e-autoridades-brasileiras.htm>> Acesso em: 27 jul. 2016.

E isso se mostra mais evidente em situações críticas pelas quais as organizações passam e precisam agir diante do contexto de crise, enfrentando a mídia, a opinião pública e a interferência de outros campos sociais.

Em face deste cenário, o processo de comunicação sofre influências políticas, industriais e dos próprios cidadãos, e não apenas as organizações tentam sobreviver, mas a mídia também busca alternativas de manter-se como esfera legítima de mediação entre os campos. Fidler (1997) acredita que haja um processo de “midiamorfose” em curso, em que continuamente os *media* transformam-se, adaptam-se, hibridizam-se e articulam-se para sempre oferecer características contemporâneas de cada tempo ao seu grupo de demanda: audiência, espectadores ou interagentes – através de multimeios de comunicação cada vez mais modernos. Saad Corrêa (2003, p. 56) constata que

[...] O processo de midiamorfose justifica-se pelos conceitos de co-evolução e co-existência das comunicações, em que qualquer forma de comunicação existente ou emergente não existe sem a outra na cultura humana; de convergência do caráter da indústria da mídia, e de complexidade, na qual, diante das inovações, todo sistema de comunicação (meios e empresas) desencadeia um processo de auto-organização para sobrevivência em ambientes em constante mutação.

Com a influência das tecnologias digitais, novas dinâmicas sociais, culturais, cognitivas e políticas emergem no ecossistema midiático, que permite a convergência de meios, a hibridação de linguagens, a potencialização da estrutura hipertextual e multimidiática da internet, além da facilidade em os interagentes produzirem, hierarquizarem e compartilharem conteúdo em rede. É nesse contexto que Scolari (2008, p. 113)<sup>18</sup> propõe o entendimento de hipermediação, entendido como sendo “[...] processos de intercâmbio, produção e consumo simbólico que se desenvolvem num entorno caracterizado por uma grande quantidade de sujeitos, meios e linguagens interconectados tecnologicamente de maneira reticular entre si”. Se antes tínhamos a transmissão de bens simbólicos de um emissor a um receptor por meio de dispositivos midiáticos, com a internet temos o compartilhamento e a disputa por capital simbólico. Se antes o conflito era entre o popular e o massivo (BARBERO, 1987), hoje é entre o reticular e o massivo. E para isso, os campos sociais lançam mão de estratégias a fim de darem conta das transformações do ecossistema midiático contemporâneo e garantirem seu espaço de visibilidade e seu suposto controle do poder que buscam exercer na sociedade. É sobre isso que trataremos no capítulo seguinte.

---

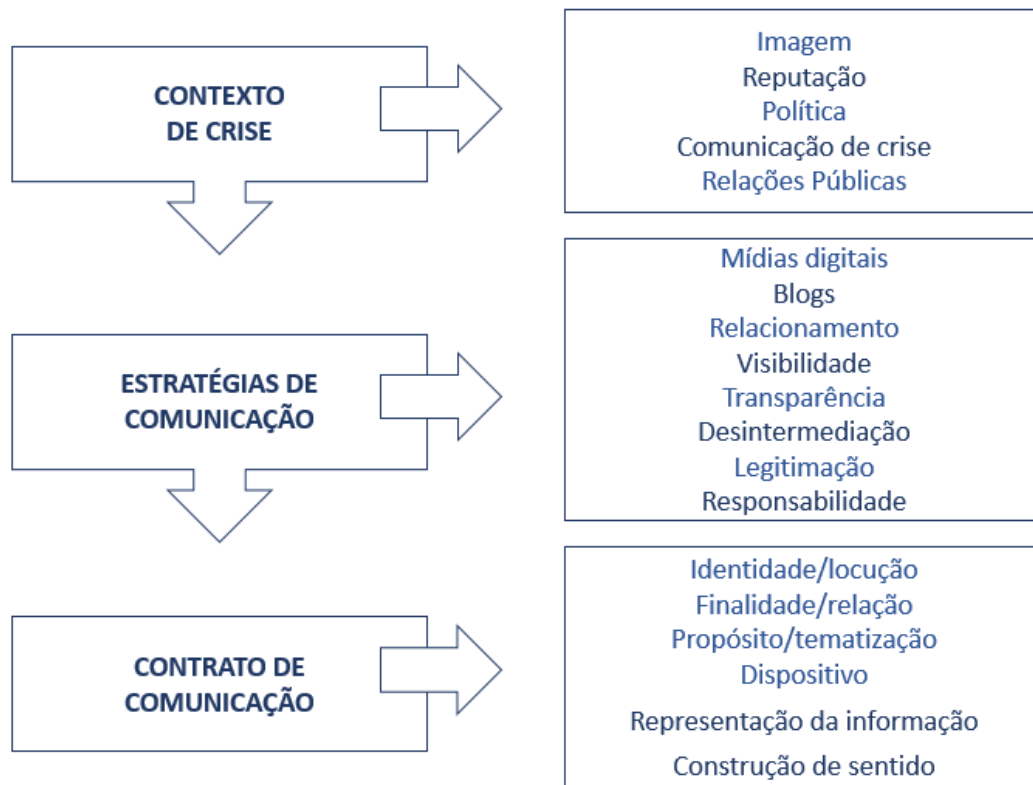
<sup>18</sup> No original: “[...] procesos de intercambio, producción y consumo simbólico que se desarrollan en un entorno caracterizado por una gran cantidad de sujetos, medios y lenguajes interconectados tecnológicamente de manera reticular entre si”.

## CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DE CRISE

“Quando escrito em chinês a palavra crise compõe-se de dois caracteres: um representa perigo e o outro representa oportunidade” (John F. Kennedy).

Neste capítulo é discutido o contexto de crise - suas tipologias, causas, fases, efeitos e procedimentos, assim como as concepções de comunicação de crise, com base em Forni (2015); Mitroff (1993, 2000); Coombs (2007); Ulmer, et. al. (2007), Argenti (2006), Benoit (1995, 1997) e sua interface com as relações públicas (GRUNIG, 2009), articulando-o aos conceitos de identidade, imagem e reputação (ARGENTI, 2006). Também, são discutidos a reconfiguração e o empreendimento de estratégias de comunicação pelos diferentes campos sociais, segundo base teórica de Barichello (2009); Pérez (2012, 2001); Mintzberg (2006, 2001); Saad Corrêa (2008) diante do cenário apresentado. Ainda, são abordados o entendimento de contrato de comunicação proposto por Charaudeau (2013), acordo resultante da busca por visibilidade e legitimação e fundamental para o desenvolvimento deste estudo.

**Figura 7** – Mapa conceitual do Capítulo 2. Elaborado pelo autor.





O capítulo está dividido em três subseções. A primeira intitulada “Contexto de crise”, aborda a tipologia das crises, suas causas, fases, efeitos e procedimentos apontados na literatura especializada. A segunda trata das imbricações entre a comunicação de crise e as práticas de relações públicas, com foco na ambiência digital. E a terceira discute as estratégias comunicacionais e o contrato de comunicação firmado pelos campos sociais junto aos seus públicos de interesse.

## 2.1 O CONTEXTO DE CRISE

Embora indesejada, a possibilidade da ocorrência de uma crise é inevitável para as organizações. Vivemos em um mundo dinâmico, de incertezas, que se retroalimenta e evolui a partir de transformações no sistema. Muitas destas mudanças vêm de pequenas situações diárias recorrentes no interior das organizações e que não vêm a público. Outras advêm de crises que desestabilizam, provocam uma ruptura no ambiente interno e no entorno organizacional, a maioria geradora de efeitos negativos como mortes e prejuízos financeiros e materiais para a organização e para outras esferas da sociedade. E é justamente essa quebra na normalidade da atuação de uma empresa ou instituição que desperta a atenção e o interesse da mídia em realizar a cobertura do evento crítico, ainda mais quando envolve interesse público e também político, ou os efeitos atingem diretamente a comunidade.

Não há um consenso sobre a definição de crise, por isso trataremos cinco definições e ao final emitiremos a nossa compreensão a respeito do conceito. Primeiramente, o conceito grego de crise – *krisis* – remeterá a um momento de sentença, mudança, decisão, significado que vem ao encontro do que define, evita ou resolve uma situação atípica no ambiente, a tomada de decisões ou a falta dela. Já segundo o Instituto para Gestão de Crises norte-americano<sup>19</sup>, as crises organizacionais são “[...] uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio”.

Ian Mitroff (2001) postula que a crise se refere a um evento que afeta ou tem potencial de afetar uma organização inteira, é algo negativo, que não pode ser contido apenas dentro das paredes da organização. Mesmo elaborando esta formulação, Mitroff (2001) defende que não

---

<sup>19</sup> Disponível em: <<http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf>> Acesso em: 24 jun. 2015.

há uma definição precisa, assim como não se pode prever como, quando e por quê uma crise ocorrerá. Já João José Forni (2015, p. 4) entende a crise como sendo “uma ruptura significativa com a normalidade, um fato negativo que estimula uma cobertura extensiva da mídia e exige pronta ação dos agentes responsáveis ou vítimas do fato negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afetar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida”. Para Argenti,

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou com 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 de credibilidade da organização ou outros danos de reputação (2006, p. 259).

Tendo como base tais definições, no nosso entendimento, crise diz respeito a um evento de caráter surpreendente que se caracteriza pela geração de instabilidade e incertezas nas organizações, cujas consequências têm potencial de gerar impactos humano, financeiro, político, material e de reputação, configurando-se num período de mudanças e de tomada de decisões com vistas ao equilíbrio.

Fato é que a crise é uma situação iminente para qualquer organização e ninguém está imune às incertezas do mundo, seja por vazamento de documentos confidenciais seja por derramamento de produtos tóxicos. Para umas há maior probabilidade do que para outras, devido aos riscos de sua atuação, a exemplo dos ramos de mineração, química, siderurgia e petróleo. Acompanhamos em multimídias, nos últimos cinco anos, a ampla cobertura de algumas situações de crise. Uma das mais significativas, considerada o maior desastre ecológico dos Estados Unidos, refere-se ao caso do vazamento pela British Petroleum (2010) no Golfo do México. Na ocasião, uma plataforma explodiu, causando o vazamento de 800 milhões de litros de petróleo, com o desaparecimento de 11 operários e a poluição à fauna e à flora em cinco Estados. Prejuízos humanos e ecológicos se somaram aos prejuízos financeiros, com multas calculadas em bilhões de dólares, à crise política, levando o presidente dos Estados Unidos a suspender a prospecção de petróleo naquela área no ano de 2010, e aos sérios danos à reputação da empresa pela má condução da crise, a qual chegou a culpar a proprietária da plataforma, demonstrando uma conduta omissa, inadequada e irresponsável.

E quando a crise vem a público pela imprensa, a situação se agrava. Como se vê, a mídia não noticiou apenas porque é algo negativo, mas porque interessa a uma coletividade, é um fato inusitado, suas consequências têm dimensões amplas e por isso gera interesse e audiência. Mas também não depende apenas da imprensa em publicar ou não. Hoje, com a tecnologia móvel de conexão à internet qualquer pessoa se torna um “repórter de ocasião”, um “usuário-mídia”,

e pauta o acontecimento em mídias sociais digitais instantaneamente e para milhões de interagentes. Nesse sentido, a internet não apenas amplia a visibilidade dos fatos potencializando a crise, como também vai afetar as práticas de gestão de crises. Os efeitos de uma crise, como vimos, ultrapassam as fronteiras da organização, impactando não somente na rotina do trabalhador, nas transações da empresa e de seus acionistas, como também nos investimentos de governos, fornecedores, bancos, etc. e, por consequência, no cotidiano da comunidade. Veremos a seguir que suas causas dependem de diversos fatores e agentes, seus tipos são variados, seus efeitos variam a partir de diferentes graus de interferência no ambiente e os procedimentos adotados para prevenção e gestão são bastante semelhantes.

### **2.1.1 Tipologia, causas, fases, efeitos e procedimentos**

As crises vão introduzir nas organizações elementos que alteram o ritmo e aumentam a sensação de anormalidade no ambiente. Toda crise é surpreendente, produzindo um efeito inesperado; é uma situação particular única que depende do contexto e da dinâmica que adquire; é urgente e demanda condução. Também, é desestabilizadora, alterando as relações naturais com o entorno; é caótica pela pressão e urgência; ingressa num estado de incertezas. Além disso, a crise faz vítimas, seja um indivíduo, uma marca ou o próprio entorno, e ainda, é emocional gerando tensões, excitações e depressões (TIRONI; CAVALLO, 2004).

Entre as causas de uma crise, falhas e erros de gestão e de administração se sobrepõem: seja pela falta de planejamento, de prevenção, de auditorias, de controle, de treinamentos, de simulações, de ética e transparência nos negócios, e má gestão de pessoas, seja por desinformação, mau relacionamento com a imprensa, arrogância da alta administração em negar a possibilidade de crises ou ignorar os alertas que o entorno organizacional emite.

Com relação à gestão, embora as organizações devessem ter um plano de gestão de crises, elaborado por uma equipe multidisciplinar, a realidade mostra o contrário. Principalmente em alguns ramos de atuação em que a probabilidade de uma crise é grande, a previsibilidade deveria ser levada em conta pela equipe administrativa a fim de resguardar a reputação da marca. Na medida em que uma organização tem um plano de contingenciamento de situações negativas, ela tem a possibilidade de aprender mais e explorar favoravelmente o ocorrido, fortalecendo-se. Ulmer et. al argumentam que:

[...] de fato, o nosso entendimento é que as crises podem realmente promover um posicionamento positivo para a organização. Nós vemos as crises como oportunidades para aprender e melhorar, vendo as crises como elas são percebidas na

cultura chinesa, onde seu símbolo em Mandarim é interpretado como uma ‘perigosa oportunidade’. Pela natureza, as crises são momentos perigosos no ciclo de vida de uma organização; todavia as mesmas promovem oportunidades com o potencial de tornar a organização mais forte do que antes da própria crise (2007, p. 4).

No entanto, se não houver o mapeamento, a prevenção, o treinamento e a criação de políticas, a organização correrá o risco de ter de enfrentar desprotegida cada uma das fases da crise, que vai requerer a adoção de procedimentos específicos, mas que também irá apresentar oportunidades para a organização operar mudanças e progredir. Podem ser resumidas em três as fases de uma crise (FORNI, 2015), sendo a primeira aquele momento de alerta, em que há sinais que podem ser detectados e merecem uma tomada de decisões que amenize a situação iminente. O desencadear da crise refere-se à segunda fase, na qual se dão os desdobramentos, a tomada de decisões com vistas à gestão do evento crítico e à cobertura midiática extensiva. Diz respeito à fase decisiva e determinante. O pós-crise trata-se da terceira fase, na qual ocorrem a avaliação, a reflexão, o aprendizado e a adaptação às mudanças (positivas ou negativas).

As possibilidades de crises são inúmeras, mas podemos considerar as mais recorrentes mapeadas nos últimos quatro anos e divulgadas pela imprensa brasileira (FORNI, 2015, p. 36-38), para apresentar alguns tipos de crises possíveis. Encontram-se nesta lista crises relacionadas ao direito do consumidor, que envolvem boicotes, mau atendimento, defeitos e produtos, etc.; à ética empresarial, no que diz respeito a trabalho infantil, desvio de dinheiro público ou de informações, sonegação de impostos, etc.; ao meio-ambiente, ocasionada por acidentes industriais, vazamento de produtos tóxicos, construção em áreas de preservação, etc.; às relações trabalhistas, causadas por greves, acidentes, assédio, etc.; a catástrofes naturais, como enchentes, deslizamentos de terra, rompimento de barragens, etc.; à segurança pública, no que se refere à corrupção policial, violência acentuada, etc. Também, crises relacionadas ao poder público, pela impunidade, corrupção, nepotismo, etc.; a danos patrimoniais, a exemplos de depredação, concorrência predatória, explosões, etc.; ao controle financeiro, por meio de endividamento, prejuízo em balanços, perda de crédito, etc.; a contencioso jurídico, devido à possibilidade de concordata, processos legais contra a empresa, etc.; à imagem, pela difamação, calúnia ou pelo uso indevido da marca; à tecnologia, como vazamento de dados sigilosos, grampos irregulares, queda do sistema, etc.; aos serviços públicos, pelo desabastecimento de água ou luz, caos na saúde, greves, etc. E, ainda, crises ligadas a pendências regulatórias, como multas; crises de gestão, no que diz respeito à perda de executivos, disputas internas, pagamento de suborno, etc.; e ao ambiente político, pelo uso da máquina pública, disputa por cargos e conflitos internos ou externos.

Segundo pesquisa do *European Communication Monitor* (Figura 8), as situações de crise mais importantes ocorridas em 2013 na Europa, segundo profissionais da área atuantes em organizações governamentais, privadas, associações, organizações políticas e organizações sem fins lucrativos, agências de relações públicas de consultorias de comunicação, são crises de caráter institucional. Na sequência aparecem crises de performance, de liderança/gestão, crise econômica/financeira, crises por falha de comunicação ou baseada em rumores, crise junto aos trabalhadores e, por último, crises naturais.

**Figura 8** - Tipos de crises que desafiam os gerentes de comunicação na Europa. **Fonte:** ECM<sup>20</sup>



Entre os efeitos causados por conta da crise nas organizações estão prejuízos de diferentes níveis. Podem ser de caráter humano, com a desmotivação, desemprego ou a perda de trabalhadores; de cunho econômico, com a perda de produtividade, de faturamento, de investidores e até mesmo a falência; prejuízos financeiros, pelas indenizações e multas; e também danos político-simbólicos, com consequências à reputação da empresa além de outros possíveis efeitos perversos. Por isso, consideramos imprescindível a prevenção de crises por meio de plano específico, em especial no que se refere aos ativos intangíveis e simbólicos das organizações. Nesse sentido, acreditamos que somado a uma gestão eficiente, o trabalho de

<sup>20</sup> Disponível em: <<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>> Acesso em: 14 out. 2015.

relações públicas se faz indispensável para uma comunicação de crise transparente, ágil, ética e planejada.

## 2.2 COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELAÇÕES PÚBLICAS

O surgimento das relações públicas remonta diretamente ao contexto de crise e ao setor do petróleo. Por volta de 1900, com o intuito de se defender das críticas da opinião pública e fazer frente às greves de trabalhadores e aos ataques dos cidadãos, o empresário John Davidson Rockefeller, dono da Standard Oil Company, empresa que detinha quase totalidade do refino e comercialização do petróleo nos Estados Unidos na época, foi assessorado por Ivy Lee. Autor da expressão: “o público precisa ser informado”, Ivy Lee é considerado o “pai das relações públicas” e responsável pelo reconhecimento das práticas no mundo empresarial.

Nesse processo de crise, a atuação do relações-públicas aumenta e também tem a oportunidade de legitimar-se enquanto gestor da comunicação organizacional. A comunicação é imprescindível nestes momentos e o RP é quem detém as competências para evitar boatos, facilitar o fluxo de informações, gerir a imagem e potencializar oportunidades que surgem em momentos de instabilidade. Recente pesquisa do *European Communication Monitor*<sup>21</sup> traz que desde a recessão desta década na Europa, 72% dos profissionais de relações públicas respondentes acreditam que a sua função se tornou mais importante depois da crise econômica.

O RP enquanto profissional estratégico precisa ser um leitor de cenários (GRUNIG, 2009, p. 94), a fim de identificar assuntos emergentes potenciais, preparar a organização para o enfrentamento de ameaças e para a administração de conflitos. Deve identificar os públicos-chave, analisar o ambiente em diversas dimensões - política, econômica, cultural e social - identificando os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades a fim de propor estratégias, contribuir assim na tomada de decisões junto à direção e avaliar o esforço empreendido a fim de lastrear a continuidade do trabalho de relações públicas excelentes. Segundo Grunig,

Grande parte de todas as crises é causada por decisões gerenciais, e não por acidentes ou desastres naturais. Assim sendo, a maior parte das crises ocorre porque a gerência não se comunicou com públicos estratégicos sobre os potenciais assuntos emergentes antes que os públicos criassem um assunto emergente e, finalmente, uma crise (2009, p. 92).

---

<sup>21</sup> Disponível em: <<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>> Acesso em: 14 out. 2015.

E para estabelecer um relacionamento com o público, Grunig (2009, p. 92-93) sugere quatro princípios de comunicação de crise que precisam ser considerados. São eles:

- Princípio de relacionamento: a vulnerabilidade a questões emergentes diminui quando a organização possui relacionamentos duradouros de qualidade com públicos que poderiam questionar decisões.
- Princípio de responsabilidade: aceitar a responsabilidade de administrar uma crise até mesmo quando não sejam culpadas pela crise.
- Princípio de transparência: revelar tudo o que se sabe sobre a crise ou os problemas envolvidos.
- Princípio de comunicação simétrica: A segurança pública é tão importante quanto o lucro. Por isso, é preciso o diálogo verdadeiro com os públicos.

Comunicação de crise é permanente e contínua. Refere-se a um processo planejado antes da crise para ser implementado dia após dia, e de forma mais intensa num momento de instabilidade. Por isso, trata-se de um processo diário de comunicação, com a realização de projetos que deem visibilidade positiva à organização, gerem relacionamentos de qualidade e fortaleçam a marca. Tal dinâmica é o que permite a construção de uma base sólida e um estoque de confiança junto à imprensa e aos públicos, no intuito de estar mais protegido se porventura uma crise abater sobre a organização. Nesse sentido,

É preciso construir redes de apoiadores ou seguidores antes da ocorrência da crise. Num cenário de crise, será muito difícil conectar influenciadores, blogueiros, jornalistas e a própria comunidade para a marca da organização. A fidelidade é forjada ao longo do tempo. Por isso, precisa ser construída num ambiente de normalidade da organização e não durante um período de conturbação (FORNI, 2015, p. 254).

Sendo assim, por meio de uma postura honesta, ágil, proativa, ética e responsável, defendemos a ampla produção de conteúdo e o seu compartilhamento através de mídias digitais que considerem o público leitor, no sentido de oferecer às pessoas mensagens respeitadas que aliviem a situação, gerem tranquilidade e evitem a criação de boatos e distorções a respeito da crise. Para isso, são necessárias informações disponíveis, abertas ao público e à imprensa, de caráter instantâneo e de cunho verdadeiro. E isto cabe ao profissional de relações públicas

pensar de forma a contemplar o planejamento estratégico global da organização e tomar as decisões comunicacionais. Pérez diz que

A função do profissional de comunicação não é tanto comunicar como pensar a mensagem. Para a primeira tarefa cabem muitos e variados ofícios; para a segunda só cabe pensar em uma estratégia, alguém que tem a capacidade de estabelecer uma ponte entre a visão e a missão de sua organização [...] (2012, p. 10)<sup>22</sup>.

Com a internet, as mensagens que se prestam a informar, esclarecer e interagir podem ser elaboradas de forma cada vez mais personalizadas e dirigidas graças às mídias digitais. Mitroff (2000, p. 60-61) sinaliza que “[...] as tecnologias da informação, tais como a internet, a televisão, as novas mídias desempenham significativo papel na ocorrência das crises graves, como na maneira de conduzi-las”. Sendo assim, a internet além de potencializar as crises pela visibilidade e pelas possibilidades de o usuário-mídia (TERRA, 2010) se expressar, também permite a propagação do ponto de vista da organização em sites institucionais, blogs ou hotspots atualizados, os quais servem de base para a busca de informações por parte da imprensa e pelo cidadão, que compartilha em seus perfis em mídias sociais digitais. No entanto, lembramos que a gestão de crises não pode se dar apenas por meio da ambiência digital, uma vez que nem todos os públicos de interesse estão conectados à rede mundial de computadores ainda. Faz-se essencial o uso dos tradicionais *press-releases*, da realização de coletivas de imprensa, de reuniões com a comunidade e da emissão de comunicados via rádio, TV ou jornal impresso.

Nessa direção, corroboramos a importância da aplicação da filosofia da comunicação integrada (KUNSCH, 2003) pelas organizações, principalmente em momentos de crise, para que a sinergia comunicacional se reflita numa comunicação de crise eficiente, coerente, ágil e que gere resultados positivos. E para isso, ratificamos a necessidade da inclusão das práticas de comunicação digital, conforme Saad Corrêa (2005) salienta em artigo científico, no composto da comunicação integrada proposto por Kunsch (2003). Não cremos tal inclusão, no entanto, como uma subárea específica, mas sim como um conjunto de práticas que conste no mesmo plano global de comunicação, o qual embasará o plano de comunicação organizacional digital.

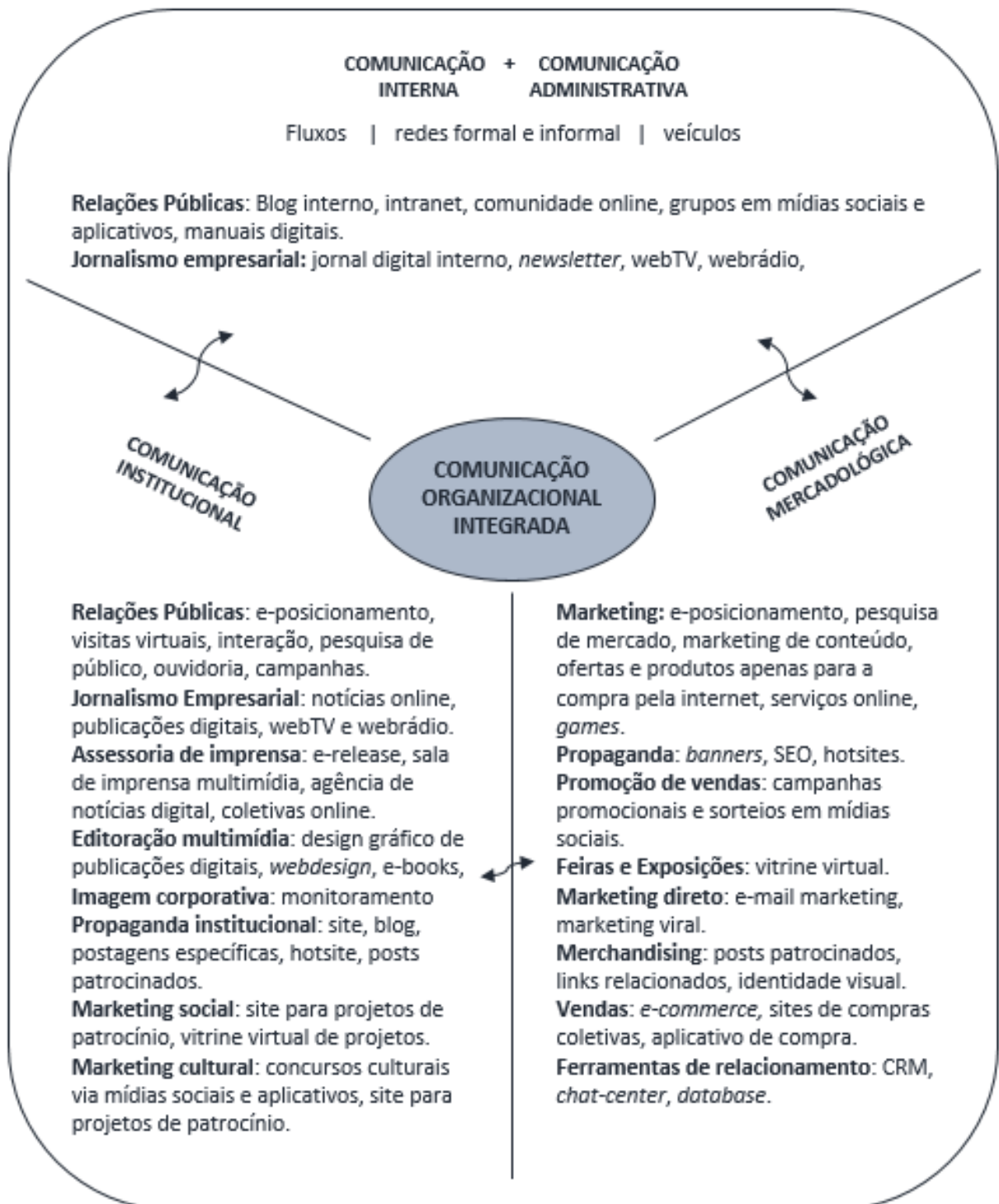
Conforme sistematizado na Figura 9, acreditamos na inserção e na articulação de atividades empreendidas na ambiência digital (publicações e campanhas institucionais ou mercadológicas, interação com os públicos, concursos culturais, pesquisas de opinião, etc.) com as tradicionais subáreas da comunicação organizacional integrada.

---

<sup>22</sup> No original: “La función del profesional de la comunicación no es tanto comunicar como pensar el mensaje. Para la primera tarea caben muchos y variados oficios; para la segunda sólo cabe pensar en un estrategia, alguien que tiene la capacidad de establecer un puente entre la visión y la misión de su organización [...]”



**Figura 9** – Comunicação organizacional integrada no contexto digital.  
(Adaptada de Kunsch (2003) e Nassar (2006).



Para isso, utilizamos como base para o cruzamento e adaptação o esquema do composto da Comunicação Integrada (KUNSCH, 2003) e o quadro “Componentes do composto de comunicação integrada real e exemplos de suas aplicações no mundo virtual” (NASSAR, 2006). Entendemos que talvez não tenhamos conseguido abordar todas as possibilidades de práticas

aplicadas ao composto da comunicação integrada, tendo em vista que as tecnologias digitais e as possibilidades de ações e estratégias avançam rapidamente. Porém, buscamos contribuir no sentido de abranger e expressar o cenário atual, além de ser melhor visualizado pelos leitores acadêmicos e profissionais de comunicação, para que usem em pesquisas e/ou planejamentos.

Em face desse cenário complexo em que as organizações atuam, modificado de forma acelerada e significativa nas últimas décadas, Heath (2000) introduz o entendimento de Comunicação de Risco para alertar e compreender que, hoje, a comunicação é sempre uma comunicação de risco, tendo em vista uma sociedade marcada por crescimentos e avanços em diversas áreas, numa inspiração no conceito de Sociedade de Risco (BECK, 1992). Nesse sentido, diante das mudanças sociais, culturais, naturais, econômicas e tecnológicas, muito em função dos impactos da internet, que acelerou o processo de globalização, e também aumentou a visibilidade, a transparência, a competitividade, a instabilidade e a vulnerabilidade, os autores defendem que toda organização está sujeita a riscos e potenciais crises.

Sendo assim, é possível afirmar que a gestão de risco e crise, ligada à governança corporativa, refere-se a uma área de extrema importância, de caráter estratégico, uma vez que previne e ajuda na gestão de potenciais crises, evitando dispêndio de esforços que inclui a comunicação de crise. Esta é ativada muito em função da inexistência da comunicação de risco, seja por falha na governança ou pela não-sistematização do processo, fazendo com que ele ocorra apenas “inconscientemente” no âmbito das organizações, o que demonstra despreparo e promove improvisações malsucedidas em momentos turbulentos.

Nesse contexto, temos que os riscos e as crises podem emergir de qualquer ação ou decisão empreendida pela organização, o que demanda o estabelecimento de políticas e medidas planejadas para aumentar a segurança e diminuir as incertezas do ambiente interno e externo, identificando, avaliando, comunicando e gerindo tais perigos ou situações.

Forni (2015, p. 20) defende que as crises “seriam um momento em que a eficiência das estruturas de relações públicas da organização seria testada sob circunstâncias extremas. Isso sim. Mais cedo ou mais tarde, não importa o tamanho da corporação, ela teria que passar por esse rubicão”. No entanto, um primoroso trabalho de relações públicas não é suficiente nem para evitar, nem para resolver uma crise. É preciso uma gestão efetiva da alta administração, atenta e aberta a detectar sinais, riscos e ameaças potenciais que o entorno emite, para assim tomar decisões com vistas a evitar, prever ou gerir situações turbulentas. Pois uma vez negligenciados os processos de comunicação e de gestão administrativa, fácil e rapidamente implicarão negativamente nas percepções construídas pelo público a respeito da organização, impactando diretamente na sua imagem e na sua reputação.

### 2.2.1 Identidade, imagem e reputação

Com o ambiente em constante mudança, principalmente no mundo dos negócios, conquistar uma reputação positiva e sólida é fator estratégico de competitividade, e que demanda a construção de uma identidade organizacional consistente e coerente com a imagem percebida pelos públicos. Por identidade, entendemos como sendo o conjunto de elementos que caracterizam visual e subjetivamente determinada organização e são comunicados aos públicos, os quais formarão percepções baseadas nessas características (ARGENTI, 2006). Traços visuais tais como marca, símbolos, uniformes, papeleria e outros elementos importantes como *slogan*, políticas de patrocínio, missão, visão, valores, histórico, objetivos, instalações, cultura organizacional, discursos, denominações, práticas de mercado e feitos constituem a identidade de uma organização e precisam ser geridos e comunicados constantemente. Vale ressaltar ainda que:








A comunicação estabelecida nas redes sociais, no que diz respeito à estratégia adotada no mundo *on-line* - as mensagens postadas, interação realizada, o mapeamento do público e o estreitamento da relação - também é identidade, que, quando benfeita, gera uma boa imagem para a organização. Podemos chamar de identidade corporativa digital, ou *on-line*, para nos referir à comunicação e à mensagem feitas no mundo *on-line* (TEIXEIRA, 2013, p. 51).

Nessa direção, a identidade dará suporte à imagem (ARGENTI, 2006), que se origina de diferentes fontes de informação, seja por meio da comunicação de traços da identidade pela própria organização seja baseada em opiniões, ou ainda a partir de relacionamentos e experiências de compra. Diferentemente da identidade, uma organização pode ter várias imagens, pois depende de um processo de interpretação e construção individual e coletiva dos públicos a respeito dela. Refere-se a um processo de percepção mental de curto prazo dos pontos positivos e negativos, que irão fazer com que os indivíduos construam uma imagem ou imagens sobre determinada organização.

Todas as mensagens enviadas pela organização irão influenciar na formação da imagem pelos cidadãos, e poderá influenciar na decisão de compra de um produto, contratação de um serviço, e até mesmo na recomendação para outras pessoas. Se a organização for pública, estatal, ou de capital aberto, a visibilidade das ações e a transparência da gestão precisam ser redobradas, já que a imagem é “a organização sob o ponto de vista de seus diferentes públicos” (ARGENTI, 2006, p. 81) e está relacionada ao valor simbólico e à credibilidade das organizações, sendo um dos principais ativos a serem zelados pelas empresas no mercado, visto que se refere a um fator de competitividade.

A aproximação, o alinhamento e a coerência entre a identidade e a imagem de uma organização contribui significativamente para o fortalecimento de sua reputação (ARGENTI, 2006). Esta consiste numa percepção mental mais consolidada construída ao longo de um período. Refere-se a um juízo de valor mais apurado, uma representação mais forte por parte do público, que gera vínculo com a organização, seja por meio de relacionamentos positivos com a marca seja pelo histórico de feitos dela em prol da sociedade. Ou ainda pela forma como atua, de forma ambiental, cultural e socialmente correta e também pelo modo como valoriza seus talentos ou respeita a concorrência. Todos esses fatores ratificam a ideia de que uma reputação erigida honestamente ao longo do tempo consiste em implicações estratégicas, sendo uma das principais fontes de competitividade, atração e retenção de talentos e clientes.

**Figura 10** – Elementos de identidade da Petrobras<sup>23</sup>.

<p><b>Perfil</b></p> <p>Confira uma visão geral da nossa empresa e veja alguns dos principais números de nossa atuação.</p> 	<p><b>Estratégia</b></p> <p>Entenda como conduzimos nossas atividades conhecendo nossa Missão, nossa Visão 2020 e nossos valores.</p> 	<p><b>Trajetória</b></p> <p>Relembre alguns dos momentos que marcaram nossa história desde a fundação da Petrobras, em 1953.</p> 	
<p><b>Carreiras</b></p> <p>Conheça nossas principais profissões, além de informações sobre estágios, capacitação e concursos.</p> 	<p><b>Organograma</b></p> <p>Saiba como funciona nosso modelo de organização e quais profissionais participam dessa estrutura.</p> 	<p><b>Principais Subsidiárias e Controladas</b></p> <p>Conheça outras empresas que fazem parte do Sistema Petrobras, como a Petrobras Distribuidora e a Transpetro.</p> 	<p><b>A Marca Petrobras</b></p> <p>Nossa marca e nossa identidade são compostas por diversos elementos, que comunicam nosso jeito de ser. Saiba mais.</p> 
<p><b>Fatos e Dados</b></p>	<p>29/07/2016 <b>Conquistamos, junto com parceiros, o prêmio da ANP para Inovação Tecnológica</b></p>	<p>24/07/2016 <b>Fontes alternativas e gestão eficiente devem garantir economia recorde com energia</b></p>	<p>20/07/2016 <b>Nosso diretor apresenta práticas de governança</b></p>

<sup>23</sup> Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/>> Acesso em: 29 jul. 2016.

Além da imagem e da reputação de uma empresa, outros ativos intangíveis (BUENO, 2015) estão relacionados com as percepções que os públicos desenvolvem e que influenciam no momento em que uma crise se instaura. Atributos que geram valor à organização ou protegem o valor já existente são tão ou mais valiosos do que os ativos tangíveis (estrutura física, vendas e finanças, por exemplo) e, por isso, precisam ser corretamente geridos para continuarem sendo fontes de competitividade. Estamos falando de atributos tais como a marca, as premiações conquistadas, as patentes registradas, a segurança da informação, o comprometimento com a sustentabilidade do negócio e do ambiente, as relações institucionais, as políticas de comunicação, as tecnologias desenvolvidas, os índices de inovações, além da gestão de riscos e do conhecimento gerado por talentos da organização.

Todos esses elementos constituintes da identidade, da imagem, da reputação, e dos ativos intangíveis de uma organização, além de serem comunicados em multimídias e geridos por ela própria, segundo princípios de visibilidade e transparência, também são levados a público pela mídia, cuja oferta de sentidos é operada por um discurso construído por ela, e pelos interagentes, graças à amplificação digital. Nessa direção, a importância das relações públicas se dá pela gestão da identidade, da imagem e da reputação organizacionais, seja por meio de auditorias de imagem periódicas seja pelo relacionamento com a mídia, ou ainda pela comunicação em mídias digitais. Para isso, as organizações precisam lançar mão de estratégias que visam à comunicação de suas ações, à expressão dos seus discursos, à memória que é construída tanto pelos *media* quanto pela própria organização e também pelos públicos com os quais precisa interagir em mídias sociais digitais sob o princípio de relacionamento.

Tendo em vista que este trabalho tem foco no contrato de comunicação estabelecido por diferentes campos sociais como estratégia de comunicação diante do contexto de crise, é imperativo convocarmos um dos principais teóricos internacionais em comunicação de crise. Trata-se do pesquisador da Universidade de Ohio, William L. Benoit (1995, 1997), o qual defende que as pessoas e as organizações fazem uso de estratégias discursivas de autodefesa quando são acusadas ou estão envolvidas em algum evento crítico. Ele sustenta em sua Teoria da Reparação da Imagem (1995) que a comunicação se refere a um processo de criação de significados, contribuindo para a reparação da imagem positiva junto à opinião pública, mas que as palavras devem vir acompanhadas de fatos para que reforce o discurso construído (BENOIT, 1997).

Para o autor, há cinco categorias de opções discursivas que as organizações podem lançar mão: 1) negar, 2) fugir à responsabilidade, 3) reduzir o grau de ofensa, 4) ação corretiva e 5) mortificação. Tratam-se de operações discursivas presentes nas postagens dos blogs do

campo organizacional e do campo político, objetos empíricos desta pesquisa, porém nos deteremos à análise do contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2013). No entanto, podemos inferir que no caso da crise estudada há a prevalência da percepção que a Petrobras busca preservar sua reputação positiva; isso acontece na medida em que são responsabilizados dirigentes e agentes políticos envolvidos com o esquema de corrupção na Companhia, isentando a figura institucional de culpa e responsabilidade (opção discursiva 1). Também notamos a “opção discursiva 3”, presente em vídeos institucionais veiculados na televisão, sites, *hotsites* e mídias sociais digitais da organização, incluindo o blog objeto de estudo desta tese. E, ainda, identificamos a “opção discursiva 4”, também presente nos espaços em que as estratégias comunicativas são ativadas, exemplificada pela Figura 11, que mostra um excerto do *hotsite* #DaquiPraFrente, da Petrobras, o qual traz respostas para perguntas frequentes relacionadas à crise e à Organização.

**Figura 11** – Opção discursiva: ação corretiva no *hotsite* #DaquiPraFrente.<sup>24</sup>

Petrobras #DaquiPraFrente

**PETROBRAS** #DaquiPraFrente

## O que muda com o **novo modelo** de governança e gestão organizacional?

Com este novo modelo, haverá uma diminuição de 43% nas cerca de 5,3 mil funções gerenciais em áreas não operacionais, superando a meta que fixamos inicialmente em 30%. Além dessa redução das funções gerenciais, nossa nova estrutura também prevê a redistribuição de atividades e a fusão de algumas áreas. Estimamos reduzir nossos custos em até R\$ 1,8 bilhão por ano com essas medidas. Outro fator importante é o fortalecimento do mecanismo de responsabilização dos gestores. A revisão do nosso modelo de governança e gestão organizacional ocorre em função da necessidade de alinhamento corporativo ao novo ambiente de negócios, da priorização da rentabilidade e disciplina de capital, do fortalecimento dos controles e conformidade dos processos, além da ampliação dos níveis de responsabilização dos executivos.

Saiba mais em [petrobras.com.br/fatos-e-dados/composicao-da-nova-diretoria-executiva-e-aprovada.htm](http://petrobras.com.br/fatos-e-dados/composicao-da-nova-diretoria-executiva-e-aprovada.htm)

f t g+ in

<sup>24</sup> Disponível em: <<http://daquiprafrente.hotsitespetrobras.com.br/#que-medidas-a-Petrobras-tem-tomado-para-evitar-desvios>> Acesso em: 27 jul. 2016.

A seguir, abordaremos o processo estratégico estabelecido para a consecução efetiva da gestão da comunicação de crise pelas organizações, mas antes, lembraremos que todas as ações empreendidas tanto no ambiente off-line quanto na ambiência da internet, repercutem e geram debates junto à opinião pública. Quando nos referimos a um contexto de crise numa sociedade em que há tecnologias e espaços de expressão disponíveis ao cidadão, deparamo-nos com a necessidade de planejamento e, o mais importante, saber ouvir e interagir no mesmo nível daquele que contata a organização via mídias sociais digitais, aplicativos ou sites. É por meio dela que muitas pessoas, hoje, procuram resolver seus problemas em produtos e serviços oferecidos, é a partir de uma postagem que criticam ou elogiam uma prática organizacional, e é por meio deste mesmo modo que interagentes pautam os *media*, propõem projetos de lei por meio de abaixo-assinados e, ainda, convocam para manifestações e revoluções, a exemplo da “Primavera Árabe”<sup>25</sup> e do “Vem Pra Rua”<sup>26</sup>. Por isso, a gestão da identidade, da imagem e da reputação organizacionais requerem ações que deem conta de um contexto sociopolítico dinâmico e complexo, que exige posicionamento sólido e discurso coerente, oriundos de um plano de comunicação global composto por estratégias efetivas.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

Diante de um cenário de crise, em que estão em xeque principalmente os ativos intangíveis de uma marca, é papel das organizações porem em prática o que está determinado em seu planejamento estratégico no que tange à gestão de situações turbulentas. Para isso, deve segui-lo desde a prevenção de incidentes e, frente a ocorridos indesejados, fazer a leitura da realidade lançando mão de uma estratégia de comunicação – um conjunto de ações comunicacionais – para estabelecer processos de visibilidade, interação, transparência e legitimação junto aos seus públicos.

São os períodos de crise os momentos que demandam um processo estratégico alinhado com os princípios da organização e coerente com as mudanças do ambiente, a fim de que haja a adaptação e sobrevivência nesta nova realidade a ser transformada/superada. Esta realidade

---

<sup>25</sup> Onda revolucionária desencadeada em 2010, na Tunísia, contra a corrupção policial e os governos ditatoriais. Em 2011, os eventos se alastraram para outros países do Oriente Médio e do Norte da África, os quais contaram com o auxílio de sites de redes sociais digitais para a sensibilização, organização e comunicação com a população e com a comunidade internacional.

<sup>26</sup> Movimento de cunho político-social, criado em 2014, no Brasil, com o objetivo de manifestar o descontentamento da população com a situação econômica do país no governo da Presidenta Dilma Vana Rousseff.

dinâmica é o ponto de partida e exige o estabelecimento de uma estratégia, que é produto de um processo de pensamento e eleição de rotas de ação para a tomada de decisões assertivas (PÉREZ, 2012).

A concepção de estratégia passa a ser disseminada no mundo empresarial a partir do século XX, tornando-se tema na gestão de negócios (SAAD CORRÊA, 2003, 2008). Com contribuições da Sociologia, mais adiante, a comunicação assume o caráter estratégico, o qual hoje se revela transformado, uma vez que o planejamento neste nível é flexibilizado pela participação do público e pelas novas ambiências de atuação. Ao recorrermos à literatura que trata da Estratégia percebemos a recomendação de se estruturar caso a caso no que se refere a definições do conceito, da Disciplina, da capacidade e do processo. Por isso, optamos por discutir o entendimento de estratégia (com “e” minúsculo) a partir de dois autores - Mintzberg (2001) e Pérez (2001, 2012) - e ao final construirmos a nossa compreensão de estratégia no contexto desta pesquisa.

Mintzberg (2001) aponta que o processo estratégico é algo não programado, que não obedece a uma rotina nem estrutura e não segue uma repetição. Envolve, para o autor, processos de pensamentos que dizem respeito à organização e ao ambiente, e ainda, a decisões e forma de implementação destas em contextos de mudanças do ambiente. Com relação às dimensões da estratégia, Mintzberg formula sua visão em 5 “P”s: Plano (modos de ação), Perspectiva (como as visões são concebidas na mente), Pretexto (enfrentamento à concorrência), Padrão (comportamentos esperados), e Posição (ecologia ambiental em relação à competição). Já Pérez (2001) propõe o entendimento deste processo em oito dimensões, sendo elas: a estratégia como antecipação, decisão, método, posição, marco de referência, perspectiva, discurso, e relação com o entorno, sendo muito mais abrangente e relacional do que a antecedente.

O enfoque de Pérez (2012) a respeito da estratégia concentra-se na noção de articulação social e não no contexto de conflito, mudando o foco econômico para o relacional humano, o que concede à comunicação papel-chave no processo estratégico, principalmente quando se trata de um cenário com mercados interconectados, novas formas de organização social, conversação em rede, incertezas globais em todas as esferas e intercâmbio de conhecimentos. Para Pérez (2012, p.220-222), a estratégia cumpre sete funções:

- 1) Ajuda-nos a tomar pulso das mudanças do mundo, visualizar o futuro e reorientar nossas metas;



- 2) Determina os interlocutores de uma organização com os públicos relevantes em função das metas estabelecidas;
- 3) Identifica as brechas de percepção entre como nós nos vemos e como os outros realmente nos veem;
- 4) Elege e define a linha diretriz que se supõe permitir alcançarmos nossas metas;
- 5) Estabelece um padrão de conectividade objetivo que deveríamos reconfigurar para seguirmos a rota prevista;
- 6) Dá coerência e concentra esforços na rota definida, pondo ordem e facilitando as demais decisões;
- 7) Ajuda-nos a anteciparmo-nos e a administrar nosso futuro, adaptando o entorno aos nossos interesses.

A estratégia (PÉREZ, 2012) nesse contexto trata-se de um processo que não garante êxito e tem a incerteza como companhia num caminho de instabilidades até o alcance das metas. O que chamamos de estratégias são pacotes de decisões adotadas em momentos de dúvida, que indicam eleição de alternativa e levam em conta a intervenção potencial de outros operadores do entorno, os quais podem modificar o resultado desejado.

E na ambiência da internet, onde quase tudo está visível a todos e os processos ocorrem de maneira fluida e veloz, a estratégia com ênfase digital é ainda mais complexa e deve ser muito mais flexível em função da ação dos interagentes e da metodologia mais intuitiva do que a analítica tradicional. Nessa direção, Pérez (2012, p. 38)<sup>27</sup> sinaliza que “a mudança na tecnologia armamentícia alterou necessariamente as estratégias militares ao longo da história. Do mesmo modo que, hoje em dia, as redes sociais estão transformando as estratégias de comunicação de pessoas e corporações”. Estamos, pois, diante de um cenário que demanda estratégias específicas para cada espaço digital, pensada no interagente, além de ser intuitiva e

---

<sup>27</sup> No original: “*El cambio en la tecnología armamentística alteró necesariamente las estrategias militares a lo largo de la historia. Del mismo modo que, hoy en día, las redes sociales están transformando las estrategias de comunicación de personas e corporaciones*”.

contar com planos que deem conta do fluxo que é gerado a partir do compartilhamento de conteúdo na ambiência da internet.

O novo paradigma da tecnologia da informação se caracteriza, primeiramente, por utilizar a informação como matéria-prima, ou seja, ao contrário das revoluções tecnológicas anteriores, em que a informação agia sobre a tecnologia, agora são as tecnologias que agem sobre a informação para transformar a economia e a sociedade (SAAD CORRÊA, 2003, p.44).

Algumas características próprias do ser humano que correspondem à capacidade estratégica devem ser levadas em conta, principalmente na rede, diante da velocidade e visibilidade que adquirem determinados fatos. Por isso, fazem-se imprescindíveis a avaliação minuciosa do entorno, o pensamento de antecipação e visão de futuros possíveis, a imaginação, a atuação de agentes (pessoas, sistemas, processos) no ambiente, o planejamento de ações, a aprendizagem a partir das consequências das nossas eleições de rotas, além de outras características que consideramos essenciais no que se refere à atuação digital: considerar a capacidade simbólica, polissêmica, de interpretação e de contextualização dos interagentes.

Com a comunicação em rede, a organização em crise fica ainda mais exposta, demandando uma tomada de decisões ágil e assertiva. Para essa mudança de cenário, exige-se adaptação com a mudança da estratégia a ser aplicada. Pérez (2012) indica que transformar uma realidade indesejada em um futuro almejado implica em considerar novas ferramentas, novas abordagens, eleger rotas, além de compreender que “[...] a Comunicação deixa de ser um recurso estratégico para ser um elemento constituinte da própria estratégia” (PÉREZ, 2012, p. 203)<sup>28</sup>. Nesse sentido, a estratégia de presença digital está ligada à cooperação, à associação, ao diálogo e à capacidade de atuar em conjunto (PÉREZ, 2001), constituindo-se num complexo de ações que têm a finalidade de estabelecer relações e maximizar as oportunidades.

Ao discutirmos tais noções, conseguimos depreender aspectos da comunicação, do relacionamento com os públicos, da divulgação das ações realizadas, da cultura organizacional, do desenvolvimento de projetos entre outras nuances da área de estudo. Dessa forma, ancorados principalmente em Pérez (2001, 2012), entendemos por estratégia de comunicação um conjunto planejado e contínuo de ações de comunicação originados em processos de pensamento, que consideram o entorno (pessoas, organizações, políticas e processos) e levam à tomada de decisões que buscam o alcance das metas e dos objetivos organizacionais de forma relacional.

---

<sup>28</sup> No original: “[...] *la Comunicación deje de ser un recurso estratégico para ser un elemento constituyente de la propia Estrategia*”.

Hoje, muitas estratégias de comunicação são estabelecidas na ambiência digital, seja por meio de sites, portais, *hotsites*, aplicativos para *smartphones* e *tablets*, seja a partir de mídias sociais digitais, entre elas os blogs corporativos, institucionais e de notícias, por onde o contrato de comunicação é firmado pelas instâncias de produção.

### 2.3.1 Blogs

Os blogs, ou *weblogs*, surgiram no final da década de 1990 num formato de diário pessoal online, com a abordagem de diversos temas de interesse de seus criadores, a exemplo de tecnologia, poemas, cinema e outros, levando conteúdo para colegas e amigos de departamentos de pesquisa inicialmente. Hoje eles são milhões em todo o mundo, mas não podemos precisar esta quantidade, pois esse é um dado que muda a todo o tempo na velocidade da internet. Porém, podemos afirmar que os usos e as apropriações dos blogs continuam a estabelecer reconfigurações para a comunicação organizacional contemporânea e para a recomposição da blogosfera, a grande rede de relações sociotécnicas que se diversificou e teve sua dinâmica complexificada.

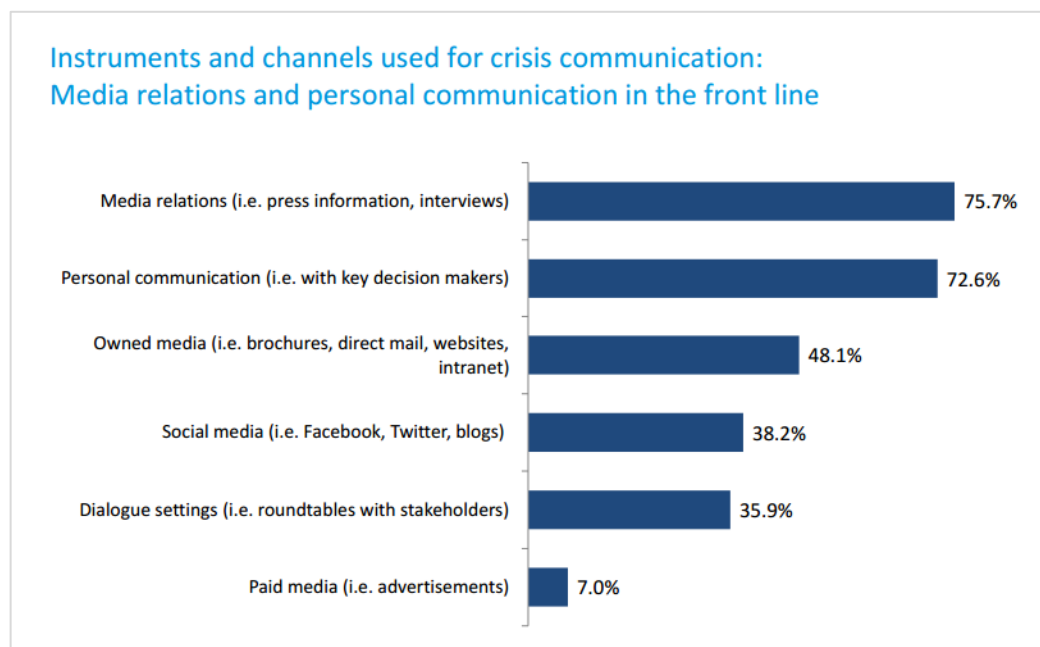
Os anos 2000, no contexto da *web* 2.0, caracterizam o período em que se iniciou a apropriação dos blogs pelas organizações; primeiro com as do ramo da tecnologia como Microsoft, Oracle, SAP e outras, e a partir daí incorporadas como espaço comunicacional por outras empresas e instituições. Tal dinâmica considera a mídia em questão como blog corporativo, numa relação ao uso feito por outra esfera que não a do diário pessoal online. Desde então, os blogs são considerados recursos estratégicos pelas organizações, visto que são mídias proprietárias nas quais podem ser estabelecidas relações personalizadas e específicas com os públicos, assegurando a possibilidade de tornar visíveis ações e fatos, legitimar sua cultura, fazer frente a publicações equivocadas dos *media*, esclarecer boatos e manter um contato mais próximo com a comunidade.

Neste estudo, consideramos os blogs como ambiências estruturadas com códigos próprios (SODRÉ, 2009), cuja estrutura não se limita à publicação de textos, pois envolve tecnologias, pessoas e produção de sentido em sua lógica de produção e circulação de conteúdo que é também simbólico. Significam, pois, mais do que um mero canal ou ferramental de comunicação. Tal perspectiva é corroborada pela proposta de estudo desta pesquisa em analisar o contrato de comunicação estabelecido pelas organizações e instituições por meio das postagens em blogs próprios.

Consideraremos ainda como sendo uma mídia social digital, uma vez que a estrutura dos blogs corresponde às lógicas típicas desta, pois possibilita a produção e o compartilhamento de conteúdo próprio do interagente. Permite ainda, em sua maioria, a troca de comentários possibilitando conversações, interações e participações, sem a distinção entre emissor e receptor no processo comunicacional, mas, sim, considerando todos como usuários-mídia (TERRA, 2010), que se valem de um blog para se expressar. É nesse contexto que ocorre a desintermediação, facilitada pela mídia digital e pelo comportamento ativo do interagente.

Embora tenham perdido um pouco da força que tiveram na primeira década dos anos 2000, muito em razão do surgimento de dezenas de sites de redes sociais digitais, os blogs continuam sendo uma referência para o consumo de informação. Isso se dá principalmente por conta do que o público credita aos editores de blogs profissionais, aos jornalistas ou às organizações que possuem blogs especializados. Nos blogs corporativos, não são apenas blogueiros, jornalistas e a equipe de comunicação que podem estar por trás. Muitas vezes, há interagentes convidados e fãs da marca que produzem conteúdo. Noutras situações, ainda, ocorre de o presidente da organização ser o porta-voz da marca no blog, aproximando-se do público que reconhece nele um especialista no nicho de atuação.

**Figura 12** - Instrumentos e canais usados para comunicação de crise. **Fonte:** ECM<sup>29</sup>



<sup>29</sup> Disponível em: <<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>> Acesso em: 14 out. 2015.

No que se refere à potencialidade, existem diversos tipos de *blogs* corporativos, com distintos usos. Existem blogs exclusivos para o contato com a imprensa, outros para a publicação de notícias, ou canal de vendas. Ainda, há blogs utilizados para a comunicação interna, para a gestão do conhecimento ou gestão de projetos. E também existem aqueles voltados para campanhas de relações públicas, outros para suporte ao cliente, recrutamento de pessoal, gestão de relacionamento com clientes e ainda, blogs usados para a comunicação institucional ou de um diretor que é referência em determinada área do ramo de negócio da organização. Recente estudo do *European Communication Monitor* (Figura 12) mostra que o blog é uma das formas de comunicação utilizadas em comunicação de crise pelos profissionais da área na Europa, atuantes em organizações privadas, governamentais, agências de RP e por consultores.

Os blogs corporativos são bastante potencializados pelas organizações por muitas razões. Trata-se de uma mídia digital de fácil uso e manutenção, de baixo custo e alternativo ao site pago, com navegação simples e intuitiva e leitura cronológica, além de possibilitar espaço para comentários, uso de *hiperlinks* que expandem o texto. Ainda, suporta conteúdos em diferentes linguagens (texto, áudio, vídeo, infográficos, imagens, etc.), é personalizado de acordo com cada público. Outro ponto positivo dos blogs refere-se a sua estrutura, que possibilita o arquivamento histórico de postagens, as publicações podem ser divididas em categorias agrupadas por meio de *tags*<sup>30</sup>, além de disponibilizar a opção de busca interna, o recebimento de seu conteúdo por *RSSfeeds*<sup>31</sup> e o compartilhamento por meio de *widgets*<sup>32</sup>.

Como todo ato de comunicação, os processos comunicacionais estabelecidos através dos blogs também são constituídos por um quadro de referência das condições específicas para a troca linguageira entre os indivíduos. Trata-se do contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2013), no qual estão inseridas as restrições situacionais e discursivas; dados que devem ser reconhecidos e levados em consideração pelos comunicantes envolvidos a fim de estabelecer trocas sociais efetivas. É sobre esse contrato que trataremos a seguir na seção 2.3.2.

---

<sup>30</sup> Referem-se a palavras-chave ou termos associados a informações de outros textos ou contextos.

<sup>31</sup> Dispositivo presente em sites que permite ao interagente assinar determinado conteúdo e recebê-lo em seu e-mail no momento que for publicado no site de origem.

<sup>32</sup> Dispositivos presentes na postagem do blog que permitem o compartilhamento do conteúdo em mídias sociais digitais, sem a necessidade de copiar o link e colá-lo em outro espaço para postagem/compartilhamento.

### 2.3.2 O contrato de comunicação

Os campos sociais, como vimos, interferem nas lógicas uns dos outros. Nesse sentido, o mundo político e o mundo organizacional movimentaram-se na direção de se apropriarem das lógicas da mídia – econômica (sustentação de um negócio/gestão), tecnológica (qualidade e quantidade da difusão de informações) e simbólica (produção de sentido) – a fim de garantirem visibilidade, lugar próprio de fala, publicização, credibilidade e captação junto aos públicos. Assim, muitas das estratégias empreendidas pela mídia por meio do contrato de comunicação são também tomadas de empréstimo pelas organizações e instituições não-midiáticas para estabelecerem suas trocas sociais com os interagentes. Por isso, o contrato de comunicação midiático (CHARAUDEAU, 2013) é abordado nesta tese sob o ponto de vista de que assim como o campo dos *media*, o campo político e o campo organizacional, analisados neste estudo, também se valem de estratégias de encenação da informação por meio de dispositivos tecnológicos, com equipe profissionalizada e busca a construção de sentido, a fim de manterem um papel social específico legitimado, a partir de escolhas estratégicas que garantam o estabelecimento de vínculos e o atendimento de objetivos econômicos e institucionais.

Com a internet, a visibilidade dos fatos aumentou e, por isso, cada vez mais os outros campos buscam nos dispositivos midiáticos digitais fazer frente a crises organizacionais e políticas e ter o controle sobre o que falam sobre si mesmos (autorreferenciação + autorrepresentação + autopromoção). Nessa tentativa, após terem decidido pelo espaço digital mais apropriado para o contato com os seus públicos, as organizações passam a manejar o conteúdo simbólico que será ofertado na situação de troca linguageira. É aí que entra em jogo o contrato comunicativo, que pode ser entendido como o espaço em que as estratégias de encenação do discurso são empreendidas a partir das expectativas discursivas compartilhadas, levando em conta que “toda troca linguageira se realiza num quadro de cointencionalidade, cuja garantia são as restrições da situação de comunicação” (CHARAUDEAU, 2013, p. 68).

Para melhor apresentá-lo, passaremos a descrever as características da situação de troca, denominados de dados externos ou condições extra discursivas; e as características discursivas, os dados internos do contrato ou condições intradiscursivas. Iniciamos com a descrição dos dados externos do contrato de comunicação. Referem-se às condições situacionais de enunciação da produção linguageira. Tais dados “são constituídos pelas regularidades comportamentais dos indivíduos que aí efetuam trocas e pelas constantes que caracterizam essas trocas e permanecem estáveis por um determinado período” (CHARAUDEAU, 2013, p. 68) e estão agrupados em quatro categorias:

- a) Identidade: “Quem troca com quem?”, ”Quem fala a quem?”, “Quem se dirige a quem?”. Diz respeito à identidade dos parceiros engajados na troca, dos traços personológicos e que sinalizam o *status* social, econômico e cultural dos parceiros.
- b) Finalidade: “Estamos aqui para dizer o quê?” Trata-se do objetivo do ato de linguagem, que é incorporado à intencionalidade de ambos os parceiros. Dá-se em termos de visadas: a prescritiva (“fazer-fazer”), a informativa (“fazer-saber”), a incitativa (“fazer-criar”) e a visada do *phátos* (“fazer-sentir”).
- c) Propósito: “Do que se trata?” Corresponde ao domínio de saber envolvido na situação de troca linguageira.
- d) Dispositivo: “Em que ambiente se inscreve o ato de comunicação, que lugares físicos são ocupados pelos parceiros, que canal de transmissão é utilizado?” Trata-se das circunstâncias materiais de sua construção, do dispositivo utilizado.

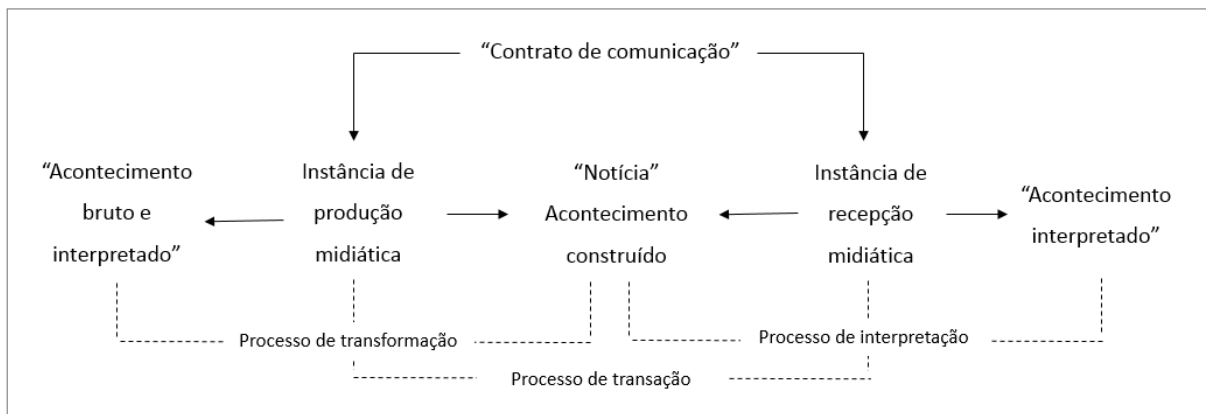
Já os dados internos do contrato são aqueles propriamente discursivos, que dependem da percepção e do reconhecimento das restrições situacionais de comunicação (dados externos). Refere-se a como devem ser os comportamentos linguageiros em função das restrições da situação de troca. Dividem-se em três espaços de comportamento linguageiro:

- a) Locução: “Por que fala, em nome de quê” Refere-se àquele espaço de tomada da palavra, conquista do poder comunicar e a identificação do interlocutor.
- b) Relação: é onde se estabelecem relações entre o locutor e seu interlocutor, podendo ser de convivência ou agressão, de força ou aliança, de exclusão ou inclusão.
- c) Tematização: é aquele no qual se organiza o domínio do saber ou tema da troca, em que o sujeito falante posiciona-se com relação ao tema, escolhe um modo de intervenção e de organização discursivo.

Como se pode ver, os dados internos relacionam-se diretamente com os dados externos. É este contrato de comunicação entre organizações e instituições de diferentes campos sociais com seus públicos que trataremos neste estudo. Segundo a perspectiva semiolinguística do teórico francês Patrick Charaudeau (2013), o contrato refere-se a um acordo prévio que

regula/rege as trocas comunicacionais, por meio de restrições, e pelo qual os comunicantes se reconhecem um ao outro. É a partir dele que a produção do discurso é levada a cabo, numa combinação do modo como o texto é escrito com as circunstâncias em que ele é construído, e cujas intenções visam persuadir, seduzir e captar o público, e estão orientadas - principalmente - para fins econômicos ou simbólicos.

**Figura 13** – Contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2013).



O contrato de comunicação (Figura 13) apresentado por Charaudeau (2013, p. 114) aplicado ao ato comunicacional do campo dos *media*, mas que neste estudo será adaptado também aos campos organizacional e político, considera que o ato comunicacional se efetiva por meio de um processo duplo: transformação e transação. O primeiro refere-se ao processo de dar significado e sentido ao acontecimento bruto interpretado, por meio de descrições, explicações, qualificações, modalizações e argumentação sobre ações e seres do mundo, resultando na “notícia”, uma criação/visão do mundo midiático. Já o segundo, que comanda o processo anterior e no qual circula um objeto de saber entre os parceiros, é a transação; processo de significação psicossocial ao ato, que se dá através de alguns parâmetros tais como a identidade do outro envolvido, o tipo de relação que se pretende estabelecer, o efeito que se pretende produzir e a regulação que se prevê. Isso tudo se dá num quadro de regras, condições e referências entre os interlocutores, o contrato.

O quadro de restrições do contrato vai incidir na encenação do discurso. Nesse sentido, a notícia/postagem/publicação será construída segundo escolhas da instância de produção, ora buscando atender seus objetivos de credibilidade; ora de captação. Isso se dará por meio da seleção de um fato, conforme sua atualidade, proximidade e interesse do público-alvo; por meio de um recorte do espaço social, através de critérios de notoriedade, representatividade,



expressão e polêmica; e por meio da seleção de fontes relevantes, confiáveis e credíveis. Além desses critérios, para cada situação são empregados modos de organização do discurso: acontecimento relatado, acontecimento comentado e acontecimento provocado. Com base nisso, acreditamos que:

O acontecimento, no que tange à sua significação, é sempre o resultado de uma leitura, e é essa leitura que o constrói. O acontecimento midiático, no caso, é objeto de uma dupla construção: a de uma encenação levada a efeito pela transmissão, a qual revela o olhar e a leitura feita pela instância midiática, e a do leitor-ouvinte-teleespectador que a recebe e interpreta (CHARAUDEAU, 2013, p. 243).

Creemos ainda que o acontecimento construído por instâncias de informação não-midiáticas se configura da mesma forma, com a diferença de que não possuem a credibilidade da função expressiva dos *media*. No entanto, mesmo assim buscam construir seu discurso e defendê-lo por meio do empréstimo das lógicas mediáticas, como os dispositivos de comunicação. Com a internet, os dispositivos de encenação da informação se multiplicaram, assim como as negociações e modificações do contrato entre a instância de produção e a instância de recepção, devido à dinamicidade e à velocidade com que o processo comunicacional se estabelece na ambiência digital. Nessa direção, os blogs despontam como um espaço, um suporte material auxiliado por uma tecnologia, onde o contrato se realiza. Trata-se de um componente que contribui na construção do sentido da mensagem, a partir das características que a condição material do blog confere. Os elementos constituintes desse ambiente digital: escrita, imagem, áudio, vídeo, hipertextualidade, ordem cronológica das mensagens, etc., dá forma às representações e contribui para a percepção e a interpretação da instância de recepção.

Para isso, foram selecionados alguns métodos e técnicas que dessem conta da proposta desta pesquisa, ajudando a revelar de que forma se estabelecem os contratos de comunicação de três campos sociais – o midiático, o político e o organizacional – a partir do uso de blogs num contexto de crise. No próximo capítulo descrevemos minuciosamente o percurso metodológico para, na sequência, apresentarmos a análise.

## CAPÍTULO 3 – PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

“Uma teoria da internet feita hoje, será ultrapassada daqui a três meses. Só dá para elaborar, considerar criticamente, mas não se pode fazer profecias”. (Umberto Eco)

Com a finalidade de elucidar a problemática e atender os objetivos do estudo, optamos como procedimento metodológico por uma triangulação de métodos e técnicas, combinando diferentes métodos e técnicas para apreender o fenômeno em estudo. Este capítulo apresenta-se dividido em cinco subcapítulos: 3.1.1) Pesquisa Bibliográfica; 3.1.2) Estudo de Caso; 3.1.3) Observação encoberta não participativa; 3.1.4) Análise do Contrato de Comunicação; e 3.1.5) Entrevista em Profundidade, e descreve o percurso metodológico empregado na pesquisa.

### 3.1 TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS

Na pesquisa social, quando empregado o Estudo de Caso como método, comumente são combinados outros métodos e técnicas para sua efetivação. Nesse sentido, optou-se neste estudo por uma triangulação de métodos e técnicas (JOHNSON, 2010), o que não implica necessariamente, pela acepção da expressão, o uso de três itens metodológicos, podendo ser escolhidos vários ferramentais que deem conta de desentranhar o objeto em questão.

**Figura 14** – Percurso metodológico de pesquisa: triangulação de métodos e técnicas. Elaborada pelo autor.



Conforme a Figura 14, para este estudo estão incluídos a Pesquisa Bibliográfica (LAKATOS, 1992), a fim de embasar teoricamente a análise; o Estudo de Caso (YIN, 2005), voltado a desvelar o objeto de estudo por meio de observação, descrição e análise; a Análise do Contrato de Comunicação (CHARAUDEAU, 2013) adaptada ao modelo tradicional de referência - a fim de atender ao desentranhamento da questão proposta; e duas técnicas de coleta de dados: a Observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010) para a definição e recorte dos *corpora* de análise e a Entrevista em Profundidade (DUARTE, 2006), a fim de conhecer a versão da organização em crise selecionada para o estudo.

### 3.1.1 Pesquisa Bibliográfica

Primeiramente, procedemos à pesquisa bibliográfica (LAKATOS, 1992) no intuito de levantar o estado da arte sobre o que nos propomos a analisar nesta pesquisa. Por meio dela, que é o primeiro passo de um estudo científico, realizamos a leitura, o fichamento e a análise do material bibliográfico da área coletado, a fim de visualizar de que forma o objeto, o tema, os conceitos e a questão definidos já foram abordados por outros pesquisadores. Nessa direção, Braga (2008, p. 81) lembra que

Para além dos processos de observação e levantamento de indícios, precisa-se, naturalmente, de fundamentos teóricos na base de um estudo de caso. Uma visão empiricista que pretendesse extrair conhecimento diretamente do material ou situação observada, «a olhos nus», não iria muito além de descrições superficiais, de senso comum ou em perspectivas idiossincráticas.

Portanto, nesta fase são revisados os conceitos e as teorias que orientam os estudos em comunicação e suas aplicações em outras pesquisas, no sentido de visualizar as abordagens e os enfoques já investigados na área. Feito isso, iniciamos a condução do estudo de caso na tentativa de apreender o objeto estudado, a partir do empreendimento de técnicas de pesquisa e considerando o referencial teórico desenvolvido anteriormente.

### 3.1.2 Estudo de Caso

A segunda etapa da pesquisa refere-se ao método do Estudo de Caso (YIN, 2005), que se caracteriza por uma estratégia de pesquisa em Ciências Sociais que abrange desde o planejamento até as abordagens e ferramentas para a análise, passando pelas técnicas de coleta de dados e verificação da validade dos dados coletados. Esta etapa decorre posteriormente à

determinação das fontes de evidência da coleta de dados, a coleta de dados em si pela observação, entrevista e documentação dos corpora.

Por meio do Estudo de Caso, desenvolvemos a observação e descrição dos objetos de estudo: Petrobras, Planalto e O Globo – com ênfase na organização envolvida na CPI instaurada pela Câmara dos Deputados em 2015 e na Operação Lava Jato, deflagrada pela Polícia Federal em 2014. Dessa forma, é feita uma apresentação da Companhia e um retrospecto das crises anteriores pelas quais a empresa passou, assim como momentos de turbulência de outras organizações do mesmo setor.

Sobre a importância deste método, Braga (2008, p. 77) salienta que os estudos de caso se direcionam a, pelo menos, quatro finalidades:

a) gerar conhecimento rigoroso e diversificado sobre uma pluralidade de fenômenos que são intuitivamente percebidos como de interesse para a área (o conhecimento dos casos em si); b) assegurar elementos de articulação e tensionamento entre situações de realidade e proposições abstratas abrangentes prévias (situações particulares *versus* conhecimento estabelecido); c) pela lógica própria dos processos indiciários, gerar proposições de crescente abstração <<a partir de realidades concretas>>; d) caracteriza-se como âmbito de maior probabilidade de sucesso no <<desentranhamento>> de questões comunicacionais diretamente relacionadas ao fenômeno <<em sociedade>>.

Para Yin (2005), o método é a estratégia mais adequada para responder a questões do tipo “como” e “por que”, a exemplo do problema proposto neste estudo, que busca saber como se estabelecem os contratos de comunicação firmados pelos diferentes campos sociais em mídias digitais no contexto de crise. Nesta investigação adaptamos o tradicional método do Estudo de Caso no intuito de dar conta dos objetos empíricos, plataformas digitais de comunicação que constituem fenômenos contemporâneos de suma relevância para a área da comunicação social.

### **3.1.3 Observação encoberta não participativa**

Por meio da utilização da técnica de Observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010), o pesquisador não se relaciona com a empresa no ambiente sob investigação, a fim de evitar atos que desconfigurem a abordagem, a exemplo da realização de comentários e compartilhamento de conteúdo postado pela empresa, postagem de conteúdo em páginas ou envio de mensagem pelos espaços para contato. Dessa forma, a observação é de caráter não-obstrutiva, em que a organização desconhece o fato de estar sendo pesquisada, a fim de não influenciar no processo de mapeamento, coleta e análise dos dados.

**Quadro 1:** Corpus de pesquisa: unidades de análise selecionadas. **Fonte:** Elaborado pelo autor.

<b>Blog Fatos e Dados (Petrobras)</b>	<b>Blog do Noblat (O Globo)</b>	<b>Blog do Planalto (Planalto)</b>
“Agência Moody’s revê classificação de risco”	“Moody’s rebaixa rating da petrobras para grau especulativo”	“Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta”
“Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas”	“Petrobras divulga R\$ 6,19 bi de perdas com corrupção e tem prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014”	“Com balanço auditado, Petrobras vira a página”
“Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China”	“Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras”	“Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses”

Por meio desta observação foi realizado o mapeamento dos objetos empíricos definidos para estudo e, a partir disso, selecionados os acontecimentos relativos aos desdobramentos da CPI da Petrobras e Operação Lava-Jato que se fazem presentes nas publicações em mídias digitais dos três objetos elencados. Com relação ao período de coleta para o estudo, definiu-se como sendo do mês de janeiro de 2015 ao mês de dezembro de 2015, período de maior visibilidade e repercussão da crise na sociedade. Determinamos que as postagens sobre uma mesma pauta nos três blogs deveriam ter sido publicadas com, no máximo, uma diferença de dois dias para mais ou dois dias para menos entre elas. Para o estudo, após mapeamento em um universo de 4.000 postagens no Blog do Noblat, 600 no Blog Fatos e Dados e 1.000 no Blog do Planalto, foram analisadas publicações referentes a três pautas selecionadas no período definido e seguindo os critérios predeterminados, totalizando um *corpus* de nove postagens, sendo três de cada objeto de estudo, formando três períodos de conjuntos de unidades analisadas (Quadro 1).

A escolha pelo blog da Petrobras se deu pelo fato de ser a mídia digital de referência da Companhia para fazer frente ao campo dos *media*, sendo considerado o pioneiro a estabelecer este tipo de relação com os veículos de comunicação no Brasil. Já O Globo foi selecionado devido ao fato de ser o representante do campo midiático mais mencionado pelo blog Fatos e Dados, e o Blog do Noblat por conta de ser um dos principais colunistas de política do veículo numa plataforma equivalente às dos demais objetos de estudo. A seleção do blog do

Planalto para análise justifica-se por ser um dos dispositivos de referência para a comunicação da mais significativa instituição do campo político, o governo federal, que também é o maior acionista da Petrobras, com a população. E ainda, por este estar listado no próprio blog da Petrobras como uma sugestão de *link* relacionado, na mesma lista em que está o site da Companhia e Agência Petrobras de Notícias.

A partir da seleção destes objetos de estudo e destes *corpora*, acreditamos que será possível analisar e tensionar as escolhas estratégicas de cada um dos campos para desvelar o estabelecimento de um contrato de comunicação com seus públicos de interesse no contexto de crise.

### 3.1.4 Análise do Contrato de Comunicação

Após a documentação dos dados coletados, partimos para a Análise do Contrato de Comunicação (CHARAUDEAU, 2013), inspirada nos princípios da análise de discurso semiolinguística. Além da descrição do método, que consiste na análise das características das situações e condições de trocas languageiras específicas, também apresentamos o protocolo de estudo que guiará a identificação e análise dos dados externos e internos do contrato de comunicação (Apêndice A) a partir da observação e análise da instância de produção. Partindo dos fatores externos à linguagem e com ênfase nas estratégias de comunicação da instância de produção, são analisadas as condições de identidade: são os traços identitários dos parceiros da troca languageira; de finalidade: são os objetivos dos parceiros que se dão por meio de visadas; de propósito: é o domínio do saber envolvido; e de dispositivo: são as condições materiais e semióticas do meio de comunicação. Após o reconhecimento dos dados externos, são verificados os dados internos da troca languageira, característicos do discurso: os espaços de locução: com a imposição do sujeito falante e reconhecimento do interlocutor; de relação: é a definição do tipo de relação com o interlocutor; e de tematização: é o posicionamento quanto ao domínio do saber envolvido na troca.

**Quadro 2:** Resumo dos Dados Externos e Internos do Contrato de Comunicação. **Fonte:** Elaborado pelo autor.

<b>DADOS EXTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade</b>	Refere-se ao reconhecimento dos traços identitários dos parceiros de trocas, identificando quem troca com quem, quem se dirige a quem, quem fala com quem.

<b>Finalidade</b>	Diz respeito aos objetivos dos parceiros e suas expectativas em relação ao outro, as quais são negociadas por meio de visadas.
<b>Propósito</b>	Refere-se a que se trata a troca linguageira, à temática que envolve os parceiros envolvidos no ato comunicacional.
<b>Dispositivo</b>	Trata-se do dispositivo midiático onde se inscreve o ato de comunicação.
<b>DADOS INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Locução</b>	Trata-se da imposição do sujeito falante e reconhecimento do interlocutor da troca.
<b>Relação</b>	Diz respeito à definição do tipo de relação estabelecida com o interlocutor do ato comunicacional.
<b>Tematização</b>	Refere-se ao posicionamento quanto ao domínio do saber envolvido na troca linguageira.

Para fins de coleta e análise, pela semelhança entre as características dos dados externos e internos, reunimos Identidade e Locução, Finalidade e Relação, Propósito e Tematização, e o Dispositivo como item que corresponde tanto à situação de troca quanto ao texto.

### 3.1.5 Entrevista em Profundidade

Também faz parte das técnicas selecionadas para o estudo a Entrevista em Profundidade semiaberta (DUARTE, 2006), por meio da qual o pesquisador coleta os dados do entrevistado por intermédio de um roteiro de perguntas semiestruturadas (Apêndice B), cujas respostas contribuem na compreensão do problema de pesquisa. Tal técnica qualitativa é clássica em pesquisa nas ciências sociais na busca de informações e percepções a respeito de um objeto ou fenômeno específico. Para isso, tendo em mente as formulações teóricas e pressupostos do estudo, além da observação do *corpus* coletado, buscamos listar questões que apreendessem as informações e ao mesmo tempo possuísem um potencial de relacioná-las com a realidade do objeto selecionado.

Com o uso de um gravador de áudio autorizado (Apêndice C) e de um bloco de anotações, coletamos informações junto ao Gerente de Mídias Proprietárias, o publicitário Walter Romano Curi, e da Gerente de Imprensa, a jornalista Carolina Rocha Campos, ambos ligados à Gerência de Comunicação Institucional da Petrobras. Levando em conta estas duas fontes qualificadas, realizamos uma entrevista presencial com estes dois gestores da área de comunicação institucional, no dia 08 de setembro de 2015, no edifício sede da Petrobras, no

Rio de Janeiro, tendo a duração de 30 minutos. A condição de ser semiaberta conferiu à técnica a possibilidade da realização de novas perguntas que porventura surgiram a partir das respostas, dando liberdade ao entrevistador e possibilitando o enriquecimento das repostas.

O Quadro 3 resume os objetivos – geral e específicos – propostos para a pesquisa, seguidos da especificação dos métodos e técnicas que foram empregados para o alcance de cada um dos objetivos do estudo. No próximo capítulo serão entrelaçados todos os métodos e técnicas utilizados, assim como os dados coletados no Blog Fatos e Dados, Blog do Noblat e Blog do Planalto.

**Quadro 3:** Objetivos do estudo e métodos e técnicas de pesquisa aplicados. **Fonte:** Elaborado pelo autor.

OBJETIVO	MÉTODO/TÉCNICA
<b>Analisar</b> os contratos de comunicação de uma organização do campo midiático, de uma do campo político e de uma empresa no contexto de crise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica</li> <li>- Estudo de Caso</li> <li>- Observação Encoberta não-participativa</li> <li>- Análise do Contrato de Comunicação</li> <li>- Entrevista em Profundidade</li> </ul>
1. <b>Mapear</b> nas mídias digitais selecionadas para o estudo notícias relacionadas à crise da Petrobras postadas pelos três campos sociais analisados;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo de Caso</li> <li>- Observação Encoberta não-participativa</li> </ul>
2. <b>Verificar</b> as estratégias comunicativas empreendidas e os contratos de comunicação estabelecidos pela Petrobras, pelo Planalto e pelo O Globo nesses momentos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação Encoberta não-participativa</li> <li>- Análise do Contrato de Comunicação</li> <li>- Entrevista em Profundidade</li> </ul>
3. <b>Tensionar</b> as estratégias dos campos midiático, político e organizacional empreendidas em seus blogs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa bibliográfica</li> <li>- Análise do Contrato de Comunicação</li> <li>- Entrevista em Profundidade</li> <li>- Cruzamento dos dados</li> </ul>

Após a observação de campo, realização de entrevista e descrição dos objetos de estudo, realizamos a análise dos dados externos e internos, paralelo ao tensionamento com o referencial teórico selecionado e entrevista, a fim de desvelar a questão de pesquisa e possibilitar a proposição de uma matriz de estratégias de comunicação de crise em mídias digitais. Para isso, foi utilizado um formulário (Apêndice A) como protocolo para a coleta dos dados das postagens nos Blog Fatos e Dados, Blog do Noblat e Blog do Planalto. A seguir, apresentamos os objetos de pesquisa e realizamos a análise do corpus selecionado para o estudo.



## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DO CORPUS DA PESQUISA

“Assim como casas são feitas de pedras, a ciência é feita de fatos. Mas uma pilha de pedras não é uma casa e uma coleção de fatos não é, necessariamente, ciência”. (Jules Henri Poincare).

Este capítulo se propõe a desenvolver o estudo de caso da Petrobras, descrever os objetos empíricos selecionados – Blog Fatos e Dados, Blog do Noblat e Blog do Planalto - e tensionar o referencial teórico com estes e com os dados dos contratos de comunicação, que foram coletados por meio de entrevista e extraídos da análise das postagens. Nesta seção, ainda são descritas as duas instituições que também se constituem em objetos de estudo: O Globo e O Planalto. Tais procedimentos visam responder à questão proposta pela investigação, inferir parecer e propor categorias de análise de comunicação de crise em mídias digitais.

**Figura 15** – Objetos de pesquisa. **Fonte:** Elaborada pelo autor.



### 4.1 A PETROBRAS

Maior empresa do Brasil e entre as 10 maiores do mundo no setor, a Petrobras está presente em 17 países, atuando nas áreas de exploração de petróleo e gás, produção, refino,

comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis, fertilizantes e energia elétrica. Suas principais operações concentram-se em bacias, refinarias, terminais e oleodutos, termelétricas, usinas de biodiesel, usinas de etanol, gasodutos, e fábricas de fertilizantes.

Criada em 1953 por Getúlio Vargas, a Petrobras é uma sociedade anônima de capital aberto presidida por Pedro Pullen Parente, e congrega aproximadamente 86 mil empregados e cerca de 799 mil acionistas, tendo como acionista majoritário a União Federal. Líder do setor petrolífero brasileiro e responsável por 5% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, a Petrobras é a empresa brasileira que mais gera patentes no país e no exterior, devido às constantes pesquisas e desenvolvimento de tecnologias para o desempenho de suas funções; condição essa que tem conferido o pioneirismo e a inovação em diversos casos na sua área de atuação, como exploração em águas profundas e ultraprofundas.

Na estratégia corporativa da Petrobras, um dos itens refere-se à “Visão 2030”, a qual delinea que a Petrobras almeja ser uma das cinco maiores empresas de energia do mundo e a preferida pelos seus 13 públicos de interesse: clientes, comunidade científica e acadêmica, comunidades, concorrentes, consumidores, fornecedores, imprensa, investidores, organizações da sociedade civil, parceiros, poder público, público interno, revendedores.

E é com o objetivo de abranger a totalidade destes públicos, de forma significativa, assim como legitimar sua marca na sociedade, que a Petrobras desenvolve projetos e investe em patrocínios em diferentes áreas, tais como esporte, cultura, meio-ambiente e cidadania. Por meio de seleções públicas de projetos em todo o país, a Companhia busca fomentar a cultura, preservar o meio-ambiente, incentivar o desenvolvimento social e possibilitar o acesso ao esporte, além de apoiar outros princípios e iniciativas externas. Entre os programas que dão conta disso estão o Programa Petrobras Socioambiental, o Programa Petrobras Cultural, o Programa Petrobras Esporte e Cidadania, e o Integração Petrobras Comunidades.

Diante de expressiva presença, atuação e participação da Petrobras no cenário político-econômico do Brasil, a empresa é permanentemente pauta dos mais consagrados e lidos veículos de comunicação nacionais e internacionais, figurando como pauta nas editoriais de economia, política, tecnologia, meio-ambiente e outras. Hoje, envolvida numa crise política, financeira e de imagem, ganha ainda mais exposição ao estampar diariamente as capas de revistas, os editoriais de jornais, estar sendo debatida em mídias sociais digitais e presente nas páginas dos principais portais e blogs de notícias. Duas investigações buscam elucidar os fatos e punir os envolvidos, sendo uma delas conduzida pela Polícia Federal até hoje e outra no âmbito da Câmara dos Deputados, já encerrada em outubro de 2015.

A CIPETRO, criada pelo Requerimento N°3/2015 na Câmara dos Deputados, foi instalada no dia 26 de fevereiro de 2015, tendo tido 120 dias de prazo para conclusão dos seus trabalhos. A referida comissão surgiu a partir dos inquéritos da Operação Lava Jato, da Polícia Federal, originada a partir de investigações do Ministério Público Federal (MPF) sobre crimes de lavagem de dinheiro, as quais apontaram a existência de um esquema de corrupção na Petrobras, com desvios de recursos financeiros e formação de cartéis em licitações na Estatal.

Os objetivos da CPI consistiam em investigar atos ilícitos e irregulares no âmbito da Petrobras entre 2005 e 2015, relacionados a cinco eixos: 1) superfaturamento e gestão temerária na construção de refinarias no Brasil; 2) constituição de empresas subsidiárias e sociedades de propósito específico pela Petrobras com o fim de praticar atos ilícitos; 3) superfaturamento e gestão temerária na construção e afretamento de navios de transporte, navios-plataforma e navios-sonda; 4) irregularidades na operação da companhia Sete Brasil e; 5) venda de ativos da Petrobras na África. Para contemplar todos os eixos, a CPI definiu quatro enfoques de investigação, sendo: “governança”, “investimentos”, “condutas ilícitas” e “investigações em outros órgãos”.

**Figura 16:** Seção Petrobras na CPI. **Fonte:** Blog Fatos e Dados. (21/09/2015)

Petrobras - Blog Fatos e Dados

## Fatos e Dados

**BR PETROBRAS**

**Criamos área exclusiva para conteúdo sobre CPI**

19.Mai.2014

Recomendar 137 Tweetar Compartilhar

**PETROBRAS NA CPI**  
ACOMPANHE EM NOSSO BLOG

Com intuito de dar transparência aos procedimentos da CPI instaurada no Senado, inauguramos uma categoria no blog dedicada exclusivamente à comissão. Nela, disponibilizaremos reportagens, vídeos, documentos e transcrições referentes às sessões.

Na lateral direita do blog, há um banner que dá link para todo o conteúdo disponibilizado. A área será mantida e atualizada até que os trabalhos da CPI sejam encerrados.

Ressaltamos nosso compromisso de colaborar com os trabalhos do Senado, prestando os esclarecimentos solicitados.

Postado em: [Petrobras na CPI]

Visitas: 32.099.850

**Categorias**

- Institucional
- Atividades
- Tecnologia e Inovação
- Sociedade e Meio Ambiente
- Produtos e Serviços
- Postos Petrobras
- Esclarecimentos
- Reconhecimento
- Respostas à imprensa
- Petrobras na CPI

Tendo sua imagem e reputação retaliadas pelas denúncias e investigações, além dos resultados financeiros negativos, a Companhia figura na imprensa nacional e internacional cuja pauta de notícias gira em torno da maior crise de credibilidade enfrentada pela empresa. Diante disso, mesmo possuindo o Portal de Transparência Petrobras<sup>33</sup>, a empresa criou uma seção<sup>34</sup> especial no blog Fatos e Dados no sentido de disponibilizar postagens específicas sobre esta CPI e documentos das reuniões e sessões na Câmara dos Deputados, procurando estabelecer um processo de transparência aos procedimentos de investigação. Tal espaço foi criado no contexto de outras duas investigações já encerradas, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) no Senado, em 2014, e uma Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) na própria Câmara dos Deputados, também em 2014, onde recém encerrara uma CPI que faz parte do contexto desta pesquisa. Nesta seção, ainda consta um histórico da CPI que teve seu auge no ano de 2009, período de criação do blog que hoje é objeto de estudo desta tese.

Deflagrada em 17 de março de 2014 pela Polícia Federal, em seis estados brasileiros e no Distrito Federal, a Operação Lava Jato investiga um suposto esquema de lavagem e desvio de dinheiro e outros crimes, que envolve as maiores empreiteiras nacionais, políticos brasileiros, operadores financeiros e a maior empresa do país – a Petrobras, por meio de funcionários envolvidos. A lista de investigados conta com mais de cem nomes, entre políticos, lobistas, executivos de empreiteiras, doleiros e ex-integrantes da Companhia, cujos depoimentos de delação premiada apresentam a cada fase novas informações do esquema de corrupção que movimentou bilhões de reais e envolveu a maior empresa do País.

Para se posicionar frente a esta investigação, a Petrobras criou um *hotsite*<sup>35</sup> para divulgar as providências tomadas pela Companhia por meio de medidas jurídicas, estabelecimento de comissões internas de apuração e comitê especial independente, além das colaborações com as investigações do Ministério Público Federal (MPF), Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU). Nele estão destacados os mecanismos de transparência, diálogo e controle, além de marcos positivos no decorrer das investigações, a exemplo da devolução de parte do dinheiro e as mudanças que a empresa tem feito com relação à governança. Outras informações relevantes, como documentos que estabelecem parâmetros de relacionamento com os públicos da empresa: o Guia de Conduta, o Código de Ética e o Programa Petrobras de Prevenção da Corrupção também estão disponíveis para o acesso.

---

<sup>33</sup> Disponível em: <<http://sites.petrobras.com.br/minisite/acessoainformacao/>> Acesso em: 23 set. 2015.

<sup>34</sup> Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/home/categoria/petrobras-na-cpi.htm>> Acesso em: 21 set. 2015.

<sup>35</sup> Disponível em: <<http://lavajato.hotsitespetrobras.com.br/>> Acesso em: 21 set. 2015.

Neste *hotsite*, que é atualizado quinzenalmente, apenas é inserido conteúdo que já tenha sido apurado e realmente já é fato, visto que se trata de uma investigação baseada em vazamentos de informações e, por isso, a Organização optou pela cautela na divulgação dos desdobramentos desta Operação e sua visão sobre os fatos, a fim de se resguardar (CURI, 2015).

**Figura 17:** *Hotsite* Petrobras Lavajato (21/09/2015).



A presença digital da Petrobras se dá graças a uma equipe de profissionais da área da comunicação lotados na Comunicação Institucional da empresa, logo abaixo da Presidência no organograma oficial da Companhia, garantindo unidade de discurso, identidade da organização, agilidade na aprovação de conteúdo e a proposição de ideias e soluções comunicacionais. A participação da empresa em mídias digitais ocorre de forma pioneira, inovadora e exemplar no Brasil, no que se refere ao portal institucional (desde a década de 90) e ao blog corporativo (2009), e não menos significativa sua atuação em outros espaços digitais, como no Facebook.

A partir de dispositivos sociotécnicos digitais, possibilitados pela ambiência da internet, a Petrobras investe na sua comunicação organizacional lançando mão de estratégias como adesão ao uso de um portal, presença em 10 mídias sociais digitais, incluindo a plataforma de blog. São mais de 35 sites específicos, alguns *hotsites* de promoções, de campanhas e de conteúdo institucional, aplicativos sociais, aplicativos móveis e *games*, utilizados para diversas finalidades, seja divulgação, interação, entretenimento, marketing ou informação.

São considerados os principais canais oficiais da Companhia o portal institucional na internet, no endereço: <http://www.petrobras.com.br/pt/>, a *fanpage* no Facebook ([www.facebook.com/fanpagepetrobras](http://www.facebook.com/fanpagepetrobras)), o canal no site de vídeos YouTube ([www.youtube.com/canalpetrobras](http://www.youtube.com/canalpetrobras)), além de outros dois canais temáticos, o perfil no Twitter ([www.twitter.com/petrobras](http://www.twitter.com/petrobras)), o canal de compartilhamento de imagens no Flickr (<http://www.flickr.com/petrobras>), o blog corporativo Fatos e Dados, objeto deste estudo: <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/>, o perfil para postagens de imagens no Instagram (<https://instagram.com/petrobras/>), a página de publicações institucionais no Issuu (<http://issuu.com/petrobrasmagazine>), o perfil na rede social Google+ (<https://plus.google.com/+petrobras/posts>) e a conta para compartilhamento de apresentações em *slides* no Slideshare (<http://pt.slideshare.net/petrobrasri>).

É importante lembrar que na última década acompanhou-se em multimídias a extensa cobertura midiática e ampla repercussão nas mídias sociais a respeito de pelo menos duas situações desastrosas envolvendo empresas do mesmo ramo de atuação da Petrobras, a saber, os casos da inglesa British Petroleum (2010), no qual 11 trabalhadores morreram na explosão da plataforma Deepwater Horizon, que contaminou grande parte do Golfo do México e foi considerado o maior desastre ambiental dos Estados Unidos. E também o caso do vazamento de óleo da norte-americana Chevron (2011) no Brasil, no Campo de Frade da Bacia de Campos (RJ), que também mobilizou a imprensa internacional em torno do ocorrido.

Alguns ramos de atuação oferecem maiores riscos à segurança humana ou ao meio-ambiente. A exploração de petróleo em alto-mar se inclui nesse rol de atividades que podem causar prejuízos humanos, materiais e ambientais à sociedade. E a Petrobras, portanto, faz parte desse grupo de organizações que convivem diariamente com este risco, mesmo seguindo procedimentos altamente rigorosos de prevenção e combate a acidentes. No histórico recente da Companhia, cabe lembrar o mais notório motivo de crise para a Petrobras no que se refere às suas atividades-fim. Diz respeito ao acidente com a plataforma P-36, em 15 de março de 2001, na Bacia de Campos (RJ), Campo de Roncador, no qual 11 trabalhadores perderam a vida e a maior plataforma de produção de petróleo em alto-mar à sua época afundou. Também, vale lembrar que a Companhia já foi protagonista de um acidente que culminou com o vazamento de óleo e prejuízo a ecossistemas. Tal fato ocorreu em 2000, na Refinaria Duque de Caxias (Reduc), contaminando as águas da Baía de Guanabara e de outras três praias do Rio de Janeiro.

Figura 18: Hotsite Superação (17/08/2015).

The image shows a digital hot site for Petrobras. At the top, it says "Seguindo em frente em busca de resultados." and "Compartilhe" with social media icons. The main content is split into two panels. The left panel shows a modern building with a green overlay that reads: "Governança e Conformidade. Estamos atuando para superar nossos desafios. Conheça nossas providências na Operação Lava Jato." The right panel shows an offshore oil rig with a green overlay that reads: "Desempenho Operacional. Os números do nosso desempenho operacional traduzem nossa meta: fazer sempre melhor." Below these panels is a section titled "O que está acontecendo agora:" containing a list of tweets from Petrobras. The footer includes the Petrobras logo, copyright information "© Copyright Petrobras 2015 - Todos os Direitos Reservados SAC Petrobras: 0800 728 9001", and social media sharing icons.

Com relação à atual crise, de caráter distinto a das citadas, hoje a Petrobras possui estrutura, ferramentas e iniciativas diferenciadas daquela época para fazer frente à repercussão das investigações que envolvem a empresa, assim como a mídia e a população no compartilhamento dessas informações. Além do uso de mídias digitais, a Petrobras criou em 2015 a campanha institucional “Superação”, que teve início em 25 de janeiro, presente sob forma de propaganda em mídia televisiva, radiofônica, digital e impressa, em uma evidente estratégia de comunicação. No contexto de crise que a Petrobras atravessa identificamos três destes espaços digitais como sendo os mais utilizados, com publicações diárias relacionadas à conjuntura: o perfil no Twitter, o portal institucional e o blog corporativo Fatos e Dados. Segundo a Companhia, há um sistema de comunicação de crise normatizado e vigente há mais de uma década

Tem um manual bastante completo que prevê os procedimentos, ele tem gradação de crise que tem apelo regional ou potencial local, potencial nacional. Então, ele normatiza todo esse fluxo de comunicação, prevendo inclusive todas as ferramentas, não é só comunicação digital, mas também comunicação interna, que em alguns casos pode ser o prioritário, assessoria de imprensa, que em geral a imprensa faz uma cobertura em tempo real do que está acontecendo [...] (CAMPOS, 2015).

A cada início de ano a Petrobras lança uma campanha institucional. Em 2014, o mote era os 60 anos da Companhia, e mostrava as pessoas e as realizações ao longo dos anos. Já em 2015, a “Superação” buscava colaborar com os objetivos da empresa, destacando o histórico de barreiras e desafios vencidos a fim de reestabelecer a confiança da sociedade na Petrobras. No entanto, no mês de março, o Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária (CONAR) pediu a suspensão da veiculação do filme<sup>36</sup> “Petrobras – ontem, hoje e sempre superando desafios” na televisão, sob o argumento de a companhia estar infringindo o artigo 23 do conselho: “não abusar da confiança do consumidor, não explorar sua falta de experiência ou de conhecimento e não se beneficiar de sua credulidade”<sup>37</sup>. Em mais uma situação de crise, a Petrobras fez frente à imprensa e se valeu de dois de seus espaços institucionais digitais – Twitter e blog – para esclarecer o fato ao público, evitar boatos e distorções a respeito. E na internet, o *hotsite* continua no ar, disponível para o acesso. Porém, o vídeo não consta mais online nem no canal oficial da Petrobras no YouTube.

Apesar desta situação, a Companhia buscou uma alternativa para poder dar visibilidade às medidas que estão sendo tomadas e a dúvidas da população a respeito dos processos e produtos. Mais uma mídia digital foi implementada para dar um retorno à sociedade. O *hotsite* denominado #DaquiPraFrente<sup>38</sup> deu voz a pautas que os cidadãos questionam a respeito das condutas e práticas da Petrobras, e também às respostas, decisões e providências que a empresa vem tomando. Questões como: “O que a Petrobras está fazendo para prevenir a corrupção?”, “O que a Petrobras está fazendo para melhorar a gestão?”, e “Como o preço do petróleo influencia nos negócios da Petrobras?” são respondidas por meio de vídeos e textos na plataforma. Todos os espaços digitais desenvolvidos para informações, esclarecimentos e interação possuem ícones de redirecionamento no portal institucional de referência da Petrobras, sinalizando a construção de uma narrativa transmidiática e a potencialização da convergência de mídias digitais para a efetivação das estratégias de comunicação de crise.

---

<sup>36</sup> Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QrGLXjyxp9o>> Acesso em: 24 set. 2015.

<sup>37</sup> Disponível em: <<http://www.conar.org.br/codigo/codigo.php>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

<sup>38</sup> Disponível em: <<http://daquiprafrente.hotsitespetrobras.com.br/>> Acesso em: 23 fev. 2016.



Figura 19 - Hotsite #DaquiPraFrente (20/12/2015)

Petrobras #DaquiPraFrente

#DaquiPraFrente

Compartilhe

Você tem perguntas. Nós temos respostas.  
**Conheça nossos caminhos e decisões #DaquiPraFrente**

<p>O que a Petrobras está fazendo para <b>prevenir a corrupção?</b></p>	<p>A Petrobras está colaborando com as investigações da <b>Operação Lava Jato?</b></p>	<p>Como se calcula o <b>preço da gasolina</b> nos postos?</p>
<p>O que a Petrobras está fazendo para <b>melhorar a gestão?</b></p>	<p>Qual a situação do <b>pré-sal</b> hoje?</p>	<p>Sabemos que o <b>diesel</b> movimentou o país. A Petrobras <b>produz diesel?</b></p>
<p>A Petrobras é referência mundial em <b>tecnologia?</b></p>	<p>Como a Petrobras está lidando com o atual <b>problema de caixa?</b></p>	<p>Como o <b>preço do petróleo</b> influencia os negócios da Petrobras?</p>
<p>Quais as <b>gasolinas</b> comercializadas no país suas características e diferenças?</p>	<p>Qual o <b>futuro</b> do combustível?</p>	<p>A Petrobras é capaz de <b>refinar todo</b> o petróleo produzido no Brasil?</p>
<p>Como são testados os <b>produtos</b> antes do lançamento?</p>	<p>Qual a importância da Petrobras para <b>abastecer o Brasil?</b></p>	<p>Como o <b>automobilismo</b> ajuda no desenvolvimento de combustíveis?</p>
<p>Qual a contribuição da <b>Refinaria Abreu e Lima?</b></p>	<p>Por que a Petrobras continua tomando <b>empréstimos</b> se tem a maior dívida do mundo?</p>	<p>A <b>adição de etanol</b> à gasolina traz algum benefício para o carro?</p>
<p>É verdade que o <b>petróleo</b> vai acabar?</p>	<p>Um ano de grandes desafios e profundas mudanças.                  Seguimos <b>fortalecidos</b> em 2016.                  Saiba mais</p>	<p>E sobre a <b>Operação Lava Jato?</b>                  Estamos tomando uma série de providências.                  Conheça aqui</p>

Como falar diretamente conosco?

<p><b>Fale Conosco</b></p> <p>Para todos que desejam encontrar canais específicos sobre o nosso negócio, entrar em contato e enviar sugestões, reclamações, dúvidas e elogios.</p>	<p><b>Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)</b></p> <p>Registra as manifestações dos clientes e cria uma base de informações, para gerar oportunidades de negócio, implementar melhorias e aumentar o grau de satisfação.</p>
<p><b>Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)</b></p> <p>Aberto para quem deseja solicitar informações públicas sobre a nossa companhia ou orientações sobre como acessá-las, com prazo médio de resposta de até nove dias.</p>	<p><b>Ouvidoria Geral</b></p> <p>Para quem acessou outros canais e não chegou a uma solução, nossa Ouvidoria recebe opiniões, sugestões, solicitações e reclamações, tratadas de forma confidencial e isenta.</p>
<p><b>Canal de Denúncia</b></p> <p>Independente, sigiloso e imparcial, disponível para o envio de denúncias de fraude, corrupção, lavagem de dinheiro ou qualquer outra irregularidade, de forma anônima.</p>	

© Copyright 2015 Petrobras. Todos os direitos reservados.

Acompanhe os nossos conteúdos

**Blog**  
Fatos e Dados

Siga a Petrobras

## 4.2 O GLOBO

Com 90 anos de jornalismo, desde 1925, dezenas de prêmios Esso e outros prestigiados prêmios, O Globo é um dos veículos de comunicação mais antigos e tradicionais do Brasil e faz parte do Grupo Globo, maior conglomerado de mídia da América Latina. Em seus princípios editoriais<sup>39</sup> consta que a informação jornalística de seus veículos deve ser isenta, correta e ágil, e que a atividade gere conhecimento. Nesse sentido, em relação à cobertura de uma crise, por exemplo, argumenta-se que

[...] Quando uma crise política eclode, por exemplo, o entendimento que se tem dela é superficial, mas ele vai se adensando ao longo do tempo, com fatos que vão sendo descobertos, investigações que vão sendo feitas, personagens que resolvem falar. A crise só será mais bem entendida, porém, e jamais totalmente, anos depois, quando trabalhada por historiadores, com o estudo de documentos inacessíveis no momento em que ela surgiu. Dizer, portanto, que o jornalismo produz conhecimento, um primeiro conhecimento, é o mesmo que dizer que busca a verdade dos fatos, mas traduz com mais humildade o caráter da atividade. E evita confusões (O GLOBO).

O site do jornal O Globo foi criado em 1996 como uma cópia da edição em papel. Dez anos depois, implementa a versão digital do jornal e em 2007 a versão para celular. Ao longo dos anos, outras plataformas digitais também foram lançadas. Hoje, a versão online conta com quatorze editorias principais além da página inicial: “Rio”, “Brasil”, “Mundo”, “Economia”, “Sociedade”, “Tecnologia”, “Ciência”, “Saúde”, “Cultura”, “Ela”, “Esportes”, “Rio 2016”, “TV” e “Mais”. Também, conta com tópicos especiais em cada uma das sessões citadas. Por exemplo, em “Brasil”, seção em que se encontra o Blog do Noblat estão relacionados os seguintes: “Crise Fiscal”, “Lava-Jato”, “CPI da Petrobras”, “CPI do BNDES”, “CPI dos Fundos de Pensão” e “Reforma Política”.

**Figura 20:** Interface da seção Brasil no Jornal O Globo em 30/09/2015.



<sup>39</sup> Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/principios-editoriais/>> Acesso em: 30 set. 2015.

Além do portal de notícias, O Globo tem presença digital com 56 blogs<sup>40</sup> temáticos em seu jornal online, uma fanpage no Facebook (<https://www.facebook.com/jornaloglobo/>), um perfil no Twitter com as manchetes do jornal (<https://twitter.com/JornalOGlobo>) e um perfil no Google+ com chamadas para o site (<https://plus.google.com/+JornalOGlobo/posts>)

### 4.3 O PLANALTO

O Planalto refere-se à instituição que denomina o Poder Executivo Federal, numa referência ao Palácio do Planalto, inaugurado em 21 de abril de 1960, e local onde está situado o Gabinete Presidencial do Brasil, além de outras secretarias e gabinetes institucionais. A União Federal, representada pela Secretaria do Tesouro Nacional, é a acionista majoritária da Petrobras, cuja posição acionária é de 50,3% do capital votante<sup>41</sup>, tendo a possibilidade de eleger ou indicar membros para Conselhos e Presidência da Companhia.

O investimento em comunicação em mídias digitais é bastante expressivo pelo Planalto, possuindo mais de 50 sites oficiais, entre ministérios, programas, secretarias, órgãos, etc. e presença em 10 mídias sociais digitais, além do blog do Planalto. Nesses espaços são publicadas notícias em texto com o uso de recursos multimídia, a fim de construir matérias consistentes e dar ênfase às ações do governo federal. Tais canais oficiais do Planalto estão constantemente atualizados. A propósito, nem se pode afirmar qual deles é o mais utilizado, visto que todos disponibilizam conteúdo diariamente, em diferentes linguagens e formatos, na tentativa de alcançar a maioria da população brasileira.

No contexto atual, o Planalto encontra-se envolvido na maior crise política e institucional da história do Brasil, tendo como uma das principais causas as denúncias de corrupção na Petrobras, e suposto crime fiscal cometido pela presidenta em exercício à época. Em 2016, a presidenta Dilma Vana Rousseff, do Partido dos Trabalhadores (PT) foi afastada após pedido de *impeachment* ser aprovado pela Câmara dos Deputados. Em seu lugar, assumiu provisoriamente o Vice-Presidente Michel Temer, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB). O cenário político brasileiro do ano de 2015 para cá mostrou que atualmente vivemos uma crise das instituições, tanto pela sua ineficiência junto à sociedade, como pelos casos de corrupção envolvendo seus representantes ou, ainda, pela ingerência de uma instituição em outra que não é de sua competência, mesmo estando previsto em lei a autonomia de cada uma.

---

<sup>40</sup> Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/>> Acesso em: 24 ago. 2016.

<sup>41</sup> Disponível em: <<http://migre.me/uKLvC>> Acesso em: 30 set. 2015.

**Figura 21** - Interface do Blog do Planalto em 14/05/2015.



São considerados os principais canais oficiais do Planalto o portal institucional na internet, no endereço: <http://www2.planalto.gov.br/>, a *fanpage* no site de rede social Facebook ([https://www.facebook.com/PalacioDoPlanalto?\\_rdr=p](https://www.facebook.com/PalacioDoPlanalto?_rdr=p)), o canal no site de vídeos YouTube (<https://www.youtube.com/user/PalaciodoPlanalto>), o canal de compartilhamento de imagens no Flickr (<https://www.flickr.com/photos/blogplanalto/>), o perfil no SoundCloud (<https://soundcloud.com/palacio-do-planalto>), com os áudios dos discursos, um perfil institucional no Twitter (<https://twitter.com/blogplanalto>), um perfil para a imprensa no Twitter (<https://twitter.com/imprensaPR>), o perfil no Tumblr (<http://palaciodoplanalto.tumblr.com/>), o Blog do Planalto, objeto deste estudo: <http://blog.planalto.gov.br/> (Figura ), o perfil para postagens de imagens no Instagram (<https://instagram.com/palaciodoplanalto/>), o perfil na rede social Google+ (<https://plus.google.com/+PalacioDoPlanalto/posts>) e a conta para compartilhamento de apresentações em *slides* no Slideshare (<http://pt.slideshare.net/BlogDoPlanalto>), que é utilizado pelo Planalto para disponibilizar os discursos do/da Presidente em cerimônias oficiais.

#### 4.4 APRESENTAÇÃO DOS OBJETOS EMPÍRICOS DE ESTUDO

Apresentados o contexto em que se insere esta pesquisa, que é permeado por investigações de órgãos federais, assim como também por ações em mídias digitais que a Petrobras vem empreendendo neste período turbulento, e com a descrição a respeito da empresa e das duas outras instituições implicadas na análise, passamos à descrição dos objetos empíricos que foram observados e a partir dos quais será feita a análise do contrato de comunicação por meio das postagens publicadas.

##### 4.4.1 Blog Fatos e Dados

O blog Fatos e Dados é voltado à publicação de notícias sobre a Petrobras e de conteúdos institucionais. Criado em 2009 em meio a outra crise em que estava envolvida, tem por objetivo, segundo a própria empresa, tornar transparentes fatos e dados da companhia. No blog, que já conta com mais de 32 milhões de acessos, mostra-se evidente o posicionamento da organização em poder se expressar por meio de comunicados, notícias e, até mesmo, com o objetivo de desconstruir matérias publicadas pela imprensa, sem a mediação dos “tradicionalistas” veículos de comunicação - considerados intermediários que funcionam como filtros de conteúdo. Nele, a Petrobras apresenta o seu ponto de vista sobre os fatos relacionados à Companhia e apresenta dados para estabelecer um contato direto com seus públicos de interesse e com as empresas midiáticas, que muitas vezes são pautadas pelo blog ou têm suas pautas questionadas através dele. Segundo a Petrobras,

A empresa entendia que o seu ponto de vista e a abordagem que ela tinha sobre uma série de conteúdos que estavam sendo trabalhados pela imprensa naquele momento não estava considerando efetivamente qual era a visão da empresa sobre isso. E aí houve a decisão de criar um veículo desintermediado pra que a empresa pudesse se posicionar acerca do grande volume de conteúdo que tinha na época, tanto proativamente, quanto até podendo mostrar mais claramente era o tipo de pergunta e resposta que ela dava para imprensa e que muitas vezes era editado (CURI, 2015).

O Fatos e Dados, no entanto, não se limita a postar apenas conteúdos que estejam sendo divulgados na imprensa, mas também possui um posicionamento de mostrar que mesmo diante da crise política e de imagem e do fato de que os veículos de comunicação publiquem fatos inverídicos, de forma parcial ou com dados questionáveis, a Petrobras também possui projetos sociais, ambientais, esportivos e culturais em andamento, patrocínios, recorde de produção e reconhecimentos internacionais, mostrando que a Companhia continua viva atuando no setor.

Figura 22: Interface do Blog Fatos e Dados em 11/08/2015.

Petrobras . Blog Fatos e Dados

# Fatos e Dados

**Relatório de Sustentabilidade apresenta nosso desempenho em 2014**

11.Ago.2015

Recomendar 18 | Tweetar 69 | Compartilhar 3

**Confira nosso Relatório de Sustentabilidade.**

A nova edição do nosso Relatório de Sustentabilidade, divulgada hoje (11/08), apresenta o nosso desempenho operacional, econômico, social e ambiental no ano de 2014. Elaborado anualmente, o relatório constitui um importante documento de transparência sobre nossas atividades e desafios. Entre os resultados positivos do último ano, relatamos que algumas espécies trabalhadas por projetos que patrocinamos apresentaram melhoria da situação ou foram

**Petrobras na CPI**  
Acompanhe aqui.

**Documentos da CPI**

**Visitas**  
32.021.555

**Categorias**

- Institucional
- Atividades
- Tecnologia e Inovação
- Sociedade e Meio Ambiente

Para isso, o blog conta com dez categorias de postagens: Institucional, Atividades, Tecnologia e Inovação, Sociedade e Meio-Ambiente, Produtos e Serviços, Postos Petrobras, Esclarecimentos, Reconhecimento, Respostas à Imprensa, e Petrobras na CPI. Além destas categorias, foram criadas duas seções internas no blog, no sentido de disponibilizar todas as informações referentes à CPI em que está envolvida. Diz respeito à: “Petrobras na CPI” e “Documentos da CPI”, ambos em destaque na barra lateral direita da plataforma. A equipe de comunicação da Petrobras afirma que o objetivo do blog

É resguardar a reputação da empresa. No contexto atual, é reverter percepções que a gente percebe que estão equivocadas. A gente sabe que tem um cenário político que atua também contra a empresa hoje, e nem sempre o que está sendo consolidado é exatamente a realidade da empresa. Daí é dar ênfase que a empresa se mantém lucrativa, tem consciência do momento do contexto macroeconômico e que está trabalhando para reverter isso (CURI, 2015).

Neste blog há espaço (moderado) para comentários dos leitores abaixo de cada postagem. No entanto, a maioria não aparece respondida publicamente nem muitas perguntas visíveis para o leitor do blog. Com relação a isso,

Todos que são relacionados ao tema, sim. Se é agressão gratuita, ou se é algo que foge do tema, a gente responde até por fora, por e-mail para as pessoas. Mas publicamente não abre ali pro painel genérico de comentários. São moderados. Às vezes, alguém pede um patrocínio. Por e-mail a gente dá o caminho para que ela chegue na gerência de patrocínio. A gente não transforma o blog num “superSAC”, assim como a gente não faz nem no Twitter nem com o Facebook, porque o volume é muito grande (CURI, 2015).

Em face das informações oriundas da entrevista com profissionais do setor de Comunicação Institucional da Petrobras, podemos inferir que o blog Fatos & Dados refere-se a um dos espaços digitais mais importantes para a comunicação da organização com seus públicos e em termos de visibilidade (visualidade + representação) de suas ações.

#### **4.4.2 Blog do Noblat**

Na seção “Brasil” do Jornal O Globo, está um dos seus colunistas, o recifense Ricardo Noblat, principal jornalista de política d’O Globo, com 68 anos de idade e 48 anos de profissão. O “jornalista-blogueiro” que mora no centro político do país, Brasília, passou 40 anos de sua carreira em jornais impressos, quando em 2004 seu blog foi hospedado no portal IG. Em 2005, passou para o site online do jornal O Estado de São Paulo e, a partir de 2007, encontra-se hospedado em O Globo até hoje.

Noblat traz em seu blog hospedado no portal do veículo postagens referentes ao contexto político do Brasil, principalmente com foco na capital federal. Nesta mídia digital, são publicados artigos de Ricardo, mas também editoriais de O Globo e artigos de mais de uma dezena de colaboradores, assim como a replicação de conteúdos de outros blogs e sites selecionados com os devidos créditos das autorias. A divisão das pautas se dá entre as editorias de política, economia, geral e Brasil, além de cinco menus: artigos, crônicas, entrevistas, geral (compostos por textos de diferentes articulistas) e “meus textos” (do próprio jornalista). Também, há espaço para os comentários dos leitores, porém é moderado e com regras claras.

No primeiro semestre de 2016, Noblat foi citado pelo empresário Sérgio Machado<sup>42</sup>, ex-presidente da Transpetro, subsidiária da Petrobras, em áudios vazados por ele para a imprensa. A gravação também foi conteúdo da delação do empresário ao Ministério Público Federal no processo de investigação da Operação Lava-Jato. Na conversa gravada com o presidente do Senado, Renan Calheiros, Machado cita o colunista de O Globo, se referindo ao fato de que o

---

<sup>42</sup> Trecho da citação: “Porque tem que tomar cuidado porque esse \*\*\* desse Noblat botou que essa coisa de tirar a Dilma é maneira de salvar os corruptos”.

jornalista Noblat teria revelado as intenções dos Deputados com a aprovação do pedido de *impeachment* da Presidenta da República à época, Dilma Vana Rousseff.

**Figura 23** - Interface do Blog do Noblat em 18/08/2015.



O Blog do Noblat foi criado “para ‘depositar’ o conteúdo que não ia para a coluna de política que ele escrevia para o jornal O Dia” (LEONEL, 2015, p. 31) e hoje, mesmo no portal O Globo, Ricardo tem autonomia para selecionar e o material a ser veiculado no blog. Segundo o próprio jornalista, ele deseja que este espaço seja conhecido como um espaço onde se encontra tudo o que acontece e for relevante na política brasileira. Mesmo que não tenha sido ele que tenha apurado, Noblat publica o texto de terceiros com os créditos e *link* de origem.

Em média, são publicadas 25 postagens ao dia, em sua maioria referente à cobertura política do Brasil. Nesse sentido, o Blog do Noblat, criado em 20 de março de 2004, representará aqui o campo midiático, a partir da ambiência digital, para ter o contrato de comunicação analisado e ser tensionado com os demais campos selecionados para o estudo.

#### 4.4.3 Blog do Planalto

O terceiro objeto de estudo selecionado refere-se ao blog do Planalto, uma vez que o governo federal representado por ele é o principal acionista da Petrobras e pelo fato de que a crise de imagem é também política. Nele, a Secretaria de Comunicação Social (Secom), por



meio da Secretaria de Imprensa do Planalto, publica postagens referentes ao cotidiano da presidência da república: eventos, realizações do governo, atos e agenda do presidente, por meio de fotos, vídeos, áudios, infográficos e textos, prestando-se a um canal de comunicação do governo com a sociedade.

**Figura 24** - Interface do Blog do Planalto em 25/05/2015.

The screenshot shows the 'Blog do Planalto' website. At the top, there's a navigation bar with 'BRASIL' and 'Acesso à Informação'. Below that, a search bar and social media icons are visible. The main content area features a highlighted article: 'Acordo entre Petrobras e Pemex pode avançar em áreas de investimento comum, como o setor naval', dated 'Segunda-feira, 25 de maio de 2015 às 11:18'. The article includes a small image of the Brazilian and Mexican flags and a 'Visita oficial México' button. To the right, a 'Tweets' sidebar shows two tweets from @blogplanalto, one mentioning a new dialogue cycle with Mexico and another mentioning President Dilma's appointment of Marcelo Dantas as Minister of the STJ.

Criado em 31 de agosto de 2009, mesmo ano de criação do Blog Fatos e Dados, durante a gestão do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o blog teve como primeira postagem uma matéria a respeito da exploração de petróleo na camada pré-sal. O blog da Presidência da República possui um canal de comunicação com o/a Presidente e a opção de receber as postagens por e-mail, porém, não disponibiliza a opção de os leitores fazerem comentários sobre as matérias. Em média, são publicadas 140 matérias por mês a respeito de temas relacionados a todas as áreas de gestão do governo ou que digam respeito ao País.

Em julho de 2016, de forma inesperada e não divulgada, o Presidente em exercício, Michel Temer, tirou do ar o Blog do Planalto, surpreendendo a todos os usuários daquele espaço na internet. A partir daquele momento, o site do Palácio do Planalto tornou-se o principal e único ponto de contato e de divulgação oficial da Presidência da República, inserindo no contexto da crise política brasileira mais um elemento de debate social, uma vez que o blog se referia a um espaço de divulgação e transparência do governo com a população.

#### 4.5 ANÁLISE DOS DADOS

Parte-se, então, para a análise dos dados externos e internos do contrato de comunicação. Para isso, foram selecionados três acontecimentos referentes à crise da Petrobras, os quais foram pautados nos três dispositivos midiáticos selecionados como objetos empíricos. Os acontecimentos das unidades de análise (UA's) referem-se à revisão da classificação de risco da Petrobras pela agência Moody's, à divulgação das demonstrações contábeis auditadas, e à assinatura de acordo de financiamento com o Banco Nacional de Desenvolvimento da China.

**Quadro 4:** Corpus de pesquisa: conjuntos de unidades de análise (UA's). **Fonte:** Elaborado pelo autor.

	<b>Blog Fatos e Dados (Petrobras)</b>	<b>Blog do Noblat (O Globo)</b>	<b>Blog do Planalto (Planalto)</b>
<b>Conjunto de unidades de análise 1</b>	UA1 – 25/02/2015: “Agência Moody's revê classificação de risco”	UA2 – 24/02/2015: “Moody's rebaixa rating da petrobras para grau especulativo”	UA3 – 25/02/2015: “Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta”
<b>Conjunto de unidades de análise 2</b>	UA4 – 22/04/2015: “Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas”	UA5 – 22/04/2015: “Petrobras divulga R\$ 6,19 bi de perdas com corrupção e tem prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014”	UA6 – 24/04/2015: “Com balanço auditado, Petrobras vira a página”
<b>Conjunto de unidades de análise 3</b>	UA7 – 20/05/2015: “Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China”	UA8 – 20/05/2015: “Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras”	UA9 – 19/05/2015: “Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses”

A sequência de análise encontra-se organizada de forma que a primeira UA se refere à postagem feita pelo blog Fatos e Dados, a segunda pelo O Globo no blog do Noblat, e a terceira postada pelo Planalto em seu blog institucional, seguidas cada uma delas de seus respectivos quadros de análise. Esta etapa decorre posteriormente à realização do Estudo de Caso, por meio de observação encoberta não participativa, pesquisa bibliográfica e de entrevista, e conjuntamente ao tensionamento com o referencial teórico selecionado.

Conforme explicitamos anteriormente, para fins de coleta e análise, pela semelhança entre as características dos dados externos e internos, reunimos Identidade e Locução, Finalidade e Relação, Propósito e Tematização, e o Dispositivo com item que corresponde tanto à situação de troca linguageira quanto ao texto.

Figura 25: Postagem 1 (UA1) - Agência Moody's revê nossa classificação de risco.

Petrobras . Blog Fatos e Dados

# Fatos e Dados

**BR PETROBRAS**

## Agência Moody's revê nossa classificação de risco

25.Fev.2015

[Recomendar](#) 12
 [Tweeter](#) 28
 [Compartilhar](#)



Leia o comunicado divulgado nesta terça-feira (24/02) pela nossa área de Relacionamento com Investidores:

A Petrobras comunica que a agência de classificação de risco Moody's anunciou a revisão do nível de risco (rating) da dívida em moeda estrangeira da Petrobras de Baa3 para Ba2, mantendo esta classificação em revisão. Com esta nota a Petrobras deixa de ser classificada como "grau de investimento" por esta agência.

Esta revisão, segundo a Moody's, reflete a preocupação com as investigações de corrupção em curso e as possíveis pressões sobre a liquidez da Companhia resultantes do atraso na divulgação das demonstrações financeiras auditadas.

A Moody's também ressalta que a Companhia deverá passar por um momento desafiador objetivando a redução do seu endividamento nos próximos anos e irá necessitar de mais tempo do que o anteriormente previsto para reduzir sua alavancagem.

A Moody's afirma que continuará monitorando o desenvolvimento das investigações e o progresso da Companhia em relação à publicação de suas demonstrações contábeis auditadas. A agência considera em seu rating a possibilidade de suporte financeiro do governo federal à Companhia, se necessário, e alerta que o rating da Petrobras poderá ser sensível a mudanças na classificação de risco do governo brasileiro.

A Petrobras não possui covenants (obrigação de fazer) relacionados ao rebaixamento de rating por parte das agências classificadoras de risco ou relacionados à rating abaixo da classificação "grau de investimento".

Postado em: [Institucional, Esclarecimentos]

[f](#)
[t](#)
[g+](#)
[in](#)
[You Tube](#)
[i](#)

**Petrobras na CPI**  
Acompanhe aqui.

**Documentos da CPI**

**Visitas**  
32.040.629

**Categorias**

- Institucional
- Atividades
- Tecnologia e Inovação
- Sociedade e Meio Ambiente
- Produtos e Serviços
- Postos Petrobras
- Esclarecimentos
- Reconhecimento
- Respostas à imprensa
- Petrobras na CPI

**O pré-sal é uma realidade.**  
Saiba mais.

**Trabalhos Acadêmicos**

**Quadro 5:** Análise da Postagem 1 (UA1).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	25 de fevereiro de 2015.
<b>Título</b>	Agência Moody's revê nossa classificação de risco
<b>Editoria/Categoria</b>	Institucional e Esclarecimento
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/moody-s-reve-nossa-classificacao-de-risco.htm">http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/moody-s-reve-nossa-classificacao-de-risco.htm</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	-
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e imagem
<b>Comentários</b>	Não
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	-
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	Quem enuncia de forma informativa, usando a 1ª pessoa do plural, é a própria Petrobras, empresa com mais de 60 anos de atuação, líder do mercado e maior empresa do país. Ela assume uma identidade discursiva formal e objetiva, voltada a um destinatário ideal que é interessado nos assuntos referentes à Companhia, a exemplo dos cidadãos, da imprensa e principalmente dos investidores. Ela se posiciona nesta ambiência como locutora de uma mensagem de esclarecimento ao enunciário, interpelando-o a ler o comunicado que estava na área para investidores e que agora está disponível a todos.
<b>Finalidade/ Relação</b>	Predominam as visadas informativa (no sentido de “fazer saber” o destinatário a respeito do que acontece na empresa: percalços, medidas, mudanças), incitativa (na direção de “fazer crer” que num futuro próximo se retome a normalidade, com a superação da crise), e prescritiva (fazer o enunciário ler o comunicado), estabelecendo uma relação de aliança e de força com o interlocutor.

<b>Propósito/ Tematização</b>	A revisão da classificação de risco da Companhia é o tema da postagem, que tem como propósito principal informar, esclarecer e tornar transparente a respeito do rebaixamento do <i>rating</i> por meio de um texto argumentativo, buscando convencer o interlocutor de que a situação é temporária.
<b>Dispositivo</b>	O dispositivo midiático em que se inscreve o ato refere-se à plataforma de blog, no qual além da linguagem verbal, é explorada a materialidade icônica de uma imagem ilustrativa de banco de dados. Ainda, o dispositivo possibilita o envio identificado de comentários no fim da postagem, embora neste post não esteja visível nenhum comentário. Também, há as opções de compartilhamento do conteúdo nas mídias sociais LinkedIn e Twitter, além de recomendação da postagem no Facebook.

Figura 26: Postagem 2 (UA2) – Moody’s rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo.


globo.com g1 globoesporte gshow famosos & etc vídeos
ASSINE JÁ CENTRAL E-MAIL ENTRAR

**O GLOBO** MENU
BRASIL
COMENTAR COMPARTILHAR BUSCAR CLIQUE E ASSINE



**BLOG DO NOBLAT**  
DESDE 2004

SIGA NAS REDES



HOME ARTIGOS CRÔNICAS ENTREVISTAS GERAL MEUS TEXTOS SOBRE

**MAIS EM NOBLAT**

**EDITORIAS**  
Não faltaram alertas sobre a crise econômica  
26/08/2015 17:20

**GERAL**  
Controle de armas com responsabilidade  
26/08/2015 16:15

**ENTREVISTAS**  
Quatro perguntas para... Manoel Dias, ministro do Trabalho  
26/08/2015 15:05

**MEUS TEXTOS**  
Recordar é viver: Cadê a moça demitida do Santander por associar a reeleição de Dilma ao agravamento da crise econômica?  
26/08/2015 15:05

ECONOMIA

## Moody's rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo

Ação reflete preocupação com escândalos de corrupção, atraso no balanço auditado e aumento do endividamento

24/02/2015 21:49

O Globo, com Reuters

A agência de classificação de risco Moody's informou, nesta terça-feira, o rebaixamento da nota de crédito da Petrobras, agora considerada de grau especulativo. A ação reflete a preocupação com as investigações de corrupção, atraso no balanço auditado e aumento do endividamento da estatal.

Segundo a Moody's, a nota da Petrobras pode receber um upgrade desde que a estatal consiga "lidar conclusivamente com os riscos de liquidez no curto prazo". Mas ressaltou que dificilmente haveria o retorno ao grau de investimento, já que a empresa deve "encarar estresses continuados relacionados à investigação de corrupção" e a seu alto endividamento.

O rating da dívida da Petrobras foi rebaixado em dois degraus para Ba2, ante Baa3. A Moody's manteve a classificação da estatal em revisão para novo rebaixamento.

saiba mais

- Moody's rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo

**O que é classificação de risco (Rating)**

Um "rating" é uma nota que as agências de classificação de risco de crédito atribuem a um emissor (país ou empresa) de acordo com sua capacidade de pagar uma dívida. Ela serve para que investidores saibam o grau de risco dos títulos de dívida que estão adquirindo. As principais agências do mundo são a Standard & Poor's (S&P), a Fitch e a Moody's.

Fitch Ratings	Standard & Poor's	Moody's	
AAA	AAA	Aaa	Grau de investimento
AA+	AA+	Aa1	
AA	AA	Aa2	
AA-	AA-	Aa3	
A+	A+	A1	
A	A	A2	
A-	A-	A3	
BBB+	BBB+	Baa1	
BBB	BBB	Baa2	
BBB-	BBB-	Baa3	
BB+	BB+	Ba1	Grau de especulação
BB	BB	Ba2	
BB-	BB-	Ba3	
B+	B+	B1	
B	B	B2	
B-	B-	B3	
CCC	CCC	Caa1	*Nível de calote (default)
CC	CC	Caa2	
C	C	Caa3	
D*	D*	Ca	
		C*	

Rating Petrobras (Foto: Divulgação)

**ARTIGOS** TODOS

**O que vem por aí**  
Por José Aníbal  
26/08/2016 - 09:20  
Quer dizer que Dilma resolveu enfim cortar ministérios e reduzir uns (poucos) e...  
COMENTE 2

**O resgate do jornalismo**  
Por Carlos Alberto Di Franco  
26/08/2016 - 09:16  
Num mundo cada vez mais rápido, em que as informações se disseminam por múltipl...  
COMENTE 0

**Caiu na real?**  
Por Hubert Alqueires  
26/08/2016 - 09:10  
Até ontem se vendiam ilusões. De forma exaustiva, a presidente Dilma Rousseff r...  
COMENTE 2

**Revolução Digital: onde está a América Latina?**  
Por Marisa von Bülow  
26/08/2016 - 09:10  
No início deste mês foi realizada a Quinta...  
COMENTE 2

**Cultura justa**  
Por Alfredo Guarachi  
26/08/2016 - 09:00  
Todos erram, independentemente de grau de treinamento ou graduação, pois errar...  
COMENTE 1

**JAZZ & TAL A RÁDIO DO BLOG**



Quadro 6 – Análise da Postagem 2 (UA2).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	24 de fevereiro de 2015
<b>Título</b>	Moody's rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo
<b>Editoria/Categoria</b>	Economia
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/02/moodys-rebaixa-rating-da-petrobras-para-grau-especulativo.html">http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/02/moodys-rebaixa-rating-da-petrobras-para-grau-especulativo.html</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	<a href="http://oglobo.globo.com/economia/moodys-rebaixa-rating-da-petrobras-para-grau-especulativo-15429343">http://oglobo.globo.com/economia/moodys-rebaixa-rating-da-petrobras-para-grau-especulativo-15429343</a>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e infográfico
<b>Comentários</b>	Não
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	Com informações da Reuters.
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A enunciação de caráter informativo, feita em 3ª pessoa do singular, mostra uma identidade discursiva tradicional formal de um veículo fornecedor de informações, segundo seus princípios editoriais. O destinatário ideal corresponde aos leitores de O Globo interessados em saber sobre a Petrobras, a crise em que está envolvida e sobre a Operação Lava Jato, da Polícia Federal. Esta notícia, porém, também conta com outra enunciadora, a agência Reuters.
<b>Finalidade/ Relação</b>	Predominam as visadas informativa (no sentido de “fazer saber” o destinatário a respeito do rebaixamento da nota), incitativa (na direção de “fazer crer” através das informações apresentadas pelo veículo) e de captação (por meio do infográfico que mostra os níveis de classificação e do <i>hiperlink</i> ). Estabelece-se com o interlocutor uma relação de força, ao apresentar dados com a finalidade de informá-lo e ao mesmo tempo convencê-lo da situação desfavorável pela qual passa a Companhia.

<b>Propósito/ Tematização</b>	O tema proposto pela notícia refere-se ao rebaixamento do <i>rating</i> da Petrobras para grau especulativo. O texto descritivo, de caráter objetivo, em 3ª pessoa do singular, tem o propósito de informar a situação e também subsidiar o aprofundamento do interlocutor no tema. Para isso, faz uso da estratégia de autorreferenciação, ao incluir ao final do texto um <i>hiperlink</i> que leva ao site O Globo, que hospeda o blog.
<b>Dispositivo</b>	O dispositivo midiático em que o ato comunicacional se inscreve trata-se do blog do Noblat, hospedado no site de notícias do jornal O Globo online. Nele são utilizadas as linguagens verbal, visual por meio de infográfico e hipertextual através de <i>hiperlink</i> . O dispositivo possui espaço de comentários, os quais não são respondidos pelo locutor, a exemplo da matéria analisada que conta com 01 comentário realizado por um leitor, que fica sem resposta.



**Figura 27:** Postagem 3 (UA3) – Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta

BRASIL Acesso à informação Participe Serviços Legislação Canais

Ir para o conteúdo Ir para o menu Ir para a busca Ir para o rodapé

ACESSIBILIDADE ALTO CONTRASTE

Blog do  
**Planalto**  
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Por assunto | Por data

Buscar no blog

Portal do Planalto | Portal Brasil | Vídeos | Áudios | Especiais | Perguntas & respostas | Fale com a Presidenta | Receba os posts por e-mail

**DESTAQUES DO BLOG**

★ Dilma lança programa que vai investir R\$ 186 bi em energia elétrica até 2018

Tamanho da fonte: A- A+

Tweetar 44 +1 1 Curtir 8

Quarta-feira, 25 de fevereiro de 2015 às 14:34

## Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta

A presidenta [Dilma Rousseff](#) reafirmou nesta quarta-feira (25), sua confiança de que a Petrobras vai superar os atuais desafios e se recuperar, inclusive do rebaixamento da nota da empresa pela agência de classificação de crédito Moody's. Para ela, essa medida reflete um grau de desconhecimento sobre as medidas que estão sendo tomadas para sanear os problemas enfrentados pela estatal.

Dilma: Petrobras é uma empresa com grande capacidade de recuperação



*"Eu acho que é uma falta de conhecimento direito do que está acontecendo na [Petrobras](#). Agora, eu não tenho dúvida que a Petrobras vai ser uma empresa com grande capacidade de se recuperar disso, sem grandes consequências", disse a presidenta a jornalistas em Feira de Santana (BA), após participar da [cerimônia de entrega de unidades do Minha Casa, Minha Vida](#).*

Dilma Rousseff acrescentou que o governo se esforçou para evitar o rebaixamento, mas lamentou a falta de receptividade da Moody's. *"Eu acho que o governo sempre vai tentar evitar o rebaixamento, isso é absolutamente natural. Nós só lamentamos que não tenha tido correspondência por parte da agência. Mas eu acho que isso está superado"*, afirmou.

**TWITTER @BLOGPLANALTO**

**Tweets** Follow

**Blog do Planalto** @blogplanalto 8h  
#Agenda - Reunião com parlamentares: [goo.gl/Hd2Dzc](#)  
Expand

**Blog do Planalto** @blogplanalto 25 Aug  
Papel do governo é dar oportunidades iguais para todos, afirma presidenta @DilmaBR [goo.gl/uULzF](#) [pictwitter.com/13eKq4yx8](#)  
Show Photo

**Blog do Planalto** @blogplanalto 25 Aug  
Tweet to @blogplanalto

**ASSUNTOS**

Agenda Bolsa-Família comércio exterior economia educação energia governo federal investimentos meio ambiente Minha Casa Minha Vida Ministério da Saúde obras ONU PAC Palácio do Planalto Petrobras pré-sal relações internacionais Rio de Janeiro saúde

**VEJA MAIS**

**INSTAGRAM**

**INSTAGRAMS**  
by @palaciadoplanalto

373 photos 18,982 followers



Quadro 7 – Análise da Postagem 3 (UA3).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	25 de fevereiro de 2015
<b>Título</b>	Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta
<b>Editoria/Categoria</b>	-
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://blog.planalto.gov.br/rebaixamento-da-nota-da-petrobras-mostra-desconhecimento-da-empresa-diz-presidenta/">http://blog.planalto.gov.br/rebaixamento-da-nota-da-petrobras-mostra-desconhecimento-da-empresa-diz-presidenta/</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	<p>Página da Presidenta no Facebook:  <a href="https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff">https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff</a></p> <p><i>Hashtag</i> Petrobras no blog:  <a href="http://blog.planalto.gov.br/assunto/petrobras/">http://blog.planalto.gov.br/assunto/petrobras/</a></p> <p>Post sobre Minha Casa Minha Vida:  <a href="http://blog.planalto.gov.br/presidenta-dilma-garante-continuidade-do-minha-casa-minha-vida/">http://blog.planalto.gov.br/presidenta-dilma-garante-continuidade-do-minha-casa-minha-vida/</a></p>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e vídeo.
<b>Comentários</b>	Não
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	-
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A identidade discursiva do Planalto compõe-se da busca por mostrar sua função pragmática enquanto a principal instituição do campo político do Brasil, que tem a legitimidade em falar sobre o tema em questão. Dessa forma, o enunciador se dirige a um interlocutor (cidadão do País que está preocupado com a situação da Petrobras) o qual se supõe não ter o saber que o Planalto tem sobre o fato. O texto escrito em 3ª pessoa do singular apresenta a Presidente como fonte de informação legítima, com o uso de citações da mesma para compor a argumentação do discurso em defesa da Companhia.
<b>Finalidade/ Relação</b>	Com esta postagem o Planalto busca uma relação de aliança, ao mesmo tempo que exerce influência sobre os leitores e, por meio das visadas informativa (fazer-saber) e incitativa (fazer-criar), defende a ideia positiva de que a Estatal tem plena capacidade de recuperação.

<b>Propósito/ Tematização</b>	A postagem se refere a declarações da Presidente após rebaixamento da nota da Petrobras pela agência Moody's, com o uso de citações feitas por Dilma Rousseff em entrevista a jornalistas em um evento no mesmo dia. Por meio de um texto descritivo-argumentativo, o propósito da notícia é informar e esclarecer a situação da avaliação da Companhia com um posicionamento em defesa da Petrobras.
<b>Dispositivo</b>	A materialidade em que se dá o ato comunicacional refere-se à plataforma de blog, no qual são explorados os recursos de hipermídia, a exemplo do uso de vídeo e de <i>hyperlinks</i> que redirecionam ao perfil da Presidente no Facebook, a outros assuntos referentes à Petrobras dentro do próprio blog, e ainda, a outro tema de interesse do Planalto. A partir de <i>widgets</i> no blog, é possível curtir a mesma notícia no Facebook, postar no Twitter ou ainda curtir no Google+. Não há espaço para comentários na plataforma, apenas a disponibilização do <i>link</i> do <i>post</i> e espaço para que quem tenha blog possa rascunhar uma postagem. No final da notícia, ainda há <i>links</i> para <i>posts</i> relacionados, explorando a linguagem hipertextual e autorreferenciação.

A partir da apreciação do “conjunto de unidades de análise 1”, composto por publicações postadas entre os dias 24 e 25 de fevereiro de 2015, podemos depreender que a Petrobras busca estabelecer um contrato de comunicação a partir das visadas informativa, incitativa e prescritiva, por meio de um texto de caráter institucional, no qual se posiciona no sentido de mostrar que conhece e reconhece a crise, tem ciência da situação pela qual passa e, através de postagens desse tipo, procura esclarecer os fatos, antecipando-se ou fazendo frente aos *media*, a fim de amenizar a situação por meio da oferta de sentidos segundo os interesses da Companhia, a exemplo da referência ao fato como “revisão” e não “rebaixamento” da nota.

Já O Globo, busca reafirmar seu papel de tradicional veículo de comunicação, valendo-se da 3ª pessoa do singular em sua construção textual, conferindo distanciamento e objetividade, além de se autorreferenciar e apresentar claramente um discurso de tom negativo, baseando-se na ideia de “preocupação” com relação à Petrobras e trazendo a Operação Lava-Jato para o texto. De outro lado, o Planalto manifesta-se por meio das palavras de Dilma Rousseff, então Presidenta do Brasil, por meio de um texto de caráter institucional e discurso com tom que demonstra confiança na recuperação da Estatal, argumentando que o rebaixamento do *rating* só ocorreu em função da empresa auditora desconhecer a realidade da Petrobras.



Quadro 8 - Análise da Postagem 4 (UA4).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	22 de abril de 2015
<b>Título</b>	Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas
<b>Editoria/Categoria</b>	Institucional e Atividades
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm">http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	Íntegra da nota: <a href="http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros">http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros</a>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e imagem
<b>Comentários</b>	Sim
<b>Respostas</b>	Sim
<b>Observações</b>	-
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	O interlocutor-ideal da postagem indica ser o investidor da Companhia, mas o enunciador parece ter também como alvo a imprensa e a opinião-pública, que questionam veementemente a situação de crise em que a Petrobras está. Nesse sentido, o enunciador adota uma identidade discursiva formal e objetiva, que detém conhecimento das irregularidades e dos prejuízos, além de mostrar-se detentora das informações e do seu valor pragmático na área de atuação.
<b>Finalidade/ Relação</b>	A relação que se estabelece é de força, no sentido que busca apresentar todos os dados referentes ao seu balanço auditado, com números minuciosamente explicados, além de dados positivos ao final do texto, que amenizam as informações apresentadas (visadas informativa, incitativa e de captação). Nessa direção, também interpela o interlocutor a ler a íntegra da nota divulgada pela área de relacionamento com investidores, por meio da disponibilização de <i>hiperlink</i> para redirecionamento direto, expandindo a postagem.
<b>Propósito/ Tematização</b>	O texto descritivo-argumentativo da postagem, escrito em 1ª pessoa do plural, tem o propósito de informar sobre as demonstrações contábeis

	<p>auditadas de 2014, esclarecendo item a item, num tom pedagógico e de prestação de contas (transparência). No entanto, o enunciador se posiciona de forma a reconhecer que houve prejuízo no período considerado, e faz uso de autopromoção ao apresentar alguns dados positivos de recordes de produção, mesmo diante de dados que demonstram prejuízos bilionários.</p>
<b>Dispositivo</b>	<p>O dispositivo midiático em que se inscreve o ato refere-se à plataforma de blog, no qual além da linguagem verbal e hipertextual, é explorada a materialidade icônica de uma imagem ilustrativa criada especificamente para dar ênfase ao posicionamento do enunciador acerca do tema tratado na postagem. Ainda, o dispositivo possibilita o envio identificado de comentários no fim da postagem: nesta há 35 comentários, os quais na maioria são respondidos pela Companhia. Também, há as opções de compartilhamento do conteúdo nas mídias sociais digitais LinkedIn e Twitter, além de recomendação da postagem no Facebook.</p>

**Figura 29:** Postagem 5 (UA5) – Petrobras divulga R\$6,19 bi de perdas com corrupção e tem prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014.

globo.com g1 globoesporte gshow famosos & etc videos ASSINE JÁ CENTRAL E-MAIL ENTRAR >

**O GLOBO** MENU BRASIL COMENTAR COMPARTILHAR BUSCAR CLIQUE E ASSINE

CLASSIFICADOS DO RIO ACHOU DE VERDADE. O GLOBO EXTRA Clique e saiba mais.

**BLOG DO NOBLAT** DESDE 2004 SIGA NAS REDES f t g+ i

HOME ARTIGOS CRÔNICAS ENTREVISTAS GERAL MEUS TEXTOS SOBRE ▾

MAIS EM NOBLAT

**A charge de Amarildo**  
26/08/2015 18:30

**EDITORIAIS**  
**Não faltaram alertas sobre a crise econômica**  
26/08/2015 17:20

**GERAL**  
**Controle de armas com responsabilidade**  
26/08/2015 16:15

**ENTREVISTAS**  
**Quatro perguntas para... Manoel Dias, ministro do Trabalho**  
26/08/2015 15:05

POLÍTICA

## Petrobras divulga R\$ 6,19 bi de perdas com corrupção e tem prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014

O resultado é praticamente o inverso ao apurado em 2013, quando a estatal teve lucro de R\$ 23,6 bilhões

22/04/2015 20:17

Bruno Rosa, Henrique Gomes Batista, Marcelo Corrêa, Ramona Ordoñez e Rennan Setti, O Globo

A Petrobras registrou prejuízo R\$ 21,58 bilhões no ano de 2014, impactada por perdas de R\$ 44,63 bilhões em função da desvalorização de ativos e de outros R\$ 6,194 bilhões relativos a valores desviados no esquema de corrupção revelado pela Operação Lava-Jato. O resultado é praticamente o inverso ao apurado em 2013, quando a estatal teve lucro de R\$ 23,6 bilhões. Acompanhe o [tempo real](#).

De acordo com o balanço auditado divulgado nesta quarta-feira, os pagamentos adicionais indevidos atingiram contratos que, no total, somaram R\$ 199,6 bilhões. A baixa contábil provocada por corrupção ficou concentrada no resultado do terceiro trimestre de 2014, "em função da impraticabilidade de se determinar os efeitos específicos em cada período no passado".

O prejuízo foi calculado usando a aplicação de percentual fixo de 3% sobre o valor de contratos — número citado nos depoimentos da Lava-Jato. Para definir o período e montante de gastos adicionais, a Petrobras levantou todas as companhias citadas como membros do cartel e concluiu, com base nos depoimentos, que o período de atuação do esquema de pagamentos indevidos foi de 2004 a abril de 2012.

Segundo o balanço, 55% das perdas com corrupção foram detectadas na área de Abastecimento, que foi controlada por Paulo Roberto Costa, num total de R\$ 3,42 bilhões. Já a área de Exploração e Produção provocou perdas de R\$ 1,97 bilhão, equivalente a 32% do total. O restante do gasto com corrupção foi diluído pelas áreas de Distribuição, Internacional e Corporativo.



ALDEIR BENDINE PRESIDENTE DA PETROBRAS  
IVAN DE SOUZA MONTEIRO PRESIDENTE FINANCEIRO E DE RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

Entrevista coletiva da diretoria da Petrobras sobre a apresentação do resultado de 2014 (Foto: Marcelo Carnaval / Agência O Globo)

UMA ÓTIMA NOTÍCIA DESSES 90 ANOS

ARTIGOS TODOS

**O que vem por aí**  
Por José Antão  
26/08/2015 - 09:20  
Quer dizer que Dilma resolveu enfim cortar ministérios e reduzir uns (poucos) c...  
COMENTE

**O resgate do jornalismo**  
Por Carlos Alberto Di Franco  
26/08/2015 - 09:15  
Num mundo cada vez mais rápido, em que as informações se disseminam por múltipl...  
COMENTE

**Caiu na real?**  
Por Hubert Albuquerque  
26/08/2015 - 09:10  
Até ontem se vendiam ilusões. De forma exaustiva, a presidente Dilma Rousseff f...  
COMENTE

**Revolução Digital: onde está a América Latina?**  
Por Ilana von Bülow  
26/08/2015 - 09:05  
No início deste mês foi realizada a Quinta Conferência Ministerial sobre a Soci...  
COMENTE

**Cultura justa**  
Por Alfredo Guarachi  
26/08/2015 - 09:00  
Todos erram, independentemente de grau de treinamento ou graduação, pois errar ...  
COMENTE

**Quadro 9** – Análise da Postagem 5 (UA5).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	22 de abril de 2015
<b>Título</b>	Petrobras divulga R\$ 6,19 bi de perdas com corrupção e prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014
<b>Editoria/Categoria</b>	Economia
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/04/tempo-real-petrobras-divulga-balanco-que-aponta-perdas-de-r-62-bi-com-corrupcao-da-lava-jato.html">http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/04/tempo-real-petrobras-divulga-balanco-que-aponta-perdas-de-r-62-bi-com-corrupcao-da-lava-jato.html</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	<a href="http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/petrobras-divulga-balanco.html">http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/petrobras-divulga-balanco.html</a>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e imagens
<b>Comentários</b>	Sim
<b>Respostas</b>	Sim
<b>Observações</b>	Colaboração de outros jornalistas.
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A instância enunciadora se apresenta como sendo uma instituição com legitimidade para informar sobre o assunto abordado. Para isso, convoca cinco jornalistas, cujos nomes são citados abaixo do título da referida postagem. O enunciador toma a palavra em sua plataforma digital sob a condição de ser um dos mais tradicionais veículos de comunicação do Brasil, com forte função expressiva na sociedade, e tem como interlocutor-ideal as pessoas interessadas em informações a respeito da crise da Petrobras.
<b>Finalidade/ Relação</b>	A postagem tem a finalidade de fazer os cidadãos saberem e crerem sobre os prejuízos da Petrobras em 2014, com ênfase restrita para as perdas advindas de atos de corrupção. Para isso, empreende a visada de captação ao trazer dados muito mais relativos à Operação Lava-Jato do que propriamente das demonstrações contábeis que haviam sido auditadas naquele dia. O que se percebe é uma relação de força e influência por parte do enunciador sobre o interlocutor.



<b>Propósito/ Tematização</b>	A postagem é fruto da coletiva de imprensa convocada pela Petrobras para apresentar o seu balanço de 2014 auditado, e tem como propósito apresentar os dados disponibilizados pela Companhia após revisão em decorrência dos prejuízos com corrupção. No entanto, o enunciador, em momento algum, apresenta os dados positivos, demonstrando o posicionamento editorial escolhido para abordagem do tema.
<b>Dispositivo</b>	É na plataforma de blog, hospedado no site de O Globo, que o ato comunicacional se efetua. Nele, há o uso de materialidade icônica, por meio de uma foto durante a coletiva de imprensa, e a exploração da linguagem hipertextual, com a presença de hiperlink que redireciona para uma página que traz informações em tempo real sobre o evento. Ainda, embora tenha espaço para comentários, nesta matéria não há a participação do leitor. A partir da própria página da postagem, também há a possibilidade de compartilhamento imediato no Facebook, Twitter e Google+.

Figura 30: Postagem 6 (UA6) – Com balanço auditado, Petrobras vira a página.

BRASIL Acesso à Informação Participe Serviços Legislação Canais

Ir para o conteúdo Ir para o menu Ir para a busca Ir para o rodapé

ACESSIBILIDADE ALTO CONTRASTE

Blog do **Planalto**  
PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

Por assunto Por data

Buscar no blog

Portal do Planalto Portal Brasil Vídeos Áudios Especiais Perguntas & respostas Fale com a Presidenta Receba os posts por e-mail

DESTAQUES DO BLOG

Participação social é método de governo e Dialoga é avanço extraordinário, diz secretário

Tamanho da fonte: A- A+

Tweetar 102 +1 2 Curtir 49

Sexta-feira, 24 de abril de 2015 às 18:48

## Com balanço auditado, Petrobras vira a página



A presidenta **Dilma Rousseff** afirmou, nesta sexta-feira (24), que considera muito importante a [divulgação do balanço auditado da Petrobras](#), publicado na última quarta-feira (22). *“Eu considero muito importante a aprovação do balanço, porque a Petrobras vira uma página, acerta seu passo. Eu tenho certeza que a Petrobras vai dar, ainda, muitas alegrias para nós nos próximos meses e anos.”*

Ela destacou ainda que empresa brasileira [receberá em maio, em Houston \(EUA\), o prêmio OTC Distinguished Achievement Award for Companies, Organizations, and Institutions](#), pelo conjunto de tecnologias desenvolvidas para a produção de petróleo em águas profundas do pré-sal. As declarações foram feitas a jornalistas após almoço em homenagem a presidenta da República da Coreia.

*“Inclusive eu acho interessante o fato de ela estar recebendo o prêmio na OTC, não só porque ela é uma grande empresa, do ponto de vista financeiro, como de qualquer lado que você olhe, pelo tamanho dela, pela capacidade de emprego que ela gera”,* lembrou.

Ressaltou ainda que o prêmio se deve à grande capacidade da empresa de gerar tecnologia nacional para conseguir solucionar o desafio de explorar petróleo em águas profundas, ou super profundas, que têm temperaturas e pressões extremas.

Após balanço, Petrobras acerta o passo, afirma presidenta Dilma



Palácio do Planalto SOUNDCLOUD  
Entrevista - Dilm...

Política de Cookies

CONFIRA A ÍNTEGRA Imprima

TWITTER @BLOGPLANALTO

Tweets

Blog do Planalto @blogplanalto 8h  
#Agenda - Reunião com parlamentares: goo.gl/Hd2Dzc Expand

Blog do Planalto @blogplanalto 25 Aug  
Papel do governo é dar oportunidades iguais para todos, afirma presidenta @Dilmabr goo.gl/uLzF pic.twitter.com/l3eKq4yx8 Show Photo

Blog do Planalto @blogplanalto 25 Aug  
Tweet to @blogplanalto

ASSUNTOS

Agenda Bolsa-Família comércio exterior economia educação energia governo federal investimentos meio ambiente Minha Casa Minha Vida Ministério da Saúde obras ONU PAC Palácio do Planalto Petrobrás pré-sal relações internacionais Rio de Janeiro saúde

VEJA MAIS

INSTAGRAM

INSTAGRAMS by @palaciadoplanalto

373 photos 18,982 followers

VÍDEOS DO BLOG

Dilma convida brasileiros a opinarem sobre programas do governo por meio do Dialoga Brasil

Presidenta Dilma Rousseff convida para o D

Quadro 10 – Análise da Postagem 6 (UA6).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	24 de abril de 2015
<b>Título</b>	Com balanço auditado, Petrobras vira a página
<b>Editoria/Categoria</b>	-
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://blog.planalto.gov.br/ao-divulgar-balanco-auditado-petrobras-vira-pagina/">http://blog.planalto.gov.br/ao-divulgar-balanco-auditado-petrobras-vira-pagina/</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	<p>Página da Presidenta no Facebook: <a href="https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff">https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff</a></p> <p>Link para o Blog Fatos e Dados: <a href="http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm">http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm</a></p> <p>Link para matéria anterior: <a href="http://blog.planalto.gov.br/dilma-petrobras-deu-a-volta-por-cima-e-mostrou-a-que-veio/">http://blog.planalto.gov.br/dilma-petrobras-deu-a-volta-por-cima-e-mostrou-a-que-veio/</a></p>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto, imagem, vídeo e áudio.
<b>Comentários</b>	Não
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	-
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A instância enunciadora posiciona-se discursivamente como uma instituição representativa que acredita em seu papel de tornar público fatos importantes e que gerem sentimento de estabilidade, além de seu poder de influência positiva junto ao interlocutor, a fim de resgatar a confiança deste, que recebe diariamente pela imprensa notícias negativas sobre a crise da maior empresa do Brasil.
<b>Finalidade/ Relação</b>	Trata-se de uma relação de força e influência sobre o interlocutor, na medida em que empreende as visadas informativa (fazer-saber), ao levantar a pauta; incitativa (fazer-crer), ao trazer trechos do discurso otimista da Presidenta da República; e de captação, ao convocar o patriotismo e orgulho do brasileiro explorando a premiação mundial que a Petrobras recebeu no mês seguinte.
<b>Propósito/ Tematização</b>	A postagem escrita em 3ª pessoa do singular traz o posicionamento da Presidenta Dilma a respeito da divulgação do balanço auditado da

	Petrobras. Nesse sentido, busca esclarecer boatos e referenciar a Companhia brasileira como uma empresa premiada e reconhecida no mundo pela sua atuação.
<b>Dispositivo</b>	A materialidade em que se dá o ato comunicacional refere-se à plataforma de blog, no qual são explorados os recursos de hipermídia, a exemplo do uso de vídeo e de <i>hyperlinks</i> que redirecionam ao perfil da Presidenta no Facebook, a outros assuntos referentes à Petrobras dentro do próprio blog e ainda a uma postagem do blog da Petrobras (a mesma analisada anteriormente). A partir de <i>widgets</i> no blog, é possível curtir a mesma notícia no Facebook, postar no Twitter ou ainda curtir no Google+. Não há espaço para comentários na plataforma, apenas a disponibilização do <i>link</i> do post e espaço para que quem tenha blog possa rascunhar uma postagem ali mesmo. No final da notícia, ainda há <i>links</i> para posts relacionados, explorando a linguagem hipertextual, além da disponibilização do áudio da íntegra do discurso da Presidenta Dilma.

A partir da apreciação do “conjunto de unidades de análise 2”, composto por publicações postadas entre os dias 22 e 24 de abril de 2015, podemos depreender que a Petrobras se posiciona de forma credenciada a ser um enunciador credível para enunciar tais informações, e o faz usando a 3ª pessoa do plural, conferindo proximidade com o seu interlocutor idealizado. Nessa direção, por meio de um texto explicativo/esclarecedor, constrói um discurso de transparência, o qual traz dados sobre prejuízos financeiros da organização, ao mesmo tempo que menciona números positivos para compensar o fato.

Já O Globo, por meio de um texto objetivo característico do jornalismo e de uma imagem em que aparece o então presidente da Petrobras, Aldemir Bendine, posiciona-se de modo pessimista, limitando-se a tratar na notícia apenas dos dados negativos do balanço da Petrobras. O enfoque ainda é ratificado através do uso de palavras como “prejuízo” e números negativos em bilhões de reais já no título, diferentemente da Petrobras e do Planalto, que enfatizaram o fato de o balanço ser auditado. Nesse sentido, o Planalto expressa-se por meio de citação da fala da então Presidenta do Brasil, Dilma Rousseff, a partir de um texto em defesa da Companhia, ao considerar a auditoria do balanço a superação de uma etapa que será positiva, além de mencionar um prêmio internacional a ser recebido pela Petrobras naquele período. O texto conta, ainda, com o discurso de Dilma em áudio e vídeo.

**Figura 31:** Postagem 7 (UA7) – Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China.

Petrobras . Blog Fatos e Dados

# Fatos e Dados

**BR PETROBRAS**

**Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China**

20.Mai.2015

Recomendar 33 Tweetar 128 Compartilhar 3



Assinamos ontem (19/05) acordo de cooperação com o Banco de Desenvolvimento da China - CDB para os anos de 2015 e 2016.

**A operação engloba financiamento de US\$ 3,5 bilhões - já desembolsados, conforme comunicado em 1º de abril deste ano - e o desembolso adicional de US\$ 1,5 bilhão, totalizando US\$ 5 bilhões no ano de 2015.**

O acordo foi assinado pelo nosso presidente, Aldemir Bendine, e pelo presidente do CDB, Hu Huainbang, durante cerimônia realizada em Brasília.

Este acordo dá continuidade à nossa parceria estratégica com o CDB, fortalecendo a cooperação entre as economias dos dois países.

Postado em: [Institucional]

**Petrobras na CPI**  
Acompanhe aqui.

**Documentos da CPI**

**Visitas**  
32.041.916

**Categorias**

- » Institucional
- » Atividades
- » Tecnologia e Inovação
- » Sociedade e Meio Ambiente
- » Produtos e Serviços
- » Postos Petrobras
- » Esclarecimentos
- » Reconhecimento
- » Respostas à imprensa
- » Petrobras na CPI

**O pré-sal é uma realidade.**  
Saiba mais.

Quadro 11 – Análise da Postagem 7 (UA7).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	20 de maio de 2015
<b>Título</b>	Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China
<b>Editoria/Categoria</b>	Institucional
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinamos-acordo-de-financiamento-de-us-5-bilhoes-com-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm">http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinamos-acordo-de-financiamento-de-us-5-bilhoes-com-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	Matéria anterior sobre mesmo assunto: <a href="http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinamos-contrato-de-financiamento-com-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm">http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinamos-contrato-de-financiamento-com-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm</a>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e imagem.
<b>Comentários</b>	Sim
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	-
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A identidade discursiva da instância de enunciação dá conta de mostrar a função pragmática da Companhia e sua força enquanto Empresa competitiva e com potencial de investimento. Para isso, toma a palavra para se dirigir aos investidores principalmente, interlocutor-ideal, a fim de firmar-se enquanto uma Estatal confiável para se investir.
<b>Finalidade/ Relação</b>	Por meio das visadas informativa (“fazer-saber”) e incitativa (“fazer-criar”), a instância enunciativa busca estabelecer uma relação de influência sobre o interlocutor, ao mostrar que os negócios da Companhia continuam sendo estabelecidos apesar da crise.
<b>Propósito/ Tematização</b>	O propósito da postagem refere-se a informar sobre o acordo de financiamento com o Banco de Desenvolvimento da China, uma das instituições que mais cresceu nos últimos anos, buscando dar transparência aos negócios e se autopromovendo como uma Empresa com sólido potencial de manter relações comerciais e econômicas com potências mundiais da atualidade. Para isso, o texto é redigido em 1ª

	<p>pessoa do plural, criando um efeito de que a empresa está unida nos negócios que faz e na superação da situação atual por qual passa.</p>
<b>Dispositivo</b>	<p>O dispositivo midiático em que se inscreve o ato refere-se à plataforma de blog, no qual além da linguagem verbal, é explorada a materialidade icônica de uma imagem ilustrativa de banco de dados. Ainda, o dispositivo possibilita o envio identificado de comentários no fim da postagem. Nesta há um comentário, porém, não respondido. Também, há as opções de compartilhamento do conteúdo nas mídias sociais LinkedIn e Twitter, além de recomendação da postagem diretamente no Facebook.</p>

Figura 32: Postagem 8 (UA8) – Investimentos da China no Brasil vão de transatlântico a Petrobras.

globo.com g1 globoesporte gshow famosos & etc vídeos ASSINE JÁ CENTRAL E-MAIL ENTRAR >

O GLOBO MENU BRASIL COMENTAR COMPARTILHAR BUSCAR CLIQUE E ASSINE

OFERTA MELHOR Câmera Digital Embutida BINÓCULO COM CÂMERA VEJA OFERTA

BLOG DO NOBLAT DESDE 2004 SIGA NAS REDES f t g+ i

HOME ARTIGOS CRÔNICAS ENTREVISTAS GERAL MEUS TEXTOS SOBRE ▾

Buscar no blog Q PUBLICIDADE

MAIS EM NOBLAT

MEUS TEXTOS  
**À espera das confissões de Fernando Baiano**  
 27/08/2015 10:05

CRÔNICAS  
**De Vermont**  
 27/08/2015 09:10

MEUS TEXTOS  
**O gosto pela mentira**  
 27/08/2015 08:05

GERAL  
**Lady bird**  
 27/08/2015 07:30

ECONOMIA

## Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras

Premiê chinês e Dilma anunciam 35 projetos. JBS celebra liberação da exportação de carne

20/05/2015 - 01h15

Carla Jiménez, EL País

Fazia doze anos que Li Keqiang não vinha ao Brasil e agora, como primeiro ministro, chega em grande estilo para selar 35 acordos bilionários com o Governo Dilma Rousseff. Um dos mais ambiciosos já havia vazado para a imprensa nos últimos dias.

O projeto ferroviário transcontinental que deve percorrer o Brasil de leste a oeste, atravessar a cordilheira dos Andes até chegar aos portos peruanos só existe, por ora, como um "estudo de viabilidade" dos três países. Mas, já está bem articulado, com um desenho que pretende facilitar a exportação de matérias-primas do Brasil e do Peru para o mercado chinês.

"É uma linha que sairá do Tocantins, da cidade de Campinorte [ferrovia norte sul] vai passar pelo Lucas do Rio Verde, no Mato Grosso, segue pelo Estado do Acre, até chegar ao Peru", disse Rousseff, que prevê ganhos para os produtores com a redução de custo na logística.

saiba mais

- Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras



Dilma e o premiê chinês Li Keqiang (Foto: Marcelo Camargo / Agência Brasil)

TAGS: • Economia

siga o blog do noblat | estação Jazz e Tal | vídeos políticos

ACERVO O GLOBO. ACESSE GRÁTIS POR 2 MESES.

ARTIGOS TODOS

**Dilemas e ambiguidades do quadro partidário**  
 Por Murilo de Aragão  
 27/08/2015 - 01h09  
 O quadro atual de ampla e incômoda incerteza tem sua origem nos dilemas e nas a...  
 COMENTE

**Mobilidade, direito social**  
 Por Paulo Cesar Marquee da Silva  
 27/08/2015 - 01h04  
 A iniciativa foi da deputada Luiza Erundina, do PSB de S. Paulo. Ela é autora d...  
 COMENTE

**O que vem por aí**  
 Por José Anibal  
 26/08/2015 - 01h20  
 Quer dizer que Dilma resolveu enfim cortar ministérios e reduzir uns (poucos) o...  
 COMENTE

**O resgate do jornalismo**  
 Por Carlos Alberto Di Franco  
 26/08/2015 - 01h15  
 Num mundo cada vez mais rápido, em que as informações se disseminam por múltipl...  
 COMENTE

**Caiu na real?**  
 Por Hubert Albuquerque  
 26/08/2015 - 01h10  
 Até ontem se vendiam ilusões. De forma exaustiva, a presidente Dilma Rousseff f...  
 COMENTE



Quadro 12 – Análise da Postagem 8 (UA8).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	20 de maio de 2015
<b>Título</b>	Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras.
<b>Editoria/Categoria</b>	Economia
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/05/investimentos-da-china-no-brasil-vaio-de-trem-transatlantico-petrobras.html">http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/05/investimentos-da-china-no-brasil-vaio-de-trem-transatlantico-petrobras.html</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	Matéria completa no site do ELPaís: <a href="http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/19/politica/1432059277_211030.html">http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/19/politica/1432059277_211030.html</a>
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e imagem
<b>Comentários</b>	Sim
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	Com colaboração do EL País
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A instância enunciadora toma o uso da palavra por meio de um texto formal e objetivo, assumindo um papel de instituição tradicional e legitimada a prestar informações à comunidade. Nesta postagem, apropria-se, citando a fonte, de uma voz externa: de uma jornalista do jornal EL País. O interlocutor-alvo da notícia refere-se aos cidadãos brasileiros leitores de O Globo e interessados em temas como Economia, Investimentos e Política internacional.
<b>Finalidade/ Relação</b>	Por meio das visadas informativa, incitativa e de captação, num texto bastante favorável ao governo federal, a instância enunciadora estabelece uma relação de proximidade, principalmente com os interlocutores das regiões próximas à futura ferroviária. Nesse sentido, o ato comunicacional tem a finalidade informar e ao mesmo tempo fazer com que o sentimento de esperança seja renovado entre a população brasileira.
<b>Propósito/ Tematização</b>	O texto narrativo, de caráter otimista, e escrito em 3ª pessoa do singular tem como propósito informar o interlocutor a respeito do acordo de investimentos bilionários da China com o Brasil. O foco,

	<p>porém, é em apenas um dos projetos da parceria entre os países, a ferrovia transcontinental do Brasil ao Peru.</p>
<b>Dispositivo</b>	<p>A troca linguageira se dá na ambiência do blog do Noblat, hospedado pelo portal de notícias de O Globo, e explora a materialidade icônica de uma imagem dos dois chefes de Estado participantes do convênio. Neste espaço há a possibilidade de realização de comentários, no entanto o único comentário realizado não é respondido pela instância enunciativa. Por meio de um “Saiba mais”, de um “siga o blog do Noblat”, e das seções “estação jaz e tal” e “vídeos políticos”, sugeridos ao final da postagem, o enunciador interpela o interlocutor a expandir sua experiência naquela ambiência por meio da hipertextualidade decorrente e do uso de multimídias digitais.</p>

**Figura 33:** Postagem 9 (UA 9) – Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses na Petrobras.

BRASIL Acesso à informação Participe Serviços Legislação Canais

Ir para o conteúdo Ir para o menu Ir para a busca Ir para o rodapé

Blog do **Planalto** PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA

ACESSIBILIDADE ALTO CONTRASTE

Por assunto Por data

Buscar no blog

Portal do Planalto Portal Brasil Vídeos Áudios Especiais Perguntas & respostas Fale com a Presidenta Receba os posts por e-mail

**DESTAQUES DO BLOG**

★ Dilkma lança programa que vai investir R\$ 186 bi em energia elétrica até 2018

Tamanho da fonte: A- A+

Terça-feira, 19 de maio de 2015 às 16:05

## Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses na Petrobras



O Brasil está ampliando, de forma substancial, uma ampla parceria já consolidada com a China nas áreas de petróleo, gás e hidroeletricidade. Entre os atos celebrados nesta terça-feira (19), durante a visita oficial ao País do primeiro-ministro chinês, Li Keqiang, a presidenta [Dilma Rousseff](#) citou os acordos de cooperação entre o [Banco de Desenvolvimento da China](#), o Banco de Indústria e Comércio da China, o [China Eximbank](#) e a [Petrobras](#).

*"O crédito oferecido de US\$ 10 bilhões, além de refletir a confiança que nossa empresa de petróleo possui, em muito contribuirá para o fortalecimento das atividades do pré-sal, onde já contamos com expressiva presença das empresas chinesas", comemorou a presidenta.*



Crédito chinês de US\$ 10 bilhões permite que Petrobras desenvolva atividades nas áreas de petróleo, gás e hidroeletricidade. Foto: Agência Petrobras

Durante a cerimônia oficial, no Palácio do Planalto, a presidenta e o primeiro-ministro acompanharam também, em tempo real, a cerimônia de inauguração das obras da linha de transmissão em ultra-alta tensão que levará eletricidade da Usina de Belo Monte ao Centro-Sul do País, "onde está a maior demanda por em energia".

*"Como vocês viram, lançamos, hoje, a pedra fundamental de uma linha de transmissão em ultra alta tensão em corrente contínua de 800 mil volts, a ser construída pelo consórcio [State Grid](#), chinês; [Furnas](#) e [Eletronorte](#), brasileiros. Este consórcio levará energia da usina de Belo Monte, no Pará, até Minas Gerais percorrendo 2.086 km", disse Dilma.*

A presidenta lembrou que os dois países também estabeleceram iniciativas de cooperação em energia renovável e nuclear, que permitirão o intercâmbio de experiências visando o desenvolvimento tecnológico e industrial conjunto.

Imprima: 

**TWITTER @BLOGPLANALTO**

**Tweets** Follow

**Blog do Planalto** @blogplanalto 15m  
Logo mais, @Dilmabr recebe os atletas que participaram de Toronto 2015. Acompanhe no @blogplanalto e no @Brasil2016 twitter.com/Brasil2016/sta... Expand

**Dialoga Brasil** @dialogabrasil 42m  
Hoje tem Face to Face com José Eduardo Cardozo, do @JusticaGovBR.  
Vem: facebook.com/DialogaBrasil #DilmaCardozo  
Tweet to @blogplanalto

**ASSUNTOS**

Agenda Bolsa-Família comércio exterior economia educação energia governo federal investimentos meio ambiente Minha Casa Minha Vida Ministério da Saúde obras ONU PAC Palácio do Planalto Petrobras pré-sal relações internacionais Rio de Janeiro saúde

**INSTAGRAM**

**INSTAGRAMS** by @palaciadoplanalto  
373 photos 19,008 followers



**VÍDEOS DO BLOG**

**Dilma convida brasileiros a opinarem sobre programas do governo por meio do Dialoga Brasil**

Presidenta Dilma Rousseff convida para o Di...

Quadro 13 – Análise da Postagem 9 (UA9).

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	19 de maio de 2015
<b>Título</b>	Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses na Petrobras.
<b>Editoria/Categoria</b>	-
<b>Link da notícia/ do post</b>	<a href="http://blog.planalto.gov.br/credito-de-us-10-bilhoes-mostra-confianca-dos-bancos-chineses-na-petrobras/">http://blog.planalto.gov.br/credito-de-us-10-bilhoes-mostra-confianca-dos-bancos-chineses-na-petrobras/</a>
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	Página da Presidenta no Facebook: <a href="https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff?fref=nf">https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff?fref=nf</a> Banco de Desenvolvimento da China: <a href="http://www.cdb.com.cn/english/">http://www.cdb.com.cn/english/</a> Outros cinco <i>hiperlinks</i> com páginas de destino não encontradas.
<b>Formatos do conteúdo</b>	Texto e imagem.
<b>Comentários</b>	Não
<b>Respostas</b>	Não
<b>Observações</b>	-
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	A instância enunciadora toma a palavra como sendo a instituição que representa o executivo federal e, portanto, busca defender os interesses do governo e do povo brasileiro. Sendo assim, empreende um discurso que traz uma voz externa, a da Presidenta Dilma, a fim de dar força e credibilidade à enunciação junto ao seu interlocutor-alvo, que se trata do povo brasileiro, do empresariado e de investidores internacionais.
<b>Finalidade/ Relação</b>	A postagem busca estabelecer por meio das visadas informativa (“fazer-saber”), incitativa (“fazer-criar”) e de captação (“fazer-sentir”), uma relação de força junto aos interlocutores-alvo, com a finalidade de enaltecer a capacidade de atração de investimentos do Brasil, a capacidade de produção de energia e a força da Petrobras mesmo num contexto turbulento.
<b>Propósito/ Tematização</b>	A principal pauta da notícia refere-se, de forma ampla, à questão energética brasileira, com explícita referência ao investimento estrangeiro chinês na Petrobras e à geração de energia pelas usinas do Brasil. Dessa forma, por meio de um discurso formal, traz algumas citações do discurso

	da Presidenta Dilma realizado durante a visita do primeiro-ministro chinês, posicionando-se de modo a informar, mas também promover e referenciar tanto o potencial da Petrobras quanto os esforços do Governo.
<b>Dispositivo</b>	É no Blog do Planalto que se estabelece o ato comunicacional, no qual se explora os recursos hipermediáticos, por meio do uso de <i>hiperlinks</i> que redirecionam para o perfil da Presidenta no Facebook e para o site do Banco de Desenvolvimento da China, além da potencialização da materialidade icônica que representa a pujança da Petrobras em termos de estrutura. Não há espaço para comentários na plataforma, apenas a disponibilização do <i>link</i> do post e espaço para que quem tenha blog possa rascunhar uma postagem ali mesmo. No entanto, também há a opção de compartilhamento direto pelos widgets do Twitter, Facebook e Google + no cabeçalho da notícia.

A partir da apreciação do “conjunto de unidades de análise 3”, composto por publicações postadas entre os dias 19 e 20 de maio de 2015, podemos depreender que a Petrobras adota uma postura institucional, ao construir seu texto como mais uma ação da estratégia da “agenda positiva” que a organização empreende diariamente, mesmo antes da crise. Nesse sentido, ela explora a temática do fato de modo a evidenciar que a Companhia continua tendo potencial para a atração de investimentos estrangeiros mesmo diante do cenário de investigações de corrupção na Estatal, demonstrando mais uma vez um tom otimista e confiante com vistas ao seu interlocutor ideal, o investidor. Já O Globo, por meio do Blog do Noblat, pauta os investimentos da China no Brasil, porém não aborda em seu texto o acordo específico entre a Petrobras e o Banco de Desenvolvimento da China. Causa estranheza a ausência desse tópico na matéria, uma vez que no título da mesma a ênfase é na Petrobras, a qual só vai aparecer na notícia se o leitor acessar o *link* do EL País no “saiba mais”, ao final da notícia, por meio de uma voz externa. Em face disso, constatamos que o contrato sofre uma quebra, visto que o enunciador capta o leitor pelo título, prometendo abordar um fato relacionado à Petrobras, mas não o faz no interior do discurso. Por sua vez, o Planalto, que representa o Brasil nos acordos internacionais, prioriza na sua postagem os investimentos na Petrobras, explícito pelo título, que traz o nome da Companhia. Tal abordagem, com trechos de citações do discurso otimista da então Presidenta Dilma Rousseff na cerimônia de assinatura de diversos acordos, e de imagem ilustrativa da Agência Petrobras, mostra os esforços do governo em reestabelecer a confiança na Estatal e no próprio governo por meio de uma agenda positiva em meio a crise.

## CAPÍTULO 5 – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DE PESQUISA

A estratégia sem tática é o caminho mais lento para a vitória. Tática sem estratégia é o ruído antes da derrota. (Sun Tzu)

Neste capítulo final, propomos uma articulação da comunicação de crise, do contrato de comunicação e das estratégias de comunicação, no sentido de tensionar todo o percurso da pesquisa. A partir do referencial teórico-metodológico e da análise do corpus de pesquisa, propomos: uma matriz de gestão estratégica de comunicação de crise para o campo organizacional, um quadro de pressupostos para presença e atuação em mídias digitais, além de um roteiro de planejamento de comunicação digital e um manual de comunicação de crise que considere o cenário da internet.

### 5.1 DISCUSSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

A partir da coleta dos elementos dos dados internos e externos dos contratos de comunicação dos três campos sociais (Quadro 14), estabelecidos através dos blogs selecionados, e após sistematização apresentada no capítulo anterior, podemos afirmar que:

No que se refere à **identidade no espaço de locução**, as três instâncias de produção analisadas tomam a palavra de forma diferente: a Petrobras se posiciona discursivamente de modo a se aproximar do interlocutor e fazê-lo crer a respeito do que ela enuncia, usando de sua função pragmática na área de atuação, assim como recorrendo à visada de captação para explorar o sentimento patriota, de esperança, confiança e orgulho que o interlocutor nutre pelo país e pela Companhia. Já o Globo explora a legitimidade de sua função expressiva, colocando-se no discurso como tradicional fornecedor de informações à população e responsável por retratar o mundo. Por sua vez, o Planalto se coloca no discurso como sendo uma instituição legitimada que, por sua função pragmática, é conhecedora da situação e do potencial da Estatal e, portanto, tem lugar de fala credível.

No que diz respeito à **finalidade no espaço de relação**, em que os objetivos são aplicados às intencionalidades, a intenção ambígua do campo dos *media* de informar e de ao mesmo tempo captar a audiência, também se aplica aos demais campos analisados nessa pesquisa. Percebemos que a finalidade das postagens em mídias sociais digitais, neste estudo representadas pelos blogs, não é apenas informativa, mas também incitativa e de captação, com vistas ao estabelecimento de relações de força e influência junto ao público. A Petrobras busca

informar, com a finalidade de esclarecer e defender-se; O Globo busca informar e ao mesmo tempo cumprir seu papel legítimo enquanto instituição midiática; e o Planalto, além da finalidade informativa, procura resguardar a capacidade produtiva da Estatal e o capital político envolvido através de um discurso otimista. Isso posto, temos que, de maneira muito semelhante, os três campos possuem o objetivo de fazer valer suas funções e sua legitimidade no espaço social.

**Quadro 14** – Resumo dos dados externos e internos verificados. Elaborado pelo autor.

<b>Representante</b>	<b>Petrobras</b>	<b>O Globo</b>	<b>Planalto</b>
<b>Dados do contrato</b>	(Blog Fatos e Dados)	(Blog do Noblat)	(Blog do Planalto)
<b>Identidade/Locução</b>	Formal/objetiva Função pragmática legítima Texto descritivo-argumentativo - 1ª pessoa do plural	Formal/objetiva Função expressiva legítima: fornecedor de informação Texto descritivo-argumentativo - 3ª pessoa sing./impessoal	Formal/objetiva Função pragmática Texto descritivo-argumentativo - 3ª pessoa do singular
<b>Finalidade/Relação</b>	Visadas: informativa, incitativa, prescritiva e de captação Relação de: força, aliança e influência	Visadas: informativa, incitativa, prescritiva e de captação Relação de: força e influência	Visadas: informativa, incitativa, prescritiva e de captação Relação de: força, aliança e influência
<b>Propósito/Tematização</b>	Propósito: informar, esclarecer, tornar transparente e autorreferenciar-se/ autopromover-se Tema: desdobramentos da crise da Companhia	Propósito: informacional, autorreferencial e referencial Tema: desdobramentos da crise da Petrobras	Propósito: informacional esclarecedor e referencial Tema: desdobramentos da crise da Estatal
<b>Dispositivo</b>	Hipertexto Multimídia Materialidade icônica Interação <i>Widgets</i>	Hipertexto Multimídia Materialidade icônica Comentários sem respostas <i>Widgets</i>	Hipertexto Multimídia Materialidade icônica <i>Widgets</i>

Em relação ao **propósito no espaço de tematização**, temos um mesmo tema em pauta mas com modos diferentes de intervenção: a Petrobras busca tornar transparentes fatos e dados e esclarecer mal-entendidos, boatos e matérias publicadas pela imprensa a respeito da crise e seus desdobramentos, propondo uma agenda positiva em suas postagens em meio a crise, autopromovendo-se. Já o Globo, aborda o mesmo tema de forma referencial, retratando e construindo sua realidade social, além de fazer o uso da estratégia de autorreferencialidade para sua construção discursiva. Por sua vez, o Planalto trata o tema com o propósito referencial também, com cunho informacional em defesa da Estatal que valoriza também o capital simbólico do próprio governo.

No que se trata do **dispositivo**, onde se inscreve o ato comunicacional, é por meio do blog corporativo que a Petrobras se apropria de lógicas da mídia (profissional, tecnológica e simbólica) e explora os recursos de multimídia, hipertexto, materialidade icônica e de interação com o leitor. Através do Blog do Noblat, O Globo potencializa sua função expressiva legítima, recorrendo à linguagem icônica e hipertextual para construir seu discurso, sem responder as dezenas de comentários dos leitores. Já o Planalto, por meio de seu blog institucional, explora os recursos de hipertexto e multimídia, principalmente áudios e vídeos, sem oferecer espaço para comentários aos leitores.

A partir da análise do contrato, verificamos marcas que se referem a estratégias mais amplas para a comunicação de crise empreendidas em suas publicações pelos campos sociais. De acordo com características semelhantes, dividimos as estratégias mapeadas em dois grandes grupos: **estratégias de visibilidade** e **estratégias de legitimação** (Quadro 15). O primeiro grupo dá conta de tornar visíveis pautas de interesse de cada campo ou autopromovê-los, por meio da exploração de recursos tecnológicos tais como a hipermedialidade (linguagem hipertextual + multimídia). Já as estratégias de legitimação são empreendidas na busca do permanente reconhecimento na sociedade, por meio do uso de recursos tecnológicos e de linguagem que permitem dar transparência aos processos a fim de garantir credibilidade, possibilitam a interação com o público com vistas à aproximação e ao relacionamento duradouro, permitem ainda a autorreferencialidade das instituições como reforço de sua importância e a exploração da riqueza semiótica que a materialidade icônica confere à pauta.



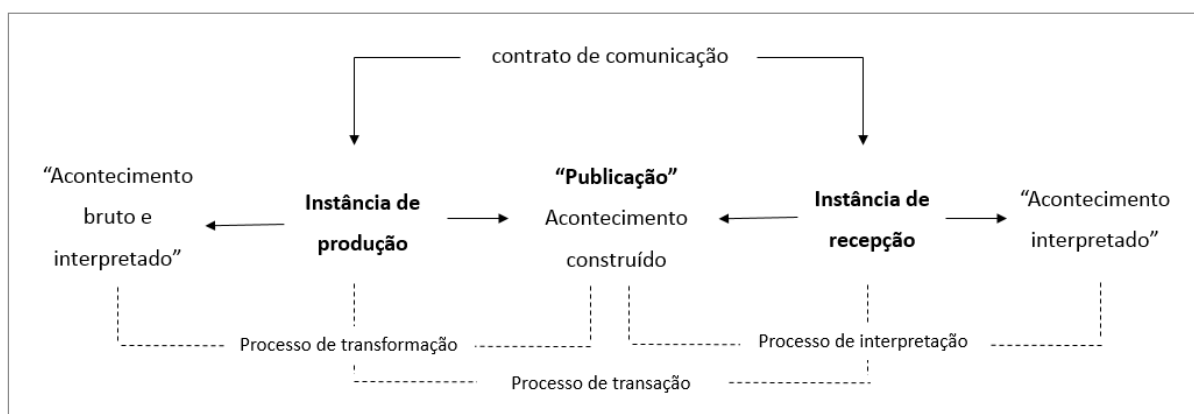
**Quadro 15** – Estratégias de visibilidade e legitimação dos campos organizacional, midiático e político identificadas em blogs. **Fonte:** Elaborado pelo autor.

CAMPO	CAMPO	CAMPO	CAMPO
ESTRATÉGIA	ORGANIZACIONAL	MIDIÁTICO	POLÍTICO
<b>VISIBILIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postagem no blog de conteúdo relacionado à crise</li> <li>- Replicação do conteúdo do blog em outras mídias proprietárias e mídias sociais digitais</li> <li>- <i>Widgets</i> para compartilhamento pelo público</li> <li>- Uso de <i>hiperlinks</i> no texto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postagem de conteúdo no blog</li> <li>- Replicação do conteúdo do blog em mídias sociais digitais</li> <li>- Chamadas na home do portal de notícias de hospedagem do blog</li> <li>- Uso de <i>hiperlinks</i> no texto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postagem de conteúdo relacionado à Petrobras no blog</li> <li>- Replicação do conteúdo do blog em mídias sociais digitais</li> <li>- <i>Widgets</i> para compartilhamento pelo público</li> <li>- Uso de áudio e vídeo além de texto escrito</li> <li>- Uso de <i>hiperlinks</i> no texto</li> </ul>
<b>LEGITIMAÇÃO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço específico para a crise</li> <li>- Referência a fatos positivos</li> <li>- Uso da marca, de imagens próprias e de banco de imagens</li> <li>- Autorreferência em/de publicações</li> <li>- Contra agendamento midiático</li> <li>- Desintermediação por meio do blog</li> <li>- Texto predominantemente descritivo-argumentativo, em 1ª pessoa do plural</li> <li>- Uso das visadas informativa, incitativa e de captação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espaço para comentários</li> <li>- Autorreferência em/de publicações</li> <li>- Agendamento midiático</li> <li>- Mediação</li> <li>- Convocação de outros campos (função pragmática) em matérias</li> <li>- Seção especial para a crise</li> <li>- Uso de infografia</li> <li>- Assinatura da notícia pelos jornalistas</li> <li>- Texto descritivo, objetivo, em 3ª pessoa do singular</li> <li>- Uso predominante das visadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contra agendamento midiático</li> <li>- Desintermediação por meio do blog</li> <li>- Uso de imagens relativas à Petrobras</li> <li>- Texto predominantemente argumentativo, em 3ª pessoa do singular</li> <li>- Uso das visadas informativa e incitativa</li> <li>- Explicitação de sua função pragmática</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explicitação de sua função pragmática</li> <li>- Relação de aliança e força com o leitor do blog</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>informativa e incitativa</li> <li>- Explicitação de sua função expressiva</li> </ul>	
--	--	---	--

Diante da identificação dessas estratégias de visibilidade e legitimação, dos princípios da Teoria da Miatização (HJARVARD, 2012, 2014, 2015) e do Contrato de Comunicação (CHARAUDEAU, 2013), inferimos que há uma relação que atravessa os campos sociais, num movimento de apropriação de lógicas (simbólica e tecnológica) e de funções (expressiva e pragmática) entre os domínios, disputa pela representação e pelo poder no espaço público, além da busca pela desintermediação em direção à construção da opinião pública, de relações e da imagem e reputação organizacionais, através de mídias proprietárias aqui representadas pelos blogs. É por meio desses dispositivos de encenação e do quadro das outras condições/restrições do contrato de comunicação que os campos sociais empreendem estratégias comunicativas e discursivas com vistas a publicizar o seu recorte de mundo construído no texto.

**Figura 34** – Contrato de comunicação dos campos sociais. (Adaptado de Charaudeau, 2013).



A fim de abranger os demais campos, além do midiático, redesenhamos o contrato de comunicação apresentado por Charaudeau (2013), substituindo a denominação do acontecimento construído de “notícia” por “publicação”, além de suprimir a palavra “midiática” que acompanhava as instâncias de produção e de recepção, visto que estamos tratando também do estabelecimento do contrato de comunicação por outros campos sociais, a partir da adaptação

das técnicas, tecnologias e estratégias do campo dos *media* pelos demais, conforme exposto na Figura 34.

Depreendemos, assim, ao longo dessa pesquisa, que os campos sociais buscam construir sentidos específicos a partir de um mesmo referencial, seja para reafirmar a função expressiva e autenticar os fatos – no caso dos *media* – que tratam a crise como mais um elemento que alimenta o seu negócio, fortalecer a sua legitimidade e a sua ideologia; seja para fazer frente à perspectiva apresentada pelos *media* – no caso dos demais campos analisados, que visam gerir a crise com fins institucionais, econômicos e políticos. Nesse sentido, o processo de legitimação através do qual os domínios sociais buscam justificar e validar suas ordens, por meio de estratégias com fins de cultivar reconhecimento, a exemplo da criação de blogs/sites/hotsites personalizados e da construção de discursos em multimídias, tudo isso se atualiza diariamente a partir de novas formas, meios e processos, tentando acompanhar e se adaptar ao dinamismo das forças sociais (DINIZ, 2006).

## 5.2 MATRIZ DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO DE CRISE

Diante dos dados coletados referentes aos contratos de comunicação, das estratégias mapeadas a partir dos três campos e da pesquisa bibliográfica realizada anteriormente, sugerimos como contribuição à área de Comunicação e às organizações um conjunto de ações estratégicas a serem empreendidas através do processo de comunicação de crise. Tais ações são voltadas para a gestão da comunicação de crise por organizações públicas e privadas no relacionamento com os seus públicos. Não se trata, porém, de um recurso para os campos midiático e político fazerem frente a crises de outros campos como forma de posicionamento, mas sim para o campo organizacional especificamente evitar crises e/ou gerir a comunicação de crise das empresas que dele fazem parte. Dessa forma, indicamos as seguintes práticas de comunicação estratégica:

**Quadro 16** – Práticas de Gestão Estratégica em Comunicação de Crise. Elaborado pelo autor.

Práticas estratégicas	Descrição
<b>1. Plano estratégico de comunicação de crise</b>	Documento que formaliza as práticas de comunicação na organização, levando em conta os objetivos, as metas, estratégias e a avaliação das ações.

<b>2. Relacionamento com a Imprensa e com a Comunidade</b>	Manutenção permanente do envio de releases aos veículos de comunicação e realização de programas contínuos de aproximação com a comunidade.
<b>3. Presença digital ativa: sites, hotsites, blogs e mídias sociais digitais</b>	Presença e atuação na internet de forma planejada e profissionalizada, considerando as características da ambiência digital, tais como interação, instantaneidade, convergência e formação de redes.
<b>4. Apropriação das lógicas midiáticas: tecnológica, profissional e simbólica</b>	Uso de tecnologias, linguagem, estratégias e <i>know-how</i> do campo mediático, fortalecendo a comunicação organizacional.
<b>5. Comunicação multimídia: online e off-line</b>	Potencialização de recursos multimídia disponíveis para a comunicação com os públicos em diferentes espaços a partir da convergência de mídias.
<b>6. Manutenção de canais abertos de comunicação</b>	Existência de pontos de contato e interação analógicos e digitais, com pessoas treinadas e disponíveis para ouvirem e responderem.
<b>7. Autorreferenciação/Auto-promocionalidade</b>	Publicações que se refiram às ações realizadas pela organização, a fim de dar visibilidade, fortalecer, legitimar valores e posicionamento.
<b>8. Desintermediação através de mídias proprietárias</b>	Uso de sites, blogs, <i>hotsites</i> específicos aplicativos móveis e outros espaços digitais próprios, além das mídias sociais digitais comerciais.
<b>9. Agenda positiva de notícias institucionais</b>	Publicação dos acontecimentos positivos que ocorrem na organização ou de realizações dela no sentido de potencializar fatos favoráveis que envolvam a organização.
<b>10. Política de transparência nos negócios e na gestão</b>	Formalização e fiscalização das práticas de gestão dos negócios na organização, mantendo investidores, colaboradores e comunidade informados e cientes.
<b>11. Comunicação integrada</b>	Coerência entre o discurso organizacional e a prática, com sinergia das áreas e subáreas da comunicação, envolvendo os diferentes públicos de interesse de forma efetiva.
<b>12. Exploração das linguagens icônica e hipertextual</b>	Potencializar o uso de diferentes linguagens que principalmente a internet oferece para a construção de estratégias comunicativas e discursivas, a exemplo de infografias, vídeos e <i>hiperlinks</i> .

<b>13. Potencialização das visadas incitativa e de captação no discurso</b>	Buscar com que os públicos creiam e sintam o impacto das ações realizadas pela organização, seja por meio da realização de projetos, divulgação ou relacionamento.
<b>14. Execução permanente de projetos sociais, ambientais, esportivos e culturais</b>	Realização de ações que construam bom relacionamento e imagem permanentemente, não apenas em momentos turbulentos.
<b>15. Realização periódica de auditorias de processos e de imagem</b>	Cultura de fiscalização, avaliação e revisão de práticas organizacionais, com vistas à detecção de riscos aos negócios e à imagem corporativa junto à sociedade.
<b>16. Política de controle e de avaliação das ações</b>	Instauração de medidas que tornem os processos passíveis de otimização, com objetivos, metas, métricas e indicadores predefinidos em planejamento.
<b>17. Manual de comunicação de crise atualizado</b>	Documento que formaliza as ações a serem postas em prática antes, durante e depois de uma crise, o qual preveja treinamentos, simulações, públicos, discursos, <i>staff</i> , porta-vozes, cronograma, comitê de crise e ações pontuais.

Tendo em vista essas práticas, ponderamos que ainda há necessidade por parte das organizações pela sistematização da sua presença digital, levando em conta alguns pressupostos do contexto da internet. Abaixo, organizamos na Figura 35 os cinco pontos que avaliamos serem essenciais na comunicação organizacional empreendida diariamente e que, em situações de crise, devem ser ainda mais fortalecidos.

As práticas de relações públicas não podem prescindir destes cinco pressupostos para a atuação estratégica em mídias digitais: conhecer seu público online (para não falar com ninguém ou com todo mundo), desenvolver planejamento específico para a ambiência digital (interligado ao plano tradicional global), avaliar o potencial, a adequação e a viabilidade do uso de cada tecnologia (a fim de não desperdiçar esforços e investimentos), além de priorizar o conteúdo e a interação em vez da disseminação unilateral de informações irrelevantes, mantendo-se interessante em meio a tantas publicações de outras organizações. Tendo isso como princípios, basta pensar nas ações e estratégias mais efetivas a serem empreendidas nesses espaços digitais, nos quais as relações públicas têm muito a potencializar, haja vista sua essência relacional.

**Figura 35** – Pressupostos para presença e atuação em mídias digitais. Elaborada pelo autor.



Com base nos itens 1 e 17 da Matriz de Gestão Estratégica de Comunicação de Crise e nos pressupostos para presença e atuação em mídias digitais, consideramos que também podemos contribuir neste trabalho com dois instrumentos fundamentais de gestão da comunicação: um roteiro para o planejamento de comunicação que inclua a área digital e um manual de comunicação de crise que considere também o cenário da internet.

As tradicionais funções de Relações Públicas não são substituídas quando as práticas de RP são empreendidas também em mídias digitais. O que acontece é um ajustamento à lógica da internet, mas com o aporte teórico, técnico e profissional que há tempos viemos aperfeiçoando diante da dinâmica dos cenários. Por isso, a atuação do relações-públicas, profissional responsável pela gestão dos relacionamentos, da comunicação, da identidade, imagem e reputação organizacionais, continua indispensável e ainda mais fortalecida, haja vista a visibilidade que a internet dá às potencialidades e ao mesmo tempo às fraquezas das organizações.

Sendo assim, o RP deve primar pelo planejamento de suas práticas, a partir de pesquisas, sob pena de incorrer em improvisações ou perder o controle em determinadas situações, uma

vez que a tomada de decisões na ambiência digital foi acelerada, provocando tanto resultados positivos pela competente condução de casos controversos quanto desastres de comunicação, pelo despreparo e falta de planejamento das marcas no trato das circunstâncias. Abaixo, listamos um roteiro com quinze passos como sugestão para a elaboração do plano de comunicação que leve em conta o contexto digital de atuação:

1. **Sumário executivo/ Apresentação:** descrever a organização/marca/produto/serviço: ramo de atuação, histórico, missão, visão, valores e objetivos organizacionais.
2. **Diagnóstico:** elencar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, realizar análise da concorrência, pesquisa de opinião pública, auditoria de imagem, netnografia, grupos focais, conversais informais, além de coletar e cruzar os dados do Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente (CRM) da organização.
3. **Públicos:** definir e descrever os públicos e as personas, estabelecer o grau de relação e envolvimento desses com a organização de acordo com as pesquisas realizadas.
4. **Prognóstico:** a partir do diagnóstico e do público, elencar situações que precisam de atenção especial e sugerir o que pode ser feito.
5. **Estratégia:** definir a estratégia de comunicação e de presença digital de acordo com a estratégia do negócio e das necessidades encontradas no diagnóstico.
6. **Posicionamento:** determinar o posicionamento off-line e em mídias digitais levando em conta o posicionamento do negócio, com justificativa e argumentação de defesa em caso de questionamentos, elogios ou ataques.
7. **Objetivos e metas:** definir objetivos e metas mensuráveis de curto, médio e longo prazos, de acordo com o planejamento global do negócio.
8. **Riscos e Crises:** elaborar levantamento de potenciais crises a serem enfrentadas, a partir da identificação de riscos, e descrever as soluções/respostas/medidas a serem tomadas.
9. **Plano de ação:** definir ações para multimídias (campanhas, concursos, eventos, calendarização), descrevendo-as e justificando-as.
10. **Plataformas:** definir as plataformas a serem usadas (dispositivos online e off-line)
11. **Recursos:** determinar os recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários para a execução do plano de ação.

12. **Presença off-line e online:** definir as editorias de conteúdo, linguagem, tom, padrão visual.
13. **Cronograma:** definir das datas de implementação e finalização de cada ação/etapa/postagem.
14. **Monitoramento e Controle:** elencar os *softwares* pagos e gratuitos a serem usados.
15. **Mensuração e Avaliação:** estabelecer as métricas e os indicadores quantitativos e qualitativos de referência, elencar as pesquisas a serem realizadas e métodos de avaliação.

Se antes de ter uma presença oficial na ambiência da internet o profissional de relações públicas não empreender este exercício de pensamento que apresentamos, respondendo a questionamentos mentais, levando em conta pareceres técnicos e formalizando o planejamento num plano de atuação mediante pesquisas e elaboração de estratégias, corre-se o risco de incorrer em ações incoerentes, ter presença digital apática, haver desperdício de investimentos, ausência de resultados positivos para a organização e até mesmo a geração de crises.

Nesse sentido, retomando a ideia de que hoje toda comunicação é de risco, em virtude da ampla visibilidade oriunda muito em razão dos espaços de comunicação digital, que possibilitou a qualquer agente se expressar e expor suas opiniões para muitos, as organizações precisam manter-se alertas e trazer em mãos um manual de comunicação de crise que leve em conta a ambiência da internet e suas características.

Tendo como referência o aporte teórico de Forni (2015), Coombs (2007), Argenti (2006) e Mitroff (2000) sobre prevenção e gestão de crises, elencamos a seguir um rol de itens que consideramos indispensáveis para prevenir e/ou gerenciar de forma efetiva a comunicação de crise, atualizando a bibliografia atual no sentido de incluir pontos concernentes ao contexto digital:

1. **Conceituações:** descrever os entendimentos de: risco, crise, sinais e de emergência para a organização.
2. **Objetivos do manual de crise:** elencar os objetivos da existência, da apresentação e do uso do manual.
3. **Objetivos da comunicação de crise:** elencar os objetivos das práticas de comunicação em períodos de crise.



4. **Glossário:** listar o significado de siglas, códigos, abreviaturas e termos técnicos a fim de facilitar a comunicação.
5. **Públicos:** determinar os públicos, segundo prioridades da organização e do cenário apresentado, a serem contatados, atendidos, deslocados, respondidos.
6. **Cenários:** delinear potenciais cenários, de acordo com os sinais do entorno ou a partir do *modus operandi* do ramo de negócio.
7. **Riscos:** elencar os riscos iminentes ou temas sensíveis, seus potenciais impactos e possíveis respostas.
8. **Comitê de crise:** definir as pessoas que farão parte (e se reunirão periodicamente), um ou mais porta-vozes, os instrumentos de gestão e descrever as atribuições do comitê e as funções de cada setor.
9. **Protocolos de ação:** estabelecer os protocolos de ação a fim de agilizar a atuação em momentos de crise.
10. **Fluxograma de ações:** delinear fluxogramas de cada ação a ser implementada durante e após a crise, a fim de facilitar o fluxo dos processos.
11. **Recursos:** definir locais, equipamentos, materiais e equipes e alocar recursos financeiros necessários para as providências.
12. **Check-list:** listar todas as ações necessárias a fim de sistematizar o andamento da gestão de crise e não precisar recorrer a improvisos.
13. **Ações básicas:** discriminar as ações necessárias e os procedimentos correspondentes de cada uma delas, constando nomes de setores/equipes/pessoas responsáveis e momentos de execução.
14. **Mailing:** manter uma lista atualizada de contatos importantes: equipe do comitê, imprensa, empresas de segurança, órgãos de segurança, emergência e defesa, órgãos do governo, unidades da organização (nome, cargo, ramal e telefone celular, e-mail, endereço, número de aplicativos de mensagens instantâneas).
15. **Imprensa:** manter relacionamento contínuo e permanente com a mídia, estabelecer mensagens-chave, definir períodos de atuação durante a instauração da crise e criar respostas para perguntas frequentes, além de estabelecer canais de comunicação online e off-line que estarão disponíveis.

- 16. Internet:** definir o posicionamento em mídias digitais, mensagens a serem postadas ou divulgadas, plataformas a serem priorizadas ou criadas, momentos de ação ou interferência, equipes e *softwares* necessários para o monitoramento e a interação.
- 17. Procedimentos complementares:** listar procedimentos que não são padrões, mas que podem ser úteis.
- 18. O que não fazer:** listar atitudes que devem ser evitadas pelos colaboradores e seus familiares, pelas chefias, pelos acionistas, a fim de evitar boatos ou transtornos maiores.
- 19. Ações para o pós-crise:** realizar pesquisas e auditorias de opinião e imagem, além de avaliar a crise, medir os impactos do ocorrido e propor mudanças se necessário.

Um manual de comunicação de crise precisa ser objetivo, claro, conciso e estar à disposição de todas as pessoas que fazem parte da organização, incluindo os familiares dos colaboradores, as comunidades próximas e os fornecedores, a fim de que se evite danos ainda maiores e que se possa contar com o apoio desses públicos também. Dessa forma, não basta apenas a direção, os colaboradores e os acionistas estarem envolvidos. É preciso um esforço conjunto e contínuo para prevenir e gerir riscos e crises. Daí a necessidade da presença de profissionais de relações públicas nas organizações permanentemente, uma vez que os relacionamentos e a imagem são construídos dia após dia, num trabalho consistente, planejado e de longo prazo, que garante a sustentabilidade do negócio, da marca, da identidade, dos valores, da imagem e do discurso organizacionais.

A comunicação não se refere, pois, a um conjunto de ações pontuais, sejam postagens em mídias digitais, eventos, sejam comunicados, *press-releases* ou campanhas. Diz respeito a um complexo estratégico de relações que busca pôr em comum as pessoas e as organizações em torno de objetivos e interesses. E nesse sentido, todo o ferramental, aliado a um planejamento consistente e à responsabilidade técnica profissional no cotidiano e no contexto de crise, será posto à disposição para que a organização defina estratégias comunicacionais e discursivas no sentido de estabelecer um contrato de comunicação com seus públicos, a fim de fazer valer seus valores, sua ideologia e sua simbólica no espaço social, buscando diminuir os impactos negativos de uma eventual crise.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Teoria da Miatização (HJARVARD, 2012, 2014, 2015) compreende que há um processo intensivo de miatização das práticas sociais, estabelecendo uma relação interinstitucional entre os domínios, com influências mútuas, transposição de funções e transformações das práticas sociais. Com base nisso, a presente tese tem o intuito de contribuir com tal perspectiva ao mostrar as porosidades entre os campos e também ampliar a abrangência de aplicação do contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2013), seja por analisar outros campos além do midiático seja por considerar a construção de textos por meio de dispositivos digitais de encenação a exemplo dos blogs. Isso tudo, levando em consideração um contexto de crise quase generalizada na sociedade brasileira, configurada pela ação de instituições, de organizações, de agentes sociais, culturais e políticos e do cenário internacional.

Nesse contexto, a problemática em questão neste trabalho buscava responder “De que forma se estabelecem os contratos de comunicação firmados pelos campos organizacional, midiático e político em mídias digitais no contexto de crise?”. Podemos inferir que, a fim de estabelecerem relacionamentos e defenderem a sua ordem axiológica junto aos públicos de interesse, todos eles operam escolhas ao entrarem no jogo que se constitui a troca languageira. Dessa forma, em busca de um lugar de fala, da possibilidade de produzir sentido e do poder simbólico que atribui credibilidade, autonomia e legitimidade ao campo, cada um deles lança mão de estratégias discursivas aliadas a estratégias comunicativas. Os modos de dizer revelam um jogo estratégico de comunicação jogado tanto pelos *media* quanto pelos outros campos sociais. Estabelecem, assim, contratos de comunicação que exploram principalmente as visadas informativa e incitativa, buscando uma relação de aliança, força e influência junto ao interlocutor, com o propósito de informar, tornar fatos transparentes, assim como autopromover-se ao autorreferenciar-se no discurso construído. Isso tudo se dá por meio da potencialização de elementos da mídia na ambiência digital, desintermediando o processo, tornando o invisível em hipervisível, explorando os recursos multimidiáticos disponíveis e apropriando-se das lógicas mediáticas (tecnológica, profissional e simbólica), no intuito de fazerem circular seus valores e atenderem os seus interesses.

Nesse sentido, reafirmamos a partir dessa pesquisa a influência constante que o campo mediático e seu *modus operandi* tem sobre o campo organizacional e o político, além dos demais (jurídico, religioso, científico, etc.), considerado ainda hoje como uma matriz para a busca de visibilidade, publicização, credibilidade e legitimação na sociedade. Na conjuntura

atual do Brasil, em que a crise retratada aqui não é apenas de imagem organizacional, mas também se articula com uma crise política, econômica e das instituições brasileiras, não podemos deixar de lembrar o papel preponderante que os *media* têm na construção desta realidade. Temos um cenário em que uma das empresas mais lucrativas, confiáveis e respeitadas do Brasil permanece diariamente em pauta nos principais veículos de comunicação do país e do exterior. Os *media*, assim, contribuem para a percepção que o público tem da crise e, no caso da imprensa brasileira com relação à crise atual, evidencia-se a ideia de que a culpa não é da organização, mas sim de alguns dirigentes já afastados e de agentes políticos.

A fim de responder à questão da pesquisa, lançamos mão de atingir alguns objetivos. Como objetivo geral, analisamos os contratos de comunicação de uma organização do campo midiático, por meio do Blog do Noblat, de uma do campo político, através do Blog do Planalto, e de uma do campo organizacional no contexto de crise, a partir do Blog Fatos e Dados, da Petrobras. Com relação aos objetivos específicos alcançados: 1) Mapeamos nas mídias digitais selecionadas para o estudo os principais momentos da crise da Petrobras abordados nas postagens dos três objetos elencados. Nessa etapa, selecionamos nove matérias dos referidos blogs, três de cada objeto de estudo, que continham a mesma pauta e foram postadas na mesma semana. 2) Verificamos as estratégias comunicativas empreendidas pela Petrobras, pelo O Globo e pelo Planalto nesses momentos em seus blogs através do mapeamento, da coleta e da descrição dos dados do contrato de comunicação. 3) Tensionamos as estratégias dos campos midiático, político e organizacional empreendidas nessas mídias digitais, seguido da proposição de uma matriz de gestão organizacional estratégica para o processo de comunicação de crise, além de propormos um roteiro de planejamento de comunicação digital e um manual de comunicação de crise que considerasse o cenário da internet.

A análise do contrato de comunicação proposto por Charaudeau (2013), aqui delimitado às postagens da Petrobras, de O Globo e do Planalto, revela indícios das estratégias empreendidas pelos campos organizacional, midiático e político na busca pela efetivação do ato comunicacional no momento de crise específico, seja para tratar a crise ou gerenciá-la. As características encontradas dizem respeito a estratégias de visibilidade da crise e legitimação da função expressiva pelo campo midiático, estratégias de visibilidade das medidas de gerenciamento da crise e legitimação da função pragmática pela Petrobras, e a estratégias de visibilidade de fatos positivos relacionados à Estatal e legitimação da função pragmática pelo Planalto.

Infere-se que as estratégias de comunicação das publicações do campo organizacional, do campo político e do campo dos *media* possuem enfoques distintos, de acordo com os

objetivos, funções e interesses de cada um deles. A empresa em crise, na busca por amenizar os fatos noticiados pela imprensa e pela sobrevivência do negócio, enfatiza o compromisso com a transparência das investigações, como também dá visibilidade às ações empreendidas diariamente. De outro lado, infere-se que o campo dos *media* explora o acontecimento ao destacar em suas notícias a crise de imagem e de credibilidade, atribuindo a condição de maior crise da história da Petrobras e uma das maiores do país. Já o Planalto, acionista majoritário, adota uma posição de defesa, ao exaltar as potencialidades da Companhia e a importância de se investigar atos de corrupção que envolvam pessoas ligadas à Petrobras e, para isso, dá ênfase às conquistas da Companhia a partir de suas publicações no Blog do Planalto.

Em face da pesquisa bibliográfica realizada e da análise empreendida, podemos afirmar que há uma disputa por visibilidade, poder e legitimidade via contratos de comunicação, uma espécie de concorrência entre os campos sociais, por meio do qual cada um deles representa a informação, uns com mais habilidade ou recursos que outros, mas com objetivos em comum: captar o público de seu interesse, construir uma opinião pública e um espaço público favoráveis, manter-se visível, erigir imagem e reputação positivas; isso tudo de acordo com o ideal da instância de produção midiática, política ou organizacional.

A partir das reflexões realizadas por meio dessa pesquisa e pela necessidade da delimitação do escopo e do tempo no desenvolvimento do presente estudo, acreditamos que a discussão suscitada aqui possibilita estudos futuros, sob outras perspectivas ou aprofundamentos, seja no contexto de crise ou em outros contextos específicos. Por isso, elencamos cinco sugestões de abordagens:

1. Análise do contrato de comunicação estabelecido por outros campos sociais, a exemplo dos campos religioso, jurídico, econômico e científico, a fim de complementar a nossa perspectiva e investigar potenciais elementos não encontrados na presente pesquisa;
2. Análise do contrato de comunicação estabelecido pelos campos sociais estudados e demais em outros dispositivos de encenação da informação em que todos os representantes tenham presença, a exemplo de mídias sociais digitais como Facebook, Twitter e Instagram;
3. Análise do contrato de comunicação sob a perspectiva da instância de recepção, por meio da realização de observações e entrevistas, no sentido de delinear o contrato por

meio do tensionamento entre os objetivos, interesses e ideologias de ambas as instâncias;

4. Mapeamento de novas estratégias de comunicação de crise diante da dinamicidade da ambiência da internet, além das sugeridas na matriz de gestão estratégica apresentada nesse estudo, e desenvolvimento das mesmas como feito com as práticas de planejamento e de gestão de crise por meio da descrição do plano e do manual feita aqui.

5. Comparação entre o contrato de comunicação estabelecido por meio dos blogs e o contrato de comunicação firmado por meio de outros dispositivos, tais como portais institucionais, *mobile websites* e publicações impressas.

Por fim, o estudo apresentado nos indicou que os campos sociais estabelecem, cada um, contratos de comunicação a partir do reconhecimento das condições internas e externas em que o ato comunicacional se efetua. Para isso, operam escolhas e empreendem estratégias comunicativas e discursivas com vistas à manutenção e ao fortalecimento da sua legitimidade no espaço social, por meio da formação da opinião pública favorável e imagem positiva oriundas da busca por uma relação de comunicação estabelecida via blogs.

## BIBLIOGRAFIA

ARGENTI, P. **A comunicação empresarial** - a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

BARBERO, J.M. **Dos meios às mediações**: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

BARICHELLO, E. M. M. R. Miatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de miatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Miatizado**. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43.

\_\_\_\_\_. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

BAUDRILLARD, J. **Tela total**: mito-ironias da era do virtual e da imagem. Porto Alegre: Sulina, 1997.

\_\_\_\_\_. **Simulacros e simulação**. Lisboa: Relógio D'Água, 1991a.

BECK, U. **Risk Society: towards a new modernity**. Londres: Sage, 1992.

BENOIT, W. L. *Image repair discourse and crisis communication*. **Public Relations Review**, 23 (2), 1997.

\_\_\_\_\_. *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany, Nova Iorque: State University of New York Press, 1995.

BENTHAN, J. *Panopticon, or the Inspection House*. London: T. Payne, 1791.

**BLOG DO NOBLAT**. Disponível em: <<http://noblat.oglobo.globo.com/>> Acesso em: 23 set. 2015.

**BLOG DO PLANALTO**. Disponível em: <<http://blog.planalto.gov.br/>> Acesso em: 23 set. 2015.

**BLOG FATOS E DADOS**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/>> Acesso em: 23 set. 2015.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 15ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BRAGA, J. L. Comunicação, disciplina indiciária. In: **Matrizes**. São Paulo, n. 2, abr. 2008. Disponível em <<http://www.matrizes.usp.br/ojs/index.php/matrizes/article/view/46>>. Acesso em: 21 ago. 2016.

\_\_\_\_\_. **A sociedade enfrenta sua mídia**: dispositivos sociais de crítica midiática. 1. ed. São Paulo: Paulus, 2006.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial**: da Rádio Peão às Mídias Sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014.

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

\_\_\_\_\_. A personalização dos contatos com a mídia e a construção da imagem nas organizações. **Organicom**, ano 2, número 2, 2005.

CAMPOS, C. R. **Comunicação de crise**. Rio de Janeiro, 08 set. 2015. Entrevista concedida a Jones Machado.

CASTELLS, M. *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial: Madrid, 2009.

\_\_\_\_\_. **A sociedade em rede**. Tradução de Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHARAUDEAU, P. **Discurso político**. São Paulo: Contexto, 2015.

\_\_\_\_\_. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2013.

CIPRIANI, F. **Blog Corporativo**. Aprenda como melhorar o relacionamento com seus clientes e fortalecer a imagem da sua empresa. 2 Ed. São Paulo: Novatec, 2008.

CONAR. Disponível em: <<http://www.conar.org.br/codigo/codigo.php>>. Acesso em: 23 jun. 2015.

COOMBS, W. T. *Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding*. California: Sage, 2007.

CURI, W. R. **Comunicação de crise**. Rio de Janeiro, 08 set. 2015. Entrevista concedida a Jones Machado.

DANS, E. *Blogs y empresas: Una aproximación a la vanguardia de la blogosfera corporativa*. **Revista Telos**. Espanha, n° 65, Outubro-Dezembro de 2005, pág. 78-85.

\_\_\_\_\_. **DAQUI PRA FRENTE**. Disponível em: <<http://daquiprafrente.hotsitespetrobras.com.br/>> Acesso em: 20 dez. 2015.

DINIZ, A. C. A. **Teoria da Legitimidade do Direito e do Estado:** uma abordagem moderna e pós-moderna. São Paulo: Landy Editora, 2006.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

ESTEVES, J. P. O Campo dos media e o desenvolvimento da Sociedade Moderna. In: **A ética da comunicação e os media modernos:** Legitimidade e poder nas sociedades complexas. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1998. p.143-186.

FAUSTO NETO, A. Fragmentos de uma «analítica» da midiatização. **Matrizes**. n. 2. abril, 2008.

FERREIRA, J. Como a circulação direciona os dispositivos, indivíduos e instituições? In: BRAGA, J. L. et. al. (orgs.) **10 perguntas para a produção de conhecimento em comunicação**. São Leopoldo, RS: Ed. Unisinos, 2013.



FIDLER, R. *Mediamorphosis: understanding new media*. Califórnia: Thousand Oaks, Sage Publications, 1997.

FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Crises e Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e Crise**. Disponível em <<http://www.jforni.jor.br/forni/?q=node/319>>. Acesso em: 28 de março de 2010.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação /A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. et.al. (orgs.) **Teorias da Comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Explicitação das Normas da ABNT. 17ed. Porto Alegre: Dáctilo Plus, 2014.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HEATH, R. L. *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

HJARVARD, S. Da mediação à Miatização: a institucionalização das novas mídias. *Parágrafo*. V. 2, N. 3, 2015. p. 51-62. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/>>

\_\_\_\_\_. Miatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Matrizes**. 2012, N. 5, p. 53-91. Disponível em: <[www.matrizes.usp.br](http://www.matrizes.usp.br/)>

\_\_\_\_\_. Miatização: conceituando a mudança social e cultural. **Matrizes**, v.8, n. 1, 2014. Disponível em: <[www.matrizes.usp.br](http://www.matrizes.usp.br/)>

IGARZA, R. *Burbujas de ocio. Nuevas formas de consumo cultural*. 1. Ed. Buenos Aires: La Crujía, 2009.

\_\_\_\_\_. *Nuevos Medios. Estrategias de convergencia*. 1. Ed. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

**INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT**. Disponível em: <<http://crisisconsultant.com/>> Acesso em: 21 out. 2015.

JOHNSON, T. **Pesquisa social mediada por computador**: Questões, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

JOST, F. Novos comportamentos para antigas mídias ou antigos comportamentos para novas mídias? **Matrizes**. V. 4, n.2. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/68>> Acesso em: 13 nov. 2014.

KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional na era digital: contexto, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**, v. XXVI, p. 38-51, 2007.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LAVAJATO. Disponível em: <[lavajato.hotsitespetrobras.com.br](http://lavajato.hotsitespetrobras.com.br)> Acesso em: 23 set. 2015.

LEONEL, T. **Blog do Noblat: estilo e autoria em jornalismo**. 1 ed. Curitiba: Appris, 2015.

MACHADO, J. **A configuração das estratégias de comunicação da Petrobras no contexto de convergência midiática**. 2012. 185f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) – Universidade Federal de Santa Maria.

MACHADO, J; BARICHELLO, E.M.M.R Comunicação de crise em mídias sociais digitais: um estudo do Twitter, do Facebook e do blog corporativo da Petrobras. **Organicom**. V.22, p. 187-197, 2015.

MARTINO, L. M. S. **Teoria da Comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5 ed. Petrópolis: Vozes, 2014.

MCLUHAN, H. M. *Understanding media: the extensions of man*. New York: The New American Library, 1964.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITROFF, I. *Managing Crisis before they happen*. New York: Amacom, 2000.

\_\_\_\_\_; PEARSON, C. *Crisis management – a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. São Francisco: Jossey Bass, 1993.

MORAES, D (org.). **Mutações do visível: da comunicação de massa à comunicação em rede**. Rio de Janeiro: Pão e Rosas, 2010.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (orgs). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NASSAR, P. O uso das novas tecnologias de acesso ao virtual. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006. p.150 - 162.

*O GLOBO*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/>> Acesso em: 30 set. 2015.

OLIVEIRA, I. L.; PENNINI, A. B. Reputação: a âncora das organizações em tempos de redes sociais. **Dispositiva** - Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, v. 2, p. 60-73-70, 2014.

PEREZ, R. A. *Pensar la estrategia: otra perspectiva*. 1. Ed. Buenos Aires: La Curiya, 2012.

\_\_\_\_\_. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel, 2001.

PÉRSIGO, P. M.; FOSSÁ, M. I. T. Estratégias de intersecção entre os campos político e midiático: os escândalos políticos em foco. In: BRITTES, Juçara (org.) **Saber militante: teoria e crítica nas políticas de comunicação no Brasil**. In São Paulo: Intercom, 2013. p.109-131.

*PETROBRAS*. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/>> Acesso em: 23 set. 2015.

*PALÁCIO DO PLANALTO*. Disponível em: <<http://www2.planalto.gov.br/>> Acesso em: 30 set. 2015.

*PORTAL DE TRANSPARÊNCIA PETROBRAS*. Disponível em: <<http://sites.petrobras.com.br/minisite/acessoainformacao/>> Acesso em: 23 set. 2015.

RODRIGUES, A. D. **Experiência, modernidade e campo dos media**. Biblioteca On Line de Ciências da Comunicação. Portugal, 1999. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rodrigues-adriano-expcampmedia.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2015.

\_\_\_\_\_. Delimitação, natureza e funções do discurso midiático. In: MOUILLAUD, Maurice. Sérgio Dayrell Porto (org.). **O Jornal: da forma ao sentido**. Brasília: Paralelo 15, 1997.

\_\_\_\_\_. **Estratégias da Comunicação: questão comunicacional e formas de sociabilidade**. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1990.

RÜDIGER, F. **As teorias da cibercultura: perspectivas, questões e autores**. 2. Ed. Porto Alegre: Sulina, 2013.

SAAD CORRÊA, E.. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. *Organicom* (USP), v. 6, p. 161-167, 2009.

\_\_\_\_\_. Momento de Mudar. **Comunicação 360 Graus**, v. 13, p. 6-6, 2009.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamentos com os públicos. **Organicom**. N. 3. São Paulo: Gestcorp- ECA/USP, 2005.

\_\_\_\_\_. **Estratégias para a mídia digital**. Internet, informação e comunicação. 2.ed. São Paulo: SENAC, 2003.

SAAD CORRÊA, E., CORRÊA, H. L. Convergência de Mídias: primeiras contribuições para um modelo epistemológico e definição de metodologias de pesquisa. **Verso e Reverso** (São Leopoldo), v. 50, p. 03, 2008.

SCOLARI, C. A. *Hipermediaciones. Elementos para una Teoría de la Comunicación Digital Interactiva*. Barcelona: Gedisa, 2008.

SIMÕES, R. P. **Informação, Inteligência e Utopia**. Contribuições à Teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Relações Públicas: função política**. 2ªed. Novo Hamburgo/RS: Sagra, 1987.

SODRÉ, M. **Antropológica do Espelho: por uma teoria da comunicação linear e em rede**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

**SUPERAÇÃO**. Disponível em: <<http://superacao.hotsitespetrobras.com.br/>> Acesso em: 23 set. 2015.

TEIXEIRA, P. B. **Caiu na rede. E agora?** Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2013.

TERRA, C. F. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

\_\_\_\_\_. **Usuário-mídia: a relação da comunicação organizacional e do conteúdo gerado pelo usuário**. São Paulo – SP, 2010. Tese de Doutorado - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

THOMPSON, J. B. **A Mídia e a Modernidade**. Uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2012.

\_\_\_\_\_. **Ideologia e cultura moderna**. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9 ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

\_\_\_\_\_. A nova visibilidade. **Matrizes**, V.1, n. 2, 2008. Disponível em: <<http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/82>> Acesso em: 13 nov 2014.

TIRONI, E.; CAVALLO, A. *Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales*. Chile: Aguilar Chilena de Ediciones, 2004.

ULMER, R. R.; SELNOW, T. L.; SEEGER, M. *Effective Crisis Communication: moving from crisis to opportunity*. California: Sage, 2007.

VERÓN, E. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005, 286 p.

WHITAKER, R. *El fin de la privacidad; como la vigilancia total se está convirtiendo en realidad*. Paidós: Barcelona, 1999.

WOLTON, D. **Informar não é comunicar**. Traduzido por Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: o planejamento e métodos**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## **APÊNDICES**

**APÊNDICE A** – Formulário para coleta de dados das postagens

**APÊNDICE B** – Roteiro de questões para entrevista em profundidade

**APÊNDICE C** – Transcrição de entrevista

**APÊNDICE A – Formulário para coleta de dados das postagens**

<b>DADOS DAS POSTAGENS</b>	
<b>Data</b>	
<b>Título</b>	
<b>Editoria/Categoria</b>	
<b>Link da notícia/ do post</b>	
<b>Link e conteúdo do link presente na notícia / no post</b>	
<b>Formatos do conteúdo</b>	
<b>Comentários</b>	
<b>Respostas</b>	
<b>Observações</b>	
<b>DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO</b>	
<b>Identidade/ Locução</b>	
<b>Finalidade/ Relação</b>	
<b>Propósito/ Tematização</b>	
<b>Dispositivo</b>	

**APÊNDICE B** – Roteiro de questões para Entrevista em Profundidade

1. Quando, como, por quem e por que o blog Fatos e Dados foi criado?
2. Qual setor é responsável pelo blog Fatos e Dados hoje?
3. A qual público o blog se destina? Se for mais de um, há algum prioritário/preferencial?
4. A Companhia possui delineada uma estratégia de gestão de crises? Se sim, como ela se efetiva no que tange à área da comunicação?
5. Além da equipe de Comunicação da própria Petrobras, há empresas externas atendendo a empresa?
6. Há alguma empresa de consultoria específica para atuar no gerenciamento de crise?
7. Se sim, como é a divisão ou integração dos processos entre equipe interna e empresa de consultoria?
8. Como é decidido o que será pauta de postagem no blog?
9. Há uma periodicidade predefinida das publicações no blog Fatos e Dados ou depende dos acontecimentos que ocorrem na Companhia e no seu entorno?
10. Os textos das postagens são escritos por quem? Eles são revisados por algum integrante da Diretoria Executiva?
11. Quem decide o que será e o que não será questionado/refutado com relação às publicações da imprensa que são comentadas no blog?
12. Qual a política de resposta aos comentários no blog? Eles são moderados?
13. Há no blog, as seções: “Petrobras na CPI” e “Documentos da CPI”. E quanto à Operação Lava Jato, da Polícia Federal?

## APÊNDICE C – Transcrição de entrevista

### **Entrevista com gestores de comunicação da Petrobras**

Data de realização: 08 de setembro de 2015 – 18h

**Nome do entrevistado:** Walter Romano Curi (WRC)

**Profissão:** Publicitário

**Cargo na empresa:** Gerente de Mídias Proprietárias

**Nome da entrevistada:** Carolina Rocha Campos (CRC)

**Profissão:** Jornalista

**Cargo na empresa:** Gerente de Imprensa

#### **1. Quando, como, por quem e por que o blog Fatos e Dados foi criado?**

WRC - O blog foi criado em 2009, no contexto da primeira CPI da Petrobras. A empresa entendia que o seu ponto de vista e a abordagem que ela tinha sobre uma série de conteúdos que estavam sendo trabalhados pela imprensa naquele momento não estava considerando efetivamente qual era a visão da empresa sobre isso. E aí houve a decisão de criar um veículo desintermediado pra que a empresa pudesse se posicionar acerca do grande volume de conteúdo que tinha na época, tanto proativamente, quanto até podendo mostrar mais claramente era o tipo de pergunta e resposta que ela dava para imprensa e que muitas vezes era editado. De maneira geral foi isso que foi o primeiro movimento de criação do blog. Junto dele veio o Twitter, depois outras redes sociais que foram dando mais robustez a essa presença da marca nesse tipo de conteúdo.

#### **2. Qual setor é responsável pelo blog Fatos e Dados hoje?**

WRC - Foi criado dentro da Comunicação Institucional, cuja responsabilidade continua hoje sendo da Comunicação Institucional.

#### **3. A qual público o blog se destina? Se for mais de um, há algum prioritário/preferencial?**

WRC - A sociedade em geral. Num primeiro momento a gente percebeu que houve um grande movimento de blogueiros independentes vendo ele como quase uma bandeira de um novo movimento corporativo de tipo de uso de comunicação. Depois de um tempo ele acabou fidelizando, tem uma fidelização de um movimento por esse lado de pessoas que acreditam na



inovação da comunicação. Nesse tempo de 2009 a 2015 isso acabou deixando de ser o grande mote, porque outras empresas fizeram isso, deixou de ser uma novidade isso. E hoje a gente trabalha ele como uma visão de público geral, até porque entre a CPI de 2009 e a CPI que veio acontecer agora em 2015 já não tinha mais a mesma causa para a existência do blog. A gente teve que pensar ele editorialmente para que ele tivesse uma sobrevida e mantivesse relevância para o público. É um pensamento cruzado de públicos. A gente tem mapeado 13 públicos aqui específicos, de investidores a público interno. Entre os 13 públicos que mais estão próximos da marca, os que tem mais engajamento, a gente entende que ali seja o repositório que as pessoas possam buscar argumentos pra defender a empresa. Então, tem uma pitada de cada público; tem público interno, às vezes tem investidores, às vezes tem comunidade acadêmico-científica, fornecedores. Então, assim, não dá pra estratificar pela visão do público, mas na verdade pelo grau de relacionamento e pelo desejo dele de ser um advogado da marca. A gente entende que o canal serve pra isso.

#### **4. No momento de redação do texto, ele é escrito para quem?**

WRC - Aí tem uma grande parte quem vem da assessoria de imprensa. Talvez seja 70% do conteúdo seja derivado da assessoria de imprensa e que muitas vezes não é orientado a um único público, desde veículos segmentados que eles fazem pelos diversos temas que a empresa tem, seja o viés econômico, viés de negócio, viés de patrocínio, de responsabilidade social. Então, ele acaba acomodando uma pluralidade de temas e com isso, potencialmente, atingindo públicos diferentes por essa abrangência que a gente tem.

#### **Sobre a distribuição do conteúdo no blog que sai da gerência de imprensa**

CRC – A maior parte que vai pro blog é muito de atendimento reativo. Então a gente recebe uma demanda da imprensa, e as perguntas junto com a íntegra das respostas são repassadas para a área de digital que vai avaliar. Se for preciso faz algum tipo de edição, mas em geral é muito pouco quase nada. (WRC – mais mudança de voz, para falar em primeira pessoa). E aí eles lá, esperam a matéria ser publicada. Então a gente respondeu a demanda “x”. Então tem lá: perguntas e respostas. Eles ficam com esse material. Mas vão monitorando o veículo. A partir do momento que a matéria é publicada aí eles colocam no blog tanto a matéria quanto a pauta que chegou e a resposta que foi dada. Então esse é basicamente o conteúdo que sai da assessoria de imprensa e que alimenta o blog (WRC – “e os releases também...”). A parte da agenda positiva! Tem as notas à imprensa. Hoje a gente também tem conteúdos que a gente manda como matéria exclusiva ou como notinha de coluna e que depois disso é repassado para vocês

(da área digital) também, mas nesse material normalmente vocês trabalham em cima, fazem algum tipo de edição.

WRC – Aí nessa agenda positiva a gente consegue complementar conteúdo e também trabalhar formato em função desse primeiro olhar que era pra imprensa. Então a gente consegue trabalhar produtos que a gente tem no ecossistema de propriedades digitais da marca. Às vezes a gente lança infográficos especiais para explicar como funcionam as plataformas. Então o blog serve muito para ativar também conteúdos que a gente está usando em outros canais e talvez essa questão do público realmente a gente entende que o blog pode ter um volume maior de conteúdo sem dar uma destinação específica pra público, porque a gente pode segmentar o público na hora que a gente for fazer uma ativação no Twitter desse post, por exemplo. A gente segmenta pra que tipo de perfil e interesse a gente quer, ou no Facebook. Então a gente usa outros canais para abordar o público direcionado que a gente quer. E nem sempre o post do blog é segmentado para o mesmo público. Então a gente vê o conteúdo que tá no blog e a partir dele escolhe pra quem que a gente quer falar. É muito uma visão de ser um grande repositório da visão da empresa no máximo de conteúdos possíveis que a gente conseguir ter.

#### **5. Esta agenda positiva de pautas é permanente ou foi criada no momento da crise?**

CRC - Não, é permanente.

#### **6. O blog é considerado o principal espaço de comunicação da empresa?**

WRC - Pra comunicação mais quente, sim. Mas se a gente for mensurar ele em relação ao site e às mídias sociais, não diria exatamente isso. O engajamento no Facebook é ainda muito grande pra marca hoje. E nem sempre o conteúdo do face é derivado do blog, às vezes tem conteúdos que estão só ali dentro. E a gente tem áreas do site que são muito acessadas. Por mais que elas não são tão quentes, mas elas têm um volume de acesso muito grande. Por exemplo, a área de carreiras, que apresenta como é a relação de trabalho com a empresa, de estágios ou processos seletivos é muito acessada. A área que apresenta as operações da empresa também é muito acessada. Então, na verdade é uma dinâmica de conteúdo mais perene com conteúdo mais quente e a gente fica calibrando as duas ali dentro.

#### **7. A Companhia possui delineada uma estratégia de gestão de crises? Ela existe desde quando e com que periodicidade ela é revisada?**

CRC – Então, existe um sistema de comunicação de crise que é normatizado. Tem um manual bastante completo que prevê os procedimentos, ele tem gradação de crise que tem apelo regional ou potencial local, potencial nacional. Então, ele normatiza todo esse fluxo de comunicação, prevendo inclusive todas as ferramentas, não é só comunicação digital, mas também comunicação interna, que em alguns casos pode ser o prioritário, assessoria de imprensa, que em geral a imprensa faz uma cobertura em tempo real do que está acontecendo. Então, sim, isso é previsto e está normatizado. Agora a gente tá passando por um processo de reestruturação da comunicação da Petrobras como um todo. E vai ser criada uma coordenação. Até então, a gente teve o seguinte: essas normas existem há mais de uma década. Só que ele (o sistema de comunicação de crise) passou por algumas mudanças mais recentemente e isso será reorganizado em termos de processo, mas isso está sendo olhado nesse âmbito de reestruturação da comunicação e a gente não tem detalhes de como vai ficar.

**8. Se surge alguma crise no momento, como a gestão se efetiva no âmbito da comunicação?**

CRC - O gerente executivo ele é acionado e as áreas se falam. Na verdade, assim, hoje a (gerência de) imprensa tá puxando muito a coisa da produção do conteúdo. Vamos produzir um posicionamento sobre o fato que aconteceu em tal lugar, é um acidente, por exemplo. Daí a gerência de imprensa produz esse conteúdo, aprova em todas as instâncias com o gerente executivo e até com o presidente. Daí esse manual de crise prevê o que é aprovado em qual instância. Dependendo, por exemplo, se for um acidente mais grave, tem que ir para o presidente, não tem como. Daí a gente valida com o presidente e compartilha para que as áreas façam a comunicação com seus respectivos públicos: comunicação interna, comunicação digital vai dar o tratamento que tem que dar nas redes sociais. Cada área faz o seu dever de casa.

**9. Além da equipe de Comunicação da própria Petrobras, há empresas externas atendendo a empresa?**

CRC – Cada gerência tem o seu ou os seus fornecedores (de produtos comunicacionais).

**9. Há alguma empresa de consultoria específica para atuar no gerenciamento de crise?**

CRC – No momento não.

**10. Como é decidido o que será pauta de postagem no blog? Parte da empresa? Parte da demanda da imprensa?**

WRC – Têm vários inputs. Tem esse input das perguntas e respostas da imprensa, reativo. Tem alguns inputs de pautas positivas que a imprensa gera também. Tem inputs de coisas que são frequentes da empresa, os resultados trimestrais, taxas de produção. Passam pela imprensa, mas já é uma rotina que vem da nossa área de exploração e produção que a gente já sabe que é previsto, ou da área financeira, de investidores. E além disso, a gente dentro da comunicação cria um fluxo para uma série de conteúdos que vem de patrocínios, de outras ações de comunicação, que derivam de promoções, sites e experiências que a gente faz. Tem uma equipe no blog que tá diariamente gerindo essas pautas e distribuindo esses conteúdos que chega e pensando novos conteúdos, até através de monitoramento que a gente faz em redes sociais, através de páginas mais acessadas, desempenho que a gente tem de um canal a outro. A gente consegue identificar o que funciona melhor ou não. Tem gente ali no dia a dia pensando esses conteúdos para as próximas semanas.

CRC – E hoje tem também um grupo de conteúdo que se reúne diariamente. É um grupo formado por representantes de cada uma das gerências. Então, tem um representante de assessoria, um de digital, tem um de comunicação interna e diariamente eles sentam e discutem os assuntos mais relevantes. E isso gera insumos para eles postarem.

**11. Há uma periodicidade predefinida das publicações no blog Fatos e Dados ou depende dos acontecimentos que ocorrem na Companhia e no seu entorno?**

WRC – Sim. A gente consegue estabelecer. Nesse contexto de crise às vezes teve alguns momentos de interrupção para a empresa repensar qual a ênfase que ela deveria dar a um conteúdo ou outro porque o mais crítico era responder algumas questões que estavam sendo tratadas na CPI. Mas agora, depois que entra numa dinâmica já mais estabelecida a gente consegue prever. A gente tenta fazer entre duas, até três publicações por dia. Pelo porte da empresa a gente sabe que consegue, não é um exercício tão complicado fazer isso. E a gente tem muito conteúdo, muita fonte de conteúdo, pois são operações regionalizadas com uma diversidade muito grande de tipo de atividade que a empresa faz. E aí a gente consegue ter uma planilha prevendo esse tipo de conteúdo que a gente vai fazer já com um processo conhecido.

**12. Caso haja algum evento crítico num determinado dia e têm publicações agendadas/programadas?**

WRC – A gente tira. Tanto que as postagens de sábado e domingo muitas vezes têm temáticas leves e a equipe evita agendar se não está a tempo de desagendar, porque o nosso negócio pode

ter uma operação que tenha um acidente, que é crítico para isso. Não é uma comunicação de sabonete (risos).

**13. Os textos das postagens são escritos por quem? Eles são revisados por algum integrante da Diretoria Executiva?**

WRC – Alguns. No momento atual, por conta de crise, sim. Mas na maioria das pautas positivas a gente já consegue uma autonomia maior aqui. Um desafio que a gente tem que não é só blog, é redes sociais, é a empresa entender e que a gente tá conseguindo é que a aprovação deve ser feita na área da informação e não do conteúdo fechado. Como o modelo muitas vezes da imprensa, que é o release, que é um produto, é difícil pras pessoas entenderem que às vezes a comunicação vai ser apenas uma imagem e um título, um infográfico; e a empresa é muito grande. É uma conquista que a gente tem que fazer com cada interação, com cada ponto, para as pessoas perceberem que para funcionar nos meios digitais a gente não pode estar preso a um formato.

**14. Quem decide o que será e o que não será questionado/refutado com relação às publicações da imprensa que são comentadas no blog?**

CRC – A gente faz uma avaliação prévia na gerência de imprensa e daí tem a ver com a demanda, depende do que o jornalista está pedindo, mas a gente faz uma avaliação também considerando o contexto, considerando outras matérias que já foram publicadas sobre o assunto, que tipo de resposta a Petrobras já deu sobre aquela pauta e aí a gente manda, os diretores são diretamente envolvidos nesse fluxo de atendimento, e a gente manda com uma recomendação. Então, se a gente já tem algum posicionamento semelhante, a gente já manda uma recomendação de posicionamento e com a sugestão de resposta. Mas tudo é avaliado por cada diretor da área. E aí eles podem concordar ou não. Podem virar e falar: “não, nesse caso a gente acha que não dá para seguir essa linha” - e aí a gente vai negociando até chegar num ponto de acordo ou acatar a orientação deles.

**15. Qual a política de resposta aos comentários no blog? Eles são moderados por alguém?**

WRC – Todos que são relacionados ao tema, sim. Se é agressão gratuita, ou se é algo que foge do tema, a gente responde até por fora, por e-mail para as pessoas. Mas publicamente não abre ali pro painel genérico de comentários. São moderados. Às vezes, alguém pede um patrocínio. Por e-mail a gente dá o caminho para que ela chegue na gerência de patrocínio. A gente não transforma o blog num “superSAC”, assim como a gente não faz nem no Twitter nem com o

Facebook, porque o volume é muito grande. A gente tem uma estrutura de ouvidoria, tem canal de denúncia, tem o SAC da empresa e a gente integrar tudo isso hoje é uma coisa inviável. Então a gente aponta os caminhos para que a pessoa tenha sua demanda atendida, mas não transforma o blog nesse “super professor” de respostas.

#### **16. Qual o objetivo dos textos publicados no Fatos e Dados?**

WRC – É resguardar a reputação da empresa. No contexto atual, é reverter percepções que a gente percebe que estão equivocadas. A gente sabe que tem um cenário político que atua também contra a empresa hoje, e nem sempre o que está sendo consolidado é exatamente a realidade da empresa. Daí é dar ênfase que a empresa se mantém lucrativa, tem consciência do momento do contexto macroeconômico e que está trabalhando para reverter isso. E mostrar que ela continua viva, com atividades, com alguns empreendimentos, com patrocínios, desenvolvendo combustíveis de qualidade com tecnologia. Enfim, cada vez mais buscando um diálogo relevante, tentando não falar sozinha. Essa é uma mudança que a gente tem tido nos últimos 2 anos. A gente tem um sistema de identidade que é muito legal que diz isso: o tom de voz verbal da Petrobras é baseado em diálogo relevante. E essa mudança a gente está implementando aqui dentro. Monitorar cada vez mais, ouvir mais o que as pessoas demandam para que a gente consiga se inserir a partir dessas questões e não ficar pautando sozinho conteúdo.

#### **17. Há no blog, as seções: “Petrobras na CPI” e “Documentos da CPI”. E quanto à Operação Lava Jato, da Polícia Federal?**

WRC – A Operação Lava-Jato, pela forma com que ela se estabeleceu, que é baseada em vazamentos, é difícil a Petrobras se posicionar em relação ao que não é oficial. Essa é a maior dificuldade que a gente tem. Então, a empresa, primeiro, está contribuindo com tudo o que o Ministério Público pergunta ou a Polícia Federal está questionando, a Petrobras está super engajada, seus advogados, seu corpo técnico, da maneira mais transparente, buscando esclarecer. Porque a empresa também foi prejudicada, os técnicos que trabalham aqui dentro e que são supercompetentes se incomodam com isso e querem que o que aconteceu seja resolvido para que a empresa continue funcionando. E aí a empresa só pode se posicionar sobre o que realmente foi apurado e não sobre especulações, que infelizmente aparece na mídia antes. Como comunicação a gente tem que lidar com aquilo, mas como posicionamento oficial nem sempre a gente pode responder sobre isso. A gente aqui dentro da comunicação também tinha muita

ansiedade em relação a isso. “Mas isso é uma suposição. A gente vai entrar nesse campo de discussão?” Daí a gente tem o departamento jurídico e uma série de outras pessoas envolvidas falando: “Não, tem o centro da ciência para lidar com cada questão dessa”. Para a Lava-Jato a gente optou por ter um texto de posicionamento que a gente criou, que tá até na homepage do site: “Nossas providências em relação à Lava-Jato”. E ele é atualizado, até gostaríamos que fosse atualizado com mais frequência, mas realmente são muitas informações a serem apuradas aqui dentro. A gente atualizar ele de 15 em 15 dias, porque ali a gente só coloca o que realmente já é fato. Não é algo que está em suposição. Vários marcos, como a devolução de parte do dinheiro, as mudanças com relação à governança que a empresa tem feito. Foi o caminho adotado entre pulverizar demais e ficar efêmero e sumir o conteúdo, ou ter algo que é a nossa visão nesse momento, a gente optou por este caminho.