

GESTÃO
ESTRATÉGICA
DA **COMUNICAÇÃO** DE



JONES MACHADO

FACOS – UFSM

Indispensável para refletirmos sobre o cenário da comunicação social no Brasil, o processo de midiatização e hipervisibilidade, o livro - que é fruto da tese de doutorado do autor - dá conta de aspectos teóricos e acadêmicos, assim como lança luz sobre as práticas profissionais de relações públicas no contexto de crise. Além de sua contribuição científica, a pesquisa relatada propõe uma matriz de gestão estratégica de comunicação de crise para o campo organizacional, um quadro de pressupostos para presença e atuação em mídias digitais, um roteiro de planejamento de comunicação digital e também um manual de comunicação de crise que considera o cenário da internet. Recomendo muito a leitura!

EUGENIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO

Doutora em Comunicação, Professora Titular, Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM, PhD pela University College London.

Na Sociedade hiperconectada em rede, a crise é o novo comum. Seja pelo ambiente midiático marcado pela comunicação um a um ou pelas incertezas que caracterizam a complexidade dos tempos vividos, os eventos críticos que afetam os objetivos organizacionais são inevitáveis. Essa nova realidade afeta projetos, marcas, empresas, ONGs, instituições públicas e até profissionais e precisa ser enfrentada com muita produção de conhecimento e metodologias que melhorem as práticas de gestão. A visão tradicional de atuar na crise apenas para contê-la está superada. Precisamos, como propõe Jones Machado, a gestão estratégica de todo o processo e, principalmente, da comunicação. Em um País quase sem bibliografia sobre o tema, o livro que agora está em suas mãos merece ser lido com muita atenção. Essa é uma obra fundamental e corajosa, uma inspiração para pensarmos na crise como uma nova frente de gestão no espaço das organizações. Boa leitura!

ROSÂNGELA FLORCZAK

Doutora em Comunicação, Sócia-diretora e consultora líder da Verity Consultoria – Cultura do Cuidado para Prevenção e Gestão de Crises, Professora da ESPM Sul.



**GESTÃO
ESTRATÉGICA
DA COMUNICAÇÃO DE**



JONES MACHADO

FACOS – UFSM

Copyright © Jones Machado, 2020
Todos os direitos reservados

TÍTULO	Gestão estratégica da comunicação de crise
TIPO DE SUPORTE	Papel
ISBN	978-85-8384-097-8
PROJETO GRÁFICO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO	Fabio Brust Inari Jardani Fraton MEMENTO DESIGN & CRIATIVIDADE
APOIO	Universidade Federal de Santa Maria Curso de Relações Públicas UFSM-FW Grupo de Pesquisa EstratO Editora Facos-UFSM Gráfica Grafimax Memento Design & Criatividade

M149g Machado, Jones

Gestão Estratégica de comunicação de crise /
Jones Machado – Santa Maria, RS : FACOS-UFSM,
2020.

162 p. : il. ; 15 x 21 cm

1. Comunicação – Crise 2. Relações públicas
3. Gestão de crise 4. Mídias digitais I. Título.

CDU 316.774
659.4

Ficha catalográfica elaborada por Alenir Goularte - CRB 10/990
Biblioteca Central - UFSM

Dedico este livro a três mulheres que se dedicaram/
dedicam a mim. A minha vó, Marlene. A minha mãe,
Jaqueline. A minha esposa, Maria Francisca.

“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).

PREFÁCIO

EM UM CENÁRIO DE HIPERVISIBILIDADE midiática, não estar presente significa estar apartado das relações sociais mediadas pelas tecnologias digitais, como já disse Andrew Keen (2012)¹. Ou, como pontuou Germaine Greer (APUD BAUMAN, 2008, p. 21)²: “na era da informação, a invisibilidade é equivalente à morte”. No entanto, ao mesmo tempo em que estar visível se faz necessário, por vezes até mandatório, no dia a dia das organizações, acaba por trazer exposição no cenário midiático e, conseqüentemente, mais chances de gerar crises. Problemas esses que podem ser desencadeados pelas próprias organizações, inúmeros públicos de interesse – desde os funcionários até grupos de pressão e oposição, passando pela mídia clássica ou pela opinião pública digital das plataformas de mídias sociais. Some-se a isso um panorama em que o consumo de conteúdos, informações, fatos e notícias se dá, muitas vezes, através das mídias sociais e por correntes via mensageiros instantâneos.

O livro de Jones Machado, nesse sentido, evidencia os conceitos relacionados à gestão estratégica de crises unindo, primordialmente, teoria e prática. Seu objeto de análise, aqui, é uma das

1 KEEN, Andrew. **Vertigem Digital** - Por Que As Redes Sociais Estão Nos Dividindo, Diminuindo e Desorientando. Rio de Janeiro: Zahar editores, 2012.

2 BAUMAN, Zygmunt. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadorias. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2008.

maiores empresas não só da cena nacional, mas também mundial – a Petrobras – sob a lente das iniciativas digitais dela própria, com o Blog Fatos e Dados; um dos veículos de maior expressão jornalística nacional, o Blog do Noblat; e a mídia própria do Governo, o Blog do Planalto. Para além de toda essa análise cuidadosa, Jones ainda propõe uma matriz de gestão estratégica em comunicação de crise que, por meio das estratégias comunicativas e discursivas, empreendidas por todos esses agentes no campo organizacional, político e midiático objetivam a manutenção e recrudescimento de legitimidade no espaço social.

Jones traz à tona, também, o conceito de contrato de comunicação de Patrick Charaudeau (2013) que se materializa, em nosso caso, com as publicações digitais, como sites, hotsites, blogs e mídias sociais com fins de estabelecimento de relações positivas com as audiências de interesse de uma organização, intencionando persuadir, convencer e atrair a esses públicos, sejam por razões econômicas e/ou financeiras, políticas ou simbólicas. Perceber tais estratégias e de certa forma, saber dominá-las, pode ser uma competência de destaque para profissionais que lidam cotidianamente com a comunicação das organizações.

Outro ponto de destaque do trabalho de Jones é a metodologia criada para analisar a tríade que envolve organização, política e os *media*. Fruto de sua tese de doutorado, o livro reproduz a triangulação de métodos e técnicas para que fosse possível chegar a um produto, como a matriz de gestão estratégica em gestão de crise.

Livro crucial não apenas aos profissionais, pesquisadores e acadêmicos de Comunicação e Relações Públicas, tão afeitos à temática das crises organizacionais, como também a gestores de empresas, lideranças, profissionais das mais diversas áreas, uma vez que o assunto é latente, presente, real e insiste em dominar nossos noticiários, realidades e contextos.

Carolina Frazon Terra

PROFESSORA DA USP, ESPM, FIA, FAAP E CÁSPER LÍBERO
PESQUISADORA SÊNIOR DO GRUPO DE PESQUISA COM+ (USP)
CONSULTORA EM MÍDIAS SOCIAIS E RP DIGITAIS

APRESENTAÇÃO

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 por meio da gestão de relacionamentos. Diante de tal conjuntura, este livro tem como tema as estratégias de comunicação de crise e analisa os contratos de comunicação estabelecidos por uma organização estatal de economia mista, 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 foram selecionados 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 é composto por postagens e publicações institucionais digitais referentes aos desdobramentos da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Petrobras e da Operação Lava Jato em 2015, que originaram a atual crise da Companhia e impactaram na crise política e econômica que o Brasil enfrenta até hoje.

O objetivo do livro, além de discutir os conceitos relacionados à gestão estratégica de crises e propor uma matriz de gestão estratégica em comunicação de crise, consiste em analisar os contratos de comunicação de organizações por meio de um blog do campo

mediático, de um do campo político e de um do campo organizacional nos principais momentos da crise da Petrobras, abordando as estratégias comunicativas empreendidas pela Petrobras, pelo O Globo e pelo Planalto nesses momentos em seus blogs, além de tensionar as estratégias dos campos midiático, político e organizacional empreendidas nessas mídias digitais.

A partir de 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, este livro traz como resultados 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. 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.

Resultado de uma tese de doutorado defendida em 2016, este livro tem o intuito de fazer circular os resultados de pesquisa, dando acesso ao conhecimento não somente aos pares acadêmicos, mas sim a toda sociedade, em especial aos profissionais da área envolvidos na gestão estratégica da comunicação de crise nas organizações brasileiras. Mesmo que o período de coleta e análise tenha sido já há poucos anos, a reflexão mantém-se latente e aplicável diante dos novos desdobramentos da crise institucional e política que impacta até hoje o Brasil.

Que esta publicação contribua para a reflexão e para as práticas de relações públicas no contexto de crise não só na ambiência digital, mas também nas ações off-line. Uma boa leitura a todos e todas!

O autor

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
A MUDIATIZAÇÃO DA SOCIEDADE	25
O CAMPO MEDIÁTICO	25
<i>Midiatização das práticas sociais</i>	30
<i>O discurso dos media</i>	35
<i>Visibilidade: além do campo mediático</i>	38
<i>Desintermediação/Hipermediação</i>	41
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DE CRISE	47
O CONTEXTO DE CRISE	48
<i>Tipologia, causas, fases, efeitos e procedimentos</i>	51
COMUNICAÇÃO DE CRISE E RELAÇÕES PÚBLICAS	54
<i>Identidade, imagem e reputação</i>	60
ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO	65
<i>Blogs</i>	69
<i>O contrato de comunicação</i>	73
METODOLOGIA - TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS	79
<i>Pesquisa Bibliográfica</i>	80
<i>Estudo de Caso</i>	80
<i>Observação encoberta não participativa</i>	81
<i>Análise do Contrato de Comunicação</i>	83
<i>Entrevista em Profundidade</i>	85
A PETROBRAS	87

ANÁLISE DO CORPUS DA PESQUISA	87
O GLOBO	97
O PLANALTO	98
APRESENTAÇÃO DOS OBJETOS EMPÍRICOS DE ESTUDO	101
<i>Blog Fatos e Dados</i>	101
<i>Blog do Noblat</i>	103
<i>Blog do Planalto</i>	105
ANÁLISE DOS DADOS	106
DISCUSSÃO DA ANÁLISE DOS DADOS	133
RESULTADOS DE PESQUISA	133
MATRIZ DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO DE CRISE	139
À GUIA DE CONCLUSÃO	149
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	153
SOBRE O AUTOR	159

INTRODUÇÃO

EM MAIS DE 20 ANOS de funcionamento da internet comercial no Brasil, 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 desconhecida 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” (BARICHELO, 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 linguageira, 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 Panóptico¹, 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.

No entanto, há duas faces nessa nova visibilidade (THOMPSON, 2008). Foram criados novos espaços para retratações públicas,

1 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.

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 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 publicação 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 comunicação 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 livro 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 hiper- visibilidade midiática, a partir da internet.

Esleveu-se 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 Dados², da Petrobras; o “Blog do Noblat”³, d’O Globo e o blog do Planalto⁴, da Presidência da República. O *corpus* do estudo 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 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, entender de que forma se estabelecem os contratos de comunicação firmados pelos campos organizacional, midiático e político em mídias digitais no contexto de crise.

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

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

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

Ressalta-se 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 deste livro 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 deste estudo tem validade por diversas razões. Justifica-se esta pesquisa, primeiramente, diante do cenário 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, da instabilidade democrática, da economia internacional, 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.

Este livro encontra-se estruturado 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 mediação, desintermediação e hipermediação, segundo base teórica de Scolari (2009) e Igarza (2008, 2009), a fim de sinalizar as reconfigurações articuladas aos campos sociais, segundo Bourdieu (2011) e Rodrigues (1990) e ao campo dos media (RODRIGUES, 1997).

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, que é composto 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.

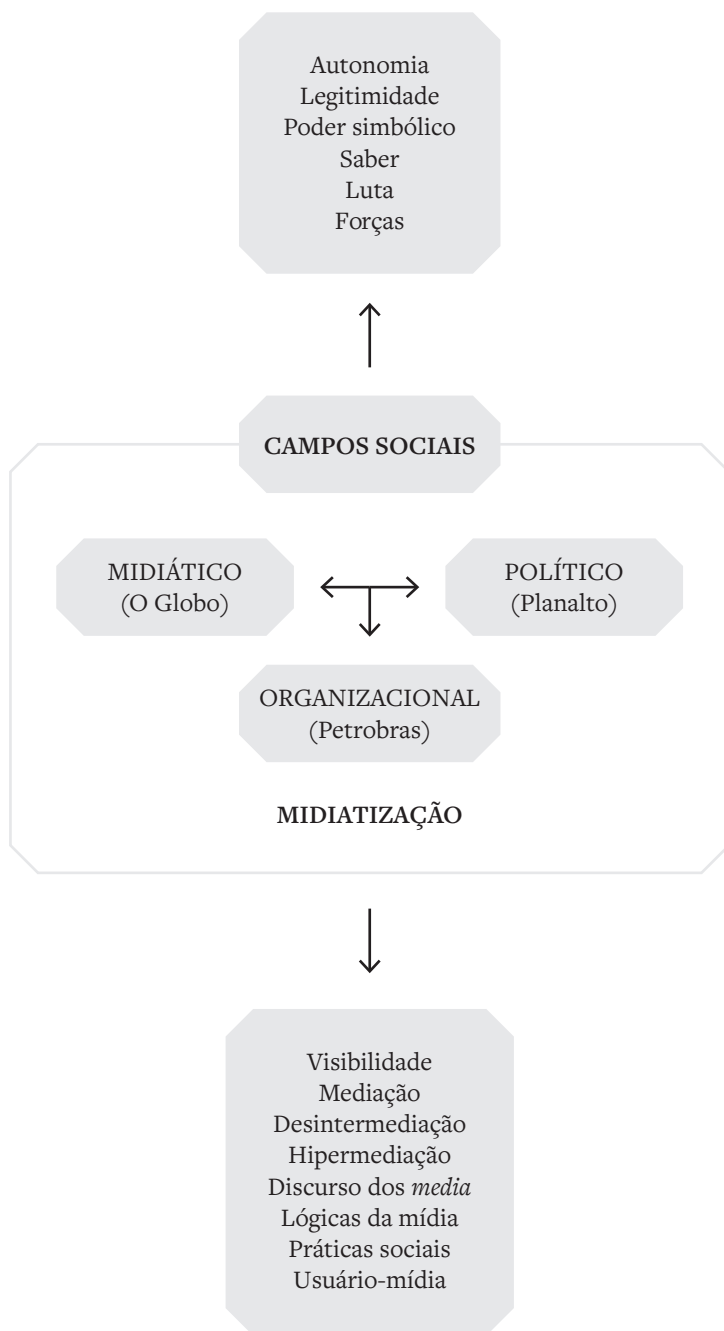
A MÍDIATIZAÇÃO DA SOCIEDADE

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.

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 legítimo 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*¹, que possui legitimidade vicária. Pelo fato de nem todos os campos terem a mesma visibilidade, “[...] o campo dos *media* torna-se hoje o meio

1 O termo *media* é empregado neste livro 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”.

obrigatório de publicidade e da consequente 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 tratarem 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.

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 mediáticos potencializados pelas mídias digitais, na medida em que nos deparamos com a midiatização 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 midiatização 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 Petrobras² (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*³ 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 midiatização. 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

2 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.

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

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 1), 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 1 – Notícia no portal de O Globo⁴. (27/03/2016)

Recorrentemente, é possível notar por meio das notícias do site da OAB (Figura 2) 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 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.

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

Notícias ▾
Q

INSTITUCIONAL ▾ NORMAS ▾ JURISPRUDÊNCIA ▾ SERVIÇOS ▾ CALENDÁRIO ▾ IMPRENSA ▾ PUBLICAÇÕES ▾ OUVIDORIA ▾ TRANSPARÊNCIA NAS CONTAS

Acessibilidade Acompanhe

NOTÍCIAS

Você está aqui: Página Inicial / Notícias / OAB cobra punição de...

OAB cobra punição de corruptos

sexta-feira, 17 de julho de 2015 às 19h00

Brasília - O presidente nacional da Ordem dos Advogados do Brasil, bem como sua diretoria, reverberando o sentimento da sociedade, vêm a público cobrar punição de todos aqueles que praticaram crimes contra o patrimônio do povo brasileiro: a Petrobras.

Como sempre destacamos, não devemos fazer nenhum tipo de prejulgamento sobre casos concretos, uma vez que a presunção de inocência vale para todos e só se pode falar em culpa após o devido processo legal, com uma acusação fundamentada, defesa ativa e julgamento justo e imparcial.

Porém, respeitados estes preceitos, é preciso que nosso Judiciário seja célere e dê uma resposta para a sociedade, que não aguenta mais ver casos de corrupção estampando o noticiário dia após dia.

A OAB entende que a sociedade, ao mesmo tempo que deve apoiar os órgãos de investigação, como a Polícia Federal e o Ministério Público, também deve estar atenta para eventuais abusos, que, ao invés de resultarem em punição a criminosos, podem levar à anulação de processos.

Como em outras ocasiões já falamos, entendemos que nos encontramos num momento chave para a recente democracia brasileira, quando um compromisso entre legisladores e sociedade deve ser feito para acabar de vez com o financiamento empresarial de campanhas.

Ao mesmo tempo que este danoso sistema leva muitos políticos ao parlamento ou a cargos do Executivo, também os arrasta para autos de processos judiciais.



"Só se pode falar em culpa após o devido processo legal", diz Marcos Vinícius
(Foto: Eugenio Novais - CPOAB)

Figura 2 - Site da Ordem dos Advogados do Brasil⁵. (17/07/2015)

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 midiatização 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 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

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

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 Miatização (HJARVARD, 2012, 2014, 2015), na qual este livro 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 miatização 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 miatização depende de cada caso em questão.

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. E 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.

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 midiatização 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 desespecializada 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 incontrollável 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 reinterpretam a partir dos seus valores, da sua imagem a respeito da empresa e dos seus interesses pessoais.



Figura 3 - Postagem da fanpage da Petrobras⁶. (31/03/2016)

⁶ Disponível em: <<https://www.facebook.com/petrobras/photos/a.10150386851025131.613808.333720355130/10157267376400131/?type=3&theater>>
Acesso em: 31 mar. 2016.

Nesse sentido, a exemplo da Figura 3, percebemos que a expectativa ideal da Petrobras com a postagem sofreu a interferência do interlocutor, que se expressa ativamente à espera de 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.

Desintermediação/Hipermediação

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 descon-tinuidade 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 midiati-zados, 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 visibi-lidade 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 legitima-ção 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 circu-lar 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 móveis⁷ e sites/*hotsites*/portais institucionais, sem a utilização das mídias “tradicionais” para a construção da sua visibilidade (visibilidade 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 4).

⁷ 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.

Fatos e Dados



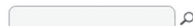
Firmamos acordo de leniência com a SBM Offshore e autoridades brasileiras

15.Jul.2016

Recomendar 124 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

Figura 4 - Postagem institucional no blog Fatos e Dados⁸. (15/07/2016)

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 “mídia-morfose” 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

8 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.

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.

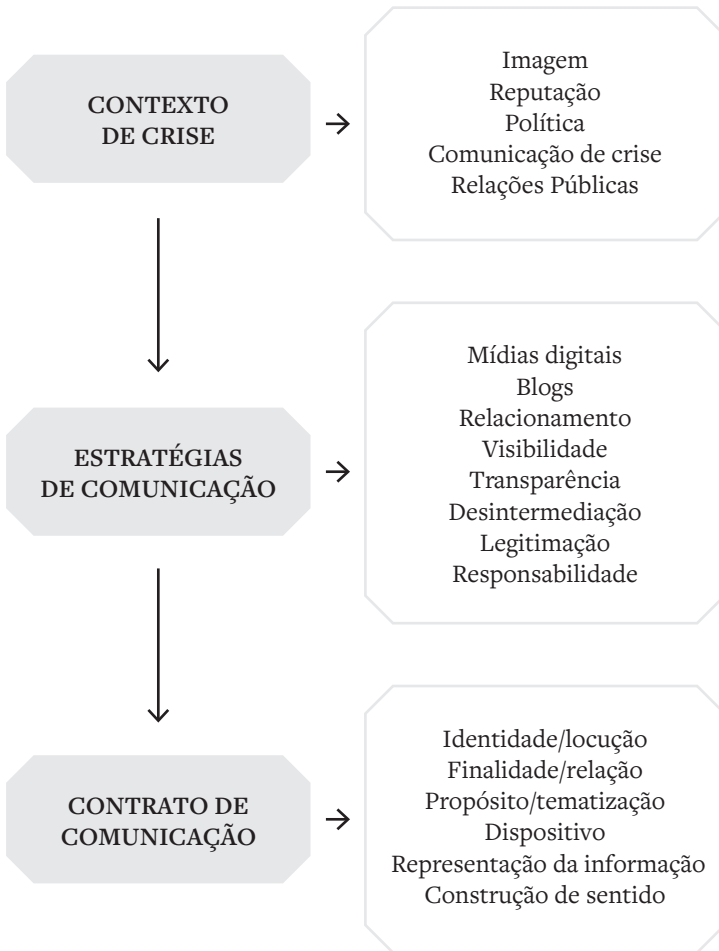
Com a influência das tecnologias digitais, novas dinâmicas sociais, culturais, cognitivas e políticas emergem no ecossistema midiático, que permite a convergência de meios, a hibridação de linguagens, a potencialização da estrutura hipertextual e multimidiática da internet, além da facilidade em os interagentes produzirem, hierarquizar e compartilhar conteúdo em rede. É nesse contexto que Scolari (2008, p. 113)⁹ 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.

9 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”.

ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DE CRISE

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.

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.



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 traremos 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-americano¹, 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 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

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

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.

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.

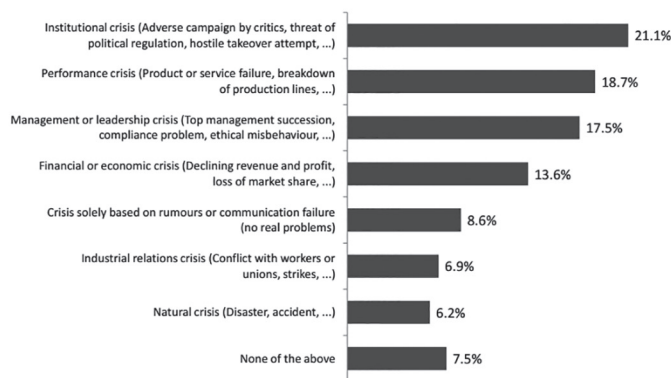
Segundo pesquisa do *European Communication Monitor* (Figura 5), as situações de crise mais importantes ocorridas em 2013 na Europa, segundo profissionais da área atuantes em organizações governamentais, privadas, associações, organizações políticas e organizações sem fins lucrativos, agências de relações 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.

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

Types of crises challenging communication managers in Europe

Most important crisis situation



www.communicationmonitor.eu / Zerfass et al. 2013 / n = 1,367 PR professionals in communication departments reporting a crisis situation during the last year. Q 3: Please think of the most important crisis situation for your organisation during the last year. How would you categorise this type of crisis?

Figura 5 - Tipos de crises que desafiam os gerentes de comunicação na Europa. Fonte: ECM²

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.

² Disponível em: <<http://www.zerfass.de/ECM-WEBSITE/media/ECM2013-Results-ChartVersion.pdf>> Acesso em: 14 out. 2015.

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*³ 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).

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.

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

- » 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)⁴.

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

4 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 estratega, alguien que tiene la capacidad de establecer un puente entre la visión y la misión de su organización [...]”



Figura 6 – Comunicação organizacional integrada no contexto digital.

(Adaptada de Kunsch (2003) e Nassar (2006)).

práticas que conste no mesmo plano global de comunicação, o qual embasará o plano de comunicação organizacional digital.

Conforme sistematizado na Figura 6, 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.

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.

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, papelaria 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.

Perfil Confira uma visão geral da nossa empresa e veja alguns dos principais números de nossa atuação. 	Estratégia Entenda como conduzimos nossas atividades conhecendo nossa Missão, nossa Visão 2020 e nossos valores. 	Trajatória Relembre alguns dos momentos que marcaram nossa história desde a fundação da Petrobras, em 1953. 	
Carreiras Conheça nossas principais profissões, além de informações sobre estágios, capacitação e concursos. 	Organograma Saiba como funciona nosso modelo de organização e quais profissionais participam dessa estrutura. 	Principais Subsidiárias e Controladas Conheça outras empresas que fazem parte do Sistema Petrobras, como a Petrobras Distribuidora e a Transpetro. 	A Marca Petrobras Nossa marca e nossa identidade são compostas por diversos elementos, que comunicam nosso jeito de ser. Saiba mais. 
Fatos. Dados	29/07/2016 Conquistamos, junto com parceiros, o prêmio da ANP para Inovação Tecnológica	24/07/2015 Fontes alternativas e gestão eficiente davam garantir economia recorde com energia	28/07/2015 Nosso diretor apresenta práticas de governança

Figura 7 – Elementos de identidade da Petrobras⁵.

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

⁵ Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/>> Acesso em: 29 jul. 2016.

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 aqui. E, ainda, identificamos a “opção discursiva 4”, também presente nos espaços em que as estratégias comunicativas são ativadas, exemplificada pela Figura 8, que mostra um excerto do *hotsite* #DaquiPraFrente, da Petrobras, o qual traz respostas para perguntas frequentes relacionadas à crise e à Organização.

Petrobras. #DaquiPraFrente

The image is a screenshot of a social media post from Petrobras. At the top left is the Petrobras logo. At the top right is the hashtag #DaquiPraFrente. The main content is a dark grey box with white text. The title is "O que muda com o novo modelo de governança e gestão organizacional?". Below the title is a paragraph of text explaining the changes in the governance and organizational management model, mentioning a 43% reduction in non-operational functions and a 30% reduction in executive functions. At the bottom of the box is a link: petrobras.com.br/fatos-e-dados/composicao-da-nova-diretoria-executiva-e-aprovada.htm. Below the link are social media icons for Facebook, Twitter, Google+, and LinkedIn.

Figura 8 – Opção discursiva: ação corretiva no *hotsite* #DaquiPraFrente.⁶

6 Disponível em: <<http://daquiprafronte.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”⁷ e do “Vem Pra Rua”⁸. 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.

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

7 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.

8 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.

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 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)⁹ sinaliza que “a mudança na tecnologia armamentística 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 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

⁹ 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”.

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)¹⁰. 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.

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.

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

¹⁰ No original: “[...] la Comunicación deje de ser un recurso estratégico para ser un elemento constituyente de la propia Estrategia”.

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.

Instruments and channels used for crisis communication:
Media relations and personal communication in the front line

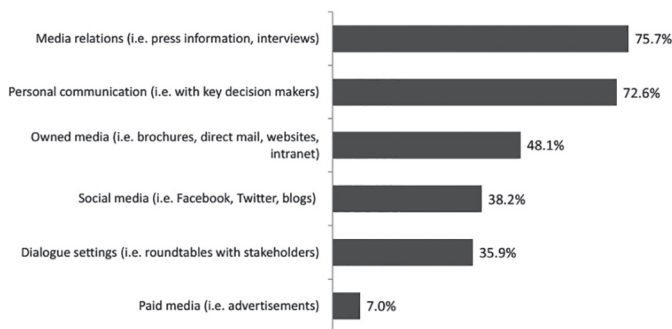


Figura 9 - Instrumentos e canais usados para comunicação de crise. Fonte: ECM¹¹

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,

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

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 9) 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*¹², além de disponibilizar a opção de busca interna, o recebimento de seu conteúdo por *RSSfeeds*¹³ e o compartilhamento por meio de *widgets*¹⁴.

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.

12 Referem-se a palavras-chave ou termos associados a informações de outros textos ou contextos.

13 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.

14 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.

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 aqui 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-crer”) 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.

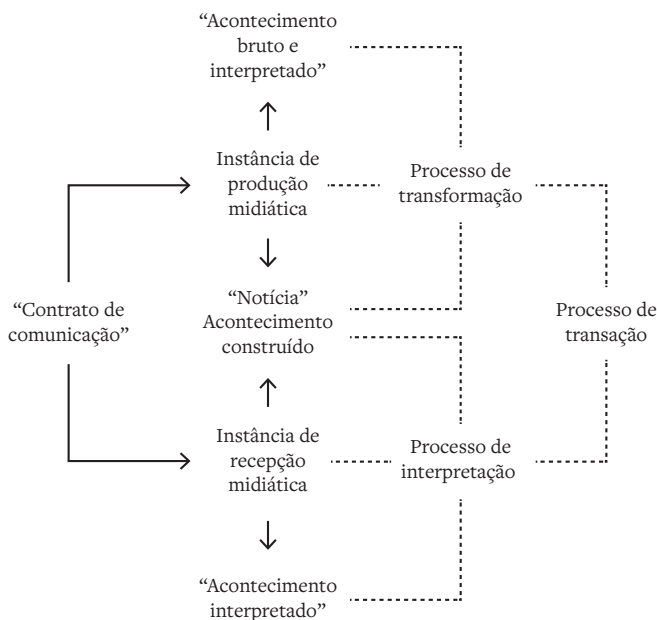


Figura 10 – Contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2013).

O contrato de comunicação (Figura 10) 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-telespectador 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.

METODOLOGIA TRIANGULAÇÃO DE MÉTODOS E TÉCNICAS

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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).

Blog Fatos e Dados (Petrobras)	Blog do Noblat (O Globo)	Blog do Planalto (Planalto)
“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”

Quadro 1 - *Corpus de pesquisa: unidades de análise selecionadas.*

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.

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 linguageiras específicas, também apresentamos o protocolo de estudo que guiará a identificação e análise dos dados externos e internos do contrato de comunicação 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 linguageira; 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 linguageira, 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.

DADOS EXTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade	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.
Finalidade	Diz respeito aos objetivos dos parceiros e suas expectativas em relação ao outro, as quais são negociadas por meio de visadas.
Propósito	Refere-se a que se trata a troca linguageira, à temática que envolve os parceiros envolvidos no ato comunicacional.
Dispositivo	Trata-se do dispositivo midiático onde se inscreve o ato de comunicação.

DADOS INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Locução	Trata-se da imposição do sujeito falante e reconhecimento do interlocutor da troca.
Relação	Diz respeito à definição do tipo de relação estabelecida com o interlocutor do ato comunicacional.
Tematização	Refere-se ao posicionamento quanto ao domínio do saber envolvido na troca linguageira.

Quadro 2 - Resumo dos Dados Externos e Internos do Contrato de Comunicação.

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.

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, 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 possuísssem um potencial de relacioná-las com a realidade do objeto selecionado.

ANÁLISE DO CORPUS DA PESQUISA

NESTE CAPÍTULO NOS PROPOMOS 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.

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 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 editorias 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 CPIPETRO, criada pelo Requerimento Nº3/2015 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 carteis 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”.

Fatos e Dados

Criamos área exclusiva para conteúdo sobre CPI

19.Mai.2014

Recomendar 127 Tweetar 12 Com partilhar



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.

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

Postado em: [Petrobras na CPI]

PETROBRAS

f t g+ in YouTube



Documentos da 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

Figura 11 - Seção Petrobras na CPI. Fonte: Blog Fatos e Dados. (21/09/2015)

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 Petrobras¹, a empresa criou uma seção² 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

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

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

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 é objeto de estudo aqui.

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*³ 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.

Neste *hotsite*, que é atualizado quinzenalmente, apenas é inserido conteúdo que já tenha sido apurado e realmente já é fato, visto

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

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 (ENTREVISTADO, 2015).



Figura 12 - Hotsite Petrobras Lava Jato (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 hotspots 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), o canal no site de vídeos YouTube (www.youtube.com/canalpetrobras), além de outros dois canais temáticos, o perfil no Twitter (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.

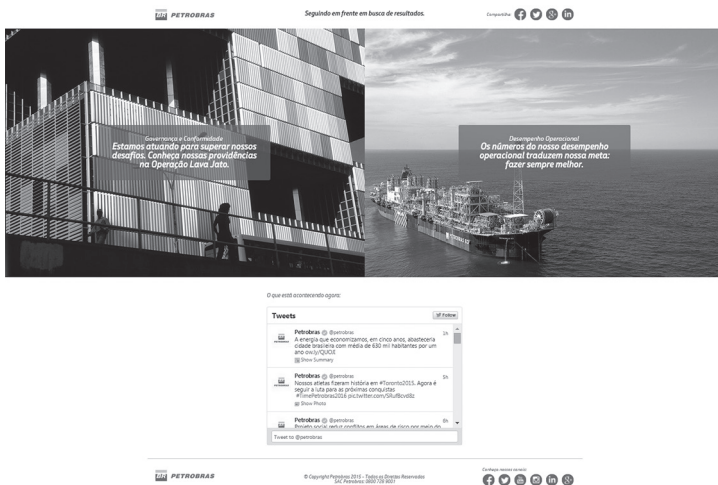


Figura 13 - Hotsite Superação (17/08/2015).

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 [...] (ENTREVISTADA, 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 filme⁴ “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”⁵. 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.

4 Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QrGLXjypx9o>> Acesso em: 24 set. 2015.

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

Resposta: #DaquiPraFrente

PETROBRAS #DaquiPraFrente

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

O que a Petrobras está fazendo para prevenir a corrupção?

A Petrobras está colaborando com as investigações da Operação Lava Jato?

Como se calcula o preço da gasolina nos postos?

O que a Petrobras está fazendo para melhorar a gestão?

Qual a situação do pré-sal hoje?

Sabemos que o diesel movimenta o país. A Petrobras produz diesel?

A Petrobras é referência mundial em tecnologia?

Como a Petrobras está lidando com o atual problema de caixa?

Como o preço do petróleo influencia os negócios da Petrobras?

Quais as gasolinas comercializadas no país, suas características e diferenças?

Qual o futuro do combustível?

A Petrobras é capaz de refinar todo o petróleo produzido no Brasil?

Como são testados os produtos antes do lançamento?

Qual a importância da Petrobras para abastecer o Brasil?

Como o automobilismo ajuda no desenvolvimento de combustíveis?

Qual a contribuição da Refinaria Abreu e Lima?

Por que a Petrobras continua tomando empréstimos se tem a maior dívida do mundo?

A adição de etanol à gasolina traz algum benefício para o carro?

É verdade que o petróleo vai acabar?

Um ano de grandes desafios e profundas mudanças.

Sobrevivendo às mudanças em 2016. Saiba mais.

Sobre a Operação Lava Jato?

Estamos tomando uma série de providências. Confira a seguir.

Como falar diretamente conosco?

Fale Conosco

Para todos que desejam comunicar-se conosco, basta acessar o site [www.petrobras.com.br](#) e clicar em "Fale Conosco".

Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC)

Para todas as dúvidas e reclamações, basta acessar o site [www.petrobras.com.br](#) e clicar em "SAC".

Serviço de Informação ao Cidadão (SIC)

Para todas as solicitações de acesso à informação, basta acessar o site [www.petrobras.com.br](#) e clicar em "SIC".

Ouvidoria Geral

Para todas as denúncias e reclamações, basta acessar o site [www.petrobras.com.br](#) e clicar em "Ouvidoria".

Canal de Denúncia

Para todas as denúncias de irregularidades, basta acessar o site [www.petrobras.com.br](#) e clicar em "Canal de Denúncia".

PETROBRAS

© Copyright 2015 Petrobras. Todos os direitos reservados.

Alargando os horizontes

Blog Petrobras

Siga a Petrobras

Figura 14 - Hotsite #DaquiPraFrente (20/12/2015)

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 #DaquiPraFrente⁶ 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.

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 editoriais⁷ 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).

6 Disponível em: <<http://daquipra frente.hotsitespetrobras.com.br/>> Acesso em: 23 fev. 2016.

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

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 15 - Interface da seção Brasil no Jornal O Globo em 30/09/2015.

Além do portal de notícias, O Globo tem presença digital com 56 blogs⁸ 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>)

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

⁸ Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/>> Acesso em: 24 ago. 2016.

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 votante⁹, 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.

São considerados os principais canais oficiais do Planalto o portal institucional na internet, no endereço: <http://www2.planalto.gov.br>.

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

gov.br/, a *fanpage* no site de rede social Facebook (https://www.facebook.com/PalacioDoPlanalto?_rdr=p), o canal no site de vídeos YouTube (<https://www.youtube.com/user/PalaciadoPlanalto>), 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://palaciadoplanalto.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/palaciadoplanalto/>), 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.



Figura 16 - Interface do Blog do Planalto em 14/05/2015.

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.

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 “tradicionais” 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 (ENTREVISTADO, 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.

Petrobras - Blog Fatos e Dados

Fatos e Dados



Relatório de Sustentabilidade apresenta nosso desempenho em 2014

11.Ago.2015




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 excluídas da Lista Nacional Oficial

de Espécies da Fauna Ameaçadas de Extinção, publicada pelo Ministério do Meio Ambiente. Esse foi o caso da baleia jubarte (*Megaptera novaeangliae*) e do albatroz-de-sobrancelha-negra (*Thalassarche melanophrys*).




Visitas
32.021.555

Categorias

- Institucional
- Atividades
- Tecnologia e Inovação
- Sociedade e Meio Ambiente
- Produtos e Serviços
- Postos Petrobras
- Esclarecimentos

Figura 17 - Interface do Blog Fatos e Dados em 11/08/2015.

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 (ENTREVISTADO, 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 (ENTREVISTADO, 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.

Blog do Noblat

Na seção “Brasil” do Jornal O Globo, está um dos seus colonistas, o recifense Ricardo Noblat, principal jornalista de política do 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 editoriais 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 Machado¹⁰, 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 jornalista Noblat teria revelado as intenções dos Deputados com a aprovação do pedido de *impeachment* da Presidenta da República à época, Dilma Vana Rousseff.

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 mídia, 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.

10 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”.



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

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.

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.



Figura 19 - Interface do Blog do Planalto em 25/05/2015.

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.

	Blog Fatos e Dados (Petrobras)	Blog do Noblat (O Globo)	Blog do Planalto (Planalto)
Conjunto de unidades de análise 1	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”
Conjunto de unidades de análise 2	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”
Conjunto de unidades de análise 3	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”

Quadro 3 - *Corpus de pesquisa: conjuntos de unidades de análise (UA's).*

Fonte: *Elaborado pelo autor.*

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.

Petrobras - Blog Fatos e Dados

Fatos e Dados

Agência Moody's revê nossa classificação de risco

25.Fev.2015

Recomendar 12 Tweetar 20 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]

PETROBRAS

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

Petrobras na CPI Acompanhe aqui.

Documentos da CPI

O pré-sal é uma realidade. Saiba mais.

Trabalhos Acadêmicos

Figura 20 - Postagem 1 (UA1) - Agência Moody's revê nossa classificação de risco.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	25 de fevereiro de 2015.
Título	Agência Moody's revê nossa classificação de risco
Editoria/Categoria	Institucional e Esclarecimento

Link da notícia/ do post	http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/moody-s-reve-nossa-classificacao-de-risco.htm
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	-
Formatos do conteúdo	Texto e imagem
Comentários	Não
Respostas	Não
Observações	-
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	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.
Finalidade/ Relação	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.
Propósito/ Tematização	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.

Dispositivo

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.

Quadro 4 - Análise da Postagem 1 (UA1).

globo.com g1 globoesporte gshow famosos e etc vídeos ASSINE JÁ CONTATAR E-MAIL ENTRAR

O GLOBO BRASIL COMENTAR COMPARTILHAR QUAZAR CLIQUE E ASSINE

BLOG DO NOBLAT BLOG 2014

HOME ARTIGOS CRÔNICAS ENTREVISTAS GERAL MEUS TEXTOS SOBRE

MAIS EM NOBLAT

EDITORIAS
Não falam alertas sobre a crise econômica
 26/06/2015 11:05

GERAL
Controle de armas com responsabilidade
 26/06/2015 11:05

ENTREVISTAS
Quatro perguntas para... Manoel Dias, ministro do Trabalho
 26/06/2015 11:05

MEUS TEXTOS
Recordar é viver: Café à moda demitida do Sarander por associar a reeleição de Dilma ao agravamento da crise econômica?
 26/06/2015 11:05

ECOLOGIA

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 "dair conclusivamente com os riscos de liquidez no curto prazo". Mas ressalva que dificilmente haverá 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 Ba3. 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 no mundo são a Standard & Poor's (S&P), a Fitch e a Moody's.

Rating	Standard & Poor's	Moody's
AAA	AAA	Aaa
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
BB	BB	Ba2
BB-	BB-	Ba3
B+	B+	B1
B	B	B2
B-	B-	B3
CCC	CCC	Caa1
CC	CC	Caa2
C	C	Caa3
C+	C+	C1
C-	C-	C2

Rating Petrobras (Foto: Divulgação)

ARTIGOS

O que vem por aí
 Por Juliana
 26/06/2015 11:05
 Quer dizer que Dilma resolveu enfim cortar gastos e reduzir uma pouca o C...
 COMENTE 12

O resgate do jornalismo
 Por Carlos Haddad
 26/06/2015 11:05
 Num mundo cada vez mais rápido, em que as informações se disseminam por milhõe...
 COMENTE 12

Calu na real?
 Por Fabiano Aguiar
 26/06/2015 11:05
 Já antes se vendiam kalshes. De forma exatíssima, a presidente Dilma Rousseff r...
 COMENTE 12

Revolução Digital: onde está a América Latina?
 Por Nuno e Nuno
 26/06/2015 11:05
 No início desta vida foi realizada a Cúria...
 COMENTE 12

Cultura Justa
 Por Nuno e Nuno
 26/06/2015 11:05
 Todos amam independentemente de grau de rendimento ou graduação, pois enar...
 COMENTE 12

JAZZ & TAL A RÁDIO DO BLOG

OUÇA AGORA

Figura 21 - Postagem 2 (UA2) - Moody's rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	24 de fevereiro de 2015
Título	Moody's rebaixa rating da Petrobras para grau especulativo
Editoria/ Categoria	Economia
Link da notícia/ do post	http://noblat.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/02/moodys-rebaixa-rating-da-petrobras-para-grau-especulativo.html
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	http://oglobo.globo.com/economia/moodys-rebaixa-rating-da-petrobras-para-grau-especulativo-15429343
Formatos do conteúdo	Texto e infográfico
Comentários	Não
Respostas	Não
Observações	Com informações da Reuters.
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	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.
Finalidade/ Relação	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.

Propósito/ Tematização	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.
Dispositivo	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.

Quadro 5 – Análise da Postagem 2 (U2).

The screenshot shows the 'Blog do Planalto' website. The main article is titled 'Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta'. The text states that President Dilma Rousseff reaffirmed her confidence in Petrobras despite the downgrade of its credit rating by Moody's. A video player is embedded in the article, showing a scene with people. To the right, there are social media feeds for Twitter and Instagram. The Twitter feed shows tweets from @blogplanalto. The Instagram feed shows photos from @palaciodoplanalto.

Figura 22 - Postagem 3 (U3) – Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	25 de fevereiro de 2015
Título	Rebaixamento da nota da Petrobras mostra desconhecimento da empresa, diz presidenta
Editoria/ Categoria	-
Link da notícia/ do post	http://blog.planalto.gov.br/rebaixamento-da-nota-da-petrobras-mostra-desconhecimento-da-empresa-diz-presidenta/
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	Página da Presidenta no Facebook: https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff Hashtag Petrobras no blog: http://blog.planalto.gov.br/assunto/petrobras/ Post sobre Minha Casa Minha Vida: http://blog.planalto.gov.br/presidenta-dilma-garante-continuidade-do-minha-casa-minha-vida/
Formatos do conteúdo	Texto e vídeo.
Comentários	Não
Respostas	Não
Observações	-
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	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.

Finalidade/ Relação	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-crer), defende a ideia positiva de que a Estatal tem plena capacidade de recuperação.
Propósito/ Tematização	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.
Dispositivo	A materialidade em que se dá o ato comunicacional refere-se à plataforma de blog, no qual são explorados os recursos de hipermidia, a exemplo do uso de vídeo e de <i>hiperlinks</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.

Quadro 6 – *Análise da Postagem 3 (UA3).*

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.

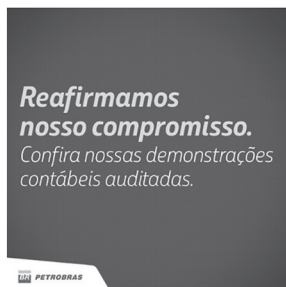
Petrobras - Blog Fatos e Dados

Fatos e Dados



Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas

22.Abr.2015

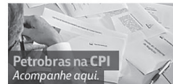
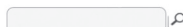



Apresentamos prejuízo de R\$ 21,6 bilhões em 2014, em função, principalmente, da perda por desvalorização de ativos (*impairment*), de R\$ 44,6 bilhões; e da baixa decorrente de pagamentos indevidos identificados no âmbito da Operação Lava Jato, de R\$ 6,2 bilhões. Também impactaram os resultados, o provisionamento de perdas com recebíveis do setor elétrico (R\$ 4,5 bilhões), as baixas

relacionadas à construção das refinarias Premium I e II (R\$ 2,8 bilhões) e o provisionamento do Programa de Incentivo ao Desligamento Voluntário - PIDV (R\$ 2,4 bilhões).

A geração de caixa operacional alcançou R\$ 59,1 bilhões em 2014 e o lucro bruto, de R\$ 80,4 bilhões, foi 15% superior ao de 2013. Estes valores refletem o aumento da demanda e maiores preços de venda de derivados no mercado interno. Terminamos o ano com R\$ 68,9 bilhões em caixa.

O valor referente aos pagamentos indevidos identificados foi calculado a partir de metodologia baseada nos depósitos tornados públicos no âmbito da Operação Lava Jato. Foi aplicado percentual de 3% sobre contratos com 27 empresas citadas como membros do cartel, entre 2004 e 2012. No caso de pagamentos para empresas fora do cartel, foram considerados valores específicos citados nos



Visitas
31.721.289

Categorias

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



depoimentos. Esta baixa foi reconhecida no 3º trimestre de 2014, período no qual foi apurado prejuízo de R\$ 5,3 bilhões.

O prejuízo de R\$ 26,6 bilhões no 4º trimestre de 2014 refletiu a perda por desvalorização de ativos (impairment). As atividades mais impactadas foram as de refino (R\$ 31 bilhões), devido principalmente à postergação do 2º complexo de unidades da Refinaria Abreu e Lima (RNEST) e do Complexo Petroquímico do Rio de Janeiro (Comperj). Na atividade de Exploração e Produção, o impairment (R\$ 10 bilhões) ocorreu em função do declínio dos preços do petróleo.

Consideramos cuidadosamente todas as informações disponíveis e não acreditamos que novas informações oriundas das investigações poderão impactar ou mudar de forma relevante a metodologia adotada.

Nós ainda não recuperamos nenhum valor referente aos pagamentos indevidos identificados e não podemos estimar de maneira confiável qualquer valor recuperável nesse momento. Estão sendo tomadas as medidas jurídicas necessárias para buscar ressarcimento pelos prejuízos sofridos.

Alta de 5% na produção

A produção de petróleo e gás natural (Brasil e exterior) cresceu 5% em relação a 2013, atingindo a média de 2 milhões 699 mil barris de óleo equivalente por dia (boed) em 2014. A produção do pré-sal contribuiu com 381 mil barris por dia, com recorde de produção diária de petróleo alcançada em 21 de dezembro, com 713 mil boed.

No refino, a produção total de derivados foi de 2 milhões 170 mil barris por dia, 2% acima de 2013. A carga processada também aumentou 2%, em função do bom desempenho operacional das refinarias. O volume de venda de derivados no mercado interno totalizou 2,4 milhões de barris por dia, crescimento de 3% em relação a 2013.

Leia a íntegra da nota divulgada pela área de Relacionamento com Investidores.

Postado em: [Institucional, Atividades]

Trabalhos Acadêmicos

Arquivo

- Maio 2015
- Abril 2015
- Março 2015
- Fevereiro 2015
- Janeiro 2015
- Dezembro 2014

Mais antigos

ANO MÊS BUSCAR

Busque por data

Histórico

- Bastidores da CPI (2009)
- Versão anterior do blog

Petrobras no Facebook

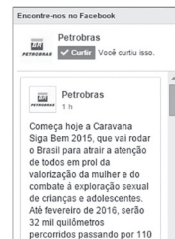


Figura 23- Postagem 4 (UA4) – Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	22 de abril de 2015
Título	Divulgamos nossas demonstrações contábeis auditadas
Editoria/Categoria	Institucional e Atividades
Link da notícia/ do post	http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	Íntegra da nota: http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/resultados-financeiros

Formatos do conteúdo	Texto e imagem
Comentários	Sim
Respostas	Sim
Observações	-
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	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.
Finalidade/ Relação	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 hiperlink para redirecionamento direto, expandindo a postagem.
Propósito/ Tematização	O texto descritivo-argumentativo da postagem, escrito em 1ª pessoa do plural, tem o propósito de informar sobre as demonstrações contábeis 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 recortes de produção, mesmo diante de dados que demonstram prejuízos bilionários.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	22 de abril de 2015
Título	Petrobras divulga R\$ 6,19 bi de perdas com corrupção e prejuízo de R\$ 21,58 bi em 2014
Editoria/ Categoria	Economia
Link da notícia/ do post	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
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/petrobras-divulga-balanco.html
Formatos do conteúdo	Texto e imagens
Comentários	Sim
Respostas	Sim
Observações	Colaboração de outros jornalistas.
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	A instância enunciativa 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.

Finalidade/ Relação	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.
Propósito/ Tematização	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.
Dispositivo	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+.

Quadro 8 – Análise da Postagem 5 (UA5).

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

Por assunto Por data

Buscar no blog

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

DESTAQUES DO BLOG

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

Tamanho da fonte: A- A+

Twitter 102 +1 2 Curtir 40

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.

Resaltou 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 Entrevista - Dilma... 

Política de Cookies 43

CONFIRMAR & INTEGRAR Imprimir

TWITTER @BLOGPLANALTO

Tweets

Blog do Planalto @blogplanalto
#Agenda - Reunião com parlamentares: goo.gl/H6ZDcc Expand

Blog do Planalto @blogplanalto 25 Aug
Papel do governo é dar oportunidades iguais para todos, afirma presidenta @DilmaRouff @VitorZar pic.twitter.com/3Jefq4yJl 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

INSTAGRAM

INSTAGRAMS by @palaciodoplanalto
373 photos 18.982 followers



VIDEOS DO BLOG

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

Presidenta Dilma Rousseff convida para o i

Figura 25 - Postagem 6 (UA6) – Com balanço auditado, Petrobras vira a página.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	24 de abril de 2015
Título	Com balanço auditado, Petrobras vira a página

Editoria/ Categoria	-
Link da notícia/ do post	http://blog.planalto.gov.br/ao-divulgar-balanco-auditado-petrobras-vira-pagina/
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	Página da Presidenta no Facebook: https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff Link para o Blog Fatos e Dados: http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/divulgamos-nossas-demonstracoes-contabeis-auditadas.htm Link para matéria anterior: http://blog.planalto.gov.br/dilma-petrobras-deu-a-volta-por-cima-e-mostrou-a-que-veio/
Formatos do conteúdo	Texto, imagem, vídeo e áudio.
Comentários	Não
Respostas	Não
Observações	-
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	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.
Finalidade/ Relação	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.

Propósito/ Tematização	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.
Dispositivo	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>hiperlinks</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.

Quadro 9 – Análise da Postagem 6 (UA6).

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.

Petrobras - Blog Fatos e Dados

Fatos e Dados

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

20.Mai.2015

Recomendar 133 Tweetar 125 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]

f t g+ in youtu+



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



Figura 26 - Postagem 7 (UA7) – Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	20 de maio de 2015
Título	Assinamos acordo de financiamento de US\$ 5 bilhões com Banco de Desenvolvimento da China
Editoria/ Categoria	Institucional
Link da notícia/ do post	http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinamos-acordo-de-financiamento-de-us-5-bilhoes-com-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	Matéria anterior sobre mesmo assunto: http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/assinamos-contrato-de-financiamento-com-banco-de-desenvolvimento-da-china.htm
Formatos do conteúdo	Texto e imagem.
Comentários	Sim
Respostas	Não
Observações	-
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	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.
Finalidade/ Relação	Por meio das visadas informativa (“fazer-saber”) e incitativa (“fazer-crer”), a instância enunciadora busca estabelecer uma relação de influência sobre o interlocutor, ao mostrar que os negócios da Companhia continuam sendo estabelecidos apesar da crise.

Propósito/ Tematização	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 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.
Dispositivo	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.

Quadro 10 – Análise da Postagem 7 (UA7).

The screenshot shows the GLOBO website interface. At the top, there's a navigation bar with links to 'globo.com', 'g1', 'globoesporte', 'gshow', 'famosos & etc.', and 'vídeos'. Below this is the 'O GLOBO' logo and a search bar. The main content area is titled 'BLOG DO NOBLAT' and features a large article titled 'Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras' by Carla Jiménez, EL País, dated 20/09/2015. The article text discusses the transatlantic railway project and the investment in Petrobras. The sidebar on the left lists 'MAIS EM NOBLAT' with various articles. The right sidebar features 'ARTIGOS' and 'ACERVO DO GLOBO'.



Figura 27 - Postagem 8 (UA8) – Investimentos da China no Brasil vão de transatlântico a Petrobras.

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	20 de maio de 2015
Título	Investimentos da China no Brasil vão de trem transatlântico a Petrobras.
Editoria/ Categoria	Economia
Link da notícia/ do post	http://noblato.oglobo.globo.com/geral/noticia/2015/05/investimentos-da-china-no-brasil-vao-de-trem-transatlantico-petrobras.html
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	Matéria completa no site do ELPaís: http://brasil.elpais.com/brasil/2015/05/19/politica/1432059277_211030.html
Formatos do conteúdo	Texto e imagem
Comentários	Sim
Respostas	Não
Observações	Com colaboração do EL País

DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	A instância enunciativa 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.
Finalidade/ Relação	Por meio das visadas informativa, incitativa e de captação, num texto bastante favorável ao governo federal, a instância enunciativa estabelece uma relação de proximidade, principalmente com os interlocutores das regiões próximas à futura ferrovia. 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.
Propósito/ Tematização	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, porém, é em apenas um dos projetos da parceria entre os países, a ferrovia transcontinental do Brasil ao Peru.
Dispositivo	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.

Quadro 11 – *Análise da Postagem 8 (UA8).*

DADOS DAS POSTAGENS	
Data	19 de maio de 2015
Título	Crédito de US\$ 10 bilhões mostra confiança dos bancos chineses na Petrobras.

Editoria/ Categoria	-
Link da notícia/ do post	http://blog.planalto.gov.br/credito-de-us-10-bilhoes-mostra-confianca-dos-bancos-chineses-na-petrobras/
Link e conteúdo do link presente na notícia / no post	Página da Presidenta no Facebook: https://www.facebook.com/SiteDilmaRousseff?fref=nf Banco de Desenvolvimento da China: http://www.cdb.com.cn/english/ Outros cinco <i>hyperlinks</i> com páginas de destino não encontradas.
Formatos do conteúdo	Texto e imagem
Comentários	Não
Respostas	Não
Observações	-
DADOS EXTERNOS E INTERNOS DO CONTRATO DE COMUNICAÇÃO	
Identidade/ Locução	A instância enunciativa 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.
Finalidade/ Relação	A postagem busca estabelecer por meio das visadas informativa (“fazer-saber”), incitativa (“fazer-crer”) 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.

Propósito/ Tematização	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.
Dispositivo	É no Blog do Planalto que se estabelece o ato comunicacional, no qual se explora os recursos hipermediáticos, por meio do uso de hiperlinks 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.

Quadro 12 – *Análise da Postagem 9 (UA9).*

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 à crise.

RESULTADOS DE PESQUISA

NESTE CAPÍTULO FINAL, PROPOMOS UMA articulação da comunicação de crise, do contrato de comunicação e das estratégias de comunicação, no sentido de tensioná-los. A partir do referencial teórico-metodológico e da análise das publicações, 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.

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 13), 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.

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 à 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.

Representante	Petrobras (Blog Fatos e Dados)	O Globo (Blog do Noblat)	Planalto (Blog do Planalto)
Dados do contrato			
Identidade/ Locução	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
Finalidade/ Relação	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
Propósito/ Tematização	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
Dispositivo	Hipertexto Multimídia Materialidade icônica Interação Widgets	Hipertexto Multimídia Materialidade icônica Comentários sem respostas Widgets	Hipertexto Multimídia Materialidade icônica Widgets

Quadro 13 – *Resumo dos dados externos e internos verificados.*

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 14). 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.

CAMPO	CAMPO ORGANIZACIONAL	CAMPO MIDIÁTICO	CAMPO POLÍTICO
ESTRATÉGIA			
VISIBILIDADE	- Postagem no blog de conteúdo relacionado à crise - Replicação do conteúdo do blog em outras mídias proprietárias e mídias sociais digitais - <i>Widgets</i> para compartilhamento pelo público - Uso de <i>hiperlinks</i> no texto	- Postagem de conteúdo no blog - Replicação do conteúdo do blog em mídias sociais digitais - Chamadas na home do portal de notícias de hospedagem do blog - Uso de <i>hiperlinks</i> no texto	- Postagem de conteúdo relacionado à Petrobras no blog - Replicação do conteúdo do blog em mídias sociais digitais - <i>Widgets</i> para compartilhamento pelo público - Uso de áudio e vídeo além de texto escrito - Uso de <i>hiperlinks</i> no texto

CAMPO	CAMPO ORGANIZACIONAL	CAMPO MIDIÁTICO	CAMPO POLÍTICO
ESTRATÉGIA			
LEGITIMAÇÃO	- Espaço específico para a crise - Referência a fatos positivos - Uso da marca, de imagens próprias e de banco de imagens - Autorreferência em/de publicações - Contra agendamento midiático - Desintermediação por meio do blog - Texto predominantemente descritivo-argumentativo, em 1ª pessoa do plural - Uso das visadas informativa, incitativa e de captação - Explicitação de sua função pragmática	- Espaço para comentários - Autorreferência em/de publicações - Agendamento midiático - Mediação - Convocação de outros campos (função pragmática) em matérias - Seção especial para a crise - Uso de infografia - Assinatura da notícia pelos jornalistas - Texto descritivo, objetivo, em 3ª pessoa do singular - Uso predominante das visadas informativa e incitativa	- Contra agendamento midiático - Desintermediação por meio do blog - Uso de imagens relativas à Petrobras - Texto predominantemente argumentativo, em 3ª pessoa do singular - Uso das visadas informativa e incitativa - Explicitação de sua função pragmática

Quadro 14 – Estratégias de visibilidade e legitimação dos campos organizacional, midiático e político identificadas em blogs.

Diante da identificação dessas estratégias de visibilidade e legitimação, dos princípios da Teoria da Midiatização (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.

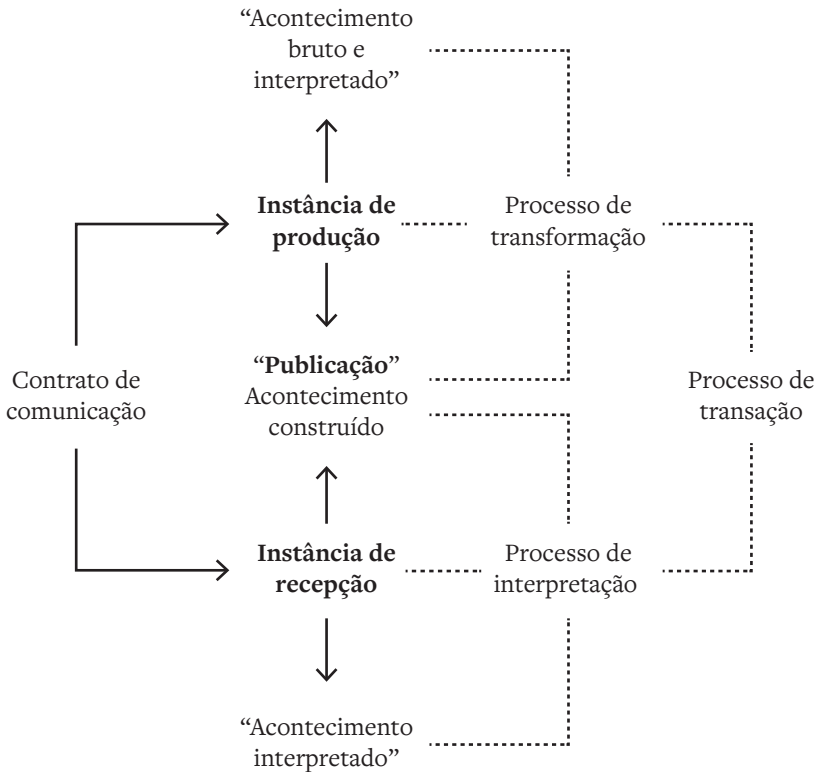


Figura 29 – Contrato de comunicação dos campos sociais. (Adaptado de Charaudeau, 2013).

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.

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).

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:

Práticas estratégicas	Descrição
1. Plano estratégico de comunicação de crise	Documento que formaliza as práticas de comunicação na organização, levando em conta os objetivos, as metas, estratégias e a avaliação das ações.
2. Relacionamento com a Imprensa e com a Comunidade	Manutenção permanente do envio de releases aos veículos de comunicação e realização de programas contínuos de aproximação com a comunidade.
3. Presença digital ativa: sites, hotsites, blogs e mídias sociais digitais	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.
4. Apropriação das lógicas midiáticas: tecnológica, profissional e simbólica	Uso de tecnologias, linguagem, estratégias e <i>know-how</i> do campo mediático, fortalecendo a comunicação organizacional.
5. Comunicação multimídia: online e off-line	Potencialização de recursos multimídia disponíveis para a comunicação com os públicos em diferentes espaços a partir da convergência de mídias.
6. Manutenção de canais abertos de comunicação	Existência de pontos de contato e interação analógicos e digitais, com pessoas treinadas e disponíveis para ouvir e responderem.
7. Autorreferenciação/ Autopromocionalidade	Publicações que se refiram às ações realizadas pela organização, a fim de dar visibilidade, fortalecer, legitimar valores e posicionamento.
8. Desintermediação através de mídias proprietárias	Uso de sites, blogs, <i>hotsites</i> específicos aplicativos móveis e outros espaços digitais próprios, além das mídias sociais digitais comerciais.
9. Agenda positiva de notícias institucionais	Publicação dos acontecimentos positivos que ocorrem na organização ou de realizações dela no sentido de potencializar fatos favoráveis que envolvam a organização.

10. Política de transparência nos negócios e na gestão	Formalização e fiscalização das práticas de gestão dos negócios na organização, mantendo investidores, colaboradores e comunidade informados e cientes.
11. Comunicação integrada	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.
12. Exploração das linguagens icônica e hipertextual	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> .
13. Potencialização das visadas incitativa e de captação no discurso	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.
14. Execução permanente de projetos sociais, ambientais, esportivos e culturais	Realização de ações que construam bom relacionamento e imagem permanentemente, não apenas em momentos turbulentos.
15. Realização periódica de auditorias de processos e de imagem	Cultura de fiscalização, avaliação e revisão de práticas organizacionais, com vistas à detecção de riscos aos negócios e à imagem corporativa junto à sociedade.
16. Política de controle e de avaliação das ações	Instauração de medidas que tornem os processos passíveis de otimização, com objetivos, metas, métricas e indicadores predefinidos em planejamento.
17. Manual de comunicação de crise atualizado	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.

Quadro 15 – Práticas de Gestão Estratégica em Comunicação de Crise.

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 30 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.

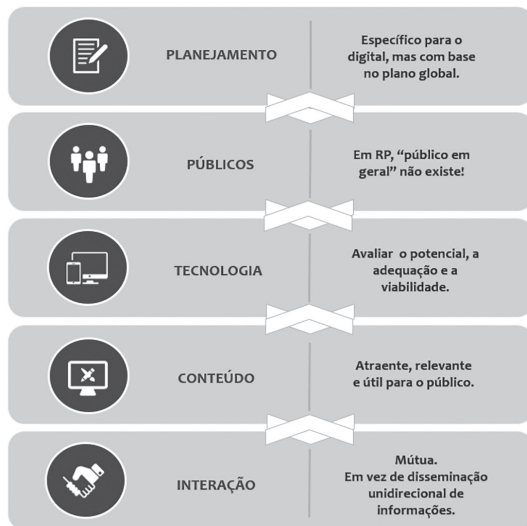


Figura 30 – Pressupostos para presença e atuação em mídias digitais.

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 compreendidas 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.

À GUIZA DE CONCLUSÃO

A TEORIA DA MÍDIATIZAÇÃO (HJARVARD, 2012, 2014, 2015) compreende que há um processo intensivo de midiatização das práticas sociais, estabelecendo uma relação interinstitucional entre os domínios, com influências mútuas, transposição de funções e transformações das práticas sociais. Com base nisso, o livro 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, podemos inferir que, a fim de estabelecerem relacionamentos e defenderem a sua ordem axiológica junto aos públicos de interesse, todos os campos sociais analisados operam escolhas ao entrarem no jogo que se constitui a troca linguageira. 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 autor-referenciar-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 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 permaneceu 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 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 do exposto, 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.

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.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. 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.

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.

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 midiaticização. **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 Ramalhe. Petrópolis: Vozes, 1987.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação /A comunicação como objeto. In: HOHL-FELDT, 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 Midiatização: a institucionalização das novas mídias. Parágrafo. V. 2, N. 3, 2015. p. 51-62. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/>>

_____. Midiatização: teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. **Matrizes**. 2012, N. 5, p. 53-91. Disponível em: <www.matrizes.usp.br>

_____. Midiatização: conceituando a mudança social e cultural. **Matrizes**, v.8, n. 1, 2014. Disponível em: <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> 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 Cúrija, 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. **Hipermidiaciones. 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.; SELLNOW, 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.

SOBRE O AUTOR

Com uma trajetória de 10 anos entre academia e mercado, Jones Machado é Doutor em Comunicação (POSCOM/UFSM), Mestre em Comunicação (POSCOM/UFSM) e Relações Públicas (UFSM). Atualmente, é Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Comunicação



da Universidade Federal de Santa Maria campus Frederico Westphalen, onde ministra aulas para o Curso de Relações Públicas Bacharelado. É Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (CNPq/UFSM) e do Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas Organizacionais (EstratO).

Também é co-autor dos livros: **“Birô de empreendedorismo cultural: gestão e produção cultural”** (2015), **“Cartografia Cultural: mapeamento cultural dos municípios de Frederico Westphalen, Júlio de Castilhos, Palmeira das Missões, Santa Maria, São Borja e Silveira Martins”** (2016) e **“Gestão e Produção Cultural: 2ª ed. Revisada e ampliada”** (2017) na área de gestão cultural.

Ainda, é autor de mais de dez capítulos de livros nacionais e internacionais, mais de dez artigos na área de comunicação digital e comunicação de crise publicados em revistas científicas e co-organizador de outros dois livros: **“Estrato de Verbetes: dicionário de comunicação organizacional”** (2018) e **“Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações”** (2019). **“Gestão estratégica da comunicação de crise”** (2020) é seu primeiro livro individual.

Suas pesquisas e projetos situam-se na área da Comunicação, subárea de Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Suas pesquisas em andamento envolvem os temas: estratégias de comunicação, visibilidade midiática, mídias digitais, convergência midiática, comunicação de crise e práticas de Relações Públicas na ambiência da internet.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Departamento de Ciências da Comunicação

REITOR Paulo Afonso Burmann
VICE-REITOR Luciano Schuch
DIRETOR DO CCSH Mauri Leodir Löbner
CHEFE DO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO Rodrigo Stéfani Correa

FACOS – UFSM

DIRETORA EDITORIAL Ada Cristina Machado da Silveira
EDITORA EXECUTIVA Sandra Depexe
COMISSÃO EDITORIAL Ada Cristina Machado da Silveira (UFSM)
Eduardo Andrés Vizer (UBA)
Eugênia Maria Mariano da Rocha Barichello (UFSM)
Flavi Ferreira Lisbôa Filho (UFSM)
Maria Ivete Trevisan Fossá (UFSM)
Marina Poggi (UNQ)
Paulo César Castro (UFRJ)
Sonia Rosa Tedeschi (UNL)
Veneza Mayora Ronsini (UFSM)
CONSELHO TÉCNICO Aline Roes Dalmolin (UFSM)
ADMINISTRATIVO Leandro Stevens (UFSM)
Liliane Dutra Brignol (UFSM)
Sandra Depexe (UFSM)

Este livro foi composto em Freight
Text Pro e Abolition em Janeiro de
2020 para a Editora Facos, e impresso
em papel Offset 75g/m² no miolo
e cartão Triplex 250g/m² na capa,
na Grafimax Editora Gráfica, em
Frederico Westphalen - RS.