

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL (IACS)  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

BIANCA RANGEL GOMES

**INFORMAÇÃO DIRETO DA FONTE: O USO DO BLOG FATOS E  
DADOS NO CASO PASADENA**

NITERÓI  
2014

BIANCA RANGEL GOMES

**INFORMAÇÃO DIRETO DA FONTE: O USO DO BLOG FATOS E  
DADOS NO CASO PASADENA**

Projeto Experimental apresentado por  
Bianca Rangel Gomes (11130011)  
como requisito obrigatório para obtenção do título de  
Bacharel em Comunicação Social –  
habilitação Jornalismo – sob a orientação da  
Profª Flavia Clemente

NITERÓI  
2014

## RESUMO

Este trabalho tem como tema o gerenciamento de crise de imagem gerada pela repercussão na mídia da compra da Refinaria de Pasadena. O objetivo desta pesquisa foi analisar uso do blog Fatos e Dados da Petrobras como uma ferramenta para a divulgação do posicionamento da organização, e desconstrução de versões contrárias aos esclarecimentos da estatal. No panorama atual da internet participativa, as mídias sociais corporativas se tornaram meios para ações estratégicas de interação entre as organizações e os públicos de interesse. Acompanhando essa tendência, esse trabalho surgiu do interesse em compreender de que forma a Petrobras explorou através de seu blog a cobertura midiática sobre o caso Pasadena, e como trabalhou o relacionamento com o público nas redes sociais para reverter sua imagem durante a crise.

Palavras-chave: crise de imagem; Petrobras; Pasadena; *blogs*; *stakeholders*

## AGRADECIMENTOS

A Deus, meu caminho e verdade.

Aos meus pais, Flávio e Irene, meus exemplos de garra e superação. Obrigada por todo o amor e apoio incondicional que me dedicaram durante toda a vida. É uma honra realizar esse sonho que é nosso. Eu amo muito vocês.

Ao meu irmão, Fabiano, meu grande amigo. Você e as minhas meninas me alegram e me impulsionam a seguir em frente.

Ao meu amor, Paulo Victor. O seu amor foi minha força e calma em muitos momentos durante a faculdade. Espero poder contar com seu carinho por toda a vida. Obrigada por todos esses anos de amor e cumplicidade.

A minha amiga Priscilla Lanzillotti, pela amizade de anos e pelo companheirismo em mais essa fase das nossas vidas.

Ao meu tio Gonçalo, pela generosidade e todo o incentivo. Agradeço também a minha tia Mere, por ter me recebido tão bem em sua casa durante todos esses anos. Amo vocês, muito obrigada.

As famílias Rangel, Gomes e Santarém, pelas orações e torcida. Ter como família pessoas tão especiais é um grande privilégio.

A Flavia Clemente, minha orientadora. Suas aulas confirmaram minha paixão pela assessoria, e foi em uma delas que me interessei pelo tema deste trabalho. Muito obrigada.

Devo gratidão também aos professores e amigos do IACS, que reforçam o meu orgulho de ser parte da Universidade Federal Fluminense. Vocês foram essenciais para minha formação acadêmica e contribuíram para a construção do meu caráter e senso crítico.

Aos meus amigos da CCR Ponte, lugar em que aprendi muito sobre a profissão que escolhi e sobre amizade e companheirismo. Obrigada por todo o apoio e generosidade.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 Ranking de Diálogo p.19
- Figura 2 Ranking de engajamento p. 19
- Figura 3 Ranking de audiência p. 20
- Figura 4 Atendimento aos seguidores do perfil da companhia aérea p. 32
- Figura 5 Página inicial do blog Fatos e Dados p. 36
- Figura 6 Seção ‘Documentos da CPI e CPMI p.37
- Figura 7 Divisão das postagens em categorias p.39
- Figura 8 10 perguntas e respostas para entender Pasadena p.40
- Figura 9 Posicionamento sobre gastos com a refinaria de Pasadena p. 41
- Figura 10 Petrobras desmente a Revista Brasil Energia p. 42
- Figura 11 Desmentidos e correções p. 43
- Figura 12 Direcionamento do twitter para o blog p. 50
- Figura 11 Postagem no facebook p. 51

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	p. 06
2. Comunicação Integrada.....	p. 08
2.1 Identidade corporativa.....	p. 08
2.2 Imagem e credibilidade.....	p. 10
3. Internet participativa e as mídias sociais corporativas.....	p. 12
3.1 Redes sociais.....	p. 12
3.2 Facebook.....	p. 17
3.3 Twitter.....	p. 20
3.4 LinkedIn.....	p. 21
3.5 Blogs corporativos.....	p. 21
4. Comunicação e crise.....	p. 22
4.1 Caso Pasadena: O estopim da crise.....	p. 22
4.2 Crises de imagem.....	p. 24
5. Estudo de caso.....	p. 30
5.1 Apresentação da metodologia de análise.....	p. 30
5.2 Análise do blog Fatos e Dados.....	p. 31
5.3 A Petrobras: Histórico e descrição.....	p. 31
5.4 Apresentação e histórico do blog.....	p. 32
5.5 Classificação e estrutura do blog.....	p. 35
6. Análise das postagens.....	p. 38
6.1 Confronto de versões.....	p. 39
6.2 Os bastidores da notícia.....	p. 46
6.3 Informação direto da fonte.....	p. 50
7. Considerações finais.....	p. 53

## 1. Introdução

Essa pesquisa surgiu do interesse em compreender o processo de comunicação empresarial em um momento de turbulência como o que a Petrobras atravessa. O trabalho explora a forma como uma empresa da dimensão da Petrobras, a maior organização do país, escolheu expor seu posicionamento frente a aquela que pode ser a maior crise de imagem de sua história. Ainda que a Petrobras já tenha passado por casos de desastres naturais e acidentes, como o da Plataforma P-36<sup>1</sup>, a crise atual se destaca como um desafio ainda maior, pois envolve problemas de gestão temerária, denúncias de corrupção e fraudes. Simbolizando o estopim da crise, o caso Pasadena foi o início da repercussão de denúncias na mídia. O que torna o caso interessante é seu forte apelo político, já que os problemas envolvendo a Petrobras foram usados pela oposição como forma de atingir a imagem do governo, e principalmente da Presidente Dilma, que participou, na época como ministra-chefe da Casa Civil, do Conselho de Administração que aprovou a compra da refinaria pela estatal. A repercussão do caso Pasadena também coincidiu com a disputa pela Presidência da República.

Primeiramente, o trabalho aborda conceitos como identidade, imagem e credibilidade, que norteiam a Assessoria de Comunicação. Apesar da área de comunicação empresarial ter uma produção bibliográfica caracterizada por manuais e relatos das experiências de profissionais, a intenção foi retratar a função das assessorias de comunicação, e como esse trabalho envolve conceitos de caráter abstrato, mas que são imprescindíveis para manter uma visão estratégica e sintonizar a relação com a sociedade e os propósitos mercadológicos. Nesta fase, foram apresentados estudos de autores como Gaudêncio Torquato e Manuel Carlos Chaparro.

---

<sup>1</sup> Além de ser a maior plataforma de produção de petróleo da época, a P-36 era para a Petrobras um ícone que representava a sua grandeza. O acidente aconteceu na madrugada do dia 15 de março de 2011, quando duas explosões afetaram uma das colunas da plataforma. Cinco dias depois, a P-36 naufragou a uma profundidade de aproximadamente 1.200 metros. No momento das explosões 175 pessoas estavam a bordo e 11 delas morreram.

Em seguida, o trabalho discorre sobre a dinâmica das redes sociais na internet, e a comunicação bilateral proposta por essas ferramentas. A pesquisa relaciona a comunicação de crise com o tipo de comunicação descentralizada possível através da internet participativa, que representa um grande desafio para as assessorias de comunicação corporativas, mas também um espaço efetivo para a interação entre a organização e seu público de interesse. O que pode ser relevante em um momento de crise, pois permite que a área de comunicação da empresa se manifeste frente às versões contrárias ao discurso adotado pela organização. O trabalho também versa sobre a forma como as mídias sociais afetam também os critérios de seleção e produção da notícia nos meios de comunicação.

O problema inicial da pesquisa foi compreender o blog Fatos e Dados como meio de articulação entre a relação da Petrobras com seu público e o relacionamento com os meios de comunicação. Como hipótese tem-se, portanto, que o blog foi usado de forma estratégica para a desconstrução da versão da mídia e exposição do posicionamento da empresa frente à repercussão do caso Pasadena. O trabalho resulta do interesse em compreender o porquê da Petrobras usar a produção midiática a seu favor, explorar a repercussão do caso a ponto de divulgá-la no blog Fatos e Dados e em cima disso trabalhar uma estratégia para reverter à crise de imagem.

## **2. Comunicação integrada**

### **2.1 Identidade corporativa**

A comunicação empresarial trabalha com conceitos abstratos, mas que afetam diretamente a percepção da opinião pública e, portanto, afetam todos os segmentos que compõem a organização. O principal deles é o conceito de identidade, uma atribuição que é construída na organização de dentro para fora, moldando seus valores e princípios. Para Torquato (2012, p. 233) a identidade “corresponde à personalidade da empresa, decomposta na linha de produtos, na cultura organizacional, porte e grandeza, tradição e história, quadro de recursos humanos”. A identidade de uma empresa refere-se aos seus valores, às características atribuídas por seus colaboradores, desde a diretoria até as áreas operacionais. Juntos, os membros de uma organização manifestam e criam a expressão organizacional da empresa. (TORQUATO, 1986). O papel de comunicação corporativa é consolidar a identidade de uma organização - o que envolve todos os processos da empresa, e trabalhar maneiras de aproximar essa realidade do que é percebido externamente.

A comunicação corporativa deve ser considerada principal ferramenta para o crescimento e a manutenção da posição de uma empresa no mercado, pois representa o elo entre a organização e a sociedade, seus *stakeholders*<sup>2</sup>. Paul Argenti (2011) afirma que a comunicação empresarial deve estar alinhada à visão e estratégia gerais da empresa. Nessa lógica, todas as decisões de uma instituição devem ser previamente analisadas pelos setores de comunicação, responsáveis por analisar de que forma essas decisões refletirão na opinião pública.

Os diretores e executivos de uma organização precisam compreender a necessidade de se investir em um setor de comunicação que integre as frentes de relacionamento com a mídia, as ações voltadas para marketing estratégico e campanhas publicitárias e o clima organizacional, de responsabilidade da comunicação interna. Esse esforço resulta em uma comunicação integrada, responsável por consolidar o posicionamento e um discurso da organização nas diferentes demandas que possam

---

<sup>2</sup> Conjunto de todos os interessados nos negócios de determinada empresa/marca, o que inclui pessoas e instituições.

surgir. Baseado nos estudos de Torquato, Chaparro (2010, p 1-2) trabalha a definição de comunicação integrada como “um saber estratégico e um poder criador para o dizer pragmático das organizações, no uso competente das linguagens de comunicação em cenários competitivos do mundo globalizado”.

Nesse sentido, quando se trabalha com comunicação integrada, entende-se esse saber como resultado de uma inteligência estratégica que rege as ações de natureza tática, oportunas e eficazes. No âmbito corporativo, o uso estratégico das linguagens da comunicação propõe um discurso bem sucedido das organizações - “sujeitos sociais que existem porque têm o que dizer, sabem dizer, querem dizer e podem dizer”<sup>3</sup>.

As equipes de comunicação empresarial desempenham um papel fundamental na definição da missão da empresa – a pedra angular da estratégia geral do negócio – e na comunicação dessa missão a públicos internos e externos. (...) Uma missão corporativa bem definida não só manterá os funcionários alinhados com o que a empresa está empenhada em ser, mas também pode servir como fonte de estabilidade para os consumidores, preocupados com as constantes mudanças à sua volta. (ARGENTI, 2011, p. 19).

Como esclarece Argenti, uma organização só pode refletir uma boa imagem corporativa para seus *stakeholders* se antes disso definir os pilares de sua identidade, o que perpassa pelos valores da empresa e seu clima organizacional. Os colaboradores precisam se sentir parte do todo, e conhecerem os assuntos relacionados ao cotidiano da corporação, essa é uma atribuição da comunicação interna.

A comunicação integrada surge de um esforço em consolidar os discursos dentro das organizações, e a relações cada vez mais complexas com a mídia, o mercado, a opinião pública. Nesse contexto, jornalismo, relações públicas, propaganda, publicidade, e a comunicação interna, se integram como ferramentas de um mesmo processo – que deve respeitar as características e funções de cada linguagem.

No contexto das revoluções tecnológicas, Chaparro sinaliza que a comunicação integrada surge para atender a demanda de gerar conteúdos voltados à eficácia nas áreas operacionais; construir e reforçar as identidades e transformar informações em

---

<sup>3</sup> CHAPARRO, Ibid.

conhecimento. Também compete ao projeto de comunicação integrada disseminar de forma eficaz os conteúdos gerados. Para isso, são exploradas diversas ferramentas, inclusive as plataformas digitais, que serão abordadas no próximo capítulo.

## **2.2 Imagem e credibilidade**

Na definição de Margarida Kunsch, a imagem é o imaginário e as percepções do público, uma visão abstrata de determinada realidade. A imagem corporativa é, portanto, a consequência do processo de construção da identidade e externado pelas linguagens de comunicação, mas também, de aspectos externos que possam interferir nessa percepção.

É importante ressaltar que a imagem de uma organização não necessariamente é o reflexo de sua identidade. Ela pode sofrer interferência de agentes externos, contextos desfavoráveis ou mesmo ser afetada pelo próprio negócio da empresa, como é o caso da Souza Cruz, líder no mercado de cigarros.<sup>4</sup> A empresa pode ter uma identidade muito bem trabalhada internamente, com um bom clima organizacional, frentes de comunicação bem alinhadas, áreas operacionais e administrativas trabalhando de forma eficaz. Tudo isso configura uma boa identidade corporativa, mas pesará sobre sua imagem o produto que a empresa produz e comercializa, considerado como prejudicial à saúde.

Para Neves (2009), o objetivo real do trabalho da comunicação integrada em uma organização é obter uma imagem competitiva, que traga resultados concretos, ou seja, gere lucros. Como já foi dito, a imagem é uma percepção abstrata, seus resultados podem ser dimensionados como a preferência e fidelização de consumidores, facilidades em negociações, confiança de investidores, boa relação com formadores de opinião, sobretudo, garantir a tolerância da opinião pública, todos esses fatores estão intimamente ligados a uma vantagem mercadológica.

Além disso, uma imagem consolidada – de uma empresa que tem suas qualidades reconhecidas pela opinião pública, agrega certo nível de imunidade em

---

<sup>4</sup> <http://www.souzacruz.com.br/>

situações críticas. O conceito de imagem recai, portanto, sobre a noção de credibilidade, sobretudo em um contexto de crise.

A estratégia de imagem depende do desenvolvimento e da aplicação da credibilidade empresarial. Esse elemento tanto pode ser usado como arma para conquistar espaços – mercados, investidores, profissionais, corações e mentes – quanto também para funcionar como escudo nas investidas contra a imagem da empresa- conflitos com o poder público e nas crises com a opinião pública. (NEVES, 2009, p. 23).

A credibilidade não imuniza uma organização contra a crise, mas representa um ativo importante que influenciará no seu gerenciamento.

### 3. Internet participativa e as mídias sociais corporativas

#### 3.1 Os conceitos e as características das redes sociais

A internet é uma plataforma essencial para a manutenção das redes sociais, por permitir a conexão direta entre pessoas, mediadas pelos aparelhos de comunicação (computadores, celulares, tablets). Segundo Pierre Lévy, “a Web articula uma multiplicidade aberta de pontos de vista, mas essa articulação é feita transversalmente”.

*A World Wide Web é um fluxo. Suas inúmeras fontes, suas turbulências, sua irresistível ascensão oferecem uma surpreendente imagem de inundação de informação contemporânea. Cada reserva de memória, cada grupo, cada indivíduo, cada objeto pode tornar-se emissor e contribuir para a enchente. (LÉVY, 1999, P. 162)*

A realidade atual do ciberespaço é de uma popularização das plataformas de mídias sociais, com um número avançado de usuários interligados, que criam e compartilham conteúdos freneticamente, ou seja, associam suas atividades cotidianas com tal ambiente, participando de forma ativa da dinâmica das redes sociais.

Mídias sociais é um termo abrangente e que pode ser usado para designar as plataformas de interação, e de geração de conteúdo, que se utilizam das novas mídias (computadores, celulares, *games*, *tablets*). Há uma confusão entre o termo “mídias sociais” e os sites de redes sociais. Esse último termo se refere a um tipo de mídia social, os sites de redes sociais nada mais são que espaços onde os usuários criam perfis ou páginas públicas e disseminam conteúdo próprio, a maioria deles ainda sem custo. Se a internet já possibilitou uma articulação transversal de pontos de vistas, coube às mídias sociais a capacidade de potencializar as interações. Comm (2009) atribui às plataformas de mídia social uma “revolução no segmento editorial”.

*A conversa flui nos dois sentidos. (...) Qualquer um pode lançar um site na web, escrever artigos ou mesmo criar vídeos e colocá-los em tempo real. E todos podem fazer comentário sobre o conteúdo, afetando tanto a natureza como o direcionamento da publicação. (COMM, 2009, p. 2)*

Nesse contexto, Recuero (2010) aborda os sites de redes sociais como espaços onde as redes sociais se expressam na Internet. A autora defende que esses sites são uma categoria de softwares com aplicação direta para a comunicação mediada pelo computador, gerando um espaço próprio para que o indivíduo produza conteúdo e, sobretudo, atribua visibilidade a esses conteúdos. O interessante na apropriação dessas plataformas pelos seus usuários são suas interações, a exposição de suas redes sociais, enquanto redes de relações entre indivíduos.

Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São sites cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está na publicização dessas redes. (RECUERO, 2010, p. 104).

Essas ferramentas promovem uma tendência de difusão de informações que independe dos veículos de mídia tradicionais. Não que os sites de redes sociais representem uma ameaça à representatividade do exercício do jornalismo nos veículos de massa, mas representam certa interferência no que diz respeito aos assuntos discutidos.

Criar um conteúdo e torná-lo disponível a todos pode ter custo zero, o que significa que não importa se ele não é lido por milhões. (...) Mas o baixo custo de publicar on-line teve outro efeito: não eram mais os redatores profissionais e editores que falavam por nós; nós é que estávamos falando uns com os outros. (COMM, 2009, p.1-2)

Essa interferência nos veículos de mídia tradicional pode ser colocada como uma evolução da teoria do agendamento. A formulação do conceito clássico de *agenda-setting* que surge no fim da década de 60, por Maxwell E. McCombs e Donald Shaw, com influência dos estudos de Lippman.

A teoria de agendamento pressupõe que os veículos de comunicação de massa filtram os assuntos que serão discutidos pela opinião pública, em uma seleção do que será ou não noticiado. Dessa forma, tais veículos influenciam não só no que será discutido pela sociedade, mas como determinado assunto será debatido e comentado. (WOLF 2006)

Basicamente, a teoria agenda-setting parte do princípio de que a sociedade tende a julgar relevante o que é veiculado pela mídia, em detrimento a assuntos não noticiados. Como afirma Wolf (2006), a teoria não defende que, necessariamente, tal processo seja intencional por parte dos veículos de comunicação de massa, mas que parte da dinâmica de funcionamento da mídia.

Segundo Shaw, parte do conhecimento das pessoas sofre a influência do conteúdo gerado pela mídia:

Em consequência da ação dos jornais, da televisão e dos outros meios de informação, o público sabe ou ignora, presta atenção ou descarta, realça ou negligencia elementos específicos dos cenários públicos. As pessoas têm tendência para incluir ou excluir dos seus próprios conhecimentos aquilo que os *mass media* incluem ou excluem do seu próprio conteúdo. Além disso, o público tende a atribuir àquilo que esse conteúdo inclui uma importância que reflete de perto a ênfase atribuída pelos *mass media* aos acontecimentos, aos problemas, às pessoas. (Shaw, 1979, p. 96 *apud* Wolf, 2006. p. 144).

No entanto, considerando o contexto de relações de produção e circulação de conteúdo na internet, o conceito clássico de agenda-setting proposto por Shaw e McCombs sofre uma evolução, no que diz respeito a uma possível interferência dos conteúdos gerados na internet participativa, que passam a pautar a mídia tradicional.

À medida que os assuntos ganham visibilidade através das mídias sociais, a imprensa sofre uma pressão quase natural para que tais assuntos sejam veiculados pelas mídias tradicionais. Essa tendência altera parcialmente o fluxo de funcionamento da imprensa proposto pela teoria clássica do agendamento. Lopes (2014) propõe que “as redes sociais teriam conseguido transmitir sua saliência – temas que aparecem com destaque e relevância nas trocas de mensagens via rede mundial de computadores - para a agenda midiática”. Dito isso, podemos concluir que os sites de redes sociais são importantes para propor discussões que sejam relevantes para a esfera pública, para além dos critérios de notícia utilizados pela imprensa.

E não só a mídia tradicional é afetada pela dinâmica das mídias sociais. Os consumidores passaram a usar o espaço virtual como ferramenta para expressar suas considerações sobre serviços e produtos, o que implica em um planejamento prévio de ações por parte dos setores de comunicação corporativa das empresas. As mídias sociais fornecem aos consumidores um espaço para reclamar seus direitos e expressar suas insatisfações com empresas e instituições. Essa nova dinâmica pode fornecer um espaço para que graves crises de imagem sejam ativadas, mas também um meio de comunicação direta das organizações com seus *stakeholders*.

A tecnologia tem proporcionado um espaço de voz ativa anteriormente reservado às mídias de massa, popularizando outras formas de expressão e interação, ampliando os horizontes de novas comunicações. Maior exposição implica aumento de vulnerabilidade, uma vez que manifestações e denúncias ocorrem via web, publicamente. (TERRA, 2012, p.37-38)

Esse contexto fez com que, desde a metade dos anos 90, o ambiente corporativo fosse afetado pelas novas ferramentas de comunicação bidirecional e direta. (TERRA, 2012). As primeiras mídias sociais corporativas surgiram, justamente, de um esforço das empresas em usar as ferramentas de mídias sociais como uma extensão do serviço de atendimento ao cliente. Com o tempo, as empresas reconheceram nessas plataformas um potencial bem maior.

A internet, em suas mais diversas formas (intranet, extranet, serviço de atendimento ao cliente virtual, sala de imprensa, sites de relacionamento, blog, chat, citando-se apenas algumas), é mais um instrumento para os gestores de comunicação. (TERRA, 2012, p. 30).

Apesar de representar certo grau de vulnerabilidade, os gestores de comunicação mais atentos entenderam que esse ambiente é ideal para manter uma relação direta com os públicos de interesse, ou seja, levar conteúdo sobre as empresas de maneira efetiva, sem a mediação de mídias tradicionais. No ambiente virtual, as organizações podem criar espaços de discussões para os consumidores, divulgar informações a seu respeito e receber o *feedback* do público.

As mídias corporativas têm potencial inclusive para tornarem fontes de conteúdo sobre suas áreas de negócios, veiculando não só conteúdo que dizem respeito somente à empresa, mas também sobre a área de interesse ligada ao negócio. Quanto mais atrativa para o público, no sentido de fornecer informações relevantes e úteis, maior a interação e os acessos a essas mídias.

Em 2014, a ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial realizou uma pesquisa<sup>5</sup> com 53 empresas de grande porte, de diversos segmentos, para analisar os espaços corporativos nas redes sociais. A análise teve como foco “traçar o cenário de interatividade organizacional com públicos estratégicos a partir de plataformas sociais digitais, com vistas a identificar os efeitos do uso de tecnologia para processos colaborativos mais eficazes, e os entraves neste panorama”.

A pesquisa comprova a tendência para o uso das ferramentas de mídias sociais pelos setores de comunicação empresarial, já que 79% das empresas analisadas usam os sites de redes sociais como uma mídia corporativa. Desse total, 50% o fazem a menos há menos de três anos. Dentre os públicos de interesse ligados às estratégias de divulgação das ferramentas estão: Clientes; Funcionários; Comunidade; Imprensa e Formadores de Opinião. A análise indicou que apenas 8% das empresas utilizam as mídias sociais há mais de cinco anos e 21% ainda não possuem mídias sociais corporativas. Dentre as plataformas mais utilizadas pelas empresas, estão: Os canais de vídeos, com 95,2%; Os perfis em microblogs, representando 92,5%, as *fanpages* no *Facebook*, com 87,8% e os espaços de discussão em redes profissionais, geralmente mais restritos às áreas de negócios e *networking*, com 78%.

Um ponto importante da pesquisa foi analisar as finalidades para que as organizações utilizem ferramentas de mídias sociais com enfoque corporativo. A principal delas está ligada a um esforço de ampliar o engajamento da marca e sua reputação, em seguida vem a intenção de ampliar e fortalecer o relacionamento com os clientes. Também foram listados o serviço de suporte ao cliente, ainda trazendo a noção

---

<sup>5</sup> [www.aberje.com.br/pesquisa/PesqRedesSociaisCorporativa2014\\_final.pdf](http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesqRedesSociaisCorporativa2014_final.pdf)

de mídia social como extensão do SAC; a publicidade e o recrutamento de novos talentos.

A pesquisa demonstrou ainda o quanto as mídias sociais corporativas têm se tornado ferramentas essenciais para os setores de comunicação das empresas. Para 62% das empresas que responderam a pesquisa, as mídias sociais são eficazes para a comunicação corporativa porque constata o nível de engajamento, ou seja, da ação “curtir” as postagens, por parte do público de interesse. Além do alinhamento destas atividades com as estratégias da organização, e o “efeito do comportamento digital da organização em sua reputação”.

Também foram apontados os benefícios do uso de mídias sociais corporativas. São eles: “o aumento do conhecimento sobre a organização, produto ou serviço pelo público”; “a criação de percepções mais favoráveis em relação à organização, à marca e aos produtos/serviços” e o “melhor entendimento, pela organização, das percepções dos clientes em relação à organização, à marca e aos produtos/serviços”. Outro benefício que também aparece entre os listados é a possibilidade de monitoramento do que é dito a respeito das empresas através dessas mídias. Esse monitoramento pode ser usado pelas organizações a fim de realizar ações de comunicação e marketing direcionadas, e criar soluções para os pontos críticos, o que é essencial para evitar crises de imagem. Para uma melhor compreensão dessas mídias corporativas, é necessário analisá-las separadamente.

### **3.2 Facebook**

Fundado em 2004, na universidade de Harvard, o *Facebook* foi criado por um grupo de estudantes, como uma rede social para a interação entre universitários. A ferramenta é hoje um dos maiores e mais efetivos espaços de mídia social, com 1,32 bilhão de usuários ativos ao mês, 14% a mais do que os números de 2013 e 829 milhões de usuários ativos ao dia, 19% a mais na comparação com 2013.<sup>6</sup> O *Facebook* funciona

---

<sup>6</sup> <http://idgnow.com.br/internet/2014/07/23/facebook-agora-tem-1-32-bilhao-de-usuarios-mensais>

por meio de *feed* de notícias<sup>7</sup>, em que os usuários compartilham conteúdos de todo o tipo, e alimentam suas páginas próprias. As empresas utilizam a ferramenta que permite a criação de *fanpages*, ou seja, páginas voltadas para figuras públicas ou organizações, em que os usuários acompanham as atualizações desde que optem por “seguir” ou “curtir”<sup>8</sup> essas páginas. Dessa forma, os usuários recebem em seus próprios *feeds*, informações sobre as páginas de interesse.

Nas atualizações da ferramenta, de acordo com a intensificação do uso corporativa dessas páginas, o *Facebook* cobra valores para que os administradores das *fanpages* impulsionem publicações e para que essas publicações sejam divulgadas como publicidade indireta para outros usuários, mesmo que esses não tenham curtido a *fanpage*. Essas inovações têm caracterizado o *Facebook* como uma forte ferramenta de mídia social corporativa. A particularidade do *Facebook* é levar conteúdo para os usuários, sem que estes precisem visitar regularmente a *fanpage* e, dessa forma, as organizações mantêm uma comunicação direta e efetiva com os públicos de interesse.

Em maio de 2013, a ABERJE realizou uma pesquisa para medir a atuação efetiva das 50 maiores empresas do Brasil no *Facebook*. O levantamento analisou o critério de engajamento, considerado a função do usuário da ferramenta de “curtir” uma postagem, e o diálogo, ação em que o usuário “compartilha” a postagem do perfil da empresa. A Petrobras esteve entre as 15 empresas com destaque tanto no quesito engajamento, quanto no quesito diálogo.

---

<sup>7</sup> Lista atualizada constantemente com histórias de pessoas e páginas que usuário segue no *Facebook*.

<sup>8</sup> Botões que representam as interações possíveis na ferramenta.

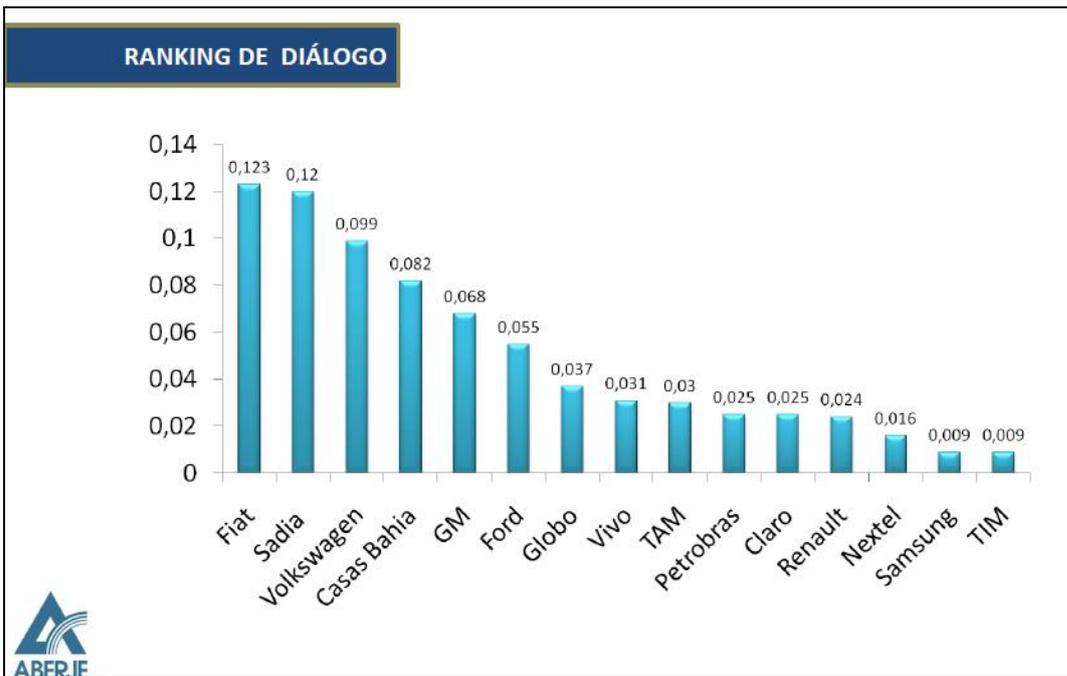


FIGURA 1: Ranking de Diálogo Fonte: ABERJE.

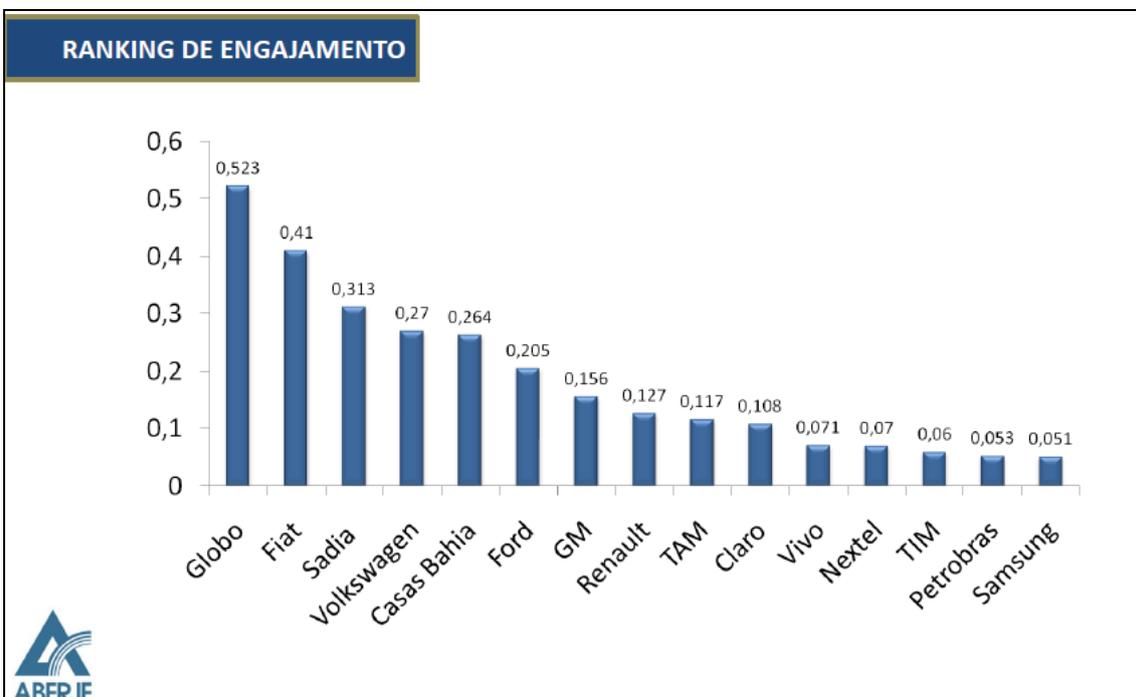


FIGURA 2. Ranking de engajamento. Fonte: ABERJE

Segundo o ranking, a Petrobras também está entre as 15 empresas com mais audiência, ou seja, número de usuários que seguem a página e recebem suas atualizações.

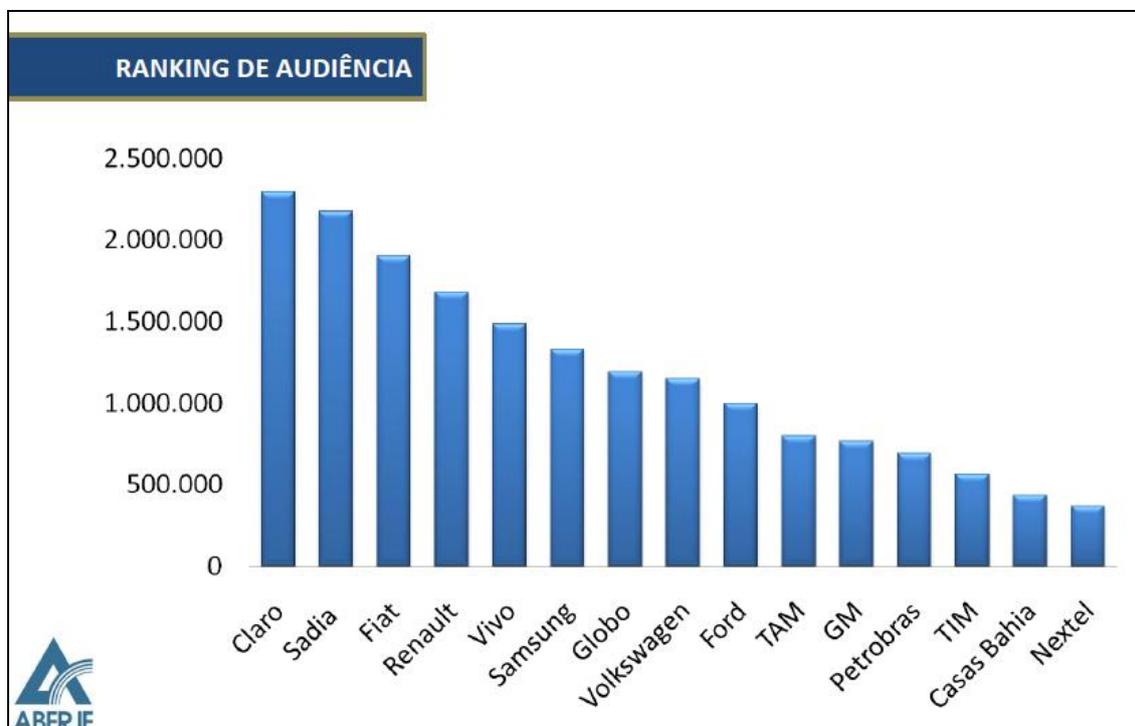


FIGURA 3. Ranking de audiência. Fonte: ABERJE

### 3.3 Twitter

Segundo Comm (2009) o *Twitter* foi criado em 2006, com a intenção de unir o SMS<sup>9</sup> à web. A ferramenta inaugurou o padrão de *microblog* e apesar de ter recebido atualizações com ferramentas e complementos que ampliam sua funcionalidade, ainda é reconhecida pela simplicidade, e é essa característica que mantém o *twitter* como uma das principais mídias sociais. Basicamente, os usuários têm um espaço de 140 caracteres para responder a pergunta “O que está fazendo?”. Cada postagem recebe o nome de *tweet*, e os usuários terão seus *tweets* listados em suas páginas. A experiência dessa mídia social se baseia em acompanhar os *tweets* dos usuários que se escolhe “seguir”. Há também a opção do *retweet*, quando o usuário expõe em sua página a postagem de outro usuário. As organizações utilizam o *Twitter* para atualizar os

<sup>9</sup> Sigla de Short Message Service, em português Serviço de Mensagens Curtas.

seguidores com informações breves e também com o foco em redirecionar os seguidores para postagens em outras mídias corporativas.

### **3.4 LinkedIn**

Criado em 2003, o site é uma rede social voltada para a interação entre profissionais, ou seja, com foco no relacionamento profissional, o que no ambiente corporativo é chamado de *networking*. O *LinkedIn* permite que seus usuários debatam assuntos ligados ao mercado em comunidades de discussão. Para a comunicação organizacional, a presença nessa rede social diz respeito a um esforço de recrutar novos profissionais, acompanhar tendências e inserir a organização em debates sobre as práticas do mercado.

### **3.5 Blogs corporativos**

Os blogs corporativos contemplam uma modalidade de mídia social que representa uma tendência na prática comunicacional, pois servem bem à proposta de um espaço editorial, em que as empresas criam conteúdo com cunho jornalístico, estrategicamente voltado para divulgar informações a respeito da organização. Terra (2012) reforça a vertente de que os blogs são uma ferramenta estratégica para os setores de comunicação corporativa, simbolizando uma mudança de paradigma, pois fornecem informação direta ao público, sem o intermédio das mídias tradicionais, proporcionando uma comunicação cada vez mais bilateral.

Contemplar os canais de comunicação em que o usuário é o maior responsável pelo conteúdo pode ser uma fonte de informação e de confiabilidade para as organizações. É também a oportunidade para a organização se relacionar com públicos sem intermediários, de colocar em prática a comunicação bilateral em um processo de constante e permanente interação. (TERRA, 2011, p. 24)

Os blogs corporativos representam uma ferramenta ímpar, pois além de serem uma plataforma de interação, podem ser utilizados para muitas aplicações estratégicas, como o desenvolvimento de produtos, relacionamento com a mídia, posicionamentos e o gerenciamento de crises, como no caso da Petrobras.

## 4. Comunicação e crise

### 4.1 Caso Pasadena: O estopim da crise

A crise de imagem da Petrobras gira em torno da especulação sobre os valores do processo de compra da Pasadena Refining System Inc. (PRSI), refinaria sediada no Texas, no Houston Ship Channel, uma das mais importantes vias navegáveis dos EUA, e importante canal para escoamento de produção. A refinaria foi fundada em 1920, pela Crown Central Petroleum, uma das companhias remanescentes do grupo Standard Oil, criado pela família Rockefeller em 1870, e que chegou a controlar 90% das refinarias dos Estados Unidos e mais de 80% dos poços de petróleo.

Desde 2000, interessava aos herdeiros da Crown vender os ativos da companhia, por problemas com as mudanças nas legislações ambientais dos Estados Unidos. Em 2005, em um provável estado de sucateamento, a refinaria de Pasadena foi comprada pela Astra Holdind USA, controlada pela empresa belga Transcor Astra Group.

No ano seguinte, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou a compra de 50% da refinaria, tornando a estatal sócia da Astra. Após divergências na gestão do negócio, a Astra decidiu romper a sociedade, apoiada na cláusula *put option*<sup>10</sup>. A disputa judicial entre as empresas se arrastou de 2008 ao fim de 2012, quando através de um acordo, a companhia brasileira integralizou a compra da Refinaria de Pasadena.

Em 2013, já tramitava na Câmara dos Deputados propostas para investigar a compra, além da Representação<sup>11</sup> apresentada pelo Ministério Público ao Tribunal de Contas da União (MP/TCU), que apontou possíveis irregularidades na condução do processo de aquisição da refinaria PRSI pela estatal. As investigações culminaram na

---

<sup>10</sup> Cláusula de saída ou desistência do negócio. Isto é, uma das partes tem o direito de vender sua participação, geralmente por um preço predeterminado. <<http://www.albino.adv.br/artgdds017.pdf>>

A cláusula Marlim, que também gerou polêmica, garantia lucro 6,9% de rentabilidade anual mínima a um dos sócios - o grupo Astra.

<sup>11</sup> <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1065780.pdf>

instalação da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) <sup>12</sup> da Petrobras, no dia 14 de maio de 2014.

A investigação do caso Pasadena ganhou ainda mais destaque porque a presidente da República Dilma Rousseff, na época ministra-chefe da Casa Civil, presidiu o Conselho de Administração que aprovou a compra da refinaria. É essencial considerar que a repercussão do caso se deu em um contexto pré-processo eleitoral, quando a presidente Dilma disputava a reeleição. Portanto, tanto o caso Pasadena quanto as demais pautas da CPI da Petrobras foram trabalhados durante a campanha pelos partidos em disputa, para os de oposição, visando desestabilizar o governo e a candidata à reeleição, e para o partido de situação, de forma a desconstruir as denúncias e elevar resultados positivos alcançados pela Petrobras nos últimos anos.

No segundo turno das eleições, quando Dilma disputava a presidência com o candidato Aécio Neves, do PSDB, o instituto Datafolha<sup>13</sup> realizou uma pesquisa para saber se os eleitores eram influenciados pelas denúncias de corrupção na Petrobras. Para 49% dos entrevistados, o voto seria influenciado pelas denúncias. Outros 43% declararam que as possíveis casos de corrupção na estatal não orientariam a escolha, e 7% não opinaram sobre o assunto. Quando questionados sobre o conhecimento do caso, 80% dos entrevistados disseram ter conhecimento das denúncias.

O caso Pasadena pode ser considerado o estopim da grave crise que a estatal atravessa. Desde então, a Petrobras teve destaque com matérias negativas e denúncias nos noticiários. As investigações do Tribunal de Contas da União (TCU), do Ministério Público (MPU), da Controladoria Geral da União (CGU) e da Polícia Federal

---

<sup>12</sup> <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/POLITICA/467949-CPI-DA-PETROBRAS-E-INSTALADA-NO-SENADO.html>

<sup>13</sup> <http://oglobo.globo.com/brasil/escandalo-da-petrobras-influencia-49-dos-eleitores-diz-datafolha-14263139>

desencadearam uma série de escândalos, representando o que pode ser a mais grave crise da história da companhia.

O momento crítico se difere de crises passadas porque não foi desencadeado por problemas inesperados e acidentais, como no caso dos vazamentos de óleo na Baía de Guanabara e na Refinaria Getúlio Vargas, no Paraná, ou quando houve a explosão e naufrágio da Plataforma P-36, em 2001, que ocasionou a morte de 11 pessoas. O caso Pasadena está na ordem das crises geradas por problemas que envolvem a gestão da estatal, o que torna a crise ainda mais difícil de reverter.

#### **4.2 Crises de imagem**

A repercussão do caso Pasadena fez eclodir a crise de imagem que a Petrobras atravessa, mas antes de analisar as estratégias usadas pela área de comunicação da empresa, é necessário entender os conceitos que norteiam o gerenciamento de crises de imagem. Forni (2010, p.389) sinaliza que riscos e acontecimentos negativos são parte da lógica das empresas e que “tanto podem surgir em decorrência de catástrofes, acidentes involuntários - fruto de fatalidades, como erro humano, má administração, conchavos políticos, represálias ou outros interesses. Nessa hora, a mídia passa a ser o vetor natural desses conflitos”.

As crises empresariais se tornam crises de imagem quando são repercutidas e assim afetam a reputação de uma organização. Torquato (2012) indica que toda crise é um sinal de desordem e afeta o funcionamento natural de um sistema. Elas demonstram uma conjuntura perigosa e demandam um processo de breves escolhas. Partindo para uma significação etimológica, Torquato refere-se ao significado de crise no ideograma japonês, que aponta para uma situação de perigo, mas, sobretudo um momento de oportunidade. Ao trazer essa relação, o autor indica que uma empresa pode aproveitar a situação para aperfeiçoar seus métodos, criar alternativas e evoluir. As ações de comunicação se inserem nessa perspectiva e são importantes para gerenciar os esforços de se atenuar os impactos de uma crise junto à opinião pública.

A área de comunicação representa um dos pilares do gerenciamento, responsável por consolidar as ações da organização, com o objetivo principal de esclarecer, de todas as maneiras possíveis, seus principais *stakeholders*. (FORNI, 2010). A comunicação é

importante para que a organização assuma o controle da situação e se adiante às novas denúncias e versões sobre o caso. A forma de garantir que a versão da organização se sobressaia às outras e que tenha credibilidade, é que o posicionamento da empresa diante seja o mais breve possível e forneça esclarecimentos consistentes. “O importante é deixar de ser apenas a vítima ou objeto do processo e passar a ser seu agente, de modo a poder exercer algum controle sobre sua dinâmica.” (NOGUEIRA, 1999, p. 106).

Para evitar uma exposição negativa, com potencial para se tornar uma crise de imagem, é necessário um trabalho de gerenciamento de risco, um processo contínuo que busca reconhecer acontecimentos que podem desencadear uma crise. Neves (2009) conceitua a crise empresarial como uma situação inesperada, que não é controlada pelos administradores e, por isso, interfere no cotidiano da empresa. Com uma leitura diferente das crises, Forni (2010) defende que a maioria delas dá sinais e podem sim ser previstas e evitadas. O autor indica ainda que grandes empresas, como a Petrobras, pecam por se respaldarem em sua solidez e credibilidade, e não se atentarem ao trabalho de gerenciamento de risco, que difere do gerenciamento de crise porque é um trabalho que antecede a crise. É um processo de planejamento, para evitar possíveis crises de imagem, e contornar riscos com potencial para gerarem crises.

Nenhuma empresa, por mais sólida, admirada e moderna que seja, está imune à crise. Esse princípio básico de gestão de crise, mesmo repetido e mais do que evidente, ainda continua esquecido por muitas organizações. Não importa a intensidade. Existem crises devastadoras. (...) Outras de menos intensidade, podem surgir de notícias ou fatos insignificantes em sua dimensão, mas complicados em seus desdobramentos. (FORNI, 2010, P. 388).

Para Forni, crises como a da Petrobras poderiam ser evitadas com um controle mais rígido, mas há uma tendência, talvez cultural, que ele chama de “arrogância do líder” e faz com que as grandes corporações, líderes em seus segmentos, se sintam inabaláveis e dispensem um gerenciamento de risco efetivo. Diante da tradição no mercado, e de uma marca consolidada, subestimam fatos que podem gerar uma grave crise.

Mas o que de fato ocorre é que, quanto maior e mais influente for a organização, mais exigida será pela sociedade, no que diz respeito à transparência e ética. E em casos de denúncias, escândalos e acontecimentos negativos, o tamanho da organização reflete na visibilidade e na proporção que o assunto será debatido. “A partir de certa dimensão, as empresas passam a ser mais que simples produtoras ou vendedoras de bens e serviços. (...) Passam a ser socialmente cobradas também em termos de atitude e perfil de cidadania.” (NOGUEIRA, 1999, p. 57). E quem fornece as informações para esse debate e facilita esse “juízo” é a mídia, mas não só ela.

Em um contexto anterior ao da internet participativa, pertenciam aos veículos de mídia tradicional a função de reportar à opinião pública os fatos que poderiam gerar instabilidade em empresas e organizações. Como citado no capítulo sobre as redes sociais, a internet participativa possibilita que informações e versões circulem livremente, de forma multilateral, em um ambiente que propicia a pluralidade de vozes.

Se na tentativa de equacionar problemas a empresa fizer algo que afete os interesses dos constituintes e que isto tenha repercussão negativa na opinião pública, aquilo que era até então uma crise interna se transforma numa Crise Empresarial com Opinião Pública (...). Não há o que não seja percebido e imediatamente reportado a todo mundo sem exclusividade de público: queda de um avião, morte de uma celebridade, a descoberta de um escândalo (...). No que tange a empresas, nada que elas façam pode ser escondido dos olhos do mundo e eximido do julgamento da Opinião Pública. (NEVES, 2002, p. 33)

Depois que uma crise de imagem se instaura, seja pela repercussão nos veículos de mídia tradicional, ou nos sites de rede social da internet, o assunto passa a ser debatido nos diferentes espaços que compõem a opinião pública. “As crises disparam na cadeia da opinião pública uma onda de rumores e versões, cujos efeitos se projetam sobre vendas de produtos, imagem de serviços, reputação dos sistemas e até sua estabilidade financeira”. (Torquato, 2012, p. 275). Esses rumores aos quais o autor se refere, são as diferentes versões sobre o caso e as especulações a cada nova informação divulgada. As especulações se baseiam nos conteúdos recebidos pelos indivíduos, e a leitura dos fatos que cada um, munido pelo seu senso crítico, devolve à esfera pública.

A repercussão da crise se alimenta de diferentes versões divulgadas, portanto, a própria empresa deve fornecer conteúdos que reforcem sua versão dos acontecimentos, indo além de apenas responder aos questionamentos externos, quando pressionada. Segundo Torquato (2012), adotar como posição estratégica de recolhimento, não é uma ação eficaz para resguardar a imagem da organização, pelo contrário, esse recuo pode representar fraqueza e omissão. Portanto, entende-se que quando uma crise se instaura, é melhor que a própria organização se posicione e forneça a sociedade informações referentes ao acontecimento.

Se a organização não conseguiu se adiantar à publicação de denúncias e matérias negativas, a primeira reação deve ser reconhecer o problema, apurar as informações e planejar esclarecimentos plausíveis e convincentes. A única maneira de cessar uma crise é aceitando-a e trabalhando para reverter a situação. Nessa fase, é importante assumir uma postura realista, sem tentar minimizar a crise. Reconhecer os erros, caso as denúncias sejam consistentes, é crucial para cessar as denúncias e mais desdobramentos.

A omissão nas pautas negativas dá ao jornalista o direito de escrever o que bem entende. As fontes devem, portanto, interferir na matéria, se tiverem explicações plausíveis. Muitas pautas negativas, algumas que poderiam desestabilizar a organização, são amenizadas ou neutralizadas pela pronta ação de fontes credenciadas. Essa ação implica prestar amplos esclarecimentos. Desmentir, se for o caso, ou admitir, quando o fato é irreversível, informando as providências tomadas. Ignorar uma pauta pode significar para o jornalista o medo da empresa em se explicar, o que supõe culpa. (FORNI, 2010, p. 396).

Essa escolha de posicionamento se traduz na dicotomia entre baixar o perfil, ou recuar-se (*low profile*) e elevar o perfil, destacar-se (*high profile*). (TORQUATO, 2012) A postura *high profile* prevê uma abertura informativa, com investimento em estratégias que deem visibilidade aos esclarecimentos da empresa e bom relacionamento com a imprensa, no sentido de demonstrar agilidade e comprometimento em responder com coerência as demandas jornalísticas e sociais.

Torquato (2012) também usa como denominação o termo ‘posturas de confronto’. A postura de defesa, através da qual a organização apenas promove contra-

argumentos e respostas, ou de ataque, refutando os dados e hipóteses e, principalmente, denunciando os interesses implícitos de determinados grupos. Além de uma postura estática, em que a empresa simplesmente não se posiciona, ignorando denúncias e informações levantadas pelas forças de pressão. É consenso entre os especialistas que, quando uma crise se instaura, o mais prudente é se posicionar o quanto antes e divulgar amplamente esclarecimentos em resposta às denúncias que envolvam a organização.

Não ser proativo e perder a iniciativa pode significar a perda de todo o processo de gerencia da crise. Não basta ser reativo, respondendo as denúncias e especulações, a melhor forma da organização combater a crise é ser proativo, de modo a se tornar a principal fonte de informação sobre o caso. Em momentos de crise, o setor de comunicação deve ter a percepção de que a mídia é confrontada por interesses de diferentes grupos e pessoas, cabe à empresa se posicionar a fim de fazer chegar até seus *stakeholders* à versão que deseja ser difundida.

Partindo do conceito de quarto poder, formulado por Macaulay nos anos 30, a mídia é tida como um poder regulador do Estado, capaz de fiscalizar e esclarecer assuntos de relevância social, fazendo denúncias e representando os interesses da sociedade. Esse conceito é refutado por Moretzsohn (2007), levantando a questão de que a ideia da mídia como quarto poder mascara os interesses de quem comanda a imprensa, sobretudo na lógica do jornalismo como atividade econômica. Além de afirmar que no processo de produção jornalística, a subjetividade inerente ao repórter afeta naturalmente os critérios utilizados desde o momento de escolha das fontes até a maneira como as informações serão selecionadas para dar forma à notícia. A autora defende que o jornalista não pode ser isento das responsabilidades sobre sua produção de conteúdos e sentidos, portanto, a mídia não atua somente como mediadora.

É possível entender que esses dois conceitos – o de “quarto poder” e o da objetividade encarada de maneira reducionista – amparam um processo de mediação que se legitima ao ocultar-se a si próprio, resultando no que poderia ser classificado de “jornalismo de mãos limpas”: afinal, a imprensa apenas “relata os fatos” e por isso não teria qualquer influência – muito menos interesse – sobre o que divulga. Pode, portanto, lavar as mãos. Daí o costumeiro recurso à metáfora do “mensageiro”, através da qual o jornalista (ou o jornalismo) procura-se isentar de responsabilidades sobre o noticiário que produz. (MORETZSOHN, 2007, p.119).

Não se pode, portanto, desvincular a mídia de possíveis interesses implícitos à atividade, sobretudo no contexto empresarial. Torquato (2012, p.280) chama atenção para os interesses envolvidos em uma crise, que “levam em conta o jogo de vantagens/desvantagens de uns e outros com os desdobramentos dos eventos”. Nesse sentido, uma das necessidades do gerenciamento de crise é analisar a interferência de grupos que tenham interesses explícitos e implícitos, visando tirar proveito da crise. No momento que a Petrobras atravessa, em especial no episódio referente a refinaria de Pasadena, houve um forte apelo político ligado à repercussão de denúncias e pautas negativas sobre a compra da refinaria. Interessava a oposição trabalhar o caso como uma forma de afetar o governo e a figura da Presidente Dilma Roussef, sobretudo no contexto das eleições. Em contrapartida, a empresa e o governo também agem para que a versão que lhes convém seja repercutida, não necessariamente essa é a verdade dos fatos. Trata-se, na verdade, de uma disputa de poder traduzida pelo confronto entre os discursos.

## 5. Estudo de caso

### 5.1 Apresentação da metodologia de análise

A metodologia de análise, denominada Método de Análise para Blogs Políticos foi proposta por Penteadó; Santos e Araújo (2009) e segue cinco etapas de pesquisa, (1) o histórico e descrição do blog; (2) a classificação do blog; (3) a análise da estrutura do blog e (4) a análise do conteúdo das mensagens.

A primeira etapa consiste na apresentação do perfil e do histórico do blog, trazendo uma análise de seus objetivos e do contexto em que o blog se insere, fator que interfere diretamente em seu funcionamento. Essa etapa é essencial para a análise do blog, pois compreende o conhecimento das motivações para que ele tenha sido criado, considerando ainda que é uma “análise histórico-contextual permite que os dados coletados sejam analisados à luz das redes de significado de um determinado momento histórico”<sup>14</sup>.

A segunda etapa se dedica a classificação do blog quanto à sua localização na rede e perfil do autor ou blogueiro. Para os autores desse método, esta a etapa é importante para diferenciar a atuação dos diferentes blogs de política, a partir de sua localidade, ou seja, se ele está inserido em um portal de notícias ou em um site institucional, e ao perfil do blogueiro. Como o Fatos e Dados não se enquadra em nenhuma das classificações propostas pelo método original, ele será classificado como um blog corporativo, portanto, analisaremos a composição do Fatos e Dados ao site institucional da Petrobras. Na etapa de análise do perfil do blogueiro, partiremos para a descrição da Petrobras, considerando, mais uma vez, que o Fatos e Dados é um blog corporativo e que corresponde aos interesses desta empresa.

A terceira etapa do método trata-se da análise da estrutura do blog. Para os autores, esta é a etapa que “permite examinar os serviços oferecidos (pelos blogs) e suas possibilidades enquanto instrumentos da prática política contemporânea”. Enquadrando o método ao objetivo central desta pesquisa, será analisada a estrutura do blog considerando a disposição de seus links e os demais serviços disponibilizados na

---

<sup>14</sup> Ibidem

página. Nesta etapa, será feita uma análise aprofundada da relação do blog com as demais mídias corporativas da Petrobras, como o *facebook* e o *twitter*, e de que forma se dá o direcionamento de conteúdo do blog para essas outras mídias, e vice-versa.

A quarta parte da pesquisa foca no conteúdo das postagens. Nessa etapa, os autores consideram “importante criar categorias para classificar o formato, tornando possível um agrupamento dos dados e a indicação de tendências”. De acordo com o objetivo desta pesquisa, as postagens serão classificadas como (1) institucionais; (2) respostas à imprensa; (3) esclarecimento; (4) Desmentidos e correções. Essas categorias respeitam a divisão proposta no próprio Fatos e Dados, porém, como nosso foco é analisar as postagens sobre o caso de Pasadena, utilizaremos somente as categorias em que essas postagens se inserem.

## **5.2 Análise do Blog Fatos e Dados**

Com base na metodologia apresentada, dá-se início a análise do blog Fatos e Dados. O objetivo central desta pesquisa é comprovar a hipótese de que o blog é usado como uma ferramenta estratégica de comunicação de crise. Será utilizado como base de dados o período em que o caso Pasadena começou a ser abordado com mais frequência no blog. Para isso, foram consideradas as postagens de abril e maio de 2014, que citem a refinaria de Pasadena. O estudo se propõe ainda a analisar a mediação fonte/imprensa/opinião pública, e de que forma o Fatos e Dados interfere nesse processo. As questões centrais abordadas pela análise serão, portanto, a hipótese de uma comunicação sem mediação proposta pela Petrobras através do blog, e a postura de enfrentamento da organização frente à imprensa, representada por postagens das categorias ‘Respostas à imprensa’, ‘Desmentidos e correções’ e ‘Esclarecimentos’.

## **5.3 A Petrobras: Histórico e descrição**

A empresa Petróleo Brasileiro S/A - Petrobras foi fundada pelo ex-presidente Getúlio Vargas, através da Lei 2004. A organização foi criada no dia 3 de outubro de 1953, após sete anos de uma campanha nacionalista pela autonomia brasileira na

exploração, refino e distribuição do petróleo brasileiro. Conhecido pelo slogan “o petróleo é nosso”, o movimento dividiu o país entre os que concordavam que o petróleo brasileiro deveria ser explorado por uma empresa estatal, e os que eram a favor da exploração por empresas privadas, brasileiras e estrangeiras.

Na década de 90, durante o governo de Fernando Henrique Cardoso, com a revogação da Lei 2004, foi sancionada a Lei nº 9478/97 – Lei do Petróleo, que promoveu a abertura de capital da Petrobras, tornando-a uma sociedade anônima de capital aberto, cujo acionista majoritário é o governo brasileiro. A Lei do Petróleo também permitiu à empresas petrolíferas transnacionais a exploração de petróleo no território brasileiro.

Em 60 anos de trajetória, a Petrobras tornou-se a maior empresa do Brasil, em valor de mercado<sup>15</sup> e líder mundial no segmento em tecnologia para exploração e produção em águas profundas e ultraprofundas, além de atuar de forma integrada na indústria de óleo, gás e energia, nos segmentos de exploração e produção, refino, comercialização e transporte de óleo e gás natural, petroquímica, distribuição de derivados, energia elétrica, biocombustíveis e outras fontes renováveis de energia.

A empresa tornou-se uma marca consolidada, e de acordo com o último relatório de sustentabilidade divulgado atravessa o projeto 2030, traduzido pela visão de se tornar, até 2030, uma das cinco maiores empresas de energia do mundo e a preferida entre seu público de interesse. Para esse e outros propósitos, tem como missão “atuar de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua”.

#### **5.4 Apresentação e histórico do Blog Fatos e Dados**

O Fatos e Dados concentra todo o conteúdo de comunicação e divulgação produzido pela Petrobras. O blog foi criado pela em 2009, quando a organização era alvo de outra Comissão Parlamentar de Inquérito, para investigar casos de corrupção na

---

<sup>15</sup> <http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Resultados/noticia/2014/05/25-maiores-empresas-brasileiras-segundo-forbes.htm>

empresa. Intitulada CPI da Petrobras, a investigação também gerou grande repercussão na mídia. O blog Fatos e Dados surgiu então como um esforço em divulgar o posicionamento da Petrobras frente aquele desafio e expor a versão da empresa a cada novo questionamento no âmbito do inquérito e também midiático.

Como uma ação inovadora entre os blogs corporativos, o Fatos e Dados revolucionou os padrões do relacionamento entre assessoria e imprensa. Através do blog, a Petrobras passou expor as respostas dadas para os veículos de comunicação, quando a empresa era procurada para a produção de uma matéria que a citasse como fonte. Criou-se uma polêmica em torno do blog, porque além de expor a interação entre repórteres e a assessoria, algumas postagens divulgavam o conteúdo antes que as respectivas matérias fossem publicadas. Com a polêmica, parte dos veículos da grande mídia acusou a Petrobras de falta de ética.

A empresa divulgou uma nota justificando as postagens pelo compromisso com a transparência e a difusão de informações de grande relevância para a sociedade, a respeito da organização. A Petrobras manteve a postura e o caráter inovador do blog, mas se comprometeu a divulgar postagens da categoria “Respostas à imprensa” somente no dia previsto para a matéria a ser lançada.

A relação entre a Petrobras e os veículos de comunicação que a interpelam é essencialmente pública. Neste contexto não há espaço para informação sigilosa, como o verbo “vazar” utilizado no título pressupõe. Tanto as respostas da Petrobras são públicas quanto às perguntas dos repórteres também o são, ou deveriam ser. A publicação das respostas no blog, antes da decisão editorial de o jornal publicar ou não a reportagem em questão, reforça o objetivo da Petrobras de alcançar o máximo de transparência possível no relacionamento com seus públicos de interesse. (PETROBRAS, 2009)<sup>16</sup>

A postura da Petrobras demonstra que esta se respalda em sua relevância social e no interesse público. De fato, a empresa que têm o governo brasileiro como acionista majoritário, e já era na época a maior empresa do Brasil, portanto, informações que dizem respeito à companhia, sobretudo em um contexto de crise de imagem, têm grande

---

<sup>16</sup> Trecho da Nota de esclarecimento divulgada pela Petrobras em resposta à matéria do Jornal O Globo, do dia 06/07/09, intitulada “Petrobras vaza em blog informações obtidas por jornalistas”.

apelo junto à opinião pública. O discurso presente na nota de esclarecimento foca na transparência e no compromisso com amplo esclarecimento.

No dia 12 de fevereiro de 2014, a Companhia lançou uma nova versão do blog. Além de apresentar um novo layout, a versão está atrelada ao site institucional da Petrobras. Diferente do antigo blog, que possuía endereço próprio, o Fatos e Dados atual tem como endereço de acesso uma extensão do site institucional<sup>17</sup>.

A reestruturação é uma das ações comemorativas pelos 60 anos da companhia, e coincide com um novo momento de crise de imagem como o que impulsionou a criação da primeira versão do blog, uma nova CPI da Petrobras. Lançar uma nova versão para o site também pode ser apontado como uma estratégia para dar visibilidade ao posicionamento da empresa. Na página principal, a Petrobras descreve o Fatos e Dados como um blog que “se propõe a gerar diálogo e dar transparência aos fatos recentes da Petrobras. É também um espaço para tornar público o posicionamento da Companhia diante de temas relacionados à sua atuação.”. Como uma plataforma online, o blog direciona os leitores para outras redes sociais da empresa, como o canal no *youtube*, e a conta da Petrobras no aplicativo *instagram*.

O que difere o blog das outras plataformas de mídia social, como o *twitter* ou o *facebook*, é que o Fatos e Dados concentra a produção de conteúdo sobre a empresa, e traz em suas postagens o posicionamento da Petrobras diante de assuntos atuais, que sejam pautados pela mídia, pelas interações das redes sociais da internet, ou mesmo pautados pela própria empresa, sobretudo quando se trata de divulgação de resultados, o reconhecimento através de prêmios ou demais temas positivos para a imagem da Companhia. Um exemplo disso é o fato de que as demais plataformas replicam conteúdos postados anteriormente no blog, e direcionam os usuários para o Fatos e Dados.

---

<sup>17</sup> [www.petrobras.com.br/fatos-e-dados](http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados)

## 5.5 Classificação do blog

Como já foi dito, em sua versão atual o Fatos e Dados está hospedado no site da Petrobras, como um subdomínio. Portanto, de acordo com classificação proposta do método de análise utilizado, o Fatos e Dados pode ser classificado como um blog institucional, utilizado para fortalecer a imagem da empresa.

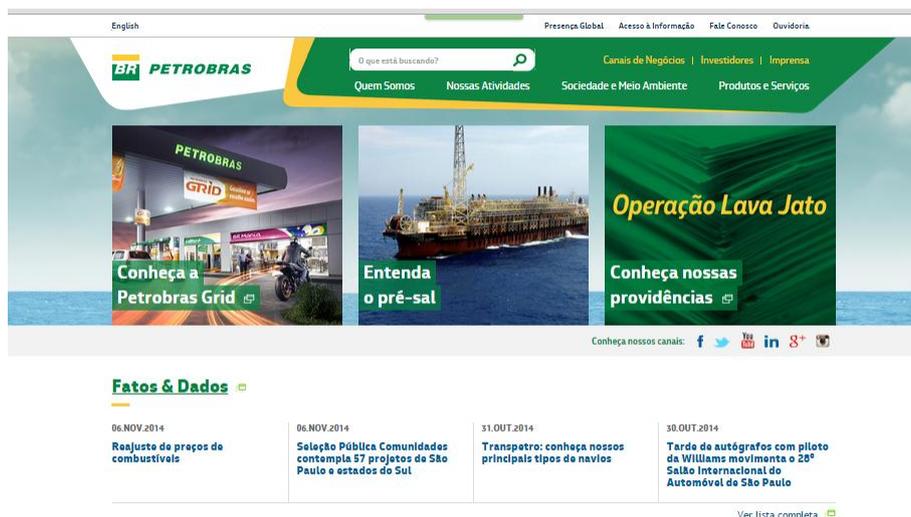


FIGURA 4: Página inicial do site da Petrobras.

A classificação quanto ao perfil do blogueiro reitera que o blog Fatos e Dados corresponde a um blog institucional, porque a gerencia de conteúdos é de responsabilidade da equipe de comunicação da Companhia, como é sinalizado na página inicial do blog.

A página inicial do Fatos e Dados contém as dez últimas postagens do blog. Ao final da listagem, é possível navegar pelas postagens anteriores. A lateral direita da página contém a ferramenta de busca, e os ícones de todas as mídias sociais, que direcionam para as demais plataformas de conteúdo da Companhia. Logo abaixo, o blog disponibiliza dois banners, que geram links para áreas exclusivas sobre a CPI. A primeira área, intitulada Petrobras na CPI, funciona como uma categoria para agrupar postagens sobre a CPI. Na seção 'Documentos da CPI e CPMI', estão disponíveis transcrições de depoimentos e os documentos públicos sobre as investigações.

## Fatos e Dados



### Festival Curta Cinema exhibe no Rio 250 filmes de 31 países

08.Nov.2014



O 24º Festival Internacional de Curtas do Rio de Janeiro - Curta Cinema oferece, até a próxima quarta-feira (12/11), uma vasta programação gratuita na cidade. Cerca de 250 filmes de 31 países, distribuídos em 20 mostras, estão em exibição em salas do Estação Botafogo, do Centro Cultural da Justiça Federal, da Escola de Artes Visuais do Parque Lage e do Cinemaison. De caráter competitivo, o Curta Cinema é uma importante vitrine no Brasil para o curta-metragem. O evento conta com nosso patrocínio através da Lei de Incentivo à Cultura do governo do estado do Rio de Janeiro,

Simultaneamente às mostras competitivas, acontece programação paralela com caráter informativo e educativo, como workshops, oficinas, palestras e debates. Uma dessas atividades tem por objetivo capacitar o público jovem para o mercado audiovisual. Já o laboratório de projetos coordenado por Murilo Salles, que está na 16ª edição, busca ampliar as oportunidades de iniciantes aprimorarem seus projetos, contando, para isso, com a orientação de profissionais experientes no cenário cinematográfico brasileiro. (...)

[Veja mais](#)











**Visitas**  
30.388.931

**Categorias**

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

FIGURA 5: Página inicial do blog Fatos e Dados.

Criar uma seção exclusiva com informações sobre a CPI e destacá-la na página principal do blog, demonstra interesse em informar os leitores sobre a CPI, em ser principal fonte de informação sobre o caso. Na postagem que inaugura a seção, a Companhia afirma que a área foi criada “com intuito de dar transparência aos procedimentos da CPI instaurada no Senado”. Ela foi criada para transmitir a noção de que a Companhia contribuiu com o trabalho de investigação, que é parte interessada no esclarecimento de questões que envolvam irregularidades, com o intuito de distanciar a imagem da companhia de possíveis atos de corrupção de diretores e funcionários.

### Documentos da CPI e CPMI

19.Mai.2014

[Compartilhar](#) [Twitter](#)



Nesta seção, os leitores encontram todos os documentos públicos relacionados à Comissão Parlamentar de Inquérito e à Comissão Parlamentar Mista de Inquérito da Petrobras, bem como as transcrições dos depoimentos.

Documentos CPI:

[Requerimento de Criação](#)

[Plano de Trabalho da CPI](#)

Sessões da CPI: Atas

[Ata oficial 1ª reunião](#)

FIGURA 6: Seção Documentos da CPI E CPMI.

A lateral direita do blog também apresenta o número de visitas e as categorias das postagens. Uma mesma publicação pode ser postada em mais de uma categoria, elas são divididas nas seções: Institucional; Atividades; Tecnologia e Inovação; Sociedade e Meio Ambiente; Produtos e Serviços; Postos Petrobras; Esclarecimentos; Reconhecimento; Respostas à Imprensa; Petrobras na CPI e Desmentidos e Correções.

A estrutura do blog é composta por um banner sobre o Pré-sal, que dá acesso a uma página do site institucional sobre o assunto. Além de um banner sobre Trabalhos Acadêmicos desenvolvidos sobre o blog Fatos e Dados. Esse último gera link para uma página fixa, onde constam trabalhos e artigos acadêmicos.

## **6. Análise das postagens**

Foram coletadas as postagens dos meses de abril e maio de 2014. É importante reforçar que a escolha de tais meses se deve pela proximidade com a instauração da Comissão Parlamentar de Inquérito, no dia 14 de maio, quando naturalmente o caso Pasadena estampou manchetes e recebeu grande destaque em telejornais. Desde 2012, com a conclusão do processo judicial que integralizou a compra da refinaria pela Petrobras, o caso já era noticiado, sempre chamando a atenção para o alto valor da negociação. Em 2013, tramitava na Câmara dos Deputados propostas para fiscalizações da compra, mas foi no início de 2014 que o caso teve grande destaque na mídia, só então a estatal se posicionou através do blog Fatos e Dados. Os meses de coleta das postagens dizem respeito a esse momento.

Na análise quantitativa e qualitativa, foram consideradas somente postagens relacionadas ao caso Pasadena. Para dimensionar a proporção em que o assunto foi abordado no blog entre abril e maio de 2014, compara-se com o mês anterior (março de 2014), que de total de 63 publicações, apenas três citaram a Refinaria de Pasadena. No mês seguinte o blog atingiu 117 publicações, 12 delas sobre o caso Pasadena. Em maio, o Fatos e Dados totalizou 163 postagens gerais, sendo 13 sobre o caso.

O aumento significativo no número de postagens em geral também pode ser apontado como resultado do uso estratégico no blog durante a crise de imagem. A ênfase em postagens institucionais, com destaque para ações de responsabilidade social, além da divulgação de prêmios e bons resultados ligados à produtividade reflete a intenção de reverter o quadro de crise de imagem. No período entre abril e maio de 2014, a companhia estava no foco de especulações e questionamentos representados e, sobretudo, reforçados pela mídia. Por isso, impulsionar o blog através do aumento no número de publicações, que tratem de outras questões que não o caso Pasadena, representa um esforço em aproveitar tamanha exposição não só para divulgar esclarecimentos sobre a crise, mas também gerar conteúdo que trabalhe a imagem corporativa da empresa como um todo.

As 25 publicações sobre o caso Pasadena nos dois meses foram postadas nas categorias Desmentidos e Correções; Destaques internacionais; Esclarecimentos; Petrobras na CPI; Reconhecimento e Respostas à imprensa.

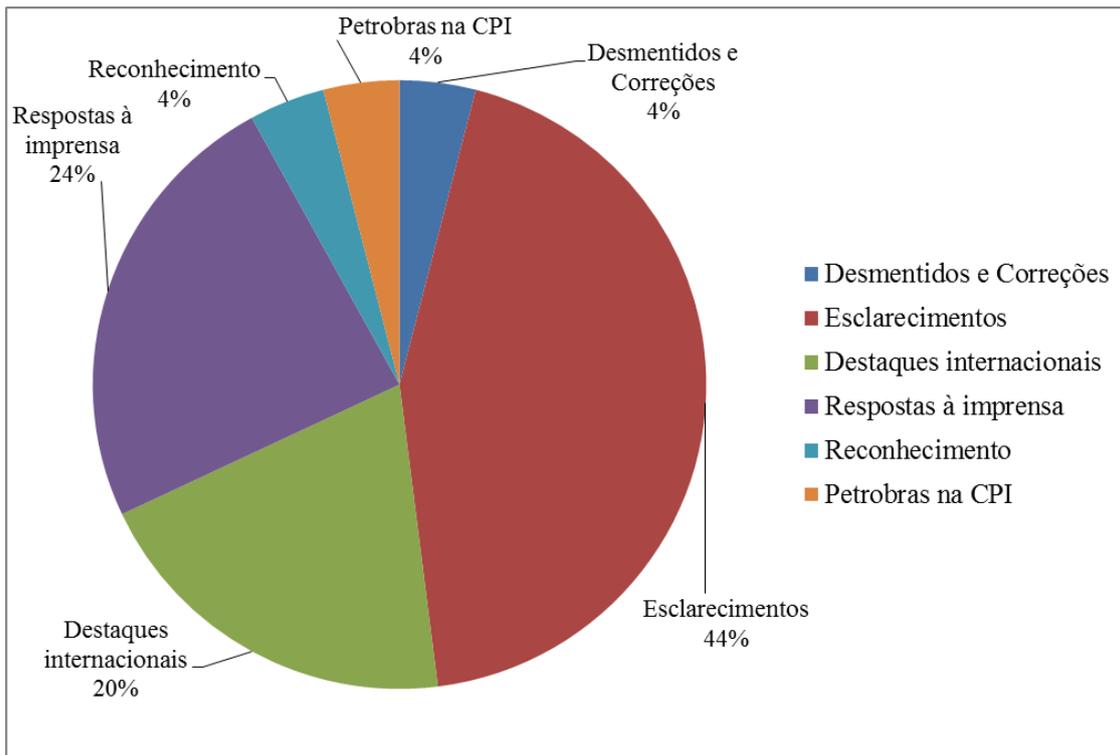


FIGURA 7: Divisão das postagens em categorias.

Através do gráfico pode-se constatar que a maioria das postagens sobre o caso Pasadena teve como foco o esclarecimento. Mais do que elucidar o caso, a intenção implícita nas postagens dessa categoria é desconstruir o discurso condenatório, disseminado por parte da grande mídia. Essa desconstrução se dá por meio da divulgação de novas informações, dados e gráficos que reforcem a versão da companhia. A comparação entre as postagens dessa categoria em abril e maio demonstra que as publicações mais antigas se ativeram a dar explicações iniciais, contextualizando o leitor.

### 6.1 Confronto de versões

No exemplo abaixo, a publicação se destaca por esclarecer a compra de Pasadena por meio de perguntas e respostas. As perguntas se baseiam nas denúncias e versões divulgadas pela mídia. Responder essas perguntas para que se faça entender o contexto em que se deu a compra, situar o leitor no assunto. O que se pode perceber nessa postagem é que o esclarecimento se dá através de uma abordagem didática,

porém, mesmo que de forma implícita, contrapõe argumentos e versões utilizados pela mídia.

**Dez perguntas e respostas para entender a compra de Pasadena**

24.Abr.2014

Recomendar 3,7 mil Tweetar



**1 – Qual foi o objetivo da compra da refinaria de Pasadena?**

O propósito da Petrobras era capturar as altas margens do petróleo processado nos Estados Unidos na época. Como o petróleo proveniente do campo de Marlim era pesado e valia menos, era necessário processá-lo em uma refinaria mais complexa. Assim, após o refino tradicional, seria possível transformar os derivados pesados em produtos mais leves e mais valorizados.

Foi realizado um mapeamento de oportunidades nos Estados Unidos e duas consultorias de renome apontaram efetivas oportunidades de operação no Golfo do México. Essas informações indicavam a viabilidade da compra da refinaria de Pasadena. Logo em seguida, a planta deveria ser modernizada e ampliada para processar o petróleo de Marlim.

**2 – Quanto a Petrobras pagou pela refinaria?**

Foram desembolsados US\$ 554 milhões com a compra de 100% das ações da PRSI-Refinaria e US\$ 341 milhões por 100% das quotas da companhia de trading (comercializadora de petróleo e derivados), totalizando US\$ 895 milhões.

FIGURA 8: 10 perguntas e respostas para entender Pasadena.

Já na postagem abaixo, também do mês de abril, a Petrobras torna pública através do Fatos e Dados uma nota de esclarecimento direcionada à imprensa. O texto discorre sobre os valores envolvidos na negociação, diferenciando, por exemplo, as quantias destinadas à aquisição da refinaria do valor investido em melhorias. Apesar de

uma linguagem mais técnica, publicar o posicionamento no blog também traz um confronto sutil às versões da grande mídia. O espaço atende, portanto, a uma proposta de direito de resposta. Posicionar-se a respeito do que a mídia publica sobre a companhia, e enviar uma carta à imprensa, é uma ação comum no cotidiano das assessorias de comunicação. O que diferencia o Fatos e Dados é a forma como essa relação é exposta para o público.

## Posicionamento sobre gastos com a refinaria de Pasadena

28.Abr.2014

[Recomendar](#) 37 [Tweeter](#)



Leia abaixo o posicionamento enviado à imprensa nesta segunda-feira (28/04) a respeito de despesas com a refinaria de Pasadena:

"Foram pagos à Astra US\$ 1,24 bilhão na aquisição de Pasadena (US\$ 554 milhões relativos à PRSI-Refinaria, US\$ 341 milhões relativos à PRST-Trading e demais gastos que somaram US\$ 354 milhões).

A presidente Graça informou na audiência no Senado dia 15/4/2014 que, desde a aquisição em setembro de 2006 (closing) até 2013, foram investidos na refinaria de Pasadena US\$ 685 milhões em melhorias operacionais, manutenção, paradas programadas e SMS (segurança, saúde e meio-ambiente).

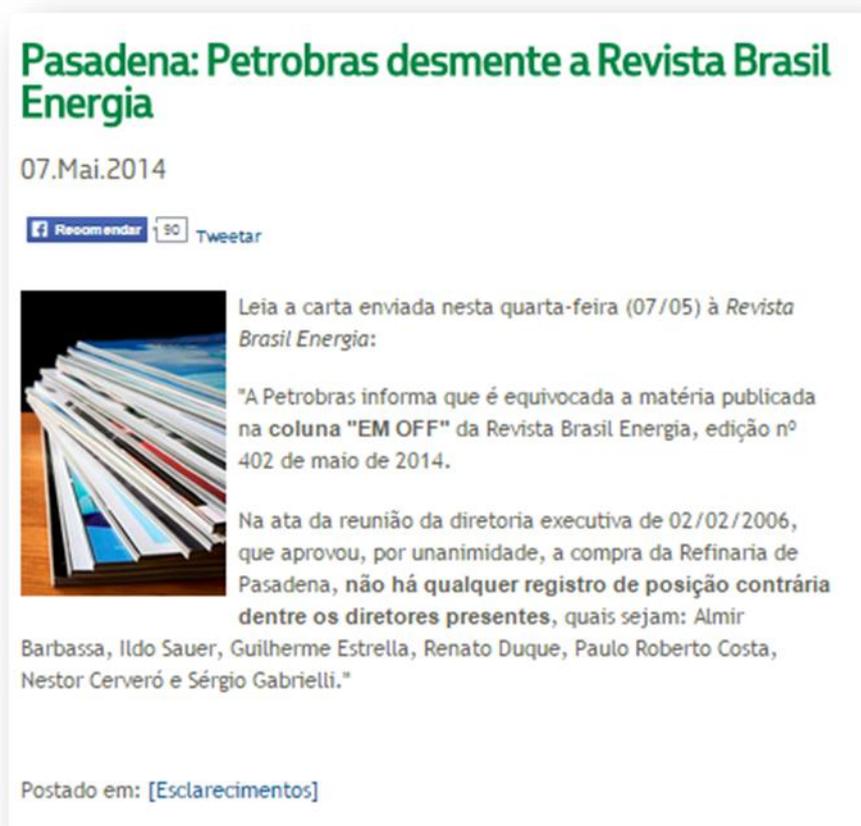
O preço de aquisição (US\$ 1,24 bi) e os investimentos feitos na refinaria (US\$ 685 milhões) não são "prejuízos". O lançamento contábil de perdas do ativo refinaria de Pasadena (impairment) totalizou US\$ 530 milhões desde a aquisição pela Petrobras em 2006 até hoje, valor também apresentado pela presidente Graça em audiência no Senado dia 15/4/2014.

Considerando que o mercado de refino é cíclico e que existem fatores conjunturais, como a recente disponibilidade de tight oil com margens competitivas, pode haver reversão parcial ou integral das perdas já lançadas no balanço, desde que seja demonstrada melhora sustentável na projeção dos resultados."

Postado em: [\[Esclarecimentos\]](#)

FIGURA 9: Posicionamento sobre gastos com a refinaria de Pasadena.

Constata-se que em abril as postagens da *tag* Esclarecimentos trouxeram os primeiros elucidaram os leitores sobre o assunto. Em maio, acompanhando o avanço da cobertura midiática sobre o caso, as postagens com a *tag* Esclarecimentos evidenciaram uma postura de confronto e negação às informações divulgadas por veículos da grande mídia. No exemplo abaixo, já no título a postagem demonstra um discurso de contrariedade, pela escolha da palavra ‘desmente’.



**Pasadena: Petrobras desmente a Revista Brasil Energia**

07.Mai.2014

Recomendar 190 Tweetar

Leia a carta enviada nesta quarta-feira (07/05) à *Revista Brasil Energia*:

"A Petrobras informa que é equivocada a matéria publicada na coluna "EM OFF" da *Revista Brasil Energia*, edição nº 402 de maio de 2014.

Na ata da reunião da diretoria executiva de 02/02/2006, que aprovou, por unanimidade, a compra da Refinaria de Pasadena, não há qualquer registro de posição contrária dentre os diretores presentes, quais sejam: Almir Barbassa, Ildo Sauer, Guilherme Estrella, Renato Duque, Paulo Roberto Costa, Nestor Cerveró e Sérgio Gabrielli."

Postado em: [Esclarecimentos]

FIGURA 10: Petrobras desmente a Revista Brasil Energia.

A postagem traz um esclarecimento pontual que desmente a versão da revista. Nogueira (1999) entende que a forma eficaz de se desmentir uma denúncia sem fundamento é negar explicitamente a acusação, já que durante uma crise de imagem o que é dito pela mídia é, sem dúvida, um elemento decisivo nas disputas de poder e um termômetro dos conflitos.

## Desmentidos & Correções – 27/05/2014

27.Mai.2014

 Recomendar  122 Tweetar



Nesta seção do blog, serão disponibilizadas diariamente informações divulgadas na imprensa e em outros canais que avaliarmos relevante desmentir ou corrigir. Não procede a informação contida no título *"Graça Foster de volta à CPI"*, conforme divulgado pelo jornal Correio Braziliense nesta terça-feira (27/5). A presidente ainda não havia participado da CPI e sim de uma audiência pública conjunta da Comissão de

Assuntos Econômicos e da comissão de Meio Ambiente, Defesa do Consumidor e Fiscalização e Controle do Senado Federal (15/04) e de audiência pública conjunta das Comissões de Fiscalização Financeira e Controle e de Minas e Energia da Câmara dos Deputados (30/04). Para saber mais, leia o post ["Presidente Graça explica aquisição da "Refinaria de Pasadena"](#). Também não está correta a informação publicada pelo veículo de que a compra da Refinaria de Pasadena *"causou prejuízo de pelo menos US\$ 1 bilhão"*. Os valores relacionados à compra da planta norte-americana estão no post ["Esclarecimento sobre a compra da Refinaria de Pasadena"](#).

É equivocada a informação divulgada pela coluna de Dora Kramer, no jornal O Estado de S. Paulo a respeito de *"saque de US\$ 10 milhões da conta da refinaria em uma corretora feito mediante autorização verbal"*. Para entender, leia o ["Esclarecimento: Transferência de US\\$ 10 milhões em Pasadena"](#).

Postado em: [\[Esclarecimentos, Desmentidos e Correções\]](#)

FIGURA 11: Desmentidos e correções.

A postagem acima merece o destaque por representar a maneira como a companhia se posiciona negando a grande mídia quando julga necessário. Essa foi a única publicação nos dois meses que recebeu a tag 'Desmentidos e Correções', mas também é atribuída à categoria Esclarecimentos. Para desmentir os veículos, nesse caso o jornal Correio Braziliense e o Estado de S. Paulo, a companhia disponibiliza links que redirecionam o leitor para três postagens do mês anterior, duas delas com tom de esclarecimento e texto didático. A Petrobras demonstra a cautela em desmentir as alegações dos veículos com base em dados e argumentos trabalhados com uma linguagem própria para a ferramenta blog.

Para Nogueira (1999) considera que uma condenação ética repercutida pode ser mais destruidora que a jurídica, e no caso da Petrobras, essa cobrança pela postura ética se intensifica por tratar-se da maior empresa do país, com status de patrimônio nacional. É claro que denunciar fraudes e irregularidades é o papel da imprensa, o que se discute é o poder que essas denúncias têm. No que tange o relacionamento com a mídia, a grandiosidade da companhia reforça seu posto de fonte de informação. Essa relevância social dá o respaldo para que a companhia confronte a imprensa, que não pode ignorá-la, desconsiderar a Petrobras como fonte de informação.

Os assuntos que dizem respeito à Petrobras, por tudo o que já foi dito sobre a companhia, tem uma tendência a serem relevantes e se enquadrarem nos critérios de notícia. Em contrapartida, essa valorização e destaque demandam uma postura transparente da Petrobras, cobrada pela opinião pública, que é representada pela imprensa. Nessa lógica, o Fatos e Dados é uma ferramenta que norteia o relacionamento da companhia com a mídia, utilizado como um instrumento de defesa.

Tanto no Brasil como em outros países democráticos, a legislação e a prática judiciária dão ampla liberdade à mídia, sem exercer grande rigor nos contrapesos de responsabilidade. Em outras palavras, apesar dos códigos de ética e dos manuais de redação dos veículos, a verdade é que o jornal, revista ou emissora publica o que quer, podendo assim travestir-se de promotor, júri, juiz e carrasco, efetuando julgamentos e condenações sumárias. (NOGUEIRA, 1999, P.75).

Uma alegação que parte da imprensa reflete na opinião pública de tal maneira, que pode acarretar danos irreversíveis a imagem de uma organização. Chaparro (2007) estabelece que o “jornalismo é um processo social de ações conscientes, controladas ou controláveis – portanto, fazeres combinados com intenções”. E por intenções, ele se refere aos princípios éticos ligados à função social do jornalismo. O Código de Ética da profissão prevê que o jornalista deve “divulgar todos os fatos que sejam do interesse público; lutar pela liberdade de pensamento e expressão; opor-se ao arbítrio, ao autoritarismo e à opressão”, mas apesar de uma função social bem definida, o jornalismo não está livre de arbitrariedades.

Onde está, a quem pertence, a que interesses serve esse poder que capacita jornais e jornalistas – com o uso privilegiada ferramenta da informação – a favorecer ou contrariar valores, pessoas, instituições, grupos, partidos, empresas e nações? (...) Esse poder se projeta em decisões e ações irreversíveis na intimidade da atividade jornalística, em todos os desdobramentos hierárquicos de produção, criação e controle da notícia. (CHAPARRO, 2007, p. 96).

Esclareço que essa constatação aponta para a necessidade de se debater a regulamentação da atividade midiática. No sentido de pensar a democratização da comunicação, como forma de fortalecer a função social do jornalismo - o compromisso de informar e representar o interesse público, na investigação e difusão de informações e versões e, principalmente, a pluralidade de vozes.

A versão da imprensa sobre pessoas ou entidades nem sempre é a correta. A mídia, por mais poderosa que seja não tem o dom da infalibilidade. Por isso, é necessário estar atento às apurações apressadas que redundam em deslizes da imprensa. (FORNI, 2010, p.398).

No que diz respeito às assessorias de imprensa e a comunicação de crise, cabe trabalhar maneiras de responderem quando as informações contidas nas matérias são questionáveis, incorretas, ou tiradas de contexto. O blog Fatos e Dados atende a necessidade de forma eficaz, pois é espaço que atribui grande visibilidade aos desmentidos e esclarecimentos, segundo a versão da Petrobras, e que, portanto, defendem os interesses da companhia.

## 6.2 Os bastidores da notícia

Correspondendo a 24% das publicações no período, a categoria ‘Respostas à imprensa’ foi a segunda mais explorada pelas postagens do caso Pasadena. Como já foi dito, em 2009 essa atribuição do blog causou insatisfação na grande mídia, e a Associação Nacional dos Jornais (ANJ) também se manifestou. A insatisfação foi direcionada ao fato da companhia ter divulgado as perguntas feitas pelos repórteres, antes da publicação da reportagem. Na época, a ANJ acusou a Petrobras de “quebra do sigilo que precisa existir no relacionamento entre a imprensa e a fonte prestadora de informações”<sup>18</sup>.

Enquanto a imprensa e a Associação criticou a quebra de confiabilidade, usando como argumento um compromisso mútuo no relacionamento entre fonte e imprensa, a Petrobras apoiou sua defesa na transparência e na ampla divulgação de informações de interesse público. Em nota direcionada a ANJ, a Petrobras discorda que enquanto fonte, deva se comprometer com o sigilo de informações:

A noção de confidencialidade e sigilo, como a própria nota da ANJ registra, é um princípio que norteia a relação dos jornalistas com suas fontes (pessoas ou empresas, consultorias). O objetivo principal é preservar aqueles que passam informações aos jornalistas e que, por qualquer motivo, precisam ou querem se manter no anonimato. Mas não há compromisso semelhante de confidencialidade e sigilo da fonte para o jornalista, pois isso limitaria o próprio caráter público e aberto da informação. (PETROBRAS, 2009).

De fato, quando o blog se adiantava ao publicar os questionamentos das matérias, interferia na lógica do jornalismo, no que tange o ineditismo, o furo. Com a polêmica, a Petrobras recuou e se comprometeu a divulgar as perguntas às 00h do dia

---

<sup>18</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc0906200907.htm>

estipulado para que a matéria fosse publicada. Dessa maneira, ainda assegurava que sua versão e as respostas na íntegra estariam à disposição do público.

O que as postagens dessa categoria representam é uma explicitação da produção por trás da notícia, as informações antes que elas sejam editadas. A seguinte citação discorre sobre o processo de produção em noticiários de televisão, mas a lógica se aplica a toda produção jornalística. “O processo de tratamento não pode ser explicitado nos noticiários; se o fosse, destruiria a convicção que o público tem de que a pretensão do órgão de informação não é criar as notícias, mas apenas relatá-las.” (Altheide, 1976, p. 97 apud WOLF, 2006, p 244).

Relacionando o que sugere a citação com as postagens do Fatos e Dados, entende-se que ao expor os bastidores da produção, a Petrobras permite que o público compare o que foi dito pela companhia com a versão publicada pela mídia. A estratégia presente na exposição das respostas da companhia tem duas aplicações, além de fornecer um esclarecimento amplo, que contenha integralmente as informações fornecidas ao repórter, o blog atende a uma necessidade de estar “imune” às matérias tendenciosas ou mesmo que contenham erros de apuração, o que pode trazer graves danos à imagem da companhia, em um contexto que já sugere uma instabilidade.

Penteado Filho (2010) reforça a ideia de que o Fatos e Dados é uma ferramenta eficaz para ampliar os esclarecimentos:

Quando consideramos que, em geral, as matérias investigativas e reportagens deixam de utilizar a maior parte do material reunido para apoiar o repórter, a criação de sítios como este ajuda a aproveitar e divulgar um grande volume de material que normalmente ficaria subutilizado ou seria descartado, sem considerar o fato de maior transparência ao relacionamento da empresa com a mídia. Para os leitores pode ser também bastante enriquecedor ter todos os fatos sobre um assunto e poderem aprofundar-se na análise do mesmo, se for esta a sua vontade. (PENTEADO FILHO, 2010, p. 385).

A relação entre a assessoria e o repórter corresponde a um processo de troca, de conquista. Para um bom relacionamento, compete à assessoria auxiliar o repórter e lhe oferecer as condições necessárias para que realize seu trabalho, principalmente no que

diz respeito ao fornecimento de conteúdo de apoio, com informações claras. Ao repórter, cabe ser fiel às informações obtidas, o que não impede que seja questionador. (FORNI, 2010)

A ampla divulgação de informações vai além de garantir transparência. É uma ação estratégica porque reafirma a posição da empresa quanto aos questionamentos gerados pela crise, um esforço em assumir o controle da informação sobre a empresa. A estratégia se relaciona também com o fato de ainda prevalecer no senso comum uma noção do jornalismo como serviço público isento, aquele que fornece a verdade dos fatos.

O relato, qualquer que seja ele, é um discurso e, como tal, é inevitavelmente ideológico: mesmo quando sincera e declaradamente não opinativo, o relato jornalístico é encadeado segundo valores que obrigatoriamente definem aquilo que se descreve. (BUCCI, 2000, P. 50-51 apud FORNI, 2010, p. 412).

Considerando o caráter ideológico inerente ao produto jornalístico, deve-se ter em mente que o processo de produção segue critérios de seleção de fontes e escolha da ênfase dada a cada informação, tudo isso interfere na forma como a notícia se apresenta. Não necessariamente se configura manipulação ou desinformação, porém, quando a maior parte do público enxerga a imprensa como isenta, dá a ela o poder de gerar uma noção de realidade, e o que efeito cria na opinião pública pode ser prejudicial para organizações em crise, como o caso da Petrobras.

As postagens da categoria Respostas à imprensa não representam o cerceamento da liberdade de expressão para pautas negativas, que questionam a companhia, e sim um respaldo para que tudo o que foi dito pela Petrobras esteja à disposição dos leitores.

O produto acabado nem sempre reflete as negociações travadas nos bastidores, mas, ainda assim, o comportamento autoritário deixa pistas. Uma delas é a predominância da ideia de notícia como algo que expressa a verdade dos fatos, quando já se discute há bastante tempo que o máximo que se pode encontrar na mídia são indicadores de versões. (SOUSA, 2007, p. 151)

A mídia cria, portanto, uma noção de realidade. E gera um efeito que pode ser prejudicial, por exemplo, para uma organização em crise. Se a opinião pública encarar a versão da mídia como definitiva e incontestável, será necessário um grande esforço para desconstruir versões contrárias ao que a organização pretende esclarecer. Quando um jornalista reporta um fato, descrevendo os acontecimentos a partir de relatos diversos, ele naturalmente confronta a subjetividade inerente ao seu discurso, presente na seleção das fontes, no destaque dado a cada versão e em cada escolha que faz ao narrar aquela história.

### 6.3 Informação direto da fonte

Diante de tudo que foi explicitado, demonstra-se que o Fatos e Dados é uma ferramenta que propõe uma comunicação sem o intermédio da mídia, e portanto, traz na íntegra o posicionamento e esclarecimentos da Petrobras. Na CPI de 2009 o blog foi criado com esse intuito. Nesses cinco anos, o Fatos e Dados se tornou a principal plataforma de produção de conteúdo da companhia, concentrando seus posicionamentos e divulgações nas diversas vertentes, e cada vez mais eficaz como um canal de contato direto com o público.

No que diz respeito à visibilidade, o blog teve um média de 11.500 visitas diárias nos meses de abril e maio de 2014. De janeiro a outubro do mesmo ano, a média foi de 6.809 visitas. A visibilidade das postagens do blog é um reflexo do redirecionamento proposta nas demais mídias sociais da Petrobras. A página da empresa no facebook atinge 1.398.014 usuários. No twitter, a Petrobras tem 133 mil seguidores.

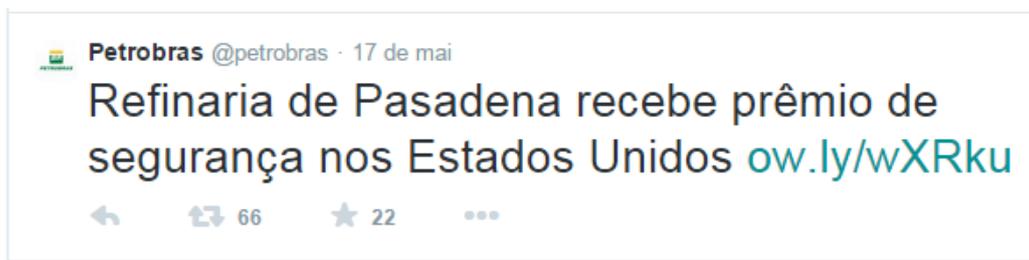


FIGURA 12: Direcionamento do *twitter* para o blog.

No exemplo abaixo, os seguidores da página da empresa no facebook foram direcionados para a postagem do Fatos e Dados. A publicação no *facebook* teve mais de 21 mil compartilhamentos, proporcionando um grande alcance, inclusive os que não seguem a página da Petrobras. O número de interações é expressivo e demonstra um cenário favorável ao intuito de levar o conteúdo informativo da empresa direto ao público e tornar o blog a principal fonte de informação sobre o caso. Diferente do blog, os perfis corporativos em mídias sociais propiciam uma incorporação de publicações no feed de notícias dos usuários, isso representa facilidade na difusão de conteúdo, que independe do interesse do usuário em visitar a página diariamente.



FIGURA 11: Postagem no facebook.

O fato de ser um meio de levar informação direto ao público e a forma como esse conteúdo é trabalhado pode ser relacionado com o que Chaparro (2010) chama de revolução das fontes. Não por acaso, o modelo brasileiro de assessoria é exportado para todo o mundo como uma espécie de ruptura com as características de relações públicas. A experiência de assessoria de imprensa brasileira utiliza as habilidades técnicas do jornalismo para a produção de informação. As fontes se tornam, portanto, produtores de conteúdo próprio - com formulação e atributos de notícia, e não só aqueles que detêm as informações. Segundo Chaparro (2010, p.19) as fontes “agem e dizem pelo que noticiam, exercitando aptidões que lhes garantem espaço próprio nos processos jornalísticos, nos quais agem como agentes geradores de notícias, reportagens, entrevistas e até artigos.”

A experiência da Petrobras com o blog Fatos e Dados é um exemplo da postura das assessorias de comunicação, e representa essa tendência para criação de conteúdo

jornalístico pelas fontes. Mais do que produzir conteúdo, a Petrobras utiliza o Fatos e Dados como um portal de informação, o fato de ser uma plataforma online facilita a difusão do conteúdo. Chaparro (2010) aponta a instantaneidade e o fluxo intenso de informações que a tecnologia propicia como uma influencia para esse processo. A notícia passa a fazer parte do acontecimento e essa disseminação ganha relevância imediata como uma ação discursiva nos confrontos de interesse.

## **7 Considerações finais**

Desde o momento que em que foi criado o blog Fatos e Dados já representou uma estratégia inovadora para o gerenciamento de crises. Com o aumento da interação que os sites de redes sociais proporcionaram nesses cinco anos, o blog firmou-se como fonte de informação sobre a Petrobras, uma alternativa que garante dependência da divulgação através dos grandes veículos de comunicação. O conteúdo que o blog oferece ao seu público de interesse independe da análise da mídia, do que os veículos julgam relevante ser noticiado. Representa na verdade o confronto direto as versões sobre o caso Pasadena na cobertura midiática, reforçando sempre a contradição na forma em que a mídia expôs os valores envolvidos na compra da refinaria.

É importante frisar que não se pode minimizar o poder dos meios de comunicação na construção do que se é discutido pela opinião pública, nesse sentido, o trabalho de assessoria de imprensa é imprescindível, para lidar com as demandas e questionamentos durante a crise, e explorar o valioso espaço de visibilidade que a mídia fornece. O próprio Fatos e Dados demonstra a importância da cobertura midiática porque trabalha a estratégia de esclarecimento em cima dos questionamentos propostos pelos meios de comunicação.

Essa pesquisa não pode afirmar que a estratégia de comunicação através do blog foi suficiente para reverter a imagem da Petrobras durante a crise como um todo, porque ela ainda repercute na mídia. A Petrobras se prejudicou por não se adiantar e evitar que a mídia publicasse denúncias antes de um posicionamento da companhia. Isso pode estar relacionado a burocracias jurídicas e envolvimento políticos que acabam prejudicando ações de comunicação durante a crise e limitando os esclarecimentos.

No entanto uso estratégico do blog corporativo se mostra eficaz por estar alinhado a um novo paradigma de comunicação bidirecional. No caso Pasadena e os outros tantos casos que representam o momento crítico que a Petrobras atravessa, o blog Fatos e Dados, como em 2009, foi escolhido pela organização para ser o principal o canal de comunicação da empresa com o propósito de compartilhar informações a respeito da crise.

## Referências bibliográficas

Livros

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

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Pragmática do jornalismo: Buscas práticas para uma teoria da ação jornalística.** São Paulo: Summus, 2007.

COMM, Joel; BURGE, Kem. **O poder do twitter: Estratégias para dominar seu mercado e atingir seus objetivos com um tweet por vez.** São Paulo: Editora Gente, 2009. Leonardo Abramowicz.

DUARTE, Jorge et al (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e técnica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FORNI, João José. Comunicação em Tempo de Crise. Em: **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e técnica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 388-417.

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

LÉVY, Pierre. **Cibercultura.** São Paulo: Ed. 34, 1999.

MORETZSOHN, Sylvia. **Pensando contra os fatos: Jornalismo e cotidiano: do senso comum ao senso crítico.** Rio de Janeiro: Revan, 2007.

NEVES, Roberto Castro. **Comunicação Empresarial Integrada.** 3. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2009.

NEVES, Roberto Castro. **Crises Empresariais com a Opinião Pública.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

NOGUEIRA, Nemércio. **Media Training.** São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

PENTEADO FILHO, Roberto de Camargo. *Assessoria de Imprensa na Era Digital Em: Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: Teoria e técnica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 342-362.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Coleção Cibercultura. Porto Alegre: Sulina, 2009.

TERRA, Carolina Frazon. **Blogs corporativos: modismo ou tendência?** 2. ed. Rio de Janeiro: Difusão; Senac Rio, 2012.

TERRA, Carolina Frazon. **Mídias Sociais... E agora? O que você precisa saber para implementar um projeto de mídias sociais**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP; Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura Poder Comunicação Crise e Imagem: Fundamentos das organizações do século XXI**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. 9. ed. Barcarena: Editorial Presença, 2006.

## Artigos

RECUERO, Raquel; ZAGO, Gabriela. **Em busca das "redes que importam": Redes Sociais e Capital Social no Twitter**. Anais do XVIII Encontro da Compós — junho de 2009 — Belo Horizonte, MG.

SANTORO, Glaucio; GONÇALVES, Marcio. **Twitter corporativo: sua marca em 140 caracteres**. Revista ESPM Diálogo, ano 1, n. 1, abril de 2011.

ZAGO, Gabriela. **Dos Blogs aos Microblogs: Aspectos Históricos, Formatos e Características**. Trabalho apresentado no VI Congresso Nacional de História da Mídia - maio de 2008 — Niterói, RJ

Textos e artigos (online)

CHAPARRO, Manuel Carlos. **Comunicação Integrada: Um saber estratégico para o dizer pragmático das organizações**. In: SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO BANCO DO BRASIL, 15, 2010, São Paulo. p. 1 - 7. Disponível em: <[www.oxisdaquestao.com.br/admin/.../2012\\_7\\_31\\_14\\_19\\_8\\_5<sup>5264</sup>.pdf](http://www.oxisdaquestao.com.br/admin/.../2012_7_31_14_19_8_5<sup>5264</sup>.pdf)>. Acesso em: 7 set. 2014.

SOUSA, Cidoval Morais. **Em busca de novos jeitos de ler (e compreender) a mídia**. Revista Unisinos, Rio Grande do Sul, v. 43, n. 2, p.149-156, ago. 2007. Disponível em: <[revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/5661](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/5661)>. Acesso em: 07 set. 2014.

PENTEADO, Claudio Luis de Camargo; SANTOS, Marcelo Burgos Pimentel; ARAUJO, Rafael de Paula Aguiar. **Metodologia de Pesquisa de Blogs de Política**. Revista de Sociologia e Política, São Paulo, v. 17, n. 34, p 159-181 out. 2009 Disponível em: <[comunicacaoepolitica.com.br/blog/2011/04/blogosfera-e-o-debate-politico-por-claudio-penteado](http://comunicacaoepolitica.com.br/blog/2011/04/blogosfera-e-o-debate-politico-por-claudio-penteado)>. Acesso em: 2 ago. 2014.

Monografias

SANTOS, Nina. **Esfera de visibilidade e comunicação desintermediada: Uma análise do blog Fatos e Dados**. Salvador, Universidade Federal da Bahia, 2010.

NEVES, Maria Luisa Timoni Camargo. **Comunicação de crise — A atuação da assessoria de imprensa da Varig e sua imagem na cobertura da Folha de S. Paulo São Bernardo do Campo, UMESP, 2005.**



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE



INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL

CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

## PARECER

Aos **17** dias do mês de **dezembro de 2014**, reuniu-se no Instituto de Arte e Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense a Banca Examinadora designada para avaliar o Projeto Experimental de **Bianca Rangel Gomes**, matrícula UFF **11130011**, habilitação Jornalismo, sob o título **“INFORMAÇÃO DIRETO DA FONTE: O USO DO BLOG FATOS E DADOS NO CASO PASADENA.**

Em sessão secreta, a Banca deliberou pela:  aprovação ( ) reprovação do(a) aluno(a), com a nota 9,0 (noze.....).

Niterói, 17 de dezembro de 2014

**Orientador(a):**

Flavia Clemente:

*Flávia Clemente de Souza*

**Banca:**

Carla Baiense:

*Carla Baiense*

Marcio Castilho:

*Marcio Castilho*