



Estudo de Caso: Gerenciamento de Crise da Petrobras em Meios Digitais após A Deflagração Da Operação Lava-Jato.

Yuri COSTA¹
Luan COSTA²
Everton ANDRADE³
Álvaro SILVA⁴
Renata MALTA⁵

Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE

RESUMO

O presente estudo pretende analisar como atua o gerenciamento de crise em ambientes digitais da empresa Petrobras durante a operação lava-jato, buscando minimizar danos à sua imagem institucional. Para tanto, faz-se necessário compreender os conceitos aplicados da comunicação organizacional, com ênfase no meio digital. Assim, serão analisadas as estratégias e novas abordagens implementadas pela sobredita estatal junto à mídia on-line, as quais possuem o intuito de verificar as expressões da percepção de seu público acerca de sua imagem e reverter à crise de imagem que a mesma enfrenta.

PALAVRAS-CHAVE: Petrobras, Gerenciamento, Crise, Mídias Digitais

INTRODUÇÃO

Hoje, muitas empresas estão despertando para a necessidade da implantação de uma estrutura de comunicação própria ou buscando assessorias de imprensa e de comunicação para uma consultoria especializada no relacionamento com a mídia e seus demais públicos de interesse. No Brasil, a parcela de empresas preocupadas com a

¹ Estudante de Graduação 5º. Semestre do Curso de Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Sergipe-UFS, email: yuricostaadv@outlook.com

² Estudante de Graduação 5º. Semestre do Curso de Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Sergipe-UFS, email: luan.f.f.costa@gmail.com

³ Estudante de Graduação 5º. Semestre do Curso de Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Sergipe-UFS, email: everton.stb@gmail.com

⁴ Estudante de Graduação 7º. Semestre do Curso de Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Sergipe-UFS, email: alvaro-lima-silva@hotmail.com

⁵ Orientador do Trabalho. Professora Doutora do Curso de Comunicação Social Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Sergipe-UFS, e-mail: renatamalta@hotmail.com



manutenção ou criação de uma boa imagem institucional ainda é pequena comparada aos Estados Unidos e Europa, mas segundo pesquisa da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), os investimentos na área de comunicação corporativa no país aumentaram 300% nos últimos dez anos. Experiências positivas que se tornaram referência para a estruturação de modelos de comunicação, e episódios negativos que traduziram a falta de estrutura e sensibilidade das organizações são responsáveis por esta procura crescente em todo o mundo. Entre estas experiências, as situações de crise de imagem são responsáveis por expor negativamente uma organização, testando a eficácia da estrutura comunicacional adotada, e justamente por isso, alavancam o setor da comunicação empresarial ou organizacional no país.

A partir do cenário descrito, este trabalho surgiu do interesse em compreender como as organizações estão adotando as ferramentas de gestão de crise no processo de gerenciamento das informações aplicadas ao relacionamento com a mídia. Desse modo, a crise de imagem vivenciada pela maior empresa Estatal do Brasil, a Petrobras, no ano de 2014, se apresenta como objeto de estudo deste trabalho acadêmico. A escolha do objeto se deu por entender que a experiência gerada pela repercussão de denúncias de ilegalidade sobre a empresa em questão na imprensa nacional pode ser considerada emblemática e representativa e, assim, frutífera no que diz respeito aos objetivos propostos.

Neste sentido, esta pesquisa se justificativa pela própria reconfiguração sociopolítica e cultural proporcionada pela alteração no fluxo de emissão das mensagens que transformaram o interesse e a participação popular em diversas instâncias da sociedade, expandindo, assim, a área de atuação da Comunicação na modernidade. Neste ambiente, a Comunicação Organizacional pode ser apresentada pela concepção de Torquato (2004) como uma ferramenta essencial, não apenas para o estabelecimento do diálogo entre as empresas, instituições e seus diversos públicos, mas como musculatura de um novo modelo de cidadania que, relacionado à produção de conteúdo crítico e a mobilização de diferentes esferas da sociedade, passaram a fazer parte do corpo social, e chamaram a atenção para a aproximação dos cidadãos como consumidores e fiscalizadores da própria sociedade. Este movimento despertou nas empresas a consciência do sucesso de seus empreendimentos e atividades – traduzidos por sua reputação e imagem –, na vinculação com a participação e o papel político desempenhado na sociedade.



Para o desenvolvimento deste trabalho foi utilizada uma metodologia amparada pela pesquisa bibliográfica de autores relevantes para o tema, na construção de uma fundamentação teórica sobre a história do surgimento das relações especializadas entre organização e mídia, buscando a contextualização do papel dos profissionais de assessoria de imprensa no relacionamento com a mídia nos processos de gestão de crise e na evolução da comunicação organizacional brasileira.

A CRISE DA PETROBRAS

A Petrobras (Petróleo Brasileiro S/A), fundada em 3 de outubro de 1953 por Getúlio Vargas, era apontada como a principal empresa da América Latina, revezando com a Ambev, até o início do segundo semestre de 2014, de acordo com a Consultoria Economatica⁶ Desta forma, seu valor de mercado estatal atingiu os US\$ 108,5 bilhões, ultrapassando empresas consagradas como: Itau Unibanco (Brasil), Ambev (Brasil), América Móvil (México), Ecopetrol (Colômbia), Vale (Brasil, Bradesco (Brasil) e Walmart de México (México).

A partir desses dados, há de se compreender, aqui, o contexto em que desencadeou a crise da maior empresa da nação brasileira. Em março de 2014, foi deflagrada a operação denominada “Lava Jato”, sendo conduzida pela Polícia Federal, com o objetivo de analisar um sistema de corrupção no interior da PETROBRAS, referente a desvio e lavagem de dinheiro que envolvia seus diretores, gestores, empresas renomadas do ramo da construção civil e uma gama de representantes do Poder Legislativo e Executivo, os políticos.

O esquema, de acordo com parte das investigações expostas ao público, girava em torno de licitações fraudulentas, as quais já havia se acordado quem seria o vencedor, e, por conseguinte, acarretavam em superfaturamento das obras vencidas.

Neste sentido, as construtoras acabavam por distribuir subornos milionários que vieram à tona com as apurações da sobredita operação. Até o presente momento, muitas informações e delações vêm alimentando as buscas, que continuam a indicar suspeitos e envolvidos, configurando-se em um longo processo.

⁶ Consultoria economatica- **Empresa fundada em 1986, que utiliza um sistema próprio de dados para análise de ações e fundos de investimento.** Disponível em: < <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2015/04/prejuizo-da-petrobras-e-o-maior-desde-1986-entre-empresas-de-capital-aberto.html> >. Acesso em 10 de Mai 2015



No panorama atual, ao término do primeiro semestre de 2015, a Petrobras sofre com processos judiciais tanto no Brasil quanto no Exterior, em especial nos Estados Unidos da América, movidos pelos seus investidores e coletivos de pessoas que sofreram com as mazelas ocasionadas pelo sistema de corrupção implantado nessa estatal.

É de bom tom salientar, em valores numéricos, as perdas ocasionadas pela crise que se instaurou rapidamente. Primordialmente, a Polícia Federal estipula aproximadamente que os desvios giram em torno dos R\$ 10 bilhões de reais, contudo, entre toda sistemática de erros e corrupção, acredita-se que as perdas atinjam R\$ 88,6 bilhões de reais, de acordo com a estimativa apresentada pela, até então, ex-presidente da empresa, Graça Foster, com fonte pela Folha de São Paulo⁷.

Diante disso, percebe-se que a imagem da petroleira restou demasiadamente arranhada, especialmente considerando que a mídia de massa cobre com veemência todos os desdobramentos da operação, gerando reflexos céleres e intensos quanto à segurança da empresa. A título ilustrativo, vale notar que o maior valor atingido pela PETROBAS em relação a sua cota de ação foi de R\$ 59,95, e no presente mês de abril de 2015 as ações giram em torno de R\$ 12,70, de acordo com a CVM⁸, uma diferença tamanha e que possivelmente ainda não tenha encontrado o seu fim.

O CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE CRISE

As crises que se instauram em uma organização acabam por salientar a figura de dois campos profissionais da Comunicação que possuem papel fundamental no seu gerenciamento, a assessoria de imprensa e a figura do relações públicas.

Estes dois elementos representam uma forma de manejo eficiente das organizações em face às diversas mídias e plataformas que bombardeiam de informações receptores e que acabam por exercer influências sob diversas áreas, principalmente, o econômico.

⁷ Folha de São Paulo. - **Jornal brasileiro editado na cidade de São Paulo, de circulação nacional**. Disponível em:< <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/02/1587676-graca-foster-vai-se-desligar-da-petrobras-e-gozar-aposentadoria.shtml>>. Acesso em 12e Mai2015

⁸ CVM.**Comissão de Valores Mobiliários, uma autarquia federal que está vinculada ao Ministério da fazenda, tendo como função a fiscalização e normatização do mercado de valores mobiliários**. Disponível em:< <http://economia.uol.com.br/ao-vivo/2014/09/19/direto-da-bolsa.htm>>. Acesso em 11 de Mai2015



Ivy Lee⁹, jornalista, tido como o genitor da profissão de relações públicas por Paulo Nassar¹⁰, desenvolveu um trabalho especializado em ajudar empresas que enfrentavam crises das mais divergentes searas, como, por exemplo, acidentes, balanços econômicos negativos, e, por meio dos conceitos estabelecidos pela Comunicação Social criou uma nova abordagem institucional, a qual rompeu o lapso espacial entre a instituição e seu público.

Percebeu-se, assim, uma nova postura das instituições de todos os setores com o intuito de planejar e tratar sua imagem positivamente junto à sociedade em seu âmbito geral, alavancando seus resultados, e ultrapassando a ideia patrimonial física existente anteriormente, passando a observar a marca como um bem de valor inestimável. Como bem explica Cardoso.

“Elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade. Cada vez mais, torna-se claro como os processos de comunicação contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas, dando maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social de modo responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas nas quais se movem.” (CARDOSO, 2006, p. 1133)

Desta forma, não pairam dúvidas quanto à necessidade de se convocar profissionais capacitados para a atividade relacionada ao cuidado imagético das empresas, como forma de maximizar resultados e minimizar momentos difíceis, como no caso em questão.

Uma organização, tanto de caráter privado, quanto público, necessita entender que sua imagem está intrinsecamente atrelada ao seu resultado final, seu produto/serviço, ou qualquer prestação que se conecte com o mundo exterior, o relacionamento das empresas junto aos seus consumidores e *stakeholders*¹¹ é ponto

⁹ Ivy Lee. **Jornalista americano graduado pela Princeton University, em 1898. Trabalhou como repórter dos jornais The New York Times, New York Journal e New York World antes de se dedicar a prática das relações públicas.** Disponível em: < <http://www.comtexto.com.br/convicomartigoJorgeMarciaRPjornalista.htm> > Acesso em 17 de Mai 2015.

¹⁰ Paulo Nassar. **Professor da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).** Disponível em:< http://www.aberje.com.br/acervo_colunistas_ver.asp?ID_COLUNISTA=28>. Acesso em 11 de Mai 2015

¹¹ Stakeholders. **A partir da definição de Kotler (2000) pode ser classificado na linguagem empresarial como todos os grupos de indivíduos que afetam ou podem ser afetados pelas ações, decisões e objetivos de uma**



crucial para controle de crises, que no primeiro instante, parece ser incontrolável e imensurável. O gerenciamento de uma crise consiste em cinco passos, como define Ribeiro e Lorenzetti (2010). No primeiro momento, há de se realizar uma vasta pesquisa sobre a empresa e todo o seu contexto, entendendo e conceituando o problema a ser solucionado.

Segundo, a instituição irá apresentar sua própria análise SWOT¹². Assim, poderão ser observados os pontos a serem remodelados, otimizados, e que representam ameaças para o seu bom funcionamento. Ato contínuo, todas as informações colhidas até o presente momento deverão ensejar um plano de comunicação perante a mídia. A fase seguinte compreende, de fato, a relação da organização com a imprensa, estabelecendo representantes públicos, assessores, utilizando veículos e plataforma pré-estudadas, objetivando tornar eficiente a emissão de suas mensagens. A 4ª fase consiste na prática cotidiana dessa relação com os públicos, sempre vislumbrando um estudo e acompanhamento dos atos organizacionais perante a sociedade, além de um monitoramento contínuo da imprensa.

Por fim, a análise dos resultados irá complementar esse ciclo que girará novamente, mas com uma maior eficiência, sabendo como a engrenagem da organização funciona como um todo, seus pontos fortes, fracos, a serem melhorados. Todo esse leque de informações estará à disposição objetivando uma melhoria, por meio desse binômio organização-sociedade. Neste diapasão, caminham as estratégias de Marketing aderidas pelo setor de comunicação de crises da maior estatal do país, a PETROBRAS, quanto ao gerenciamento de crise após a deflagração da operação lava-jato.

A gerência de imprensa é constituída por 34 profissionais, que se somam aos 19 membros da gerência Regional, adicionados aos 14 membros da gerência Internacional e 14 das assessorias das subsidiárias, ou seja, 81 funcionários trabalhando exclusivamente nessa relação transempresarial.

organização. Disponível em < <http://pt.slideshare.net/jessygama/gerenciamento-de-crise-um-estudo-de-caso-das-estratgias-de-comunicao-na-cpi-da-petrobras>>. Acesso em 14 de Mai2015.

¹² Análise SWOT. **Análise desenvolvida pelos conceitos estratégicos do Marketing, com objetivo de compreender o ambiente empresarial, observando suas forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.** Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>>. Acesso em 09 de Mai2015



É salutar informar que a Petrobras, após as crises que já ultrapassou, produziu uma cartilha denominada “Sistema de Comunicação de Crise“, intencionando facilitar os gerenciamentos de crises supervenientes.

O SISTEMA DE COMUNICAÇÃO DE CRISE DA PETROBRAS

A postura da empresa e sua gestão definirão os efeitos negativos que se perpetuarão ou não em meio à crise, como conceitua FISCHER:

“Pode-se definir a gestão de crise como um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade.” (SHINYASHIKI; FISCHER, 2007, p.155).

Com a frequente exposição a crises de grande repercussão, a Petrobras desenvolveu entre 2000 e 2002, um Sistema de Comunicação de Crise. Esse manual estabelece como identificar e gerenciar uma crise instaurada na empresa, tornando essa tarefa mais veloz, com tomada de decisões mais rápidas e direcionamentos mais precisos de como agir em cada eventual situação de crise. Apenas membros de liderança dentro da estatal receberam o guia de como agir por meio de procedimentos de segurança que devem ser acionados para evitar a exposição negativa da imagem da empresa.

Desta forma, o guia apresenta-se como uma ferramenta desenvolvida com o objetivo de controle da organização sobre quaisquer eventos prejudiciais à percepção de sua imagem pela sociedade, o que, segundo Mafei (2009), é importante para não deixar que a crise siga seu próprio rumo e a organização possa tomar as rédeas da situação, e, com isso, esteja preparada para tomar as decisões corretas, além de se tornar a principal fonte de informações da imprensa.

“Hoje é comum que as grandes organizações contem previamente com um plano de contingência, pronto para ser acionado em situações de crise. Esse roteiro de ações emergenciais deve ser implementado quase que automaticamente – já que, nessas horas, é preciso tomar medidas que não paralise a instituição e que ajudem as decisões a fluírem melhor, tirando o assessorado da crise o quanto antes.” (MAFEI, 2009, p.110).

AÇÕES ESTRATÉGICAS DA PRETROBRAS



A) HOTSITE SUPERAÇÃO

A internet e os meios de comunicação online aumentaram o risco de expansão rápida da repercussão de uma informação sobre um problema de uma empresa. Hoje não existem mais notícias locais ou regionais, qualquer acontecimento pode gerar uma repercussão em nível nacional ou internacional em pouquíssimo tempo. Levando em consideração a Petrobras, objeto do presente trabalho, notícias negativas para a imagem da estatal podem gerar oscilação imediata na cotação de suas ações e reflexos econômicos, principalmente caso não haja uma comunicação ágil por parte da companhia em esclarecer ou, ao menos, demonstrar ao seu público a dimensão dos ocorridos. Em decorrência de uma falha na agilidade de resposta, negociações podem ser prejudicadas e milhares de brasileiros que são acionistas, observarem seu patrimônio ser reduzido da noite para o dia.

Trazendo para o contexto contemporâneo da interação online com o público, após as notícias da operação Lava-Jato e tudo o que diz respeito a desvio de dinheiro e corrupção, a Petrobras acabou por ter sua imagem intensamente abalada. A constante inserção e notícias ligadas a esta operação, em meios de comunicação de massa, gerou uma repercussão rápida no meio online, e fez com que de imediato uma estratégia fosse tomada para começar a gerenciar a crise em meios digitais.

Neste sentido, a Petrobras lançou um *hotsite* com a possibilidade de escolha de dois caminhos, quais sejam: a transparência sobre as providências acerca da operação Lava-Jato; Estatísticas sobre o desempenho operacional e institucional. Seus Títulos, “Estamos atuando para superar nossos desafios. Conheça as novas providências na Operação Lava-jato” e “fazer sempre o melhor” apontam para um discurso persuasivo e novo posicionamento institucional, que utiliza palavras-chaves, como, por exemplo, atuando, fazer, superar, providências, no intuito de controlar a imagem institucional ante essa crise.

Figura 1 – Página principal do *hotsite*, desenvolvido pela Petrobras.



Além disso, o *hotsite* se integra às redes sociais, Twitter, LinkedIn, Facebook, Google Plus, alimentando em tempo real o conteúdo da página, estabelecendo um maior número de conexões entre os usuários e o corpo de informações sobre a empresa.

A informação instantânea e integrada representa a base do gerenciamento de crise que a Petrobras implementou, na tentativa de reconquistar a confiança de seu público, salientando que as condutas ilícitas praticadas por alguns funcionários e políticos, não representam todo o corpo operacional e institucional da companhia, e, mesmo com essas mazelas, continua a responder positivamente aos cenários negativos em que se encontra.

B) BLOG FATOS E DADOS

A proposta do blog é gerar diálogo com o público brasileiro e a imprensa, além de prezar pela transparência dos fatos e dados recentes da Petrobras, e tornar público o posicionamento diante de temas relacionados à atuação da marca. Assim como o *hotsite* “superação”, o blog da Petrobras Fatos e Dados tem papel fundamental no processo de gerenciamento de crise instalado pela Operação Lava-Jato. O blog é controlado pela equipe de comunicação da empresa, que gera constantemente conteúdo explicativo e informativo quanto às matérias negativas publicadas pela imprensa, e também divulga informações sobre a organização, como ações sociais, bons resultados obtidos, novidades, eventos, e referentes às sessões das investigações.

Neste sentido, as postagens podem receber comentários dos internautas, contudo estas mensagens passarão pela aprovação de um moderador antes da sua publicação, evitando, assim, eventuais transtornos com comentários negativos à marca. Todavia, há



de se atentar que a internet é um ambiente democrático e vasto, onde é permitido com mais facilidade que o usuário questione e seja ouvido. Neste âmbito, diante de uma crise dessa monta, os comentários negativos hospedados em outros sites são inevitáveis, o que pode retirar a credibilidade do blog, transferindo uma ideia de maquiagem dos problemas, e não, resolução dos mesmos.

O blog dispõe de uma gama de informações adicionais que transmitem o novo posicionamento adotado. Nele, pode se encontrar documentos relacionados a CPI, tópicos relativos a Tecnologia, produtos, postos, respostas à imprensa, responsabilidade ambiental e social, links com trabalhos acadêmicos, e arquivos datados a partir de 2013. A análise percebeu que o campo de notícias é atualizado numa frequência diária, com reportagens mais completas e de diversos campos, todas com integração as redes sociais que a Estatal está presente, em especial o Twitter e o Facebook, que possuem espaços significativos e em tempo real, no blog.

C) FACEBOOK

A Petrobras tem mais de 1,5 milhões de pessoas que curtem e seguem a página. O Facebook disponibiliza dados sobre a página que apontam para uma evolução gradual. Em média, no mês de maio de 2015, 14.760 pessoas citavam a Petrobras na rede, com um aumento de 0,2% de pessoas que passaram a curtir a *fanpage*, todos, dados semanais. Através de uma observação das postagens do ano de 2015, percebeu-se que as postagens possuíam uma média diária, com ressalvas em dias que notícias e acontecimentos ligados a empresa desencadeavam mais de uma postagem por dia. O lapso temporal mais ocioso restou em 3 dias sem publicações, e um número máximo de 4 publicações em um só dia.

A marca se inseriu nessa mídia social de grande alcance no cenário global utilizando-a para um gerenciamento de crises em tempo real, de acordo com a velocidade atual das informações. Desta forma, as postagens se tornaram utensílios interessantes e importantes no intuito de gerar conteúdo e informação online, buscando transparência, sempre se posicionando como vítima interessada e reforçando em cada postagem o espírito de superação por parte da estatal.

Uma das estratégias usadas foi através de um impulso de publicação patrocinada em uma de suas postagens, datada do dia 27 de abril de 2015, logo depois da divulgação dos demonstrativos contábeis de 2014, o que era muito aguardado pelos investidores e

pela imprensa como um todo. Nesta publicação, um número gigantesco de pessoas interagiram, gerando mais de 250 mil curtidas, aproximadamente 8 mil compartilhamentos e 8 mil comentários. Na postagem foi utilizada uma imagem com a seguinte frase, “É hora de seguir em frente”, da qual segue abaixo.

Figura 2. Divulgação de demonstrações contábeis Facebook



A *fanpage* também é controlada por moderadores, que podem excluir os comentários prejudiciais a instituição. A título comparativo, a “Época”, revista conceituada no ramo empresarial, encomendou uma pesquisa que constatou uma realidade distinta da apresentada nas redes sociais da empresa. O resultado informou que 93% dos comentários feitos nas redes sociais, relacionados a Petrobras, eram negativos, 5% positivos e 2 % neutros, em abril de 2014. Os sobreditos números não correspondem ao cenário digital que a Instituição disponibiliza ao público. Evidenciou-se que a maioria das postagens continha alguma mensagem positiva, enquanto as negativas, raramente se encontravam.

Sabe-se que num momento de instabilidade, os pontos positivos devem ser exaltados, contudo, os administradores das plataformas digitais devem se preocupar em passar uma informação verdadeira e precisa, sob o risco de ver a credibilidade de um trabalho abalada, prejudicando a imagem da empresa em caráter definitivo.

Assim, a nova abordagem adotada pelas empresas que evoluíram no quesito de gerenciamento no meio digital, se destaca por encarar com seriedade os comentários negativos, não ignorando nenhum internauta, ao contrário, conquistando os que possuem pensamentos prejudiciais quanto a empresa e, fidelizando os que estão ao seu favor.



D) TWITTER

O @Petrobras, perfil da estatal na rede social *Twitter*, possui 142.386 seguidores, com 8.758 publicações, seguindo 2.509 perfis, e foi criada em junho de 2009. Vale frisar que foi permitido o acesso às publicações feitas a partir de 01 de janeiro de 2015 em sua página, sendo uma política organizacional do *Twitter* tal limitação. Neste diapasão, analisou-se a média de publicações diárias e retweets¹³. Ao dia são publicados 6 tweets, sendo fevereiro o mês com menor número de publicações, e março o mês de maior incidência. Em média 23 retweets são publicados, sendo a publicação mínima de 1 tweet, no dia 09 de abril, e o máximo de 61 publicações no dia 06 de abril.

O presente estudo analisou 783 tweets publicados entre Janeiro e abril de 2015, e constatou que 91,2% das mensagens estão relacionadas as estatísticas do desempenho operacional e conquistas, seja uma plataforma inaugurada, aumento da extração de gás natural e número de barris, ou divulgação e aumento dos lucros. As mensagens que remetiam a trabalhos paralelos apoiados pela empresa representam 5,3%, enquanto 3,5% dos comentários se portavam a operação lava-jato em específico. Sempre se divulgam resumos, tópicos, e em seguida o link com a matéria completa (geralmente o link nos leva para o site da empresa).

Figura 3: Perfil do Twitter



O twitter é a principal ferramenta utilizada no mundo digital pela Petrobras. Suas publicações são diárias e constantes, numa média de 1 publicação a cada 3 horas em

¹³ Retweets. Usar uma mensagem de alguém no Twitter e encaminhar para seus seguidores. Disponível em: <<http://jblm.com.br/o-que-e-rt-retweeting/>>. Acesso em 13 de Abril 2015



horário comercial. O conteúdo dos tweets¹⁴ leva a todas as outras plataformas que possuem informações sobre a empresa e sua atual situação. Vídeos do Youtube, link com o blog, site institucional, hotsite, Facebook, tudo está relacionado a esta plataforma, que se demonstrou uma central de informações e links a tempo real.

E) INSTAGRAM

A análise da rede social denominada *Instagram* se efetuou por meio do caráter cronológico, nos anos de 2013, 2014 e 2015, com o fim de se observar a maior incidência de postagens e conteúdo voltado para o gerenciamento de crise no caso em tela. O perfil da Petrobras possui 5.773 seguidores¹⁵ e 110 publicações, sendo criado em 29 de dezembro de 2010, com apenas três postagens neste ano, nenhuma publicação em 2011 e uma postagem em julho de 2012.

O *Instagram* disponibiliza através da TOTEM/LIST¹⁶, estatísticas relacionadas ao perfil da empresa, dentre elas ressalta-se a empresa foi citada por meio de *hashtags*, 36.187 vezes e está classificada como 1677^a quanto ao número de seguidores. O crescimento do número de seguidores apresenta índice de aumento de 0,2% ao dia, 0,8% por semana e média de 4,1% ao mês.

Durante todo o ano de 2013 foram publicadas 68 fotos acerca dos fatos relacionados à empresa. O conceito principal dessa rede social é *#meinspira*, com mensagens que remetem a inspiração do dia-a-dia, por exemplo, “valorizar a amizade”, “ser uma pessoa melhor”, “nunca desistir”, dividindo o espaço com mensagens de desempenho operacional. Nesse mesmo ano alcançou uma média de 90 curtidas, 5 comentários e 41 publicações.

No ano de 2014 foram postadas 27 fotos. O conceito “meinspira” não mais está presente expressamente, mas as mensagens continuam com o mesmo teor, com uma presença forte da divulgação do patrocínio da Petrobras em face da formula, com 22,22% das postagens direcionadas. Nota-se que nenhum comentário negativo foi efetuado pelos usuários, e que, nenhuma informação sobre a operação lava-jato foi divulgada por esta plataforma. O maior intervalo sem publicações foi entre o dia 04 de

¹⁴ Tweets. Mensagens enviadas pelo Twitter. Disponível em <<http://tecnologia.hsw.uol.com.br/twitter1.htm>>. Acesso em 19 de Abr2015.

¹⁵ Petrobrás. Seguidores do Twitter. Disponível em <<https://twitter.com/petrobras>>. Acesso em 17 de Abr2015

¹⁶ TOTEM\LIST. Estatísticas do Instagram. Disponível em <<http://list.totems.co/petrobras/c37356d07460342ba89b8f4ff6e9f6ccc242545c>>. Acesso em 26 de Abr2015.



julho e o dia 30 de outubro, fechando com uma média de 229 curtidas e 7 comentários por foto.

Em 2015, até o dia 18 de maio, chegou ao número de 14 publicações em sua totalidade, com a média de 244 curtidas por publicação e 8 comentários, sem nenhum comentário e publicação ou divulgação da operação lava-jato e suas notícias. O estudo analisou toda relação de comentários e percebeu que os demais usuários trataram do tema sob o viés da superação dos tempos difíceis, com palavras como, “orgulho”, “expulsem os bandidos”, “99,998% de bons funcionários”, não persistindo referências negativas à estatal, mas sim positivas em sua totalidade.

A conclusão que se chega sobre o *instagram* da Petrobras é que ela se apresenta como a única plataforma que não faz menção à operação lava-jato, se dedicando exclusivamente à emissão de mensagens de cunho positivo relacionados à instituição.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A mídia, com ênfase no meio digital, modificou a intensidade e velocidade que as informações passaram a ser consumidas, o que alterou o planejamento de gerenciamento de imagem das empresas que se encontram em crise.

A deflagração da operação lava-jato desencadeou um maior cuidado da plataforma digital pela Petrobras, que evoluiu exponencialmente sua presença e interação com seu público.

As plataformas analisadas demonstraram um grau de comunicação integrada elevada, facilitando o trânsito entre as diversas páginas existentes, o que favorece a comunicação com o receptor da mensagem. O estudo leva ao entendimento de que o gerenciamento da mídia digital, no caso em questão, se demonstrou favorável ao controle da imagem, porém constatam-se falhas na veracidade das informações transmitidas e, principalmente, na sua estrutura, que trata apenas do lado positivo do cenário.

Ademais, salienta-se o posicionamento que a Petrobras adotou durante as publicações e seu gerenciamento, a de vítima, numa tentativa de transferir a responsabilidade para os gestores corruptos, objetivando não arranhar sua imagem.

Posto isso, o estudo percebeu que a Estatal pode melhorar seu link com o internauta, tornando fluido e com credibilidade, extraindo pontos positivos da adoção de uma postura frontal na resolução dos problemas ocasionados pela crise.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, n. 40, v. 6, p. 1123-44, Nov. /Dez. 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10ª ed. São Paulo, Prentice Hall, 2000.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de Imprensa: como se relacionar com a mídia**. São Paulo, Editora Contexto, 2009.

NASSAR, PAULO. **A comunicação, um novo papel**. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI5115775EI6786,%20A+comunicacao+um+novo+papel.html>>. Acesso em: 18 de Mai.2015.

PETROBRÁS. **Empresa volta a ser maior empresa da América Latina em valor de mercado**. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/08/06/petrobras-volta-a-ser-maior-empresa-da-america-latina-em-valor-de-mercado.htm>>. Acesso em 08 de Mai.2015

PETROBRAS. **Página oficial**. Disponível em:<<http://superacao.hotsitespetrobras.com.br/>>. Acesso em 11 de Mai.2015

PETROBRAS. **Fatos e dados**. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/sobre-o-blog/>>. Acesso em 11 de Mai.2015

RIBEIRO, Eduardo; LORENZETTI, Gisele. **Planejamento Estratégico em Assessoria de Imprensa**. In: DUARTE, Jorge (Org.). Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica. 3ª ed. São Paulo, Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2004.

SHINYASHIKI, Roberto; FISCHER, Rosa; SHINYASHIKI, Gilberto. **A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises**. Artigo publicado como paper digital para a Revista Organicom. Ano 4, Número 6, 2007.