

## **Comunicação e Crise em Mídias Digitais: Estratégias dos Campos Midiático e Organizacional<sup>1</sup>**

Jones Machado<sup>2</sup>

Universidade Federal de Santa Maria, RS.

### **Resumo**

No contexto de crise, em que a visibilidade dos fatos aumenta, a comunicação tem papel ainda mais importante, no sentido de fortalecer relacionamentos e a reputação das organizações. Diante de tal conjuntura, esta pesquisa tem como objeto de estudo a crise da Petrobras e como objetivo analisar, a partir de espaços digitais, os contratos de comunicação estabelecidos por representantes de dois campos sociais com seus públicos e as estratégias comunicacionais empreendidas pela Petrobras no blog Fatos e Dados e pelo O Globo em seu portal de notícias. Para isso, sob a ótica da Teoria do Acontecimento e por meio de uma triangulação de métodos e técnicas, que incluem o Estudo de Caso, a observação encoberta não participativa e a análise do contrato de comunicação, busca-se observar a crise, mapear e tensionar as práticas estratégicas dos campos midiático e organizacional para tratar sobre um mesmo acontecimento.

**Palavras-chave:** Comunicação de Crise; Estratégias de Comunicação; Relações Públicas; Visibilidade Midiática; Teoria do Acontecimento.

### **Introdução**

As organizações estão inseridas num cenário midiático em que a visibilidade aumentou consideravelmente e, por isso, é um fator que requer maior atenção das equipes que gerem a comunicação das empresas. Com a internet, surge uma das principais esferas de hipervisibilidade, trazendo consigo desafios proporcionais a sua dimensão, velocidade e importância, como a gestão da comunicação, da imagem, dos relacionamentos e da reputação das marcas a partir de dispositivos midiáticos digitais.

Nesse contexto, a comunicação passa por um processo de desintermediação o qual se constitui na possibilidade de tanto os tradicionais veículos da mídia quanto as organizações, as instituições e os cidadãos produzirem conteúdo informativo e publicarem por meio de postagens em seus blogs pessoais, blogs corporativos, sites institucionais, portais de notícia ou mídias sociais digitais de forma geral. Com isso, principalmente as Relações Públicas, estão diante de formas de relacionamento cada vez mais complexas, que demandam pelo planejamento rigoroso e pela *expertise* da área. Isso se intensifica no momento em que uma

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: [jonesm2@outlook.com](mailto:jonesm2@outlook.com)

organização passa por um momento de crise, em que um acontecimento inesperado e desestruturador se apresenta. Nesses casos, é necessário um comitê de crise que dê conta de gerir tais situações e a equipe comunicação terá papel fundamental a cumprir junto à sociedade.

Diante desses momentos, atualmente as organizações não-midiáticas recorrem aos seus sites, blogs e mídias sociais digitais para prestar os devidos esclarecimentos e empreender estratégias comunicacionais necessárias para gerir o relacionamento com seus públicos. Ao mesmo tempo, se merecer destaque e ser noticiado, o campo midiático irá operar a partir de suas lógicas tornando o fato existencial em narrativa, da ordem do simbólico. E o fará por meio de diversas plataformas, incluindo as mídias digitais, transformando-o em um acontecimento, como resultado das práticas midiáticas e do jornalismo (FRANÇA, 2012).

Em face desse contexto apresentado, a presente pesquisa tem como objeto de estudo a crise da Petrobras e como objetivo analisar, a partir de espaços digitais, os contratos de comunicação estabelecidos por representantes de dois campos sociais com seus públicos e as estratégias comunicacionais empreendidas pela Petrobras no blog Fatos e Dados e pelo O Globo em seu portal de notícias online. Para isso, sob a ótica da Teoria do Acontecimento (QUÉRÉ, 2005; FRANÇA, 2012) e por meio de uma triangulação de métodos e técnicas, que incluem o Estudo de Caso (YIN, 2005), a observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010) e a análise do contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2007), busca-se observar a crise, mapear e tensionar as práticas estratégicas dos campos midiático e organizacional para tratar sobre um mesmo acontecimento.

A estrutura deste estudo encontra-se dividida em três partes. Na primeira seção apresenta-se o cenário midiaticizado e sua inter-relação com os campos sociais e, a partir dela, realiza-se uma articulação com a Teoria do Acontecimento. A segunda parte trata do contexto de crise e as formas de comunicação empreendidas na internet com a função estratégica nesses momentos de instabilidade. A terceira seção aborda o percurso metodológico da pesquisa e a análise do corpus selecionado para o estudo, assim como realiza-se o tensionamento dos dados coletados com o referencial teórico convocado.

### **Visibilidade no Cenário Midiaticizado**

Nem todas as instituições sociais são visíveis na sociedade e organizadas segundo valores, crenças e regras legitimadas. A mídia, instituição com lugar de fala dotado de credibilidade e notoriedade, possui legitimidade vicária resultante de sua autonomia e de sua

função mediadora entre os outros campos sociais, que se impõe sobre o funcionamento das demais instituições como uma forma de matriz. Sob este princípio, o campo dos *media*

[...] está estruturado e funciona segundo os princípios da estratégia de composição dos objectivos e interesses dos diferentes campos, quer essa composição prossiga modalidades de cooperação, visando, nomeadamente, o reforço da força da sua legitimidade, quer prossiga modalidades conflituais, de exacerbação das divergências e antagonismos (RODRIGUES, 1997, p. 152).

Nesse sentido, na sociedade midiaticizada, a forma como os outros campos estarão visíveis dependerá também da forma específica com que os *media* construirão a notícia em torno de determinado acontecimento, levando em conta sempre que seu discurso exerce poder simbólico como instituição reconhecida, legitimada e detentora de informações e ideais junto aos cidadãos.

Mídia e sociedade são instâncias interdependentes e os acontecimentos particulares que emergem provocam não apenas descontinuidade e ruptura na rotina das organizações. A experiência dos cidadãos de como isso impactará nas suas vidas também é relevante e na maioria das vezes eles serão informados pelos *media*, através dos noticiários diários. Residem aí dois pontos fundamentais que Quéré (2005) e França (2012) trazem: os acontecimentos particulares podem ser transformados em problemas públicos, como às vezes o devem ser para garantir as providências, mas também podem ser transformados em problemas políticos e se desconfigurarem da sua real natureza. Daí a importância de analisar os acontecimentos não apenas sob o ponto de vista do agendamento midiático, mas também como um operador analítico para compreender a política e as demais esferas sociais, a partir de uma abordagem pragmática.

Dessa ótica, os acontecimentos - ocorrências que se destacam e merecem ser noticiadas - podem surgir de fatos ou podem surgir, se reproduzirem e serem repercutidos na mídia, adquirindo uma segunda vida (QUÉRÉ, 2005), da ordem simbólica, por meio da construção de uma narrativa midiática em torno deles. Tal construção pode interferir no cotidiano das pessoas e nos processos sociais de distintas áreas, como no âmbito político e dos negócios. Nessa direção, aqui neste estudo, mídia e organização buscam visibilidade e legitimação e cada campo vai lançar mão de estratégias comunicacionais e discursivas visando não apenas informar, mas também tendo em vista fins econômicos e políticos.

Nesse contexto, as instituições sociais acionam as tecnologias midiáticas para fazer circular suas necessidades e seus interesses. Sendo assim, os sites e as mídias sociais digitais, incluindo os blogs, tornam-se mídias institucionais de referência para o público, fazendo frente

à atuação da mídia tradicional. No entanto, é importante pontuar que, ainda hoje, os *media* possuem uma centralidade dominante na sociedade, exercendo forte poder simbólico com a produção de sentido e a mediação entre os demais campos por meio da circulação de discursos, conforme sua gramática e seus interesses. Hjarvard (2014, p.21) salienta que

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

E é nos espaços da internet que o processo da visibilidade passa por uma desintermediação, na medida em que a comunicação organizacional estratégica atua na direção de garantir o alcance dos seus objetivos com o enfoque ideal, visto que detém o controle de determinado aparato tecnológico, ou seja, atua junto as mídias sociais digitais e sites/hotsites/portais institucionais, sem a utilização das mídias tradicionais para a construção da visibilidade.

Nesse sentido, as organizações não midiáticas também buscam construir a realidade sob o seu ponto de vista, por meio dos dispositivos midiáticos que estão à disposição na ambiência da internet. Os espaços digitais transformam-se em uma arena estratégica, em que as empresas empreendem ações e discursos visando se relacionar com seus públicos, de modo a tentar agendar o debate sobre determinado acontecimento a partir do viés apresentado pela organização e não pelos veículos de comunicação. E isso se mostra mais evidente em situações críticas pelas quais as organizações passam e precisam agir diante do contexto de crise, enfrentando a mídia, a opinião pública e a interferência de outros campos sociais. França (2012, p. 14) enfatiza que “Ele faz repensar alternativas e desdobramentos, torna necessário inventar saídas e formas de retomar a ‘normalidade’ [...] o acontecimento faz agir”. É este o contexto da próxima seção do artigo.

### **Estratégias de Comunicação no Contexto de Crise**

No cenário da midiática das práticas sociais os campos tomam de empréstimo um dos outros discursos legitimados, que serão postos em circulação em outro campo para endossar ou dar credibilidade a atos e discursos. Diante disso, as organizações não midiáticas exploram os espaços possibilitados pela internet para dar visibilidade às suas ações e se aproximar dos públicos de interesse. Para tal, apropriam-se das lógicas e dos protocolos da mídia, disputando com os tradicionais conglomerados de comunicação a hegemonia e o fluxo de conteúdo

simbólico que circula em multimídias (THOMPSON, 2008).

Segundo o “panopticismo” de Foucault (1987), pode-se pensar que as organizações usam a visibilidade de forma estratégica a fim de manifestar a sua superioridade, além de garantir poder e disputar a hegemonia da informação com a mídia. No entanto, há duas faces nessa nova visibilidade (THOMPSON, 2008), uma vez que foram criados novos espaços para retratações públicas, formas de antecipação à imprensa e aproximação com o público; mas, também, novos riscos surgiram com isso. Ao mesmo tempo em que as práticas organizacionais podem ser potencializadas graças à comunicação midiática, as fragilidades podem vir à tona, em grande parte em consequência do papel ativo dos interagentes. Atualmente, quase tudo está exposto ou tornado público por meio de multimídias utilizadas pelas empresas: os escândalos políticos, as gafes, as manifestações, os erros em balanços financeiros, o vazamento de informações, os *recalls* de produtos, entre tantas outras crises de impacto na imagem e reputação das organizações e que são amplificadas na ambiência digital. Assim sendo,

Administrar crises em tempo de mídias sociais exige posturas e competências que, infelizmente (para elas), a maioria das organizações e empresas ainda não têm. Presas a estruturas e culturas tradicionais [...], imaginam que podem manter-se impunes, blindadas, mesmo afrontando os direitos humanos, agredindo o meio ambiente ou desrespeitando os consumidores (BUENO, 2014, p. 216).

Diante do exposto, e remontando ao contexto do surgimento e avanço das relações públicas, hoje “as empresas estão nuas” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005); o público exige que as organizações sejam transparentes, informando suas práticas, seus projetos de responsabilidade social e ambiental, seus balanços financeiros e tudo o que mais fazem para manter seus negócios ou para contribuir com a sociedade. Todas as informações que forem divulgadas pela ou sobre a organização irão influenciar na formação da imagem pelos cidadãos, que poderá influenciar na decisão de compra de um produto ou contratação de um serviço e até mesmo na recomendação para outras pessoas. Se a organização for pública, estatal, ou de capital aberto, a visibilidade das ações e a transparência da gestão precisam ser redobradas, já que a imagem é “a organização vista pelos olhos do seu público” (ARGENTI, 2006, p. 256) e está relacionada ao valor simbólico e à credibilidade das organizações, sendo um dos principais ativos a serem zelados pelas empresas no mercado, visto que se refere a um fator de competitividade.

Por isso, eventos críticos que envolvem a organização, tais como desvio de recursos, acidentes aéreos, má gestão e poluição do meio-ambiente, entre outros, demandam hoje por uma comunicação ainda mais rápida e efetiva, tendo em vista as características da internet, a globalização dos mercados e o comportamento do público. Por comunicação de crise entenda-

se como sendo um dos pilares do comitê de gerenciamento de crise que auxilia a amenizar a repercussão dos fatos negativos atrelados à empresa, informa e promove o relacionamento com os públicos (FORNI, 2007). Nos últimos anos, acompanhou-se em multimídias a ampla cobertura midiática de pelo menos três situações catastróficas, a saber, os casos British Petroleum (2010), Chevron (2011) e Malaysia Airlines (2014), as quais também tiveram ampla repercussão nas mídias sociais digitais. Nesse contexto, Argenti explica que:

[...] crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados do erro humano (ARGENTI, 2006, p. 259).

Os efeitos de uma crise ultrapassam as “fronteiras” da sede da organização, impactando não somente na rotina do trabalhador, nas transações da empresa e de seus acionistas, como também nos investimentos de governos, fornecedores, bancos, etc. e, por consequência, no cotidiano da sociedade. Segundo o Instituto para Gestão de Crises norte-americano<sup>3</sup>, as crises organizacionais são

[...] uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio.

No entanto, embora as organizações devessem ter um plano de gestão de crises, elaborado por uma equipe multidisciplinar, a realidade mostra o contrário. Principalmente em alguns ramos de atuação em que a probabilidade de uma crise é grande, a previsibilidade deveria ser levada em conta pela equipe administrativa a fim de resguardar a imagem e a reputação da marca. Nesse contexto, na medida em que uma organização tem um plano de contingenciamento de situações negativas, ela tem a possibilidade de aprender mais e explorar favoravelmente o ocorrido, fortalecendo-se. Ulmer et. al (2007) argumentam que:

[...] de fato, o nosso entendimento é que as crises podem realmente promover um posicionamento positivo para a organização. Nós vemos as crises como oportunidades para aprender e melhorar, vendo as crises como elas são percebidas na cultura chinesa, onde seu símbolo em Mandarim é interpretado como uma ‘perigosa oportunidade’. Pela natureza, as crises são momentos perigosos no ciclo de vida de uma organização; todavia as mesmas promovem oportunidades com o potencial de tornar a organização mais forte do que antes da própria crise (ULMER et. al, 2007, p. 4).

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf>> Acesso em: 24 jun. 2015.

Nesse processo de crise, a atuação do profissional de relações públicas (RP) aumenta e também tem a oportunidade de legitimar-se enquanto gestor da comunicação organizacional. A comunicação é imprescindível nestes momentos e o RP é quem detém as competências para evitar boatos, facilitar o fluxo de informações, gerir a imagem e potencializar oportunidades que surgem em momentos de instabilidade.

E com a comunicação em rede, a organização em crise fica ainda mais exposta, demandando uma tomada de decisões ágil e assertiva. Para essa mudança de cenário, exige-se adaptação com a mudança da estratégia a ser aplicada. Pérez (2012) indica que transformar uma realidade indesejada em um futuro almejado, implica em considerar novas ferramentas, novas abordagens, eleger rotas, além de compreender que “[...] a Comunicação deixa de ser um recurso estratégico para ser um elemento constituinte da própria estratégia” (PÉREZ, 2012, p. 203). Nesse sentido, a estratégia de presença digital está ligada à cooperação, à associação, ao diálogo e à capacidade de atuar em conjunto (PÉREZ, 2001), constituindo-se num complexo de ações que têm a finalidade de estabelecer relações. Barichello (2009, p. 345) lembra que,

Atualmente, a área da comunicação organizacional tem ampliado o conceito de estratégia, incluindo nele todo o processo de comunicação, desde a emissão até a recepção, consideradas, inclusive, as possibilidades interativas e a hibridação das instâncias emissoras e receptoras proporcionadas pelos meios digitais.

Nessa direção, entendendo que os públicos querem participar e a abordagem deva ser ética, relacional e humana, três concepções de enfoque político de Simões (2011) podem ser aplicadas ao contexto digital. Como uma “via de mão-dupla”, as Relações Públicas auxiliam para que tanto a organização quanto o interagente gere informação, emita e interaja por meio da ambiência da internet, numa ação recíproca. Ainda, a partir do entendimento que a organização é como uma “casa de vidro”, a lógica é que não haja mistérios ou impedimentos de informações e fatos, visto que atualmente há uma visibilidade natural e “obrigatória”, por conta do maior interesse público na transparência organizacional. Também, sob a perspectiva da distribuição de poder, a organização pode adotar uma “política de portas abertas”, de forma que o público possa conhecê-la, ser ouvido e possa participar, sugerindo, criticando ou decidindo.

No entanto, cabe à empresa pensar e eleger sua abordagem, suas ferramentas e sua estratégia de posicionamento e estratégia de comunicação efetiva diante de uma crise de imagem. Em se tratando de um ambiente fluido e veloz, como o que se vive atualmente, as decisões empresariais devem ser ágeis e realizadas em sinergia, num contínuo processo de pensamento e intuição. Considerando as mídias sociais digitais como opções de pontos de



contato e comunicação com os públicos, existe a possibilidade de se lançar mão de uma estratégia digital que contemple uma convergência midiática e de conteúdos, articulando os ambientes *online* e *off-line*.

Das lógicas da mídia, as organizações se valem, por exemplo, da busca pela visibilidade dos acontecimentos, da publicização dos seus negócios, da notícia publicada em primeira mão, dos dispositivos tecnológicos de comunicação que dispõem, da divulgação dos comunicados e de artigos do presidente da empresa e de equipes altamente especializadas em mídias digitais, tendo dessa forma a capacidade de fazer circular seus discursos e gerar vínculos com os públicos de interesse da organização sem depender exclusivamente do campo midiático. Nesse sentido, assim como os tradicionais veículos da mídia, também buscam estabelecer um contrato de comunicação (CHARAUDEAU, 2007) com a sociedade através de publicações em multimídias digitais, como sites, hotspots, blogs e mídias sociais, respeitando, assim como os *media* as condições da situação da troca linguageira para que a comunicação se efetive. Tais condições que são levadas em conta e as estratégias pontuais de que se valem, tanto o campo midiático quanto o campo organizacional, serão analisados na sequência a partir do contexto de crise e sob a ótica da Teoria do Acontecimento.

### **Percurso Metodológico e Análise do Corpus de Pesquisa**

A fim de atender aos objetivos deste estudo, optou-se por uma triangulação de métodos e técnicas. Primeiramente, para a coleta do corpus de análise, lançou-se mão da técnica de Observação encoberta não participativa (JOHNSON, 2010), em que o pesquisador não se relaciona com a empresa no ambiente sob investigação, a fim de evitar atos que desconfigurem a abordagem, a exemplo da realização de comentários e compartilhamento de conteúdo postado pela empresa, postagem de conteúdo em perfil ou envio de mensagem pelos espaços para contato. Dessa forma, a observação é de caráter não-obstrutiva, em que a organização desconhece o fato de estar sendo pesquisada, a fim de não influenciar no processo de coleta e análise dos dados. Por meio dessa observação, mapeou-se os objetos empíricos definidos para estudo e, a partir disso, selecionou-se o acontecimento mais significativo relativo à CPI da Petrobras (CPIPETRO – 3/2015) que se faz presente nas publicações em mídias digitais de ambos os objetos elencados. A escolha do blog da Petrobras se deu pelo fato de ser a mídia digital de referência da Companhia para fazer frente ao campo dos *media*. Já O Globo foi selecionado devido ao fato de ser o representante do campo midiático mais mencionados pelo blog Fatos e Dados. Com relação ao período de coleta para o estudo, definiu-se como sendo do



mês de fevereiro de 2015, mês de instalação da CPI da Petrobras na Câmara dos Deputados e do início da visibilidade e repercussão da crise na sociedade.

A primeira etapa da pesquisa refere-se ao método do Estudo de Caso (YIN, 2005), que se caracteriza por uma estratégia de pesquisa em Ciências Sociais que abrange desde o planejamento até as abordagens e ferramentas para a análise, passando pelas técnicas de coleta de dados e verificação da validade dos dados coletados. Por meio do Estudo de Caso, será desenvolvida a descrição dos objetos de estudo: Petrobras e O Globo – com ênfase na organização envolvida na CPI instaurada pela Câmara dos Deputados em 2015.

A CPIPEPETRO, criada pelo Requerimento N°3/2015 na Câmara dos Deputados, foi instalada no dia 26 de fevereiro de 2015, tendo 120 dias de prazo para conclusão dos trabalhos. Esta CPI tem por objetivo investigar atos ilícitos e irregulares no âmbito da Petrobras entre 2005 e 2015, relacionados a cinco eixos: 1) superfaturamento e gestão temerária na construção de refinarias no Brasil; 2) constituição de empresas subsidiárias e sociedades de propósito específico pela Petrobras com o fim de praticar atos ilícitos; 3) superfaturamento e gestão temerária na construção e afretamento de navios de transporte, navios-plataforma e navios-sonda; 4) irregularidades na operação da companhia Sete Brasil e; 5) venda de ativos da Petrobras na África. Tendo sua imagem e reputação arranhadas pelas denúncias e investigações, além dos resultados financeiros negativos, a Companhia figura na imprensa nacional e internacional cuja pauta de notícias gira em torno da maior crise de credibilidade da empresa.

Maior empresa do Brasil e entre as maiores do mundo no setor, a Petrobras está presente em 17 países, atuando nas atividades de exploração de petróleo e gás, produção, refino, comercialização, transporte e petroquímica, distribuição de derivados, gás natural, biocombustíveis e energia elétrica. Criada em 1953, a Petrobras congrega mais de 86 mil empregados e cerca de 799 mil acionistas, tendo como acionista majoritário a União Federal. Líder do setor petrolífero brasileiro e responsável por 5% do PIB do Brasil, a Petrobras é a empresa que mais gera patentes no país e no exterior, devido às constantes pesquisas e ao desenvolvimento de tecnologias para o desempenho de suas funções; condição essa que tem conferido o pioneirismo e inovação em diversos casos na sua área de atuação, como exploração em águas profundas e ultraprofundas. Na estratégia corporativa da Petrobras, a Companhia almeja ser uma das cinco maiores empresas de energia do mundo e a preferida pelos seus 13 públicos de interesse: clientes, comunidade científica e acadêmica, comunidades, concorrentes, consumidores, fornecedores, imprensa, investidores, organizações da sociedade civil, parceiros, poder público, público interno, revendedores.

Com relação aos objetos empíricos do estudo, na sequência será feita uma breve descrição. O primeiro, o blog Fatos e Dados, é voltado à publicação de notícias sobre a empresa e de conteúdos institucionais. Criado em 2009 em meio a outra crise, tem por objetivo, segundo a própria empresa, tornar transparentes fatos e dados da companhia. No *blog*, que já conta com mais de 31 milhões de acessos, mostra-se evidente o posicionamento da organização em poder se expressar por meio de comunicados, notícias e, até mesmo, com o objetivo de desconstruir matérias publicadas pela imprensa, sem a mediação dos “tradicionais” veículos de comunicação - considerados intermediários que funcionam como filtros de conteúdo. Nele, a Petrobras apresenta o seu ponto de vista sobre os fatos relacionados à Companhia e apresenta dados para estabelecer um contato direto com seus públicos de interesse e com as empresas midiáticas, que muitas vezes são pautadas pelo blog ou têm suas pautas questionadas através dele.

Outro objeto empírico que será analisado é O Globo, em sua versão online. Com 90 anos de atuação jornalística, o site do jornal foi criado em 1996 como uma cópia da edição em papel. Dez anos depois, o veículo que faz parte do Grupo Globo, implementa a versão digital do jornal e em 2007 a versão para celular. Ao longo dos anos, outras plataformas digitais também foram lançadas. Hoje, a versão online conta com treze editorias principais além da página inicial: “Rio”, “Brasil”, “Mundo”, “Economia”, “Sociedade”, “Tecnologia”, “Ciência”, “Saúde”, “Cultura”, “Estilo”, “Esportes”, “TV” e “Mais”.

Após a documentação dos dados coletados, parte-se para a Análise do Contrato de Comunicação (CHARAUDEAU, 2007), inspirada nos princípios da Análise de Discurso (AD). O método consiste na análise das características das situações e condições de trocas linguageiras específicas. Partindo dos fatores externos à linguagem e ênfase nas estratégias de comunicação da instância de produção, serão analisadas: as condições de identidade – são os traços identitários dos parceiros da troca linguageira; de finalidade – são os objetivos dos parceiros que se dão por meio de visadas; de propósito – é o domínio do saber envolvido; e de dispositivo – são as condições materiais e semióticas do meio de comunicação. Após o reconhecimento dos dados externos, serão verificados os dados internos da troca linguageira, característicos do discurso: os espaços de locução – com a imposição do sujeito falante e reconhecimento do interlocutor; de relação – é a definição do tipo de relação com o interlocutor; e de tematização – é o posicionamento quanto ao domínio do saber envolvido na troca.

Parte-se, então, para a análise dos dados externos e internos do contrato de comunicação. Para isso, foi selecionado um acontecimento referente à crise da Petrobras, o qual foi pautado nos dois dispositivos midiáticos selecionados como objetos empíricos. O acontecimento refere-

se ao anúncio do novo presidente e diretores da Companhia após a “renúncia/ substituição/ demissão” da então presidente, Maria das Graças Silva Foster, e de diretores de cinco áreas da empresa. A primeira postagem refere-se à publicação do blog Fatos e Dados<sup>4</sup>, e a outra; de O Globo<sup>5</sup>.

Em relação ao blog da Companhia analisada, primeiramente considera-se os dados externos à linguagem. Nesse sentido, quem enuncia de forma informativa, usando a 1ª pessoa do plural, é a própria Petrobras, empresa com mais de 60 anos de atuação, líder do mercado e maior empresa do país. Ela assume uma identidade discursiva formal e objetiva, voltada a um destinatário ideal que é interessado nos assuntos referentes à Companhia, a exemplo dos cidadãos, dos investidores e da imprensa. Em seu texto, predominam as visadas informativa (no sentido de “fazer saber” o destinatário a respeito do que acontece na empresa), incitativa (na direção de “fazer crer” no andamento normal das atividades e nas mudanças rumo à superação da crise) e visada do *páthos* ou de captação (relacionada ao “fazer sentir”, explicitada na forma afetiva com que se dirige a Petrobras à ex-presidente e aos ex-diretores substituídos). A respeito do tema da postagem, trata-se da eleição do novo presidente e de outros cinco diretores, e tem como propósito principal informar quem é o novo presidente e os novos diretores, suas formações acadêmicas e experiências de mercado. Destaca-se ainda, ao final da postagem, uma estratégia que tem o propósito de humanizar a marca e atenuar a situação, ao referir-se diretamente aos ex-integrantes da Petrobras em forma de agradecimento pelas atuações.

No que se trata do dispositivo midiático em que se inscreve o ato, refere-se à plataforma de blog, no qual além da linguagem verbal, é explorada a materialidade icônica de uma imagem da fachada da sede da Petrobras no Rio de Janeiro. A partir do exposto, nota-se a evidência da empresa em transformar o fato interno em narrativa, atribuindo-lhe significado e mostrando que embora tenha causado uma ruptura, o acontecimento incitou a busca por uma alternativa que promova mudanças positivas. Ainda, o dispositivo possibilita o envio identificado de comentários no fim da postagem, embora não sejam respondidos nem comentados pela Organização. E também, há as opções de compartilhamento do conteúdo na rede social LinkedIn e recomendação da postagem no Facebook, no sentido de convidar o público leitor a contribuir com a divulgação das medidas que a Petrobras está tomando neste momento.

Após o reconhecimento dos dados externos, verifica-se aqui os dados internos da troca

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/anunciamos-novo-presidente-e-diretores.htm>> Acesso em: 30 jun. 2015.

<sup>5</sup> Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/brasil/petrobras-confirma-presidente-do-banco-do-brasil-no-comando-da-petrolifera-15261873>> Acesso em: 30 jun. 2015.

lingueira. Nessa direção, sendo o blog um espaço institucional da Petrobras, a empresa se posiciona nesta ambiência como locutora de uma mensagem que busca informar e provar ao interlocutor (imprensa, investidores e sociedade) de que as medidas de governança que estão sendo tomadas neste período de crise são assertivas e conduzem a Companhia rumo à superação do cenário atual. Nesta postagem o tipo de relação que se estabelece é a de aliança da Petrobras com o seu interlocutor, no sentido de que descreve a situação (a eleição que definiu novo presidente e diretores) a fim de mostrar que está tomando decisões que beneficiam a sociedade. Em especial, no final, ao se dirigir diretamente aos ex-membros da Companhia, visualiza-se uma relação de inclusão, ao se referir ao trabalho desenvolvido por eles. Ainda, a organização discursiva escolhida pela Petrobras apresenta-se na forma de um texto descritivo-argumentativo, que apresenta ao interlocutor uma das medidas tomadas pela empresa para enfrentar a crise de forma transparente. Para isso, intervém de forma diretiva, descrevendo cada um dos novos integrantes e finaliza com um agradecimento institucional aos ex-diretores e ex-presidente.

Em face do exposto, a Companhia busca narrar periodicamente os desdobramentos da crise atual em seu blog corporativo. Por meio de postagens de caráter institucional, faz frente à construção midiática em torno do acontecimento, ao mesmo tempo que toma de empréstimo da mídia, além dos aparatos tecnológicos e da equipe de comunicação profissionalizada, o local de fala e espaço de reprodução e repercussão de acontecimentos específicos.

Já na versão online d'O Globo, a enunciação de caráter informativo, feita em 3ª pessoa do singular, é construída por cinco jornalistas de O Globo, segundo princípios editoriais da organização, mostrando uma identidade discursiva de quem se posiciona como um tradicional veículo fornecedor de informações. O destinatário ideal corresponde aos leitores de O Globo interessados em saber sobre a Petrobras, a crise em que está envolvida e sobre a “Operação Lava Jato”, da Polícia Federal. Predominam em seu texto as visadas informativa (no sentido de “fazer saber” o destinatário a respeito do que acontece na empresa), incitativa (na direção de “fazer crer” nas decisões tomadas pela Empresa e nas informações apresentadas pelo veículo). No que diz respeito à temática da notícia, refere-se à confirmação do nome do novo presidente e novos diretores da Petrobras. Nesse sentido, além do *lead*, O Globo explora o assunto em 4 seções internas na matéria, trazendo além da descrição do perfil técnico dos novos integrantes da administração, a reação do mercado financeiro à eleição, uma polêmica envolvendo o presidente eleito, e uma relação com as investigações da “Operação Lava Jato”. Evidencia-se também a estratégia de autorreferencialidade pelo O Globo, a partir da inclusão de *links* no

texto que remetem a outras matérias de suas próprias editorias.

Como último dado externo do contrato de comunicação, o dispositivo midiático em que o ato comunicacional se inscreve trata-se do site de notícias do jornal O Globo online. Nele são utilizadas as linguagens verbal e também visual por meio de imagem do novo presidente da Companhia, Aldemir Bendine. O dispositivo permite o compartilhamento da notícia por meio de *widgets* na barra superior para o Twitter, Facebook e Google+, além de ter espaço de comentários, os quais não são respondidos pelo veículo de comunicação, a exemplo da matéria analisada que conta com 132 comentários apenas dos leitores. Ainda, evidencia-se a linguagem hipertextual característica da internet, por meio da inserção de links no texto que levam a notícias complementares à informação principal.

Em relação aos dados internos do contrato comunicacional, O Globo toma a palavra em sua plataforma digital sob a condição de ser um dos mais tradicionais veículos de comunicação do Brasil. Nessa direção, informa o interlocutor (leitores de distintas classes e posições sociais) por meio da notícia a confirmação do nome do novo presidente e seu perfil, assim como dos demais novos diretores. Para mostrar os desdobramentos desta decisão e buscar a imparcialidade, traz ainda três seções internas: dados do mercado diante da decisão, suposto escândalo envolvendo o novo diretor e, relação com a “Operação Lava-Jato”, da Polícia Federal. A relação que se estabelece com o público é de distanciamento, sem incluir o interlocutor no texto, cuja escrita em modo impessoal ratifica isso. A instância enunciativa se apresenta como sendo uma instituição legitimada a informar sobre o determinado assunto abordado. No que se trata da tematização, por meio de um texto descritivo-argumentativo, O Globo organiza seu discurso de modo a dar continuidade às notícias publicadas sobre a Petrobras. Na notícia analisada, o veículo descreve a eleição e o perfil dos eleitos na reunião do Conselho de Administração. Com relação a isso, percebe-se a rejeição do locutor com o tema, levando-o a propor a extensão do tema por meio de deslocamento a duas subseções que parecem buscar a deslegitimação da eleição.

Evidencia-se, a partir da análise, o portal de notícias como um espaço que colabora efetivamente para a construção e exploração do acontecimento, uma vez que a linguagem hipertextual facilita a interligação de fatos específicos que levam à configuração do todo e que o espaço digital permite com que os acontecimentos sejam revividos e tenham sua existência simbólica fortalecida. No entanto, não apenas o campo dos *media* agenda e debate determinado acontecimento. Também, e como pôde-se observar nesta postagem, várias instâncias contribuem para isso, como os campos jurídico, político e religioso. No texto analisado, há por

exemplo, a presença marcante de um discurso político que permeia toda a crise atual na qual a Petrobras está envolvida e colabora para que o acontecimento adquira a dimensão que tem.

### **Considerações pontuais**

A partir da análise do contrato de comunicação que busca ser estabelecido por meio das postagens da Petrobras em seu blog e de O Globo em seu portal de notícias, revela-se alguns indícios das estratégias discursivas empreendidas pelos campos organizacional e midiático na busca pela efetivação do ato comunicacional. As visadas informativa (“fazer saber”), incitativa (“fazer crer”) e de captação (“fazer sentir”) são operadas pelos dois campos sociais analisados, no sentido de que cada um deles busca informar, mas também faz uso de argumentos que despertam tanto a razão quanto a emoção do público, envolvendo-o e fazendo-o crer e sentir o contexto apresentado em torno do acontecimento noticiado. As funções referencial e fática do discurso midiático também estão presentes no discurso organizacional, que busca dar conta dos acontecimentos do mundo e manter contato com o público assim como a mídia tradicionalmente o faz há muito tempo.

Nesse sentido, ambos os campos constroem em torno do acontecimento uma narrativa específica que busca edificar um significado visado junto ao público. Para isso, lança-se mão de estratégias de comunicação tais como a autorreferencialidade da organização no texto, a potencialização da hipertextualidade, a busca pela visibilidade das ações por meio de dispositivos, a interação com os públicos, a multimídia para a construção da notícia, as tentativas de tornar as práticas narradas transparentes ao cidadão, a materialidade icônica que contribui para dar sentido à pauta proposta e a contínua busca pelo reforço da legitimação institucional.

Infere-se que as estratégias de comunicação das publicações do campo organizacional e do campo dos *media* possuem enfoques distintos, de acordo com os objetivos de cada um. A empresa em crise, na busca por amenizar os fatos e pela sobrevivência do negócio, enfatiza o compromisso com a transparência das investigações, como também dá visibilidade às ações empreendidas diariamente mesmo durante este momento de instabilidade, construindo e divulgando a realidade do seu ponto de vista. De outro lado, infere-se que o campo dos *media* explora o acontecimento, escolhe modos de dizer, busca argumentos nos campos econômico, político e jurídico a fim de respaldar seu discurso e produzir sentidos, destaca em suas notícias a crise de imagem e de credibilidade da Petrobras, além de atribuir o valor de maior crise da história da empresa, elaborando a sua realidade social a respeito do acontecimento.



## Referências Bibliográficas

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

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

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

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

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

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

CHARAUDEAU, P. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2007.

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

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

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

FRANÇA, V. O acontecimento e a mídia. **Galaxia** (São Paulo, *Online*), n. 24, p. 10-21, dez. 2012.

FRANÇA, V. O acontecimento para além do acontecimento: uma ferramenta heurística. In: FRANÇA, V.; OLIVEIRA, L. (Org). **Acontecimento**: reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2012.

GRUNIG, J. E.; et. al. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HJARVARD, S. Miatização: conceituando a mudança social e cultural. **Matrizes**, v.8, n. 1, 2014.

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

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

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

QUÉRÉ, L.A dupla vida do acontecimento: por um realismo pragmatista. In: FRANÇA, V.; OLIVEIRA, L. (Org). **Acontecimento**: reverberações. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.





RODRIGUES, A. D. **Estratégias da Comunicação:** questão comunicacional e formas de sociabilidade. 2. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1997.

SIMÕES, R. P. **Relações Públicas:** função política. 2ªed. Novo Hamburgo/RS: Sagra, 1987.

THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **Matrizes**, V.1, n. 2, 2008.

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

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