



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

DANILO ALMEIDA SILVA

**COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISES: UMA ANÁLISE DO
GERENCIAMENTO DA PETROBRAS
DURANTE A OPERAÇÃO LAVA JATO**

**Brasília
2015**

DANILO ALMEIDA SILVA

**COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISES: UMA ANÁLISE DO
GERENCIAMENTO DA PETROBRAS
DURANTE A OPERAÇÃO LAVA JATO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações Públicas e Privadas.

Orientador: Prof. MSc. Luiz Claudio Ferreira

**Brasília
2015**

DANILO ALMEIDA SILVA

**COMUNICAÇÃO E GESTÃO DE CRISES: UMA ANÁLISE DO
GERENCIAMENTO DA PETROBRAS
DURANTE A OPERAÇÃO LAVA JATO**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações Públicas e Privadas.

Orientador: Prof. MSc. Luiz Claudio Ferreira

Brasília, ____ de _____ de 2015.

Banca Examinadora

Prof. MSc. Luiz Claudio Ferreira

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dra. Joana Bicalho

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo de identificar erros e acertos da Petrobras na comunicação durante a crise provocada pelo início da Operação Lava Jato, que apurou um grande esquema de corrupção envolvendo a empresa. Para tanto, escolheu-se o período 12 a 15 de dezembro de 2014, em que a imprensa divulgou denúncias nas quais a então presidente da estatal, Maria das Graças Foster, teria conhecimento do desvio de milhões de reais em diretorias da organização. Analisou-se o conteúdo de 30 matérias, publicadas nos portais G1 e UOL. As conclusões foram comparadas com as informações divulgadas no Blog Fatos e Dados, da Petrobras. Desta forma, pode-se medir o quanto o conteúdo e as informações divulgadas pela instituição influenciaram, de alguma forma, na cobertura da imprensa. A metodologia deste trabalho também teve como objetivo identificar se a comunicação da empresa seguiu preceitos de diversos autores sobre gerenciamento de crises nas organizações. O resultado foi que, no período analisado, as ações de comunicação da Petrobras por meio do blog foram ineficientes para amenizar a crise.

Palavras-chave: Crise. Comunicação. Blog Fatos e Dados. Lava Jato. Corrupção.

ABSTRACT

This study aims to identify successes and failures in Petrobras communication during the crisis caused by the start of Operation Lava Jet, which reported a grand scheme of corruption involving the company. Therefore, we chose the period between 12 and 15 December 2014, in which the press published allegations that the president of the company, Maria das Graças Foster, knew about million deviation schemes in organizational boards. This research analyzed the contents of 30 subjects, published in the journalistic sites G1 and UOL, which were compared with the information published in the Blog Facts and Data (Petrobras). This way, it could be possible to measure how much content and information disclosed by the institution influenced, in some way, the press coverage. The methodology of this study also aimed to identify if the company's communication followed precepts of several authors on crisis management in organizations. The result was that, in the analyzed period, Petrobras communication activities through the blog were inefficient to ease the crisis.

Key words: Crisis. Communication. Blog Facts and Data. Lava Jet. Corruption.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1 JORNALISMO, POLÍTICA E ECONOMIA.....	10
1.1 Jornalismo	10
1.2 Jornalismo político	12
1.3 Jornalismo econômico	16
2 JORNALISMO ON-LINE.....	19
3 CRISE DE IMAGEM E GESTÃO DE CRISE	22
3.1 Conceito de crise	22
3.2 Gestão de crise e papel do assessor	24
3.3 Recomendações para lidar com a crise	27
3.4 Assessoria de imprensa	30
4 FERRAMENTAS INSTITUCIONAIS	32
4.1 Ferramentas para comunicação com o público interno	33
4.2 Ferramentas para comunicação com o público externo	35
5 AS FONTES DE INFORMAÇÃO	39
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	43
6.1 Procedimento fundamental	45
7 ANÁLISE.....	47
7.1 Reportagens	47
7.2 As notas e a comunicação	55
CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS.....	64

INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar o gerenciamento de crise realizado pela empresa estatal Petróleo Brasileiro S/A (Petrobras), por conta de denúncias envolvendo a compra da refinaria de Pasadena, no Texas (Estados Unidos). Uma série de fatos negativos divulgados pela imprensa a partir de março de 2014, com a deflagração da Operação Lava Jato, expôs diversas diretorias e até a presidência da companhia.

Ao longo de 2014, a Petrobras, uma das maiores do mundo no setor petrolífero, teve presença quase que diária no noticiário. Uma série de notícias envolvendo a compra, em 2006, da refinaria de Pasadena despertou a atenção do público. Além disso, denúncias de corrupção fizeram com que os problemas da empresa crescessem em quantidade e tamanho.

Ainda no mesmo ano, uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) e uma Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) foram instaladas no Senado e no Congresso Nacional, respectivamente, para apurar possíveis irregularidades relacionadas à compra desta refinaria, ao lançamento ao mar de plataformas inacabadas, ao pagamento de propina a funcionários da estatal pela companhia holandesa SMB Offshore, e ao superfaturamento na construção de refinarias, entre outros.

São vários os casos em que uma gestão de crise adequada pode amenizar os impactos de um evento negativo. Da mesma forma, a má

administração de eventos delicados pode causar prejuízos de ordem incalculável.

De acordo com autores consultados para este trabalho, as crises organizacionais têm as mais diferentes formas e desencadeamentos. Esses eventos extremos são fonte de conhecimento para gestores interessados em aprender com os erros e acertos de grandes e pequenas corporações na gestão dos eventos negativos. O mesmo se aplica aos gestores de comunicação, que devem estar atentos para identificar estratégias eficazes para administrar crises. Saber como se comunicar em eventos negativos é fundamental para amenizar os efeitos destes.

A identificação de erros e acertos da estatal brasileira no processo de comunicação, durante a crise que se abateu sobre ela em 2014, pode contribuir para este campo de estudo. Cada crise tem as suas peculiaridades e o presente trabalho objetiva identificar as deste caso e avaliar se parte da estratégia utilizada pela equipe de comunicação da companhia foi adequada.

E é no cenário da Operação Lava Jato, e a repercussão desta na imprensa, que este trabalho realiza a análise de 30 notícias publicadas nos portais Universo Online (UOL) e Globo.com (G1) que, de acordo com levantamento realizado pela empresa de informação Alexa¹, em 2013, foram o 5º e 6º sites mais acessados do Brasil, respectivamente, sendo os dois primeiros na categoria daqueles que atuam na área jornalística. Foram selecionadas, em cada portal, 15 notícias relacionadas diretamente ao tema, publicadas a partir da repercussão em cada veículo analisado, de denúncia

¹ Alexa é uma empresa norte-americana que, fundada em 1996, realiza pesquisas e análises sobre comportamento de usuários e mensurações relacionadas a sites na web.

afirmando que a então presidente e diretores da Petrobras receberam alerta sobre desvios de recursos públicos, publicada inicialmente em 12 de dezembro de 2014, no jornal *Valor Econômico*.

Ao mesmo tempo, foi verificado se os conteúdos relacionados à temática divulgados pelo setor de comunicação da Petrobras, no mesmo período de publicação das notícias, foram aproveitados de alguma forma pelos veículos analisados e como isto ocorreu.

O problema que este trabalho propõe esclarecer é se os conteúdos de comunicação produzidos pela Petrobras, para esclarecer questões relativas às denúncias veiculadas na imprensa, foram aproveitados por veículos nacionais e também adequados, de acordo com a ótica e preceitos de autores e estudiosos sobre gestão de crises organizacionais.

Este estudo tem como objetivo geral identificar como os conteúdos textuais ligados à gestão da comunicação de crise realizada pela Petrobras, em dezembro de 2014, foram aproveitados por jornais e analisar a adequabilidade dos recursos.

Já objetivos específicos seriam: 1) analisar as ações da estatal brasileira, em dezembro de 2014, no que tange à crise relativa à denúncia de que a presidente e diretores da companhia sabiam dos desvios de recursos públicos; 2) diagnosticar como a imprensa e a própria Petrobras veicularam informações relacionadas aos acontecimentos que culminaram na crise; 3) apontar, de acordo com o que preceituam autores sobre o tema, se a gestão da crise, com foco na parte de comunicação, foi realizada de forma adequada e/ou

suficiente; 4) compilar orientações de diversos autores atuais sobre comunicação de crise em um único documento.

O trabalho é estruturado em sete capítulos. Os cinco primeiros trabalham a contextualização de teorias e conceitos. Em seguida, é detalhada a metodologia. Por último, é realizada a análise.

Um primeiro capítulo, denominado “Jornalismo e Política”, trata de definições relacionadas a jornalismo, política e economia. O objetivo é reunir os conceitos de diversos autores sobre a interface que a profissão tem com estas temáticas.

A segunda parte se chama “Jornalismo On-line”. Nela são trabalhados temas como pirâmide deitada, links e contextualização da notícia. Em um terceiro capítulo, sob o título “Crise de imagem e gestão de crise”, são tratados temas ligados à gestão de crises nas instituições públicas e privadas.

“Ferramentas institucionais” é o tema do quarto capítulo, onde desenvolve-se um pouco conceitos como blog, release e nota de esclarecimento, por exemplo. Em seguida vem o quinto capítulo: “Fontes de informação”, onde é analisada a relação destas com a imprensa.

O método da pesquisa está detalhado no sexto capítulo e a análise com os resultados é abordada no sétimo capítulo. Por último, os resultados da análise estão retomados e contextualizados nas considerações finais do presente estudo.

1 JORNALISMO, POLÍTICA E ECONOMIA

1.1 Jornalismo

Não é possível falar de jornalismo sem lembrar a evolução histórica pela qual a humanidade passou e que está estritamente ligada ao desenvolvimento desta profissão nos moldes como se encontra hoje. Pode-se afirmar que o jornalismo moderno surge com a invenção dos tipos impressos, pelo alemão Johannes Gutemberg, no século XV.

Através da rápida difusão do prelo de Gutemberg pela Europa, foram consolidadas línguas nacionais, difundiu-se a Reforma Protestante e também a Contra-Reforma. Além disso, constituiu a indústria do livro e da imprensa periódica (PENA, 2005, p.28).

Traquina (2001, p. 26) lembra que o jornalismo, enquanto atividade remunerada, se desenvolveu durante o século XIX, na sequência de um processo complexo de industrialização da sociedade. A necessidade de haver a profissão jornalística decorre do desejo humano de acompanhar e estar presente em vários acontecimentos. No entanto, por limitações de tempo e de espaço (localização), isto se torna inviável. Mas, afinal, o que seria jornalismo? Traquina (2005, p.20) afirma que a ocupação pode ser explicada pela frase de que é a resposta à pergunta “o que é que aconteceu/está acontecendo no mundo?”.

Ainda neste sentido, Felipe Pena (2005, p.21) fala de ubiquidade, ou seja, estar presente em vários locais ao mesmo tempo e ter conhecimento de tudo o que acontece. “Tentamos ter o dom da ubiquidade através da alteridade,

pois a sensação de onipresença é construída pelas informações produzidas pelo outro” (PENA, 2005, p.22). Esta sensação e necessidade de estar onipresente é fruto da própria evolução da sociedade, que se torna mais complexa. Os cidadãos desejam saber o que os representantes do Legislativo decidem, quais decisões o Executivo e o Judiciário tomam, o resultado do jogo que ocorreu em outra cidade ou país, etc. E isto, de acordo com diversos autores, cria condições para a existência dos veículos jornalísticos. “É preciso dizer ainda que a crescente complexidade de nossa sociedade reforça o caráter estritamente indispensável de uma atividade informativa abundante, diversificada e atenta” (PAILLET, 1986, p. 181)

Com isso, a mídia teria assumido o espaço de principal palco onde ocorrem os debates públicos de temas relevantes socialmente (PENA, 2005, p. 29). Além de ser o principal espaço que pauta o tema de diálogo entre os membros da sociedade, a imprensa desempenharia, para alguns autores, a função de “quarto poder”.

Seria uma forma de os cidadãos acompanharem o desenrolar dos acontecimentos, pressionar e denunciar irregularidades do Estado e até se defenderem deste. A liberdade de imprensa seria típica da democracia e a necessidade de uma outra força “supervisionar” o Estado teria surgido entre os séculos XVIII e XIX, a partir do princípio de controle mútuo entre os poderes. Mill apud Traquina (2005, p.47) destacou em um texto datado de 1821:

É tão verdadeiro que o descontentamento do povo é o único meio de remover os defeitos dos governos vivos, que a liberdade de imprensa, o instrumento principal para criar descontentamento, é, em todos os países civilizados, visto por todos, excepto os adeptos do mau governo, como uma segurança indispensável e a maior salvaguarda dos interesses da humanidade (MILL *apud* TRAQUINA, 2005, p.47).

A liberdade de imprensa é um dos pilares do jornalismo, que também preza pela imparcialidade/objetividade na narração dos fatos. Até o início do século XX, as notícias eram mais subjetivas, com opiniões. Havia informação, mas estava permeada por pontos de vista de quem escrevia o texto. Este caráter de objetividade teria surgido em fins do século XIX, a partir da criação do lead, e se fortalecido no início do século XX, com a expansão das agências de notícia. De acordo com Paillet (1986, p.11), exige-se do jornalista um relato objetivo e o mais exato possível da realidade. O lide (tradução para o português) consiste no primeiro parágrafo da notícia, em que são respondidas seis questões básicas: o quê, quem, como, por que, quando e onde.

Por fim, vale aqui conceituar notícia, que, de acordo com Pena (2005, p.69), seria o relato integral de um fato que já eclodiu no organismo social. É em torno dela que o jornalismo se desenvolveu e ainda se desenvolve. O jornalista tenta identificar que parte dos acontecimentos do cotidiano o público desejaria saber.

1.2 Jornalismo político

A Petrobras, sendo uma empresa pública, tem interface com pelo menos duas importantes editorias da imprensa: a política e a econômica. A política deve-se ao fato de estar vinculada ao Ministério de Minas e Energia e seus gestores, em alguns casos, serem fruto de indicações advindas de acordos com congressistas ou líderes partidários.

Do ponto de vista econômico, ela é a maior empresa da América Latina. De acordo com estudo da consultoria Economatica², divulgado em 13 de outubro de 2014, o valor de mercado da companhia chegou a US\$ 116,3 bilhões.

Por conta desta interface com os campos citados anteriormente, é necessário trazer conceitos sobre jornalismo, política e economia para o contexto deste trabalho. Ainda mais que, pelo papel desempenhado atualmente, os veículos de comunicação atuam como palco de lutas políticas, como ressalta Martins (2005, p.26).

O autor assevera que, principalmente em acontecimentos ligados ao Congresso Nacional e aos parlamentares, como é a crise da Petrobras em estudo, a mídia passa a ser o holofote sob o qual os políticos querem estar. Desta forma, promovem discursos polêmicos e fortes para chamar a atenção da sociedade, em especial quando há uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) e esta se tornaria um espetáculo midiático. “Alguns deputados e senadores deixam de lado o trabalho sério de investigação e recorrem a todo tipo de truques, piruetas e efeitos especiais para conseguir um bom lugar diante das câmeras” (MARTINS, 2005, p. 92).

Seguindo esta ideia, Traquina (2001, p.24) ressalta a queda de braço entre a atividade política, por espaço, e o jornalismo, para filtrar e contextualizar os acontecimentos da melhor maneira possível aos leitores.

Assim, no contexto da comunicação política, o campo jornalístico constitui um alvo prioritário da ação estratégica dos diversos agentes sociais, em particular, dos profissionais do campo político. Um objetivo primordial da luta política consiste em fazer concordar as

² Economatica é uma consultoria especializada em dados e informações financeiras. Link para matéria que divulgou a informação encontra-se nas referências bibliográficas.

suas necessidades de acontecimento com as dos profissionais do campo jornalístico (TRAQUINA, 2001, p.24).

Os repórteres sofrem pressão das chefias por “furos de reportagem”³ e podem acabar se equivocando. Neste ponto, deve-se tomar cuidado, pois muitas vezes as CPIs cometem injustiças e mancham reputações de homens públicos (ou não).

Vale lembrar que o excesso de informações advindas dos escândalos em que se transformam as CPIs resulta do fato de o jornalista, por pressões dos políticos e das redações, perder o filtro do que seria uma denúncia de interesse público e o que seria mais do mesmo. Assim, o veículo acaba se transformando em “uma espécie de plataforma para a publicação de denúncias, subentendendo-se que qualquer denúncia interessa ao público e que, conseqüentemente, tem de ser publicada, a despeito da condição da denúncia” (SILVA, 2006, p. 48).

Neste estudo cabe também conceituar CPI. A criação de comissões parlamentares de inquérito está prevista na Constituição Federal de 1988, que traz a seguinte definição e explicita os requisitos para criá-las:

As comissões parlamentares de inquérito, que terão poderes de investigação próprios das autoridades judiciais, além de outros previstos nos regimentos das respectivas Casas, serão criadas pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, em conjunto ou separadamente, mediante requerimento de um terço de seus membros, para a apuração de fato determinado e por prazo certo, sendo suas conclusões, se for o caso, encaminhadas ao Ministério Público, para que promova a responsabilidade civil ou criminal dos infratores (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, art. 58, 3º).

Tudo o que uma CPI faz e até mesmo o que ela apenas supõe, impacta diretamente a sociedade. E a mídia atua como grande influenciadora

³ Furo de reportagem é a notícia inédita, o fato novo, que nenhum outro veículo tenha veiculado até a publicação por um jornal, revista, site ou programa de rádio e televisão.

deste processo, pois parlamentares aproveitam a oportunidade de exibição e tomam decisões e as declaram pensando em uma projeção positiva perante a opinião pública. Como destaca Martins (2005, p.92), os holofotes, as câmeras e os microfones estão voltados para a comissão.

Vale lembrar que investigar denúncias sobre irregularidades na administração pública, desvios de recursos, armações em concorrências e negócios escusos com o dinheiro do Estado também se encontram entre as atribuições da cobertura política (MARTINS, 2005, p.93). No caso da Petrobras não seria diferente, ainda mais em um ano eleitoral. No entanto, a criação de uma CPI e de uma CPMI amplia a dimensão e peso na repercussão dos fatos na sociedade.

Mas além do olhar do parlamento, o jornalismo político desempenha uma função social, que é a de denunciar desvios que estejam escondidos nas estruturas políticas e estatais e, geralmente, este é o furo procurado pelos jornalistas. “Quanto mais oculto está um fato a ser denunciado, mais ele está sobrecarregado de valor-notícia” (SILVA, 2006, p. 50). O valor-notícia estaria associado ao fato de que a sociedade foi enganada por aqueles que administram o patrimônio público e informações públicas, por algum motivo escuso, são sonegadas.

Mas para melhor identificar os valores-notícia e ir além da cobertura do Congresso Nacional, o repórter deve ter em mente que a arena política engloba, além do Legislativo, os poderes Executivo e Judiciário. E, desta forma, o profissional deve estar preparado e entender o funcionamento dessas

estruturas para melhor explicar o desenrolar e impacto dos fatos aos leitores (SOUSA, 2006, p.197).

Ainda neste sentido, Seabra (2006, p. 111) ressalta que o jornalismo político requer menos um saber técnico e mais um saber plural, o que envolveria obrigatoriamente a história do país. De acordo com ele:

[...] jornalista que cobre política, que necessita produzir ou editar notícias todos os dias sobre este tema para seu veículo de comunicação não pode desconhecer a história do país (da mais remota à atual) e a do mundo, pelo menos a contemporânea (SEABRA, 2006, P. 111).

Encerrando esta observação em relação à interlocução entre jornalismo e política, cabe aqui lembrar ainda que o fato jornalístico na política implica em uma análise política dele mesmo, conforme lembra Lago (2006, p. 143). Na política, segundo o autor, a apuração e a análise seriam indissociáveis. Desta forma, o repórter não deve confiar apenas no que apurou mediante entrevistas, mas checar os impactos e fidedignidade das informações.

1.3 Jornalismo econômico

No que se refere ao jornalismo econômico, esta é outra interface que é impactada diretamente com a crise da Petrobras, uma vez que os preços das ações de uma grande companhia sobem e descem de acordo com especulações de mercado.

Além disso, a economia está ligada ao cotidiano da população e tem grande destaque na imprensa nacional e regional. “O comportamento da economia de um país, região ou cidade influencia a vida das pessoas e elas precisam ser devidamente informadas para tomar decisões. Isso vale para qualquer um” (CALDAS, 2003, p. 11). Por isso, o jornalismo econômico ocupa uma editoria específica nos veículos de comunicação e é tratado muitas vezes relacionado à política, irmã temporã na definição de Basile (2002), uma vez que decisões no âmbito de um governo influenciam diretamente as ações na Bolsa de Valores.

Historicamente, as informações econômicas já fazem parte do cotidiano social e têm valor-notícia jornalístico. Como destaca Caldas (2003, p. 12):

E nos primeiros anos do século XX os jornais passaram a publicar (o que fazem até hoje) seções de mercados, em página inteira, com informações sobre cotação de abertura e fechamento de mercados dos principais produtos agrícolas, do ouro e da prata, por exemplo (CALDAS, 2003, p. 12).

Na história do jornalismo econômico brasileiro tem grande destaque o período da ditadura militar, principalmente por conta das dificuldades de cobertura dos veículos na época e do chamado “milagre econômico”. Neste período, o país teve altos índices de crescimento na década de 1970 ao custo de uma grande inflação a partir da década de 1980.

Esse período é caracterizado por baixa inflação, elevados níveis de crescimento econômico e pesado endividamento do setor público, que só será sentido dez anos depois, no início dos anos 80, quando a fatura chega e o país tem sua primeira grande quebra contemporânea. (BASILE, 2002, p. 71)

Ocorria que os técnicos do governo, para evitar detalhes sobre os custos do crescimento, se utilizavam de argumentos com linguagem

especializada e de difícil compreensão para quem não fosse da área econômica.

Muitas vezes, as notícias eram publicadas sem maiores detalhes, por conta da dificuldade de compreensão. Atribui-se a Joelmir Beting o mérito de ser um dos pioneiros na “tradução” das informações técnicas do governo para o cidadão comum (BASILE, 2002, p.72).

Com a redemocratização, em 1985, e a estabilização econômica brasileira, na década de 1990, o jornalismo econômico voltou a ocupar um espaço de maior utilidade nas análises para leitores e consumidores no país.

Além disso, como lembra Basile (2002), o advento e expansão das tecnologias de comunicação e informação permite que qualquer cidadão tenha acesso a informações online e quase que em tempo real sobre o que ocorre no mundo, inclusive quanto às flutuações do mercado financeiro. Desta forma, pode tomar decisões e amenizar ou evitar perdas com venda e compra de ações, por exemplo.

2 JORNALISMO ON-LINE

Os avanços tecnológicos influenciaram em um processo que a professora Thais Mendonça Jorge (2007, p.142) definiu como “mutação no jornalismo”. A profissão evoluiu e alterou parâmetros pré-estabelecidos. As possibilidades no trato do texto jornalístico se ampliaram com o advento de hiperlinks e a integração de vídeos e áudios às notícias on-line, por exemplo. “Desta maneira, a apresentação da notícia adquire nova forma a qual, mesmo que tenha algumas características da matriz, a define como um ser mutante” (JORGE, 2007, p. 142).

Ainda no segmento das novas características na redação e veiculação de notícias, mesmo com as características básicas mantidas, novos conceitos surgiram. Esse é o caso da pirâmide deitada, que vem a ser o percurso que o próprio leitor da informação na web decide seguir por meio dos diversos links disponíveis na notícia. Diferentemente da pirâmide invertida tradicional, em que o jornalista disponibiliza as informações “mais importantes” no começo da notícia, esta nova forma de relação entre o leitor e as matérias faz com que não haja uma ordem pré-estabelecida para seguir. “Se no papel, a organização dos dados evolui de forma decrescente em relação à importância que o jornalista atribui aos dados, na web é o leitor quem define o seu próprio percurso de leitura” (CANAVILHAS, 2006, p.12).

Ferrari (2003, p.42) vai ao encontro do que Canavilhas destaca ao afirmar que, na internet, “não nos comportamos como se estivéssemos lendo um livro, com começo, meio e fim”. Em seguida, ela ainda acrescenta que ao

se tornar um escritor enquanto lê, o usuário do texto on-line consegue reconfigurar a informação de acordo com as próprias preferências e hábitos.

Essa movimentação entre diferentes conteúdos só é possível por meio de hyperlinks, que são um método de passar de um ponto do documento para outro ponto no mesmo documento ou até mesmo de outros documentos (FERRARI, 2003, p.99). Geralmente, eles aparecem destacados do restante do texto, com cores diferentes ou um sublinhado. Cabe aqui lembrar que os hyperlinks fazem a ligação entre elementos de um hipertexto que, na definição de Jorge (2007, p.32) seria um meio de organizar material relacionado por meio de um sistema de referências cruzadas.

O estudo do uso de links nas notícias tem se intensificado nos últimos anos, uma vez que este é elemento chave no contexto do jornalismo digital. Mielniczuk (2005, p. 3) afirma que os links são o principal elemento do hipertexto, pois são aqueles capazes de estruturar uma narrativa multilinear, que é a seguida pelos usuários.

Com essa nova configuração, que permite diversas possibilidades na redação da notícia, o jornalista web muda o enfoque na redação de conteúdos e passa a pensar em como integrar diferentes canais em uma matéria. Por meio de hyperlinks, o usuário poderá avançar e voltar (caso deseje) a conteúdos mais detalhados ou relacionados à notícia originária.

Os profissionais também tiveram que se adaptar a novas rotinas produtivas. O deadline da notícia também passou a ser outro, por exemplo: enquanto no impresso a apuração era para o dia seguinte, na internet o texto vai ao ar poucos minutos após o acontecimento, e segue sendo atualizado

conforme o desenrolar dos fatos. De acordo com Ward (2006, p.22), “um único site de notícias pode divulgar inúmeras atualizações sobre reportagens a cada poucos minutos”.

Desta forma, o jornalista da redação deve estar apto para lidar com diversos tipos de ferramentas (ser multimídia) e pensar em uma estrutura de notícia que melhor atraia o disperso e exigente leitor on-line. “O profissional bem-sucedido do século XXI é multimídia e multitarefeiro. A nova geração sabe manusear várias mídias ao mesmo tempo”, como lembra Prado (2011, p. 3). Às vezes, uma galeria de imagens pode ser mais interessante que o próprio texto para conquistar e manter a audiência.

Está certo que escrever bem ainda é e sempre será o fundamental. Mas não basta mais só saber redigir, o mercado carece e prefere que o jornalista saiba, de forma extremamente profissional (porque amadores são pantópicos), gerar páginas na internet, fazer locução, mexer em câmeras e, em muitos casos, editar também (PRADO, 2011, p.4).

Cabe lembrar ainda de possibilidades como a participação dos leitores na construção de notícias (envio de fotos e informação em tempo real, além de comentários). Essa participação também mudou a forma como o jornalista trata as informações. O cidadão pode estar no local onde ocorre determinado fato e informar o jornalista que está na redação (distante). Este último apenas faz adequações na informação e a publica no portal de notícias. Como ressalta Ward (2006, p.25), essa interatividade pode ser perturbadora para os jornalistas, uma vez que eles perderiam o posto de guardiões e provedores de informações. Mas alguns profissionais estão aproveitando e se adaptando a esta nova configuração.

3 CRISE DE IMAGEM E GESTÃO DE CRISE

3.1 Conceito de crise

Em uma tentativa de delimitar o conceito de crise, utiliza-se a definição de Chinem (2003, p.86), na qual o autor afirma que “qualquer situação que escape ao controle da empresa e que ganhe visibilidade pública pode ser considerada uma crise”. Em seguida, ele prossegue e ressalta que “seja qual for a origem de uma crise, o fato é que ela pode afetar os negócios de uma empresa”.

A mesma lógica é seguida por Lopes (2000 *apud* FORNI, 2002, p. 363) ao lembrar que crise pode ser conceituada como “qualquer coisa negativa que escape ao controle da empresa e ganhe visibilidade”. Desta forma, pode-se concluir que eventos negativos podem surgir a partir de pequenas notícias, mas com desdobramentos ruins podem se agravar.

Para Rosa (2001, p. 21), as crises de imagem “se sucedem na rotina de nossas vidas, uma após a outra, variando de personagem para personagem, na dinâmica por vezes alucinante da vida real”. Ou seja, tornaram-se parte do cotidiano, principalmente pela ação da mídia. O que muda são os personagens, mas sempre uma crise nova surge e “abafa” a antiga, tomando o lugar de “crise da vez”.

Outro conceito para crise é o de Corado (2009 *apud* BENTO, 2012, p. 3) em que “crise é essencialmente a perda de confiança na relação entre a pessoa ou organização com os seus públicos de relacionamento. Na prática é quando as ações deixam de se identificar com o discurso”. Essa perda de

confiança, no caso de uma organização como a Petrobras, impacta diretamente na desvalorização das ações da companhia, diminuição de lucros e, com isso, agravamento da própria crise.

Neste contexto, Rosa (2001, p. 23) afirma que os efeitos de uma crise de imagem atingem o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação. Exemplos recentes são os casos de pedofilia na Igreja Católica, os sucos Ades que tinham soda cáustica, ou o Toddyinho da PepsiCO que possuía produtos de limpeza, entre dezenas de outros. Todas estas empresas tiveram a reputação abalada. Ora, mas o que vem a ser reputação?

Reputação se constrói ao longo da vida, pela forma de agir dentro de princípios éticos e em respeito à coisa pública. É ativo difícil de mensurar, mas que os contribuintes acreditam deveria constituir o capital simbólico das autoridades, empresas e dos governos. Por que o consumidor decide comprar determinado produto, preterindo o concorrente? Vários fatores contribuem para essa decisão, mas seguramente a reputação da empresa, da marca e do produto é decisiva nesta hora. (FORNI, 2013, p. 44).

Os problemas ligados à reputação nas crises são catalisados pela quantidade de notícias negativas veiculadas na imprensa. Forni (2013, p. 45), ao relatar os resultados de pesquisas feitas no Brasil, lembra que “[...] o peso da cobertura negativa de uma crise, na imagem de uma organização, é extremamente deletério para a reputação e, conseqüentemente, para os negócios”.

No Brasil, um tipo de crise comum é a política. De acordo com o professor da Universidade de Cambridge, John Thompson, citado por Rosa (2003, p. 465), “o escândalo se tornou uma característica proeminente da vida pública nas sociedades modernas porque as pessoas que transitam pelo

espaço público são muito mais visíveis que no passado”. Isso se deve ao mundo em menor dimensão no qual as pessoas vivem hoje, graças ao advento das novas mídias e, principalmente, da internet.

Além disso, Rosa (2003) lembra ainda que, após analisar uma série de crises ocorridas na história recente do país, o principal ingrediente nas crises institucionais é a presença do Estado brasileiro. O autor dá a seguinte sentença em seu livro: “o Estado brasileiro é o maior foco gerador de escândalos no país” (ROSA, 2003, p. 487). Mesmo as situações que envolvem empresas privadas, de alguma forma teriam algum desvio relacionado a agentes estatais, a parlamentares ou a representantes do poder executivo.

3.2 Gestão de crise e papel do assessor

Parte dos autores destaca ainda que a gestão da crise não é responsabilidade apenas do setor de comunicação organizacional, mas de todos os dirigentes e funcionários da empresa. O pessoal da comunicação é importante neste processo, mas o complicado na maioria dos casos é a sensibilização dos executivos para a forma de lidar com a crise e com a imprensa. Os gestores, muitas vezes pela formação que possuem, se preocupam única e exclusivamente com os lucros e resultados, esquecendo-se do impacto que uma perda de reputação pode causar no ativo imagem.

A gestão de crise pode por vezes ser confundida com a comunicação de crise. Importa salientar que a gestão de crise está mais direccionada para uma visão antecipada e para o tratamento de assuntos potencialmente problemáticos mesmo antes destes surgirem. [...] A comunicação de crise refere-se a todas as estratégias, acções e meios usados para contornar, minorar ou combater uma situação de crise (DIEGUES, 2011, p. 7).

Mesmo assim, com a gestão da crise sendo responsabilidade dos executivos da organização, o relacionamento com a mídia e a opinião pública não pode ser deixado para um momento julgado “mais oportuno”. Quanto mais rápida se der a comunicação, melhor. Ainda mais em tempos de internet e redes sociais. Em outras palavras, “para a empresa não basta ter uma cultura de comunicação, é imperativo criar uma cultura de comunicação em tempo real. Toda a sociedade está condicionada por essa nova perspectiva” (VIANA, 2001, p. 171).

Viana (2001, p. 173) segue destacando a importância do diálogo constante com a mídia. É necessário construir pontes, encurtar distâncias, ou seja, se relacionar constantemente com a mídia. Assim, quando um evento negativo ocorrer, haverá uma imagem mínima construída. Isto é o que fortalece as credenciais da empresa em situações em que sua credibilidade se torna frágil ou vulnerável. Também é importante lembrar o papel da imprensa, conhecida como o quarto poder, na sociedade atual:

A imprensa exerce hoje um papel fundamental no contexto das instituições brasileiras. Graças à sua permanente vigilância, vem sendo possível denunciar toda sorte de abusos e formas mesquinhas de corrupção, além de revelar à nação práticas ultrapassadas de exercício e manutenção do poder totalmente incompatíveis com uma sociedade que se pretende moderna, desenvolvida, justa e transparente. (ROSA, 2003, p. 454).

E para lidar com os veículos de comunicação é indispensável, quando ocorrer uma crise, a presença de um assessor para acompanhar e auxiliar o assessorado na condução do relacionamento com a mídia. Rosa (2003, p. 420) destaca que, na condução da crise, em primeiro lugar é preciso contratar imediatamente um assessor de imprensa ou de imagem, caso não tenha. A função deste profissional é detalhada no item 4.4, mas adianta-se que

o perfil ideal, de acordo com autores consultados, é o de alguém hábil e capaz de agir “no meio do tiroteio”.

Neste sentido, saber como se comunicar é essencial durante uma crise. A forma como são colocadas as versões dos fatos (isto inclui gestos, ações, palavras erradas) pode agravar ainda mais uma crise. A comunicação de crise é um campo que deve ser aprofundado, uma vez que é parte estratégica dos desdobramentos positivos que uma organização pode ter ao administrar um evento negativo. Caponigro (2000 *apud* FORNI, 2002, p. 365) destaca que “a decisão estratégica de como comunicar durante e depois de uma crise é uma das mais importantes decisões que você tomará na administração da crise”.

Além de uma assessoria de imprensa, outra orientação que parte dos autores destaca se encontra na escolha de um porta-voz oficial adequado. Este seria responsável pelos pronunciamentos da organização em todas as entrevistas. Deve ser um profissional preparado tanto para o relacionamento com a mídia quanto em relação ao negócio da empresa. De acordo com Forni (2013, p. 220), uma das primeiras funções de uma equipe de comunicação de crise é selecionar este porta-voz, pois nas crises as organizações precisam ter cara e devem se mostrar. Ainda de acordo com o autor, a fonte oficial da empresa precisa ser:

Alguém com muita credibilidade interna e externa; profundo conhecedor do negócio e da cultura corporativa. Além dessas qualidades, ele deve conhecer bem a causa e os detalhes da crise ou pelo menos deve estudá-la para se preparar para a missão. E, finalmente, deve ter muita experiência em trabalhos com a mídia impressa e televisiva. A pessoa certa no lugar certo. É uma função que não comporta imprevisto (FORNI, 2013, p. 221).

Seguir determinados preceitos da comunicação de crise pode auxiliar na construção de uma imagem positiva. Por exemplo, os valores que a

organização deseja passar durante uma crise devem ser enfatizados nas entrevistas e em todos os tipos de pronunciamento público. Eles constituem o que Gonçalves (2005, p. 46) define como doutrina da crise. Estes valores, refletidos não apenas em palavras, mas em ações, podem ajudar a contornar a situação de forma positiva.

Sob esta ótica pode ser analisada a comunicação do governo chileno no resgate de 33 mineiros que ficaram presos a uma profundidade de 700 metros da superfície. Devido a várias ações positivas tomadas ao longo da crise, o Chile conseguiu contornar de uma forma positiva o acontecimento negativo. Em dissertação sobre o caso citado, Bento (2012, p. 114) destaca que controlar “a informação de um acontecimento que despertou atenção ao nível global, não se revelou uma tarefa fácil. Porém resultou num sucesso da comunicação de crise e no melhoramento da reputação e imagem do governo e do próprio país”.

Não há como parar ou censurar a veiculação das notícias, uma vez que a liberdade de imprensa é pressuposto essencial nas sociedades democráticas, o que se pode é aprender a conviver com os jornalistas, com o público e saber como se portar e relacionar com a mídia quando a crise chegar.

3.3 Recomendações para lidar com a crise

Dentre as recomendações de diversos autores para lidar com uma crise, destaca-se o que Rosa (2001, p.118) definiu como plano de administração de crises. Ter um plano já pressupõe que a organização

reconhece que terá que lidar com algum evento negativo algum dia. O ditado popular já dizia: “é melhor prevenir do que remediar”.

Voltando ao plano de administração de crises, este, nas palavras do autor, seria “um repertório de ações que podem e devem ser adotadas de acordo com a necessidade de cada situação”. Este repertório de ações pode envolver a hora certa de publicar uma nota, realizar uma coletiva de imprensa, divulgar informações em redes sociais, ou até mesmo alguma entrevista exclusiva. São todas ações que podem surtir efeitos positivos, se utilizadas da maneira correta.

Ainda de acordo com Rosa (2001, p.122), o primeiro passo na administração de qualquer crise é ter um autoconhecimento prévio. Saber os pontos fortes e fracos. Além de saber qual a visão da organização sobre ela mesma (incluindo os valores), é importante conhecer como os outros enxergam a corporação. Estes dois pontos auxiliariam a definir o que se teria por “imagem da corporação” e que poderia ser prejudicada em uma eventual crise.

Ao elaborar o plano de administração de crises é preciso identificar que tipos de crises a organização poderá enfrentar (sabotagem, boicotes, divulgação de informações falsas, desastres naturais, etc). Desta forma, podem-se identificar estratégias para superá-las e se fortalecer para aquelas que ainda não se está 100% apto para enfrentar. Eis novamente o ditado popular em ação.

Criar um Grupo de Administração de Crises, ou Comitê de Crise, é outro ponto destacado por autores sobre o tema para a melhor administração das crises organizacionais. Este grupo, que constitui um núcleo de comando

nas decisões relativas ao enfrentamento das crises, é constituído pelos principais executivos de áreas estratégicas da organização, podendo ou não ser coordenado pelo comandante máximo da instituição.

Esta unidade serviria para “estabelecer os pontos vulneráveis de uma organização e, com base nisso, definir os objetivos, a estratégia e as táticas para enfrentar as crises que ela está mais predisposta a encarar” (ROSA, 2001, p. 136). A orientação é de que este grupo tenha poucos integrantes, no máximo dez. Ele deve contemplar áreas-chave. A composição pode mudar de uma empresa para outra, mas algumas áreas estratégicas sempre estarão presentes. O coordenador deve ter autonomia para a tomada de decisões, além da confiança da diretoria da organização para o comando nas situações turbulentas.

Definir o porta-voz e a mensagem (valores) correta é outro passo. O porta-voz será a imagem da organização materializada em uma pessoa. Portanto, ele deve transmitir segurança, tranquilidade e confiabilidade. Ele será a pessoa que dará entrevistas coletivas, por exemplo. Poderá ou não ser o dirigente máximo da organização. Rosa (2001, p.140) garante que a figura do porta-voz é decisiva durante crises de grandes proporções. O autor lembra também para o treino em busca do aperfeiçoamento no trato com a mídia e opinião pública.

Pelo bom senso, o porta-voz eficiente deve entender que sua principal missão é atingir o público-alvo da empresa e saber aproveitar ao máximo as oportunidades que a mídia eventualmente oferece. Mas, para chegar a esse ponto, ele precisa passar por um treinamento (CHINEM, 2003, p. 97).

A mensagem deve ser simples e direcionada ao público-alvo, que pode ser constituído de diferentes segmentos. Portanto, seria necessária uma

comunicação com cada um desses grupos. Algumas formas de comunicação com os diferentes grupos, além de entrevistas coletivas e notas, seriam visitas, conversas telefônicas (quando o caso precisar), videoconferências, assembleias, comerciais, memorandos internos, entre outros. O detalhamento das ferramentas institucionais será tratado ao longo do capítulo 5.

3.4 Assessoria de imprensa

A função estratégica de uma assessoria de imprensa (ou de comunicação) no gerenciamento de uma crise não deve ser esquecida. Conforme destacado anteriormente, a contratação de um assessor desta área deve ser uma das primeiras providências quando ocorrer uma crise de imagem, caso a organização já não possua.

O assessor de imprensa pode ser definido como o profissional que mantém contato regular com as redações, conhecendo os jornalistas (repórteres, pauteiros, chefes de reportagem e editores), seus interesses e a rotina de seus trabalhos (CHINEM, 2003, p. 12). O assessor conhece como a imprensa age e, portanto, deve ser visto como um profissional essencial na construção da imagem institucional. Saber como se relacionar com a imprensa, que influencia a opinião pública, é um papel do assessor.

Por isso, as empresas devem ter uma assessoria que conheça as boas práticas do contato com a mídia e devem estar preparadas para a crise, uma vez que os gestores terão espaço limitado na mídia para eventuais explicações. Este erro é lembrado por Rosa (2003, p. 393) ao contar o caso do

ex-ministro do governo Collor, Alcení Guerra. Outros autores vão ao encontro disto, ao afirmar que o contato com o público interno é diferente daquele com o público externo, que não tem obrigação alguma de escutar até o final as desculpas da instituição.

Quando um executivo fala do alto de sua cadeira, cercado de subordinados, é uma coisa, mas quando ele se comunica com a sociedade é bem outra, porque o público não tem necessariamente a obrigação de ouvi-lo, e se as suas argumentações não forem convincentes, o telespectador pode simplesmente mudar de canal. (CHINEM, 2003, p. 86).

Historicamente, a assessoria de imprensa surge no final do século XIX, quando Ivy Lee percebeu um nicho de mercado. Ao prestar serviços para fazer com que empresários mal vistos pela opinião pública passassem a ter uma imagem positiva, Lee deu início a uma assessoria especializada, que buscava fornecer notícias para serem veiculadas jornalisticamente, ao invés de anúncios pagos (WEY, 1986, *apud* CHAPARRO, 2002, p.36).

Lee, ao iniciar os trabalhos, divulgou uma “carta de princípios”, na qual se comprometia com a veracidade e pronto atendimento às demandas que fossem apresentadas. No documento, segundo ele, o propósito era o bem comum com a difusão de informações de valor e interesse públicos.

Com o passar dos anos, o papel do assessor de imprensa tornou-se mais complexo. E este foi incorporando novas funções e ganhando cada vez mais espaço em grandes organizações dos setores público e privado. Como lembra Faria (2002, p.161), a perspectiva privilegiada do assessor de imprensa na análise de cenários por meio da mídia, faz dele atualmente um profissional capaz de oxigenar as organizações.

4 FERRAMENTAS INSTITUCIONAIS

Uma frase atribuída a Abraham Maslow, psicólogo estadunidense, carrega a seguinte ideia: se a única ferramenta que alguém possui é um martelo, a pessoa tende a ver todos os problemas como um prego. Isso, claramente, seria uma limitação. Portanto, é necessário àqueles que trabalham em uma assessoria de comunicação conhecer os diversos tipos de ferramentas disponíveis para “conversar” com os vários públicos.

Uma coletiva de imprensa, por exemplo, não é o mais indicado para comunicados rotineiros, sem grandes impactos sociais ou econômicos. Às vezes, uma simples nota em um perfil de rede social, complementada por um release no portal, pode ser o suficiente. Além disso, não se deve esquecer que os colaboradores e stakeholders, como investidores e fornecedores, também são públicos estratégicos de qualquer instituição e devem ser lembrados na política de comunicação social de qualquer empresa ou governo.

Tendo em vista este destaque, dividiremos este capítulo em duas partes: uma para explicar as principais ferramentas da comunicação interna e outra para as utilizadas na transmissão de mensagens para a sociedade, jornalistas, investidores, entre outros. Esta mesma diferenciação de produtos para os públicos interno e externo é feita por Duarte (2002, p. 237).

Saber aplicar corretamente os diferentes produtos de uma assessoria a diferentes públicos torna a atuação estratégica e não mais operacional. O autor cita 34 diferentes “ferramentas” para atuar na comunicação interna e externa. Faremos um apanhado geral de algumas delas

a seguir, aquelas que consideramos serem as mais presentes na administração de crises organizacionais no Brasil.

4.1 Ferramentas para comunicação com o público interno

O público interno em determinados casos é até o mais estratégico, e não deve ser esquecido pelos gestores. No momento de uma crise organizacional, por exemplo, é extremamente necessário que os funcionários sejam os primeiros a receber comunicados sobre o que está acontecendo para não serem pregos de surpresa pela mídia.

A comunicação interna de crises é crucial para segurança e para a administração das informações. Tomar conhecimento pela mídia de fatos negativos sobre a própria corporação afeta a autoestima e a motivação dos colaboradores [...]. Não dar satisfação aos empregados do que está acontecendo de negativo com a corporação também significa falta de respeito (FORNI, 2013, p. 130-131).

No caso deste público, ferramentas comuns são o jornal interno, jornal mural, boletim interno, intranet, entre outros. O uso de cada um depende do perfil de funcionário que se deseja atingir. Por exemplo, quem não trabalha em um computador é mais difícil de ser atingido por uma campanha restrita à intranet. Portanto, teria que se pensar em outros tipos de ações, como o uso de murais ou cartazes.

O uso de um jornal interno objetiva informar e valorizar os funcionários. É por meio dele, ainda, que pode-se realizar campanhas e ações no sentido de integrar os diversos funcionários espalhados nos vários departamentos da organização. Para Chinem (2003, p.51), a linha editorial

desta publicação deve valorizar atitudes e comportamentos que possam ser multiplicados, além de buscar a melhoria da qualidade de vida e do atendimento ao cliente. No mesmo sentido ocorre com o boletim interno, que é mais conciso (menos páginas).

O autor também destaca a importância do jornal mural para se comunicar com os funcionários. “Um simples mural não deve ser desprezado como forma de comunicação interna de qualquer empresa. Deve ser usado e bem” (CHINEM, 2003, p.57).

Neste tipo de ação é importante que sejam contemplados temas de caráter informativo e educativo, como segurança, saúde, recursos humanos, agenda da empresa, entre outros. “Com apenas uma face e poucos exemplares, [...] pode ser valioso para transmitir informações de interesse dos empregados ou visitantes” (DUARTE, 2002, p.247).

Na sociedade da informação, não se poderia esquecer de citar a intranet, cujo uso se caracteriza pela velocidade de atualização e por não possuir limitações. Trata-se de uma rede interna, desenvolvida especificamente para a comunicação com o público interno.

Por meio dela, estão conectadas unidades distantes entre si, departamentos e até filiais em diferentes locais de um país. Para Chinem (2003, p. 59), ela “permite uma ampla integração entre os colaboradores de uma empresa, em tempo real, de forma totalmente interativa e transparente”.

4.2 Ferramentas para comunicação com o público externo

Além das ferramentas voltadas para se comunicar com os colaboradores da organização, há diversos instrumentos para lidar com os jornalistas e sociedade em geral, em busca sempre do melhor conceito perante a opinião pública. A mais conhecida delas nas assessorias é o *press release*, ou relise na tradução. Na definição de Chinem (2003, p. 67), este seria o “texto jornalístico produzido pela área especializada com o objetivo de informar as redações sobre assuntos de interesse da organização”.

Kopplin e Ferraretto (2001, p. 59) explicam que, embora não seja aproveitado na íntegra pelas redações, este material é escrito segundo os critérios jornalísticos. De acordo com eles, o relise tem por função básica levar às redações notícias que possam servir de apoio, atração ou pauta. Os autores descrevem ainda diversos tipos de relise.

O mais comum deles é o “padrão”, que destaca apenas os fatos principais de um evento. Haveria o de “opinião” em que o assessorado expressa a opinião dele a respeito de um fato. O “dirigido” seria aquele construído para um colunista específico. Além disso, para eles haveria o relise “especial”, que contextualizaria o assunto e geralmente seria solicitado pelo próprio veículo de comunicação que não pode cobrir determinado assunto. Quanto aos gêneros, o relise pode ser classificado em informativo (quando limita-se ao fato e à descrição de seus aspectos principais), interpretativo (aprofundamento da informação com o objetivo de contextualizá-la) e opinativo (julgamento a respeito de determinado acontecimento).

Outra importante ferramenta destacada pelos autores é a nota oficial. Esta ferramenta pode ser definida como um “texto distribuído em situações críticas que requerem um posicionamento forte e definido do assessorado” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 63). A divulgação dela pode ajudar a reduzir boatos, dúvidas e pressões por informações, além de ser uma estratégia para evitar a exposição de um representante da organização, de acordo com Duarte (2002, p.248).

Quando o uso de uma nota não for suficiente e, na avaliação da organização, o caso requerer, pode-se utilizar da entrevista coletiva no esclarecimento de fatos ou emissão de posicionamento. “Ela é um recurso importante para o assessor de imprensa, porque possibilita a divulgação de fatos e/ou opiniões relacionados ao seu cliente de uma forma dinâmica e com resultados abrangentes” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p.104). Mas cabe aqui lembrar que este é um recurso extraordinário e que não se deve lançar mão desta ferramenta apenas para aparecer na mídia. Para Duarte (2002, p. 245), a função de uma coletiva deve restringir-se a situações como passar informações relevantes de interesse público, lançamentos, assinaturas de acordos, entre outros com proporções e impactos parecidos.

Ressalta-se ainda o treinamento específico para as fontes ou porta-vozes, também conhecido como *media training*. Muitas vezes, um bom executivo pode ter problemas ao lidar com uma câmera, gravador ou microfone. Somado a um ambiente tenso, cheio de jornalistas, isso pode representar um desastre para a organização. Com o objetivo de evitar situações constrangedoras, o assessor deve pensar na preparação das fontes da empresa. “O investimento em capacitação é uma das melhores maneiras de

qualificar o relacionamento com a imprensa, porque ajuda a fonte a compreender e atender às necessidades do jornalista e a melhor aproveitar as oportunidades de exposição” (DUARTE, 2002, p.253).

Outra importante estratégia é manter um site permanentemente atualizado. Ele é a porta de entrada da organização e será a primeira fonte de consulta dos públicos que tenham interesse em conhecê-la melhor ou obter produtos e serviços. No caso dos jornalistas, pode-se até mesmo disponibilizar uma área específica onde possam encontrar a maior parte das informações disponíveis e os contatos da assessoria de imprensa. “Com informações confiáveis, sempre atualizadas e de fácil acesso, o site torna-se um indispensável referencial de consulta para qualquer um que queira obter informações sobre uma entidade ou organização” (KOPPLIN; FERRARETTO, 2001, p. 115).

Outra ferramenta que utiliza a internet como plataforma é o blog. Eles estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas e organização e influenciam diretamente na construção da opinião pública, especialmente aqueles que são engajados em um tema específico. Pode-se falar que uma infestação blogueira modifica a visão que um público tem de uma pessoa, lugar, produto ou fenômeno (HEWITT, 2007, p.30). Tendo em vista este potencial, as organizações não desejam estar alheias e sim participar ativamente deste processo de construção da opinião pública. “O blog é uma oportunidade quase gratuita de estabelecer e defender uma marca, introduzir novos produtos ou produzir agitação por um tempo indefinido” (HEWITT, 2007, p.160).

O autor destaca ainda que a blogosfera é uma mídia. Muita informação circula neste âmbito. Talvez por isso, empresas como a própria Petrobras, analisada neste trabalho, optem por criar e alimentar constantemente esta ferramenta. Deste modo, podem “controlar” de certa forma o que está sendo dito a respeito delas nos veículos tradicionais de comunicação.

5 AS FONTES DE INFORMAÇÃO

Fontes de informação são fundamentais na narrativa desenvolvida pelo jornalista. Podem ser pessoas ou documentos que têm algo a “dizer” sobre o fato que pode ser noticiado. “A maioria (das narrativas) contém informações fornecidas por instituições ou personagens que testemunham ou participam de eventos de interesse público. São o que se chama de fontes” (LAGE, 2009, p. 49). Para o autor, caberia ao repórter, então, questionar as fontes em busca da versão mais próxima da realidade e, por meio de técnicas jornalísticas, divulgá-los dentro de um contexto que “faça sentido”. Pena (2005, p. 60) acrescenta que há diversos níveis de mediação e no decorrer do processo informacional os próprios jornalistas acabam tornando-se fontes ao relatar fatos a outros produtores das notícias.

No século XIX, os jornalistas tinham contato direto com os personagens-chave dos eventos, de acordo com bibliografia consultada. Realidade que começou a se transformar com o surgimento e expansão das assessorias de imprensa ao longo do século XX. A novidade destas estruturas na intermediação do contato entre repórter e fonte (empresa, político, etc) gerou certa desconfiança às redações.

De acordo com Lage (2009, p. 50), “dizia-se que a existência de assessorias limitava o movimento dos jornalistas e os submetia a uma espécie de censura da informação na fonte”. Mesmo com esta visão, as assessorias de imprensa vieram para ficar e ocupam posições estratégicas nas instituições públicas e privadas. Além disso, destacam-se ora como as principais fontes de informação ora como principal canal entre jornalista e fontes. Uma classificação

das fontes, realizada por Lage (2009), as divide em três categorias. Veremos a seguir as principais características de cada uma.

O primeiro tipo de classificação das fontes as divide entre oficiais, oficiosas e independentes. As oficiais são as mantidas pelo Estado, em instituições públicas. Por este motivo, também ocupam a posição de serem mais confiáveis. Exemplo são o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que realiza o censo da educação básica e superior, e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que realiza o censo populacional. São dados públicos, de fontes pertencentes ao aparato estatal e que, na maioria dos casos, não são questionados pela imprensa. Isto seria, na visão de Lage (2009, p. 64), errado.

Ainda no primeiro grupo de fontes, há também as oficiosas. Estas são pessoas ou instituições ligadas a algo ou alguém, mas que não estariam autorizadas a falar sobre os fatos. A fragilidade delas reside nisso, pois podem ser desmentidas. Por fim, o último tipo de fonte nesta classificação são as independentes, que caracterizam-se por não possuir vínculos com instituições e governos, como as organizações não-governamentais (Ongs), por exemplo.

Outra classificação é entre fontes primárias e secundárias. As primárias seriam aquelas em que o jornalista se baseia na construção da narrativa dos fatos. Com elas, ele coleta dados, versões, descrições, detalhes dos acontecimentos. Um exemplo deste tipo de fonte, segundo Pena (2005, p. 64) são as testemunhas que, apesar de não ter a exata e fiel representação de um fato, teria relação direta por meio de uma perspectiva específica. Já as secundárias são aquelas consultadas para permitir ao repórter o entendimento

da pauta produzida, conhecer contextos e interpretações dos acontecimentos, etc.

A terceira classificação trazida por Nilson Lage vai ao encontro da lógica destacada no parágrafo anterior: testemunhas e experts. As testemunhas, enquadradas por Pena como um tipo de fonte primária, seriam aquelas que presenciaram determinado acontecimento, estão no local onde ocorrem, por exemplo. Já os experts são aquelas pessoas especialistas em determinada área que, consultadas, auxiliam o repórter na interpretação e contextualização dos fatos.

Cabe aqui lembrar ainda de outros pontos importantes relativos às fontes. O primeiro é quanto ao processo de percepção e interpretação da realidade. Cada ser humano e instituição constrói/enxerga a realidade de forma distinta. Desta forma, uma fonte pode ver um acontecimento com detalhes diferentes de outra. Por isso, o jornalista deve sempre checar um fato com diversas fontes, de forma que se aproxime o máximo possível do fato narrado. A ideia é sintetizada por Lage (2009, p. 59): “não estar mentindo não significa que se esteja dizendo a verdade, apenas que se acredita estar dizendo a verdade”. Isso pode gerar interpretações errôneas e, portanto, o repórter deve estar atento para realizar a apuração mais próxima possível dos fatos relacionados a determinado acontecimento. “Para o jornalista, a desconfiança não é pecado, é norma de sobrevivência” (PENA, 2005, p. 58).

Nesta tentativa de checar dados e fatos com muitas fontes, pode acontecer de o profissional ter de lidar com uma fonte oficiosa, que geralmente não quer ser identificada. Desta forma, tem-se o chamado *off*. A expressão

indica que a fonte não será revelada, de modo a preservá-la. “Informação em *off* é aquela que uma pessoa nos dá com a condição de que seu nome não apareça na história” (MARTINS, 2005, p. 56). Já a informação em *on*, seria aquela em que alguém assume a responsabilidade pelo que falou.

Para alguns autores brasileiros, deve-se ter parcimônia no uso do *off*, pois ele dá início a uma relação perigosa. “O jornalismo torna-se uma atividade perigosa quando se reserva o direito de não revelar suas fontes, alegando a intenção de protegê-las” (PENA, 2005, p. 60).

De modo a preservar o próprio jornalista, há algumas orientações trazidas por autores e manuais de veículos quanto ao uso do *off the record* (expressão que pode ser traduzida como “fora dos registros”). O Manual de Redação da *Folha de São Paulo* (1998, p. 38), ao destacar que o uso desta tática é largamente aplicado no Brasil, preceitua que, além do *off* simples (publicado sem checagem), a informação em *off* pode ser checada e comparada com outras fontes (*off* checado). Além disso, há um tipo de declaração que não deve ser publicada, mesmo sem identificar a fonte. Este seria o *off* total e serviria para nortear o trabalho do jornalista.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada a este trabalho é o estudo de caso, uma vez que a presente pesquisa tem como proposta avaliar se os procedimentos realizados pela Petrobras, em determinado período de tempo, em termos de comunicação por meio do portal e blog institucionais, foram adequados em relação a acontecimento recente da crise que acompanha a estatal desde março de 2014. “Tal investigação permitirá inicialmente fornecer explicações no que tange diretamente ao caso considerado e elementos que lhe marcam o contexto” (LAVILLE; DIONNE, 2008, p. 155). Esta afirmação dos autores está relacionada ao que Robert Yin define como a metodologia em questão:

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas (YIN, 2001, p. 32).

Outro ponto importante no estudo de caso, de acordo com Castro (1977) *apud* Duarte (2010, p.219), é que o pesquisador utiliza uma amostra, deixando que o leitor realize as inferências com relação ao contexto geral. O objetivo é que se conheça bem determinado ponto representativo de todo um contexto, ao invés de correr o risco de cometer erros ao tentar analisar o todo em questão.

Neste sentido, a técnica de pesquisa considerada mais adequada para a pesquisa será a análise de conteúdo. Esta consiste na análise de mensagens, de forma parecida com a análise semiótica e a análise de discurso. A principal diferença, de acordo com Fonseca Júnior (2010, p. 286), é que a primeira cumpre com requisitos de sistematicidade e confiabilidade. Um ponto crítico destacado pelo autor é em relação à validade como um critério de sucesso.

Desta forma, é necessário que o pesquisador estabeleça critérios para a validação dos resultados, de modo que outros possam comprovar se as inferências realizadas por ele são exatas.

Esta técnica está dividida em três etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação. E será esta a lógica seguida neste trabalho, conforme está detalhado adiante.

Foi selecionada uma amostra de 30 matérias jornalísticas veiculadas nos portais Universo Online e Globo (G1), escolhidos em função de levantamento realizado pela empresa de informação Alexa que, em 2013, os indicou como, respectivamente, o 5° e 6° sites mais acessados do Brasil (as primeiras posições entre os veículos de caráter jornalístico). Também são analisados conteúdos veiculados, no mesmo período, no portal institucional e no *blog* Fatos e Dados, da Petrobras.

As notícias selecionadas foram as 15 primeiras publicadas a partir de 12 de dezembro de 2014, que tenham citado o nome da Petrobras de alguma forma, em cada um dos portais de notícia a partir da veiculação na imprensa de que a ex-gerente executiva da Petrobras, Venina Velosa, teria alertado a então presidente da companhia, Graça Foster, sobre desvios de recursos em licitações de refinarias. A referência para o início da coleta das reportagens (12 de dezembro de 2014) se deve ao fato de que foi neste dia em que, mesmo já enfrentando uma crise de imagem há cerca de nove meses, foram revelados bastidores da estatal em questões relacionadas diretamente à crise, quando o jornal *Valor Econômico* publicou a reportagem “Gerente da Petrobras diz ter alertado Graça sobre abusos”.

Vale destacar que em cada um dos portais analisados foi criado um espaço específico para a disponibilização das notícias relacionadas à crise que se abateu sobre a companhia. No G1 há uma área especial chamada “Operação Lava Jato”, em referência à ação conjunta da Polícia Federal, Ministério Público Federal e Justiça Federal na apuração, denúncia dos envolvidos no escândalo, além da repercussão política.

No UOL há uma área com as mesmas características, só que com um tom de reportagens que repercutem mais na área política, intitulada “Escândalo na Petrobras”. Os textos selecionados foram os publicados nestes espaços, em cada um dos veículos. Ressalta-se ainda que as reportagens do UOL são as mesmas do jornal *Folha de São Paulo*, uma vez que fazem parte do mesmo grupo empresarial.

6.1 Procedimento fundamental

São cruzados os documentos: as notas de esclarecimento emitidas pela empresa e disponibilizadas no blog Fatos e Dados⁴, da Petrobras, e as reportagens sobre o assunto.

Analisa-se nos materiais os seguintes itens: 1) se houve aproveitamento de informações vindas da Petrobras; 2) modo como foram aproveitadas (nota na íntegra ou apenas trechos); 3) o tom da reportagem (positivo, neutro, negativo); 4) espaço que a versão da companhia ocupou na

⁴ <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/>

matéria (ao final, início ou ao longo da reportagem); 5) possíveis mensagens-chave que podem ser identificadas na versão da companhia em relação ao contexto da matéria; 6) possível mensagem que está subentendida na matéria; 7) se há e qual a fonte identificada da companhia citada; 8) quem são as outras fontes informadas pela reportagem; 9) principal fonte da reportagem, 10) como a estatal é citada na matéria (diretamente ou para explicar o contexto da operação Lava-Jato).

Além disso, com base na literatura consultada sobre crise, serão identificados, nas notas publicadas pela Petrobras, os seguintes pontos: 1) quais mensagens-chave e quantas são; 2) extensão dos textos (em parágrafos); 3) se há recursos como gráficos, analogias, vídeos ou histórias para facilitar o entendimento do público; 4) se explicita ações da empresa para reverter ou prevenir situações que levaram à crise; 5) quantas notas são publicadas no período; 6) se a organização se coloca como vítima; 7) postura percebida da organização (derrotismo, preocupação ou resiliência); 8) admissão de algum possível erro.

As informações serão coletadas e tabuladas para cada um dos itens destacados acima (tanto nas reportagens quanto nas notas da Petrobras), de modo que a análise seja focada e aborde um número consistente de pontos referenciais para que seja retirada a conclusão deste estudo.

7 ANÁLISE

Antes de iniciar a análise, é necessário conhecer um pouco, ainda que brevemente, sobre cada um dos veículos cujas matérias servirão de base para o presente trabalho.

O portal G1 pertence ao Grupo Globo, que possui empresas que trabalham nas áreas de notícias e entretenimento por meio de canais de televisão, filmes, impressos, produção e comercialização de músicas, rádio, entre outros.

Já o UOL, pertencente ao Grupo Folha, se designa como “maior empresa brasileira de conteúdo e serviços de internet”. O conglomerado ainda é formado por uma gráfica comercial, pelo jornal *Folha de São Paulo* e pelo site *Folha.com*.

7.1 Reportagens

As 15 reportagens analisadas do Portal G1 foram publicadas no período entre 12 e 15 de dezembro de 2014, sendo: sete do dia 12 de dezembro; três no dia 13 de dezembro; e cinco no dia 15 de dezembro. Já as do UOL estão divididas da seguinte forma: 12 no dia 12 de dezembro; sete no dia 13 de dezembro e duas no dia 14 de dezembro.

Ao verificar o primeiro item, se informações da assessoria foram aproveitadas, observa-se que houve maior espaço para a Petrobras no veículo

das organizações Globo em relação ao portal UOL, pertencente ao Grupo Folha. Foi considerada reportagem com informação “aproveitada” aquela em que houve referência ao posicionamento da empresa ou a disponibilização da nota oficial da organização.

Algumas reportagens repetiam informações de uma mesma nota, uma vez que apenas quatro textos foram publicados no site da Petrobras ao longo do período analisado. Percebe-se que apenas uma reportagem cita que a empresa não se pronunciou sobre um fato novo, mas mesmo assim já havia o reaproveitamento de informação de nota anterior em trecho sobre fato antigo. Na categoria de informações não aproveitadas são consideradas reportagens em que não houve referência a algum posicionamento da companhia.

Quadro 1 – Comparativo sobre aproveitamento das informações da assessoria

As informações da assessoria foram aproveitadas?			
	SIM	NÃO	Não se pronunciou
UOL	4	11	
G1	6	8	1
Total	10	19	1

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

No G1, em seis das 15 reportagens analisadas há ou uma nota integral publicada ao final da matéria ou trechos do posicionamento da companhia, disponibilizado no blog Fatos e Dados. Enquanto isso, nas matérias publicadas no UOL, apenas quatro textos contêm trechos do posicionamento da estatal (nenhum com nota integral).

Ainda com relação à forma como foram aproveitadas, percebe-se, ao analisar as 30 reportagens publicadas nos dois veículos, que em quatro do UOL há apenas trechos do posicionamento. Já no G1, quatro possuem uma nota integral da empresa publicada ao final da matéria, sendo que em três delas também há trechos da nota em determinados pontos do texto jornalístico.

Outras duas matérias do G1 possuem apenas trechos do posicionamento oficial da empresa citados. Verifica-se que não houve bom aproveitamento da versão da companhia como um todo: apenas um terço das matérias analisadas possui o posicionamento da Petrobras publicado de alguma forma (no todo ou em parte).

Quadro 2 – Comparativo sobre como foram aproveitadas informações da assessoria

Como foram aproveitadas?			
	Trechos	Íntegra da nota	Os dois no texto
UOL	4		
G1	5	4	3
Total	9	4	3

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

Na análise também foi verificada se a forma como a empresa está colocada na reportagem seria negativa, positiva ou neutra para a imagem institucional. Ao todo, em 26 matérias identifica-se que a Petrobras teve a imagem arranhada com as matérias (negativo). Já nas reportagens sob o título “Petrobras diz que funcionária fez ameaças após perder cargo” e “Auditoria da Petrobras responsabiliza 19 por irregularidades em licitações”, publicadas no

G1, além da entrevista com o ex-ministro-chefe da Controladoria Geral da União, Jorge Hage, no UOL, verifica-se que há, de alguma forma, um enquadramento positivo para a empresa. No entanto, isso corresponde a 10% das reportagens analisadas e pode demonstrar um possível insucesso da comunicação na crise da companhia. Foi considerada como neutra reportagem do UOL sobre empreiteira envolvida na Lava Jato.

Quadro 3 – Comparativo sobre tom da reportagem para a Petrobras

Qual o tom da reportagem para a Petrobras?			
	Positivo	Negativo	Neutro
UOL	1	13	1
G1	2	13	
Total	3	26	1

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

No contexto das matérias publicadas no G1, a análise das versões da companhia permitiu identificar as seguintes mensagens-chave: apuração dos fatos (em quatro textos), punição de envolvidos (em três reportagens) e prestação de contas à sociedade (em uma matéria). Já no contexto das matérias publicadas no UOL, apenas a ideia de “apuração dos desvios” esteve presente nos quatro textos em que houve posicionamento.

Ao mesmo tempo, mensagens negativas mais enfáticas ficaram subentendidas nos textos. Em seis dos analisados, que correspondem a um quinto do total, por exemplo, a ideia de desleixo ou omissão da diretoria da empresa esteve presente. Além disso, em três matérias uma possível queda da

então presidente da estatal, Maria das Graças Foster, esteve subentendida. A mensagem de apuração de desvios ou de possível punição de envolvidos pode ser identificada em dez reportagens. Outras mensagens figuram com menos ocorrência, conforme tabela abaixo.

Quadro 4 – Comparativo sobre mensagem-chave nas matérias publicadas

Qual a mensagem que está subentendida na matéria?	UOL	G1
Desleixo da diretoria	4	2
Queda da presidente	2	1
Punição dos envolvidos	2	7
Apuração de desvios	3	
Fortalecimento da Transparência	1	
Corrupção	2	
Conflito entre advogado e MPF	1	
Proteção de testemunha		1
Posicionamento da Companhia		2
Prestação de contas da estatal		1
Conflito entre versões		1

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

Com relação às fontes citadas nas matérias, um fato curioso é que em 13 delas a própria imprensa serve como referência, o que demonstra como uma crise de imagem, assim como começa, vai se retroalimentando, de certa

forma, pelos próprios veículos de comunicação. A Petrobras, por exemplo, figura como fonte em 11 reportagens (de um total de 30), quantidade menor. Outro ponto observado é o que Rosa destaca como “componente político da crise brasileira”, uma vez que parlamentares da oposição ao governo federal são ouvidos em quatro matérias. Número relativamente pequeno, mas com grande peso na crise vivida pela companhia.

Quadro 5 – Comparativo sobre fontes nas matérias publicadas

Quem são as fontes de informação citadas nas matérias?	UOL	G1	Total
Valor Econômico	7	2	9
Folha de SP	1		1
Parlamentares da oposição	2	2	4
Procurador-geral da República	2		2
Ministério Público Federal	3	10	13
Justiça Federal	3	5	8
Jornal Nacional	1	2	3
Petrobras	5	6	11
Fontes em off	2		2
Advogado	1		1
CGU	1		1

Investigados	2		2
Venina Velosa	2	2	4
Queiroz Galvão	1		1
SBM Offshore		1	1

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

Se lembrarmos que Rosa (2001, p. 205) destaca que a crise brasileira passa necessariamente pelo Estado (políticos, órgãos e instituições públicas) e a Petrobras é uma empresa estatal, com cargos advindos de indicações políticas, pode-se verificar uma aplicação prática do conceito trazido pelo autor. Poderíamos acrescentar a esta ideia, tendo em vista o verificado na análise, que a crise brasileira também possui como fonte/origem quase que obrigatória, algum parlamentar ou político.

Se o critério considerado na análise for o da fonte principal, em que a matéria faria a citação no lead⁵ ou fosse a geradora de fato novo, os dados demonstram que a Petrobras ocupa maior espaço. No entanto, o fator político e de retroalimentação da imprensa observados anteriormente se mantêm em destaque, conforme tabela a seguir.

Quadro 6 – Comparativo sobre a principal fonte nas matérias publicadas

Qual a principal fonte?	UOL	G1	Total
Valor Econômico	1	1	2
Parlamentares da oposição	2	2	4

⁵ Lead é o termo utilizado no jornalismo para designar o primeiro parágrafo da notícia.

Ministério Público Federal	1	2	3
Juiz Federal	1	3	4
Petrobras	1	4	5
Fontes em off	2		2
Advogado	1		1
CGU	1		1
Investigados	2		2
Jornal Nacional		1	1
Venina Velosa	1		1
Queiroz Galvão	1		1
STF	1	1	2
Polícia Federal		1	1

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

Por último, também foi analisada nas reportagens a forma como a Petrobras figurava no texto: se diretamente citada no escândalo por meio de algum fato novo ou apenas na contextualização do caso Lava Jato, como ocorrem nas matérias sobre denúncias recebidas contra donos de empreiteiras, por exemplo. Em ambas, é negativo para a imagem organizacional ter o nome citado em um grande esquema de corrupção. Quadro comparativo é apresentado a seguir.

Quadro 7 – Comparativo sobre forma como a estatal é citada nas matérias

A estatal é citada apenas para contextualização ou diretamente no escândalo?		
	Diretamente	Contextualização
UOL	9	6
G1	8	7
Total	17	13

Fonte: tabulação efetuada pelo pesquisador.

7.2 As notas e a comunicação

Com relação ao material produzido pela Petrobras e publicado no Blog Fatos e Dados, verifica-se que, no mesmo período das matérias analisadas, foram publicadas somente quatro notas oficiais. Em todas, pode-se identificar que as principais mensagens-chave que a estatal tenta passar são a de apuração dos desvios e tomada de providências.

No que toca à extensão (tamanho) das notas oficiais, metade possui cinco parágrafos e a outra metade conta com quatro parágrafos. Isso está em conformidade com o que os autores consultados recomendam: poucas ideias centrais com mensagens-chave fortes e claras. Outro fato é que, em todos os textos analisados, as providências tomadas pela companhia são explicitadas. Em sua grande maioria, as informações explicitadas não correspondem exatamente ao que a imprensa expõe nas notícias, mas demonstram que uma

mensagem implícita é de que a companhia está realizando um mínimo de apurar fatos.

Em nenhum dos textos foi identificada a admissão de algum possível erro, seja pela diretoria ou pelos sistemas de controle da estatal como um todo. Por meio da análise do conteúdo dos textos, identificou-se que, nas notas publicadas no blog, a empresa demonstrou preocupação com a situação e com os novos fatos denunciados.

Um dos pontos negativos ocorre quanto aos recursos utilizados no blog. Analisou-se se há recursos como gráficos, analogias, vídeos ou histórias para facilitar o entendimento do público. Em três textos, a empresa narra pequenas histórias para contextualizar o leitor da nota para os fatos a partir da versão colocada pela diretoria da Petrobras. Em outro, não há nenhuma referência. Os textos, mesmo tendo cinco ou quatro parágrafos, dificilmente são lidos na íntegra ou possuem entendimento rápido, podendo a organização fazer uso de infográficos e até mesmo vídeos para prender mais atenção ou explicar melhor o posicionamento oficial. Estes recursos se somariam à nota já publicada.

Ao verificar a correspondência entre as quatro notas publicadas no período analisado e as matérias veiculadas nos jornais, percebe-se que, em termos de conteúdo, as notas não só objetivavam esclarecer como também explicar o assunto a quem as tivesse lido pela primeira vez, sanando eventuais dúvidas que os jornalistas colocavam nas reportagens. Além disso, respeitaram um preceito de alguns autores consultados, que foi de ser exaustiva no sentido

de expor o máximo de fatos. Desta forma, a repercussão de novos fatos é minimizada já na primeira divulgação.

Os responsáveis pelo blog, em todos os textos, citaram matérias ou situação/denúncia às quais as notas se relacionavam. Desta forma, o cidadão que acessasse o posicionamento da empresa poderia verificar a reportagem que deu início à denúncia respondida pela companhia. Em um dos casos, por exemplo, a Petrobras disponibilizou, ao final, o link para acessar a reportagem que foi respondida.

No entanto, há ocorrências de matérias veiculadas na imprensa em que um relatório de auditoria interna da companhia teria responsabilizado 19 pessoas por fraudes em licitações, mas no site da Petrobras não há referência ao documento ou às reportagens realizadas. Nos textos em questão também não foi citada assessoria de imprensa como fonte, mas a própria estatal como a origem da informação (sem identificar que área teria divulgado o relatório).

Isso faz com que os cidadãos não sejam prestigiados, no sentido de obter informação no site da companhia quanto a este relatório, o que contraria a orientação de autores consultados: de que as organizações devem assumir o controle da divulgação dos fatos relacionados à crise.

Quando isto não ocorre, é negativo para a organização, uma vez que pode denotar falta de transparência para com a sociedade. Ainda mais que, no caso analisado, o Blog Fatos e Dados se propõe a esclarecer e tornar transparente a relação da companhia com a mídia. A apresentação deste diz que ele “se propõe a gerar diálogo e dar transparência aos fatos e dados recentes da Petrobras. É também um espaço para tornar público o

posicionamento da Companhia diante de temas relacionados à sua atuação”. O que, com relação ao relatório citado no parágrafo anterior, não foi atingido.

No geral, percebe-se que a comunicação da companhia, no período analisado, se pautou pela economia em quantidade de notas e materiais publicados sobre a crise. Mesmo assim, os textos do blog possuíam conteúdo suficiente não apenas para responder aos veículos, como também para contextualizar qualquer cidadão quanto ao que se referiam. O que é recomendado por obras consultadas neste trabalho.

No entanto, a Petrobras se utilizou apenas de notas, quando deveria tomar a frente na divulgação dos fatos e, para isso, poderia ter lançado mão de outros recursos. Em tempos de redes sociais, uma sugestão, por exemplo, seria produzir e publicar no blog e canais de redes sociais da companhia um vídeo em que a então chefe máxima da companhia, Maria das Graças Foster, reforçasse o posicionamento da estatal, prestando contas à sociedade. Como efeito positivo, o cidadão e os funcionários se sentiriam prestigiados e teriam mais confiança ao ver a presidente da Petrobras reafirmando as mensagens-chave e até trazendo informações novas. Nada muito extenso, mas uma fala clara e confiante.

A comunicação da Petrobras, todavia, esperou uma entrevista de Venina Velosa no Fantástico, programa semanal exibido na Rede Globo, para no dia seguinte conceder uma entrevista ao Jornal Nacional, da mesma emissora. Mas ela estava correndo atrás do prejuízo, podendo ter se antecipado. Além disso, sempre foram publicadas apenas as notas enviadas

aos veículos. Nenhum material de caráter exclusivo foi direcionado aos leitores do blog, que poderiam ser importantes difusores do posicionamento da estatal.

Com base no exposto, pode-se afirmar que a comunicação da estatal foi, de certa forma, tímida na atuação durante a crise. Não que a assessoria tenha omitido ou tenha administrado mal as ações tomadas, mas poderia ter ido além das quatro notas publicadas neste período. Vale lembrar que a Petrobras já vinha, desde março de 2014, sendo assolada pelas denúncias na Operação Lava Jato, mas nunca um fato diretamente ligado ao mais alto cargo da companhia.

Desta forma, o modo de operacionalizar as ações poderia ser diferente do que já se vinha fazendo (apenas publicar notas enviadas aos veículos). Claro, sabe-se que, neste tipo de situação, a decisão não é apenas do setor de comunicação, mas de um comitê de crise composto por representantes de várias áreas estratégicas. Caberia a este grupo, então, não ficar apenas na defensiva, que foi a postura percebida, e tomar a frente da situação e das divulgações relativas à companhia (novamente: um relatório de auditoria foi divulgado na imprensa – até de certa forma positivamente, mas não havia referência no blog, por exemplo).

Destaca-se ainda que as informações relacionadas à Operação Lava Jato ou estão dispersas no blog ou agrupadas apenas às relacionadas à CPI no Congresso Nacional. Outra possível sugestão é que houvesse um espaço da Lava Jato, assim como nos veículos de comunicação, mas onde a companhia, reafirmando a mensagem de transparência, disponibilizasse todas as notas e medidas tomadas relacionadas ao caso. Além disso, diminuiria o

tempo que o cidadão gastaria para procurar o posicionamento da Petrobras e informações favoráveis à empresa no caso.

CONCLUSÃO

Tendo em vista as referências bibliográficas consultadas, o histórico da crise até o período analisado e as ações da companhia, pode-se concluir que a comunicação da Petrobras foi ineficiente no período de avaliação. Mesmo ao atuar respeitando preceitos do gerenciamento de crise, faltou à companhia tomar a frente da divulgação dos fatos.

Claro, é uma crise grave e com desdobramentos políticos e econômicos no País e no exterior. Mas, também e justamente por isso, a credibilidade deve ser reforçada com a proatividade e demonstração de transparência para com a sociedade.

A empresa, em determinadas situações poderia ter se utilizado de forma mais efetiva das potencialidades da ferramenta que é o blog Fatos e Dados e, desta forma, se posicionar durante a divulgação de qualquer fato relacionado à investigação da Polícia Federal e do Ministério Público Federal, podendo até mesmo se antecipar. No entanto, a estatal se mostrou muito receptiva e pouco proativa neste sentido, se valendo apenas da publicação das notas já enviadas à imprensa.

O que se propõe aqui é um uso alternativo das ferramentas institucionais e de todas as outras possibilidades de comunicação com os colaboradores, investidores e sociedade.

Um exemplo seria publicar mensagens da diretoria da empresa (em vídeo, idealmente), além da utilização de gráficos (para números) e

infográficos, como formas complementares de comunicação. Desta forma, as informações que a estatal emitisse sobre o caso poderiam ser replicadas mais facilmente em redes sociais, por exemplo, em primeira mão e por meio de canais da própria companhia. Certamente, esta atitude seria bem vista pela imprensa e pela sociedade.

Aqui, volta-se à ideia de Maslow a respeito de se ver todos os problemas como pregos. O que pareceu é que a companhia pensou que o martelo, no caso as notas publicadas no blog, seria a solução para tudo.

Não se contesta a qualidade do material produzido e disponível no blog, que seguiu preceitos de renomados autores do gerenciamento de crise. As notas eram concisas, esgotavam um assunto (davam detalhes), traziam mensagens-chave, contextualizavam os leitores, entre outros. Mas este foi o único instrumento, entre várias possibilidades.

O estudo leva a crer que a Petrobras (entenda-se a comunicação da empresa, da presidência até os profissionais de comunicação) estava refém dos acontecimentos e atuando na defensiva. Isto pode ter contribuído ainda mais para dificultar um bom posicionamento da companhia ao longo da crise, uma vez que, de acordo com os autores consultados neste trabalho, durante uma crise de imagem as organizações devem ocupar a posição de protagonistas e principal fonte de informações à imprensa e à sociedade.

Esta função acabou ficando com o Ministério Público Federal (criou-se até um hot site com informações sobre o caso⁶ e que alcançou mais de 400 mil visualizações) e com o juiz federal Sérgio Moro, que analisa boa parte dos

⁶ <http://www.lavajato.mpf.mp.br/>

processos relacionados ao caso de corrupção que envolve a companhia. Desta forma, a sociedade ouve menos a organização e mais outros atores, o que agrava ainda mais a crise.

Portanto, no período analisado, a Petrobras pecou por ter uma baixa atuação e poucas soluções que a permitissem estar à frente da divulgação dos acontecimentos relacionados à Operação Lava Jato, ainda mais quando o caso envolveu a própria presidente da empresa. Conclusão a que este trabalho chegou ao analisar o Blog Fatos e Dados e comparar o conteúdo lá publicado com a presença de versões da companhia em matérias veiculadas na imprensa.

REFERÊNCIAS

Advogado vê problemas na denúncia. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561972advogadoveproblemasnadenucia.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Auditoria da Petrobras não identifica funcionários que receberam propina. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lavajato/noticia/2014/12/auditoria-da-petrobras-nao-identifica-funcionarios-que-receberam-propina.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Auditoria da Petrobras responsabiliza 19 por irregularidades em

Licitações. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lavajato/noticia/2014/12/auditoria-da-petrobras-responsabiliza-19-por-irregularidades-em-licitacoes.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Auditoria interna na Petrobras vê cartel e descontrole em refinaria. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562459-auditoria-interna-na-petrobras-ve-cartel-e-descontrole-em-refinaria.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Auxiliar de doleiro fará delação, afirma revista. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562109-auxiliar-de-doleiro-fara-delacao-afirma-revista.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

BASILE, Sidnei. **Elementos de jornalismo econômico.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BENTO, Liliana Vanessa Guedes. **Comunicação de crise: estudo de caso: resgate dos mineiros de Copiapó-Chile.** 2012. 166p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. 2012.

Blog Fatos e Dados. Disponível em < <http://www.petrobras.com.br/fatos-e-dados/> >. Acesso em 03 jan. 2015.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988.

CALDAS, Suely. **Jornalismo Econômico.** São Paulo: Editora Contexto, 2003.

Câmara pede ao governo proteção policial para ex-gerente da Petrobras. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/noticia/2014/12/camara-pede-ministerio-protecao-policial-para-ex-gerente-da-petrobras.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Câmara pede proteção policial para ex-gerente da Petrobras. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561853-camara-pede-protacao-policial-para-ex-gerente-da-petrobras.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

CANAVILHAS, J. (2006). **Webjornalismo: Da pirâmide invertida à pirâmide deitada.** BOCC – *Biblioteca online de ciências da comunicação*.

CHAPARRO, Manoel Carlos. **Cem anos de assessoria de imprensa.** In DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHINEM, Rivaldo. **Assessoria de imprensa: como fazer.** São Paulo: Summus, 2003.

Costa fica proibido de receber novas indicações para cargos públicos. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/costa-fica-proibido-de-receber-novas-indicacoes-para-cargos-publicos.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Crise fará com que estatais fiquem mais transparentes, diz Jorge Hage. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561842-crise-fara-com-que-estatais-fiquem-mais-transparentes.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Denúncia de ex-gerente atinge Graça Foster, Gabrielli e Jaques Wagner. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561457-denuncia-de-ex-gerente-atinge-graca-foster-gabrielli-e-jaques-wagner.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Denúncia de ex-gerente fragiliza comando da estatal. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562002-denuncia-de-ex-gerente-fragiliza-comando-da-estatal.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Diretoria da Petrobras foi alertada sobre desvios, diz jornal. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561415-diretoria-da-petrobras-foi-alertada-sobre-desvios-diz-jornal.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Diegues, Sílvia Cristina Pires. **A comunicação de crise e a Web 2.0: Um retrato de empresas portuguesas.** 2011. Dissertação (Mestrado). 144p. Universidade da Beira Interior. 2011.

DUARTE, Jorge. **Produtos e serviços de uma assessoria de imprensa.** In DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Atlas, 2002.

Empreiteira Queiroz Galvão associa valor de contratos a doação eleitoral. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562150-empreiteira-associa-valor-de-obra-a-doacao.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Ex-diretores interferiam em licitações, diz relatório. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562409-ex-diretores-interferiam-em-licitacoes-diz-relatorio.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Ex-funcionário citado por informante é investigado. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561968-ex-funcionario-citado-por-informante-e-investigado.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Ex-gerente será ouvida por procuradores. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562024-ex-gerente-sera-ouvida-por-procuradores.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Ex-gerente diz que propinas na Petrobras eram 'institucionalizadas'. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/ex-gerente-diz-que-propinas-na-petrobras-eram-institucionalizadas.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

FARIA, Armando Medeiros de. **Imprensa e Organizações.** In DUARTE, Jorge (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia.** São Paulo: Atlas, 2002.

FERRARI, Pollyana. **Jornalismo digital.** São Paulo: Editora Contexto, 2003.

FOLHA DE S. PAULO. **Manual da redação da Folha de São Paulo.** São Paulo: Folha de S. Paulo, 1998.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. **Análise de Conteúdo.** In DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo: Atlas, 2010.

FORNI, João José. **Gestão de Crises e Comunicação:** o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, João José. Comunicação em tempos de crise. **Revista Organicom**, v. 4, n. 6, 2011.

Funcionária conduziu licitações de Abreu e Lima. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561969-funcionaria-conduziu-licitacoes-de-abreu-e-lima.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Gerente da Petrobras alertou diretoria sobre desvios na estatal, diz jornal. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/gerente-da-petrobras-alertou-diretoria-sobre-desvios-na-estatal-diz-jornal.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Graça Foster já colocou cargo à disposição de Dilma 2 vezes. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562144-graca-foster-ja-colocou-cargo-a-disposicao-de-dilma-2-vezes.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

HEWITT, Hugh. **Blog**: entenda a revolução que vai mudar seu mundo. Rio de Janeiro: Thomas Nelson, 2007.

INFOMONEY. **Os 50 sites mais acessados do Brasil, segundo o site Alexa**. Disponível em < <http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/gadgets/noticia/2961393/sites-mais-acessados-brasil-segundo-site-alexa> > Acesso em 29 out. 2014.

JORGE, Thaís de Mendonça. **A notícia em mutação**: estudo sobre o relato noticioso no jornalismo digital. Tese (doutorado). Universidade de Brasília, 2007.

Juiz aceita denúncia contra mais quatro acusados na Lava Jato. Disponível em < <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/12/juiz-aceita-denuncia-contra-mais-sete-acusados-na-lava-jato.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Juiz aceita denúncia do MPF contra nove investigados na Lava Jato. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/juiz-aceita-denuncia-da-mpf-contra-nove-acusados-na-lava-jato.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Juiz da Lava Jato pode aceitar 27 novas denúncias nesta semana. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/juiz-da-lava-jato-pode-aceitar-27-novas-denuncias-nesta-semana.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Justiça aceita denúncia e Youssef e mais oito viram réus na Lava Jato. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561560-em-churrasco-na-casa-de-peza-o-dilma-confraterniza-com-aliados-do-pmdb.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Justiça aceita mais uma denúncia contra nove acusados na Lava Jato. Disponível em < <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/12/justica-aceita-denuncia-contra-mais-nove-acusados-na-lava-jato.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

KOPPLIN, Eliza; FERRARETTO, Luiz Artur. **Assessoria de imprensa**: teoria e prática. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2001.

LAGE, Nilson. **A reportagem**: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística. Rio de Janeiro: Record, 2009.

LAGO, Rudolfo. **Prática e conhecimento**. In SEABRA, Roberto e SOUSA, Vivaldo. (Org.). **Jornalismo político: teoria, história e técnicas**. Rio de Janeiro: Record, 2006.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A Construção do Saber**. 8ª reimpressão. Belo Horizonte: Editora UFMG. 2008.

MARTINS, Franklin. **Jornalismo político**. São Paulo: Editora Contexto, 2005.

MIELNICZUK, Luciana. O link como recurso da narrativa jornalística hipertextual. In: **Intercom-Congresso da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação**. Rio de Janeiro Intercom. 2005. Disponível em: < <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/160318299140382081603311405193211973269.pdf>>. Acesso em 1º dez. 2014.

Ministro do Supremo nega liberdade a 11 investigados na Lava Jato. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/teori-nega-liberdade-lobista-e-10-executivos-investigados-na-lava-jato.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Ministro do STF nega pedido de liberdade a onze acusados na Lava Jato. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561887-ministro-do-stf-nega-pedido-de-liberdade-a-onze-acusados-da-lava-jato.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

MPF apresenta denúncia contra Cerveró e Fernando Baiano à Justiça. Disponível em < <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/12/mpf-apresenta-denuncia-contr-cervero-e-fernando-baiano-justica.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Oposição cobra demissão de Graça Foster e diretores da Petrobras. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/deputados-de-oposicao-cobram-demissao-da-cupula-da-petrobras.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Oposição cobra demissão de Graça Foster e de diretores da Petrobras. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1561520-oposicao-cobra-demissao-de-graca-foster-e-de-diretores-da-petrobras.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

'Os desvios são grandes', alertou ex-gerente da Petrobras em e-mail. Disponível em < <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/12/os-desvios-sao-grandes-alertou-ex-gerente-da-petrobras-em-e-mail.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

PAILLET, Marc. **Jornalismo: o quarto poder**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

PENA, Felipe. **Teoria do jornalismo**. São Paulo: Editora Contexto, 2005.

Petrobras diz que funcionária fez ameaças após perder cargo. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato/noticia/2014/12/petrobras-diz-que-funcionaria-fez-ameacas-apos-perder-cargo.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

Petrobras volta a ter maior valor de mercado da América Latina. Disponível em < <http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2014/10/petrobras-volta-ter-maior-valor-de-mercado-da-america-latina.html> >. Acesso em 29 out. 2014.

PF indicia três executivos da UTC Engenharia na Operação Lava Jato. Disponível em < <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/12/pf-indicia-tres-executivos-da-utc-na-operacao-lava-jato.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

PINHO, J. B. **Jornalismo na internet: planejamento e produção da informação on-line.** São Paulo: Summus, 2003.

Procuradoria vai denunciar Cerveró e lobista nesta segunda. Disponível em < <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2014/12/1562407-procuradoria-deve-denunciar-lobista-presos-nesta-semana.shtml> >. Acesso em 29 dez. 2014.

PRADO, Magaly. **Webjornalismo.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

Relatórios internos da Petrobras apontam interferência de ex-diretores em licitações. Disponível em < <http://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2014/12/relatorios-internos-da-petrobras-apontam-interferencia-de-ex-diretores-em-licitacoes.html> >. Acesso em 29 dez. 2014.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem.** 2ª edição. São Paulo: Gente, 2001.

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.** São Paulo: Geração Editorial, 2003.

SOUSA, Vivaldo de. **Precisão e correção no jornalismo político.** In SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo de (Org.). **Jornalismo político: teoria, história e técnicas.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SEABRA, Roberto. **Jornalismo político: história e processo.** In SEABRA, Roberto e SOUSA, Vivaldo. (Org.). **Jornalismo político: teoria, história e técnicas.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

SILVA, Luiz Martins da. **Jornalismo e interesse público.** In: SEABRA, Roberto; SOUSA, Vivaldo (Org.). **Jornalismo político: teoria, história e técnicas.** Rio de Janeiro: Record, 2006.

TRAQUINA, Nelson. **O estudo do jornalismo no século XX.** São Leopoldo: Unisinos, 2001.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são.** Florianópolis: Insular, 2. Ed, 2005.

Veja quais denunciados se tornaram réus na 7ª fase da Operação Lava Jato. Disponível em < <http://g1.globo.com/politica/operacao-lava-jato> >

jato/noticia/2014/12/veja-quais-denunciados-ja-se-tornaram-reus-na-7-fase-da-operacao-lava-jato.html >. Acesso em 29 dez. 2014.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia: Comunicação corporativa, relacionamento e cidadania**. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

WARD, Mike. **Jornalismo Online**. São Paulo: Roca, 2006.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.