



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA REPUTAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES DE
COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS**

Paula dos Santos Oda

**Brasília
Fevereiro de 2018**



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DA REPUTAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES DE
COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS**

Paula dos Santos Oda

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (UNB) como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestra em Comunicação.

Linha de pesquisa: Imagem, Som e Escrita.
Eixo temático: Branding.

Orientador: Prof. Dr. Edmundo Brandão Dantas

**Brasília
Fevereiro de 2018**

OOD22i ODA, Paula dos Santos
A INFLUÊNCIA DA REPUTAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES DE
COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS/ Paula dos Santos ODA; orientador
Edmundo Brandão DANTAS. -Brasília, 2018.
136 p.

Dissertação (Mestrado - Mestrado em Comunicação) -
Universidade de Brasília, 2018.

1. Comunicação Organizacional. 2. Gestão de crises. 3.
Reputação Corporativa. 4. Redes Sociais. 5. Crise da
Petrobras. I. DANTAS, Edmundo Brandão, orient. II. Título.

Paula dos Santos Oda

**A INFLUÊNCIA DA REPUTAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES DE
COMUNICAÇÃO DA PETROBRAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação

da Universidade de Brasília e defendida sob avaliação

da Banca Examinadora Constituída por:

Presidente/Orientador: Dr. Edmundo Brandão Dantas

Faculdade de Comunicação - Universidade de Brasília (UnB)

Membro: Professor Dr. João José Azevedo Curvello

Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília (UnB)

Membro: Professora Dra. Ana Luísa de Castro Almeida

Faculdade de Comunicação – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
(PUC/MG)

Membro suplente: Professora Dra. Selma Regina Nunes Oliveira

Faculdade de Comunicação – Universidade de Brasília (UnB)

Brasília, 28 de fevereiro de 2018

AGRADECIMENTOS

Gratidão é fundamental. É agradecendo que inicio e termino qualquer momento, trabalho ou dia da minha vida. Primeiramente a Deus, aos meus antepassados e aos espíritos de luz, que me deram a vida, a inspiração, a força, os sonhos e a esperança que me trouxeram até aqui.

A minha amada mãe pela parceria em todos os momentos da minha vida. Obrigada por sua dedicação, pela educação, pelos diversos sacrifícios, pelo amor incondicional, pela paciência e por sua confiança em mim.

A minha amada tia Kimiyo Oda pelos cuidados, dedicação e amor. Ao meu pai, tio Minoru, tio Shigue, tio Tsuné, a minha irmã, meu sobrinho, primos e demais familiares pela companhia ao longo da trajetória da vida. Se ela tem cor, graça e memórias inesquecíveis, muito devo a vocês.

Aos meus grandes amigos Rodrigo Bezerra Fernandes, Ana Angélica de Souza Tavares, Thales Oliveira e Manuela Menezes pela amizade que resiste ao tempo e a distância. As queridas Silvana Pena de Sá, Bárbara Lima Vieira, Ébida Santos e Vanessa Moraes pela companhia e apoio durante a trajetória do mestrado. Vocês valem mais que o título.

Ao meu orientador, Edmundo Brandão Dantas. Obrigada pela disponibilidade, pelo tempo e pela dedicação. Eu não poderia ter um orientador melhor. Te admiro como professor e como ser humano.

Aos professores Ana Luísa Almeida e João Curvello pelo tempo, pelas contribuições e pela atenção ao meu trabalho. O conhecimento, a experiência e a excelência do trabalho de vocês me inspiram muito. A participação de vocês é motivo de orgulho para mim.

Aos familiares, amigos, colegas e desconhecidos que me ajudaram na saga de tentar um contato com a Petrobras.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, pelo apoio financeiro.

Aos autores que compõem a referência bibliográfica deste trabalho. Toda a minha gratidão e admiração por quem dedica a vida à produção de conhecimento de qualidade.

Sinceramente,
Paula dos Santos Oda

RESUMO

O presente trabalho busca entender como a reputação é capaz de contribuir para gestão de crises de comunicação dos *sites* de redes sociais. Sendo assim, foram estudados os conceitos de cibercultura, comunicação organizacional, gestão de crises de comunicação, reputação, imagem e identidade. Foram adotados como principais processos metodológicos a revisão bibliográfica e de documentos, o estudo de caso e a análise de conteúdo. Pela grande notoriedade e atualidade da crise, pela importância da empresa para o Brasil e pela dimensão das suas redes sociais, foi escolhida a crise da Petrobras do ano de 2014. O objetivo geral foi investigar os comentários dos perfis do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras para identificar possíveis sinais de se e como a reputação corporativa interferiu no desenvolvimento da crise da Petrobras. Constatou-se que a reputação influenciou na gestão da crise de comunicação da Petrobras nos comentários do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras. O capital reputacional age diante de uma crise através da confiança construída com os públicos da organização antes da crise.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Gestão de crises; Reputação Corporativa; Redes Sociais; Crise da Petrobras.

ABSTRACT

The present work seeks to understand how reputation is able to contribute to crisis communication management of social media. Thus, the concepts of cyberculture, organizational communication, crisis communication management, corporate reputation, image and identity were studied. The main methodological processes were the literature and document review, the case study and the content analysis. Due to the great notoriety and relevance of the crisis, the importance of the company to Brazil and the size of its social networks, the 2014 Petrobras crisis was chosen. The general objective was to investigate the comments of the Petrobras' Facebook and Twitter profiles to identify possible signs of whether and how corporate reputation interfered in the development of the Petrobras crisis. It was verified that the reputation influenced in the management of the crisis communication of Petrobras in the comments of Petrobras' Facebook and Twitter. Reputational capital acts in the face of a crisis through the trust built with the organization's audiences before the crisis.

Keywords: Organizational Communication; Crisis management; Corporate Reputation; Social networks; Petrobras crisis.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	9
LISTA DE TABELAS E QUADROS.....	10
1. INTRODUÇÃO	11
1.1 Delimitação do tema.....	13
1.2 Problema de pesquisa	14
1.3 Justificativas	14
1.4 Objetivos	16
1.4.1 Geral	16
1.4.2 Específicos	16
1.5 Estrutura do trabalho.....	16
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	19
2.1 Estudo de caso.....	18
2.2 Pesquisa bibliográfica e documental.....	19
2.3 Análise de conteúdo.....	20
2.4 Descrição da pesquisa e detalhamento do <i>corpus</i>	22
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	
3.1 Crise Corporativa e gestão de crises.....	40
3.2 Reputação corporativa.....	52
3.3 Imagem corporativa.....	61
3.4 Identidade corporativa.....	62
4. APROFUNDAMENTO DO TEMA	
4.1 Petrobras.....	65
4.2 História da Petrobras.....	66
4.3 Contextualização da crise de 2014.....	72
5. ANÁLISE, RESULTADOS E DISCUSSÃO	
5.1 Caracterização da amostra.....	87
5.2 Análise de conteúdo.....	90
5.2.1 Análise do período anterior à crise.....	93
5.2.2 Análise do período de crise.....	109
5.2.3 Interpretação do resultado da análise.....	123
6. CONCLUSÕES.....	123
6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	135
REFERÊNCIAS.....	137
APÊNDICE.....	142

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 – Desenvolvimento da Análise de Conteúdo.....	20
Figura 02: Influência da reputação no valor de mercado das corporações.....	55

Figura 03: Página Daqui para a frente.....	80
Figura 04: Página Daqui para a frente.....	81
Figura 05: Página Daqui para a frente.....	81
Figura 06: Página Daqui para a frente.....	82
Figura 07: Página Daqui para a frente	83
Figura 08: Página Daqui para a frente.....	83
Figura 09: Página Daqui para a frente.....	83
Figura 10: Página Daqui para a frente	85
Figura 11: Página Daqui para a frente.....	85
Figura 12: Página Daqui para a frente.....	86
Figura 13: Propaganda “ontem, hoje e sempre superando desafios”.....	86
Figura 14 – Termos mais frequentes na categoria elogio e defesa a Petrobras antes da crise.....	95
Figura 15 – Termos mais frequentes na categoria críticas e reclamações a Petrobras antes da crise.....	107
Figura 16 – Termos mais frequentes na categoria elogio e defesa a Petrobras durante a crise.....	111
Figura 17 – Termos mais frequentes na categoria críticas e reclamações a Petrobras durante a crise.....	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Números do <i>corpus</i>	18
Tabela 02 – Resultado quantitativo da aplicação do formulário de pesquisa.....	90

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Formulário de análise do <i>corpus</i> de pesquisa.....	25
Quadro 02 – Argumentos usados com frequência entre críticos e defensores.....	100
Quadro 03 – Argumentos usados com frequência entre críticos e defensores.....	114
Quadro 04 – Quadro síntese-comparativo.....	129

1. INTRODUÇÃO

O compartilhamento do conteúdo produzido por um grupo de indivíduos é capaz de atingir uma escala mundial e as redes sociais são um dos meios que podem permitir

que isso aconteça. Para o mercado empresarial, as vantagens podem ser proporcionais à grandeza de possibilidades que essa abertura de mercado permite trazer. Os benefícios são diversos nas possibilidades de expansão ao redor do mundo, mas não é só a criação de novos segmentos que ganha com a livre circulação de conteúdo. O fortalecimento de produtos e serviços junto ao público, a criação de parcerias com outras marcas globais, a captação de novos investidores, a internacionalização de produção através de parcerias com outros países e a atração de mão de obra qualificada são outros dos muitos benefícios.

Porém, a facilidade de disseminação de conteúdo gera benefícios e malefícios. Como exemplo de possibilidades de desvantagens pode-se citar: o alastramento de críticas, as possibilidades de aumento do ativismo degradatório, a exposição negativa na mídia, a falta de parceiros e investidores, a ampliação de chances de crises, o aumento de concorrentes, entre várias outras. O que vai determinar a predominância de pontos positivos ou negativos será a memória de que a empresa foi e é capaz de construir através das experiências particulares com seus diversos públicos (FOMBRUN, 1996). Isso porque as pessoas, as empresas, os investidores tendem buscar recomendações para contratar ou investir. Não é sem fundamento que um ditado popular brasileiro afirma: “a melhor propaganda é o boca a boca”, ou seja, que a recomendação disseminada vagarosamente entre entes que possam assegurar qualidade é mais efetiva do que outras formas de propaganda massificadas. O autor Charles Fombrun, diz em seu livro, “Reputação: percebendo valor a partir da imagem corporativa¹” (1996), que dada a opção de escolha entre algo recomendado e outro pelo qual não se tem informação, a maioria das pessoas opta pela reputação. Isso porque, segundo o autor, a reputação incorpora o histórico de experiências do profissional, empresa, ou do que for esse algo recomendado. E uma boa reputação aumenta a credibilidade e a confiança nos resultados. A última frase contém três palavras-chave que podem definir a reputação corporativa: credibilidade, confiança e resultados.

A reputação pode ser o diferencial competitivo mais significativo entre duas empresas (ROSA, 2006), porque consiste de um conjunto de atributos organizacionais acumulados ao longo do tempo pelos *stakeholders*, como: informações financeiras, institucionais, estratégicas, sociais, e de mídia. Mas também é formada de atributos emocionais, como o julgamento moral dos públicos relacionados à corporação; a

¹ Tradução livre do original: “*Reputation: realizing value from the corporate image.*”

identificação com causas sociais e ambientais apoiadas (BARNETT, JERMIER, LAFFERTY, 2006).

Para ter uma reputação positiva, a corporação deve estar atenta não apenas às práticas empresariais adotadas e nos seus resultados, mas também no relacionamento com os *stakeholders*, com o intuito de assegurar que as informações transmitidas, de forma intencional ou não, sejam coerentes com a forma que ela quer ser vista. (ARGENTI, 2005, 2011).

Ela é um banco de dados do histórico da empresa, que pode ser positivo ou negativo e possui muitas variáveis de transformação. Segundo Coombs (2011), uma reputação positiva funciona como um crédito, que dá à organização o benefício da dúvida durante a fase inicial de uma crise, evita que as pessoas presumam o pior e contraria a especulação negativa, dando à organização a oportunidade de expor a sua versão dos acontecimentos.

Gestão de crise é a denominação dos processos de prevenção, gestão da crise propriamente dita e pós-crise. Os objetivos desses procedimentos são identificar situações que tenham o potencial de se tornarem uma crise e reverter o problema; preparar a organização para enfrentar este momento arriscado; gerir a crise em si; colher os aprendizados reestruturar a organização após a crise; e minimizar o potencial dano ao negócio e a sua reputação. A comunicação é parte fundamental em todas as etapas, pois faz a conexão entre organização e os *stakeholders* (FORNI, 2013).

Apesar de os esforços de prevenção reduzirem a probabilidade da ocorrência de crises, não é uma garantia de isenção. As características atuais de um público muito mais participativo, interessado e crítico devem ser sempre um alerta para a corporação (COOMBS, 2011). O aumento dos fatores que ameaçam a ocorrência de crises é uma realidade. O crescente ativismo por parte dos *stakeholders* e a possível falha da obrigam as organizações a estarem preparadas para lidarem com uma crise e a gerirem de forma eficaz (COOMBS, 2011).

Em todos esses processos de prevenção, o enfrentamento da crise e o pós-crise, a comunicação é essencial. É ela quem vai criar o vínculo entre organização e opinião pública, e divulgar a versão da empresa dos fatos, no sentido de esclarecer e tentar tranquilizar os *stakeholders*. A informação é recolhida, transformada em conhecimento e partilhada. Se essa ação for bem feita, ela pode assegurar os *stakeholders* e recuperar a credibilidade e a legitimidade pública da organização (FORNI, 2013).

Na crise, a tolerância adicional derivada do crédito reputacional positivo pode fazer diferença para a empresa. Através da credibilidade construída pela organização e da tendência dos *stakeholders* a confiarem na empresa.

Dessa forma, este trabalho busca entender como a reputação é capaz de contribuir para gestão de crises de comunicação dos *sites* de redes sociais.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Para situar essa discussão, foi escolhida a crise da Petrobras de 2014 pela notoriedade da crise, a importância da empresa para o Brasil e pela posição privilegiada dela nos *rankings* reputacionais anteriores à crise. Antes do ano de 2014, a estatal era listada como uma das 100 corporações de melhor reputação do mundo, de acordo com pesquisa anual do Reputation Institute². Realidade que já não é mais a mesma, levando em consideração que nos anos de 2015 e 2016, a Petrobras não esteve em nenhum dos *rankings* reputacionais consultados. A perda se estendeu à lista das empresas mais poderosas do mundo do ano, realizada pela revista *Forbes*. Em 2015, a organização saiu da 30ª posição da lista para a 416ª posição³, configurando, assim, um objeto adequado de estudo de reputação e gestão de crises.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, este projeto de pesquisa propõe cobrir o estudo de reputação corporativa e gestão de crises como bases para se obter conhecimento necessário, a fim de responder o problema central, que pode ser expresso na pergunta:

Qual foi a influência da reputação na gestão da crise de comunicação da Petrobras nos comentários do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras?

1.3 JUSTIFICATIVAS

As organizações cada vez mais reconhecem a importância da reputação para atingir metas e permanecer competitivas. Ao longo da história, o mercado empresarial vêm aprendendo quão maléfico e rápido desgastes na reputação podem ferir a fidelidade de empregados e clientes, ameaçando a empresa financeiramente, e até mesmo a sua

² Resultado de pesquisa anual realizada pelo *Reputation Institute*, através da metodologia *RepTrak*. Disponível em: <http://fatosedados.blogspot.com.br/2012/06/08/petrobras-e-uma-das-100-empresas-mais-respeitadas-do-mundo-diz-pesquisa/>, acessado em 02/09/2015 às 19:04.

³ Lista das empresas mais valiosas do mundo realizada pela *Forbes*. Acessado em 12/09/2015 às 02:40. Disponível em: <http://www.forbes.com.br/negocios/2015/05/petrobras-despenca-em-ranking-das-maiores-empresas-do-mundo-em-2015/>

existência. A confiança do público nas organizações é fraca, pode ser abalada facilmente, enquanto que a crítica tende a ser alta, devido ao princípio capitalista de qualquer empresa (COOMBS, 2011). A proliferação das redes sociais e o acesso à informação nas últimas duas décadas aumentou indiscutivelmente a exigência por transparência e responsabilidade social, se as organizações tiverem a pretensão de ter uma reputação positiva e sólida (ARGENTI; DRUCKENMILLER, 2004).

Campanhas mercadológicas, investimentos em expansão e ações de *marketing* pouco adiantam, se a reputação da organização vive abalada (ARGENTI, 2011). O capital reputacional se constitui de forma longa e consistente, pela observação de princípios éticos e de respeito aos *stakeholders*. É um ativo difícil de mensurar, mas um diferencial de extrema importância para as empresas. É a diferença que atrai o consumidor, que desperta a boa vontade da mídia e dos *stakeholders*, que gera resultados positivos (FOMBRUN, 1996).

Segundo pesquisa realizada no ano de 2015 pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Aberje⁴, da qual participaram 72 empresas listadas no *ranking* das 500 maiores companhias brasileiras, 93% de todas as ações realizadas pela assessoria de comunicação são planejadas e 34,8% dessas ações são relacionados a crises de reputação. Dos 7% restantes, correspondentes a ações não planejadas, 50% também são relacionados a crises de reputação. Além disso, 94% dos participantes responderam que, pela ótica do principal dirigente da empresa, o papel da assessoria de comunicação é melhorar a percepção da empresa.

Esse significativo número relacionado a crises de reputação pode ser justificado por alguns fatores, entre eles o aumento do ativismo e da fiscalização por parte da opinião pública. É notório que atualmente qualquer transgressão gera uma série de manifestações nas redes sociais, despertam a imprensa e entidades do Terceiro Setor. Nunca foi tão fácil ocorrer uma crise de imagem (JORGE, 2010).

Nos treinamentos de crise, a palavra credibilidade tem destaque. Não se constrói reconhecimento da noite para o dia. Empresas constroem credibilidade com o passado e o presente, com atuação transparente, eficaz e ética com a sociedade, parceiros e a imprensa. Esta base é que sedimenta uma imagem. O selo da credibilidade resiste ao tempo e aos fatos. Quando eventual episódio negativo atinge as corporações, as reações passam a ser vistas em função desse patrimônio, o crédito reputacional (FORNI, 2013).

⁴ Disponível em: <http://www.aberje.com.br/ebooks/pesquisa_de_tendencias.pdf> Acessado em 30/08/2015.

A busca por um melhor desempenho empresarial é permanente. Como consequência, verifica-se uma incessante discussão científica acerca dos fatores capazes de contribuir para obtenção de melhoria e um dos focos de estudo atualmente são os ativos intangíveis, sendo que um deles é a reputação.

Nesse contexto, o problema proposto neste projeto de pesquisa, assim como as pesquisas e os estudos necessários para alcançar os objetivos e responder a questão, são tópicos que contribuirão para o crescimento do conhecimento de um tema que tem se mostrado de extrema importância para a vida prática das organizações e os estudos de comunicação, *marketing*, *Branding*, administração de empresas e gerenciamento de crises.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 GERAL

O objetivo geral deste trabalho é investigar os comentários dos perfis do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras para identificar possíveis sinais de se e como a reputação corporativa interferiu no desenvolvimento da crise da Petrobras.

1.4.2 ESPECÍFICOS

1. Estudar os conceitos de reputação corporativa e gerenciamento de crises de comunicação;
2. Fazer a análise de conteúdo nos comentários do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras;
3. Investigar os comentários dos perfis oficiais do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras para analisar se houve diferença de percepção da estatal entre os períodos de estudo deste trabalho.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O primeiro capítulo deste trabalho é dedicado aos processos metodológicos desta pesquisa, que são o estudo de caso único, pesquisa bibliográfica e documental e análise de conteúdo. Neste capítulo também consta a descrição da pesquisa e detalhamento do *corpus*.

No segundo capítulo encontra-se a pesquisa bibliográfica, onde foi feita uma fundamentação teórica das principais áreas exploradas neste trabalho. Conceitos sobre sociedade em rede, redes sociais, *sites* de redes sociais, *Facebook*, *Twitter*,

comunicação organizacional, gestão de crises de comunicação, reputação corporativa, imagem corporativa e identidade corporativa.

No terceiro capítulo encontra-se o aprofundamento do tema de pesquisa, onde é apresentada a Petrobras, a sua história e a contextualização da crise de 2014. No seguinte, o quarto capítulo, estão as características da amostra, a análise de conteúdo do *corpus* da pesquisa e a interpretação do resultado da análise. Por fim, o quinto capítulo traz a conclusão e as limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada teve o intuito de analisar, a partir de estudo teórico e empírico, a influência da reputação na gestão da crise de comunicação da Petrobras nos comentários do *Facebook* e do *Twitter* da Empresa. Ou seja, como é a prática em uso deste ativo intangível?⁵ Será que a reputação tem impacto real em uma situação prática? E se aplicada em um momento desfavorável como são as crises?

Para tentar responder essas questões, foi desenvolvido um estudo de caso único, em que foi escolhida a crise da Petrobras, chamada por este trabalho de crise de 2014. O estudo do caso da crise da Petrobras foi escolhido pela notoriedade da crise, a importância da empresa para o Brasil e pela posição privilegiada dela nos *rankings* reputacionais anteriores à crise.

Para isso, este trabalho procurou trazer em sua fundamentação teórica, conhecimentos sobre a sociedade em rede, para compreender os delineamentos da sociedade conectada, assim como as transformações provocadas pelas tecnologias e pela Internet, principalmente, dos *sites* de redes sociais. Também foram explorados conceitos de comunicação organizacional, de gestão de crises de comunicação, de reputação, de imagem e identidade organizacional. Por último, este trabalho procurou contextualizar a Petrobras e a crise de 2014.

A formulação da parte teórica deste trabalho foi feita através das revisões bibliográfica e documental, e de uma entrevista em profundidade com a professora Dra. Ana Luísa Almeida, a especialista em reputação corporativa escolhida por este trabalho. Em um breve currículo, Ana Luísa, é presidente do *Reputation Institute* Brasil, consultora

⁵ Ativos intangíveis são propriedades empresariais que não são mensuráveis de forma tangível, ao contrário, são difíceis de serem estimadas, mas significadamente percebidas na aceitação da empresa e no seu valor de mercado (ARGENTI, HOWELL, 2005)

com vasta experiência em comunicação organizacional, doutora em administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), mestre em comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), professora de graduação e pós-graduação em comunicação na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) e na Fundação Dom Cabral.

O estudo empírico realizado nesta pesquisa é composto pela análise de conteúdo de comentários dos perfis oficiais da Petrobras nos *sites* de redes sociais *Facebook* e *Twitter*, por um período de 21 meses. Desses, seis meses e 17 dias correspondem ao período anterior ao início da crise e 14 meses e 14 dias correspondem ao período de crise. O objetivo dela é tentar responder o problema de pesquisa deste trabalho. O tipo de pesquisa a ser realizada é exploratória, ou seja, o tema a ser estudado remete a uma questão pouco explorada como trabalho científico e essa pesquisa também é descritiva, ou seja, não tem como preocupação o teste de teorias ou hipóteses, mas a descrição de um fenômeno particular.

2.1 ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que investiga um fenômeno dentro da realidade em que ele aconteceu ou está acontecendo, sendo esta, aliás, uma das características mais importantes do estudo de caso: o contexto. Ela usa vários procedimentos metodológicos que se complementam e em conjunto formam um resultado sólido de pesquisa. Seus componentes mais importantes são o problema, as hipóteses, as unidades de análises, a lógica ligando os dados com as hipóteses e o critério de interpretação das descobertas (YIN, 2003).

Segundo Yin (2003), o problema recebe destaque no estudo de caso. Deve ser o primeiro componente pensado em uma pesquisa e cuidadosamente elaborado, pois fornece uma importante indicação sobre as estratégias a serem utilizadas no trabalho, além de esclarecer qual é a natureza do estudo.

O próximo passo são as unidades de análise, os fenômenos ou eventos a serem estudados, os objetos que serão investigados para responder o problema de pesquisa. Nesta fase é necessário enquadrar a realidade dos fatos do estudo com fundamentação teórica. Este embasamento ajuda a definir a pesquisa apropriada, identificar os dados que devem ser coletados. O próximo passo são as análises. O autor ressalta dois procedimentos importantes: o de associar os dados com as teorias apresentadas no embasamento e a definição de critérios para interpretar as descobertas (YIN, 2003).

Já Nisbet e Watt (1984 apud DUARTE, 2009) apontam três fases para o desenvolvimento do estudo de caso: a fase exploratória, quando se deve fazer a fundamentação teórica, a explicação dos pontos críticos e o conhecimento do objeto estudado, para então passar para a próxima fase, a de coleta de dados. Por último, deve vir a análise e interpretação dos resultados e a redação das conclusões finais. (NISBET, WATT, 1984 apud DUARTE, 2009)

Sobre as características essenciais do método, Duarte (2009), aborda o particularismo em forma do estudo de um fenômeno particular, a redação detalhada das análises do estudo e dos seus resultados, a explicação de novos descobrimentos e as interpretações. Outra característica em destaque é a utilização do raciocínio indutivo, “segundo o qual os princípios e generalizações emergem a partir da análise dos dados particulares” (DUARTE, 2009, p.217).

Os estudos de caso podem ser de um único caso ou de múltiplos. Este trabalho seguirá um estudo de caso único, que é justificável por Yin (2003) em casos de condições únicas e específicas, como: um teste a uma teoria existente, uma rara e única circunstância, um caso representativo que permite ampla avaliação do que se pretende estudar.

Yin (2003) chama atenção para o cuidado que deve ser tomado em não se desviar das análises propostas, já que o estudo de caso possui muitos detalhes que podem ser explorados, o que facilita a dispersão e o encaminhamento do trabalho para rumos não previamente planejados.

O estudo de caso possui muitas técnicas semelhantes aos estudos de história, mas apresenta os diferenciais de lidar de forma completa com o caso estudado, através de análise de documentos, observação direta dos eventos estudados e a possibilidade de entrevista com pessoas envolvidas no evento.

Como parte da estratégia do estudo de caso, este trabalho usará três métodos/técnicas de pesquisa, que serão melhores desenvolvidos abaixo: revisão bibliográfica e documental, análise de conteúdo e entrevistas.

2.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

A pesquisa bibliográfica é um levantamento das obras já publicadas. É o planejamento inicial de qualquer trabalho de pesquisa, a exploração de tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto. Vai desde a identificação das referências adequadas e as problematizações do tema estudado até a apresentação de toda essa

literatura e as interpretações do pesquisador em um texto (LAKATOS, MARCONI, 2011).

A pesquisa documental segue os mesmos passos da revisão bibliográfica, mas a diferença é que ela utiliza fontes primárias, ou seja, publicações de origem da própria instituição organizadora das observações (LAKATOS, MARCONI, 2011).

Ambas as pesquisas são complementações à bagagem pessoal do pesquisador. Vão acompanhar o trabalho acadêmico desde a sua concepção até a conclusão, através do enriquecimento das fundamentações teóricas de resultados encontrados (STUMPF, 2009).

Além de método de pesquisa de trabalhos, as pesquisas bibliográfica e documental também orientam a organização das informações captadas na literatura e nos documentos utilizados e consideradas relevantes. São os fichamentos, chamados por Stumpf (2009) de registro das anotações; a autora considera importante conter as referências, o local onde a obra ou documento está armazenado, para facilitar um possível e necessário retorno a obra e também as palavras-chave dos assuntos encontrados.

2.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO

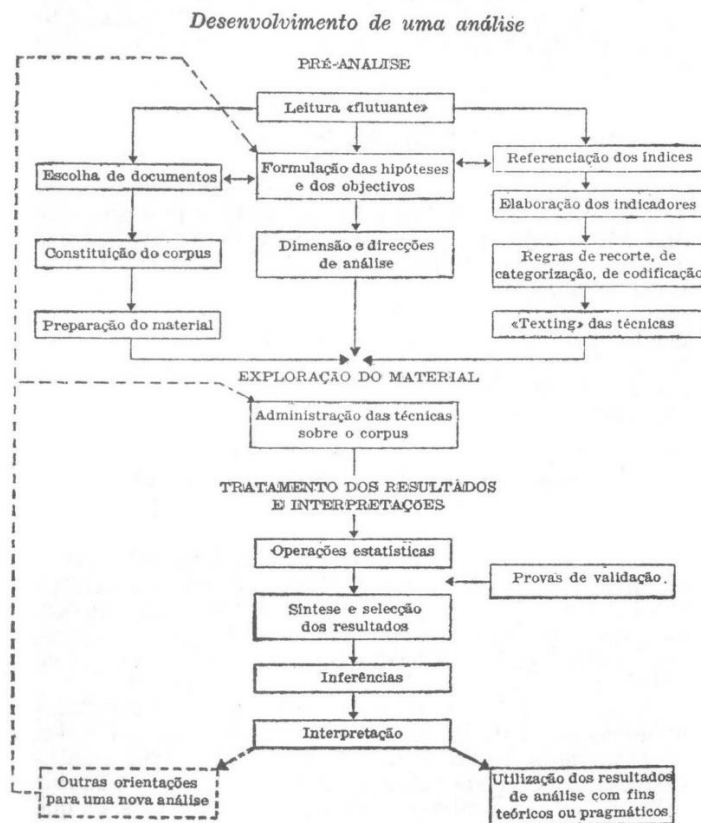
Com a análise de conteúdo pretende-se fazer uma investigação para descobrir a percepção de reputação. O *corpus* desta pesquisa é composto unicamente por material textual, coletado a partir de dados primários, diretamente da página oficial do *Facebook* da Petrobras. São 87.630 comentários do *Facebook* e 2.013 *Tweets* do *Twitter* publicados no período de 30 de setembro de 2013 a 30 de setembro de 2015.

A composição do *corpus* buscou privilegiar o período com o maior número de acontecimentos significantes para a análise proposta neste trabalho, de modo que fosse assegurado o englobamento de dois períodos, seis meses de período anterior à crise e um ano e meio de desenvolvimento da crise. Em busca de detalhar os procedimentos desse método, abaixo vamos explorar as características de maior destaque na visão de Bardin (2007).

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas e métodos de análise, muito utilizado na comunicação social, visando buscar a informação não aparente de um determinado texto. Através de indicadores, quantitativos ou não, criados pelo pesquisador, pode-se perceber a inferência de conhecimentos relativos às condições de recepção das mensagens estudadas (BARDIN, 2007).

A figura 3 esquematiza as etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo:

Figura 1 – Desenvolvimento da análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2007, p.96)

2.4 DESCRIÇÃO DA PESQUISA E DETALHAMENTO DO *CORPUS*

Analisar a influência da reputação sobre a crise da Petrobras não é uma procura pelo óbvio, pelo concreto. É algo que Bardin (2007) especifica, ao conceituar análise de conteúdo, como a busca de um significado ou de um resultado que não é claro, objetivo, explícito. É um entendimento subjetivo, construído através da interpretação dos dados e da inferência das características do *corpus* de análise.

O uso de uma metodologia com essas características é, também, uma condição para interpretar os efeitos de temas intangíveis, como a reputação. Dessa forma, a análise feita neste trabalho e que será apresentada adiante, se baseou e seguiu rigorosamente métodos científicos de coleta e interpretação de dados, mas a sua essência é subjetiva. Os dados aqui apresentados poderiam ser identificados em qualquer outra pesquisa que segue as mesmas metodologias e tivesse a mesma escolha do *corpus* de pesquisa, mas a

interpretação deste conteúdo e as considerações desta análise é o que se espera como contribuição deste trabalho.

A ideia principal foi entender como a reputação influencia os *stakeholders*. Testar se este ativo intangível se configura realmente como um capital social construído capaz de influenciar nas decisões dos diversos públicos ligados a empresa, até mesmo na fidelidade desse público em situações de dificuldade. E é aí que surge a crise corporativa como um dos pontos a serem estudados nesse trabalho. A crise é um momento extremo, em que a empresa é vista com ceticismo. Se diante de um momento de hesitação como esses, a empresa conseguir manter o apoio do seu público ou ter a chance de se posicionar antes de condenações, não há nenhum outro momento em que a reputação pode ser mais testada.

A crise da Petrobras foi escolhida pela notoriedade da crise, pela variação de reputação da empresa nos *rankings* medidores durante o período de estudo, pela disponibilidade de material para análise e pelo reconhecimento em que a comunicação da empresa tem. A Petrobras tem um histórico de crises grandes, mas pela dimensão da crise causada pela operação Lava a Jato e pela sua atualidade, esta foi a escolhida por este trabalho.

Como o que nos interessa é perceber o impacto da reputação no conteúdo dos comentários dos *sites* de redes sociais e as suas possíveis variações diante de um momento de crise, foi considerado como marco inicial dela a primeira notícia publicada em um grande veículo de comunicação sobre a operação Lava a Jato com referência ao envolvimento da Petrobras. O que ocorreu em 17 de março de 2014, data da deflagração da operação Lava a Jato pela Polícia Federal.

Para detectar a percepção de reputação da Petrobras era necessário ter acesso a materiais que expressassem a verdadeira opinião dos *stakeholders* sobre a empresa. Além disso, era importante que esse material abrangesse um considerável período de tempo suficiente para detectar a reputação, que não é um ativo construído rapidamente. Então por característica particular da reputação, o período de análise necessitaria ser longo. Por se tratar de um período do passado, era necessário encontrar um material de análise do mesmo período, não sendo possível entrevista, enquete, formulário ou qualquer outro método de verificação de fatos presentes. Com isso, as mensagens de redes sociais eram as que atendiam o maior número de critérios. Não todos, já que não há como se certificar que todos os *stakeholders* da Petrobras se manifestaram nas redes sociais da empresa. Porém, através desse material era possível ter acesso a percepção de reputação da

Petrobras através de manifestação espontânea dos usuários; Era possível ter acesso a um material que abrangia todo o tempo de estudo e também era possível estudar o contexto dessas manifestações com as ações de comunicação da empresa.

As redes sociais escolhidas para serem parte desse estudo foram o *Facebook*, pela disponibilidade do material de análise e por ser a rede com mais participação do público dentre todas as oficiais da Petrobras e o *Twitter*, a segunda maior rede social da Petrobras, como tentativa de atender a recomendação da banca de qualificação para não congregarem os dados da pesquisa em uma só fonte de origem.

Assim, foi definido o período de 24 meses de estudo, com início em 30 de setembro de 2013 e fim em 30 de setembro de 2015. Referentes a cinco meses e 17 dias de estudo anteriores a primeira veiculação da operação Lava a Jato em um grande veículo de imprensa, e 18 meses e 14 dias de estudo posteriores. No total, foram somados 197.246 mil comentários do *Facebook* e 4.113 mil *Tweets* do *Twitter* durante o período, mas deste total foram retirados todas as manifestações que se resumiam em apenas risadas, o uso exclusivo do termo sim ou não ou equivalentes, como “acho que sim”, “pode ser”, “acho que não”, ou manifestações visuais sem nenhum texto, como carinhas, fotos, figuras e vídeos, ou *links* para outros sítios eletrônicos, ou mensagens repetidas pelo mesmo usuário. Após esse processo, restaram 89.643 mil comentários do *Facebook* e 2.013 *Tweets* do *Twitter*.

Acontece que por um erro na coleta do objeto de estudo, os comentários do *Facebook* foram coletados a partir de 30 de agosto de 2013, um mês antes do início do estudo proposto, e foi a partir desses comentários que a análise foi iniciada. Após detectado o erro, todas as análises referentes a esse mês adicional foram excluídas e o trabalho continuou com as análises a partir de setembro, conforme proposto inicialmente. Porém, chegando a data estipulada para o fim da análise do corpus proposto, apenas 78.211 comentários do *Facebook*, de um total de 89.643, haviam sido analisadas. Devido ao apego ao projeto inicial proposto, ainda foram analisadas mais 9.325 comentários até que o tempo restante para a interpretação das análises, redação do trabalho, entre outras atividades não permitisse que todos os comentários fossem analisados.

Com isso, foi modificado o período de análise contemplado nessa pesquisa, com a diminuição do tempo de análise e do número de comentários do *Facebook*. Contudo, com a intenção de realizar um estudo com a maior quantidade de contribuições possíveis, as análises dos comentários referentes ao período de 30 de agosto de 2013 a 29 de setembro de 2013, que haviam sido excluídas, foram reintegradas a esta pesquisa.

Dessa forma, o período de estudo empírico contemplado neste trabalho é de 21 meses. A contar com início em 30 de agosto de 2013 e fim em 30 de maio de 2015. O que representa seis meses e 17 dias anteriores a data de início das veiculações sobre a corrupção dentro da Petrobras na imprensa e 14 meses e 14 dias posteriores a essa data. Dessa forma, o corpus de pesquisa desse trabalho é formado por 87.630 comentários do *Facebook* e 2.013 *Tweets* do *Twitter*.

Os comentários do *Facebook* representam todas as manifestações publicadas na rede social durante o período de tempo proposto para análise neste trabalho e os *Tweets* do *Twitter* representam as manifestações do período de 23 de dezembro de 2014 a 30 de maio de 2015, conteúdo disponível no momento da coleta dos dados.

Após a constituição do *corpus* da pesquisa empírica, foi iniciada a pré-análise de conteúdo das mensagens postas. Conforme a ordem definida por Bardin (2007), a análise de conteúdo (AC) é iniciada com a familiarização dos textos a serem analisados. Deste reconhecimento, em conjunto com os conceitos da metodologia, foi formulado um quadro padrão com os indicadores a serem utilizados na análise do *corpus*.

Nesta pesquisa empírica os indicadores são a data de publicação do comentário, as palavras-chave que representam o conteúdo abordado no texto, a menção de alteração de percepção da reputação da Petrobras pelo usuário e as categorias temáticas, identificadas através da observação de maior ocorrência nos comentários selecionados, como podem ser observados no formulário de análise (quadro 1), exposto abaixo, criado apenas para ser utilizado no processo prático de análise.

QUADRO 1: Formulário de análise do *corpus* de pesquisa

Continuação na próxima página →

QUADRO 1: Formulário de análise do *corpus* de pesquisa

NOME:						
DATA: :				Palavras-chave		
C A T E G O R I A S	1	Busca de informação				
	2	Elogio ou defesa	2.1	A Petrobras de forma geral		
			2.2	Funcionários		
			2.3	Tecnologia desenvolvida		
			2.4	Apoios esportivos		
			2.5	Outros		
	3	Colaboração em resposta a outros usuários				
	4	Busca de conflito				
	5	De cunho políticos				
	6	Relacionados a concursos e empregos				
	7	Reclamações ou críticas	7.1	Corrupção:		
			7.2	Práticas de gestão		
			7.3	Combustíveis		
7.4			Gastos			
7.5			A Petrobras			
7.6			Outros			
8	Outros					
Há menção de mudança de percepção da empresa?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	

Fonte: desenvolvido pela autora (2016)

As categorias são:

1) Busca de informação (solicitação de informações gerais ou específicas; envolve possível troca de informações);

2) Elogio ou defesa (expressão de elogio ou incentivo à Petrobras ou por ações desenvolvidas ou apoiadas por ela; não envolve troca de informações). Nesta categoria foram criadas cinco subcategorias. São elas:

2.1) A Petrobras de forma geral (elogios à marca, à empresa como um todo);

2.2) Funcionários da Petrobras;

2.3) Funcionários (elogios ao corpo técnico, independentemente do cargo);

2.4) Apoios esportivos (patrocínios a atletas e categorias esportivas); 2.5)

Outros (elogios a qualquer outro tema que não esteja englobado em uma das subcategorias anteriores).

As categorias seguintes são:

3) Colaboração em resposta a outros usuários (respostas de usuários a perguntas de outros; envolve troca de informações);

4) Busca de conflito (comentários que ultrapassam o questionamento, o elogio, a crítica e a sugestão pacíficos e que demonstram falta de respeito para com a opinião de outros usuários, cobranças agressivas, polêmicas etc.);

5) comentários de cunho político (manifestações de ordem política, envolvendo a Petrobras ou apenas assuntos políticos alheios à empresa);

6) comentários relacionados a concursos e empregos (textos sobre os concursos que ocorreram durante o período de estudo e vagas de emprego na estatal);

7) Reclamações ou críticas (expressão de reclamações sobre a Petrobras e a assuntos relacionados a ela. Não envolve troca de informações, são declarações). Nesta categoria foram criadas cinco subcategorias. São elas:

7.1) Corrupção (manifestações que envolvem o esquema de corrupção instalado dentro da companhia por anos ou qualquer prática associada);

7.2) Práticas de gestão (críticas às práticas e às decisões adotadas pela empresa, assim como aos seus funcionários);

7.3) Combustíveis (reclamações sobre os preços de venda ou qualidade dos combustíveis nos postos espalhados pelo país);

7.4) Gastos (reclamações sobre quantias gastas em determinado investimento, contrato, ou qualquer outra ação da companhia, assim como gastos em publicidade, patrocínios, eventos);

7.5) A Petrobras (críticas a diretas à empresa, sua história e sua marca);

7.6) Outros (críticas a qualquer outro tema que não esteja englobado em uma das subcategorias anteriores).

8) Outros (corresponde a qualquer outra temática que não abordada nos demais itens), seguido do último indicador da pesquisa, a menção de mudança de percepção da empresa durante os diferentes cenários, anteriores à crise, na iminência e durante a crise, no comentário analisado.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 CRISE CORPORATIVA E GESTÃO DE CRISES

A crise é mais que um momento de dificuldade para as empresas. Jonathan Bernstein (2009 apud Forni, 2013, p.7), um dos mais conceituados gestores de crises dos Estados Unidos, define crise como “qualquer situação que ameça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, seriamente interromper um negócio, arranhar reputações ou impactar negativamente o valor de mercado.” Ela representa risco de perda, e não um simples momento de dificuldade, de ativos e recursos tangíveis ou intangíveis. É um momento de incertezas, que pode ter causas e repercussões variadas, como:

uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou consequências de erro humano. Uma crise tem impacto financeiro potencial ou real significativo nas empresas e, geralmente, afeta vários públicos em mais de um mercado (ARGENTI, 2011, p.313).

Como descrito por Paul Argenti (2011), crise pode ser uma decorrência de um fato específico, como um acidente, ou a consequência de uma falha de conduta da organização, como a omissão de problemas, um posicionamento considerado insatisfatório para os *stakeholders*, entre muitas outras causas. Podem ser que ocorram impactos permanentes ou não, mas certamente será um momento de pressão e ameaça, onde as ações da empresa determinarão o quão afetadas elas serão pela crise, e de teste do preparo e da capacidade da empresa de gerir uma crise.

Dessa forma, a crise corporativa pode ser definida por uma ameaça real e um alto nível de incerteza, quanto à existência da empresa, à reputação e ao patrimônio

financeiro dela. Em geral, as crises não chegam de surpresa, danificam a confiança dos *stakeholders*, demandam uma necessidade urgente de ação e requerem tempo e esforço para serem gerenciadas e quem sabe superadas. Uma das maiores preocupações da empresa nesse momento é: o que vão falar sobre ela nesse momento? Ou seja, qual será a repercussão dessa crise? (FORNI, 2013).

Mitroff (2001, apud FORNI) afirma que, excluídos os desastres naturais, sobre os quais as empresas não têm nenhum controle, todas as outras crises são causadas por erros que poderiam ser evitados ou corrigidos antes de se tornarem a causa de uma crise. Tal afirmação pode ser confirmada pela pesquisa do *Institute for Crisis Management*⁶, que investigou por dez anos a causa de crises corporativas nos Estados Unidos e concluiu que cerca de 80% delas ocorriam por problemas de gestão ou envolvimento de empregados.

Esses problemas podem ser identificados na fase que antecede a crise, segundo Argenti (2011). Para isso, os gestores da empresa devem estar sempre atentos e conectados às diversas partes da organização, além de frequentemente encomendar auditorias que possam detectar riscos.

Apesar de os esforços de prevenção reduzirem a probabilidade da ocorrência de crises, eles não são uma garantia de isenção. As características atuais de um público muito mais participativo, interessado e crítico devem ser sempre um alerta para a corporação (COOMBS, 2011). O aumento dos fatores que ameaçam a ocorrência de crises é uma realidade. O crescente ativismo por parte dos *stakeholders* obriga as organizações a estarem preparadas para lidarem com uma crise e a gerirem de forma eficaz (COOMBS, 2011).

A gestão de crises surgiu de estudos mais aprofundados, elaborados ou encomendados por grandes empresas a partir de 1970 (COOMBS, 1991). O intuito era entender as crises corporativas americanas e aprender com elas para evitar uma repetição. Essa é a essência da gestão de crises, para Mitroff (2001), um dos autores mais conhecidos sobre o tema nos Estados Unidos. Na definição dele, gestão de crises é o estudo de casos passados e a identificação do que pode ser feito para prevenir repetições ou, se inevitavelmente ocorrerem, o que fazer para que o impacto seja menos negativo para as organizações. Ou seja, compreensão dos mecanismos já utilizados, e reconhecimento dos

⁶ Disponível em: www.icm.com. Acessado em: 09/05/2015

resultados interessantes, que podem ajudar em novas crises e de outros que não tiveram bons resultados, e portanto, devem ser evitados.

Já para Fink (2002), qualquer medida que antecipe uma situação de crise ou remova a incerteza de uma situação ameaçadora, e em razão disso permita um maior controle sobre os acontecimentos seguintes, é gerenciamento de crise. Portanto, no momento em que a empresa começa a tomar atitudes para evitar uma possível crise, ela já está fazendo a gestão da crise.

Porém, ainda há confusão, ou negligência, quanto à prática de gestão de crises pelas empresas (FORNI, 2013), porque, em muitos casos, o termo ainda é associado à reação da organização à ocorrência de uma situação limite, tomada quando a crise já é uma realidade. Nesse momento fica mais difícil fazer uma boa gestão, assumindo o controle da situação para minimizar o potencial dano causado por uma crise ao negócio e a reputação da organização (MITROFF, 2001).

Os estudos prévios mostraram a Coombs e Holladay (2011), que o ciclo de gestão mais eficiente de crises deve incluir três fases. A primeira, de prevenção, deve ser dedicada a pesquisas e ações, onde seriam detectados sinais de problemas que possam desencadear uma crise. Identificados esses sinais, as empresas devem tentar evitar que eles evoluam para uma crise e, ao mesmo tempo, elaborar um plano de crise. A segunda fase, de enfrentamento de crise, onde os componentes de preparação, pensados na fase anterior, devem ser colocados em prática como resposta ao evento negativo. Ao mesmo tempo, a empresa deve continuar suas atividades ou tentar retomá-las. A terceira e última fase deve ser dedicada à revisão, avaliando a resposta à crise para determinar o que foi feito certo e errado durante a sua gestão.

A prevenção prepara a organização para uma crise, mostra que ela está organizada e disposta a criar mecanismos de prevenção de crise. Para Hoffmann (2011), prevenir uma crise demonstra responsabilidade social com os *stakeholders* e, em contrapartida, gera confiança na instituição. Os mecanismos de prevenção de crise são a gestão de risco, a auditoria de vulnerabilidades, os planos de crise e os treinamentos ou simulações de crise, os quais serão explorados abaixo:

A gestão de risco é composta pelo diagnóstico de ameaças, a criação de planos de defesa e de resposta e as reações para mitigar essas ameaças. O risco ainda não é crise, mas se não for gerido de forma satisfatória, pode vir a ser (ARGENTI, 2011). Neste momento, é usada a comunicação de risco, definida por Argenti (2011) como a

comunicação responsável por suprir os *stakeholders* com orientações necessárias para tomar decisões diante de riscos.

É importante salientar que a comunicação de risco é diferente da comunicação de crise. A segunda só é usada na reação diante um fato já consumado. A comunicação de risco ajuda as pessoas a se informarem, monitorarem e reagirem a determinados riscos, que poderiam resultar em crises. Funciona como um alerta para evitar que o pior aconteça, ou, pelo menos, minimizar os efeitos. A comunicação de risco é importante porque ajuda a população a se informar, entender os riscos, reduzindo assim a sensação de insegurança e a falta de conhecimento sobre as ameaças que estão expostas (FORNI, 2013).

Mas em determinados casos é necessário mais do que informações. Há riscos que desabrigam famílias, que precisam de um transporte rápido para as pessoas, que intoxica animais, que danifica a natureza, enfim, que modifica a normalidade de uma situação. Nesses casos, a organização precisa ter um plano de contingência, também chamado de planejamento de riscos, plano de continuidade de negócios ou plano de recuperação de desastres (FORNI, 2013). Nele estão as ações preventivas com o objetivo de controlar uma situação de emergência e de minimizar as consequências negativas.

Outro processo importante na fase de prevenção de uma crise é a auditoria de vulnerabilidades. Ela vai inspecionar periodicamente a empresa à procura de fragilidades, de possíveis falhas que podem resultar em uma crise e mostrar com mais assertividade a forma de saná-las. Ela pode ser contratada, ou ser feita por um funcionário da empresa, mas é recomendável que seja feita por um consultor externo que não tenha ligações com a empresa, para uma análise mais isenta e imparcial, conquistando, assim, maior eficácia dos resultados (COOMBS, 2001; ARGENTI, 2011; FORNI, 2013).

Além da auditoria de vulnerabilidades, a empresa deve escutar todos os seus *stakeholders*, para descobrir problemas e encontrar soluções. Afinal, as perspectivas de risco e de crise para as pessoas são diferentes e poucas pessoas conhecem a empresa em toda a sua dimensão. Cada um pode ter percepções específicas que os dirigentes das empresas não conseguem identificar, já que, muitas vezes, os executivos acreditam que conhecem os riscos da organização mas não sabem da existência de fatores operacionais e também de externos, sobre os quais a empresa tem pouco ou nenhum controle (ARGENTI, 2011; FORNI, 2013).

Um exercício desafiador que Forni (2013, p.73) sugere para os dirigentes e gestores é submeter, nas reuniões estratégicas da empresa, um questionário com perguntas-chave: “quais as três piores crises que poderiam acontecer com a nossa

organização? Quais as piores crises que poderíamos enfrentar nos próximos meses? Para quais estamos preparadas? Para quais não estamos preparadas? E por quê?”

Detectada a vulnerabilidade, é hora de estudá-la. Para isso, são reunidas o máximo de informações possíveis sobre a questão, para análise e identificação das melhores estratégias para lidar com a vulnerabilidade encontrada. Tanto para tentar mitigar o problema ou para se preparar para um possível crise. Essas estratégias “não precisam ser certas e imutáveis”, porque são formuladas em cima de suposições que podem variar conforme os contornos na vida real (FORNI, 2013, p.112). Mas, devem ser pensadas para serem colocadas em prática, caso a crise ocorra. Juntadas todas as informações e estratégias, o plano de crise é criado.

O plano de crise corresponde ao planejamento da gestão da crise. Ele precisa conter todas as informações referentes a essa potencial crise e as formas encontradas para lidar com elas. Forni (2013), ressalta que, nesse momento, a crise deve ser pensada em sua pior e mais grave possibilidade. Afinal, é melhor estar preparada para o pior do que se surpreender com a intensidade e gravidade de uma crise. Porém, ele garante que essa não é a atitude padrão das organizações brasileiras, onde “não há a cultura de planejar” (FORNI, 2013, p.110).

Conforme abordado anteriormente, o plano de crise pode e deve ser flexível, suportando as variações da crise real, e de fácil e rápido entendimento. Não há um modelo padrão, uma fórmula pronta, em que a organização encaixa os dados e sai um plano perfeito. A seguir são expostas as informações que devem estar contidas em um plano de crise, de acordo com modelo preparado por Forni (2013, p.121), em adaptação ao roteiro de Bernstein (2011, 20-23).

- a) Índice: texto introdutório com objetivos, meta, escopo e políticas relevantes, como facilitar para a equipe localizar o conteúdo com rapidez.
- b) Documentação: oportunidade para o gabinete de crise conhecer e enumerar as ações a serem tomadas durante uma crise; inclui também levantar contatos imprescindíveis e informações (banco de dados) a serem informados aos *stakeholders*, principalmente a mídia, no caso de uma crise.
- c) Centro de operações de emergência: para ser usado pelo gabinete de crise (endereço, detalhes sobre instalações, serviços de comunicações, infraestrutura, segurança, emergência).

- d) Gabinete de crise: um time pequeno de executivos seniores comandará as ações do quartel-general da gestão de crise.
- e) Responsabilidades e atribuições dos membros do gabinete de crise, no caso de uma crise grave: equipes suplementares de crise: recomendadas para organizações com múltiplas sucursais, até mesmo no exterior; equipes alternativas de crise, para a eventualidade de falha ou ausência dos membros do gabinete de crise.
- f) Cenário da crise: eleger os piores e escolher dois ou três para treinamento simulado, que poderá ocorrer uma vez no ano.
- g) Desenvolver um Manual de Gerenciamento de Crises: esse manual deve ser um documento prático, objetivo, com as principais diretrizes da empresa.
- h) Auditoria de vulnerabilidades: anual ou semestralmente a empresa procederá um levantamento para identificar todas as áreas e situações com probabilidade de gerar crises. Esse levantamento será a base do plano de crise.
- i) Recursos financeiros, materiais e humanos da equipe de crise: infraestrutura necessária para manter contato com as demais equipes, numa crise; incorporar ao planejamento estratégico e contemplar orçamentos para viagens, treinamento, simulações, manuais, material de divulgação.
- j) Procedimentos e alternativas de comunicados para cada cenário: internos e externos; modelos de notas para divulgação imediata, em casos de crises previstas ou prováveis. Algumas notas poderão ser preparadas previamente pela área jurídica e podem ser incluídas no manual de gerenciamento de crises.
- k) Porta-vozes: diretores ou empregados autorizados a falar com a imprensa, treinados e preparados.
- l) Uma vez no ano, ou semestralmente, organizar uma crise simulada: os treinamentos poderão simular uma crise. As conclusões e eventuais falhas e correções devem ser catalogadas para análise da equipe de crise.
- m) Internet: criar antecipadamente endereço alternativo do site, para o caso de crise que afete a área tecnológica da organização, como alternativa para comunicação imediata com os principais *stakeholders*. Este plano B deve estar pronto para ser usado.
- n) *Call Center*: Sistemas de atendimento emergencial, para uso durante a crise. Criar uma central com capacidade operacional para atendimento especial, pessoal especialmente treinado e suporte técnico adequado.

- o) Protocolos de comunicação: fluxo de informações (sistemas e pessoas) que recebem e processam informações sobre crise na organização. Todos os nomes e contatos devem constar no plano de crise, abrangendo nomes, endereços, telefones, qualquer tipo de contato de todos os membros e suplentes do comitê de crise; distribuição a todos os empregados da empresa, cientes do que fazer e quem chamar na eventualidade de uma crise.
- p) *Stakeholders*: relacionar todos os públicos de interesse da organização, a começar pelos principais.
- q) Método de comunicação das ações: cada grupo de *stakeholders* deve estar relacionado com *e-mails*, SMS, telefone e demais dados antecipadamente; além dos tipos de informação que cada um deve receber, durante a crise.

O plano de crise é único para cada crise em potencial. Ele não abrange diferentes possibilidades de ocorrências. Para cada caso, deve ser estabelecido um plano de crise específico. Ele deve ser como um guia de informação, cujo conteúdo deve ser consultado periodicamente para estar atualizado e na memória dos membros da corporação, pois, quando a crise ocorre não há tempo hábil para essa preparação (FORNI, 2013), e não adianta a formulação do plano se ele não for devidamente testado, deixando claro o papel e as responsabilidades de cada membro na crise.

O treinamento ou simulação de crise inclui o teste das ações propostas no plano de crise, mas, no que se trata da comunicação, o exercício normalmente é o preparo de porta-vozes, com cursos de *media training* e simulações de crises. O intuito é preparar para o momento de crise, onde saber lidar com a pressão é fundamental.

Quando a crise propriamente dita está instaurada, o mais importante é agir rápido e de forma precisa. É o momento decisivo, que os especialistas chamam de *the turning point* (o ponto decisivo). É nesta hora, que a empresa consegue segurar e resolver o problema, ou deixá-lo se desdobrar e se agravar. Exige reação imediata, liderança decidida e pro atividade, porque necessita de comando, de atitudes ousadas, de ações e de demonstrar segurança (FORNI, 2013).

Comunicação

Na crise, a comunicação é tão fundamental quanto as decisões administrativas. Ela é “parte integrante da solução da crise, e não um acessório, algo que poderia melhorar a situação. Não há como administrar uma crise sem o requisito comunicação” (FORNI,

2013, p.168). Responsável por ser o elo entre a empresa e os seus *stakeholders*, ela pode definir o percurso da crise se conseguir se estabelecer como fonte de informação (COOMBS, 2001). Para isso, precisa ser ativa já no início da crise, divulgando o que está acontecendo e o que está sendo feito sobre a crise.

Há três palavras implícitas na boa comunicação de crise: abertura, velocidade e inteligibilidade (FORNI, 2013). Ela não pode ser precipitada, nem retardada. A comunicação é precipitada, quando apresenta inconsistências ou são evasivas, porque ainda não existem informações suficientes para divulgar ou porque, deliberadamente, a empresa não quer divulgar informações sobre a crise. Tomar decisões, as quais serão divulgadas na mídia, em um momento desfavorável, não é tarefa fácil, por isso é importante a elaboração prévia de um plano de comunicação de crise.

O plano de comunicação de crise detalha todo o planejamento de comunicação de uma crise, como: escolha da equipe de comunicação de crises, plano de comunicação interna, a estratégia de mídia, uma lista de potenciais fragilidades da organização e os planos para lidar com elas, no que respeita, principalmente, aos *stakeholders*. Essas informações sobre a empresa e os principais programas de negócios devem ser constantemente atualizadas. O plano de comunicação deve ter sido elaborado previamente e sempre estar pronto. Argenti (2011), recomenda a sua atualização periodicamente para estar em congruência com os valores e as demandas da organização. Testar os pontos possíveis, também é fundamental, para perceber se o resultado é compatível com a estratégia (FORNI, 2013).

Ele precisa ser claro e objetivo, estar disponível para todos os envolvidos na crise, porque o setor de comunicação é o responsável por elaborá-lo e atualizar as suas informações, mas é a organização como um todo que vai colocar o plano em prática (FORNI, 2013). Porém, ele não faz milagres. Por mais elaborado que ele seja e por mais estratégias que ele contenha, o resultado da comunicação de crise vai depender de como era a comunicação da empresa antes da crise. Se era ativa, profissional e integrada, provavelmente a comunicação de crise também será eficiente (ARGENTI, 2011), até mesmo porque a empresa já tinha um setor de comunicação preparado antes da crise.

Um dos focos de atenção da comunicação de crises, é o relacionamento com a imprensa, um dos públicos decisivos na hora da crise. Isso porque ela é capaz de divulgar a crise, atrair a atenção das pessoas, resgatar falhas passadas, pressionar autoridades a tomarem uma atitude exemplar (COOMBS, 2001). Falhar nesse item, portanto, pode implicar o fracasso na administração da crise, como alerta Forni (2013, p. 55):

Se a organização não tiver uma explicação imediata, clara e convincente, começa a exposição desgastante e negativa. Quando não existe uma versão imediata para a crise, a mídia ou a opinião pública não esperam. Passam a dar a sua própria versão.

A resposta à crise precisa ocorrer nos primeiros momentos da crise. A recomendação é que os primeiros comunicados sejam divulgados dentro de 15 a 30 minutos da ocorrência do evento gerador da crise (FORNI, 2013). Se a organização não assumir o controle dessa informação e divulgar uma versão oficial, outras explicações serão elaboradas e definidas como verdadeiras (FORNI, 2013).

Com a *Internet* e os *sites* de redes sociais, que modificaram as práticas de gestão de crises, as crises acontecem quase em tempo real (RECUERO, 2009). As más notícias, geradas pelas crises, por grupos de interesse, pelos concorrentes ou pelos ativistas são facilmente espalhadas na *Internet*. Ela não é apenas um canal de rápida comunicação. Ela democratizou a opinião, dando o poder ao consumidor e ao contribuinte. Essa mídia social e cidadã é um componente agravante da crise (ARGENTI, 2011).

Então, definir a versão oficial sobre a crise e se posicionar como agente ativo dos acontecimentos é um pré-requisito para poder administrar bem a crise. Nesse aspecto, é fundamental se comunicar com todos os *stakeholders*, de forma individual e diferente, porque os interesses e as explicações também são diferentes. Um comunicado de crise para os sindicatos ou empregados pode não ter o mesmo conteúdo que para os acionistas, por exemplo (FORNI, 2013).

O primeiro comunicado, voltado à imprensa e ao público em geral, serve para marcar posição e deve contemplar aspectos básicos da crise, como o que ocorreu, possíveis danos, vítimas, prejuízos, quem são os responsáveis, quando e onde ocorreu e a reação da empresa (FORNI, 2013). A empresa também deve demonstrar preocupação por qualquer vítima envolvida ou danos causados, disponibilizar o contato dos principais responsáveis pela comunicação da empresa para a imprensa e canais de atendimento do consumidor para o público geral. “A ideia é ser aquele que fornece a maioria das informações, o mais rápido possível” (FORNI, 2013, p.77).

Se no primeiro momento de crise a empresa ainda não tiver informações confirmadas para divulgar, Forni (2013) recomenda que o contato ainda assim seja feito, nem que seja com a mensagem que a empresa está averiguando as informações. “O intuito aqui, é marcar posição, se mostrar ativo”, deixar o canal aberto para trazer novos dados, assim que estiverem liberados. “O erro é o silêncio, a falta de qualquer informação” (FORNI, 2013, 177).

Porém, o autor alerta para a importância da mensagem que vai ser divulgada. A pressa para se manifestar não pode ser uma justificativa para o fornecimento de informações inverídicas, passíveis de contestação, sigilosas, ou fruto de especulações ou interpretações. É importante se posicionar, mas de forma positiva, honesta e transparente (FORNI, 2013).

A mensagem certa deve conter tudo o que interessa conhecer para deixar o problema bem claro. A mensagem deve ser construída pela equipe de crise, respaldada pela área jurídica, com uma versão clara, concisa e consistente da história. Acima de tudo, a mensagem deve ser honesta e transparente, sem nenhum fato passível de ser desmentido. O texto deve fornecer números verdadeiros sobre vítimas, prejuízos financeiros à empresa ou a contribuintes. Deve conter uma expectativa de tempo necessário para a atividade voltar ao normal ou para a correção do problema. O público quer respostas, não evasivas (FORNI, 2013, 175).

É importante a empresa se posicionar, mas de maneira pacífica, sem criar conflitos com a imprensa, com o público ou com os concorrentes. A versão da imprensa tem grande influência na opinião pública, na reação de agências fiscalizadoras e autoridades, então diante de uma relação conflituosa a crise pode ser agravada e a reputação comprometida de forma mais expressiva (DUARTE, 2011), até porque a forma como as crises afetam a marca teria a ver com o sentimento do público em relação à organização ou à própria marca (FORNI, 2013). Quando as organizações não respondem aos anseios dos *stakeholders*, frustram suas expectativas e quebram a confiança depositada por eles.

Então, organizações, culpadas ou não, que tenham os seus nomes envolvidos na crise ficam sob observação dos *stakeholders*. Se elas não se manifestarem ou não reagirem de forma satisfatória, passam a ser alvo de investigações da imprensa até que ela tenha informações suficientes para divulgar ao público (FORNI, 2013), o que pode ser prejudicial a empresa, mesmo que não tenha culpa em relação à crise, porque o seu tempo de exposição, sendo relacionado com a crise, causa um desgaste na reputação (FORNI, 2013). Mas, se por outro lado, a organização for disponível, fornecer informações claras e esclarecedoras, e no caso de culpa, assumir o erro e tentar reparar os danos, “a crise pode ajudá-la a sair de um potencial desastre com a imagem preservada, algumas vezes, até reforçada. A opinião pública encara positivamente as organizações humildes em reconhecer que erraram e irão corrigir” (FORNI, 2013, p. 62).

As mensagens comunicadas por uma organização na crise têm “um papel vital para mitigar a situação” (COOMBS, 2001, p.7). Mais especificamente, a comunicação contribui para reduzir o dano ou prejuízo provocados pelo evento de crise (FORNI, 2013).

Por isso, a gestão de crises não pode se limitar a uma solução rápida, segura e decisiva do problema operacional que causou a crise. A comunicação bem feita complementa o trabalho na área operacional. Essa é a receita da boa gestão (COOMBS, 2001).

Não há fórmulas para construir mensagens de crise, mas é preciso conhecer a crise e o público. Não adianta passar uma mensagem que a audiência não consiga captar, por isso é tão importante que cada *stakeholder* receba com comunicado diferente. Mesmo que a crise tenha sido causada por problemas técnicos específicos, a mensagem eficiente contém vocabulários simples, correto, e dados para reforçar a mensagem. Se precisar usar gráficos, que eles sejam descomplicados. A descrição dos fatos precisa ser simples e os exemplos familiares ao público. A audiência precisa entender a mensagem para poder julgar a crise (HOFFMANN, 2011, 105).

Para saber se as pessoas estão entendendo e sendo receptivas às explicações da empresa é importante escutar os *stakeholders* por meio de pesquisas encomendadas (ARGENTI, 2011), ou do controle e da avaliação das manifestações dos clientes dos canais de comunicação da organização. Afinal, uma crise gera muitos ensinamentos para a próxima. O ciclo da crise é mais ou menos regular. O período de recuperação ou revisão, quando a crise acaba, seria o estágio em que podem aparecer sinais da próxima. Então é sempre importante estar atento.

A organização que cumprisse esse ritual estaria mais bem preparada para os acontecimentos negativos cíclicos. “Quando uma organização supera as fases de uma crise, do período pré-crise ao período pós-crise, começa de novo a entrar num período de pré-crise mais bem preparada e com capacidade de administrar com muito mais eficácia a próxima” (COOMBS; HOLLADAY, 2011, p.248).

A experiência tem mostrado que a descentralização funciona melhor na crise do que a centralização, no caso da comunicação. A centralização da gestão de crises e a burocracia podem paralisar a comunicação, principalmente quando a crise tiver muitos aspectos técnicos (COOMBS, 2001).

3.2 REPUTAÇÃO

Em seu livro “Reputação: Percebendo o valor da imagem corporativa”⁷, Charles Fombrum (1996, p.1) nos provoca a pensar sobre o que determina as nossas escolhas:

⁷ Tradução livre para *Reputation: Realizing Value from the corporate image*.

Você se lembra da última vez que contratou um empreiteiro para fazer melhorias na sua casa ou apartamento? Ou da última vez que você ligou para um agente de viagem para ajudar no planejamento de uma viagem? Ou daqueles momentos não tão felizes em que você solicitou o conselho de um advogado, contador, dentista, ou médico? Pense como você escolheu especificamente aquele empreiteiro, agente de viagem, advogado, contador, dentista ou médico. Se você é como a maioria das pessoas, há grandes chances de você não ter pego o nome deles aleatoriamente. Você provavelmente os procurou porque eles foram recomendados a você por um membro da família, um amigo, ou alguém que você confia. Se foram, você os contratou baseado na reputação deles.

Tais provocações nos levam quase que inevitavelmente a questionar por que tomamos decisões com base na reputação. Para Fombrum (1996, p.3), a resposta é a garantia que a reputação agrega. Ela sinaliza a probabilidade de as nossas decisões serem certas; representa a chance das nossas expectativas serem atendidas.

A reputação incorpora a história das experiências de outras pessoas com aquele prestador de serviços. Uma boa reputação aumenta a credibilidade, nos deixando mais confiantes de que nós vamos realmente obter o que nos foi prometido (FOMBRUM, 1996, p.3).

Assim como somos influenciados pela reputação de outras pessoas, a reputação de organizações influencia na decisão de *stakeholders* quanto à escolha da empresa para se trabalhar, nas marcas e preços de produtos que serão escolhidos para compra, nos investimentos que serão feitos, na atenção e cobertura da imprensa, nas análises financeiras (FOMBRUM, 1996). Contudo, esse processo também é reverso: “da mesma forma que a reputação influencia, é influenciada pelos *stakeholders*” (FOMBRUM; VAN RIEL, 2004, in ALMEIDA, 2005), através do atendimento de expectativas impostas (ALMEIDA, 2016).

A partir de uma situação real, Almeida (2016, apêndice, p.146) exemplifica:

Imagina uma mudança de expectativa em relação a uma *Apple*. Acho que fica muito claro, na medida em que ela vai entregando produtos mais sofisticados, você cresce a expectativa. Se cresce a expectativa, a sua percepção em relação a organização vai mudando se ela não conseguir entregar.

Dinâmicas que interferem nas expectativas dos *stakeholders* acontecem a todo momento e a capacidade de lidar com elas forma a reputação da organização (ALMEIDA, 2005, 2007, 2016).

Por definição, a reputação corporativa é “uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual se demonstra sua habilidade em gerar valores

para múltiplos *stakeholders*, ao longo dos anos” (FOMBRUM e RINDOVA, 1998 apud ALMEIDA; NUNES, 2007, p.267-268). É o grau de confiança, admiração, estima, empatia que a organização tem (FOMBRUM, 1996; ALMEIDA, 2016, apêndice).

Esse grau de confiança e credibilidade é um vínculo emocional entre *stakeholder* e empresa, que expressa a capacidade dela em atender as expectativas de cada público pertencente a instituição. Dessa forma, ao atender a expectativa esperada, os *stakeholders* retribuem à empresa com a sua confiança, mas não de forma irrestrita. O vínculo emocional existe, mas precisa ser mantido através da continuidade do alcance das aspirações dos públicos da organização (FOMBRUN, 1996; 2014; RINDOVA; MARTINS, 2014; ALMEIDA, 2016, apêndice).

Sendo assim, o vínculo emocional entre empresa e *stakeholders* está atrelado ao vínculo racional, que impõe condições para uma relação positiva ou negativa entre as partes. “Ou seja, eu admiro, eu confio na organização, por quê?” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.144). Não é simplesmente eu confio na organização e ponto, os públicos reagem a partir da satisfação ou insatisfação das ações da empresa. E ao olhar para os vínculos, há estudos do *Reputation Institute*, que mostram sete dimensões que impactam mais ou menos a reputação da organização. São elas: Produtos e serviços; inovação; ambiente de trabalho; governança; liderança; cidadania, composto pela responsabilidade social corporativa e pela ambiental; desempenho e performance da organização (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.144).

Em cada uma dessas sete dimensões são avaliados diferentes atributos, que vão desde a “qualidade de produtos e serviços, confiança na entrega daqueles produtos e serviços, o grau de transparência, a percepção em relação a ética, a justiça de fazer negócios, a competência dos líderes, a confiança da gestão da organização” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.145).

Todos esses atributos racionais impactam mais ou menos o grau de estima da organização e a avaliam de uma forma global, porque a reputação é um ativo transversal e, portanto, depende e afeta todas as áreas da empresa (ALMEIDA, 2016). O resultado positivo desses quesitos podem representar garantias para o vínculo emocional criado pelos *stakeholders* e grande vantagem competitiva.

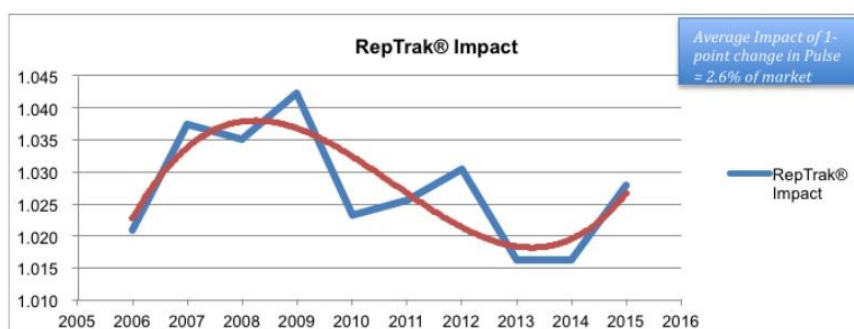
Impacto da reputação

A diferença que a reputação corporativa pode representar para uma organização é amplamente abordada na literatura dedicada ao estudo deste ativo intangível. No

entanto, é importante esclarecer que as suas vantagens não são exatas, pois a reputação é um ativo de construção social e portanto, depende de fatores que não são totalmente controlados.

Um dos estudos que demonstram o significativo impacto deste ativo intangível, intitulado “Reputação, valor e *performance* financeira”⁸, foi realizado pelo *Reputation Institute Global*, no ano de 2016. Ele indica que 48% do valor de mercado das corporações pode ser atribuído aos ativos intangíveis que indicam as percepções dos *stakeholders* em relação à empresa, seu desempenho social, a opinião de analistas e sua exposição na mídia; em outras palavras, da reputação corporativa. Os dez anos de dados analisados mostraram que, em média, um ponto de variação na percepção do público, medido pela métrica *RepTrak Pulse*⁹, corresponde a 2,6% do valor de mercado de uma empresa. Os resultados mencionados pela pesquisa podem ser vistos no gráfico abaixo (Figura 2), que demonstra a oscilação do valor anual de mercado das empresas americanas em relação aos seus devidos resultados no estudo anual feito com a métrica *RepTrak Pulse* pelo *Reputation Institute*.

Figura 2: Influência da reputação no valor de mercado das corporações



Fonte: *Reputation Institute* global (2016).

⁸ Pesquisa realizada pelo fundador e presidente do *Reputation Institute* global, Dr. Charles J. Fombrun. As análises usaram dados correspondentes a 10 anos de estudos do *Reputation Institute* global (2006 a 2016), em conjunto dos dados fornecidos por outras métricas, como: RepRisk, CSR Hub, Corporate Knights, KLD-MSCI, Newsweek e Forbes. Disponível em: <https://www.reputationinstitute.com/CMSPages/GetAzureFile.aspx?path=~\media\media\documents\reputationandfinancialperformance-fombrun-oct2016.pdf&hash=525b2e21ad514144bfcc7180c94d9673ff244473923134ad5a7e2d4eacd08463&ext=.pdf>. Acessado em 04/11/2016 às 21h33.

⁹ *RepTrack Pulse* é uma metodologia de medição de reputação corporativa criada e realizada pelo *Reputation Institute*. Ela investiga a visão de 15 diferentes grupos de *stakeholders* sobre mais de sete mil corporações em 50 países.

No gráfico da Figura 2, a linha vermelha representa a média do valor de mercado das empresas americanas estudadas e a linha azul corresponde a variação de percepção do público sobre as empresas estudadas, medida pela métrica *RepTrak Pulse*, do *Reputation Institute*. Dessa forma, é possível ver que quando a percepção do público é melhor avaliada, o valor de mercado das empresas sobe e vice-versa. Mas, o diferencial do estudo está na quantificação dessa variação, definindo que nesse estudo foi verificada uma variação de 2,6% do valor de mercado das empresas estudadas para cada ponto de variação na percepção do público medida conforme a métrica especificada. O resultado da pesquisa comprova o considerável impacto que a percepção pública pode causar no valor de mercado das empresas, ou seja, no quanto ela vale. Através de pesquisas assim é que a importância de ativos como a reputação é comprovada, porque o impacto foi tangível.

O estudo também mediu o desempenho de mercado de 225 empresas americanas entre os anos de 2006 e 2016, e indica que a performance dessas empresas varia 52% com as ações operacionais realizadas pela corporação, 12,4% com as ações sociais, 10,8% com análises de especialistas, 15,3% com a exposição na mídia e 9,6% com o resultado da pesquisa de medição de reputação *RepTrak Pulse*. Dessa forma, podemos afirmar que a reputação corporativa representa diferença real e significativa não só na credibilidade e diferenciação entre as empresas, mas também no desempenho tangível delas.

As análises expostas quantificam a influência da reputação nos resultados e no valor de mercado das empresas, demonstrando que a importância dos ativos intangíveis é comparável a importância de fatores tangíveis para o sucesso das corporações. A reputação corporativa, então, deve estar entre as maiores preocupações das empresas, ainda mais diante de um ambiente tão competitivo como o mercado empresarial, onde a similaridade de produtos, aliada com o grande número de opções de marcas no mercado, resultem na reputação como critério determinante de escolha (FOMBRUM, 1996; ALMEIDA, 2005).

A reputação pode ser o diferencial competitivo mais significativo entre duas empresas (ROSA, 2006), porque é constituída de um conjunto de atributos organizacionais acumulados ao longo do tempo pelos *stakeholders*, como: informações financeiras, institucionais, estratégicas, sociais, e de mídia. Mas também é formada de atributos emocionais, como o julgamento moral dos públicos relacionados à corporação;

a identificação com causas sociais e ambientais apoiadas (BARNETT, JERMIER, LAFFERTY, 2006).

Reputação nas organizações nacionais e internacionais

Segundo a presidente do *Reputation Institute* Brasil, Ana Luísa Almeida (2016, apêndice, p.143), a reputação se tornou consideravelmente mais importante a partir de 1990 com a bolha imobiliária¹⁰ nos Estados Unidos. Devido às proporções dos prejuízos, a economia americana entrou em crise e grandes e tradicionais empresas fecharam as portas. Receos de novos prejuízos financeiros, legislações regulatórias mais restritivas foram criadas para o setor financeiro americano e novas práticas que pudessem agregar mais garantias as decisões começaram a receber mais atenção.

As principais bolsas de valores dos Estados Unidos, afetadas pelo impacto no valor das ações das organizações, também passaram a ter um cuidado maior na seleção das empresas autorizadas a operarem lá (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.142).

No Brasil, as empresas começaram a dedicar mais atenção à reputação a partir de 2005 (ALMEIDA, 2016) e devido a essa recente preocupação, as empresas ainda não apresentam conhecimento suficiente sobre o ativo, seu gerenciamento e a mensuração do risco reputacional. O que elas mais se preocupam são “com os ativos físicos, com o operacional e mesmo na área de risco, uma preocupação muito grande com o risco operacional” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.143).

Então as organizações estão em um processo de amadurecimento. As organizações como um todo. E como isso é muito, muito recente, é um processo de aprendizado e é um processo onde elas estão, eu diria para você, sabendo da necessidade, mas ainda não tendo clareza do que fazer e como fazer. Elas conhecem e reconhecem que isso é importante” (Almeida, 2016, apêndice, p.143).

¹⁰ A bolha imobiliária à qual Ana Luísa Almeida se refere ocorreu em consequência ao grande número de pessoas que não conseguiam pagar suas hipotecas, modalidade de crédito mais comum nos Estados Unidos, em que o cliente dá um imóvel como garantia pelo empréstimo. Sem conseguir pagar, essas pessoas devolviam as suas casas para os bancos, que tentavam vender esses imóveis novamente. Porém, devido a oferta estar maior que a demanda, os preços dos imóveis caíram, reduzindo as garantias dos empréstimos e aumentando o prejuízo dos bancos, que começaram a reduzir a oferta de crédito no mercado, o que por sua vez causou uma redução no consumo, agravando a situação. Então, alguns desses bancos venderam os papéis dos empréstimos para outras financeiras, de forma camuflada, sem destacar que aqueles papéis eram referentes a operações que as pessoas não conseguiam mais pagar, o que causou a grande crise da bolha imobiliária americana. Com prejuízos gigantescos para economia americana, principalmente para bancos como o *Citigroup* e o *Merril Lynch*. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/ultnot/2008/03/31/ult4294u1176.jhtm>. Acessado em: 28/01/2018.

A presidente do *Reputation Institute* do Brasil destaca entre as empresas nacionais que demonstram ter preocupação com a reputação, a Vale, a Petrobras, o Boticário, a Natura. Complementando essa lista, ela diz que as 100 maiores empresas do Brasil apresentam alguma preocupação.

Eu não asseguro para você que o processo é o mais eficaz, mas eu diria que essas empresas já têm algum tipo de olhar para a reputação. Pode não ter o processo como um todo, porque o processo como um todo, [...] envolve várias etapas e elas talvez estejam na primeira etapa que é de monitorar, de olhar para relação com os diversos *stakeholders* (ALMEIDA, 2016, apêndice, p. 144).

O processo de gestão de reputação, segundo Almeida (2016), não pode ser alocado como responsabilidade de uma única área na organização porque a reputação é ativo transversal e, portanto, passa por todas as áreas. Porém, Ana Luísa Almeida (2016) sugere que a gestão pode começar por uma área que será responsável por desenvolver uma cultura de reputação na empresa, trabalhando, assim, para que os processos permeiem toda a organização levando indicadores para que todas as áreas da empresa possam se auto avaliar, diferentemente das grandes empresas multinacionais que atuam no Brasil, que já fazem a gestão da reputação de forma bem mais desenvolvida. “Principalmente, porque como elas atuam em vários países, elas acabam tendo a gestão da reputação em uma perspectiva global” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.145).

E isso é um processo que as organizações estão começando a trabalhar, com comitês multidisciplinares, com uma área que seja responsável ligada diretamente à presidência, então é um processo educacional também para todas as empresas (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.144).

Práticas de gerenciamento da reputação corporativa

Este trabalho já abordou as significativas vantagens da reputação positiva para as organizações e a dificuldade das empresas em gerenciá-la. Assim, serão apontadas abaixo práticas de gerenciamento da reputação corporativa mencionadas pela presidente do *Reputation Institute* do Brasil, Ana Luísa Almeida, na entrevista concedida a este trabalho.

Primeiramente, segundo Almeida (2016, apêndice, p.147), a empresa precisa refletir sobre o que é a reputação e porque ela é importante para a sua empresa. Ou seja, quais são as expectativas dos *stakeholders* em relação à organização? Feito isso, a organização precisa monitorar a reputação e entender como ela é concebida no seu

negócio, tanto internamente, quanto externamente. O próximo passo, é encontrar a melhor forma, em termos de governança¹¹, de viabilizar um processo de gestão de reputação na empresa. Seja através da formação de um comitê que ficará responsável por assegurar que a gestão passará por todas as áreas da empresa, ou ter uma integração das diferentes áreas concentradas nesse processo, além da diretoria. Almeida (2016), explica o próximo passo como o da integração, que é

a etapa de olhar para todas as áreas e todos os projetos e dizer do ponto de vista de relações institucionais, o que que a empresa precisa fazer? Do ponto de vista da área de negócios, da área de operação, da área de relacionamento com o investidor, da área de sustentabilidade. Enfim, ela tem que integrar todos esses projetos (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.146).

Quanto às práticas para melhorar a reputação da empresa, Almeida (2016, apêndice, p.146), recomenda que a organização observe todo o contato direto que ela tenha com todos públicos da empresa, todas as ações da organização, todos os relacionamentos com os seus *stakeholders*. Enfim, “tudo o que ela faz e que define as ações de comportamento dela” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.146). Em seguida, a empresa deve observar a sua comunicação, ou seja, “tudo o que ela fala” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.146). A próxima observação é “em tudo aquilo que há de influência de terceiros. O que que os outros falam e o que que os outros fazem para impactar positivamente ou negativamente” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.146). “É a influência externa”.

A observação de todos os conceitos da organização, a correção de possíveis incoerências da organização e a forma como os *stakeholders* a veem ou como ela se expressa irão impactar na percepção dela. “Vai impactar como ela é vista e vai impactar a expectativa das pessoas em relação a organização” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.146).

E aí, por que que a percepção é importante? Porque a percepção vai definir comportamento de apoio. Ela vai definir se eu vou comprar os produtos e serviços, se eu vou indicar os produtos e serviços, se eu vou investir na empresa, seu eu vou confiar quando ela vier implantar uma unidade de negócio da minha comunidade. O custo de capital fica mais barato porque os bancos confiam na entrega, então toda a percepção não é importante em si, mas naquilo que ela gera, o que a gente denomina comportamento de apoio (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.150).

¹¹ Governança corporativa corresponde aos processos, costumes, políticas, leis e instituições que são usados para fazer a administração de uma empresa.

E para construir uma percepção melhor entre empresa e seus diversos públicos, Almeida e Nunes (2011, p.261), declaram que a adoção de uma comunicação consistente e coerente ao longo dos anos posicionam a organização de forma mais clara e definida para os *stakeholders* da organização, contribuindo assim para a construção e manutenção de uma reputação corporativa elevada. Isso porque uma empresa que procura atender as expectativas de cada um dos seus públicos, tende a ser mais admirada, respeitada e ter a confiança dos *stakeholders*.

Para isso, Fombrum e Van Riel (2004 apud ALMEIDA, NUNES, 2011, p.266), propuseram o modelo de expressividade corporativa que é constituído por seis dimensões da comunicação que impactam diretamente no processo de criação e sustentação da reputação corporativa. Seriam elas: a “distintividade, a autenticidade, a transparência, a consistência e a responsividade”. Basicamente, a organização precisa se comunicar de forma transparente; privilegiando mensagens consistentes, que exteriorizam a identidade organizacional; com ações autênticas que antecipem as demandas de cada um dos seus públicos; e a posicionem de forma distinta. O conjunto dessas dimensões aplicadas na comunicação organizacional contribuiriam para a empresa se expressar de forma mais fiel à sua identidade e atender melhor as expectativas dos seus públicos.

Reputação e crise

A reputação positiva é um fator diferencial para enfrentar uma crise. Empresas que são bem vistas no mercado conseguem mais apoio dos públicos da instituição, até da sociedade e da imprensa (FOMBRUM, 1996) em momentos como esse, podendo passar pela crise sem prejuízos de imagem (COOMBS, 2001), mas para isso a organização precisa de uma reputação ilibada, conseguir se comunicar de forma transparente e eficiente, demonstrando que a instituição não age de má fé e é responsável com os compromissos assumidos.

Mas qual o papel da reputação nisso? Uma empresa de reputação relevante, provavelmente já conseguia atender as expectativas dos *stakeholders* dela, antes da crise, desenvolvendo, assim, vínculos emocionais e racionais. Diante de um momento de dificuldade, de uma crise, essa relação de confiança não muda instantaneamente (FOMBRUM, 1996; FOREMAN; WHETTEN; MACKAY, 2014; ALMEIDA, 2016, apêndice).

A boa reputação também ajuda a minimizar as ameaças do aumento do ativismo por parte dos *stakeholders* (FOMBRUN, 1996), a proteger a organização de perdas

financeiras durante a crise (JORGE, 2010) e a diminuir os danos causados, permitindo que a organização se recupere mais rapidamente da crise (ARGENTI, 2011; FORNI, 2013).

As empresas de reputação positiva tem uma capacidade maior de mobilização, comportamentos de apoios mais fortes, uma maior confiança dos clientes, uma maior confiança dos bancos, uma maior confiança das agências de investimento e também dos próprios investidores. Todas essas parcelas positivas vão influenciar na hora da crise, como uma conta corrente, onde a empresa conseguiu juntar capital, o capital reputacional (COOMBS, 2001; ALMEIDA, 2016, apêndice).

O capital reputacional de uma empresa “vai assegurar para ela as relações sociais, a capacidade de operar socialmente” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.151), o benefício da dúvida, que permite a defesa da organização, o espaço para que ela se pronunciar antes da condenação, não como algo milagroso, que bloqueia a crise ou qualquer repercussão negativa. Não é isso. A empresa vai passar pela crise, mas ela tem mais chances de se explicar e tentar reverter o momento difícil, porque ela tem a confiança dos seus públicos.

Eu acho que a empresa precisa estar permanentemente provando as suas competências, permanentemente assegurando as suas entregas, permanentemente dando conta de fazer aquilo que é certo. Diante de uma crise, eu acho que a reputação ajuda no sentido de ter um grau de confiança. O grau de confiança leva a ter um benefício da dúvida” (Almeida, 2016, apêndice, p.151).

A forma, a duração e a intensidade de uma crise empresarial, vai depender das causas da crise, das estratégias utilizadas pela empresa para o gerenciamento de crises e também do crédito reputacional acumulado antes da de crise. Almeida (2016), indica aspectos importantes para conseguir um melhor resultado. São eles: falar a verdade, ser transparente e resolver os problemas que causaram a crise. “Se ela está passando por uma crise, ela precisa assumir o problema, dizer errei, o que que deu errado, o porquê, pedir desculpas, tentar ser o mais transparente possível e agir” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.149). Além disso, a autora ressalta a importância de agir rápido. “O *timing* que você vai ter para solucionar o problema é fundamental. E aí o que a gente vê é que as organizações ouvem muito a parte jurídica e a área jurídica é muito reticente a dar as informações” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.149).

4 APROFUNDAMENTO DO TEMA

4.1 A PETROBRAS

4.2 HISTÓRIA

A Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) é uma companhia estatal atuante na exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo e seus derivados no Brasil e no exterior. A sua criação ocorreu em 3 de outubro de 1953, pelo presidente Getúlio Vargas, através da sanção da Lei nº 2.004, que definia a União como sua controladora. Devido à reivindicação do partido político União Democrática Nacional (UDN), em conjunto com a mobilização nacional pela proteção dos recursos nacionais, a Petrobras surge como detentora do monopólio de produção e exploração do petróleo no Brasil¹². Seus trabalhos iniciaram com duas refinarias, a de Mataripe (BA) e a de Cubatão (SP), herdada do Conselho Nacional de Petróleo, que manteve apenas sua função fiscalizadora sobre o setor.

A Petrobras começa a operar em 10 de maio de 1954, com uma produção de 2.663 barris de petróleo por dia, o que representava 1,7% do consumo nacional da época. Para avaliar e estruturar a exploração de petróleo brasileiro, o presidente da estatal na época, Juracy Magalhães, contrata no ano seguinte o geólogo americano Walter Link, reconhecido especialista na área. Insatisfeito com a mão de obra local, Link cria uma parceria com a universidade de *Stanford*, nos Estados Unidos, para desenvolver o primeiro curso de geologia do país e com isso qualificar os engenheiros locais (PATARRA, 2016). Outro grande avanço da década de 50, foi a inauguração da refinaria Presidente Bernardes, com capacidade de processar 60 mil barris de petróleo por dia, o que representava 30% do consumo da época, segundo informações do site da companhia¹³.

O geólogo americano, Walter Link, apresenta o resultado da sua avaliação, afirmando que as terras brasileiras não possuem reservas consideráveis de petróleo, em agosto de 1960, e recomenda o investimento em áreas internacionais, como nos países árabes. No entanto, a avaliação de Link não foi aceita por considerar que o trabalho do geólogo não estava de acordo com os interesses nacionais e por conta disso, Link deixa a estatal (PATARRA, 2016). No ano seguinte, foi inaugurado, em Brasília, o primeiro posto de abastecimento da Petrobras e inaugurada a terceira refinaria do país, localizada em Duque de Caxias, no Rio de Janeiro, com a capacidade de produção de 90 mil barris

¹² História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

¹³ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

de petróleo por dia, se tornando a maior do Brasil¹⁴. O que permitiu a empresa registrar autossuficiência na produção dos principais derivados de petróleo, como lubrificantes, diesel, gasolina, GLP, nafta, querosene de aviação, parafinas, óleo combustível, aguarrás, entre outros.

Em 1963, a Petrobras funda o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (Cenpes), primeira escola para capacitação dos seus funcionários, reunindo todas as atividades de pesquisa tecnológicas da estatal em um mesmo lugar¹⁵. Quatro anos depois, é criada a primeira subsidiária da Petrobras, a Petrobras Química S.A, conhecida como Petroquisa, responsável por implementar a indústria petroquímica no Brasil¹⁶.

Em 1968, acontece a primeira descoberta de petróleo no mar (*offshore*), em Sergipe, no Campo de Guaricema, a 80 metros de profundidade, comprovando a existência de petróleo no Brasil e contrariando a avaliação de Link e são inauguradas mais duas refinarias da estatal, a de Gabriel Passos, na cidade de Betim, Minas Gerais, e Alberto Pasqualini, em Canoas, Rio Grande do Sul. Um ano depois, em 1969, toma posse na presidência da Petrobras, o general Ernesto Geisel, o sexto militar a ser presidente da estatal desde o golpe militar de 1º de abril de 1964. Geisel só deixou o cargo em 1973, meses antes de se tornar presidente do Brasil (PATARRA, 2016).

Em 1971 é criada a segunda subsidiária da estatal, a Petrobras Distribuidora, conhecida como BR Distribuidora, a fim de comercializar, distribuir e industrializar os derivados de petróleo e outros produtos, responsável por todo o abastecimento de combustível do território nacional¹⁷.

O ano de 1972, é um ano de muitos avanços para a Petrobras¹⁸. Em maio, é inaugurada a Refinaria de Planalto Paulista, em Paulínia, São Paulo, com capacidade de produção de 126 mil barris de petróleo por dia, se tornando a maior do país. Um mês depois, é inaugurado o Polo Petroquímico de Capuava, ABC Paulista, São Paulo, considerado o maior da América Latina à época. Também neste ano foi criada a Petrobras Internacional S.A, a terceira subsidiária da estatal. Mais conhecida como Braspetro, que

¹⁴ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

¹⁵ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

¹⁶ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

¹⁷ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

¹⁸ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

é responsável por explorar e produzir petróleo no exterior. Mas o tamanho da prosperidade desse ano foi equivalente aos problemas do ano seguinte, quando ocorre a primeira grande crise da estatal (PATARRA, 2016). Como consequência do apoio da Europa e dos Estados Unidos a Israel na Guerra do Yom Kippur, os produtores árabes de petróleo cortam o fornecimento de petróleo, quadruplicando o preço do recurso natural, passando o barril de US\$ 3, em agosto, para US\$ 12, em outubro. O momento que ficou conhecido como o primeiro choque do petróleo, gerou uma crise na Petrobras pela dependência da estatal em importar cerca de dois terços do consumo de petróleo nacional (PATARRA, 2016). Para superar as dificuldades, o governo decidiu adotar medidas econômicas, algumas ligadas diretamente às atividades da Petrobras, como a redução do consumo de derivados e o aumento da oferta interna de petróleo. Uma dessas medidas foi, criada pelo agora presidente do Brasil, Ernesto Geisel, o Programa Nacional do Álcool, conhecido como Pró-Álcool, no intuito de incentivar o uso do álcool carburante como combustível automotivo, para isso a estatal comprava toda a produção das usinas de álcool e distribuir o combustível por todo o território nacional (Petrobras, 2017).

Mas esse foi apenas o início dos problemas com a gasolina, em 1979, com o advento da Revolução Islâmica no Irã, o preço do barril de petróleo passa de US\$ 15 para US\$ 31, o que ficou conhecido como o segundo choque do petróleo (PATARRA, 2016). O aumento do consumo dos combustíveis no Brasil, a baixa capacidade de produção, os preços altos, que permanecerão assim até 1985, e a necessidade de importação de petróleo aumentam a dívida externa brasileira de US\$ 56 bilhões, em 1979, para US\$ 105 bilhões, em 1985 (PATARRA, 2016).

Nos anos seguintes várias refinarias são criadas e os recordes de barris de petróleo são batidos, mas o mais importante da década de 80 na história da Petrobras foi a descoberta de campos gigantes de petróleo em águas profundas. O primeiro em 1984, o campo de Albacora, com cerca de um bilhão de barris recuperáveis, localizado na Bacia de Campos, Rio de Janeiro. E outro, no ano seguinte, o Campo de Marlim, também na Bacia de Campos. Tais descobertas de campos *offshore*, só foram possíveis pelo investimento inédito em tecnologia para perfuração de poços em grande profundidade. A estatal substituiu mergulhadores, que não possuíam capacidade física de trabalho em tais profundidades, por robôs e conseguiu chegar a 383 metros de profundidade para exploração de petróleo, um recorde mundial (PATARRA, 2016).

Em 1988, a Petrobras inicia a exploração do Campo de Marimbá, na Bacia de Campos, com reservas a 492 metros de profundidade, superando seu próprio recorde

mundial em águas profundas e a produção de óleo e gás no Campo de Urucu, Floresta Amazônica. Urucu apresenta um dos óleos de melhor qualidade já encontrados no Brasil (PATARRA, 2016). No ano seguinte, 1989, a Petrobras passa por severas dificuldades financeiras. A escala inflacionária vivenciada pelo Brasil na época, em conjunto com o controle de preço dos combustíveis pelo governo federal contribuíram para o aumento da dívida da empresa. Ao final do ano, a estatal tinha acumulado US\$ 1,3 bilhão a receber da União (PATARRA, 2016).

Com a eleição do presidente do Brasil, Fernando Collor de Mello, a estatal vivenciou sucessivas intervenções do governo (PATARRA, 2016). Em março, Collor determina o fechamento da Interbras, subsidiária criada em 1976 para vender produtos brasileiros no exterior, “por razões nacionalistas” (PATARRA, 2016).

Em outubro, o então presidente da estatal, Luís Otávio de Motta Veiga, pede demissão do cargo e denuncia Collor e aliados do presidente da república (PATARRA, 2016). A denúncia consistia na pressão que Motta Veiga sofreu para realizar um empréstimo no valor de US\$ 30 milhões sem a cobrança de juros à companhia aérea Vasp, operação prejudicial à Petrobras e que, portanto, não aprovada por Motta Veiga. Contudo, de acordo com Patarra (2016), isso fez com que Collor tornasse a continuidade de Motta Veiga insustentável no cargo de presidente da estatal (PATARRA, 2016). No ano seguinte, os problemas dentro da Petrobras foram refletidas no seu desempenho econômico, registrando o primeiro prejuízo anual da estatal, em seus 39 anos de história, no valor de US\$ 237 milhões (PATARRA, 2016).

Em 1992, foi denunciada através da imprensa uma série de negócios ilícitos entre o secretário de assuntos estratégicos do governo Collor, Pedro Paulo Leoni Ramos, e a estatal. Pouco tempo depois, Collor sofrerá *impeachment* por denúncias de corrupção (PATARRA, 2016). Mas neste mesmo ano, boas inovações foram criadas, como tecnologias de robótica submarina, sistemas de sensoriamento remoto e novos métodos de perfuração de poços em águas ultra profundas, o que conferiram à estatal o prêmio mais importante da indústria de petróleo, o *Offshore Technology Conference* (OTC), conhecido como o Oscar do Petróleo (PADUAN, 2016).

Em 1993, Brasil e Bolívia assinam acordo que prevê a construção do gasoduto Bolívia-Brasil. Nele, o Brasil se compromete a comprar gás natural boliviano por 20 anos, o que, na prática, acabou sendo incorporado entre as atribuições da Petrobras (PATARRA, 2016). Dois anos depois, o então presidente da república, Fernando Henrique Cardoso, envia uma proposta de quebra do monopólio estatal da Petrobras para

o Congresso Nacional, o que culmina na maior greve que a empresa já tinha registrado. Após 32 dias de protesto, a greve foi considerada abusiva e tropas do Exército ocuparam as refinarias para garantir seu funcionamento (PATARRA, 2016). Em 9 de novembro, o presidente Fernando Henrique Cardoso promulga emenda constitucional que acaba com o monopólio da Petrobras na pesquisa, lavra, refino e transporte de óleo e gás (PATARRA, 2016). Alguns anos depois, após o presidente da república Fernando Henrique Cardoso se comprometer a não privatizar a Petrobras, o Congresso aprova a Lei do Petróleo (9.478/97), que estabelece as novas regras do setor. Entre elas, a possibilidade de leiloar blocos de exploração de petróleo a empresas do mundo todo. Com esse intuito, é criada a Agência Nacional do Petróleo (ANP), responsável por regular o setor e promover os leilões (PATARRA, 2016). Nesse ano também foi registrado um recorde na produção de petróleo diária, com cerca de um milhão de barris por dia.

Em 1998, a ANP concede 397 blocos de petróleo como indenização à Petrobrás pelos anos de investimento no setor, antes da quebra do monopólio. A Agência também atribui a definição dos preços dos combustíveis à Petrobras, que adota uma fórmula de reajuste mensal. Esta fórmula será utilizada para calcular o reajuste de preços de julho de 1998 até dezembro de 2001¹⁹. Neste ano, a produção de petróleo diária passou a ser de cerca de um milhão e duzentos mil barris por dia, sendo que a Bacia de Campos é responsável por 78% da produção.

Em 1999, o então presidente da estatal Joel Rennó deixa a presidência depois de seis anos e quatro meses no cargo, o maior tempo que uma única pessoa permaneceu no cargo, e o economista Henri Philippe Reichstul, assume, preparando a maior reestruturação de gestão e governança já ocorrida na estatal com o intuito de prepará-la para competir no mercado aberto, sem monopólio (PADUAN, 2016). Em junho, a ANP realiza o primeiro leilão de blocos exploratórios. Dez empresas arrematam 15 dos 27 blocos oferecidos. A partir daí, os leilões se tornarão anuais²⁰.

Como uma das adaptações da tentativa de deixá-la mais competitiva no mercado, a partir do ano 2000, a estatal passa a divulgar ao mercado seus planos estratégico e de negócios. Em agosto, a estatal abre seu capital e vende parte de suas ações na Bolsa de Nova Iorque, Estados Unidos. A empresa consegue uma valorização de 20%

¹⁹História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

²⁰ História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

no primeiro dia, fechando com um valor de US\$ 28,62 por *American Depositary Receipts* (ADRS)²¹. No Brasil, 312 mil trabalhadores aderiram ao programa de compra de ações da estatal e se tornaram acionistas, aplicando R\$ 1,6 bilhão do FGTS em ações da Petrobras (PADUAN, 2016). Também neste ano, começa a operar no Campo de Roncador, Rio de Janeiro, a maior plataforma semissubmersível do mundo, a P-36, produzindo óleo e gás a 1.877 metros de profundidade, novo recorde mundial²² e a entrada da Petrobras no setor de geração de energia brasileiro por decisão do governo devido a uma ameaça de racionamento de eletricidade. Porém, a estratégia não deu certo, tendo em vista que o racionamento não foi evitado e os investimentos feitos na área se transformaram em um prejuízo bilionário (PATARRA, 2016).

Em março de 2001, três explosões sucessivas na plataforma P-36, devido a erros de manutenção, mataram onze funcionários e fizeram com que a plataforma afundasse, causando morte de diversos operários e um prejuízo de bilhões à estatal (PATARRA, 2016). Em maio, a Petrobras vence pela segunda vez o prêmio *Offshore Technology Conference* (OTC), maior premiação do setor petroquímico, pelos avanços alcançados no Campo de Roncador, antes do acidente com a plataforma P-36. E em setembro, a Petrobras torna-se a primeira empresa do país a ter nota de classificação de risco acima do *rating soberano*, nível de classificação dado por consultorias internacionais que reflete a capacidade de honrar suas dívidas. Neste ano, a produção ultrapassa 1,5 milhão de barris de petróleo por dia.

A história da Petrobras não termina aqui, mas por uma questão de contextualização da crise deflagrada em 2014, a continuidade da história da companhia será explorada no item seguinte deste capítulo: contextualização da crise.

4.3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA CRISE

A mais grave crise da história da Petrobras (FORNI, 2015) não é um produto de acontecimentos único e pontual. Não, ela é mais complexa. Tem entre as suas causas, circunstâncias mais aparentes, como a corrupção de agentes públicos e privados e o desvio de dinheiro da estatal. Mas não só. Também possui causas não tão evidentes, que não são proibidas pela lei e taxadas de crime, mas que causaram um imenso dano a companhia por anos. Causas essas, que são compostas por práticas adotadas pelo seu maior acionista, que durante muito tempo exerceu controle ilimitado dentro e fora da

²¹ Nome dado aos recibos lastreados por ações na bolsa de Nova Iorque.

²² História da Petrobras. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>, acessado em 02/11/2016 às 16:19.

companhia para garantir o atendimento de metas diversas, mas nenhuma da própria Petrobras. A dificuldade de pensar na estatal como empresa e portanto organismo de vida condicionada a competitividade, limite de gastos inferior ao montante arrecadado, e não fonte ilimitada de recursos financeiros levou a Petrobras progressivamente ao que culminou na crise estudada por este trabalho, a qual vamos chamar de crise de 2014 (FORNI, 2015; PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Os traços iniciais desta crise começou a ser desenhado, segundo Patarra (2016), no final de novembro de 2002, quando a prática de escolha de um presidente da estatal baseada em conhecimento técnico e experiência comprovada foi ignorada. Desde 1990, os presidentes eram escolhidos dentre funcionários de carreira da companhia, de conhecimento específico do setor petroquímico reconhecidos, justamente para evitar a repetição de situações do passado que prejudicaram a Petrobras. Mas que não foram levadas em conta com a escolha do ex-senador José Eduardo Dutra para presidência, ainda na fase de transição dos governos de Fernando Henrique Cardoso para o de Luiz Inácio Lula da Silva. Mas as mudanças não pararam por aí, em 2003, já passada a fase de transição entre governos, diversas alterações são feitas. Entre elas a modificação de cinco dos seis diretores executivos da Petrobras, o cancelamento de todas as concorrências internacionais previstas para construção de plataformas e a criação do Programa de Mobilização da Indústria Nacional de Petróleo e Gás Natural, que tinha como objetivo concentrar os investimentos da Petrobras em empresas instaladas no Brasil (PADUAN, 2016). A partir daí, apenas empresas com sede no Brasil poderiam participar das licitações da estatal ou serem contratadas por ela, independente da diferença de preços entre a concorrência internacional e a nacional (PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Em 2004, a Petrobras se torna uma das maiores geradoras de eletricidade do país, com a aquisição das térmicas a gás iniciadas antes e durante o racionamento de 2001. Em setembro deste ano, a companhia anuncia a construção da refinaria Abreu e Lima, prevista para a região do porto de Suape, em Pernambuco, em conjunto com a estatal venezuelana PDVSA. O valor estimado era de US\$ 2,4 bilhões. Antes mesmo de iniciar as construções da refinaria Abreu e Lima, em março de 2006, a Petrobras compra metade da Refinaria de Pasadena, nos Estados Unidos, da empresa belga Astra, por US\$ 359 milhões, mais de oito vezes do preço pago pela Astra um ano antes, sendo que a empresa belga havia comprado a refinaria inteira (PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Em abril de 2006, o presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, anuncia a autossuficiência brasileira na produção de petróleo. Na ocasião, eram produzidos 1,87

milhão de barris por dia, atendendo assim, pela primeira vez, o consumo nacional de 1,83 milhão de barris por dia (Petrobras, 2016). Em julho deste mesmo ano, a Petrobras anuncia a descoberta de óleo leve no pré-sal²³. O óleo leve é um tipo de petróleo mais limpo, nobre, de maior valor, mas pouco comum no Brasil à época. Um ano depois, após a avaliação dos campos de petróleo, a Petrobras anuncia que a descoberta de óleo leve no pré-sal é a maior já encontrada no país, com reservas estimadas entre cinco e oito bilhões de barris, sendo que cada barril de óleo leve tinha o preço médio de US\$ 100 (PETROBRAS, 2016).

Nessa época, a estatal celebrava o que acreditava ser o seu auge, com as significantes descobertas, a produção de barris de petróleo batendo recordes, a várias aquisições de refinarias e empresas, incluindo a compra da Ipiranga, petroquímica do grupo *Odebrecht*, em parceria com o grupo Ultra e a *Braskem*, por US\$ 4 bilhões. E a compra da Suzano Petroquímica por R\$ 4,1 bilhões, ambas no ano de 2007 (PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Em 2008, o ritmo de grandes investimentos continuou. Mesmo quando o mundo inteiro estava mais cauteloso para investir, em consequência da crise causada pela bolha imobiliária americana. Em dezembro deste ano, o então presidente do Brasil, garante que a Petrobras não diminuiria os investimentos por conta da crise financeira mundial, contrariando a tendência mundial.

Em 22 de maio, o barril de petróleo é vendido por US\$ 135, considerado muito expressivo, e a Petrobras atinge o valor de mercado de US\$ 309 bilhões na bolsa de valores de Nova Iorque. No dia do recorde, a estatal só valia menos que a ExxonMobil, entre todas as empresas de capital aberto dos Estados Unidos. Em setembro, começa a produção do primeiro óleo do pré-sal no Campo de Jubarte, Espírito Santo e no ano seguinte, a Petrobras anuncia que investirá US\$ 174 bilhões até 2013, um recorde para o setor, e valor ainda mais expressivo devido o resto do mundo estar diminuindo os investimentos por conta da crise global. Crise que, o governo brasileiro da época fazia questão de chamar de “marolinha” (Folha de São Paulo, 2009). Nesse mesmo ano, foram anunciadas as construções das refinarias, Premium I e II, no Maranhão e Ceará (PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Em 2010, enquanto os Estados Unidos anunciava números alarmantes de desemprego, redução na oferta de crédito e que demoraria alguns anos para se recuperar

²³ O pré-sal é uma área de reservas petrolíferas encontrada sob uma profunda camada de rocha salina, que forma uma das várias camadas rochosas do subsolo marinho (MORAIS, 2014).

da crise, a Petrobras anunciava atualização dos seus planos estratégico e de negócios, com um aumento no valor de investimento de US\$ 224 bilhões até 2014, o maior montante de investimento entre as empresas operantes na Bolsa de Nova Iorque, realizando assim a maior capitalização da história mundial, arrecadando US\$ 70 bilhões (PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Nos próximos anos, de 2011 a 2014, último ano estudado por este trabalho, a Petrobras começa a sofrer com a defasagem dos preços do combustível, que estavam inferiores aos praticados no mercado internacional. Para se compreender melhor essa questão, determinante na dificuldade financeira que a empresa veio a passar nos anos seguintes, inclusive durante a crise estudada neste trabalho, vamos detalhar mais o tema.

Em 2011, ano de troca de governo de Luís Inácio Lula da Silva para Dilma Rousseff, o então presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, defende um aumento no valor dos combustíveis devido aos valores praticados no mercado internacional, mas não é autorizado a fazer o reajuste pelo maior acionista da estatal, o governo brasileiro. A justificativa eram os altos índices de inflação da época (PATARRA, 2016). Em fevereiro de 2012, a presidenta do Brasil substitui o presidente da Petrobras, José Sérgio Gabrielli, por Graça Foster, uma antiga conhecida da presidenta dos tempos em que, Foster era coordenadora na Transportadora Brasileira de Gasoduto Bolívia-Brasil e Dilma Rousseff era a secretária de Energia, Minas e Comunicação do estado do Rio grande do Sul (PADUAN, 2016). Nesse mesmo ano, a produção de petróleo da Petrobras foi reduzida em 800 mil barris por dia e como consequência, a estatal passou a importar quase o dobro de gasolina, se comparado a 2011, para atender a demanda brasileira. E essa importação era feita com base nos preços do mercado internacional, mais caros que os praticados pela Petrobras naquela ocasião. Dessa forma, não só não tinha feito reajustes dos preços, mas também pagava mais caro pelo derivado no mercado internacional (PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Juntando a isso, o plano de negócios divulgado pela estatal naquele ano, previa investimentos de 236 bilhões de dólares (Folha de São Paulo, 2012), ou seja, a Petrobras não só estava tendo sucessivos prejuízos com os valores fora de mercado, na qual estava sendo obrigada a operar, mas também continuava a investir quantias muito grandes.

Em 2013, Graça Foster defende mais uma vez o reajuste nos preços dos combustíveis e propõe a adoção de uma nova fórmula de cálculo para equiparar os preços, dos combustíveis ao mercado internacional, mas não é autorizada a fazer a nem o reajuste, nem a adoção da nova fórmula. O governo federal não só fazia uma política de controle

de preços dos combustíveis como uma tentativa de controlar a inflação, impedindo por anos a equiparação dos preços praticados no Brasil com os praticados no exterior, mas também obrigava a companhia a continuar com os investimentos para crescimento nacional na autoridade de controladora, acionista majoritária (CARTA CAPITAL, 2015; PADUAN, 2016; PATARRA, 2016).

Em outubro desse mesmo ano, a Venezuela desiste da Refinaria Abreu e Lima e a Petrobras assume o investimento por conta própria. Na ocasião, a Petrobras já tinha gasto US\$ 18,5 bilhão na obra da refinaria, US\$ 16 bilhões a mais que o total da projeção inicial que seria dividida entre a petroquímica venezuelana e a Petrobras. Aumentando ainda mais os prejuízos do estatal.

Diante a todo esse cenário desfavorável, denúncias de superfaturamento na compra da refinaria de Pasadena vieram à tona. O Ministério Público Federal (MP), a Polícia Federal (PF) e o Tribunal de Contas da União (TCU) estavam investigando a compra da refinaria, localizada nos Estados Unidos, efetuada no ano de 2006 pelo valor de US\$ 1,18 bilhão. O motivo da operação era a suspeita de superfaturamento e evasão de divisas já que no ano anterior a compra, 2005, a empresa belga, Astra Oil, adquiriu a mesma refinaria pelo valor de US\$ 42 milhões. A aquisição foi aprovada pela então presidenta do Conselho de Administração da Petrobras, Dilma Rousseff, presidenta da república naquela ocasião. O que causou uma intensa cobertura midiática e resultou na criação de uma Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) para investigar a denúncia.

Em março de 2014, a presidenta Dilma Rousseff divulgou uma nota oficial declarando que aprovou a compra porque não tinha acesso as informações técnicas que mostravam o valor real da refinaria na época. Essa versão foi contrariada nos dias seguintes pelo ex-diretor da estatal Nestor Ceveró, responsável por ter feito o relatório de compra da refinaria de Pasadena, a qual serviu de base para a aprovação da aquisição da refinaria pelo Conselho Administrativo da estatal. Ceveró deu uma entrevista ao jornal Folha de São Paulo afirmando que o relatório não continha todas as informações sobre a refinaria, se responsabilizou pelo erro, mas disse que haviam informações suficientes para o entendimento do negócio e que a presidenta Dilma teve acesso aos relatórios. Com a pressão dos executivos da estatal, dos membros do Poder Legislativo e as investigações da MP, PF e TCU, Dilma Rousseff mudou a versão divulgada oficialmente e afirmou não se recordar dos relatórios, mas afirmou ter aprovado a aquisição por parecer um negócio favorável (Folha de São Paulo, 2014; Carta Capital, 2014; Estado de São Paulo, 2014).

No dia que Dilma Rousseff mudou a versão declarada por ela, o ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto da Costa foi conduzido coercitivamente para prestar esclarecimentos por envolvimento em um esquema de lavagem de dinheiro não relacionado com a compra da refinaria de Pasadena. Paulo Roberto foi responsável pelas refinarias, sendo ex-diretor do setor de Refino e Abastecimento, entre elas a de Pasadena. O que atraiu ainda mais a mídia.

Todos esses fatores somados com o fato de que a condução coercitiva do ex-diretor da Petrobras ser a primeira menção da operação Lava a Jato na imprensa, fizeram o acontecimento objeto de grande repercussão. Se tornando, inclusive, capa do jornal Folha de São Paulo, no dia 17 de março de 2014, data também da deflagração da operação Lava Jato.

A operação Lava Jato é a maior investigação de corrupção e lavagem de dinheiro já registrada na história brasileira, com envolvimento de partidos políticos, funcionários da Petrobras, doleiros, empreiteiras e fabricantes de peças e equipamentos da construção civil e naval, e empresas de serviços. Comandada em conjunto pela 13ª Vara Criminal Federal de Curitiba, Ministério Público do Paraná e Polícia Federal (PF), a operação já recuperou mais de 2,7 bilhões de reais em 35 diferentes fases de investigação, números atualizados em outubro de 2016. Desse montante, 300 milhões já haviam sido devolvidos à Petrobras em maio de 2016 e R\$ 2,4 bilhões são bens (imóveis, veículos e outras propriedades) que precisam ser leiloados para que a companhia seja ressarcida²⁴.

A operação Lava Jato foi proveniente de uma investigação sobre doleiros suspeitos de lavagem de dinheiro²⁵. O caso não tinha conexões com a Petrobras, nem dimensões comparadas com as apresentadas pela Lava Jato. A conexão entre a investigação e a estatal só foi feita após a apuração da origem de um carro ganhado por Paulo Roberto Costa, ex-diretor da área de Abastecimento da Petrobras (NETTO, 2016). No início, o delegado Márcio Adriano, investigava apenas a origem do carro do ex-diretor por suspeita de que fosse uma operação realizada pelo doleiro Alberto Yousseff para lavar

²⁴ Informações retiradas do *site* oficial do Ministério Público do Estado do Paraná. Disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/atuacao-na-1a-instancia/resultados/a-lava-jato-em-numeros-1>, acessado em 28/10/2016 às 23:31.

²⁵“Lavagem de dinheiro é uma expressão utilizada para se referir as práticas econômico-financeiras que têm por finalidade dissimular ou esconder a origem ilícita de determinados ativos financeiros ou bens patrimoniais, de forma a que tais ativos aparentem ter uma origem lícita” (Fonte: Ministério da Fazenda, disponível em: <http://www.coaf.fazenda.gov.br/menu/pld-ft/sobre-a-lavagem-de-dinheiro>, acessado em 07/11/2016 às 23:48)

dinheiro ilícito. Foi com essa suspeita que Paulo Roberto Costa foi conduzido a depor. Na delegacia, Costa negou qualquer irregularidade. Afirmou que havia ganhado o carro como pagamento de serviços de consultoria prestados por sua empresa, a Costa Global, ao empresário Alberto Youssef. Na ocasião, sua casa foi revistada e cerca de US\$ 181 mil, R\$ 762 mil e € 10 mil em espécie foram encontrados, o que despertou a atenção da Polícia Federal. Porém, o ex-diretor justificou que o dinheiro seria utilizado em viagens e no pagamento de funcionários (NETTO, 2016).

Três dias depois do primeiro depoimento, em 20 de março de 2014, Paulo Roberto Costa foi preso pela Polícia Federal, por ocultação e destruição de provas. O ex-diretor da área de abastecimento da Petrobras foi funcionário de carreira da estatal e trabalhou na empresa por 34 anos, até ser demitido em 2012, pela então presidente Graça Foster. Engenheiro mecânico de formação, Costa se especializou em exploração e produção de petróleo. Com anos de experiência na direção de uma das áreas mais valorizadas da companhia, era requisitado para consultorias, atividade desenvolvida por ele desde 2012, quando criou a Costa Global. (NETTO, 2016; PADUAN, 2016)

Costa ficou preso do dia 20 de março de 2014 a 19 de maio de 2014, quando foi solto por ordem do ministro Teori Zavascki, do Supremo Tribunal Federal, ainda negando qualquer irregularidade. Menos de um mês depois, no dia 10 de junho de 2014, depôs na Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) da Petrobras do Senado, ocasião em que se declarou inocente e injustiçado. Segundo ele, as informações veiculadas eram “inventadas” (NETTO, 2016). No dia seguinte ao depoimento, 11 de junho de 2014, Costa foi preso novamente. A Polícia Federal descobriu que ele havia escondido contas no exterior que somavam US\$ 23 milhões (NETTO, 2016).

Mais de um mês depois de ter sido preso pela segunda vez, em 22 de agosto de 2014, Paulo Roberto da Costa decidiu colaborar com as investigações em troca de abrandamento das penas. A decisão foi tomada após a Polícia Federal realizar busca e apreensão nas residências e locais de trabalho das suas filhas e genros (NETTO, 2016).

A delação de Paulo Roberto Costa foi o ponto crucial para a operação Lava Jato e para a crise da Petrobras (PADUAN, 2016). Isso porque os fatos começaram a se tornar públicos. Em um total de 102 depoimentos (Estado de São Paulo, 2015), Costa delatou dezenas de políticos, outros diretores da estatal, executivos e empresários. Segundo matéria publicada pelo jornal O Estado de São Paulo, “Delação de Paulo Roberto revela extensão da corrupção na Petrobras”, o ex-diretor de abastecimento teria revelado em depoimento que todos os contratos de engenharia e serviços eram acrescidos de até 3%

de propina, e que todo tipo de negócio envolvendo a estatal podia lhe render “vantagens indevidas”.

Ainda em depoimento a qual o jornal consultado teve acesso, Paulo Roberto teria afirmado que, durante os oito anos em que permaneceu na Diretoria de Abastecimento, acumulou pelo menos US\$ 30 milhões pela sua participação no esquema criminoso instalado dentro da Petrobras. Reconheceu que sua chegada à Diretoria, em maio de 2004 se deveu a indicação do deputado federal José Janene, do Partido Progressista (PP) com condição de facilitar o desvio de recursos financeiros. Costa afirmou no mesmo depoimento, que a prática era um acordo organizado pelo Partido dos Trabalhadores (PT), em conjunto com líderes de legendas aliadas, entre elas o PP.

O esquema de corrupção do qual Costa participou funcionava através das informações privilegiadas que os diretores passavam às maiores empreiteiras do país (PADUAN, 2016). *Odebrecht*, UTC, Camargo Corrêa, *Techint*, *Andrade Gutierrez*, Mendes Júnior, *Promon*, MPE, *Setal*, *Skanska*, OAS, Queiroz Galvão, Galvão Engenharia, *Engevix*, GDK e Iesa formavam um cartel para monopolizar os contratos da estatal (PADUAN, 2016).

O acordo ocorria da seguinte forma: 1) com informações de previsões de abertura de licitação e a especificação do contrato, o grupo se reunia e decidia quem iria ganhá-la (PADUAN, 2016). Segundo delatado por Augusto Riberito de Mendonça Neto, sócio da Setal Engenharia, e publicado por Netto (2016), os empresários seguiam uma ordem predeterminada para que todos conseguissem contratos. Eles combinavam entre si quem ficaria com cada contrato a ser fechado com a estatal; 2) o coordenador do grupo procurava o diretor responsável pela área do contrato na Petrobras e passava a lista das empreiteiras que deveriam ser convidadas a participar da licitação; 3) eles combinavam os valores, de modo que a empreiteira que fosse vencer a licitação tivesse o preço mais competitivo, acrescido do valor da propina. Dessa forma não havia competição, elas se revezariam a cada novo serviço contratado (NETTO, 2016). A cada contrato assinado com a estatal, havia um acréscimo de geralmente 3% do seu valor total. Essa era a fonte de dinheiro que abasteceria os partidos políticos e executivos da estatal, como Costa, que facilitariam a concretização do esquema (NETTO, 2016).

De acordo com detalhes da delação de Paulo Roberto Costa, homologada pelo Supremo Tribunal Federal (STF), do total de recursos desviados das obras de Abastecimento, o PT ficava com dois terços, enquanto ao PP cabia um terço. Os valores destinados ao PT eram negociados pelo diretor de Serviços da Petrobras, Renato Duque

e por Pedro Barusco, um de seus subordinados diretos, ou, pelo então tesoureiro do PT, João Vaccari Neto (NETTO, 2016; PADUAN, 2016).

O sistema de corrupção montado na Petrobras promoveu uma espécie de fatiamento das áreas de negócios da companhia. Os contratos fechados pelas Diretorias de Exploração e Produção e de Gás e Energia geravam propinas para o PT. O partido ainda ficava com dois terços das propinas geradas pelas áreas Internacional e Abastecimento. A parte restante era dividida entre PMDB e o PP (PADUAN, 2016).

Todo esse detalhamento da institucionalização da corrupção dentro da Petrobras só foi possível com a investigação da operação Lava Jato e com a delação premiada dos participantes do esquema de desvio de recursos da companhia. Inclusive, outras investigações em curso sobre transações da estatal foram resolvidas com as revelações da operação, como, por exemplo, a apuração conjunta entre Ministério Público Federal (MP) e Tribunal de Contas da União (TCU), aberta para analisar as suspeitas de ilegalidade na aquisição da Refinaria de Pasadena, nos Estados Unidos.

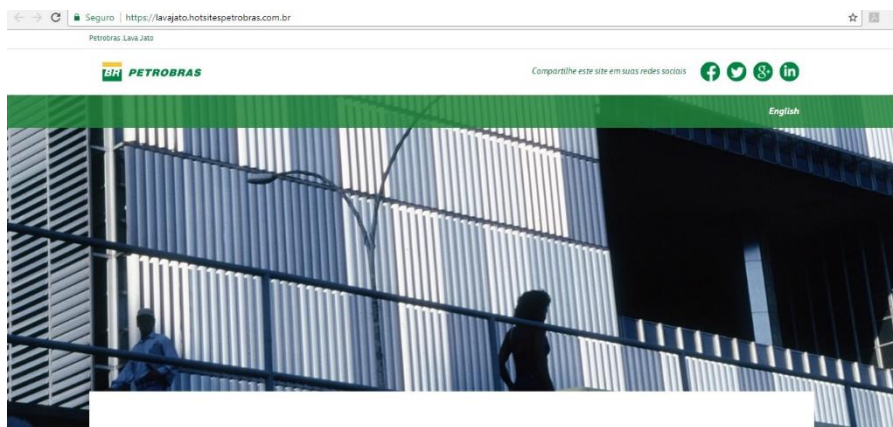
O esquema de desvio de recursos institucionalizado na Petrobras pode ter sido uma das principais causas da crise deflagrada em 2014, mas não foi o único. A gestão inadequada, a interferência irresponsável do governo e a definição de investimentos com base em critérios políticos foram alguns outros agravantes dessa crise, conforme já abordado neste trabalho.

Iniciativas comunicacionais

A maior e mais significativa iniciativa de comunicação da Petrobras para o gerenciamento da crise de 2014, foi o lançamento de uma página eletrônica institucional criada para divulgar informações a respeito da crise, chamada de “Daqui para a frente”²⁶. A página pode ser acessada através do endereço eletrônico ou através de direcionamento a partir do *site* oficial da Petrobras, onde há um ícone: “Nossas respostas sobre a operação Lava a Jato. Saiba mais”. A página é simples e utilizada como meio para divulgar o posicionamento que a Petrobras tem diante da crise. Por ter sido identificada como a principal iniciativa de comunicação por este trabalho, vamos detalha-la abaixo através de dez imagens que correspondem a todo o conteúdo disponível no *site*.

Figura 3: Página Daqui para a frente

²⁶ Disponível em: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br/>. Acessado em 05/10/2016; 13/05/2017; 12/11/2017 e 17/01/2018.



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

A única interação possível com a página, é o compartilhamento dela nos *sites* de redes sociais *Facebook*, *Twitter*, *Google Plus* e *LinkedIn*. Não há espaço para mensagens ou perguntas.

Figura 4: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

Apesar da mensagem em destaque enfatizar que a estatal está empenhada em esclarecer os fatos, não há nenhuma informação no *site* que esclareça o envolvimento de funcionários da estatal nas denúncias da Lava a Jato, da possível omissão de outros, entre outras questões.

Figura 5: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

Em destaque, é possível assistir a um vídeo com duração de 2 minutos e nove segundos, que tem como objetivo principal informar como a Petrobras está ajudando nas investigações. O diálogo inteiro do vídeo é composto por dois personagens. Uma pessoa externa e um funcionário escolhido para falar sobre a mensagem da empresa. Este funcionário é do setor jurídico, o que demonstra conexão com as leis e a prática legal, mas também um cuidado excessivo com o que a empresa vai divulgar.

Figura 6: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

As falas desse vídeo correspondem a mensagem de esclarecimento da Petrobras e podem ser lidas integralmente na decupagem feita por este trabalho: “Personagem 1: eu sou muito comunicativa e desde criança fui escolhida para ser representante de classe ou representante do grêmio estudantil. Meu nome é Daniela Mattos e eu sou estudante de relações públicas há um ano. É muito importante a empresa ser transparente com a sociedade, ela impacta a vida das pessoas de alguma forma, ela deve prestar contas para aquelas pessoas. Nos últimos tempos todos nós ficamos sabendo das notícias sobre a Petrobras. A Petrobras está se empenhando para reverter o que foi desviado, vocês estão colaborando com as investigações da Lava a Jato?”

Personagem 2: Essa pergunta tem uma grande importância hoje dentro da Petrobras. Meu nome é Vagner Silva dos Santos, eu sou gerente setorial de conteúdos estratégicas e

arbitrais aqui na Petrobras. Nós estamos extremamente empenhados em recuperar aqueles valores que foram desviados dos nossos cofres. A Petrobras participa ativamente das investigações da Polícia Federal, do Ministério Público Federal e da Controladoria Geral da União. Foi criado dentro do departamento jurídico da Petrobras uma força tarefa dedicada exclusivamente a esses desdobramentos da operação Lava a Jato, porque claro, nós somos os principais interessados que essas investigações avancem rápido para que aja um ressarcimento adequado aos nossos cofres, a nossa imagem. O bom exemplo que a gente pode dar sobre essas investigações, sobre essas colaborações é que a Petrobras abriu diversas comissões de investigação internas. Essas comissões geraram relatórios e esses relatórios são usados pelas autoridades públicas para avançar nas investigações. A Petrobras também atua nas ações judiciais. Essas ações buscam recuperar valores superiores a 1 bilhão de reais. Atualmente a Petrobras já recebeu cerca de 205 milhões de reais decorrentes das devoluções daquelas pessoas que optaram por fazer acordo de delação premiada.

Toda a estrutura da Petrobras hoje tem a intenção de colaborar para ajudar nas investigações e ser ressarcida o quanto antes” (Petrobras, 2016).

Figura 7: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

As fotos acima e abaixo são blocos de textos com esclarecimentos sobre as ações da estatal para resolver os problemas causados. No geral, não possuem muitas informações, são como explicações do que cada procedimento de trata, mas não há dados detalhando ou mostrando o progresso dessas ações. Assim como não há espaço para perguntas, caso essas informações não sejam suficientes.

Figura 8: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

Figura 9: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

As figuras 8 e 9 mostram um vídeo, que tem função principal esclarecer o que está sendo feito para garantir um maior rigor nas contratações da empresa. Da mesma forma como o primeiro vídeo, há uma pergunta de uma pessoa externa e a resposta de um funcionário da Petrobras. O conteúdo total desse diálogo pode ser conferido através da decupagem deste trabalho. “Personagem 1: Meu nome é Salvatore, eu sou gerente operacional da empresa, uma experiência caseira que a gente vem de geração em geração, pode se dizer familiar, a gente já está 45 anos no local. Os fornecedores, normalmente, a gente faz cotação entre empresas para fornecimento de material e algumas empresas estão até atrasando a entrega em virtude da falta de material, falta de mão de obra. Como a Petrobras está fazendo hoje para aumentar a segurança nas contratações de mão de obra ou de fornecedores para que ela não saia tão usurpada?”

Personagem 2: Salvatore, obrigada pela sua pergunta, eu sou Marcio Campanelli, gerente executivo da conformidade aqui na Petrobras. Em agosto de 2015, foi implantado a *Due Dilligence* de integridade, que é um processo no qual junto com o cadastramento e avaliação dos fornecedores, todas as empresas agora são requeridas a preencher um conjunto de questionamentos e é feito agora verificações da integridade da empresa, do

histórico dela com a Petrobras e com o mercado, informações sobre a saúde financeira da empresa que já era avaliada, mas agora olhando com as perspectivas de conformidade legal. E aí com todas essas informações a gente consegue fazer uma avaliação melhor das empresas com as quais a gente se relaciona. Essas empresas recebem uma nota final de avaliação e esse resultado influencia em todo o processo de contratação de acordo com os editais que são soltados pela Petrobras. Além desse processo de *due dilligence* da integridade, da comunicação interna para funcionários que lidam com os fornecedores tem sido constante. A gente tem realizado treinamentos sobre como se relacionar com essas empresas, cuidados que se deve ter nesse relacionamento, como funciona a política de brindes e presentes da empresa. O que se pode receber, o que se pode ofertar. Por fim, um outro aprimoramento, é um canal de denúncias da Petrobras, que foi terceirizado, colocado em uma empresa externa, portanto, se uma pessoa interna da companhia ou um fornecedor quiser fazer uma denúncia sobre qualquer evento que tiver ocorrido durante o processo de contratação, ela pode acessar esse canal de denúncias terceirizado, essa denúncia vai ser registrada e apurada com total rigor aqui dentro da Petrobras” (Petrobras, 2016).

Figura 10: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

A parte dedicada a falar sobre modificações no modelo de gestão é composto por apenas 2 parágrafos, onde praticamente só é dito que a Petrobras está formulando uma nova prática financeira e de decisões para a companhia, com atenção para a sinergia entre as áreas da empresa como um todo.

Figura 11: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

Sobre a Lava a Jato, a Petrobras apenas explica que é uma força tarefa de investigação de práticas criminosas operadas por fornecedores e empreiteiras no intuito de ganhar vantagem financeira, corrompendo assim, ex-funcionários e outros envolvidos para que estes se omitissem na adoção de providências e praticassem atos de interesse.

Figura 12: Página Daqui para a frente



Fonte: <https://lavajato.hotsitespetrobras.com.br>

A última parte deste site foi modificada entre os acessos feitos para monitoramento deste trabalho. Anteriormente onde está a mensagem acima, era veículo um vídeo de publicidade da empresa com a mensagem de superação. Tal vídeo, também foi veiculado em canais de televisão, mas foi suspensa pela empresa por uma decisão do Conselho de Auto Regulamento Publicitário, Conar, que atendeu ao pedido do deputado José Carlos Aleluia, do Democratas da Bahia. O pedido do parlamentar tinha base no artigo 23 do Conar, que ressalta a importância de uma anúncio “não abusar da confiança do consumidor, não explorar a sua falta de experiência ou conhecimento e não se beneficiar de sua credulidade” (G1, 2015).

Imagem 13: Propaganda “ontem, hoje e sempre superando desafios”



Fonte: Terra.com/economia/propagandapetrobras

De acordo com entrevista dada ao site de notícias G1, o deputado considera que a campanha publicitária menospreza o escândalo de corrupção na empresa como se ele fosse apenas um desafio para a empresa. "Não é desafio, são atos ilícitos que demandam rigorosa apuração e punição dos envolvidos" (G1, 2015). O anúncio ressaltava a história da empresa que é marcada por desafios e a excelência da sua reputação, que são os principais argumentos utilizados pela estatal para superar a crise.

5 ANÁLISE, RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização da amostra

A análise do *corpus* deste trabalho foi iniciada no processo de familiarização dos textos coletados, como já mencionado na descrição dos passos metodológicos anteriormente. A repetição da menção dessa etapa é uma forma de destacar a importância desse processo para a pesquisa, que tem como objetivo geral investigar os comentários dos perfis do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras para identificar possíveis sinais de se e como a reputação corporativa interferiu no desenvolvimento da crise da Petrobras.

Para essa identificação e para ajudar na análise de um conteúdo tão extenso, como é o *corpus* do trabalho, foi cogitado o uso de *softwares* de análise de textos e de redes sociais que entre outros recursos, podem capturar textos, identificar as palavras mais usadas e associá-las conforme o sentido. Porém, como este trabalho propõe descobrir se a reputação da Petrobras influenciou no conteúdo dos comentários do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras, foi considerado desde o princípio, que o conhecimento do *corpus* de uma forma mais próxima era fundamental para estas identificações e percepções, que muitas vezes são singelas. Por isso, todo o *corpus* de análise, composto por 87.630 comentários do *Facebook* e 2.013 *Tweets* do *Twitter*, foi analisado manualmente.

Contudo, o uso das tecnologias disponíveis não foi descartado. Ela foi usada também nesta análise, como um acréscimo. Após a análise manual do *corpus* e a

identificação de dados quantitativos, os textos foram submetidos a análise do *software Wordle*, que serão abordados mais a frente, como uma forma de conferência de aspectos quantitativos da análise manual e produção de recursos visuais para ajudar na ilustração de dados do trabalho.

Dessa forma, após a seleção dos comentários do *corpus* - respeitados os filtros já mencionados, como estarem dentro do período definido para estudo, com início em 30 de agosto de 2013 e fim em 30 de maio de 2015, não serem constituídos apenas por risadas, ou o uso exclusivo do termo sim ou não e equivalentes, como “acho que sim”, “pode ser”, “acho que não”, ou manifestações visuais sem nenhum texto, como carinhas, fotos, figuras e vídeos, ou *links* para outros sítios eletrônicos, ou mensagens repetidas pelo mesmo usuário – foi feito um estudo de todo esse material. A começar pela contagem de comentários selecionados em cada mês de estudo, o que pode ser visualizado na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 – Números do *corpus*

Mês/Ano	Twitter		Facebook			
	Posts	Tweets	Posts	Comentários selecionados	“Curtidas”	Compartilhamentos
Agosto/2013	-	-	15	94	6.112	1.035
Setembro/2013	-	-	66	3.736	135.357	20.876
Outubro/2013	-	-	40	1.248	131.219	11.651
Novembro/2013	-	-	49	1.408	114.445	2.774
Dezembro/2013	-	-	53	4.208	327.728	77.547
Janeiro/2014	-	-	44	1.075	79.011	21.964
Fevereiro/2014	-	-	56	1.033	49.312	26.553
Março/2014	-	-	17	1.492	44.731	5.429
Abril/2014	-	-	59	6.493	370.515	42.540
Mai/2014	-	-	51	11.160	182.162	39.089
Junho/2014	-	-	52	3.118	182.274	24.489
Julho/2014	-	-	26	648	21.626	4.678
Agosto/2014	-	-	31	961	29.004	1.056
Setembro/2014	-	-	3	239	3.673	350
Outubro/2014	-	-	9	396	11.189	3.204
Novembro/2014	-	-	23	10.556	567.552	42.665
Dezembro/2014	23	579	23	11.570	1.099.303	31.967
Janeiro/2015	28	157	28	1.961	68.887	11.472
Fevereiro/2015	20	394	20	14.046	182.579	27.917
Março/2015	15	89	15	1.039	18.382	5.150

Abril/2015	15	358	15	4.890	270.197	12.462
Maior/2015	21	436	21	8.272	311.421	161.990
TOTAL	122	2.013	716	87.630	4.421.518	576.858

Fonte: desenvolvido pela autora (2017)

A Tabela 1 mostra os números do *corpus* deste trabalho, dividindo os dados entre as duas redes sociais, *Twitter e Facebook*, e as respectivas quantidades de postagens e comentários que foram analisados de cada uma, além do número de curtidas e compartilhamentos, no caso do *Facebook*. Observa-se que entre o período de agosto de 2013 a dezembro de 2014 não há *Tweets* analisados. Isso se deve porque no momento de coleta dos dados do *Twitter* o conteúdo referente a esses meses já não estava mais disponível para visualização. Ainda assim, este trabalho considerou válida a análise dos textos disponíveis, para fins de identificação das estratégias de gestão de crise da Petrobras no *Twitter*, os principais conteúdos abordados nos *Tweets* do perfil da Petrobras e para identificar a percepção da empresa nesta mídia social, mesmo que não seja possível a comparação das análises entre os momentos que antecederam a crise e os momentos de crise.

Aliás, como na etapa de familiarização dos textos coletados nas duas redes sociais não foram observadas diferenças entre os temas e os propósitos dos comentários do *Twitter* e do *Facebook*, a análise deles foi feita de forma conjunta. Até mesmo porque a própria empresa pública postagens sem qualquer distinção nas duas redes sociais. Assim, o *post* publicado em uma é exatamente o mesmo que é publicado na outra. A diferença encontrada entre as manifestações populares nas duas redes sociais se resumem ao tamanho dos textos de ambos, característica imposta pelas próprias plataformas, já que o *Twitter* impõe um limite de 280 caracteres por *Tweet* e o *Facebook* não determina qualquer regra nesse sentido.

Então, a quantidade de comentários analisados no período definido como antecessor à crise é de 11.991 (onze mil novecentos e noventa e um) comentários, referentes ao somatório de dados coletados no período de 30 de agosto de 2013 a 16 de março de 2014. E a quantidade de comentários analisados referentes ao período de crise é de 77.652 (setenta e sete mil seiscentos e cinquenta e dois comentários), que é o somatório de dados coletados no período de 17 de março de 2014 a 30 de maio de 2015.

A diferença expressiva entre a quantidade de comentários nos dois períodos não significa qualquer vantagem ou desproporcionalidade para esta análise, já que os mesmos critérios de seleção foram usados para todo o *corpus* e a diferença de quantidade de textos

se justifica pelo período definido de análise. O pré-crise é composto por seis meses e 17 dias e o período analisado de crise é de 14 meses e 14 dias. Também, em toda a análise, a porcentagem equivalente ao número total do período foi apresentada, como pode ser visto na Tabela 2, correspondente ao resultado quantitativo da aplicação do formulário de pesquisa.

5.2 Análise de Conteúdo

Tabela 2 – Resultado quantitativo da aplicação do formulário de pesquisa

CATEGORIAS				De 30/08/2013 a 16/03/2014 Antes da crise		De 17/03/2014 a 30/05/2015 Durante a crise	
				%	Quantidade	%	Quantidade
1	Busca de informação			11,8%	1.415	3,1%	2.407
	2	Elogio ou defesa	2.1 A Petrobras de forma geral	16,4%	1.966	7,2%	5.591
			2.2 Funcionários	0,3%	36	0,1%	78
			2.3 Tecnologia desenvolvida	6%	719	1,7%	1.320
			2.4 Apoios culturais e esportivos	0,7%	83	2,8%	2.174
			2.5 Outros	1,4%	168	0,3%	233
3	Colaboração em resposta a outros usuários			3%	360	1,2%	932
4	Busca de conflito			5,2%	623	8,3%	6.445
5	De cunho políticos			7,9%	947	13,7%	10.638
6	Relacionados a concursos e empregos			10,3%	1.235	2,9%	2.252

Continua na próxima página →

Tabela 2 – Resultado quantitativo da aplicação do formulário de pesquisa (Continuação da página anterior)

		CATEGORIAS		De 30/08/2013 a 16/03/2014 Antes da crise		De 17/03/2014 a 30/05/2015 Durante a crise	
				%	Quantidade	%	Quantidade
				7	Reclamações ou críticas	7.1	Corrupção:
7.2	Práticas de gestão	1,5%	180			3,4%	2.640
7.3	Combustíveis	30,2%	3.621			23,9%	18.559
7.4	Gastos	4,1%	492			2,7%	2.096
7.5	A Petrobras	0,6%	72			8,3%	6.443
7.6	Outros	1,4%	168			1,7%	1.320
8	Outros			0,9%	108	0,6%	466
Há menção de mudança de percepção da empresa?		Sim		2,9%		2.251	
		Não		97,1%		75.401	

Fonte: desenvolvido pela autora (2017)

A Tabela 2 mostra detalhadamente o número total de comentários divididos pelas categorias do formulário de análise, apresentado e explicado na metodologia deste trabalho, assim como a porcentagem correspondente de cada categoria se comparado ao total de textos analisados no período estudado, antes e durante a crise. Cada comentário foi analisado de forma singular e enquadrado em apenas uma das categorias presentes no formulário, assim como a teoria da análise de conteúdo de Bardin (2007) especifica. Para isso, cada comentário foi analisado como

um todo e de acordo com o seu tema principal, enquadrado em uma das categorias correspondentes. Porém, é importante destacar que vários comentários têm mais de um tema abordado e nesses casos foi observado o tema com maior destaque, o foco da mensagem que o usuário tinha o interesse em passar.

Então, em um contexto geral, é possível observar, através do resultado ilustrado na Tabela 2, que as categorias que mais apresentaram comentários durante o período anterior à crise são as reclamações ou críticas aos combustíveis com 30,2% dos 11.991 comentários, seguida da categoria de elogios ou defesa da Petrobras de forma geral com 16,4%, a busca por informação em seguida com 11,8% dos textos referentes a esse período. Também, entre os de quantidade mais expressiva, estão os comentários relacionados a concursos e empregos com 10,3% dos comentários.

Já no período definido como “em crise”, as categorias que mais tiveram comentários enquadrados foram a de reclamações ou críticas, com 23,9% de queixas aos combustíveis e 18,1% à corrupção, e a de comentários de cunho político com 13,7% do total das 77.652 manifestações referentes ao período.

Dessa forma, é possível constatar que há uma variação perceptível dos temas principais dos comentários entre os dois períodos de análise, mas em ambos casos a maior quantidade de comentários é enquadrada na categoria de reclamações ou críticas aos combustíveis. Estas críticas foram interpretadas como uma insatisfação constante das pessoas, porque as afeta diretamente, e que ultrapassa os acontecimentos na empresa. Na análise desses comentários foi observada que a queixa principal é o valor da gasolina, considerado alto. E sobre essa questão, foi observado que muitos dos usuários que se manifestaram nesse sentido não entendem como é formulado o preço do combustível; por que os preços não baixam mesmo com os anúncios de recordes de produção de barris de petróleo; e o motivo do Brasil importar combustível se é autossuficiente em petróleo.

Contudo, o percentual significativo dessas reclamações e críticas aos combustíveis, sobretudo no período de crise, não significam que os usuários estavam alheios a ela ou que a crise não os afetava. A análise feita por esse trabalho, é que as frequentes reclamações são mais relacionadas a destinação a qual as pessoas utilizam as mídias sociais, como uma forma de compartilhamento das suas experiências pessoais. Neste caso, como o combustível é um insumo básico para os meios de transporte, então os seus valores afetam os usuários diariamente e de forma direta.

Mas, a diferença que deve ser mais observada, pois confere significado a esta pesquisa, são as outras categorias que variam de um período ao outro e os seus temas.

Essas variações insinuam alteração de percepção da reputação da Petrobras, levando em consideração que, no primeiro período foram identificados, dentre todas as categorias, mais elogios ou defesas a Petrobras e busca de informações. Diferente do segundo período, quando foram encontradas mais reclamações ou críticas à corrupção e comentários de cunho político.

Abaixo é apresentada a análise de conteúdo dos comentários, que foram concentradas em dois períodos. Primeiramente, serão apresentadas a análise do período anterior à crise e posteriormente a análise referente ao período de crise. Após as análises, este trabalho apontou algumas considerações.

5.2.1 Análises referentes ao período anterior à crise

Busca de Informações

Os comentários enquadrados na categoria busca de informações são manifestações que buscam esclarecer dúvidas e obter informações gerais ou específicas. Foram encontrados 1.415 comentários dos 11.991 referentes ao período, o que equivale a 11,8% do total.

A busca de informações nos perfis oficiais das empresas nas redes sociais é dinâmica comum e muito positiva para as corporações (FORNI, 2015), isso porque as informações divulgadas nos canais de comunicação oficiais correspondem ao que é do interesse das empresas transmitir. Então, as pessoas que tem acesso a essas informações estão tendo contato direto à mensagem da própria empresa, o que diminui a quantidade de conteúdos incorretos, rumores e, conseqüentemente, a necessidade de a empresa corrigir, desmentir informações erradas ou até mesmo ser prejudicada por possíveis imprecisões.

Dentre os 1.415 pedidos de informações identificados, 344 foram respondidos diretamente pela Petrobras. Foi observado, que as respostas são padronizadas e previamente preparadas. A única personalização feita pela estatal na interação com os usuários é tratá-los pelo nome.

Dentre os questionamentos mais recorrentes identificados pela análise dos comentários, estão:

- a) Questionamentos quanto aos critérios de definição do preço dos combustíveis, datas de alteração e composição deles;
- b) Questionamentos quanto ao programa de fidelidade da rede de postos Petrobras, Premmia, suas ações promocionais, prêmios, regras e problemas;

- c) Questionamentos quanto ao valor investido na compra da refinaria de Pasadena e sua possível supervalorização;
- d) Questionamentos quanto à finalidade de investimentos da estatal e as suas contribuições para a diminuição no preço dos combustíveis para a população;
- e) Questionamentos quanto às ações promocionais da Petrobras;
- f) Questionamentos quanto à exploração do pré-sal, seus investimentos e ganhos.

Elogio ou defesa

Os comentários enquadrados na categoria elogios ou defesa são manifestações que expressavam um elogio ou incentivo à Petrobras, por ações desenvolvidas ou apoiadas por ela, pelos seus funcionários e tecnologias. Nesta categoria foram criadas cinco subcategorias, que serão exploradas a seguir:

A Petrobras de forma geral

Os comentários enquadrados nesta subcategoria manifestaram elogios à marca ou à empresa como um todo. De todas as categorias ou subcategorias existentes nesta análise, essa e a de reclamações e críticas a Petrobras são as que contribuem mais explicitamente para a identificação da percepção de reputação porque falam diretamente da Petrobras, da sua marca e credibilidade.

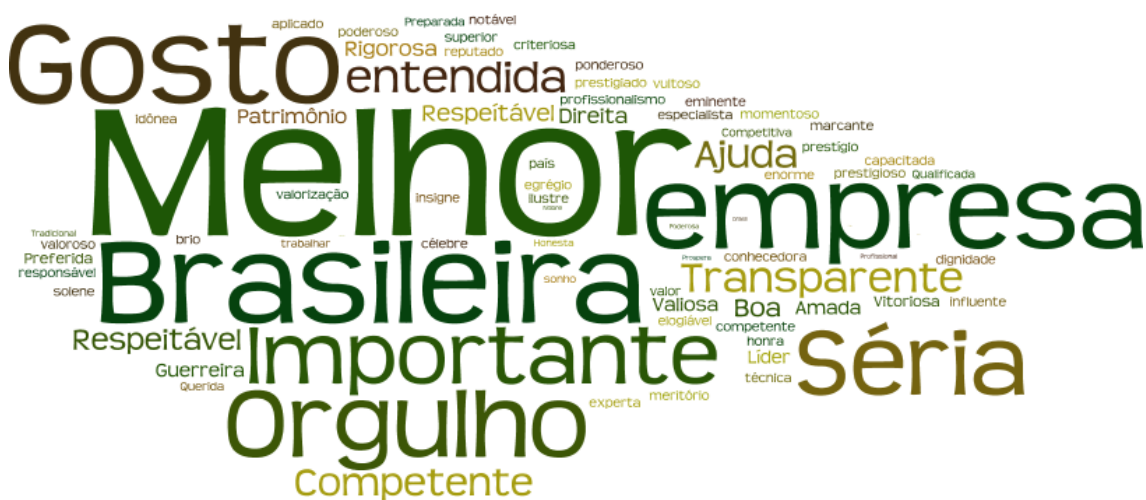
A defesa da marca pelos usuários mostra a fidelidade deles em relação à empresa e o elogio demonstra admiração, duas características que dão às empresas inúmeras vantagens, entre elas algumas essenciais para um momento de crise (FORNI, 2015), como: ter uma maior e melhor percepção por parte dos *stakeholders*, reações mais elásticas as ações da empresa e oportunidade de explicar e tentar solucionar problemas antes da condenação massiva, além de uma menor vulnerabilidade a crises (KELLER, 2006).

No primeiro período analisado, antecessor à crise, 1.996 comentários foram enquadrados nessa subcategoria, equivalente a um total de 16,4% do total de 11.991 textos, o que a classifica como a segunda subcategoria com maior número de comentários dessa pesquisa.

Em uma tentativa de identificar as peculiaridades pela qual a Petrobras é positivamente reconhecida e elogiada, durante a aplicação do formulário de pesquisa, foram verificados e isolados os termos utilizados para enaltecer a estatal. Depois disso,

foi utilizado a ferramenta *Wordle*, desenvolvida para a criação de recursos visuais onde as palavras recebem maior destaque de forma proporcional a quantidade de suas repetições em um texto. Essas ilustrações são denominadas de nuvens de palavras, e a desenvolvida com os termos encontrados por mais vezes nesta categoria pode ser visualizados na Figura 14, a seguir.

Figura 14 – Termos mais frequentes na categoria elogio e defesa a Petrobras antes da crise



Fonte: desenvolvido pela autora (2018)

Na observação dos termos positivos mais frequentes fica evidente quais são os atributos mais elogiados e percebidos pelos usuários que se manifestaram antes da crise, porque são os maiores na figura. No total, foram reconhecidos 3.982 termos positivos e o que chama atenção ao observar a figura é a carga de patriotismo associada à empresa.

O orgulho em relação a Petrobras também pode ser verificado em alguns usuários identificados ao longo da análise, os quais vamos chamar de defensores da Petrobras. Eles foram classificados assim, por se manifestarem no intuito de defender e proteger a Petrobras com frequência. Na tentativa de estabelecer um critério para a identificação desses usuários, foi considerado um mínimo de dez manifestações em defesa da companhia.

No total, foram identificados 47 defensores da Petrobras neste período de análise. Dois deles se manifestaram 10 vezes em defesa da estatal e a usuária que mais vezes defendeu a Petrobras se manifestou 31 vezes. O destaque a esses números não é um fator essencial a essa pesquisa, mas pode denotar uma demonstração de fidelidade a empresa, uma das características de reputação elevada e, portanto, relevante para este trabalho.

Essas defesas são caracterizadas pela confrontação de qualquer argumento negativo relacionado à Petrobras e ao descolamento dela em relação às acusações e críticas, transferindo a culpa ou responsabilidade por qualquer problema ou erro a terceiros que não a empresa. Os principais temas que sofreram intervenção em defesa da Petrobras, neste período de análise, foram:

- a) Questões referentes aos combustíveis;
- b) Questões referentes a exploração de petróleo e o seu destino;
- c) Questões referentes às acusações de práticas irregulares por parte da empresa e seus empregados;
- d) Questionamento do patrimônio da Petrobras e a sua importância para o Brasil.

Alguns dos temas identificados não se referem à marca Petrobras, como as questões referentes aos combustíveis, mas o conhecimento equivocado de que é da Petrobras a atribuição de toda e qualquer responsabilidade relacionada a combustíveis no Brasil afeta a empresa diretamente, como pode ser observado na análise dos comentários. Sendo assim, foi considerada adequada a inclusão do tema a fim de elucidar quais são os principais tópicos de defesa da Petrobras por parte dos usuários identificados como defensores pela quantidade de intervenções em nome da empresa.

Funcionários da Petrobras

Os comentários enquadrados nessa subcategoria manifestaram elogios aos empregados componentes do corpo técnico da empresa, independentemente do cargo ou nível de hierarquia que eles ocupem. Durante o período anterior à crise, foram identificados 36 comentários pertencentes a essa subcategoria, de um total de 11.991, ou seja, equivalente a 0,3% da totalidade.

Cabe destacar que o número de comentários que elogiam e defendem os profissionais da Petrobras é maior que os especificados aqui, porém muitos deles foram enquadrados na categoria de comentários sobre concursos e empregos devido a estes serem os temas principais desses comentários.

Na análise de todos os comentários dessa categoria, foi possível constatar uma similaridade expressiva entre todos os textos. Em todos os casos, a admiração pelo corpo de funcionários é expressada ressaltando a qualidade e o alto nível de qualificação dos empregados, assim como o diferencial que eles agregam à companhia.

Em nenhum dos comentários desta subcategoria foi individualizado um único funcionário especificamente. Assim como não foram identificadas manifestações como

sendo dos próprios funcionários da Petrobras ou de suas famílias. Os elogios sempre foram objetivos e dirigidos aos empregados que compõem a Petrobras de uma forma geral.

Os elogios aos empregados da companhia são mais recorrentes em postagens sobre concursos e empregos, como abertura de concursos, seleções para estagiários e *trainees*, além de publicações que reforçam o sucesso da companhia com destaques a profissionais que trabalham na Petrobras, como foram os casos dos *posts* sobre prêmios por inovações e invenções tecnológicas que deram certo.

Tecnologia desenvolvida

Esta subcategoria agrega comentários que elogiam e/ou defendem as tecnologias desenvolvidas pela Petrobras. Com 719 textos analisados no período anterior à crise, ou seja, 6% do total dos 11.991 comentários desse momento, as tecnologias desenvolvidas são um orgulho não só para a Petrobras, mas para os usuários que se manifestaram no *Facebook* da companhia.

Todos os comentários foram coletados a partir de um único *post* que divulgava a criação de um sistema automatizado para evitar vazamentos em grandes profundidades. Entre os temas principais dos elogios encontrados, estão:

- a) A contribuição para o desenvolvimento do setor petroquímico;
- b) A comemoração das inovações brasileiras;
- c) O enaltecimento da invenção e os ganhos que ela pode gerar para a Petrobras;
- d) O fato da estatal preferir investir em novidades brasileiras, ao invés de procurar por opções internacionais;
- e) Aos profissionais da Petrobras que se dedicaram aos projetos.

A estatal, por sinal, recebe os créditos pelos avanços na maior parte das manifestações, como provedora de investimentos e incentivo na idealização e desenvolvimento de novas soluções.

Apoios esportivos e culturais

Os comentários enquadrados nessa subcategoria manifestaram elogios ou defenderam os apoios esportivos ou culturais, como patrocínios a atletas e categorias esportivas ou eventos culturais, como exposições de arte, teatro, apresentações musicais, publicações de livros etc. No momento anterior à crise, foram encontrados 83 comentários de um total de 11.991, o que equivale a 0,7% deste número.

Diferentemente de outras categorias, cuja identificação de comentários acontece independente do tema dos *posts*, os comentários sobre apoios esportivos e culturais só foram encontrados nas publicações dedicadas ao tema. Outra observação foi que os apoios esportivos recebem a maior quantidade de elogios dessa categoria, enquanto os apoios culturais recebem o maior número de defesas. Isso ocorre porque os apoios ao esporte são naturalmente bem avaliados pelas pessoas que se manifestaram e não precisam de defesa. O que não acontece com os apoios à cultura, que são recebidos de forma positiva também, mas ocasionalmente foram encontrados comentários com questionamentos quanto a seleção de um projeto em detrimento de outros.

O conteúdo dos comentários é, em geral, simples e curto, o suficiente apenas para expressar aprovação aos incentivos esportivos e culturais, manifestar desejo de estar presente nos eventos e a vontade de ter acesso aos produtos culturais.

É importante destacar que a quantidade de comentários que elogiam ou defendem os apoios esportivos é maior, mas que vários deles foram enquadrados na categoria busca de informações ou na subcategoria outros pelos seus temas principais serem mais compatíveis com aquelas categorias e subcategorias. Essa observação ocorreu, principalmente, em postagens sobre o patrocínio da Petrobras nas competições das categorias de automobilismo Fórmula Truck e Fórmula 1. Isso porque a estatal faz concursos ou sorteios de ingressos para as competições das duas categorias como premiação de cadastrados no programa de fidelidade da Petrobras. Então, várias manifestações são focadas no melhor esclarecimento e busca de informações sobre os concursos e sorteios, ou também sobre o Premmia. Independentemente disso, muitos deles também contêm elogios ou defesas aos apoios esportivos realizados pela empresa.

Outros

Os comentários enquadrados nesta subcategoria manifestaram elogios ou defesas a qualquer outro tema que não esteja englobado em uma das subcategorias apresentadas anteriormente. A quantidade de textos enquadrados nesta subcategoria no período anterior à crise é de 168 comentários de um total de 11.991, o equivalente a 1,4% dessa totalidade.

Dentre os temas principais abordados nesses comentários, que pertencem ao primeiro momento de estudos deste trabalho, estão:

- a) Elogios e defesas por premiações em que a Petrobras foi destaque;
- b) Elogios e defesas aos ganhos financeiros da Petrobras;

- c) Elogios e defesas a parceiros da Petrobras;
- d) Elogios e defesas relacionados à Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) instaurada para investigar a compra da refinaria de Pasadena.

Colaboração em resposta a outros usuários

Os textos enquadrados nesta categoria são respostas de um usuário a outro ou respostas da Petrobras aos usuários. A princípio esses comentários poderiam ser enquadrados em outras categorias desta análise, porque os seus temas são contemplados no formulário de pesquisa. Porém, a intenção de especificar a troca de mensagens entre os membros das redes sociais foi pensada desde o princípio para analisar se o perfil da estatal no *Facebook* cumpre o papel de rede social; isto é, se existe troca entre os componentes dessa rede.

Para essa análise, primeiramente foram identificados os comentários que atendiam ao requisito de interação entre dois usuários. Quando feito isso, percebeu-se que o diálogo entre usuários e a troca de informações entre eles, só ocorria de duas formas. Uma era por meio da busca de conflito, onde um usuário contestava a mensagem de outra pessoa e emitia uma opinião divergente. Esses comentários foram separados e serão analisados em outra categoria, devido a frequência em que os conflitos foram percebidos. Outra forma de diálogo observada são respostas de um usuário a outro, situação identificada 360 vezes neste primeiro período de análise, o que equivale a 3% de 11.991.

A análise mostrou que essas respostas acontecem no intuito de complementar ou corrigir uma informação expressada por um usuário, ou compartilhar uma experiência em comum entre eles. No entanto, foi observado que esses diálogos não se desenvolvem, porque não ocorre uma conversa em si, apenas um usuário se manifestando sobre o conteúdo divulgado por outro. Raramente foi encontrado um terceiro comentário como continuação desse diálogo.

Assim, foi considerado que o perfil da Petrobras no *Facebook* cumpre muito precariamente o papel de rede social. Isso ocorre porque há pouco engajamento nos comentários e a maior parte não tem mais do que um engajamento. A interação pacífica que existe, é entre a Petrobras e alguns poucos usuários que respondem aos comentários.

Busca de conflito

Os textos enquadrados nesta categoria são comentários que ultrapassam o questionamento, o elogio, a crítica, a conduta pacífica e demonstram falta de respeito para com a opinião de outros usuários. São insultos, cobranças agressivas, polêmicas etc. Esses

comportamentos foram observados com frequência dentre os comentários do *Facebook* da Petrobras e representaram a forma mais recorrente de contato entre dois usuários do perfil oficial da estatal no *Facebook*.

No total, foram encontrados 623 comentários, de um total de 11.991, o equivalente a 5,2% do total registrado para o momento, onde pode ser observado tal comportamento. Os temas principais desses comentários são os mais variados e poderiam estar enquadrados em todas as outras categorias do formulário de análise deste trabalho, porém a especificação desta categoria foi pensada, primeiramente, para evidenciar um comportamento tão frequente dentre as manifestações do *Facebook* da Petrobras.

Entre os comentários enquadrados nessa categoria é possível identificar defensores fanáticos e críticos severos da empresa. Essa polaridade expressiva é capaz de demonstrar os principais argumentos daqueles que defendem a empresa e daqueles que a criticam, o que é importante para descobrir as inquietações e crenças desses usuários e possivelmente de outros, já que o comportamento que pode ser observado no ambiente virtual é o mesmo que o observado em redes de contato fora desse espaço, como na vida real das pessoas (CASTELLS, 2000). Na análise dos comentários foram observados argumentos repetitivos e eles serão expostos a seguir.

Quadro 02 – Argumentos usados com frequência entre críticos e defensores

Argumentos	
Críticos à Petrobras	Defensores da Petrobras
Preços altos dos combustíveis como forma de ganhar mais dinheiro, a maior preocupação da Petrobras. Sendo que, para acumular mais lucro a empresa usa estratégias como misturar outros componentes aos combustíveis e importar combustíveis, quando frequentemente divulga recordes de exploração de barris.	Não é a Petrobras que estabelece os preços dos combustíveis, assim como não é ela que regula os valores, os componentes e a distribuição dos combustíveis no Brasil. A culpa dos altos preços é só sistema de tributação brasileiro e a gasolina, maior alvo das reclamações, não é cara no Brasil se o seu preço for comparado com o de venda em outros países no mundo.

Continua na próxima página →

Quadro 02 – Argumentos usados com frequencia entre críticos e defensores

← continuação da página anterior

Argumentos	
Críticos à Petrobras	Defensores da Petrobras
A exploração de bacias do pré-sal, assim como os leilões de direitos promovidos pela Agência Nacional de Petróleo (ANP) para a área de Libra, estão exaurindo com as reservas de petróleo no Brasil e deixando outros países aproveitarem dos recursos naturais brasileiros. Os únicos que perdem com isso são os brasileiros, porque estão sendo explorados por empresas estrangeiras, vendo o petróleo nacional acabar e não recebem qualquer retorno pelos recordes de extração de petróleo registrados pela Petrobras, já que nada é usado para abater os preços dos combustíveis pagos pelos brasileiros.	A exploração de bacias do pré-sal, assim como os leilões de direitos promovidos pela Agência Nacional de Petróleo (ANP) para a área de Libra, representam marcos históricos na identificação e exploração de petróleo no mundo. O que trará muitos benefícios ao Brasil e aos brasileiros, como destinação de parte dos recursos financeiros para investimentos na saúde e educação do país, além de ganhos específicos para estados e municípios produtores.

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Através da análise, é possível enxergar que o discurso daqueles se manifestavam a favor da Petrobras, era o mesmo propagado pela companhia nos textos encontrados no site oficial da estatal ou em publicações feitas por ela no *Facebook*. Essa observação não pode ser feita com o discurso daqueles que criticaram a estatal, que expõem argumentos diferentes dos propagados pela comunicação da Petrobras.

De cunho político

Os textos enquadrados nesta categoria são manifestações de conteúdo político, envolvendo a Petrobras ou apenas assuntos políticos alheios à empresa. Essa categoria enquadrrou 7,9% dos 11.991 comentários referentes ao primeiro período de análise, um total de 947 manifestações.

Os comentários com tema principal de cunho político são manifestações de posicionamento político, protestos contra políticos específicos, desabafos sobre a indignação com a política brasileira e a exteriorização da insatisfação com a situação do país. Nesta categoria não serão expostos as principais questões ou argumentos encontrados porque após todos os comentários terem sido analisados, não foi considerado que este conteúdo acrescente significado a esta pesquisa.

Concursos e empregos

Os textos enquadrados nesta categoria são comentários sobre os concursos de seleção de profissionais para a Petrobras. São usuários interessados em fazer parte do corpo de empregados da estatal buscando informações ou apenas expressando a vontade de trabalhar na Petrobras. Outras manifestações são de pessoas que esperam para assumir vagas de concursos que já ocorreram durante o período de estudo.

Antes da crise, os comentários sobre concursos e empregos eram o quarto em quantidade de manifestações. Nesse período, foram encontrados 1.235 textos do total de 11.991, o equivalente a 10,3%. Todos eles demonstram desejo de trabalhar na companhia, seja através de perguntas sobre a abertura de seleção ou simplesmente por manifestações dessa vontade. Em alguns casos são ex-funcionários, profissionais temporários e estagiários, que trabalharam ou que trabalham temporariamente na Petrobras e escreveram depoimentos das suas experiências, expressando a vontade de voltarem ou se tornarem concursados.

A habilidade de ser atrativa para o mercado de trabalho e ser considerada um grande objetivo na carreira de profissionais são características de uma reputação positiva. As pessoas não sonham em trabalhar em empresas conhecidas por práticas incorretas. O fato dessa categoria ter sido a quarta em número de comentários, e que todos eles eram manifestações de interesse em ser parte da empresa, mostra uma percepção positiva da Petrobras nesse período.

Reclamações ou críticas

Os comentários enquadrados na categoria reclamações e críticas são manifestações negativas sobre a Petrobras, a corrupção, as práticas de gestão, os combustíveis, os gastos da estatal, entre outros temas reunidos na subcategoria denominada “outros”. Esses temas correspondem às reclamações e críticas mais comuns identificadas nos comentários analisados e por isso formam as cinco subcategorias, que serão desenvolvidas e exploradas a seguir:

Corrupção

A interpretação dos comentários para a identificação da categoria ou subcategoria à qual eles deveriam ser enquadrados neste trabalho exigiu uma análise cuidadosa para uma maior isenção e precisão do resultado. Isso porque, vários comentários do *corpus* poderiam ser enquadrados em mais de uma categoria do formulário de pesquisa por se

referirem a mais de um tema. No caso desta subcategoria, o enquadramento foi ainda mais difícil porque a maioria dos comentários que abordaram a prática de corrupção, também abordaram política, que é tema principal de uma outra categoria específica neste trabalho.

Porém, desde o princípio era intenção desta pesquisa explorar ao máximo assuntos relacionados diretamente com a Petrobras para compreender a percepção da estatal. Então, quando foi observada uma grande quantidade de comentários que reclamavam ou criticavam especificamente as denúncias de corrupção, lavagem de dinheiro e crimes relacionados ao esquema formado dentro da Petrobras, foi criada esta subcategoria, principalmente para que os comentários que fossem dedicados a um acontecimento da Petrobras não fossem misturados aos textos sobre política de uma forma geral.

Dessa forma, foram identificadas 995 manifestações com esse perfil, o que corresponde a 8,3% dos 11.991 comentários. Estes comentários abordam principalmente o suposto superfaturamento da compra da refinaria de Pasadena pela Petrobras. O valor pago foi de US\$ 360 milhões para ter apenas 50% das ações (US\$ 190 milhões pelos papéis e US\$ 170 milhões pelo petróleo que estava em Pasadena), sendo que a empresa belga Astra Oil comprou 100% da refinaria por US\$ 42,5 milhões um ano antes. O custo total ficou ainda maior para a Petrobras, porque o contrato determinava que, em caso de desacordo entre as duas empresas, a outra parte seria obrigada a adquirir o restante das ações, o que ocorreu em 2008, quando a Petrobras foi obrigada pela justiça a comprar os 50% restantes das ações da refinaria. Em 2013, a suspeita de superfaturamento foi denunciada pela imprensa e no mesmo ano foi criada uma Comissão Parlamentar Mista de Inquérito (CPMI) para investigar a denúncia, o que gerou uma série de reações contrárias à Petrobras.

Dos 995 comentários, 759 criticavam a Petrobras pela compra, mas creditavam a culpa do superfaturamento a políticos envolvidos, uma tentativa de isolar a Petrobras dos eventos negativos, atribuindo a políticos específicos a responsabilidade pelos danos. Os 236 restantes criticavam ou reclamavam da corrupção na empresa sem citar a compra da refinaria de Pasadena ou abordavam outras práticas criminosas.

Outra análise feita por esta pesquisa, mas que não envolve os comentários, foram a quantidade de *posts* publicados pela Petrobras para esclarecer e se justificar sobre possíveis irregularidades envolvendo a companhia. Ao todo, foram encontradas 15 publicações dedicadas a esclarecer a compra da refinaria de Pasadena, as providências que estavam sendo tomadas para investigar o suposto superfaturamento e as explicações da então presidente da estatal, Graça Foster, na CPMI criada no Congresso Nacional para investigar a compra.

Todos esses *posts* são, na verdade, chamadas para que o usuário leia os esclarecimentos no *blog* da estatal, chamado de Fatos e Dados. Todos possuem exatamente o mesmo padrão. Um imagem da refinaria, ou uma imagem da presidente Graça Foster, nos casos dos comunicados feitos por ela, com a chamada e um *link* de acesso ao conteúdo. Os textos são formais e seguem o padrão de comunicado.

Práticas de gestão

Os comentários enquadrados na subcategoria práticas de gestão são críticas às práticas e às decisões adotadas pela empresa, assim como aos seus dirigentes e funcionários. Aqui foram enquadrados 180 comentários de um total de 11.991, o equivalente a 1,5% dessa totalidade.

Dentre os temas criticados mais encontrados neste períodos, estão:

- a) Críticas sobre o uso do petróleo explorado pela Petrobras;
- b) Críticas à escolha de fornecedores de peças para a construção e montagem de plataformas. Os comentários relatam uma série de problemas, atrasos e um maior custo final;
- c) Críticas à gestão do programa de fidelidade da Petrobras, o Premmia.

Combustíveis

Os comentários enquadrados na subcategoria de combustíveis apresentam críticas e reclamações sobre os preços ou qualidade dos combustíveis. Essa é a categoria com o maior número de comentários em toda esta pesquisa, independentemente do período. Dos 87.630 comentários coletados do *Facebook* oficial da estatal, 22.180 correspondem a essas reclamações.

Durante a análise, foi observado que o conteúdo dos comentários é praticamente o mesmo. A diferença está na forma como a crítica é feita. Enquanto alguns usuários elaboram um texto maior, com argumentos e dados, outros manifestam apenas o seu descontentamento com os preços ou composição dos combustíveis.

No período anterior à crise, 3.621 comentários foram enquadrados nesta subcategoria, 30,2% dos 11.991 totais. Destes, 3.613 reclamavam dos preços da gasolina, seis sobre os preços dos combustíveis em geral e um sobre a qualidade do combustível brasileiro.

Outra observação feita foi que vários usuários relacionam o valor dos combustíveis apenas a Petrobras, e ao estarem insatisfeitos com os preços, também ficam

com a companhia. O que gera um descontentamento de vários usuários com a estatal e como consequência, muitas críticas. Porém, esse descontentamento em relação a Petrobras pode ser motivado por uma falta de informação, não suficientemente corrigida pela Petrobras. O que acaba por criar um desgaste na relação entre muitas pessoas e a estatal. Isso porque, diante de tantas reclamações e críticas sobre o mesmo tema, a atitude da Petrobras é ocasionalmente fazer publicações com chamadas “Composição de preços da gasolina: saiba como funciona”, “Composição dos preços dos combustíveis: saiba como funciona” com *links* para as explicações que se encontram no site oficial da Petrobras.

Segundo informações do *site* da Petrobras, o mercado dos combustíveis no Brasil é regulamentado pela Agência Nacional do Petróleo (ANP) e pela Lei Federal 9.478/97, que flexibilizou o monopólio do setor petróleo e gás natural, até então exercido pela Petrobras, o que possibilitou a livre concorrência no mercado de combustíveis no país desde 2002. Dessa forma, as importações de gasolina foram liberadas e o preço passou a ser definido pelo próprio mercado (Petrobras, 2017).

O preço que a Petrobras pratica ao comercializar a gasolina para os distribuidores é composto por dois fatores. O primeiro é o valor do produto Petrobras e o segundo são os tributos cobrados pelos estados (ICMS²⁷) e pela União (CIDE²⁸, PIS/PASEP²⁹ e Cofins³⁰), que correspondem a 59,2% do preço do litro da gasolina. Então, se a empresa divulgasse mais enfaticamente essa informação, ao invés de apenas publicar mensagens “Conheça como são calculados o preço da gasolina”, com um *link* para o *site* da Petrobras, o desgaste seria evitado.

Ao entender que a cadeia de formação do preço da gasolina é composta por diversas parcelas, fica fácil perceber que qualquer alteração em pelo menos uma delas terá reflexos, para mais ou para menos, no preço que o consumidor da gasolina pagará

²⁷ *Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS)*, imposto varia de acordo com o estado, de 25% a 34% do valor do litro da gasolina. Disponível em: <http://www.fecombustiveis.org.br/revendedor/tributacao/>. Acessado em: 02/02/2018.

²⁸ *Contribuições de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE)*, imposto federal, tributação de R\$ 0,1000/litro. Disponível em: <http://www.fecombustiveis.org.br/revendedor/tributacao/>. Acessado em: 02/02/2018.

²⁹ Programa de Integração Social (PIS) e Programa de Formação do Patrimônio do servidor Público (Pasep), contribuições sociais, impostos federais tributação R\$ 0,7925/litro. Disponível em: <http://www.fecombustiveis.org.br/revendedor/tributacao/>. Acessado em: 02/02/2018.

³⁰ Contribuição para Financiamento da Seguridade Social(CONFINS), imposto federal, tributação em conjunto com PIS/PASEP. Disponível em: <http://www.fecombustiveis.org.br/revendedor/tributacao/>. Acessado em: 02/02/2018.

nos postos revendedores. Esse processo não é controlado pela Petrobras e nem sua responsabilidade. A falta desse conhecimento e o dano à imagem que isso gera na Petrobras constituem algumas das constatações desta análise.

Gastos

Os comentários enquadrados na subcategoria de gastos apresentam críticas e reclamações sobre as quantias gastas em investimentos, contratos, ou qualquer outra ação da companhia, assim como publicidade, patrocínios, eventos etc. No primeiro momento de pesquisa, antes da crise, foram encontrados 492 comentários que abordavam os gastos da companhia como tema principal, o equivalente a 4,1% dos 11.991.

Durante a análise desses comentários, foram observados os temas mais frequentes dentre as reclamações antes da crise:

- a) Valor de compra da refinaria de Pasadena, Texas, Estados Unidos;
- b) Valor investido em parte da construção da refinaria de Abreu e Lima, Pernambuco, que está com as obras paradas devido à falta de recursos financeiros.

A Petrobras

Os comentários enquadrados nesta subcategoria manifestaram críticas à marca ou à empresa como um todo. De todas as categorias ou subcategorias existentes nesta análise, essa é umas das que mais contribuem para a identificação da percepção de reputação porque fala diretamente da Petrobras e da sua marca.

Neste período de análise, 72 comentários foram enquadrados nessa subcategoria, equivalente a 0,6% do total de 11.991 textos, o que a classifica como a segunda subcategoria com menor número de comentários.

Se comparados com o número de manifestações que continham elogios ou defesa à Petrobras, a diferença é 27 vezes inferior à quantidade de elogios, que registrou o segundo maior número de comentários.

Ao contrário da subcategoria de elogios e defesas à Petrobras, onde foram identificados 47 defensores da estatal que se manifestavam repetidamente em defesa da companhia, aqui não foram identificados usuários específicos que se manifestaram no mínimo 10 vezes para criticar diretamente a empresa. As críticas de forma repetitiva pelo mesmo usuário foram sim observadas nesta pesquisa, mas em outras categorias, como a de busca de conflito, a de cunho político e a de críticas e reclamações referentes aos combustíveis.

- a) Críticas e reclamações sobre o programa de fidelidade da rede de postos Petrobras;
- b) Críticas e reclamações sobre o dano provocado ao meio ambiente pela Petrobras e pelas subsidiárias;
- c) Críticas e reclamações sobre problemas nos cartões Visa Internacional Petrobras;
- d) Críticas e reclamações sobre a demora dos retornos de protocolos abertos no serviço de atendimento ao consumidor da companhia.

Outros

Para finalizar as categorias de análise, foi elaborado o item geral denominado aqui de outros, que corresponde a qualquer outra temática não abordada nos demais itens do formulário de pesquisa. A quantidade de textos enquadrados nesta categoria no período anterior à crise é de 108 comentários de um total de 11.991, o equivalente a 0,9% dessa totalidade.

Na observação destes comentários foram observadas as seguintes temáticas:

- a) Oferta de serviços autônomos alheios à Petrobras ou à área petroquímica;
- b) Gostos, características, comportamentos característicos e preferências dos brasileiros;
- c) Explicações técnicas ou não sobre o petróleo, a gasolina, o etanol, a atividade de extração de recursos naturais;
- d) Pedidos para aumentar o número de seguidores;
- e) Experiências de trabalho em outras petroquímicas que não a Petrobras;
- f) Relatos pessoais sobre temas alheios à estatal.

Em um contexto geral, a análise do primeiro período de pesquisa mostrou que o preço dos combustíveis foi o tema mais abordado no perfil da Petrobras e que a empresa não se posicionou suficientemente para esclarecer o assunto. O que, de certa forma, também ocorre nos esclarecimentos do suposto superfaturamento da compra da refinaria de Pasadena. Foi observado que a empresa publicou 15 *posts* para esclarecer o tema, porém nenhum deles apresentava conteúdo, apenas chamadas para o *blog* Fatos e Dados. Dessa forma, é possível identificar um padrão de comunicação da Petrobras no *Facebook*. Juntando as 344 respostas padronizadas aos pedidos de informações dos usuários, a ocultação no caso das inúmeras manifestações negativas em relação ao preço dos

combustíveis e o esclarecimento da compra da refinaria de Pasadena através de textos somente no *blog*.

Apesar disso, foi constatado que a percepção da Petrobras era positiva, o que pode ser visto com o número de comentários dedicados a elogiar a estatal, 1.996 contra 72 que a criticavam. As palavras mais utilizadas para enaltecer a Petrobras nesse período eram: Melhor, brasileira, gosto, empresa, orgulho, importante, destacando a forma patriótica que a Petrobras é vista.

O orgulho a estatal também foi percebido com a identificação de 47 usuários, chamados por este trabalho de defensores, que se manifestaram por no mínimo 10 vezes, confrontando qualquer argumento negativo relacionado à Petrobras. Ainda observando os elogios a estatal, os itens mais reconhecidos da empresa foram o corpo de funcionários e a tecnologia desenvolvida pela Petrobras. Sendo que, 10,3% de todos os comentários foram dedicados ao interesse em trabalhar na companhia.

Todas as observações encontradas mostram que no período de 30 de agosto de 2013 a 16 de março de 2014, a Petrobras sofreu com as críticas a compra da refinaria de Pasadena e o alto preço dos combustíveis, porém a empresa continuou com a mesma estratégia de comunicação durante todo o período. Em média eram postados 3 *posts* por dia, e 10 comentários por semana. Todos os *posts* e comentários seguem padrões de formatação e texto.

No período analisado não foi percebido nenhuma crise organizacional, assim como não foi percebido nenhuma interação mais informal como é a característica das relações nas redes sociais.

5.2.2 Análises referentes ao período de crise

Busca de Informações

No total de 77.652 comentários correspondentes ao segundo período de análise, 2.407 buscavam esclarecer dúvidas e obter informações, o equivalente a 3,1% do total.

Foram encontradas 321 respostas da Petrobras para os usuários e todas elas eram padronizadas e previamente preparadas. A única personalização feita pela estatal na interação com os usuários é tratá-los pelo nome.

Dentre as questões identificadas com maior recorrência, estão:

- a) Questionamentos quanto aos critérios de definição do preço dos combustíveis, datas de alteração e composição deles;

- b) Questionamentos quanto ao envolvimento da Petrobras e seus empregados nas ações de corrupção investigados pela operação Lava a Jato.
- c) Questionamentos quanto a as ações que a Petrobras pretende tomar para reaver o dinheiro roubado;
- d) Questionamentos quanto aos recordes de barris de petróleo extraídos do pré-sal, seus destinos e influência no preço dos combustíveis;
- e) Questionamentos quanto ao programa de fidelidade da rede de postos Petrobras, Premmia, suas ações promocionais, prêmios, regras e problemas.

Elogio ou defesa

A Petrobras de forma geral

No total de 77.652 comentários referentes a todo o período, foram encontrados 5.591 manifestações que elogiavam a marca Petrobras ou a empresa como um todo, o equivalente a 7,2% da totalidade. Com isso foi possível observar uma diminuição de 9,2% na porcentagem de comentários entre o período anterior e este.

Essa diminuição não ocorreu de forma instantânea. E em nenhum momento desta análise, usuários dos *sites* de redes sociais pararam de elogiar ou defender a empresa. O que foi observado por este trabalho, é que conforme a operação Lava a Jato se desenvolvia e novos fatos e denúncias eram divulgadas, o número de críticas aumentava em relação aos elogios.

A continuidade de um número expressivo de comentários que elogiavam ou defendiam a estatal foi causada por, entre outros fatores, um aumento no número de manifestações dos chamados usuários defensores da Petrobras. Neste segundo período de análise, foram identificados 89 defensores. Destes, apenas um se manifestou 10 vezes, e a usuária que se manifestou mais vezes, fez 54 intervenções em defesa da Petrobras.

As características desses comentários foram diferentes das encontradas no primeiro período de análise. Antes, foi observado que os usuários defensores confrontavam qualquer argumento negativo relacionado à Petrobras. Isso mudou. Alguns comentários ainda negam qualquer problema com a Petrobras e colocam a culpa em terceiros. Mas a maioria dos comentários assumem que há problemas, mas ressaltam a importância da estatal e a seriedade dela.

Os principais temas que sofreram intervenção em defesa da Petrobras foram:

- a) Questionamento, menosprezo e ironia em relação a Petrobras;
- b) Envolvimento da Petrobras no esquema de corrupção;

- b) A diferenciação dos funcionários de carreira em relação aqueles que eram indicações políticas.

Tecnologia desenvolvida

Dos 77.652 comentários selecionados, 1.320 elogiavam ou defendiam as tecnologias desenvolvidas pela Petrobras. O comentários representam 1,7% da totalidade.

Neste período foram publicadas duas postagens divulgando novas tecnologias pensadas e desenvolvidas pela empresa e a maioria das manifestações enquadrados nessa subcategoria saíram de comentários destes *posts*. Entre os temas principais dos elogios encontrados, estão:

- a) A contribuição para o desenvolvimento do setor petroquímico;
- b) A comemoração das inovações brasileiras;
- c) O enaltecimento das invenções e os ganhos que elas podem gerar para a Petrobras;

Apoios esportivos e culturais

Do total de 77.652 comentários, 2.174 manifestaram elogios ou defesa aos apoios esportivos ou culturais, o equivalente a 2,8% da totalidade.

A quantidade de publicações identificadas foi de 61 *posts*, sendo 51 sobre os apoios esportivos e 10 sobre os apoios culturais. Durante os dois períodos de análise deste trabalho, não foram encontradas diferenças no conteúdo dos comentários, se comparados os textos dos dois momentos de estudo. O observado foi um aumento do número de manifestações com a aproximação dos jogos olímpicos do Rio de Janeiro, realizado em 2016, já que vários dos *posts* sobre o tema eram dedicados ao apoio a atletas e modalidades de competições olímpicas ou paraolímpicas.

Outros

Os comentários enquadrados nesta subcategoria manifestaram elogios ou defesas a qualquer outro tema que não esteja englobado em uma das subcategorias apresentadas anteriormente.

Foram encontrados 233 comentários, de um total 77.652, o equivalente a 0,3% da totalidade. Dentre os temas principais abordados nestes comentários que pertencem ao segundo período de estudos deste trabalho, estão:

- a) Elogios e defesas às investigações Lava a Jato;

- b) Elogio as prisões de ex-diretores da estatal;
- c) Elogios e defesas ao programa de fidelidade da Petrobras, Premmia;

Colaboração em resposta a outros usuários

Ao todo foram identificados 932 comentários, que correspondem a respostas de um usuário a outro, de um total de 77.652, o que equivale a 1,2% dessa totalidade.

Na análise deste período, foi observado um aumento no número de comentários e também na quantidade de usuários que se manifestavam, em comparação ao período anterior. No entanto, a comunicação pacífica entre os usuários diminuiu. Essa situação ocorreu, segundo a análise deste trabalho, porque a Petrobras passou a se manifestar menos por meio de respostas aos usuários. Então, as poucas intervenções que a estatal fazia nos comentários passaram a ser mais escassas durante o período definido como momento de crise neste trabalho.

Busca de conflito

Os textos enquadrados nesta categoria são comentários que ultrapassam o questionamento, o elogio, a crítica, a conduta pacífica e demonstram falta de respeito para com a opinião de outros usuários. Estes comportamentos foram observados com frequência neste período de análise e representaram a forma mais recorrente de contato entre dois usuários do perfil oficial da estatal no *Facebook*.

De 77.652 textos analisados, 8,3% foram enquadrados nessa categoria, um total de 6.445 comentários. Eles foram analisados para identificar os argumentos mais repetitivos de defensores e críticos da Petrobras. O Quadro 03, a seguir, mostra, em ordem de frequência, os mais utilizados pelos defensores e pelos críticos da empresa.

Quadro 03 – Argumentos usados com frequencia entre críticos e defensores

Argumentos	
Críticos à Petrobras	Defensores da Petrobras
A Petrobras foi tomada pela corrupção e é comandada por políticos poderosos e corruptos. Práticas como a lavagem de dinheiro, o repasse de verbas para partidos políticos e a fraude nos contratos com empreiteiras fazem parte do cotidiano da empresa, que está perdida.	A Petrobras sofre com a interferência de políticos corruptos e seus agentes dentro da empresa, mas a empresa não se resume a isso. Pelo contrário, os empregados da empresa são, em sua maioria, corretos, profissionais e qualificados, e responsáveis pelo sucesso da empresa. A estatal está passando por uma fase ruim, mas está reagindo e logo voltará a ser a melhor empresa do Brasil e uma das maiores do mundo.
A Petrobras está passando por uma crise causada por partidos e políticos específicos, que prejudicaram a empresa e também o país. É sugerida uma série de penalizações a esses partidos e políticos e é reforçada uma crença de que a empresa só conseguirá superar a crise e conquistar a confiança da população após a renovação de seus funcionários, uma auditoria isenta e independente de todos os contratos e o fim da indicação política de gestores para a estatal.	A Petrobras está passando por uma crise causada por partidos e políticos específicos, que prejudicaram a empresa e também o país. É sugerida uma série de penalizações a esses partidos e políticos e é reforçado que é preciso pôr fim na indicação política de gestores para a estatal, mas não há dúvidas que a estatal superará a crise momentânea.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

De cunho político

No total de 77.652 comentário, 10.638 são manifestações de conteúdo político, envolvendo a Petrobras ou apenas assuntos políticos alheios à empresa, o equivalente a 13,7% da totalidade. Sendo assim, esta é a terceira categoria com maior quantidade de comentários.

Foi observado que os comentários refletiam as discussões políticas do momento, marcadas por uma intensa polarização entre dois grupos de posicionamento políticos diferentes e um outro grupo daqueles que só se manifestaram insatisfeitos com a classe política em geral, seus partidos e a realidade brasileira. Os dois grupos polarizados eram definidos entre apoiadores de partidos ou políticos específicos e se enxergavam como rivais.

Haja vista que este segundo período de pesquisa é compreendido entre 17 de março de 2014 a 30 de maio de 2015, as discussões de cunho político são intensificadas por 2014 ter sido um ano de eleição para presidente da república. Porém, é importante destacar que os comentários de cunho político foram encontrados durante toda a pesquisa, nos anos de 2013 e 2015 também, o que demonstra que os perfis oficiais da Petrobras no *Facebook* e no *Twitter* são marcados por discussões políticas nos comentários durante todo o tempo desta pesquisa.

A interpretação deste trabalho é que a Petrobras é considerada uma instituição pública pelos usuários que se manifestaram nos comentários analisados, e que portanto, está sujeita as políticas do governo federal. Mais que isso, a Petrobras é considerada um patrimônio nacional nos comentários, e os seus resultados são associados constantemente ao sucesso ou fracasso do desenvolvimento do país.

Concursos e empregos

Neste período, foram enquadrados 2.252 comentários de um total de 77.652, o equivalente a 2,9% da totalidade. A análise destes comentários mostrou que a Petrobras é reconhecida e admirada pelo mercado de trabalho e alvo de profissionais que demonstram interesse em ser parte dos funcionários da estatal. Contudo, nem todos os comentários eram afirmações de interesse em ser parte da companhia, como foi observado no primeiro período de análise deste trabalho. Aqui, foram encontrados 104 comentários de um total de 2.252, correspondentes a usuários declarando que já quiseram fazer parte da companhia, mas que naquele momento não tinham mais essa vontade. Todos os outros 2.148 comentários identificados são indagações sobre a possibilidade e possíveis datas de abertura de concursos e manifestações sobre a vontade de trabalhar na estatal.

O surgimento de manifestações de usuários declarando que já quiseram fazer parte da Petrobras e mudaram de opinião devido às supostas participações de dirigentes e funcionários da estatal em crimes de corrupção e lavagem de dinheiro pode ser um indício no qual podemos observar a variação da reputação da empresa, uma vez que uma das

vantagens de uma reputação positiva é a atração de profissionais que queiram atuar na corporação.

Reclamações ou críticas

Corrupção

Os comentários inseridos na subcategoria de corrupção são manifestações que envolvem o esquema de corrupção instalado dentro da companhia ou qualquer prática criminosa associada a ela. Neste período de análise, foram enquadrados 14.055 comentários nesta subcategoria de um total de 77.652 textos, o equivalente a 18,1%. Essa alta porcentagem fez com que este fosse o segundo tópico em número de comentários para o período, abaixo apenas das críticas e reclamações aos combustíveis.

Dentre as principais críticas e reclamações identificadas nos comentários, estão:

- a) O esquema de corrupção denunciado pela operação Lava a Jato que envolveu dirigentes e funcionários da Petrobras, com 11.012 comentários;
- b) Comentários com reclamações sobre a manipulação de licitações na estatal, com 954 comentários;
- c) Acusações de crimes por ocultação de informações financeiras para investidores, com 107 comentários;
- d) Outras críticas e reclamações sobre corrupção ou outros crimes supostamente cometidos pela Petrobras, mas nesses casos não há citação de crime específico ou se eles são relacionados com a operação Lava a Jato – 1.982 comentários.

Outra análise feita por esta pesquisa, mas que não envolve os comentários, foram a quantidade de *posts* publicados pela Petrobras para esclarecer e se justificar sobre os escândalos de corrupção que geraram a maior crise na história da companhia. O total encontrado foi de três *posts* e todos eles apenas convidavam a acessar um *link* que encaminhava para o *blog* oficial da Petrobras, o Fatos e Dados, que continha notas de esclarecimento.

Outros 17 *posts* eram anunciados como esclarecimento a matérias de jornais e revistas e convidavam os usuários das mídias sociais a terem acesso a eles através de um *link*, mas nada na publicação indicava que o conteúdo das matérias jornalísticas eram sobre a Operação Lava a Jato, observando assim que a comunicação da estatal optava por publicar correções à cobertura jornalística ao invés de se comunicar abertamente com o seu público sobre as diversas denúncias que a envolviam.

Sobre a tentativa de lidar com as denúncias e o momento de crise, foram identificados 19 *posts* como parte da estratégia de gestão da crise de comunicação no período de crise. Eles apresentavam mensagens de união e superação, mas acima de tudo, destacando a força do nome Petrobras, com o foco de que a reputação da empresa é mais forte que as dificuldades do momento.

Práticas de gestão

Os comentários enquadrados na subcategoria práticas de gestão são críticas às práticas e às decisões adotadas pela empresa, assim como aos seus dirigentes e funcionários. Neste período de análise, foram identificados 2.640 comentários de um total de 77.652, o equivalente a 3,4% da totalidade. As principais reclamações e críticas encontradas foram:

- a) Reclamações sobre o atendimento ao público nos canais de atendimento da Petrobras;
- b) Falta de transparência quanto a divulgação prejuízos financeiros provocados pelo esquema de corrupção;
- c) Decisão de parar as obras da refinaria de Abreu e Lima;
- d) Críticas sobre o uso do petróleo explorado pela Petrobras;
- e) Críticas ao controle de qualidade de lojas de conveniência dos postos Petrobras;
- f) Críticas à eficiência operacional da Petrobras para diminuir os danos ambientais causados pela companhia;
- g) Críticas das práticas de gestão do programa de fidelidade da Petrobras, o Premmia.

Não foi encontrado nenhum comentário de resposta às críticas sobre as práticas de gestão da estatal.

Combustíveis

Os comentários enquadrados na subcategoria de combustíveis apresentam críticas e reclamações sobre os preços ou qualidade dos combustíveis. Essa é a categoria com o maior número de comentários em toda esta pesquisa, independentemente do período, com um total de 18.559 comentários. O equivalente a 23,9% de todos os 77.652 textos correspondentes ao período.

Destes, 13.904 comentários reclamavam dos preços da gasolina, 1.415 sobre os preços dos combustíveis em geral, 1.709 sobre a tributação dos combustíveis, 1.000 sobre

a dificuldade de encontrar Gás Natural Veicular (GNV), 291 sobre a prática de acrescentar álcool na gasolina, 199 sobre a qualidade do combustível brasileiro e 41 sobre os constantes reajustes do querosene de aviação.

Sobre o tema, foram encontrados 11 comentários padronizados com chamada para um texto de esclarecimento no *site* da estatal e 5 *posts* com o mesmo perfil de formatação e texto. Eram chamadas para que os usuários conheçam como são formados os preços dos combustíveis.

Gastos

Os comentários enquadrados na subcategoria de gastos apresentam críticas e reclamações sobre as quantias gastas em investimentos, contratos, ou qualquer outra ação da companhia, assim como publicidade, patrocínios, eventos etc. No total, foram identificados 2.096 comentários de um total de 77.652 textos, o equivalente a 2,7% dessa totalidade.

Durante a análise desses comentários foram observados os temas mais frequentes dentre as reclamações do período:

- a) Valor gasto com o pagamento de contratos fraudados pelos dirigentes da Petrobras e empreiteiras envolvidos em corrupção;
- b) Valor gasto no investimento de tecnologias para exploração do pré-sal, quando o retorno para os consumidores de combustíveis é baixo;
- c) Valor gasto com apoios culturais enquanto a estatal está em crise.

A Petrobras

Neste segundo período de análise, a quantidade de comentários críticos sobre a Petrobras foi de 6.443 textos, o que equivale a 8,3% do total de 77.652 comentários. No total, é possível observar um aumento de 7,7% na porcentagem de comentários criticando a estatal entre o primeiro período de análise deste trabalho e o atual.

As críticas, em sua maioria, eram expressadas de duas formas: a mais frequente, por meio da difamação da Petrobras, com conteúdo desmerecedor da importância da estatal, sua história, conquistas, contribuições e funcionários. A segunda, por meio da demonstração de decepção com a companhia e o rompimento da confiança que um dia já existiu.

Apesar do aumento de comentários com críticas à estatal de um período para outro de pesquisa, as características dos comentários são os mesmos. Mas, ao longo do

desenvolvimento da crise foi observada uma frequência maior de usuários que expressavam estarem decepcionados com a companhia e não acreditarem mais na inocência de seus dirigentes e funcionários.

Em uma tentativa de detectar a percepção dos usuários que se manifestaram através dos comentários analisados nesta subcategoria, foram isoladas todos os termos utilizados em referência a Petrobras. Deste processo foi feito uma nuvem de palavras, onde os termos são destacados pela frequência de aparição em um texto.

Figura 17 – Termos mais frequentes na categoria críticas e reclamações a Petrobras durante a crise



Fonte: desenvolvido pela autora (2018)

Em observação dos principais termos destacados usados para criticar a Petrobras neste momento da pesquisa, é possível perceber que os principais termos utilizados para criticar a empresa são relacionados as denúncias de corrupção e lavagem de dinheiro que envolviam a empresa na Operação Lava a Jato. Os termos em destaque decretam a responsabilidade da estatal diante dos fatos, por meio de termos como “falsa”, “corrupta” e “culpada”, que demonstram uma ausência de dúvida. Outros termos em evidência, que correspondem ao resultado de algumas análises já expostas são “decepção”, “vergonha”, “embaraçoso”. Eles foram encontrados em várias manifestações como expressão do sentimento de alguns usuários.

Ainda sobre os comentários que criticam a Petrobras, foi possível observar durante a análise deste trabalho que após divulgação de uma nova denúncia, ou algum fato novo exposto pela mídia sobre os casos de corrupção que envolvem a estatal, o número de comentários que repercutiam as notícias e criticavam a companhia aumentavam consideravelmente nos dias subsequentes a divulgação. Sendo que a maior intensidade foi observada nos dois dias imediatamente subsequentes às denúncias feitas na Operação Lava a Jato.

Outros

Os comentários enquadrados nesta subcategoria manifestaram críticas ou reclamações a qualquer outro tema que não esteja englobado em uma das subcategorias apresentadas anteriormente. O número de comentários inseridos nesta subcategoria no segundo período de estudos foi de 1.320, de um total de 1,7% dos 77.652 comentários selecionados.

Os principais temas encontrados neste período são:

- e) Críticas e reclamações ao fechamento de postos de trabalho devido à suspensão de atividades em plataformas de exploração e refinarias de produção;
- f) Críticas e reclamações sobre a falta de comunicação da empresa, seja em forma de respostas nas redes sociais ou no esclarecimentos dos acontecimentos envolvendo a companhia.
- g) Críticas e reclamações sobre a demora dos retornos de protocolos abertos no serviço de atendimento ao consumidor da companhia.
- h) Críticas e reclamações sobre o programa de fidelidade da rede de postos Petrobras;
- i) Críticas e reclamações sobre o dano provocado ao meio ambiente pela Petrobras e pelas subsidiárias.

Outros

No total de 77.652 comentários, 466 correspondem a qualquer outra temática não abordada nos demais itens do formulário de pesquisa, o que corresponde a 0,6% da totalidade.

Na observação deste comentários foi observado que as temáticas são semelhantes ao primeiro períodos de análise, o que pode ser conferido nos itens a seguir:

- a) Oferta de serviços autônomos alheios à Petrobras ou à área petroquímica;
- b) Gostos, características, comportamentos característicos e preferências dos brasileiros;
- c) Explicações técnicas ou não sobre o petróleo, a gasolina, o etanol, a atividade de extração de recursos naturais;
- d) Pedidos para aumentar o número de seguidores;
- e) Experiências de trabalho em outras petroquímicas que não a Petrobras;
- f) Relatos pessoais sobre temas alheios à estatal.

Em um contexto geral, a análise do segundo período de pesquisa mostrou que as críticas ao preço dos combustíveis foi o tema mais abordado nos perfis da Petrobras no *Facebook* e *Twitter*, com 18.559 comentários. No entanto, a reação da estatal para tantas reclamações foram 11 comentários e cinco *posts* padronizados, com a mesma mensagem, a mesma formatação. Todos apresentavam uma chamada com um *link* para o mesmo texto no *site* da estatal. Neste período só foram encontrados 321 respostas feitas pela própria Petrobras. A média de *posts* foi dois por dia e o número de comentários foi de um para cada 15 dias.

Foi observado na maioria das categorias e subcategorias de análise menções sobre a crise ou de tópicos derivados dela. Na categoria busca de informações, dois dos três temas mais questionados eram sobre o envolvimento da Petrobras nas denúncias de corrupção e lavagem de dinheiro e sobre os procedimentos que a estatal pretendia tomar para reaver o dinheiro desviado. Nas defesas e críticas a Petrobras, os elogios mais frequentes são associadas ao enfrentamento de um momento difícil. É o caso de superação, guerreira, resiliente. Nesta mesma categoria, foi observado que as intervenções dos “defensores da Petrobras” aumentaram. No total, foram identificados 89 defensores, que se manifestaram de 10 a 54 vezes em defesa da estatal. Os temas com maior número de defesas foram o questionamento, o menosprezo e a ironia em relação a Petrobras o envolvimento da empresa no esquema de corrupção. No elogio e defesa de outros temas não contemplados pelo formulário, os temas mais frequentes foram investigações da Lava a Jato e prisões de ex-diretores da estatal.

As categorias comentários de cunho político e busca de conflitos foram a terceira e a quarta com o maior número de comentários, respectivamente. As reclamações e críticas, em sua maioria, eram expressadas de duas formas: a mais frequente, por meio da difamação da Petrobras, com conteúdo desmerecedor da importância da estatal, sua história, conquistas, contribuições e funcionários. A segunda, por meio da demonstração de decepção com a companhia e o rompimento da confiança que um dia já existiu. As palavras mais frequentes para criticar a estatal foram: corrupta, culpada, corrupção, esquema. As críticas aos gastos aumentaram e faziam referência aos contratos afetados pela corrupção. As reclamações mais frequentes sobre as práticas de gestão foram sobre o atendimento ao público nos canais de atendimento da Petrobras e a falta de transparência quanto a divulgação prejuízos financeiros provocados pelo esquema de

corrupção. Na categoria que aborda os temas não enquadrados no formulário de pesquisa, o tema mais identificado foi a reclamação do fechamento de vagas de trabalho.

Diante desse cenário, foi observado que a percepção de reputação sofreu um impacto negativo. Foram encontradas mais críticas que elogios, na categoria de concursos e empregos foram identificados 104 comentários de usuários que estavam decepcionados com a Petrobras e não desejavam mais trabalhar na estatal.

Menção de mudança na percepção da empresa

O último indicador do formulário de pesquisa se dedica a investigar quantos dos comentários selecionados apresenta menção de mudança de percepção da empresa pelos usuários de um período a outro deste estudo, ou seja, a quantidade de vezes em que foram encontrados comentários de usuários expressando uma opinião diferente das já manifestadas anteriormente. A identificação da mudança de percepção da imagem da empresa é importante para observar se diante da crise e dos eventos negativos envolvendo a empresa, os usuários modificaram a forma com que a veem.

Para essa identificação, só foram selecionados os comentários que expressavam claramente em seus textos uma modificação na percepção da Petrobras. Seja essa diferença apresentada no mesmo comentário ou *Tweet*, ou através da identificação de posicionamentos diferentes de um mesmo usuário ao longo do tempo estudado por esta pesquisa.

Sendo assim, essa diferença de percepção foi encontrada 2.251 vezes, o que representa 2,1% dos 77.652 comentários do período definido com “em crise”. Em todos os casos identificados, a mudança foi para uma percepção mais negativa da empresa.

Em uma tentativa de mensuração da quantidade de pessoas que modificaram suas opiniões a respeito da empresa, só foi contado um comentário por usuário. Então, por mais que o número de comentários encontrados tenha sido maior, ou seja, que o mesmo usuário tenha divulgado a sua alteração de percepção mais de uma vez, para fins de identificação, aqui só foi considerado um único comentário por pessoa. Dessa forma, cada uma das 2.251 manifestações foram publicadas por diferentes usuários.

Na análise dessas manifestações foi identificada uma característica predominante entre os textos. 1.988 deles demonstravam decepção do usuário em relação a empresa. Por decepção, este trabalho considerou como um sentimento de tristeza, descontentamento, frustração pela ocorrência de fatos inesperados. Era como se a

Petrobras tivesse perdido o encanto que um dia já teve para esses usuários através da quebra de confiança deles.

Em outros 92 casos encontrados, foi observado o sentimento de raiva. Por raiva, este trabalho considerou o sentimento de irritação, agressividade. Nesses casos foi percebida cobrança e o uso de termos grosseiros, comentários como “É eu que era trouxe de acreditar em você!”, “Porque você fez isso comigo?” “Agora tem que sofrer mesmo, tomara que quebre!”.

Nos outros 251 comentários, só foi identificado que os usuários já tinham se manifestado previamente de uma forma e depois foi encontrado uma manifestação do mesmo usuário percebendo a Petrobras de outra forma diferente.

Outra observação é que essas mudanças de percepção começaram a aparecer a partir de agosto de 2014 e ao mesmo tempo foi observado um aumento considerável no número de críticas à empresa. Não que antes houvesse apenas elogios, mas as críticas eram voltadas com mais intensidade para outros aspectos que não a corrupção e, certamente, sem atribuir a culpa diretamente à Petrobras. A partir do mês de agosto, foi percebido um aumento nas manifestações negativas diretas contra a empresa e não somente contra a classe política, os dirigentes denunciados da companhia e a corrupção. Diante dessa constatação, este trabalho procurou identificar o que impulsionou esse comportamento mais negativo em relação à Petrobras. Então, após intensa observação, foi verificado que em agosto de 2014 o ex-diretor de refinaria e abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto da Costa, fez a sua primeira delação à operação Lava a Jato e confirmou o esquema de corrupção nos contratos da estatal.

Assim, foi possível constatar que muitos dos usuários das redes sociais oficiais da Petrobras esperaram uma confirmação real para acreditar no esquema de corrupção instaurado dentro da estatal. Isso porque as denúncias envolvendo a Petrobras começaram a serem divulgadas a partir de 17 de março de 2014 e um número considerável de críticas, acusações e mudanças de percepção da empresa só foi registrado a partir da confirmação do esquema por Paulo Roberto da Costa.

5.3 Interpretação dos resultados

A análise de conteúdo realizada nos dois períodos de estudo deste trabalho mostrou que o preço dos combustíveis é o tema mais frequente nos perfis oficiais da Petrobras no *Facebook* e no *Twitter*. Presente na busca de informações, nas críticas e reclamações aos combustíveis, na busca de conflitos, na colaboração a respostas de outros

usuários, até mesmo nos elogios e defesa a Petrobras. Somando o número de comentários e *Tweets* analisados sobre o tema nos dois períodos de análise, constatamos que 27.566 dos 89.643 textos correspondentes ao *corpus* desta pesquisa, abordam de alguma forma o tema.

A interpretação feita desta constatação foi que as reclamações são mais relacionadas a destinação a qual as pessoas utilizam as mídias sociais, como uma forma de compartilhamento das suas experiências pessoais. Neste caso, como o combustível é um insumo básico para os meios de transporte, então os seus valores afetam os usuários diariamente e de forma direta.

Foi observado nos comentários analisados que existem quatro dúvidas principais em relação aos combustíveis. (1) Por que é tão caro? (2) Por que o Brasil importa petróleo se é autossuficiente?; (3) Quando será reajustado?; (4) Por que a gasolina é mais barata em outros países que não possuem reservas de petróleo? As respostas para essas quatro perguntas contemplam praticamente todas as manifestações encontradas sobre o tema, com a exceção daquelas feitas simplesmente com o objetivo de registrar insatisfação ou reclamar da qualidade dos combustíveis também.

De uma maneira geral, foi observado que os usuários creditam à Petrobras a culpa pelos altos preços registrados, o que causa impacto na relação entre a organização e o público. Mesmo assim, só foram identificados 32 tentativas de esclarecimento sobre os assuntos relacionados aos combustíveis durante todo o tempo de estudo deste trabalho. Esses esclarecimentos eram comentários ou *posts* padronizados, com formatação e texto idênticos, com chamadas para que os usuários conheçam melhor o que compõe o preço dos combustíveis e um *link* direcionando para a página oficial da Petrobras. Desta forma, foi concluído, que a o tema deveria ser tratado de uma forma diferente pela estatal. Com mais ações da comunicação direta, onde a empresa fala diretamente com o público das mídias sociais, com textos mais informais e com frequência maior que a registrada.

O segundo tema mais abordado nos *sites* de redes sociais da Petrobras é o esquema de corrupção instaurado dentro da companhia e alvo da operação Lava a Jato. Ao todo foram analisados 26.862 textos que abordavam a corrupção e o crime de lavagem de dinheiro entre todas as categorias de análise desta pesquisa somente no segundo período de análises. Foi observado na maioria das categorias e subcategorias de análise menções sobre a crise ou de tópicos derivados dela. Na categoria busca de informações, dois dos três temas mais questionados eram sobre o envolvimento da Petrobras nas denúncias de corrupção e lavagem de dinheiro e sobre os procedimentos que a estatal pretendia tomar

para reaver o dinheiro desviado. Nas defesas e críticas a Petrobras, os elogios mais frequentes são associadas ao enfrentamento de um momento difícil. É o caso de superação, guerreira, resiliente. Nesta mesma categoria, foi observado que as intervenções dos “defensores da Petrobras” aumentaram. No total, foram identificados 89 defensores, que se manifestaram de 10 a 54 vezes em defesa da estatal. Os temas com maior número de defesas foram o questionamento, o menosprezo e a ironia em relação a Petrobras o envolvimento da empresa no esquema de corrupção. No elogio e defesa de outros temas não contemplados pelo formulário, os temas mais frequentes foram investigações da Lava a Jato e prisões de ex-diretores da estatal.

As categorias comentários de cunho político e busca de conflitos foram a terceira e a quarta com o maior número de comentários, respectivamente. As reclamações e críticas, em sua maioria, eram expressadas de duas formas: a mais frequente, por meio da difamação da Petrobras, com conteúdo desmerecedor da importância da estatal, sua história, conquistas, contribuições e funcionários. A segunda, por meio da demonstração de decepção com a companhia e o rompimento da confiança que um dia já existiu. As palavras mais frequentes para criticar a estatal foram: corrupta, culpada, corrupção, esquema. As críticas aos gastos aumentaram e faziam referência aos contratos afetados pela corrupção. As reclamações mais frequentes sobre as práticas de gestão foram sobre o atendimento ao público nos canais de atendimento da Petrobras e a falta de transparência quanto a divulgação prejuízos financeiros provocados pelo esquema de corrupção. Na categoria que aborda os temas não enquadrados no formulário de pesquisa, o tema mais identificado foi a reclamação do fechamento de vagas de trabalho. Foram encontradas mais críticas que elogios, na categoria de concursos e empregos foram identificados 104 comentários de usuários que estavam decepcionados com a Petrobras e não desejavam mais trabalhar na estatal.

Diante desse cenário, as iniciativas de comunicação da Petrobras dedicadas ao esclarecimento da crise foram três *posts* e todos eles apenas convidavam a acessar um *link* que encaminhava para o *blog* oficial da Petrobras, o Fatos e Dados, que continha notas de esclarecimento.

Outros 17 *posts* eram anunciados como esclarecimento a matérias de jornais e revistas e convidavam os usuários das mídias sociais a terem acesso a eles através de um *link*, mas nada na publicação indicava que o conteúdo das matérias jornalísticas eram sobre a Operação Lava a Jato, observando assim que a comunicação da estatal optava por

publicar correções à cobertura jornalística ao invés de se comunicar abertamente com o seu público sobre as diversas denúncias que a envolviam.

Sobre a tentativa de lidar com as denúncias e o momento de crise, foram identificados 19 *posts* como parte da estratégia de gestão da crise de comunicação no período de crise. Eles apresentavam mensagens de união e superação, mas acima de tudo, destacando a força do nome Petrobras, com o foco de que a reputação da empresa é mais forte que as dificuldades do momento.

Nos comentários, a estatal se manifestou apenas 324 vezes nos 14 meses e 14 dias que compõem o período de crise estudado por este trabalho e em nenhuma dessas vezes a resposta da Petrobras era sobre a crise. Dessa forma, a comunicação da Petrobras nos *sites* de redes sociais durante o período de crise se mostrou ineficaz.

Segundo Forni (2013), a comunicação é tão fundamental quanto as decisões administrativas durante uma crise. Ela é “parte integrante da solução da crise, e não um acessório, algo que poderia melhorar a situação. Não há como administrar uma crise sem o requisito comunicação” (FORNI, 2013, p.168). Responsável por ser o elo entre a empresa e os seus *stakeholders*, ela pode definir o percurso da crise se conseguir se estabelecer como fonte de informação (COOMBS, 2001). Para isso, precisa ser ativa já no início da crise, divulgando o que está acontecendo e o que está sendo feito sobre a crise.

Com a falta de comunicação, foi observado que os *sites* de redes sociais da Petrobras era um palco para disseminação de críticas contra a corrupção e a estatal. Isso ocorreu principalmente, a partir do mês de agosto, foi percebido um aumento nas manifestações negativas diretas contra a empresa e não somente contra a classe política, os dirigentes denunciados da companhia e a corrupção. Diante dessa constatação, este trabalho procurou identificar o que impulsionou esse comportamento mais negativo em relação à Petrobras. Então, após intensa observação, foi verificado que em agosto de 2014 o ex-diretor de refinaria e abastecimento da Petrobras, Paulo Roberto da Costa, fez a sua primeira delação à operação Lava a Jato e confirmou o esquema de corrupção nos contratos da estatal.

Foi a partir desse momento, que o público dos perfis do *Facebook* e *Twitter* da estatal passaram a condená-la de forma mais enfática. Os comentários anteriormente eram críticos, mas em sua maioria, o alvo eram a corrupção e para os políticos. Isso mudou de forma clara a partir da confirmação do esquema de corrupção pelo ex-diretor da Petrobras, Paulo Roberto da Costa.

Assim, foi possível constatar que muitos dos usuários das redes sociais oficiais da Petrobras esperaram uma confirmação real para acreditar no esquema de corrupção instaurado dentro da estatal. Isso porque as denúncias envolvendo a Petrobras começaram a serem divulgadas a partir de 17 de março de 2014 e um número considerável de críticas, acusações e mudanças de percepção da empresa só foi registrado a partir da confirmação do esquema. Essa constatação, é a confirmação clara de que o crédito reputacional da Petrobras deu o benefício da dúvida durante a fase inicial da uma crise, evitando que as pessoas presumissem o pior da Petrobras, dando à ela a oportunidade de expor a sua versão dos acontecimentos. Como ela não se manifestou através da comunicação, uma outra fonte de informação ligada a ela fez esse papel.

Segundo Forni (2013), quando a organização não se posiciona de forma rápida e se coloca como fonte de informação para esclarecer os fatos relativos a crise, a imprensa e a sociedade procuram uma fonte alternativa, que passará a falar em nome da empresa. A partir das observações deste trabalho, foi o que aconteceu com a Petrobras. A comunicação quase nula nas redes sociais fizeram com que a estatal não atendesse aos anseios dos *stakeholders*, frustrando as expectativas e quebrando a confiança depositada por eles na Petrobras.

Porém, na análise deste trabalho foi observado que a modificação da receptividade da Petrobras, não ocorreu de forma instantânea, mostrando uma elasticidade da reputação da Petrobras (KELLER, 2006). A ruptura das expectativas do público com a Petrobras ocorreu conforme o tempo foi passando, a estatal não se manifestava de forma eficiente para esclarecer os acontecimentos, mas continuava as atividades normais de comunicação nas mídias sociais. Durante a crise, foram contados 354 postagens em cada rede social estudada, mas apenas 37 tinham relação com a crise e convidavam os usuários a irem até o *blog* da estatal para lerem as suas notas de esclarecimento ou a correção de matérias jornalísticas. Todas os outros 313 *posts* eram sobre os bons resultados da companhia, apoios esportivos e culturais, ações promocionais para os associados ao Programa de Fidelidade dos Postos Petrobras. Esse contraponto de silêncio para os assuntos da crise e por outro lado, a continuação das atividades normais das redes sociais estudadas frustraram o público, porque parece que nada estava acontecendo de errado para a companhia.

É destacável que, até por função da área de atuação da Petrobras, o setor petroquímico, a propensão de conflitos e crises é alto (COOMBS,1990), porque a exploração e o inevitável desgaste dos recursos naturais fazem com que os *stakeholders*

relacionem as empresas da área com acontecimentos desagradáveis. O que demonstra ainda mais a importância de uma gestão de crises de comunicação eficiente, o que não foi percebida na análise dessa pesquisa.

Dessa forma, a aplicação do formulário de pesquisa no *corpus* deste trabalho sugere que a gestão de crises de comunicação no *Facebook* e no *Twitter* oficiais da Petrobras foi ineficiente e contrariou as recomendações de uma prática de gestão de crises consistente. Se a condenação do público das mídias sociais não foi devastadora desde os primeiros momentos de análise, foi porque os usuários, em sua maioria, tinham confiança na estatal e em sua reconhecida história de eficiência.

E é com base nesse reconhecimento que a Petrobras fez as suas poucas ações de gestão de crise nas plataformas estudadas. Os *posts* dedicados a crise, quando não eram notas de esclarecimento ou correções de matérias da imprensa, eram campanhas que enalteciam a sua história e a sua capacidade de superação. Colocando a crise, como mais um desafio a ser superado. O que mostra mais uma influência da reputação na gestão de crises da Petrobras, porque na falta de procedimentos que lidavam com crise, quem agiu a favor da organização foi o crédito reputacional dela.

Em uma comparação dos dois períodos de análise desta pesquisa, a diferença de percepção é constatada quando é observado que os elogios diretos à marca Petrobras diminuíram 9,2% de um período ao outro, e as críticas aumentaram 7,9%. Assim como a maioria dos outros indicadores positivos diminuíram em relação aos negativos, com exceção dos apoios culturais e esportivos, que aumentaram de 0,7% para 2,8% e demonstraram ser um objeto de admiração dos membros que se manifestaram.

Outra observação importante para esse trabalho e para identificar a percepção de reputação da Petrobras são as manifestações de mudança de opinião quanto a trabalhar na Petrobras. 104 dos 2.252 comentários enquadrados na categoria de concursos e empregos do período posterior ao início da crise, correspondem a usuários declarando que já quiseram fazer parte da companhia, mas que naquele momento não tinham mais essa vontade. A diferença, por menor que seja, é mais um dos indícios sutis que esse trabalho buscou entre um *corpus* tão extenso, onde é possível observar uma variação da percepção de reputação da empresa.

Resultados da análise e fundamentação teórica

A seguir este trabalho apresenta o contraponto entre os resultados encontrados no estudo empírico e os conceitos abordados na fundamentação teórica.

Quadro 04 – Quadro síntese-comparativo

PRESCRIÇÃO DA TEORIA	OBSERVAÇÃO Pré-crise	OBSERVAÇÃO Crise	ANÁLISE
<p>Nesse novo contexto comunicacional, os públicos assumem as rédeas do processo de comunicação, agindo, reagindo e construindo significados a partir de interações, o que implica no entendimento e na adoção da visão dialógica do processo de comunicação pelas organizações (ANDERSEN, 2006).</p>	<p>A comunicação da Petrobras nas plataformas estudadas se mostrou pouco dialógica. Nesse período foram analisados 11.991 comentários, destes apenas 344 eram da Petrobras e todos eles eram respostas de pedidos de informação.</p>	<p>A comunicação da Petrobras nas plataformas estudadas se mostrou pouco dialógica. Nesse período foram analisados 77.652 comentários, destes apenas 321 eram da Petrobras e todos eles eram respostas de pedidos de informação.</p>	<p>Foi observado que a comunicação da Petrobras nos seus perfis oficiais no <i>Facebook</i> e no <i>Twitter</i>, não é ativa e consistente na interação com os usuários. As estratégias de gerenciamento das redes sociais da estatal não demonstraram que ela assumia as rédeas do processo de comunicação.</p>
<p>A comunicação, como responsável por ser o elo entre a empresa e os seus <i>stakeholders</i>, ela deve se estabelecer como fonte de informação. Para isso, precisa ser ativa já no início da crise, divulgando o que está acontecendo e o que está sendo feito sobre a crise (COOMBS, 2001).</p>	<p>A comunicação não se mostrou ativa em relação às principais críticas identificadas. Só foram encontrados 15 <i>posts</i> para esclarecer a acusação de envolvimento da companhia em práticas ilegais na compra da refinaria de Pasadena.</p>	<p>A comunicação não se mostrou ativa em relação às principais críticas identificadas. Foram encontrados 11 comentários e 5 <i>posts</i> para melhores esclarecimentos da composição dos preços dos combustíveis e 3 <i>posts</i> para esclarecer a acusação de envolvimento da companhia em práticas ilegais, outros 17 eram correções de matérias jornalísticas sobre o caso.</p>	<p>A comunicação da Petrobras nos <i>sites</i> de redes sociais estudados não se posicionou como elo entre a organização e os usuários dessas redes. Ela se mostrou ativa na publicação de <i>posts</i>, com um total de 716 publicações nos dois períodos de análise, o que dá uma média de 8,5 posts por semana. Mas ela não foi ativa na divulgação de informações durante a crise.</p>

Continua na próxima página →

Quadro 04 – Quadro síntese-comparativo (continuação da página anterior)

PRESCRIÇÃO DA TEORIA	OBSERVAÇÃO Pré-crise	OBSERVAÇÃO Crise	ANÁLISE
<p>É fundamental se comunicar com todos os <i>stakeholders</i>, de forma individual e diferente, porque os interesses e as explicações também são diferentes (FORNI, 2013).</p>	<p>As publicações nos perfis oficiais estudados seguem o mesmo padrão de formatação e de texto. Os <i>posts</i> de esclarecimento são todos compostos de chamadas com um <i>link</i> para ler um texto no <i>site</i> da Petrobras ou no <i>blog</i> da companhia Fatos e Dados. Os textos são os mesmos para o público e imprensa.</p>	<p>As publicações nos perfis oficiais estudados seguem o mesmo padrão de formatação e de texto. Os <i>posts</i> de esclarecimento são todos compostos de chamadas com um <i>link</i> para ler um texto no <i>site</i> da Petrobras ou no <i>blog</i> da companhia Fatos e Dados. Os textos são os mesmos para o público e imprensa.</p>	<p>Além da padronização dos <i>posts</i>, também foi observada uma padronização nos comentários, que são previamente elaborados e usados de forma repetitiva para todas as perguntas sobre o mesmo tema. Também foi observado que as duas redes sociais estudadas são alimentadas com conteúdo idêntico.</p>
<p>Para saber se as pessoas estão entendendo e sendo receptivas às explicações da empresa é importante escutar os <i>stakeholders</i> por meio de pesquisas encomendadas, ou do controle e da avaliação das manifestações dos clientes dos canais de comunicação da organização (ARGENTI, 2011).</p>	<p>As ações de comunicação da Petrobras obedeciam aos mesmos padrões durante todo o período. Foram identificados comentários que elogiavam o Sistema de Atendimento ao consumidor (SAC).</p>	<p>As ações de comunicação da Petrobras não sofreram nenhuma modificação quanto ao conteúdo e à linguagem formal dos seus textos. As observações de variações foram na frequência de publicações em dois momentos da análise, nos meses de setembro e outubro de 2014 e março e abril de 2015. Nesse período a terceira causa de maior reclamação registrada na categoria “outros”, era a ineficiência do SAC.</p>	<p>A comunicação da Petrobras no <i>Facebook</i> e no <i>Twitter</i>, não alterou nenhuma das suas práticas para tentar esclarecer os tópicos mais criticados durante o período analisado. O atendimento ao SAC foi elogiado no primeiro momento e criticado no segundo.</p>

Continua na próxima página →

Quadro 04 – Quadro síntese-comparativo (continuação da página anterior)

PRESCRIÇÃO DA TEORIA	OBSERVAÇÃO Pré-crise	OBSERVAÇÃO Crise	ANÁLISE
<p>Nas redes sociais como o <i>Twitter</i> e o <i>Facebook</i>, as respostas devem ser diferentes. Deve-se evitar ser tão formal e usar menos o tom de comunicado. É preciso que os participantes das redes sociais se identifiquem com a mensagem que a organização pretende passar (TEIXEIRA, 2014)</p>	<p>A comunicação da Petrobras nos <i>sites</i> de redes sociais estudados segue o mesmo padrão do <i>site</i> e do <i>blog</i> da estatal. Formal, objetiva e em tom de comunicado. Não foi observada nenhuma reclamação quanto à falta de identificação com a linguagem da companhia.</p>	<p>A comunicação da Petrobras nos <i>sites</i> de redes sociais estudados segue o mesmo padrão do <i>site</i> e do <i>blog</i> da estatal. Formal, objetiva e em tom de comunicado. Neste período a falta de informação de temas relacionados ao envolvimento da Petrobras no esquema de corrupção foi o tópico com mais comentários na categoria “outros”</p>	<p>As respostas da Petrobras são padronizadas e idênticas para o <i>site</i>, o <i>blog</i>, <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i>. As notas de esclarecimento divulgadas nesses canais são as mesma direcionadas ao público e a imprensa.</p>
<p>Diante de um momento de dificuldade, de uma crise, a relação de confiança não muda instantaneamente; (ALMEIDA, 2016).</p>	<p>Dos 995 comentários identificados como críticas e reclamações à corrupção, 859 criticavam a Petrobras pela compra da refinaria de Pasadena, mas creditavam a culpa do superfaturamento a políticos envolvidos e seus representantes dentro da empresa.</p>	<p>Na análise deste trabalho foi observado que a modificação da percepção da Petrobras, não ocorreu de forma instantânea. A ruptura das expectativas do público com a Petrobras ocorreu conforme o tempo e a falta de manifestações eficientes para esclarecer os acontecimentos.</p>	<p>Foi constatado nessa pesquisa que a confiança não muda instantaneamente. Por mais crises que a empresa passe, por mais criticada que ela seja, foi observado que os usuários não condenaram a Petrobras de forma instantânea. É observado um aumento de críticas com o passar do tempo.</p>

Continua na próxima página →

Quadro 04 – Quadro síntese-comparativo

PRESCRIÇÃO DA TEORIA	OBSERVAÇÃO Pré-crise	OBSERVAÇÃO Crise	ANÁLISE
<p>O capital reputacional de uma empresa vai dar o benefício da dúvida, que permite a defesa da organização, o espaço para que ela se pronunciar antes da condenação (ALMEIDA, 2016).</p>	<p>Dos 995 comentários identificados como críticas e reclamações à corrupção, 859 criticavam a Petrobras pela compra da refinaria de Pasadena, mas creditavam a culpa do superfaturamento a políticos envolvidos e seus representantes dentro da empresa.</p>	<p>As denúncias envolvendo a Petrobras começaram a serem divulgadas a partir de 17 de março de 2014 e um número considerável de críticas, acusações e mudanças de percepção da empresa só foi registrado a partir da confirmação do esquema, pelo ex-diretor da estatal, Paulo Roberto da Costa. A partir daí foi observado que o número de críticas, julgamentos e condenações aumentou de forma exponencial.</p>	<p>O crédito reputacional da Petrobras deu o benefício da dúvida durante a fase inicial da crise, evitando que as pessoas presumissem o pior da Petrobras, dando a ela a oportunidade de expor a sua versão dos acontecimentos. Como ela não se manifestou através da comunicação, outra fonte de informação ligada a ela fez esse papel.</p>
<p>“Se ela (empresa) está passando por uma crise, ela precisa assumir o problema, dizer errei, o que deu errado, o porquê, pedir desculpas, tentar ser o mais transparente possível e agir” (ALMEIDA, 2016, apêndice, p.149) explicando como uma empresa deve se posicionar para sair de uma crise com menos prejuízos na reputação</p>	<p>Foi percebido que a Petrobras tentou esclarecer o processo de compra da refinaria de Pasadena, mas não tratou o caso em momento algum como um erro da companhia ou apontou culpados.</p>	<p>As primeiras observações sobre a crise no <i>Facebook</i> e <i>Twitter</i> foram nos comentários dos usuários. A Petrobras só fez a sua primeira manifestação sobre a crise em maio de 2014. Foi percebido que a companhia se posiciona como vítima do esquema de corrupção e lavagem de dinheiro e portanto, não pediu desculpas. Mas, divulgou mudanças para evitar que as práticas ilícitas ocorram novamente.</p>	<p>A comunicação no <i>Facebook</i> e no <i>Twitter</i> da Petrobras durante a crise não se mostrou transparente e preocupada em dar esclarecimentos.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

6 CONCLUSÕES

Ao longo dessa pesquisa foi constatada a riqueza de informações que os comentários dos sites de redes sociais possuem. O registro de milhões de interações de usuários que se manifestam de forma espontânea, deixando as suas ideias gravadas, possibilita pesquisas com as mais diversas finalidades. Sem esse banco de dados não seria possível o desenvolvimento dessa pesquisa de forma tão detalhada, porque não há outra forma de resgatar a percepção espontânea de tantas pessoas sobre um mesmo evento do passado.

De forma que os comentários demonstraram ser um eficiente meio de aferição de como a empresa está sendo percebida. Apesar de conter um conteúdo crítico em todos os momentos e mensagens que nada acrescentam a empresa ou a essa pesquisa, foi observado que os membros dessas redes sociais da *Internet* se expressam sobre os acontecimentos na empresa de forma rica e abundante.

Então, através da análise empírica dos comentários, foi possível algumas constatações, as quais são as maiores contribuições desse trabalho. A primeira é que os *sites* de redes sociais da Petrobras são usados como um meio de expressar as questões que interferem na vida pessoal dos usuários. Ali, eles registram seus posicionamentos, emoções e opiniões sobre os eventos que acontecem no ambiente *off-line*, estando eles relacionados com a Petrobras ou não.

A segunda constatação é que os perfis da Petrobras no *Facebook* e no *Twitter* estão sendo utilizados como “mural de divulgação de ideias”, porque os usuários se manifestam através de comentários, mas em sua maioria não interagem uns com os outros. Com exceção daqueles identificados como busca de conflitos, a forma de diálogo mais recorrente durante o período estudado. Principalmente durante o período de crise, quando os atritos aumentaram.

A terceira descoberta foi sobre a repercussão das notícias sobre novas denúncias da Lava a Jato nos comentários. Foi percebido que após divulgação de uma nova denúncia ou algum fato novo exposto pela mídia sobre os casos de corrupção que envolviam a Petrobras, o número de comentários que repercutiam as notícias e criticavam a companhia aumentavam consideravelmente nos dias subsequentes a divulgação. Sendo que a maior intensidade foi observada nos dois dias imediatamente subsequentes.

A quarta constatação é que as críticas são feitas de forma mais aleatória em comparação aos elogios. Não foram encontradas pessoas que fizessem críticas diretas a Petrobras de forma repetitiva, como são feitos os elogios a estatal. Nesse sentido, foram

encontrados 136 usuários que se manifestaram de 10 a 54 vezes para defender a Petrobras e não foram encontrados casos com tantas manifestações para criticar a empresa. Sendo que, nos momentos de maior dificuldade para a estatal, o número de usuários com esse perfil e suas manifestações aumentaram.

A principal descoberta para este trabalho, a qual confere resposta para o problema dessa pesquisa, é que a reputação corporativa se mostrou como um grande diferencial para o gerenciamento da crise da Petrobras, na forma de crédito reputacional. Por mais que a estatal já tivesse passando por um desgaste na sua reputação antes da crise de 2014, devido as denúncias de irregularidade na compra da refinaria de Pasadena, foi observado que a empresa resistiu por mais tempo às condenações porque tinha a confiança dos usuários dos *sites* de redes sociais.

Diante das poucas e ineficientes ações de gestão de crise de comunicação nas plataformas estudadas, em sua maioria, *posts* com *links* para acessar notas de esclarecimento, correções de matérias da imprensa e campanhas que enalteciam a história e a capacidade de superação da Petrobras, o que fez as críticas não serem avassaladoras desde o início das denúncias foi a confiança na estatal. O que mostra mais uma influência da reputação na gestão de crises da Petrobras, porque na falta de procedimentos que lidavam com crise, quem agiu a favor da organização foi o crédito reputacional dela.

Além das constatações elencadas acima, a pesquisa foi acompanhada de fundamentação teórica sobre os conceitos de reputação corporativa e gestão de crises de comunicação, também identificou os principais temas discutidos nas mídias sociais da Petrobras através da análise de conteúdo, assim como as ações de comunicação da estatal nessas plataformas e demonstrou que houve diferença de percepção da estatal entre os dois períodos de análise.

Assim, considera-se que o objetivo geral de investigar os comentários dos perfis do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras para identificar possíveis sinais de se e como a reputação corporativa interferiu no desenvolvimento da crise da Petrobras, foi alcançado. E também os específicos, de estudar os conceitos de reputação corporativa e gerenciamento de crises de comunicação; fazer a análise de conteúdo nos comentários do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras; e investigar os comentários dos perfis oficiais do *Facebook* e do *Twitter* da Petrobras para analisar se houve diferença de percepção da estatal entre os períodos de estudo deste trabalho, também foram alcançados.

Em suma, acredita-se que esta pesquisa possa contribuir para os conhecimentos nas áreas de reputação corporativa, gestão de crises de comunicação, além de auxiliar outros estudos com análise dos comentários dos *sites* de redes sociais.

6.1 Limitações e sugestões para pesquisas futuras

Estudar a crise da Petrobras não foi tarefa fácil. A própria crise é complexa e difícil de compreender, são muitas ramificações e interpretações diferentes. A atualidade dela foi ao mesmo tempo um benefício e um malefício. O malefício é que devido ao pouco tempo de acontecimentos nem a empresa superou a crise ainda e devido a isso, não foi fornecido a esse trabalho a chance de falar com os seus representantes de comunicação, de crises, de marcas como tantas vezes foi solicitado. As primeiras tentativas foram por meio do Sistema de Atendimento ao Consumidor (SAC). Somente nesse canal de atendimento são 76 protocolos de pedido de informação, dois quase deram certo. Um com o então gerente de comunicação e marcas Luiz Fernando Nery e o outro com o gerente de marcas, Eraldo Carneiro. As tentativas com Nery começaram em 2016, quando o SAC da Petrobras atendeu aos constantes pedidos de informação. Foi fornecido o telefone e e-mail do escritório dele, e até uma data foi agendada por sua secretária para uma entrevista por telefone. Mas no dia a mesma secretária disse que o protocolo para entrevistas era diferente e que seria necessário enviar um e-mail com as perguntas antecipadamente. O e-mail foi enviado e após isso o gerente nunca pôde atender. Por viagens a trabalho, por reuniões, por falta de espaço na agenda, por férias. Foram muitas tentativas e justificativas, até que Nery foi afastado do cargo.

Com o gerente de marcas Eraldo Carneiro, as tentativas começaram com amigos. Foi perguntado para todos se tinham conhecidos dentro da Petrobras que pudessem ajudar a conseguir uma entrevista. O pai da amiga de uma prima é ex-gerente de comunicação da Petrobras e forneceu o contato do Eraldo Carneiro. Mas, na primeira tentativa já foi negada a entrevista, com a justificativa de que a Petrobras não fornece informações ou concede entrevistas sobre a crise, nem para uma pesquisa acadêmica. Dessa forma, a falta da versão da Petrobras sobre os eventos estudados neste trabalho, assim como das informações sobre as estratégias de comunicação e crises durante o período estudado, são limitações dessa pesquisa.

O benefício da atualidade da crise foi a possibilidade de conseguir resgatar os comentários que serviram de *corpus* deste trabalho. Os sites de redes sociais são plataformas ricas e cheias de conteúdo a serem explorados. As possibilidades de estudo

são muito grandes. O objeto de estudo deste trabalho, por exemplo, os comentários das mídias sociais, ainda não possuem estudos suficientes para uma compreensão absolutamente clara. Então estudá-los seria uma sugestão de pesquisa. Outra sugestão para trabalhos futuros é o estudo da influência da reputação nas crises comunicacionais abrangendo todas as áreas de comunicação de uma empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. 361f. Tese (Doutorado em administração). Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte, 2005. Disponível em:

http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUBD-99MG2Z/tese_ana_lu_sa_de_castro_almeida.pdf?sequence=1, acessado em

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; NUNES, Dário Arantes. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. **Organicom**. v.4, n.7, p.261-279, 2007. Disponível em:

<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/124/142>

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. Entrevista concedida a Paula dos Santos Oda. Brasília, novembro de 2016. [A entrevista encontra-se no apêndice desta dissertação].

ANDERSON, C. A cauda longa. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial**. Tradução Adriana Ceshin Rieche. 2.ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

ARGENTI, Paul; DRUCKENMILLER, Bob. Reputation and the corporation brand. **Corporate Reputation Review**. v.6, n.4, p.368-374, 2004. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=19&sid=aea7b4ca-10ab-4391-951a-545b5e45db9f%40sessionmgr4005&hid=4210>. Acessado em: 29/08/2015

ARGENTI, Paul A; HOWELL, Robert. The strategic communication imperative. **Sloan Management Review**, 2005. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative>. Acessado em 02/08/2015.

BARNETT, M.L; JERMIER, J.M.; LAFFERTY, B. A. Corporate reputation: the definitional landscape. **Corporate Reputation Review**. v.9, n.1, p.26-38, 2006. Disponível em: <http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/corp-reputation-definitional-landscape.pdf>, Acessado em: 29/08/2015.

BARDIN, Laurance. **Análise de Conteúdo**. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e prática**. São Paulo: Manole, 2003.

CARDOSO, Vanessa I; LUCA, Márcia M. M. De; LIMA, Gerlando A. S. F; VASCONCELOS, Alessandra C. Reputação Corporativa nas empresas brasileiras: uma questão relevante para o desempenho empresarial? **UFSC**, Florianópolis, v.10, n.21, p. 115-136, 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2013v10n21p115>. Acessado em: 29/08/2015

CARROLL, Craig E. (Org). **The handbook of communication and corporate reputation**. Oxford: Wiley-Blackwell, 2013.

CASTELLS, M. A galáxia da Internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

CASTELLS, M. In: MORAES, D. (org.). **Por uma Outra Comunicação: Mídia, Mundialização Cultural e Poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

CHUN, R. Corporate Reputation: meaning and measurement. **International Journal of Management Reviews**. London, v.7 n.2, p.91-109, 2005. Disponível em: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x/abstract>.

Acessado em 01/10/2015

COOMBS, Timothy. In: JORGE, N. S. **Reputação: um elemento diferenciado e protetor face a crises organizacionais**. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica das Relações Públicas). Escola Superior de Comunicação Social, Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/1998/1/Tese%20%28completa%29%20-%20Nuno%20da%20Silva%20Jorge.pdf>. Acessado em: 22/09/2015.

COOMBS, Timothy; HOLLADAY, Sherry. **The handbook of crisis communication**. Wiley Blackwell: 2011

CORREA, Elizabeth Saad; LIMA, Marcelo Coutinho. Modus Operandi digital: Reflexões sobre o impacto das mídias sociais nas empresas informativas. Trabalho apresentado no XVIII Encontro da Compós, Belo Horizonte, 2009.

CURVELLO, JOÃO JOSÉ AZEVEDO. Os estudos de Comunicação Organizacional e novas abordagens sistêmicas. Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, setembro 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2746-1.pdf>

DOWLING, G. **Creating Corporate Reputations: Identity, image and performance**. New York: Oxford University Press, 2001.

DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, Atlas, 2009.

DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de caso**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, Atlas, 2009.

FACEBOOK. Disponível em: Acesso em: 1 de junho de 2017.

FAGEL, Michael J. **Crisis management and emergency planning: preparing for today's challenge**. Florida, CRC Press, 2015.

FINK, S. **Crisis Management: Planning for the Inevitable**. Lincoln: Universe, 2000

FOMBRUN, Charles J. **Reputation**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

FOMBRUN, Charles J; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of Management Journal**, Mississippi. v.33, n.2, p.233-58, 1990. Disponível em:

<http://www.mv.helsinki.fi/home/aula/Top20/What's%20in%20a%20Name%20Reputation%20Building%20and%20Corporate%20Strategy.pdf>. Acessado em 03/09/2015.

FORNI, João José. In: DUARTE, JORGE (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2011.

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

IASBECK, L. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. *Organicom*, ano 4, número 7, 2007, p.84-97.

IASBECK, Luiz Carlos A, PEREIRA, Fernanda Mendes Santiago. [Gestão de Comunicação da Marca - Branding](#). Artigo selecionado para o GT - Comunicação em Contextos Organizacionais do XX **COMPÓS**: Porto Alegre, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Summus, 2.ed.2002

KUNSCH, Margarida M.K. Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada. São Paulo: Summus, 2003

LUCA, Márcia M. M. De; GÓIS, Alan D; COSTA, Juliana A; MAIA, Ana J. R. Reputação corporativa e a criação de riqueza nas empresas listadas na BM&Fbovespa.

Revista de Ciências da Administração. v17, n.42, p. 51-63, 2015. Disponível em: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=aea7b4ca-10ab-4391-951a-545b5e45db9f%40sessionmgr4005&hid=4210>. Acessado em: 29/08/2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS EM. Metodologia do Trabalho Científico. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MERRIAN, S. B. In: DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de caso.** In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, Atlas, 2009.

McLUHAN, M. The Gutenberg Galaxy. University of Toronto Press, 1962.

MITROFF, Ian I. Crisis leadership. Executive Excellence, [S.I.], v.18, n.8, p.19, 2001

MORAIS, José Mauro de. **Petrobras.** Rio de Janeiro, Elsevier, 2014.

NASCIMENTO, Gustavo. RIBEIRO, Laura. VELASCO, Juliana. Produção Jornalística: as práticas do jornalismo no Twitter. Trabalho apresentado no XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Centro-Oeste. Goiânia, 2010.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida (org.). Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Caetano do Sul/SP: Difusão, 2008. Cap. 04, p. 61-75.

NETTO, Vladimir. **Lava Jato:** o juiz Sérgio Moro e os bastidores da operação que abalou o Brasil. Rio de Janeiro, Sextante, 2016.

NISBET, J; WATT, J. In: In: DUARTE, Marcia Yukiko Matsuuchi. **Estudo de caso.** In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, Atlas, 2009

PAULA, Laura Côrrea de. **Gestão de crises nas redes sociais.** 97f. Monografia (Graduação em Comunicação Organizacional). Faculdade de Comunicação Social, Universidade de Brasília (UNB), Brasília, 2014. Disponível em: http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8555/1/2014_LauraCorreadePaula.pdf

PATARRA, Ivo. **Petroladrões:** a história do saque à Petrobras. Santana de Parnaíba, Vide, 2016.

PEPSICO. Disponível em: Acesso em: 1 de junho de 2014.

PETROBRAS. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/trajetoria/>. Acessado em: outubro de 2016.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. Trabalho apresentado no XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba, setembro de 2009. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2059-1.pdf>

RECUERO, R. Redes Sociais na internet. Porto Alegre: Sulina, 2009

RECUERO, Raquel. ZAGO, Gabriela. Em busca das redes que importam: Redes sociais e capital social no Twitter. Trabalho no XVIII Encontro da Compós. Belo Horizonte, MG, 2009.

ROSA, Mário. **A reputação na velocidade do pensamento (Imagem e Ética na era digital)**. São Paulo, Geração Editorial, 2006.

SANTOS, Yamara. Twitterreporter: Breaking news detection and visualization through the geo-tagged twitter network. In Wei Li, editor, CATA, 84–89. ISCA, 2011.

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa Bibliográfica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Org.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo, Atlas, 2009.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. Novo Cenário da Comunicação Organizacional: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. Uma análise retórica da crise nas redes sociais da marca Arezzo. Intercom - Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, 93 Recife, set. 2011a. Disponível em: Acesso em: 28 de abril de 2014.

TWITTER. Disponível em: Acesso em: 1 de junho de 2014.

WOLTON, D. Comunicação: um grande desafio científico e político do século XXI. Revista Fanecos, no 19. Porto Alegre, EDIPUCS, p. 7-18, dezembro de 2002.

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

APÊNDICE

Entrevista realizada com a professora Ana Luísa de Castro Almeida, realizada em novembro de 2016, transcrita conforme o áudio original e sem modificações:

Breve currículo:

- Presidente do *Reputation Institute* Brasil
- Consultora de comunicação organizacional
- Professora de graduação e pós-graduação em comunicação na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG)
- Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Mestre em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

1) Importância da reputação no cenário brasileiro?

A reputação se torna importante, principalmente a partir da década de 1990, com a bolha imobiliária nos Estados Unidos e a quebra dos grandes bancos. Acho que isso foi um marco. Até então, as grandes instituições, de uma certa forma, tinham vivenciado crises, mas não na proporção tão grande como foi a da bolha imobiliária nos Estados Unidos levando tantas empresas ícones, referências em tradição e empresas centenárias a ruirem. Eu acho que isso é um marco, impactando o mundo como um todo. A partir dali também, começa a existir uma legislação, uma regulamentação mais forte sobre as organizações como um todo. A própria Sarbani Oxley, a própria Dow Jones, que começa a olhar para as organizações e isso começa na medida que impacta o valor das ações as organizações passam a ter uma atenção maior.

No Brasil, a gente começa a ter, também, uma atenção maior na década de 1990, mas isso se acentua muito mais a partir dos anos 2000 e nessa década agora de 2010 agora para cá, o que a gente tem assistido no Brasil é, também, agora com a operação Lava a Jato, a gente está vendo grandes empresas perderem sua reputação de uma forma nunca vista. Então, eu acho que as organizações também, quando você pensa que a partir deste cenário de valorização dos intangíveis, que isso começa quando entra a sociedade pós-moderna, a sociedade da informação e uma valorização muito grande de marca e de reputação, as organizações começam a entender e a olhar para a reputação em uma perspectiva de, ao

mesmo tempo, oportunidade e de risco. Hoje, na sociedade brasileira eu acho que as organizações estão olhando muito mais para o risco da perda da reputação.

- 2) Mas a senhora enxerga um investimento na criação de setores de gerenciamento de reputação ou a senhora acredita que o cenário brasileiro ainda não tem um conhecimento e crença suficiente na reputação para que ela seja valorizada e... (professora Ana Luíza complementa: trabalhada como deveria)?

Eu acho que aí tem distinções. Uma coisa são as grandes empresas. E se você pensar as grandes empresas multinacionais, elas já têm isso de uma forma bem mais desenvolvida. Principalmente, porque como elas atuam em vários países, elas acabam tendo a gestão da reputação em uma perspectiva global. Aí eu estou falando de empresas como o Google, como *Apple*, como *Toyota*, como *GM*, *Fiat*, enfim, *Johnson and Johnson*, *Procter and Gamble*, *Nestlé*, então, essas empresas já tem uma visão e uma perspectiva de análise da sua reputação de uma forma mais estruturada e isso vem também, dos próprios *headquarters* dos países onde atuam. As grandes empresas brasileiras começaram a ter esse trabalho muito a partir de 2005, 2010, por aí, então são preocupações muito recentes. Então, não há um amadurecimento desse processo. As organizações ainda não sabem muito como fazer a gestão deste ativo. Elas se preocupam muito com os ativos físicos, com o operacional e mesmo na área de risco, uma preocupação muito grande com o risco operacional, mas elas não sabem mensurar o risco reputacional. Ou seja, qual o impacto desse risco operacional na reputação da organização e que risco pode tirar valor mais rápido dos ativos da organização. Mas não é que ela perde valor rapidamente com uma crise, né? Então as organizações estão em um processo de amadurecimento. As organizações como um todo. E como isso é muito, muito recente, é um processo de aprendizado e é um processo onde elas estão, eu diria para você, sabendo da necessidade, mas ainda não tendo clareza do que fazer e como fazer. Elas conhecem e reconhecem que isso é importante. As pesquisas com os conselhos de administração e os *CEOs* das empresas mostram que a preocupação com a reputação hoje, é um dos riscos, um dos top 3 riscos organizacionais. Paralelos ao risco financeiro e o risco de uma crise econômica de país, a crise da reputação empresarial se reflete entre os três principais riscos organizacionais hoje. Então, há uma preocupação do presidente, há uma preocupação da liderança, mas por outro lado ainda não há uma clareza de como fazer esse processo da gestão da reputação. Mesmo porque, ele não pode ser um processo que seja alocado como responsabilidade de uma área, a reputação é transversal, a reputação passa por todas as

áreas. Então, uma área pode ser o *sponsor* do processo, pode ser aquela área que vai fazer com que a empresa desenvolva uma cultura de reputação e trabalhar para que os processos permeiem a organização, para que os processos levem a indicadores para que todas as áreas possam se auto-avaliar. E isso é um processo que as organizações estão começando a trabalhar, com comitês multidisciplinares, com uma área que seja responsável ligada diretamente à presidência, então é um processo educacional também para todas as empresas.

Agora, têm empresas brasileiras, quando você pergunta se tem empresas que dão valor e gerenciam a reputação de forma adequada, sim. Têm várias empresas, grandes empresas que tão trabalhando nesse sentido, como têm as empresas que atuam no Brasil e são multinacionais. Mas tem várias empresas. Hoje, se você pegar as melhores e maiores, as 100 maiores, as 500 maiores empresas, você vê que elas têm algum processo, pode não ser o melhor processo, mas alguma coisa elas estão fazendo.

3) Entre as empresas brasileiras que estão se destacando, a senhora pode citar exemplos?

Sim, eu acho que a própria *Fiat* está fazendo um trabalho nesse sentido, a *Braskem* está fazendo um trabalho nesse sentido, a GE também faz um trabalho. Mesmo sendo empresas internacionais, eu estou falando no Brasil. A gente tem empresas, as internacionais eu acho que todas elas estão fazendo de uma certa forma. Das nacionais, eu diria que a Vale tem essa preocupação, a Petrobras tem essa preocupação, *Fiat*, Boticário, Natura. Grandes empresas. Eu diria para você pegar as 100 maiores empresas. Eu não asseguro para você que o processo é mais eficaz, mas eu diria que essas empresas já têm algum tipo de olhar para a reputação. Pode não ter o processo como um todo, porque o processo como um todo, como eu disse para você, envolve várias etapas e elas talvez estejam na primeira etapa que é de monitorar. De olhar para relação com os diversos *stakeholders*. E isso é um grande *gap* entender as diversas percepções porque quando você olha para a reputação, o que que é a reputação? Na perspectiva do *Reputation Institute*, a reputação é o grau de confiança, admiração, estima, empatia que a organização tem. Esse grau de confiança, esse grau de credibilidade, que a organização tem, ele é um vínculo emocional e este vínculo emocional está atrelado ao vínculo racional. Ou seja, eu admiro, eu confio na organização, por quê? E ao olhar para o vínculo emocional, nos estudos do *Reputation Institute*, você tem sete dimensões que impactam mais ou menos a reputação da organização. Que são: Produtos e serviços; inovação; ambiente de trabalho;

governança; liderança; cidadania, que entra toda a parte de responsabilidade social corporativa e ambiental; desempenho, performance da organização. Em cada uma dessas dimensões, a gente avalia vários atributos, que vão desde qualidade de produtos e serviços, confiança na entrega daqueles produtos e serviços, o grau de transparência, a percepção em relação a ética, a justiça de fazer negócios, a competência dos líderes, a confiança da gestão da organização. Então, você tem uma série de atributos racionais que vão impactar mais ou menos no grau de estima da organização.

E aí, para você entender, ontem eu estava conversando com uma jornalista do Valor Econômico, que ela está fazendo uma matéria sobre a reputação da Petrobras e da Samarco e olhando um pouco para o que levou a crise dessas empresas e o impacto na reputação. E aí você vai ver como que a crise afeta em dimensões específicas. No caso da Petrobras, essa crise é muito forte em governança e em liderança. Mas ela não afetou produtos e serviços. Você está indo nos postos Petrobras e abastecendo o seu carro normalmente. No caso da Samarco não, a empresa praticamente fechou, ela parou. Seja por curto, médio ou longo prazo inviabilizou o negócio da empresa, né? Então, impactou em todas as dimensões, mas prioritariamente a de cidadania, a de governança e a de liderança. Essas três foram muito impactadas. Então, olhar para a reputação requer olhar para uma perspectiva *multistakeholder*, porque a gente tem que olhar qual é a percepção dos empregados, qual é a percepção dos investidores, da comunidade, do cliente, do órgão regulador, de todos os grupos que direta ou indiretamente se relacionam com a empresa. E entender aquilo que eles percebem da empresa, aquilo que é valor para eles. Porque aí ela vai poder fazer um processo de gestão mais efetivo.

- 4) Quais são as iniciativas são mais eficientes para desenvolver ou gerenciar uma reputação?

Eu diria para você que é o processo de reputação como um todo. Primeiro ela (a empresa) precisa entender o que nós denominamos como a inteligência em relação a reputação. Que é entender o porquê que a reputação é importante para a sua empresa. A reputação para a vale é diferente que a importância de uma reputação para a Fiat. O que que é, que define a reputação para o seu negócio, para a sua empresa? Então, a primeira coisa é a organização entender esse processo e depois a organização monitorar a reputação e entender como ela é concebida internamente e externamente. Essa parte toda de inteligência é muito importante. A segunda parte, é a da governança. Que é como esse sistema vai funcionar dentro da sua organização? Em uma organização, o comitê de

reputação pode ser muito importante. E outra, não basta o comitê. Tem que ter as áreas responsáveis e tem que ter uma área que vai trazer isso na instância da diretoria. Então vai variar essa governança de empresa para empresa. Uma terceira etapa é a etapa de integração, que é a etapa de olhar para todas as áreas e todos os projetos e dizer do ponto de vista de relações institucionais, o que que a empresa precisa fazer? Do ponto de vista da área de negócios, da área de operação, da área de relacionamento com o investidor, da área de sustentabilidade. Enfim, ela tem que integrar todos esses projetos.

- 5) Em termos mais práticos, em que a empresa já tem um diagnóstico de reputação e quer melhorar essa reputação, no que que ela deve investir? Na teoria há diversas formas de melhorar a reputação. Ela investir em publicidade, em propagar melhor a identidade da empresa. Há diversas formas de melhorar essa reputação, mas em termos mais práticos, quando a reputação não está positiva, o que as empresas brasileiras deveriam fazer?

O que a gente recomenda é que a empresa faça um processo em que ela olhe para tudo aquilo que ela tem de relacionamento com o *stakeholder*, todos os pontos de contato, seja um patrocínio, um projeto social, um prêmio, as ações que ela tem de relacionamento. Não necessariamente de comunicação e de marketing só. Ela tem que olhar para todo o tipo de contato que ela tenha com cada *stakeholder*, que são diferentes tipos de contato. O primeiro é esse, o contato direto, ou seja, as próprias ações da empresa, os seus produtos, serviços, o nível de transparência da organização. Enfim, tudo o que ela faz e que define as ações de comportamento dela. Segundo, toda a parte de comunicação dela, tudo o que ela fala. Ou seja, tudo o que ela faz e ela fala. E terceiro, tudo aquilo que há de influência de terceiros. O que que os outros falam e o que que os outros fazem para impactar positivamente ou negativamente. E aí *driver* que é muito importante, que a gente não pode esquecer, que é a influência externa. Que está fora dela, mas que impacta. Então, também é muito importante nesse processo. Então para melhorar a reputação, a empresa vai ter que olhar para a sua estratégia de negócio e olhar para estes drives: As suas ações, o seu comportamento, a sua comunicação e o marketing, a influência de terceiros e o seu contexto como um todo. Isso impacta a percepção dela. Vai impactar como ela é vista e vai impactar a expectativa das pessoas em relação a organização. Porque imagina uma mudança de expectativa em relação a uma *Apple*, acho que fica muito claro. Na medida em que ela vai entregando produtos mais sofisticados, você cresce a expectativa. Se cresce a expectativa, a sua percepção em relação a organização vai mudando se ela não conseguir

entregar. E aí, por que que a percepção é importante? Porque a percepção vai definir comportamento de apoio. Ela vai definir se eu vou comprar os produtos e serviços, se eu vou indicar os produtos e serviços, se eu vou investir na empresa, se eu vou confiar quando ela vier implantar uma unidade de negócio da minha comunidade. O custo de capital fica mais barato porque os bancos confiam na entrega, então toda a percepção não é importante em si, mas naquilo que ela gera, o que a gente denomina comportamento de apoio. E esse comportamento de apoio é que vai levar um resultado para a organização. Então as iniciativas são essas. Não basta olhar apenas para a comunicação e para o marketing. Tem que olhar para a comunicação como um todo e para todas as áreas que se relacionam com os *stakeholders*.

6) Quais são as métricas mais utilizadas pelas empresas brasileiras para medir a reputação corporativa?

As métricas no mercado vão variar. Vai variar muito de acordo com a empresa. Tem empresas que avaliam valor de marca, tem empresas que fazem diagnósticos elas próprias, tem empresas que avaliam com agências de publicidade. O *Reputation Institute* utiliza o *RepTrack*, que é o monitoramento da reputação na metodologia do *Reputation Institute*. A gente avalia em 32 países, mais de 3 mil organizações no mundo todo e temos um banco de dados desde 1997. Então, a gente pode comparar longitudinalmente, por setor, a gente pode olhar por exemplo, que o setor bancário no mundo tem uma reputação e no Brasil, tem uma reputação diferente. A gente faz a equalização da avaliação, porque o brasileiro tende a avaliar mais positivamente que o holandês, por exemplo. Então tudo isso faz parte das análises estatísticas.

7) A pergunta sobre métricas se deve a preocupação da captação de uma forma errônea da percepção de uma determinada empresa. Porque as vezes acredita-se que uma empresa tem uma reputação elevada, mas em um momento de crise percebe-se que essa percepção era errada.

Não, não era. Veja bem, a gente não pode falar assim. Quando você pergunta, se a percepção de reputação é real, a percepção não é, é uma percepção. Ela não é uma realidade. Uma coisa é percepção e outra coisa é realidade. Eu posso ter uma percepção melhor que a realidade. Veja bem, a empresa não é tão boa, mas eu tenho uma percepção melhor do que ela consegue entregar. Ou o contrário, eu posso ter uma percepção pior do que é a realidade. Mas a percepção é real, porque é a percepção que

a pessoa tem. Mas é apenas uma percepção. Percepção é sentimento, é aquilo que eu imagino. Então, ela é real dentro da perspectiva de percepção, mas ela não é uma realidade. Ela não tem um link assim, aquilo que eu percebo é real? Não, aquilo que eu percebo é minha percepção.

Paula: Então quando eu falo que, uma determinada empresa tinha uma reputação positiva e ao entrar em uma crise, onde a confiança foi abalada e determinado escândalo abalou essa reputação...

Ana Luísa: aí a percepção mudou. A crise fez com que você mudasse a percepção.

Paula: E aí ela vai usar do crédito reputacional atual?

Ana Luísa: Sem dúvida.

Paula: Então ela usa do crédito reputacional atual então, não o que ela teria antes da crise?

Ana Luísa: Não, não. O que ela teria antes é que vai ajudar a sustentar. E isso é muito claro nos estudos, você pega por exemplo a Toyota. A Toyota sempre foi uma empresa que teve a reputação muito forte e a Toyota passou por uma crise recentemente muito forte, ela reagiu muito bem a crise e originariamente uma crise como aquela demora 2 anos para a empresa voltar ao mesmo patamar em relação ao valor das suas ações, mas a Toyota voltou em 6 meses. Por que? Porque ela tem um crédito de reputação muito forte e ela agiu corretamente na crise. Têm duas coisas, se a empresa não consegue reagir bem na crise, ela vai perdendo, ela vai sangrando mais. Se você não estancar aquilo que está acontecendo, a empresa pode sangrar até parar todos os órgãos vitais. Agora, o que acontece é que se a empresa tem uma saúde boa, se a empresa tem uma reputação muito boa e se ela gerenciar muito bem, se ela fizer os primeiros socorros muito bem, ela consegue estancar, e aí ela consegue ter um fôlego para fazer as ações de curto e médio tempo necessárias. Porque também não adianta ela gerenciar a crise em um primeiro momento bem e não der conta ali na frente.

8) Como você mede esse tempo para superar uma crise? Como você falou da crise da Toyota.

Tem vários estudos que são feitos. O próprio *Reputation Institute* tem e o *Institute for Chrysler management* também tem. Então, são estudos que comprovam o tempo que

muitas organizações levam para se recuperar de determinadas crises. Então, por exemplo, têm estudos que mostram que crises em produtos e serviços você reverte melhor do que uma crise em governança. Uma crise em governança é mais complicado. Produtos e serviços você resolve o problema do produto e volta a ter a credibilidade mais rápido. Mas, se é governança se envolve ética, se envolve corrupção, se envolve fraudes e isso demora mais.

9) Em quanto tempo seria possível observar o resultado de iniciativas em reputação?

Aí vai depender. A gente não pode dizer assim, em quanto tempo. Eu te dei essa média da crise porque são resultados de pesquisa do *Reputation Institute* e do *Institute for Crislet Management*. Por exemplo, o *Reputation Institute* faz uma análise em cima da S&P 500, que é a lista das empresas que operam na bolsa de valores dos Estados Unidos, e o que que ele pegou? Pegou de 2007 até 2016 e fez uma análise da reputação das top 10 e da média do mercado. E aí ele olha que as empresas top 10 se recuperam melhor das crises de 2008 até 2010, o valor das ações sobe, e a recuperação da reputação dessas empresas é mais rápida que a média das ações das outras empresas do S&P 500. Então você tem análises desse tipo.

Agora, como eu posso observar se uma iniciativa vai mudar, em quanto tempo? Vai depender muito da crise, vai depender muito da empresa, não tem uma forma de dizer é isso. Não dá para dizer. O que eu posso dizer, é que têm alguns aspectos que são muito importantes, que é falar a verdade, o grau de transparência da empresa e uma postura de resolver o problema. Se ela está passando por uma crise, ela precisa assumir o problema, dizer errei, o que que deu errado, o porquê, pedir desculpas, tentar ser o mais transparente possível e agir. A gente vê que isso tem um impacto. O *time* que você vai ter para solucionar o problema é fundamental. E aí o que a gente vê é que as organizações ouvem muito a parte jurídica e a área jurídica é muito reticente a dar as informações. E isso hoje, em uma sociedade da informação, a empresa é julgada pela opinião pública, pela mídia, ela está sendo julgada muito antes dos tribunais. Vai chegar nos tribunais daqui 5 anos, sei lá quanto tempo, mas enfim, não dá para esperar o *time* dos advogados. E nisso as organizações erram muito. Escoltam mais os advogados, do que a área de comunicação. Esse eu acho que é um erro das organizações.

10) Quais são os benefícios da reputação antes e durante um momento de crise?

Os benefícios de uma reputação antes de uma crise são todos esses benefícios que nós já falamos. A organização, de uma certa forma, tendo um alto grau de estima e de confiança essa organização vai ter comportamentos de apoios mais fortes que vão levar a um resultado melhor. Ou seja, antes de uma crise, uma organização tem que trabalhar para manter esse comportamento de apoio em relação a ela. Que comportamentos de apoio que ela quer? Por exemplo, entre os jovens talentos. Ela quer ser atrativa para o mercado de trabalho. Então ela precisa se mostrar e criar referências de que ela é uma empresa boa para se trabalhar. Isso antes da crise. Agora, na hora da crise, ela tem o benefício da dúvida. Se ela tem uma reputação forte, as pessoas ouvem melhor a empresa, as pessoas esperam o comportamento da empresa. Agora, se ela já tem uma reputação ruim, você esquece, porque ela vai ter a crise e todo mundo vai bater. Então ela funciona muito nesse sentido. Eu digo muito que é dar o benefício da dúvida até ela se pronunciar.

11) O crédito reputacional tem o potencial de servir como um escudo protetor para uma empresa diante da crise?

Eu não acho que essa coisa de blindagem, de escudo, eu não gosto disso. Eu não acho que existe blindagem, eu acho que não existe escudo em uma sociedade super transparente, em uma sociedade de visibilidade igual a gente vive hoje. Eu acho que a empresa precisa estar permanentemente provando as suas competências, permanentemente assegurando as suas entregas, permanentemente dando conta de fazer aquilo que é certo. Diante de uma crise, eu acho que a reputação ajuda no sentido de ter um grau de confiança. O grau de confiança leva a ter um benefício da dúvida. Mas não é um escudo, você não está 100% protegido, a sua proteção vai ser como você vai gerenciar a crise.

Paula: Mas as empresas que tem um grau de reputação maior, elas conseguem reverter a crise mais rápido?

Ela vai ter um desempenho melhor, mas não é um escudo. Porque a ideia de um escudo ou uma blindagem é de que nada vai acontecer. Não é isso, vai acontecer. O que pode acontecer é que ela passe melhor pela crise, ela pode passar por um tempo melhor e ela pode sair fortalecida da crise. Ela pode sair de uma crise dando conta de explicar aquilo que aconteceu. Você vê a própria Ades, por exemplo, quando teve a intoxicação com as caixinhas. Ela explicou o que aconteceu realmente, que foi soda

caustica usada lavando um equipamento e isso afetou um lote todo. O lote é esse, nós estamos tirando a mercadoria toda de circulação. As pessoas foram atendidas, demorou? Pode ter demorado, mas enfim, a empresa agiu, a empresa deu a resposta. Então depende muito disso. E cada crise é uma crise. Não adianta você falar crise da Samarco e da Petrobras, por exemplo. Elas são diferentes. Crise da Petrobras e da Odebrecht. São diferentes também. As duas podem estar na Lava a Jato, mas as crises são diferentes.

12) Qual outro benefício que eu posso considerar que uma empresa tenha em uma crise, que não seja o benefício da dúvida ou a oportunidade de se posicionar?

Tem. Algumas empresas tem um grau maior de defensores da empresa. Você conta mais com o apoio. Se você precisar de imprensa, a empresa vai te dar espaço se você tiver uma reputação melhor. Isso aconteceu com a Tam, na época do Rolim Amaro (ex-presidente da Tam durante os anos de 1970 a 2001), a imprensa tratou de uma forma muito correta o primeiro e o segundo acidente da Tam, depois isso já não aconteceu dessa forma. Então você tem uma capacidade de mobilização, você tem um grau maior de confiança dos clientes, você tem um grau maior de confiança dos bancos, das agências de investimento, dos próprios investidores. Então, tudo isso vai contar na hora da crise. É como se fosse uma conta corrente. Qual é a sua conta corrente de reputação? Qual é o seu capital reputacional? Por isso que a gente chama de capital reputacional. Quer dizer, qual é o capital reputacional da organização? Ela (a empresa) conta muito com o capital financeiro, mas não olha muito para o capital reputacional. O capital reputacional vai assegurar para ela as relações sociais, o direito de operar socialmente. Então esse capital reputacional vai ajudá-la em todas as suas relações sociais, depende de como ela vai poder articular. Hoje, por exemplo, as empresas que estão na Lava a Jato, não conseguem articular. Elas perdem linhas de crédito imediatamente, elas saem perdendo tudo porque elas não tinham um crédito reputacional forte. Não tinham.

13) Na crise da Petrobras, você acredita que esse crédito reputacional que ela tinha, já que a empresa aparece nos melhores rankings de reputação, você acredita que esse crédito ajudou a Petrobras?

Ajudou a Petrobras, sem dúvida alguma e ainda está ajudando a recuperar a Petrobras. Primeiro tem que avaliar a crise da Petrobras, entendendo muito bem o que que

impactou, como impactou e o porquê que impactou. É uma crise muito focada em governança e liderança, ou seja, em corrupção, em roubo, com dinheiro público e uma série de coisas. Mas ela tem uma percepção também, querendo ou não, eu não diria que é uma transferência de culpa, mas há uma reação político – institucional. Ou seja, não pode esquecer que isso veio dentro de uma política aonde o principal acionista tem uma ingerência imensa na empresa. Este é o grande problema, ou seja, é um problema de governança. Como que o acordo de acionistas permite que esse acionista tenha uma ingerência e eles não têm regras de controle sobre isso? Como é que os outros acionistas não viram ou não tiveram cacife para bancar que isso não podia acontecer? Desde a imposição do preço do petróleo, tirando a competitividade da empresa. Quando a Dilma (Rousseff) segurou o preço do petróleo pelo tempo que ela segurou, ela sangrou a empresa por esse tempo todo. Então, é na crise que você tem que olhar como foi para os investidores, como foi para a sociedade brasileira, como foi para os empregados, como foi para a cadeia produtiva. Essa crise tem olhares e perspectivas diferentes. Se você olhar para a sociedade brasileira, a Petrobras sempre simbolizou a maior e melhor empresa do Brasil, em um certo sentido é o Brasil que dá certo, é o Brasil que a gente acreditou. A Petrobras é uma empresa genuinamente brasileira e de todo o povo brasileiro, então ela sempre foi orgulho. Por quê? Porque ela sempre foi referência em competência técnica, em exploração em águas profundas, em time que está ganhando e as melhores pesquisas geológicas saem da Petrobras. Tudo isso, nacionalmente e internacionalmente, ela era referência e isso ela não perdeu. Ela tem um grupo de funcionários que ou foram colocados por partidos, ou foram usados pelo partido e fizeram o que fizeram com a empresa. E isso é a empresa, não pode dizer que não é porque são funcionários da empresa e geraram o maior rombo na história da empresa. E é uma questão seríssima. Impactou demais o orgulho dos empregados e a tristeza dos empregados é “poxa, eu trabalho aqui há 30 anos, era a empresa mais ética e correta para se fazer negócios e de repente isso se quebrou. Não é mais a empresa que a gente acreditou que ela era.” Então hoje, eles precisam recuperar principalmente para os empregados. Mas ela não deixou de ser uma empresa de qualidade tecnológica, de investimento em pesquisa, de competência técnica porque exploração de petróleo é de uma exigência, de um controle de segurança. Os programas de controle de SNS, de controle de segurança e saúde da Petrobras são referências mundiais. Só que isso tudo dilui diante do peso do rombo da empresa. Agora, passado o rombo e ela com essas ações todas, o presidente vindo

a público e explicando o que está acontecendo, falando sobre as medidas que estão sendo tomadas, reestruturação, uma nova área de *compliance*, uma comunicação muito eficaz e uma série de coisas para mostrar que a empresa está se movimentando. Agora, ela sangrou por quase um ano. Durante a gestão da Graça Foster ela não falava, ela não se manifestava, ela negava, aí foi um problema. Aquela comunicação foi um desastre total. Aquilo não era nem uma comunicação, era uma falta de comunicação. A empresa não se comunicou.

14) Então, na sua opinião, qual foi a influência da reputação diante da crise e durante a crise da Petrobras?

Eu acho que ajudou muito ela ter uma reputação forte, muito. Ser uma empresa admirada, querida. Tanto é que em várias pesquisas as pessoas diziam “essa não é a Petrobras”, você teve várias pessoas que saíram em defesa da empresa. Embora grande parte tenha batido muito, a própria imprensa bateu muito, a própria sociedade. Mas tinha gente que era formadora de opinião que dizia que era a Petrobras, mas o problema era um sistema político-institucional que levou a isso. E o grande desafio para mim é esse acionista ter o lugar adequado, ter um acordo de governança, que não permita essa ingerência de governo. Seja ela qualquer que seja. Igual a *Statoil*. A Statoil é uma empresa de petróleo na Noruega, que tem a melhor reputação no mundo no setor de óleo e gás. É uma empresa estatal, mas o estado não interfere na gestão da empresa, não coloca ninguém lá dentro. Enquanto for capital político, de colocar pessoas lá dentro a partir da indicação de partidos políticos, a empresa não sobrevive. Não há empresa no mundo que dê conta disso.

Os brasileiros tem um vínculo emocional com a Petrobras, gostam da empresa. Tanto é que você vê que algumas coisas não afetaram. O número de pessoas que se candidatam para emprego na Petrobras, ela ser uma das melhores empresas para se trabalhar. Isso continuou. Então a reputação ajuda muito uma empresa a passar pela crise. Mas ela errou muito no primeiro momento, ela errou muito na falta de comunicação.

