

Ricardo de Souza

COMO VENCER UMA CRISE EM SEIS MESES: O CASO PETROBRAS



A maior empresa do país enfrentou meses conturbados em 2009. Entre maio e novembro, a Petrobras superou uma das maiores crises de sua história, com saldo positivo de imagem e reputação. Se não foi a maior, certamente a Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI), que investigou a empresa, foi inédita, em função do viés estritamente político que moveu cada ato do episódio.

Diante de um cenário novo e ameaçador, a Petrobras precisou tomar decisões surpreendentes. As principais, sem dúvida, relacionavam-se ao papel assumido pela Comunicação Institucional da companhia, principalmente pela atuação da Gerência de Imprensa e pelo *blog* Fatos e Dados Petrobras.

“A PETROBRAS CUMPRIU À RISCA DOIS MANDAMENTOS BÁSICOS QUE DELIMITAM A FRONTEIRA ENTRE SUCESSO E FRACASSO DE UM PLANO DE CRISE: TRANSPARÊNCIA E RAPIDEZ DE RESPOSTA.”

Nos dois meses que antecederam à instalação efetiva da CPI (iniciada em julho), a Petrobras cumpriu à risca dois mandamentos básicos que delimitam a fronteira entre sucesso e fracasso de um plano de crise: transparência e rapidez de resposta. Foi exatamente a união de transparência e ações rápidas que transformou em case de sucesso a estratégia de comunicação da Petrobras durante a CPI.

Antes de qualquer análise, cabe lembrar alguns acontecimentos que precederam esse momento e tornaram-se combustível para a futura crise.

O primeiro fato remete a 2005. Naquele ano, a Petrobras recebeu denúncia relacionada a investigações da Polícia Federal sobre obras de reforma da plataforma P-14. O caso foi tema de reportagens de veículos de comunicação de todo o país e provocou um forte abalo na imagem e reputação da empresa. Em sua defesa, a Petrobras alegara que as denúncias eram genéricas, sobre condições de trabalho e alojamento, e que uma sindicância interna ouviu os responsáveis e não identificou fraudes.

Em janeiro de 2006, a Polícia Federal iniciou apuração a partir de novas denúncias de irregularidades, e a Petrobras passou a colaborar com as investigações, fornecendo todas as informações solicitadas. O trabalho da Polícia Federal, na época, foi realizado a partir de uma investigação conjunta do Ministério Público Federal e da própria Petrobras.

Na época, a empresa destacou, por meio de notas à imprensa e textos publicados no *site* destinado a este público, que houve colaboração permanente com a Polícia Federal e o Ministério Público Federal. A companhia afirmou que foram auditados os contratos sob investigação, fornecido um relatório com dados e instaurada uma comissão de sindicância que resultou na demissão de dois funcionários, por justa causa, e em punições administrativas de outros três. Com isso, a investigação foi encerrada e arquivada, deixando, porém, a imagem da empresa manchada.

Em 2007, outra notícia sobre a Petrobras tomou conta do noticiário da grande imprensa: denúncias de superfaturamento nas obras da Refinaria Abreu e Lima, em Pernambuco. A empresa apressou-se em explicar que jamais houve qualquer superfaturamento e, sim, uma diferença nos parâmetros de aferição de custos utilizados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e pela companhia, o que gerou divergência nos valores dos serviços. Mas o desgaste já estava feito e, mais uma vez, a imagem e reputação da Petrobras foram abaladas.

Naquele mesmo ano surgiu outra denúncia, dessa vez relacionada à construção das plataformas P-52 e P-54. Acusada de aumentar os gastos nos dois empreendimentos, a Petrobras esclareceu que o problema ocorreu em função de revisões contratuais – que resultaram no pagamento de US\$ 177 milhões – com o objetivo de restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro do contrato, em virtude da apreciação do real em relação ao dólar, ocorrida em 2007.

Apesar de ter deixado claro que a justificativa foi acatada pelo TCU e outros tribunais do país, a imprensa noticiou o fato de maneira negativa, contribuindo ainda mais para aumentar as fissuras na imagem da Petrobras, municiando partidos políticos de oposição ao governo e antecipando o clima eleitoral de 2010.

"A IMPRENSA NOTICIOU O FATO DE MANEIRA NEGATIVA, CONTRIBUINDO AINDA MAIS PARA AUMENTAR AS FISSURAS NA IMAGEM DA PETROBRAS."

52

Além desses fatos, em 2009, outras situações contribuíram para a instalação de uma CPI. Em abril, os principais jornais do país publicaram matérias denunciando o suposto favorecimento da Petrobras a Organizações Não Governamentais (ONGs) ligadas a determinados partidos políticos para patrocinar festas juninas no Nordeste. A acusação nada mais era do que mais uma tentativa de utilizar ilações políticas para atingir a empresa e, indiretamente, o governo.

A Petrobras respondeu imediatamente às acusações, esclarecendo que a escolha dos eventos e projetos patrocinados pela companhia não segue critérios políticos. Durante semanas a empresa explicou à imprensa que patrocina projetos que atendam às suas diretrizes e ações ou estejam no entorno das suas unidades de negócio, como refinarias e gasodutos. Apesar de o patrocínio às festas de São João existir havia anos e ser reconhecido como fundamental para a cultura da região, a Petrobras pagou o preço de ser parte estatal.

Outro acontecimento que contribuiu para o desgaste da Petrobras foi a denúncia de irregularidades no pagamento de indenizações a usineiros da indústria de álcool. O caso foi incluído no rol de denúncias contra a empresa, apesar de ter sido a Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis (ANP) a responsável pelo pagamento.

Faltava a “gota d’água”. Ela veio em maio de 2009, quando o jornal O Globo publicou matéria intitulada *Artifício faz Petrobras pagar menos imposto*, denunciando suposta sonegação fiscal da empresa. Imediatamente, o próprio presidente da

Petrobras – que assumiu um decisivo papel de liderança durante toda a crise que viria – antecipou-se e esclareceu a questão, informando que a empresa fizera uma compensação de tributos prevista pela legislação e praticada por todas as empresas do país. Meses depois, a própria Receita Federal informou que a operação era corriqueira e legal.

Tanto na questão dos patrocínios quanto na tributária, a Petrobras comprovou, com informações detalhadas, que não havia irregularidades. Dezenas de cartas de esclarecimento foram enviadas aos principais veículos de comunicação, mas as informações equivocadas continuavam a ser publicadas.

A reportagem do jornal carioca foi a justificativa usada pelos senadores de oposição para protocolar, em meados de maio, o requerimento de abertura da CPI para investigar as denúncias contra a Petrobras. O documento foi construído exatamente com base nas cinco denúncias publicadas pela imprensa entre 2005 e 2009 citadas acima.

Naquele mesmo mês, quando o requerimento solicitando a criação da CPI foi aprovado pelo Senado Federal, a Petrobras acionou seu Sistema de Comunicação de Crise e pôs em prática a estratégia para resguardar a imagem da empresa. As perspectivas de prejuízos eram enormes, e os ataques contínuos da imprensa agravavam a situação.

Nesse momento, foi fundamental a integração da Gerência de Imprensa ao sistema de crise, destacando metade da equipe de atendimento à imprensa (seis jornalistas) para atuar em tempo integral durante a crise. O planejamento incluiu ações simultâneas no Rio de Janeiro e em Brasília. Durante o período da CPI, foi realizado um plano de trabalho que incluiu o monitoramento de matérias, produção de conteúdos e posts para o Twitter e para o *blog* Fatos e Dados, além da elaboração e divulgação de pautas positivas e outras ações.

Além disso, duas grandes agências de comunicação externas foram contratadas para dar suporte ao trabalho de produção de pautas, artigos e treinamento de executivos da Petrobras. Todos os executivos, assessores e outros funcionários da companhia envolvidos de alguma forma na crise recebiam, via SMS, em tempo real, as notícias relativas à Petrobras, publicadas nos principais veículos do país e do exterior.

Apesar da agilidade da estratégia adotada pela Petrobras, os ataques da imprensa intensificaram-se. Os principais jornais do país destacaram equipes para vasculhar cada informação relacionada à empresa. Do salário de diretores ao patrocínio a blocos afro e eventos esportivos, tudo foi questionado e investigado. A determinação da alta direção da companhia foi não deixar perguntas sem resposta. Até porque para cada “denúncia” (quase sempre publicada sem uma apuração precisa) havia uma justificativa clara e objetiva.

“A CRISE DEIXOU CLARO QUE PARTE DA IMPRENSA (E DA SOCIEDADE) AINDA ENXERGA A PETROBRAS COMO UMA CAIXA-PRETA DOMINADA POR POLÍTICOS E SINDICALISTAS. ”

Aqui cabe um parêntese. Muitos jornalistas do primeiro escalão passaram meses em busca de algo que jamais encontrariam: um grande furo, escândalos de corrupção. A crise deixou claro que parte da imprensa (e da sociedade) ainda enxerga a Petrobras como uma caixa-preta dominada por políticos e sindicalistas. É uma visão retrógrada que fazia algum sentido até os anos 80. Aos poucos, a empresa investiu na qualificação de seus funcionários e, hoje, tornou-se referência de gestão eficiente e governança corporativa. O investimento em comunicação acompanhou essa evolução, o que explica a força do contra-ataque da Petrobras à tentativa de enfraquecê-la durante a CPI.

O fortalecimento da Gerência de Imprensa também explica a forma como a Petrobras conseguiu, de certa forma, reverter o impacto negativo da crise. Em 2007, foi colocado em prática o projeto da Agência Petrobras de Notícias, com o objetivo de integrar todos os profissionais de comunicação do Sistema Petrobras num único processo de assessoria de imprensa. Ou seja, o que antes era um trabalho realizado de forma estanque tornou-se integrado, facilitando o fluxo e o controle das demandas da imprensa de todo o país.

Além disso, todo o trabalho com a imprensa no Brasil passou a ser auditado externamente, com base no noticiário referente ao Sistema Petrobras (que inclui as subsidiárias). O resultado veio rápido: de 2006 para 2007, o crescimento no número de matérias positivas foi de 140%. Em 2008, de 60% e, em 2009, de 9% – mesmo com a CPI da Petrobras.

A integração com as pontas para o atendimento à imprensa garantiu maior agilidade na capacidade de resposta, evitando que a Petrobras fosse soterrada por denúncias. Entre maio e novembro de 2009, a Gerência de Imprensa recebeu mais de 400 solicitações de informações, sobre os mais variados assuntos, muitas sob forma de extensos questionários. Tudo foi respondido, desde que a pauta fosse objetiva e com foco definido – houve inúmeros casos de solicitações de informações sobre todos os contratos de patrocínio da Petrobras, por exemplo.

“TORNOU-SE PREMENTE CRIAR UM CANAL ALTERNATIVO DE COMUNICAÇÃO DIRETO COM A SOCIEDADE, SEM INTERMEDIÁRIOS. ”

Mas o compromisso com a transparência não bastou para que a versão oficial dos fatos relacionados à CPI chegasse à sociedade. As informações enviadas pela Petrobras eram pulverizadas e até mesmo omitidas durante o processo de edição das matérias. Cartas de esclarecimentos aos jornais não eram eficazes o suficiente para elucidar os fatos para a sociedade, já que eram relegadas ao limbo da seção de cartas ou até mesmo ignoradas.

Tornou-se premente criar um canal alternativo de comunicação direto com a sociedade, sem intermediários. Nesse momento, a Comunicação Institucional recebeu sinal verde da direção da empresa para criar o *blog* Fatos e Dados Petrobras, uma ferramenta que revolucionou as relações entre fonte e jornalista e dessacralizou, de forma inédita, o papel da imprensa tradicional como fonte unilateral de informação.

Na ocasião de seu lançamento, o *blog* tinha os seguintes objetivos:

Tornar-se um canal de comunicação rápida e direta com o público, dedicado a apresentar fatos e dados recentes, o posicionamento da Petrobras sobre as questões relativas à Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) e esclarecimentos solicitados pela imprensa. Para administrar o *blog*, foi montada uma equipe de profissionais de comunicação da Petrobras que está sempre atualizada e trabalha em consonância com a missão, visão e diretrizes do Sistema. O *blog* reforça o objetivo da Petrobras de sempre prestar esclarecimentos à sociedade e alcançar o máximo de transparência possível no relacionamento com seus públicos. A ferramenta foi criada para dar explicações quanto aos questionamentos relacionados à CPI e quanto a perguntas encaminhadas por jornalistas e respostas enviadas pela Companhia. O *blog* acompanha a forte interatividade e a grande velocidade de circulação da informação necessária no mundo globalizado e moderno.

O *blog* Fatos e Dados entrou no ar dia 6 de junho de 2009. Além de divulgar sua versão oficial dos fatos, passou a publicar, na íntegra, as perguntas enviadas pela imprensa e as respostas da Petrobras, antes da veiculação das matérias. Pela primeira vez, qualquer pessoa tinha acesso irrestrito e integral a respostas de uma empresa aos veículos de comunicação do país. A primeira reação foi imediata. Matérias em tom indignado foram publicadas nos dias seguintes. A Petrobras foi acusada de “vazar” informações. A criação do *blog* foi interpretada como “tática de confronto” e “tentativa de intimidação” de jornalistas.

Entre os exemplos contundentes de manchetes publicadas nos dias seguintes estão: Petrobras usa *blog* para vazar reportagem (Folha de S. Paulo, 6/6/2009); Petrobras vaza em *blog* informações obtidas por jornalistas (O Globo, 7/6/2009); ANJ condena uso que Petrobras faz de *blog* (Folha de S. Paulo, 9/6/2009); Entidades consideram vazamento antiético (O Globo, 9/6/2009); Petrobras tenta intimidar (O Estado de S. Paulo, 10/6/2009).

A discussão chegou também às principais instituições de classe do país. Enquanto a Associação Nacional de Jornais (ANJ), a Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj) e a Associação Brasileira de Jornalismo Investigativo (Abraji) condenaram a iniciativa, acusando a empresa de “tentativa canhestra de intimidar jornais e jornalistas”, a Associação Brasileira de Imprensa (ABI), entre outras entidades, divulgou nota em defesa da empresa, afirmando que considerava

[...] legítima a decisão da Petrobras de criar um *blog* para divulgação das informações que presta à imprensa e especialmente aos veículos impressos, uma vez que as questões relativas ao seu funcionamento e aos seus atos de gestão interessam ao conjunto da sociedade, que não pode ficar exposta ao risco de filtragem das informações típica e inseparável do processo de edição jornalística.

De acordo com os argumentos iniciais da Petrobras, a publicação das respostas no *blog*, antes da decisão editorial do jornal publicar ou não a reportagem em questão, reforçava o objetivo da empresa de alcançar o máximo de transparência possível no relacionamento com seus públicos de interesse.

O argumento definitivo, para a empresa, foi exposto na afirmação:

A Petrobras tem liberdade para publicar a íntegra das respostas que fornece aos veículos de comunicação por ser fonte e, também, detentora dos dados disponibilizados. No campo jurídico, especialistas consultados reafirmam a legalidade de nossa decisão. Cabe-nos, entretanto, ressaltar que a medida não tem como objetivo prejudicar o trabalho dos jornalistas.

Foi uma tarefa árdua tentar convencer os veículos de comunicação de que não havia confronto e tampouco intimidação. E que nunca houve vazamento, já que as informações eram da própria empresa. A tentativa de defesa, porém, foi em vão. A Petrobras tornou-se alvo de novas e pesadas críticas dos veículos mais atingidos pela estratégia de comunicação.

Em meio a várias manchetes carregadas de indignação, a Petrobras decidiu, por uma questão de bom-senso, ajustar a ordem de postagem das respostas, divulgando-as no dia da publicação das matérias. Afinal, o objetivo jamais foi quebrar o acordo tácito entre fonte e jornalista. O objetivo era mostrar compromisso com a transparência.

A partir de então, não houve contestações. Após 50 dias, o *blog* atingiu a marca de um milhão de acessos. A maioria dos visitantes escrevia comentários em defesa da companhia após ler as matérias nos jornais, comparando as respostas enviadas com as publicadas. A força do interesse público chegou às redações, que se tornaram mais cuidadosas na edição das matérias e ampliaram o espaço de resposta da empresa.

Houve casos curiosos de jornalistas que reclamaram de não terem as perguntas e respostas postadas no *blog* e reivindicaram a publicação. Jornalistas que atuavam em veículos de menor expressão nacional ansiavam por dividir o mesmo espaço com perguntas e respostas de grandes jornais do país. Por outro lado, outros jornalistas deixaram de enviar perguntas por e-mail, para evitar a publicação.

Por meio do *blog* Fatos e Dados, os internautas puderam acompanhar a transmissão ao vivo das sessões da CPI. Também em tempo real eram publicadas

no *blog* e no *site* da Agência Petrobras de Notícias – direcionado exclusivamente para jornalistas – matérias com o resumo dos depoimentos dos representantes da Petrobras.

O *blog* também se tornou um canal de comunicação eficiente com todos os públicos de interesse da Petrobras, em função da interação com os internautas. Foi criada uma seção de entrevistas com executivos da companhia, com perguntas enviadas pelos próprios leitores. O *blog* oferecia acesso aos documentos analisados durante a CPI e ao canal do Fatos e Dados no YouTube. Havia ainda vídeos sobre projetos patrocinados pela empresa, acesso a projetos de lei sobre pré-sal, informações gerais sobre atividades da empresa e até os trabalhos acadêmicos já produzidos sobre o *blog*.

A abrangência da estratégia de comunicação da Petrobras conseguiu minar, gradualmente, a força das denúncias da imprensa e a consequente ressonância das mesmas no Senado Federal. Sem notícias ou manchetes sensacionalistas, não houve mais espaço para o espetáculo midiático da CPI. Graças ao *blog*, o roteiro elaborado pelos partidos de oposição tornou-se público, esvaziando a cobertura jornalística que abastecia a comissão.

Nos momentos derradeiros da CPI, era comum ouvir jornalistas admitindo que assistiam às sessões no plenário do Senado Federal apenas por obrigação profissional. Eles tinham a certeza de que não havia mais nada que merecesse espaço nos jornais.

O resultado da acertada estratégia de comunicação foi o fim da CPI em novembro, seis meses após o seu início – prazo mínimo de duração. Todos os argumentos técnicos da Petrobras foram acatados pela comissão. As acusações mostraram-se infundadas e vazias, e a Petrobras saiu ainda mais fortalecida da crise. A imagem e reputação da empresa sofreram poucos arranhões durante a turbulência e fortaleceram-se ainda mais graças às pautas positivas associadas ao potencial de geração de negócios do pré-sal, levantadas pela Gerência de Imprensa e reproduzidas pela mesma grande imprensa que antes publicava denúncias em série contra a empresa.

É importante observar que o *blog* Fatos e Dados dificilmente se sustentaria sozinho durante a crise. A atuação integrada com as demais áreas da Comunicação Institucional foi fator determinante para o sucesso dessa ferramenta. Um bom exemplo foi a participação da Gerência de Publicidade, que utilizou a campanha institucional para o pré-sal – exibida nos principais veículos de comunicação do país – para divulgar o endereço do *blog* Fatos e Dados.

A Gerência de Imprensa teve destaque nesse processo, já que a maior parte do conteúdo do *blog* foi produzida pela equipe de jornalistas que atuaram direta-

"O *BLOG* TAMBÉM SE TORNOU UM CANAL DE COMUNICAÇÃO EFICIENTE COM TODOS OS PÚBLICOS DE INTERESSE DA PETROBRAS, EM FUNÇÃO DA INTERAÇÃO COM OS INTERNAUTAS."

mente na CPI. Cartas, *releases* e respostas a demandas da imprensa se tornaram – e continuam sendo – o principal chamariz do . Mais de cem pautas positivas foram sugeridas e publicadas nesse período. No balanço final, o número de matérias favoráveis à Petrobras foi muito superior ao retorno negativo.

O *blog* da Petrobras tornou-se *benchmarking*, tema de pesquisas, artigos acadêmicos e obteve reconhecimento internacional. Em abril de 2010, a iniciativa da Petrobras ganhou o Gold Quill Award, principal prêmio de comunicação empresarial do mundo, concedido pela International Association of Business Communicators (IABC), como a melhor iniciativa de mídia social de 2009. Concorrendo com o título “*Blog Facts & Data: shifting the source-press relationship paradigm*”, o *blog* da Petrobras venceu na categoria “Excellence”, a maior concedida na premiação.

Ao analisar a iniciativa, é possível concluir que hoje as organizações precisam engajar-se na busca de novas posturas e novos enfrentamentos. A opinião pública tem novas exigências. Há, portanto, a necessidade de planejar estrategicamente a ação da comunicação nas organizações e administrar relacionamentos com os públicos. O posicionamento institucional, com transparência e agilidade, tornou-se imprescindível nesse cenário.

Ricardo de Souza é jornalista da Gerência de Imprensa da Comunicação Institucional da Petrobras e integrou o Comitê de Crise durante a CPI da Petrobras, em 2009; ricardonsouza.protemp@petrobras.com.br

