

**Pró-Reitoria Acadêmica  
Escola de Educação, Tecnologia e Comunicação  
Curso de Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e  
Propaganda  
Trabalho de Conclusão de Curso**

**Autor: Camila Francisca de Paulo  
Orientadora: Profa. MSc Maria Cecília Alves Martinez**

**Brasília - DF  
2018**

**CAMILA FRANCISCA DE PAULO**

**SUPERAÇÃO: ANÁLISE DE CAMPANHA INSTITUCIONAL DA  
PETROBRAS**

Artigo apresentado ao curso de graduação em Publicidade e Propaganda da Universidade Católica de Brasília, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Comunicação Social com Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientadora: MSc Maria Cecília Alves Martínez

**Brasília – DF  
2018**



Artigo de autoria de Camila Francisca de Paulo, intitulado "SUPERANÇA: ANÁLISE DE CAMPANHA INSTITUCIONAL DA PETROBRAS", apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda da Universidade Católica de Brasília, em 06 de dezembro de 2018, defendido e aprovado pela banca examinadora abaixo assinada:

---

Prof. MSc. Maria Cecília Alves Martínez  
Orientadora  
Curso de Comunicação Social/UCB

---

Professor. Me. Alan Santos de Oliveira  
Curso de Comunicação Social/UCB

---

MSc. Marina Sabioni  
Avaliadora Externa

**Brasília – DF**  
**2018**

# SUPERAÇÃO: ANÁLISE DE CAMPANHA INSTITUCIONAL DA PETROBRAS

OVERCOMING: PETROBRAS INSTITUTIONAL CAMPAIGN ANALYSIS

CAMILA FRANCISCA DE PAULO<sup>1</sup>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo identificar as estratégias discursivas adotadas pela Petrobras, após a crise de imagem de 2014, decorrente das investigações da operação policial Lava-jato. Partimos do pressuposto de que a petrolífera tentou reestabelecer sua imagem por meio de propagandas institucionais veiculadas na TV aberta. Consideramos os públicos internos e externos com os alvos destas propagandas, visto sua importância na construção e manutenção da imagem organizacional da estatal. Como metodologia, adotamos uma pesquisa exploratória por meio de bibliografia e uma análise do conteúdo do discurso da campanha intitulada “Superação”, especificamente do vídeo publicitário veiculado em TV aberta. A peça faz parte de um dos primeiros movimentos publicitários executados pela estatal no pós-crise, na tentativa de recuperar sua credibilidade. Como principais referências, usamos Kunsch (2003) e Pinho (1990), que apresentam um arcabouço teórico sobre a função da comunicação institucional e publicidade institucional, respectivamente, para subsidiar nossa pesquisa que pondera sobre a importância da publicidade e propaganda institucional para manutenção e recuperação da imagem e reputação no pós-crise.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional. Campanhas institucionais. Publicidade institucional. Petrobras.

**Abstract:** This article aims to identify the discursive strategies adopted by Petrobras, after the image crisis of 2014, resulting from the investigations of the Lava-jato police operation. We start from the assumption that the oil company tried to reestablish its image by means of institutional advertisements propagated in the open TV. We consider the internal and external audiences with the targets of these advertisements, given their importance in the construction and maintenance of the state's organizational image. As methodology, we adopted an exploratory research through a bibliography and an analysis of the content of the speech of the campaign titled "Overcoming", specifically the advertising video broadcast on open TV. The play is part of one of the first advertising moves carried out by the state company in the post-crisis, in an attempt to regain its credibility. As the main references, we use Kunsch (2003) and Pinho (1990), who present a theoretical framework on the function of institutional communication and institutional advertising, respectively, to subsidize our research that considers the importance of institutional advertising and maintenance for maintenance and recovery image and reputation in the post-crisis.

**Keywords:** Organizational communication. Institutional campaigns. Institutional advertising. Petrobras.

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade Católica de Brasília. E-mail: [camilapaulo25@gmail.com](mailto:camilapaulo25@gmail.com).

# 1 INTRODUÇÃO

“Gerar consentimento, eis a meta final da comunicação organizacional”, é assim que Gaudêncio Torquato (1986) define a comunicação que atua dentro da organização: a comunicação organizacional. De acordo com o autor, ela coordena e congrega sob seu nome as outras formas de comunicação, mais especificamente quatro, que dão corpo à estrutura comunicativa que permite à organização ser o que é e funcionar de acordo com seus objetivos e propósitos, sejam eles financeiros, políticos, sociais ou organizacionais. Kunsch detalha os braços da comunicação organizacional:

[...] vale ressaltar que as atividades da comunicação organizacional abrangem a “comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, formando o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

Com base neste conglomerado de comunicações diferentes entre si, mas sempre conectadas, a organização promove uma articulação estrutural dentro de si mesma, utilizando-se de estratégias e ferramentas para criar, consolidar e manter sua imagem e reputação<sup>2</sup> perante seus públicos de interesse.

A fim de cooperar com a formação de uma imagem e reputação sólidas, a organização precisa comportar-se de maneira coerente com o seu discurso, de modo que suas ações sejam um reflexo de seu posicionamento. Para que isso aconteça, toda e qualquer organização precisa, necessariamente, conhecer os seus públicos de interesse, no plural ou singular. Afinal, a construção da imagem passa diretamente pelas mãos dos públicos, chamados de *stakeholders*<sup>3</sup>, que criam suas impressões sobre as organizações a partir dos discursos que recebe. Uma empresa privada, por exemplo, terá em seus clientes a principal prioridade no quesito construção e manutenção da imagem. Seja um produto ou um serviço ofertado pela empresa, ela deverá ter em mente que este público é essencial para sua existência financeira e institucional.

---

<sup>2</sup> Imagem e reputação são configurações “a respeito do comportamento institucional das organizações e dos seus integrantes, qual é a imagem pública, interna, comercial e financeira que passa pela mente dos públicos e da opinião pública sobre as mesmas organizações” (KUNSCH, 2003, p. 171).

<sup>3</sup> *Stakeholders* são todos os “indivíduos que estão em posição de afetar ou ser afetados pelas políticas, decisões ou ações da organização. [Como] os media, colaboradores, acionistas, clientes/consumidores, reguladores, sindicatos, concorrência, entre outros” (CHINGUVO, 2012, p. 23).

Nessa perspectiva, o papel da comunicação institucional, em especial, da publicidade institucional, vertente principal de nosso trabalho, consiste em viabilizar a promoção de adaptação da empresa aos apelos de seus públicos. Não obstante, além da função de fixar a campanha na mente de seus consumidores, a publicidade e a propaganda institucional também trabalham para garantir a imagem positiva da instituição, buscando responder claramente quem é a empresa que faz o uso da marca. Outra atribuição da publicidade institucional é deixar claro como a empresa garante que seus negócios não sejam apenas de fim mercadológico, mas também marcados por aspectos sustentáveis, humanos e sociais.

Mas e quando se trata de uma empresa pública? A lógica é a mesma? Neste artigo nós questionamos como a comunicação institucional da Petrobras, por meio da publicidade e propaganda institucional, tentou restabelecer o vínculo entre a organização e seus dois principais clientes, por assim dizer, o público interno e o público externo, o povo brasileiro, após uma crise de 2014.

Neste trabalho, nosso objetivo geral é promover uma análise de uma campanha institucional da estatal Petrobrás veiculada na TV aberta, a fim de identificar e classificar as estratégias discursivas utilizadas pela organização, por meio de seu discurso publicitário, para reforço da imagem institucional e manutenção de seu posicionamento após a crise de 2014.

Para isso, nós levantamos os seguintes objetivos específicos: discutir o conceito de comunicação institucional, publicidade e discurso; entender como a publicidade pode participar na melhoria da imagem por meio de suas campanhas na TV; analisar o discurso publicitário utilizado pela Petrobrás em suas campanhas institucionais.

Como metodologia, adotamos uma pesquisa exploratória por meio de bibliografia, tendo como principais referências Kunsch (2003) e Pinho (1990), que apresentam um arcabouço teórico sobre a função da comunicação institucional e publicidade institucional, respectivamente, que vai subsidiar nossa pesquisa sobre posicionamento discursivo, por meio de estratégias publicitárias. Analisamos, em uma tabela, os recursos visuais e textuais do vídeo da campanha “Superação”. Tentamos identificar nas imagens e na narrativa da peça marcas do discurso adotado pela estatal.

Dito isso, justificamos nossa pesquisa ao considerar que o estudo analítico de campanhas institucionais em estatais é relevante pois possibilita a aplicação das teorias sobre os efeitos das campanhas publicitárias nos *stakeholders* de empresas públicas que, diferente das corporações privadas, prestam um serviço ao invés de vende-los.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional é a ciência que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global, analisando o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. É, portanto, ela um “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, “[...] a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade” (KUNSCH, 2009, p. 55). Diante dessas definições, é possível compreender que a comunicação organizacional é um campo amplo e congrega maneiras distintas de comunicar. A essa congregação de vertentes comunicacionais, Kunsch (2003) atribui o nome de Comunicação Integrada.

As organizações devem ter entre os objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados. Esses objetivos só serão alcançados se a comunicação for planejada de forma estratégica, utilizando técnicas de relacionamentos e meios específicos, devidamente selecionados, e integrando todas as atividades comunicacionais, dentro de uma filosofia de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003, p. 68).

Nesse sentido, a autora supracitada defende que a comunicação integrada é uma ferramenta estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa, que se altera de forma muito rápida.

Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma ‘brilhante’ assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional (KUNSCH, 1997, p. 149).

De forma visual, Kunsch (2003) concebe a comunicação integrada em quatro pilares: Comunicação Institucional, aquela que cuida do social, do cultural da empresa e informacional; Comunicação Interna, atua diretamente com seus colaboradores, zelando pela comunicação informal e formal, para integração do corpo humano da organização; Comunicação Administrativa, responsável pelas regras e normas da organização, auxiliando na operacionalização da empresa, informação padronizada; Comunicação Mercadológica, à frente da comunicação que comercializa os produtos e serviços da organização, mediando das vendas, propagandas, publicidade, marketing, enfim, toda a área promocional da empresa.

Dentro destas quatro grandes áreas existem interfaces que juntas operam na organização a aplicação da comunicação, permitindo a produção e construção do discurso e, além disso, a expressão desse discurso por meios das ferramentas de comunicação. Kunsch (1997) detalha em quadro reapresentado por Pires (2018) essas interfaces no quadro abaixo.

Figura 1 – Fluxograma da comunicação organizacional integrada



**Fonte:** Comunicação estratégica integrada (Pires, 2018).

Assim, comunicação integrada pode ser definida como a sinergia e a integração entre as diversas áreas, ferramentas e necessidades de comunicação de uma organização, pressupondo um processo de planejamento estratégico que precede o uso de toda e qualquer ferramenta. Tal processo requer uma visão acurada e abrangente das necessidades comunicacionais da organização e que possa contribuir para a construção da imagem interna e externa da instituição. Significa que, não apenas as atividades de comunicação estão articuladas, mas que elas se integram ao processo de gestão, de planejamento, de comunicação e que obedecem a uma política e diretrizes comuns na



organização. Esta é a concepção que Kunsch (2003) dá à comunicação organizacional, de maneira em que ela exerce o papel mais importante de base para as outras formas.

Kunsch (2003, p. 180) afirma que a relevância da comunicação integrada nas organizações consiste em “permitir que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os diversos programas comunicacionais, de uma linguagem comum a todos os setores e de um comportamento organizacional homogêneo”. Desta forma, fica claro que se trata de uma linguagem única e deve ser inclinada para o mesmo sentido tanto nas ações quando no modo de posicionamento verbal, garantindo que a cultura organizacional seja prezada de maneira aberta ou íntima.

Nesse contexto, a comunicação organizacional busca alcançar os funcionários e a opinião pública em todas as suas vertentes. Podemos dizer que ela funciona dentro de sistemas econômicos, políticos, culturais e sociais, tendo, entre inúmeras finalidades, a responsabilidade de abrir espaços para discussões acerca de problemas sobre a instituição, alcançando soluções por diversos meios, como o uso de ferramentas para tornar o interno mais produtivo de maneira que alcance o externo.

Abaixo segue uma breve descrição das vertentes que integram a comunicação organizacional dentro da corporação a fim de tornar mais clara a análise que empreendemos ao final deste artigo. Embora saibamos que todas as comunicações são de extrema importância para a organização, para fins didáticos, damos maior destaque à comunicação institucional e comunicação interna, em função dos públicos que consideramos nesta análise: o público externo e o público interno, respectivamente. Por isso, em ordem de importância, do menos importante para o mais importante, falamos da comunicação administrativa, mercadológica, interna e institucional e suas interfaces que cooperam com a atuação da comunicação e publicidade institucional.

## 2.1 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

A comunicação administrativa, em síntese, existe para atender às demandas administrativas da organização no sentido de postular, disseminar e compor as normas, regimes, diretrizes e demais estruturas necessárias para que a organização possa planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e maior lucro ou resultados.

Nesse sentido, Chiavenato (1987, p. 202) afirma que a comunicação como suporte à administração tem duas funções: “proporcionar informação e compreensão

necessárias para que as pessoas possam se conduzir nas suas tarefas” e “proporcionar as atitudes necessárias que promovam a motivação, cooperação e satisfação nos cargos”.

## 2.2 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

Assim como as demais vertentes de comunicação que integram o guarda-chuva da comunicação organizacional, a comunicação mercadológica precisa estar vinculada e alinhada aos objetivos organizacionais. Em síntese, seu objetivo, tratando de uma organização atípica como a Petrobras (empresa com características de empresas privadas coordenada, contudo, pelo Estado), é vender os produtos e serviços ao seu público alvo. Kunsch (2002, p.165) o seguinte:

A comunicação mercadológica se encarrega, portanto, de todas as manifestações simbólicas de um mix integrado de instrumentos de comunicação para conquistar o consumidor e os públicos alvos estabelecidos pela área de marketing.

Corroborando com esta ideia, Pinho (2001, p.40) destaca que a comunicação mercadológica está na organização para persuadir os clientes, a partir de suas necessidades e demandas consumistas, levando em consideração as estratégias e os objetivos organizacionais, que guiam toda e qualquer ação comunicativa da corporação.

A comunicação mercadológica se manifesta em ferramentas e processos como promoção de vendas, merchandising, relações públicas, embalagem, marketing direto, propaganda e publicidade. À essas manifestações, a comunicação mercadológica agrega também o que Panzarini detalha como instrumentos de comunicação que contribuem para a construção simbólica da organização diante do consumidor.

As organizações por sua vez, no momento da construção do seu significado simbólico perante o consumidor, utilizam instrumentos de comunicação mercadológica como relações públicas, publicidade, propaganda e merchandising para também estabelecer relações de consumo contínua (PANZARINI, 2015, p. 2).

## 2.3 COMUNICAÇÃO INTERNA

Indo além, vemos que na comunicação integrada compreende a comunicação que envolve o público interno e o estabelecimento da relação entre a organização como entidade e os colaboradores. De acordo com Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna pode ser definida como:

[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública (CURVELLO, 2012, p. 22).

Aliás, a comunicação interna manifesta-se como uma ferramenta de coesão organizacional entre seus colaboradores. Por meio dela, os objetivos, estratégias, mudanças e costumes e culturas são reproduzidos dentro da organização e apresentados aos funcionários que, pela comunicação, formam o caráter coletivo da organização. Em geral, a comunicação interna acontece por meio de memorandos, circulares, boletins, intranet, fluxogramas, face-a-face entre outras diversas formas. Ou seja, a comunicação interna reflete a ideologia da organização (RODRIGUES, BARAÚNA, MAHALL et al 2011).

## 2.4 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

Por fim, introduzimos a comunicação institucional que abarca, também, a publicidade e propaganda institucional, responsável por desenvolver a identidade da corporação, por meio de suas filosofias e posicionamentos perante seus públicos. Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional é a encarregada pela construção da imagem e identidade corporativa positiva de uma organização, para que sua personalidade seja vista com crédito perante a opinião de seus públicos. Esta comunicação pretende estabelecer uma compreensão do significado da organização, seu papel, sua razão de existir, tanto interna quanto externa.

### 2.4.1 Publicidade e propaganda institucional

Damos destaque aqui à publicidade e propaganda institucional, em função do nosso objeto de estudo, a campanha institucional da Petrobras “Superação” ter origem nela. Dito isso, tomamos Pinho (1990) para afirmar que a propaganda institucional é empregada para qualificar a imagem da organização nessa direção e, entre suas funções, algumas são:

[...] a) assegurar a aceitação de uma organização junto ao público em geral; b) dissipar falsas impressões ou corrigir concepções errôneas; c) obter aceitação pública para uma indústria; d) estimular o interesse dos acionistas e obter sua compreensão e confiança; e) conquistar a boa vontade dos moradores locais; f) criar uma atitude favorável por parte dos legisladores e

funcionários do governo; g) prestar serviço público; e h) obter o apoio da imprensa (PINHO, 1990, p. 82-104).

A publicidade e propaganda institucional tem como objetivo de defender ou garantir algumas necessidades institucionais como garantir ao público um estado de confiança, modelando a opinião pública e até mesmo provocar mudanças na imagem pública da instituição. Em um trabalho contínuo, com objetivos construtivos a curto (imagem) e longo prazo (reputação), a publicidade institucional também tem o propósito de influenciar sobre determinado momento e tema, conectado à organização, levando o público alvo a criar e manter boas impressões sobre a postura da corporação (PINHO, 1990, p. 23).

Diferente da propaganda mercadológica que tem o produto ou serviço como prioridade, a propaganda institucional tem como propósito defender interesses, apresentando as políticas da empresa, diante dos seus públicos de interesse. Seu objetivo é seduzir e persuadir o público, conduzindo-os a conhecer e abraçar as políticas da empresa, suas responsabilidades e comprar, por assim dizer, o discurso propagado. Trata-se, portanto, de criar uma imagem de confiança em suas campanhas, e, por consequência, obter uma estrutura amigável, que viabiliza o crescimento direto em lucros por meio dessa publicidade.

E foi por meio da comunicação e da publicidade institucional que a Petrobras, empresa brasileira de petróleo, tentou reaver sua imagem e reputação após a crise de 2014, decorrente das investigações policiais e dos escândalos políticos. Abaixo, uma breve descrição da estatal e da crise de imagem e credibilidade pela qual passou.

### **3 PETROBRAS**

Apresentado o arcabouço teórico necessário a este trabalho, vamos ao detalhamento da estatal em análise. A Petróleo Brasileiro S.A é a maior empresa de petróleo que existe no Brasil, na América Latina e a quarta no ranking mundial das grandes petrolíferas.

Fundada em 1953 no governo de Getúlio Varga, a estatal nasceu em uma década marcada pelo nacionalismo. A empresa e seu nome carregam o formato e as cores da bandeira do Brasil. Ao longo do tempo, a logo e o nome sofreram algumas alterações para responder à essa demanda de cunho nacionalista. No ano de 2000, com a

internacionalização da empresa, o nome mudou de Petrobrax para Petrobras, com o sufixo que indica Brasil.

A trajetória da Petrobras foi cravada por descobertas que elevaram o valor seu estatal e o apreço entre os brasileiros. Em 1961, foi criada a primeira refinaria da Petrobras no Rio de Janeiro, a Duque de Caxias, uma das maiores e mais importantes refinarias da estatal. Na sequência, surgiu o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento (CENPES), que logo se tornou referência em pesquisas para o segmento. Em 1974, foi descoberta a Bacia de Campos, na região de Macaé, que anos depois, recebeu o título nacional e internacional de capital do petróleo. Em 2007, a petrolífera anunciou o descobrimento do Pré-Sal, localizado na bacia de Santos, cidade paulista. Um reserva de petróleo acessível, localizada abaixo de uma crosta de sal em águas profundas. Esses e outros acontecimentos agregaram valor financeiro e reputacional à Petrobras.

Com 65 anos de história, a estatal tem sede no Rio de Janeiro e está presente em mais de 25 países. Em termos claros, o Governo Federal do Brasil é o maior acionista da empresa. A Petrobras sempre foi posicionada como patrimônio nacional, desde sua criação (TODA MATÉRIA, 2018).

### 3.1 A CRISE DE 2014

Muitas causas são atribuídas à crise da Petrobras. A mídia se divide entre atribuir a culpa ao governo Dilma, entre 2010 e 2014, quando o Governo Federal decidiu, por exemplo, rebaixar artificialmente preço dos combustíveis e obrigá-la a arcar, quase sozinha, com investimentos do Programa de Aceleração do Crescimento ou, então, reprimir os preços “domésticos dos combustíveis em níveis muito inferiores aos do mercado externo. Ao mesmo tempo, manteve a companhia obrigada (ainda que informalmente) a garantir abastecimento do mercado interno” (GHIRARDI, 2015).

Em uma extensa matéria sobre as origens da crise da Petrobras na revista Carta Capital, intitulada “Petrobras: as causas da crise, além da Lava Jato” (2015), o repórter André Ghirard faz detalhada descrição das causas que levaram a petrolífera para o cenário de caos e instabilidade. Para o autor da reportagem, embora o desenrolar da operação Lava-jato tenha sido desastroso para a estatal, o que de fato deu origem à crise foi a má gestão, feita pelo Governo Federal, de acordo com prerrogativa constitucional que determina como principal acionista o Estado:

Figura 2 – Matéria jornalística sobre a crise da Petrobras

Confundindo tragicamente as atribuições de ministro da Fazenda e presidente do Conselho de Administração da Petrobras, o governo federal impôs à Petrobras um castigo longo e severo, reprimindo os preços domésticos dos combustíveis em níveis muito inferiores aos do mercado externo. Ao mesmo tempo, manteve a companhia obrigada (ainda que informalmente) a garantir abastecimento do mercado interno. Essa tática míope para conter artificialmente os preços produziu a progressiva asfixia financeira que, depois de quatro anos, levou a Petrobras às cordas. Fruto dessa lambança, o segmento de Abastecimento contabilizou perdas gigantescas em série: 6 bilhões de dólares em 2011; 17 bilhões em 2012; 13 bilhões em 2013; e 24 bilhões em 2014, segundo os demonstrativos contábeis oficiais.<sup>7</sup>

Ao fim das contas, o represamento de preços durante quatro longos anos impôs prejuízo de 60 bilhões de dólares à Petrobras ou, ao câmbio de hoje, R\$ 204 bilhões. Ao impedir o necessário reajuste de preços durante tanto tempo, o governo federal privou a Petrobras de 40% do recurso próprio previsto para realizar o plano de investimentos aprovado pelos representantes do mesmo governo federal no Conselho da companhia, e oferecido aos investidores interessados. Esse imenso rombo na previsão de receita própria teve, evidentemente, que ser coberto com empréstimos adicionais, levando a alavancagem a 52% em março de 2015, muito acima do limite pactuado de 20% a 30%. Daí a crescente desconfiança dos investidores quanto à capacidade da companhia honrar seus compromissos financeiros.

**Fonte:** Carta Capital, André Ghirard (2015).

Mais à frente, o autor apresenta em números o rombo orçamentário e financeiro que abalou a estrutura da estatal. De acordo com o texto, as decisões estratégicas do Governo Federal, principal acionista da petrolífera, jogaram a Petrobras no poço do descrédito financeiro, político e reputacional que ficou um pouco mais fundo com o envolvimento da alta direção da estatal nos crimes investigados pela Polícia Federal na operação Lava-jato.

Figura 3 – Matéria jornalística sobre a crise da Petrobras

Os processos internos de formulação, análise, e execução de projetos da Petrobras foram sobrecarregados por um orçamento de investimento que aumentou incríveis 4,5 vezes em seis anos. Em 2007, a Petrobras apresentou um orçamento quinquenal de investimentos de 67% maior que o apresentado em 2006. Esse já seria um salto gigantesco para qualquer companhia. Mas a expansão prosseguiu a cada ano. Em 2008, primeiro orçamento após o anúncio do pré-sal, foi a 112,4 bilhões de dólares. Em 2009-2013, com a inclusão das refinarias do Maranhão e Ceará, o orçamento deu outro salto espetacular de 55%, chegando a 174 bilhões de dólares. Em 2010-2014, lastreado no aumento de capital da companhia, o investimento previsto foi a 224 bilhões. Finalmente, no plano 2012-16 o investimento proposto atingiria o máximo de 236 bilhões de dólares.

**Fonte:** Carta Capital (André Ghirard 2015)

Embora a turbulência financeira da estatal seja de extrema relevância para a compreensão da crise, discordamos do autor acima e acreditamos que os desdobramentos da operação policial na estatal provocaram danos tão graves quanto as más decisões tomadas na gestão. Por isso, lançamos luz sobre o quesito reputação e credibilidade, em vista da pesquisa em comunicação aqui empreendida. Acreditamos que a crise de imagem da estatal, causada pelas investigações policiais e o envolvimento da alta direção nos crimes em investigação chamam mais atenção aqui.

Em síntese, a operação Lava-jato, deflagrada pela Polícia Federal em 2014, investiga o esquema de desvio de recursos da Petrobras na alta direção da estatal. De acordo com o Ministério Público Federal (MPF),

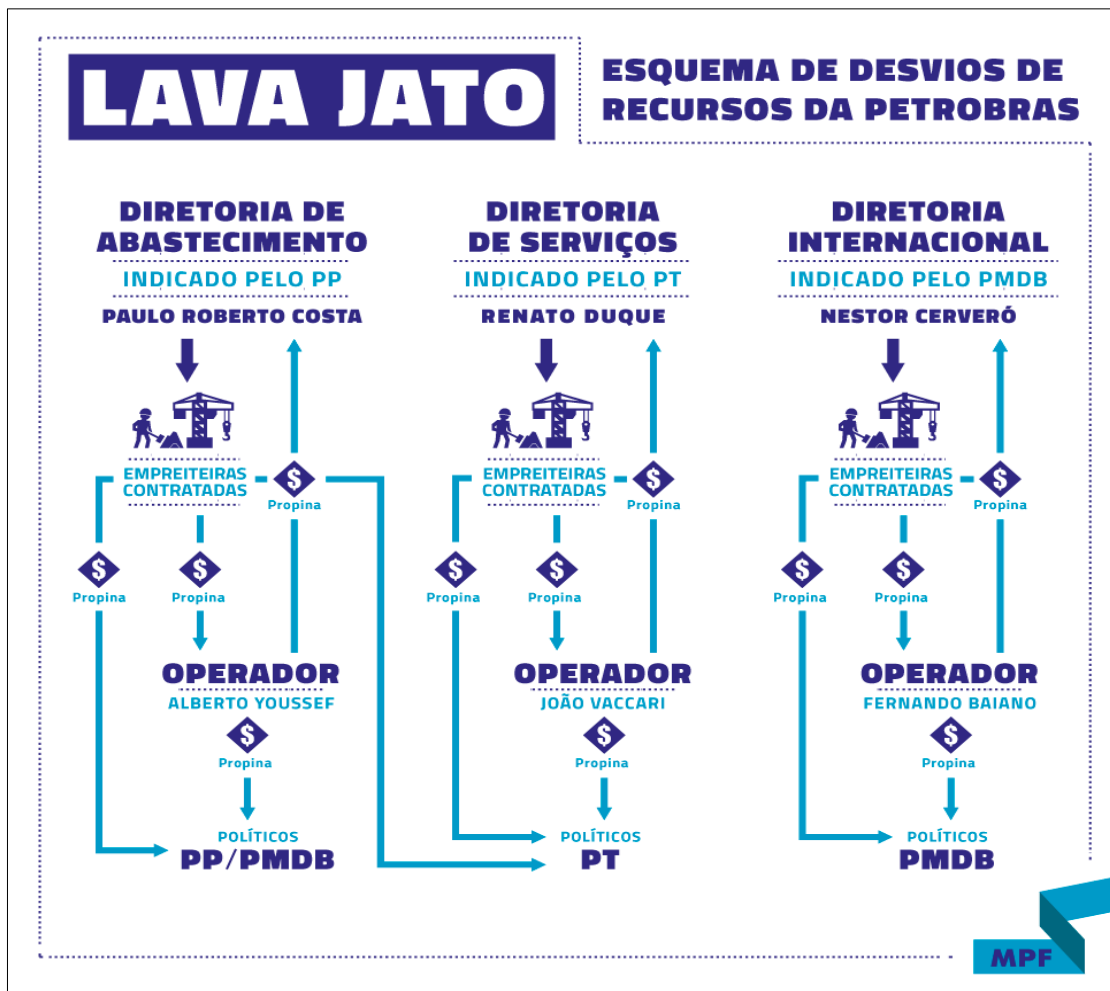
[...] grandes empreiteiras organizadas em cartel pagavam propina para altos executivos da estatal e outros agentes públicos. O valor da propina variava de 1% a 5% do montante total de contratos bilionários superfaturados. Esse suborno era distribuído por meio de operadores financeiros do esquema, incluindo doleiros investigados na primeira etapa (2018).

Segundo consta no site do Ministério Público Federal, o esquema de desvio de recursos passava por quatro níveis: as empreiteiras contratadas pela Petrobras formavam um cartel para substituir a concorrência real por uma concorrência artificial, inflando os valores dos contratos. As obras eram sorteadas entre as empresas, numa espécie de rodízio, mantendo os contratos apenas dentro do cartel. Para garantir que apenas as empresas participantes do grupo fossem selecionadas para as licitações, para isso, os cartéis negociavam com funcionários da estatal para que apenas as empreiteiras indicadas fossem escolhidas.

Para validar o processo, o esquema envolvia operadores financeiros que gerenciavam o pagamento das propinas como se fossem dinheiro lícito aos beneficiários. Na prática funcionava assim: a propina, em espécie, era movimentada em forma de contratos simulados com empresas falsas. Na sequência, o dinheiro passava pelo operador até o beneficiário, em dinheiro ou em pagamento de bens.

Estes operadores também repassavam os valores aos agentes políticos responsáveis por indicar e manter os diretores da Petrobras que viabilizavam o desvio de recursos. Segundo dados do MPF, das 55 pessoas investigadas até março de 2015, 49 eram políticos (pessoas com foro por prerrogativa de função, ou seja, foro privilegiado) que colaboravam com o esquema, facilitando a circulação dos recursos.

Figura 4 – Infográfico esquema de desvios de recursos da Petrobras



Fonte: Ministério Público Federal (2018)



### 3.2 CAMPANHA “SUPERAÇÃO” – O VÍDEO

No início de 2015, a Petrobras lançou um vídeo institucional nomeado “Superação”, a peça faz parte da campanha publicitária institucional, de mesmo nome. Campanha tinha como mote, de acordo com texto publicado no próprio site da estatal, descrever e contar os desafios pelos quais a petrolífera passou ao longo de sua existência (incluindo as investigações policiais).

Com aproximadamente um minuto de duração, o vídeo traz imagens das primeiras plataformas de extração da estatal, ainda nas primeiras décadas de sua existência, registros antigos em preto e branco de funcionários trabalhando, primeiros barcos e outros equipamentos. A medida que o vídeo vai passando, imagens das novas e melhoras instalações dividem espaço com capturas dos mares e litorais onde a petrolífera tem postos de extração. Abaixo, segue a transcrição do áudio do vídeo<sup>4</sup>:

Superação: desde o começo a nossa história está repleta desta palavra. Lá atrás, quando diziam que não existia petróleo no Brasil, a nossa gente mostrou pro mundo que ele existia sim. E que era nosso. Década após década, desafio após desafio, seguimos em frente. Recentemente fizemos uma descoberta que surpreendeu o mundo: o pré-sal. Hoje os desafios são outros. Por isso, estamos aprimorando a governança e a conformidade na gestão. Seja qual for o desafio, a nossa melhor resposta sempre será aquela palavra que nos acompanha desde o começo: superação. Essa é a Petrobras. Ontem, hoje e sempre superando desafios. Todos eles (PETROBRAS, 2015).

Figura 5 – Captura de tela do vídeo da campanha “Superação”



<sup>4</sup> Para assistir ao vídeo, acesse: <https://goo.gl/9NCGuH>. Fonte: UOL reprodução (2015)

A peça foi produzida pela agência NBS e, de acordo com matéria publicada no site da Folha do Estado de São Paulo, a campanha foi o “primeiro investimento de peso na imagem da companhia desde julho do ano passado [...]. A campanha foi divulgada ainda em meio à turbulência das investigações”. Enquanto a campanha circulava na TV e outros meios de comunicação, o diretor da Petrobras, Nestor Cerveró, acusava o conselho diretor da estatal sobre operações ilícitas nas negociações da compra da refinaria de Pasadena, nos Estados Unidos (NUNES; DURÃO, 2015).

Esta propaganda da estatal é emblemática, chegou a ser retirada do ar após intervenção do Conselho Nacional de Auto-regulamentação Publicitária (CONAR)<sup>5</sup>. O Conselho recebe denúncias e queixas, de qualquer pessoa ou instituição, que julgue um anúncio como abusivo ou enganoso. A instituição abriga essas reclamações, analisa o caso e contata a empresa/corporação responsável pela peça publicitária.

No caso da Petrobras não foi diferente, nos primeiros dias de veiculação da campanha na TV aberta, no horário publicitário mais caro, o CONAR recebeu inúmeras denúncias afirmando que a peça da estatal sugeria que as investigações criminosas eram só mais um “desafio de superação”, minimizando a gravidade das acusações e dos rombos econômicos e casos de corrupção.

Em nota à reportagem mencionada acima, a estatal respondeu:

A campanha não tem por objetivo tratar de nenhuma questão relacionada à Operação Lava Jato. Nos últimos anos, a Petrobras vem desenvolvendo sempre uma grande campanha institucional anual, a fim de comunicar os desafios da empresa e contribuir para a implementação de sua estratégia corporativa e os resultados do negócio, diz nota da estatal (NUNES; DURÃO, 2015).

Apresentadas as informações sobre a campanha publicitária, de cunho institucional, damos início à nossa reflexão sobre as estratégias discursivas adotadas pela estatal para dialogar com seu público no pós-crise. A intenção é identificar no discurso organizacional como a Petrobras pretendia reaver sua imagem e reputação.

#### **4 MÉTODOS E DISCUSSÕES**

A pesquisa aqui empreendida parte de um levantamento bibliográfico exploratório, a fim de ter um embasamento teórico para discussão e análise das estratégias discursivas adotadas pela Petrobras após a crise de 2014, para recuperar a

---

<sup>5</sup> O Conar, em seu site, se define como “uma instituição que fiscaliza a ética da propaganda comercial veiculada no Brasil, norteando-se pelas disposições contidas no Código Brasileiro de Auto-regulamentação Publicitária” (Conar, 2018).

imagem e a reputação, reforçando posicionamentos já existentes, e apregoando um discurso de sucesso já utilizado pela organização.

Discutimos e analisamos uma campanha na tentativa de identificar as marcas do discurso propagado pela organização, que àquela época, procura moldar a visão de seus públicos a respeito de si mesma, alterando, ainda que indiretamente, a imagem conturbada pela crise, realocando sua reputação de forma positiva.

Para tal, tentamos identificar em uma peça publicitária institucional específica, produzida pela estatal, no pós-crise, marcas desse discurso e elementos comunicacionais que apontassem para o esforço da petrolífera de recuperar sua imagem, convencer seus públicos de interesse e amenizar os impactos da crise.

Muitas foram as campanhas institucionais com elementos publicitários utilizadas pela estatal de 2014 para cá, mas decidimos escolher a campanha detalhada no tópico anterior por refletir, acreditamos nós, um discurso já conhecido pelos públicos da Petrobras. É tradição da estatal produzir campanhas que têm esse mote: o pertencimento da petrolífera aos brasileiros (nome de campanha), as vitórias sobre as derrotas (nome de campanha), o trabalho intenso e a recompensa (nome de campanha). Pensamos, ainda, que o fato de a campanha “Superação” ter sido suspensa também é uma questão discursiva. Se ela foi retirada do ar, certamente as estratégias discursivas adotadas foram ineficazes, ou, neste caso, extremamente erradas e um tiro no pé.

Tentamos identificar na peça publicitária algumas características da comunicação institucional e marcas do discurso adotado pela estatal. Entre elas, as seguintes: as imagens escolhidas, a sequência de telas, a adequação da fala ao elemento visual e outras características que compõem a peça publicitária. Na sequência, em análise, tentamos interpretar esses elementos e identificar marcas do discurso organizacional da petrolífera.

Na tabela abaixo, separamos trechos transcritos do vídeo e apontamos o que parece ser uma marca do discurso institucional da estatal. Além disso, pontuamos aspectos publicitários que, em nosso entendimento, foram utilizados para reforçar o discurso e alcançar o objetivo da organização com a campanha.

Tabela 1 – Quadro de análise

<b>Tempo</b>	<b>Transcrição</b>	<b>Elemento de destaque</b>
6-10 sec	Superação: desde o começo a nossa história está repleta desta palavra.	Imagens que engrandecem as estruturas industriais da estatal e o mar onde as estações ficam.
11-19 sec	Lá atrás, quando diziam que não existia petróleo no Brasil, a nossa gente mostrou pro mundo que ele existia sim. E que era nosso.	Registros das plataformas e navios antigos balançados pela força do mar, seguidos de imagens de trabalhadores braçais, unidos, construindo estruturas com ferramentas manuais
20-24 sec	Década após década, desafio após desafio, seguimos em frente.	Homens sozinhos ajustando peças em estações terrestres.
25-29 sec	Recentemente fizemos uma descoberta que surpreendeu o mundo: o pré-sal.	Pesquisadores, olhando mapas, apontando para a localização do pré-sal.
30-48 sec	Hoje os desafios são outros. Por isso, estamos aprimorando a governança e a conformidade na gestão. Seja qual for o desafio, a nossa melhor resposta sempre será aquela palavra que nos acompanha desde o começo: superação.	A fachada da sede da Petrobras, seguida de painel com ações em uma corretora de valores.
49-56 sec	Essa é a Petrobras. Ontem, hoje e sempre superando desafios. Todos eles.	Texto de apoio: petróleo brasileiro = Petrobras.

**Fonte:** Quadro de autoria própria (2018).

#### 4.1 ANÁLISE DA CAMPANHA INSTITUCIONAL

Conforme discutimos acima, a comunicação organizacional e a publicidade institucional interagem com o propósito fim de preencher ou defender as necessidades da organização naquele determinado momento quando existe um problema ou diferença entre produto oferecido e consumido. No caso da Petrobras, a comunicação institucional por meio da publicidade e propaganda ganha um viés um tanto diferente: a comunicação sai em defesa da empresa e da sua imagem, vendendo, por assim dizer, em meio à crise uma imagem positiva ao público de interesse.

Neste sentido, as estratégias discursivas impregnadas na campanha supracitada giraram em torno dos seguintes aspectos: destaque para o tamanho e força da reputação e credibilidade da petrolífera; reforço da história e bons resultados e postura da estatal ao longo de sua existência; reconhecimento do trabalhos e contribuição dos colaboradores; discurso de superação, a organização crescendo acima dos problemas; destaque para a importância que a estatal dá à opinião do brasileiro; reforço do discurso de pertencimento da estatal à nação.

Em seu discurso, a estatal deu ênfase à história, bons resultados e posturas louváveis que fizeram a petrolífera chegar onde chegou. Além de engrandecer o

aparelhamento industrial, as bases de produção, o corpo de funcionários, o tamanho financeiro da instituição e os valores dos ativos da organização e, por fim, a importância da Petrobras cultural, como patrimônio nacional.

A respeito do espaço dado aos colaboradores e público externo, a petrolífera adotou uma estratégia que envolvia seus trabalhadores e todo o povo brasileiro em seus assuntos, principalmente quando se referia ao crescimento da corporação, para provocar a sensação de que todos, de alguma forma, contribuem para seu crescimento.

Os resultados dessas ações culminaram em um discurso de recuperação de fatos históricos, na tentativa de reforçar o discurso de que a Petrobras era e é comprometida com um crescimento acima da média, exemplar, e que um “erro” ou “deslize” por uma parte mínima da organização (apenas os funcionários comprovadamente envolvidos nos esquemas de desvio) não deveria colocar em descrédito da estatal que por anos a fio foi motivo de orgulho para os brasileiros.

Estes e outros elementos foram fatores explorados na narrativa do vídeo, cujo enfoque recaía sobre como a organização estava focada em destacar os bons resultados conquistados ao longo dos anos e que mais este “desafio” (a recuperação da imagem) seria mais um capítulo na história da estatal, marcada pelo trabalho de superar os desafios: inexistência de petróleo no país, habilidade da empresa em gerenciar as reservas naturais, tornar-se referência, administrar o pré-sal, discursando sobre como a estatal é uma empresa comprometida com o desempenho operacional, financeiro, corporativo e gerencial de excelência, a fim de manter o nome de empresa do povo brasileiro.

## **RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES**

As campanhas institucionais da empresa foram o carro-chefe da estratégia discursiva promovida pela estatal para propagar um discurso de que a organização superaria os problemas e a crise advinda das investigações criminais e dos escândalos políticos, e estabelecer um diálogo com seus públicos de interesse: funcionários e sociedade.

Desta forma, o objetivo geral foi reconquistar a credibilidade com base nas conquistas históricas da petrolífera que sempre foi um marco do nacionalismo e patriotismo, por assim dizer, do ser brasileiro. A fim de convencer seus públicos de que a estatal estava ciente do problema, a campanha equipara a crise advinda dos escândalos

ao mesmo descrédito dado, por exemplo, a inexistência de petróleo no Brasil e o gerenciamento de uma reserva tão grande quanto o pré-sal. O objetivo fim da campanha, nos parece, foi assegurar ao público que a estatal superaria como sempre, os desafios de reaver sua credibilidade e reputação antes dos escândalos.

Percebemos, ainda, que as diferentes maneiras em que a comunicação organizacional mantém essa articulação dentro da organização, ao ponto de fazer uso de suas estratégias e de suas ferramentas para atuação trabalhando em conjunto para reconhecimento e a consolidação de sua imagem perante seus públicos.

Concluimos, contudo, que a estratégia adotada não foi eficaz, pois os *feedbacks* negativos sugerem que o público não entende a crise como mais um desafio ou mesmo que os escândalos envolveram apenas parte da organização. Como um organismo integrado, os públicos também enxergam a organização como uma coisa só, indivisível e conexas. Para quem está de fora, os últimos escândalos marcaram a imagem da instituição, apagando a chancela de empresa do povo e aproximando a Petrobras do mesmo sentimento de aversão atribuído aos políticos e ao sistema de governo crivado pela corrupção.

## REFERÊNCIAS

CASALI, Adriana Machado. Comunicação integrada. In: **Mídia, imprensa e as novas tecnologias**. DORNELLES, Beatriz (org.). Porto Alegre: EDIPUCRS, 2002.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. In: **Conexão - Comunicação e Cultura**, UCS, v. 6, n. 11. Caxias do Sul: 2007. Disponível em: <https://goo.gl/xjcj2y>. Acesso em: 06 jun 2018.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

EDUARDA, Palmas. **A comunicação interna e o gerenciamento de crise da Petrobras**. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/rdXhfa>. Acesso em: 17 abri 2018.

EUGÊNIO, Malanga. **Publicidade na introdução**. São Paulo. Atlas: 1976.

FATOS E IMAGENS: Artigo ilustrado de fatos e conjunturas do Brasil, 0000. Disponível em: <https://goo.gl/EkoZXY>. Acesso em: 19 jun 2018.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

GHIRARDI, André Garcez. Nome da notícia. **Carta Capital**. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/xgch9i>. Acesso em: 02 nov 2018.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp. 167-190. Disponível em: <https://goo.gl/c222MY>. Acesso em: 15 de outubro de 2018.

KUNSCH, Margarida M. **Comunicação Organizacional**: histórico, conceitos e dimensões. Saraiva: 1997.

KUNSCH, Margarida M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus: 2003.

LEITE, Paulo Moreira. **A outra história da Lava-jato**. Geração: 2015.

LEMES, Priscila dos Santos. **A importância da comunicação interna nas organizações e suas ferramentas**. São Paulo: 2012. Disponível em: <https://goo.gl/bzdfBv>. Acesso em: 05 nov 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Entenda o caso**. Disponível: <https://goo.gl/kG6nXy>. Acesso em: 05 nov 2018.

MUNIZ, Eloá. Publicidade e propaganda: origens históricas. In: **Caderno Universitário**, nº 148. Canoas: Ed. ULBRA, 2004. Disponível em: <https://goo.gl/wJ5trt>. Acesso em: 12 maio 2018.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2015.

NUNES, Fernanda; DURÃO, Mariana. 'Superação' vira slogan em propaganda da Petrobrás. **O Estado de S. Paulo**, 2015. Disponível em: <https://goo.gl/PM5fHY>. Acesso em: 02 ago 2018.

NÚÑEZ, Kaio. **Propaganda, imagem pública e crise: a campanha superação da Petrobras**. 2015. Disponível em: <https://goo.gl/Ku9X7T>. Acesso em: 10 abril 2018.

OLIVEIRA, Eduarda Palma de Freitas Antunes de. **A comunicação interna no gerenciamento de crise da Petrobras**. Disponível em: <https://goo.gl/8o6wpF>. Acesso em: 19 abr 2018.

PANZARINI, Bruna. **A comunicação mercadológica e a mundialização de um estilo de vida**: estudo de caso da marca Harley Davidson no Brasil. Casper Líbero: 2015. Disponível em: <https://goo.gl/PjDNCs>. Acesso em 07 nov 2018.

PETROBRAS. **Petrobras: ontem, hoje e sempre superando desafios.** 2015. Disponível em: <https://goo.gl/LXq6Ta>. Acesso em: 05 nov 2018.

PINHO, José Benedito. **Propaganda institucional: usos e funções da propaganda em relações públicas.** São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo - USP, 1990.

PIRES, Fernanda. Comunicação estratégica integrada. In: **Comunicação, conhecimento, inteligência, marketing planejado.** Disponível em: <https://goo.gl/qhv8N3>. Acesso em: 5 nov 2018.

RODRIGUES, BARAÚNA, MAHALL et al. **Comunicação interna: um estudo sobre a responsabilidade social nas organizações.** 2011. Disponível: <https://goo.gl/KMZkWp>. Acesso em 08 nov 2018.

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

SILVA, Magno Vieira da; BALDISSERA, Rudimar. **O "mito Petrobras": um discurso atualizado via propaganda institucional.** ed. revisada, 2011. Disponível em: <https://goo.gl/nrPBvp>. Acesso: 17 jun 2018.

TODA MATÉRIA. **História da Petrobras.** Disponível em: <https://goo.gl/6Tp7XV>. Acesso em: 3 abr 2018.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** v. 11. São Paulo: Summus, 1986.

VIEIRA, Roberto Fonseca. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas.** Rio de Janeiro: Mauad, 2004.





**Universidade  
Católica de Brasília**

**Campus I - QS 07 – Lote 01 – EPCT – Águas Claras – Brasília – DF CEP: 71966-700 - (61) 3356-9000  
Campus Avançado Asa Norte - SGAN 916 Módulo B Avenida W5 - CEP: 70790-160 - Brasília/DF - Telefone: (61) 3448-7134  
Campus Avançado Asa Sul - SHIGS 702 Conjunto 2 Bloco A - CEP: 70330-710 - Brasília/DF - Telefone: (61) 3226-8210**