

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO
HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

KARINE DE OLIVEIRA AMARO REIS PINTO

COMUNICAÇÃO E RISCO:
ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA USINA HIDRELÉTRICA BELO MONTE NO
ÂMBITO DO SEU *BLOG* ORGANIZACIONAL

Porto Alegre

2013

KARINE DE OLIVEIRA AMARO REIS PINTO

COMUNICAÇÃO E RISCO:

ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA USINA HIDRELÉTRICA BELO MONTE NO
ÂMBITO DO SEU *BLOG* ORGANIZACIONAL

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Orientadora:
Profa. Dra. Carlise Schneider Rudnicki

Co-orientador:
Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre

2013



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Cursos) intitulado Comunicação e Risco: análise da comunicação da Usina Hidrelétrica Belo Monte no âmbito do seu *blog* organizacional, de autoria de Karine de Oliveira Amaro Reis Pinto, estudante do curso de Comunicação Social – habilitação Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 20 de novembro de 2013.

Assinatura **orientador**:

Nome completo do **orientador**: Carlise Schneider Rudnicki

Assinatura **co-orientador**:

Nome completo do **co-orientador**: Rudimar Baldissera

Karine de Oliveira Amaro Reis Pinto

COMUNICAÇÃO E RISCO:

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO DA USINA HIDRELÉTRICA BELO MONTE NO
ÂMBITO DO SEU *BLOG* ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas.

Conceito Final:

Aprovado em ____ de _____ de _____.

Banca examinadora:

Prof^a. Ms. Cristine Kaufmann

Prof^a. Ms. Basílio Sartor

Orientadora – Prof. Dr. Carlise Schneider Rudnicki

AGRADECIMENTO

À professora Carlise Rudnicki, orientadora, pela dedicação, pelo comprometimento e pelo exemplo de profissional que é para mim.

Aos amigos, os de perto e os de longe.

Aos meus pais e meu irmão, por tudo que sou hoje.

Ao Italo, pelo que representa na minha vida, pelo companheirismo de sempre e, durante a realização do trabalho, por todo apoio e incentivo.

*“A comunicação é um dos mais brilhantes
símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os
homens, os valores e as culturas compensa os
horrores e as barbaridades de nossa época.”*

(Dominique Wolton)

RESUMO

Este trabalho investigou a comunicação organizacional da Usina Hidrelétrica Belo Monte, empreendimento situado em contexto de risco social e ambiental, no âmbito das redes sociais digitais. O estudo abordou noções de comunicação organizacional, imagem e reputação, bem como sobre risco e crise. Teve-se como objetivo geral identificar os conceitos acionados pela comunicação organizacional, no *Blog* Belo Monte, bem como verificar o posicionamento adotado, a partir das postagens da empresa no *blog*, em situações que contradigam seu posicionamento. Como objetivos específicos, a pesquisa contextualizou e apontou os possíveis riscos do empreendimento; verificou os conceitos utilizados na construção da imagem e da reputação em *blogs* de organizações em contexto de risco; e analisou a forma como a organização posiciona-se em situações de conflito. Para alcance dos objetivos, realizou-se pesquisa bibliográfica e documental, bem como na análise de conteúdo, de Bardin (1977), e análise hermenêutica de profundidade, de Thompson (2002). Para isso, foram analisadas 120 postagens (títulos) do *blog*, compreendidas entre janeiro e agosto de 2013, a fim de identificar os conceitos trazidos pela comunicação organizacional. Também foram analisadas, cronologicamente, publicações do jornal Folha de São Paulo, que contradizem a imagem do empreendimento, bem como as notas enviadas ao jornal como resposta/defesa. Dentre outros resultados, observou-se que a Usina Hidrelétrica Belo Monte busca construir sua imagem e reputação com base no conceito de Comprometimento. Ainda, constatou-se que a comunicação organizacional aciona os conceitos de competência, desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, informação e preservação. Entre outras estratégias, em situações de conflito, a empresa busca exaltar os projetos e as ações já desenvolvidas, bem como atribuir a situação da região a sua formação histórica.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Risco. Reputação. *Blog* Belo Monte.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Região onde será construída a UHE Belo Monte	20
Figura 2 - Projeto UHE Belo Monte.....	21
Figura 3 - Cartilhas do Programa de Comunicação Indígena.....	29
Figura 4 - Processo de formação da imagem e reputação corporativa	46
Figura 5 - Mapa de avaliação dos riscos.....	53
Figura 6 - Confiança e cooperação	57
Figura 7 - Categorias de postagem do <i>Blog</i> Belo Monte.....	72
Figura 8 - Distribuição dos conceitos	75
Figura 9 - Categorias	76
Quadro 1- Recorte temporal do corpus da pesquisa	15
Quadro 2 - Argumentos sobre a construção da UHE Belo Monte	26
Quadro 3 - Índices Linguísticos	74
Quadro 4 - Temáticas e conceitos do <i>Blog</i> Belo Monte	75
Quadro 5 - Dimensão sócio história UHE Belo Monte	79
Quadro 6 - Dimensão sócio histórica do jornal Folha de São Paulo	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Taxas Populacionais IBGE.....	25
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AC	Análise de Conteúdo
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
EIA	Estudos de Impacto Ambiental
FUNAI	Fundação Nacional do Índio
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
IBEGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PRDS	Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável
UHE BELO MONTE	Usina Hidrelétrica Belo Monte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	18
2.1	CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA UHE BELO MONTE	27
3	REFERENCIAL TEÓRICO	30
3.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	30
3.1.1	Organizações	30
3.1.2	Comunicação no âmbito organizacional	33
3.1.3	Blog corporativo como estratégia de comunicação organizacional	38
3.1.4	Imagem e Reputação	41
3.2	RISCO, CONFIANÇA E CRISE	48
3.2.1	Risco como percepção social	48
3.2.2	Confiança: entre o risco, a crise a reputação	54
3.2.3	Crise organizacional	58
4	METODOLOGIA	67
5	ANÁLISE DE DADOS	71
5.1	<i>BLOG</i> BELO MONTE: CANAL DE COMUNICAÇÃO DA UHE BELO MONTE ...	71
5.2	CONCEITOS DO <i>BLOG</i> BELO MONTE – ANÁLISE DE CONTEÚDO	73
5.3	POSICIONAMENTO DIANTE DO CONFLITO – ANÁLISE HERMENÊUTICA ...	79
5.3.1	Análise sócio histórica	79
5.3.2	Análise formal	80
5.3.2.1	Notícia veiculada no jornal Folha de São Paulo	80
5.3.2.2	Álbum publicado no site do jornal Folha de São Paulo	81
5.3.2.3	Nota à Folha de São Paulo, publicado no <i>Blog</i> Belo Monte (1)	82
5.3.2.4	Nota à Folha de São Paulo, publicada no <i>Blog</i> Belo Monte (2)	84
5.3.3	Interpretação/reinterpretação	85
6	REFLEXÕES FINAIS	89

REFERÊNCIAS	92
ANEXO A – Principais eixos teóricos	102
ANEXO B – Faixa etária dos moradores de Altamira, segundo IBGE.....	103
ANEXO C - Informe Belo Monte, ed. 1	104
ANEXO D - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo	105
ANEXO E - Site Institucional	106
ANEXO F - <i>Blog</i> Belo Monte	107
ANEXO G – Postagem Sobre Questão Indígena	108
ANEXO H – Matéria publicada no Jornal Folha de São Paulo.....	109
ANEXO I – “Os Impactos de Belo Monte”, Folha De São Paulo, 02/08/2013	110
ANEXO J – Álbum “Os Impactos de Belo Monte”	111
ANEXO L – Nota à Folha de São Paulo (1).....	116
ANEXO M – Nota publicada no jornal Folha de São Paulo, em 03 de agosto de 2013	117
ANEXO N - Nota à Folha de São Paulo (2).....	118

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa refere-se à comunicação organizacional de empresas cujos projetos apresentam impactos sociais e ambientais negativos, como a construção de usinas hidrelétricas, e, por isso, são alvos de críticas por parte da opinião pública¹. Para realizar o estudo, parte-se do princípio de que, diante do quadro populacional do Brasil, um dos grandes desafios do país é a questão energética. A necessidade crescente de energia alia-se ao diferencial competitivo do Brasil - o relevo e a hidrografia - e resulta em um cenário, em primeira análise, favorável à energia hidrelétrica. No entanto, uma gama de fatores, citados no decorrer do texto, atrela-se à construção de usinas como fonte de energia, com destaque às dimensões social e ambiental.

A construção de uma usina hidrelétrica, assim como as demais fontes de energia, apresenta prós e contras. Em defesa: é uma energia de fonte renovável, não poluente e que demanda menores custos na produção da energia. Por outro lado, sua instalação, em rios, causa negativos impactos sociais e ambientais: remoção da população ribeirinha², mudança do curso das águas, alagamentos, alteração e ameaça à flora e à fauna local, entre outros. Diante deste contexto de conflito, a comunicação apresenta-se como estratégica para construir e fortalecer relacionamentos, a fim de assegurar a reputação do empreendimento e das instituições envolvidas.

Não se pretende, neste estudo, discutir os prós e contras das construções de barragens, tampouco se posicionar a favor ou contra. Parte-se da premissa de que, hoje, a demanda por energia é crescente, e que, diante desse cenário, as barragens e, logo, a energia hidrelétrica, é uma forma de solucionar essa questão. Porém, ao realizar a análise, não se descartam os impactos ambientais e sociais provocados a partir do período de instalação da obra (que serão discutidos no decorrer do texto).

A fim de alavancar o desenvolvimento do país e movidos pela demanda energética, os estudos para construção de uma nova usina hidrelétrica, mais tarde chamada Usina Hidrelétrica Belo Monte (UHE Belo Monte), iniciaram na década de 80. Ao ser concluído, o empreendimento, no Rio Xingu, em Altamira (município do estado brasileiro do Pará), será a

¹ Neste trabalho, opinião pública é conceituada como um instrumento de um novo regime de visibilidade pública, o que implica um novo tipo de controle (SODRÉ, 2009).

² População que vive próxima de rio ou ribeira.

terceira maior hidrelétrica do mundo, atrás apenas da chinesa Três Gargantas e da brasileira e paraguaia Itaipu, aumentando a oferta de energia e garantindo a segurança do sistema energético do país (BRASIL, 2013).

A construção da usina veio à discussão em meio a um cenário que emergiu entre as décadas de 80 e 90, o qual propiciou mudanças nas dinâmicas das instituições e da sociedade. Nessa nova conjuntura, empresas que objetivavam exclusivamente o lucro viram-se em um contexto de exigências sociais. Ações como construções/obras, produções industriais ou comercializações de bens e de produtos, passam a ser questionadas pela sociedade. Hoje, há diversos grupos interessados que influenciam e são influenciados pelas instituições, seus *stakeholders*³: funcionários, imprensa, órgãos públicas, entidades sem fins lucrativos, público acadêmico, sindicatos, fornecedores e, em suma, a sociedade como um todo. O relacionamento com esses públicos é de fundamental importância para as instituições: há necessidade em mesclar seus interesses aos da sociedade, buscando benefício mútuo.

Tem-se que as percepções sofreram alterações diante desse cenário: o que antes a sociedade considerava estável, hoje sofre turbulências. O conflito e, portanto, o risco, está presente no cotidiano; o que não significa que o risco não existia em décadas anteriores, mas, de forma geral, as percepções eram outras. A presença do risco expõe a reputação das instituições à vulnerabilidade. Além das políticas adotadas pelas mesmas, a comunicação organizacional faz-se fundamental nesse contexto, no qual os maiores ativos empresariais deixaram de se concentrar apenas nas finanças e, hoje, situam-se no intangível: na reputação.

Nesse contexto, a construção de uma nova usina despertou o debate entre diferentes públicos: empresários, ambientalistas, governo, pesquisadores, comunidade local, entre outros. Parte-se da premissa de que o ambiente será modificado por interesses maiores e, então, surgem os desafios da comunicação com a sociedade.

A construção da UHE Belo Monte trouxe o debate de diversos fatores que, até então, eram pouco pautados em discussões públicas: desenvolvimento, impactos ambientais, preservação, energias sustentáveis, questões indígenas e territoriais, consequências sociais, etc. A população local, em casos de grandes empreendimentos como esse, sofre interferências diretas e de significativo impacto – tanto positivas quanto negativas. Como exemplo, positivamente, a geração de renda para a região, oportunidade de emprego e melhorias na

³ “[...] indivíduos e grupos de interesse que exercem pressão sobre os procedimentos estratégicos das corporações e estão sujeitos a serem afetados de diferentes maneiras pelas decisões do comando das organizações.” (FORTES, 2003, p.82).

infraestrutura devido à obra. Porém, em contrapartida, a mudança do ambiente local, as interferências do período de obras, o deslocamento de populações que vivem no local há gerações, a ameaça de alagamento aliado aos períodos de seca, entre outros.

Sabe-se que a comunicação é um fenômeno que deve atuar não apenas diante da opinião pública, mas, também, junto à comunidade local. No caso da UHE Belo Monte, o risco é iminente à comunidade que vive no entorno da construção. Além dos possíveis impactos causados pela obra, a sociedade de Altamira vive em um cenário de risco social (conclusões baseadas no censo de 2010 do IBGE (2013)): falta de saneamento básico, descaso com a educação e com a saúde, etc. Salienta-se que, entre os principais argumentos contra a construção da usina, está a situação na qual a população que vive no entorno do Rio Xingu está exposta devido à obra. Dessa forma, considera-se fundamental a comunicação com esse público e, sobre o mesmo, com a sociedade.

Diante dos argumentos da opinião pública, de que a construção afetaria a vida das comunidades locais, observa-se que a comunicação organizacional com a comunidade é uma base (estratégia de visibilidade) para a comunicação com a sociedade em geral (opinião pública). No entanto, apesar de reconhecer a importância do relacionamento entre organização e comunidade local, este trabalho direciona-se ao estudo da comunicação voltada à sociedade, devido à limitação de tempo. Espera-se, em oportunidade futura, desenvolver pesquisa cujo foco seja a comunicação com o público local. Para então compreender a comunicação organizacional em áreas de risco iminente.

A fim de viabilizar o estudo, realizou-se levantamento bibliográfico de monografias, dissertações, teses, artigos e livros, e se constatou que a área de comunicação social carece de estudo acerca de estratégias de relacionamento em áreas de risco, o que, a partir daí, justifica a elaboração da monografia. Assim, a união de diversas áreas de estudo (sociologia, antropologia, administração, etc.) com a base teórica da comunicação social servirá de base para o estudo. O risco, e a comunicação por ele demandada, é um campo em ascendência, que vem ganhando destaque entre organizações e pesquisadores. Academia e mercado retroalimentam-se: a primeira estuda fenômenos do mercado, o qual se abastece da teoria das pesquisas. Almeja-se, ao término do trabalho, que este possa servir como diretriz para novos estudos e pesquisa, fortalecendo a área de comunicação social e a atuação mercadológica.

A pesquisa justifica-se, também, nos vieses social e acadêmico. No primeiro, por tratar de questões referentes a uma população que, paradoxalmente, está ameaçada pelo desenvolvimento e pela melhoria do país. Para o meio acadêmico, considera-se a pesquisa

relevante para a área de comunicação social por abordar a questão da estratégia comunicacional de organizações cujos projetos desencadeiam impactos social e ambiental. Espera-se ampliar o debate acerca dos temas comunicação organizacional, imagem e reputação, risco, confiança e crise, e, assim, fomentar pesquisas na área.

Ademais, o estudo e a pesquisa são de relevantes interesses pessoal e profissional, visto que a pesquisadora atua na área de relações institucionais de uma petroquímica. O cenário da indústria química difere-se do tema pesquisado, contudo, semelhanças como a presença do risco e o impacto na população local, presentes nesta pesquisa e no cotidiano de uma petroquímica, fomentaram a problemática do estudo. Dessa forma, vê-se a pesquisa como forma de agregar conhecimentos ao meio acadêmico, profissional e pessoal.

Diante de questões que surgiram na elaboração da pesquisa, definiu-se como foco responder ao seguinte problema: dado o contexto de risco, como o da Usina Hidrelétrica Belo Monte, quais os conceitos acionados pela comunicação organizacional nas redes sociais digitais? Como a organização posiciona-se diante de situações de conflito? Se, no objetivo geral busca-se identificar os conceitos acionados pela comunicação organizacional, no *Blog* Belo Monte, bem como verificar seu posicionamento em situações de conflito (que contradigam seu posicionamento), nos objetivos específicos pretende-se: (a) contextualizar e de apontar os possíveis riscos do empreendimento; (b) verificar os conceitos utilizados na construção da imagem e da reputação em *blogs* de organizações em contexto de risco; e (c) analisar a forma como a organização posiciona-se em situações de conflito.

Após levantamento dos principais canais de comunicação da Usina, definiu-se que, nesta pesquisa, a mesma será representada por seu *blog*. Assim, delimitou-se como suporte as postagens do *blog* no período de 2013 (de janeiro a agosto), situado na fase posterior à Licença de Instalação da UHE Belo Monte (Quadro 1).

Quadro 1- Recorte temporal do corpus da pesquisa

1975 - 1980	1980 - 1989	2006- 2009	2010	2011	2015
Estudos de Inventário Hidrelétrico da Bacia do Rio Xingu	Estatuto de Visibilidade Técnica e Econômica	Estudo de Impacto Ambiental – IBAMA	Leilão de concessão do projeto	Licença de Instalação para instalações usina e início das obras civis	Previsão de início de operação

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A fim de atender aos objetivos propostos, utilizaram-se os métodos qualitativos: pesquisa bibliográfica (livros, artigos, pesquisas, notícias, entre outros), que servirá de suporte aos temas abordados; pesquisa documental, para aproximação e coleta do *corpus*; análise de conteúdo e análise hermenêutica em profundidade.

Para revisão bibliográfica, foram delimitados, como principais aportes teóricos do estudo: a comunicação organizacional, o risco, a confiança e a imagem e reputação (ANEXO A). Sabe-se que a imagem inter-relaciona-se com a reputação e que não há delimitação rígida entre os termos. Neste estudo, optou-se por trabalhar ambos os conceitos, porém, com maior ênfase à reputação, devido ao seu valor corporativo. Tem-se o termo reputação cristalizado no mercado, o que pode ser comprovado tendo em vista diversas premiações neste segmento (por exemplo, o Prêmio Reputação Corporativa, da revista Amanhã) e institutos renomados voltados à pesquisa e estudo de reputação, como o *Reputation Institute*.

O trabalho está estruturado em seis capítulos, incluindo essa introdução e as reflexões finais. Realizadas as considerações iniciais no capítulo um, no capítulo dois apresenta-se a contextualização da UHE Belo Monte, empreendimento definido para análise. Discorre-se brevemente sobre barragens e energia, para, então, expor o histórico do projeto e da construção da usina. Para tanto, vale-se de bibliografia específica, em sua maioria de autores relacionados às áreas de energia e/ou hídrica. Já para questões referentes à usina, têm-se informações de sites institucionais de órgãos e institutos voltados à temática.

No terceiro capítulo realizam-se reflexões teóricas. O capítulo é subdividido em duas grandes temáticas: a primeira, comunicação organizacional, e a segunda, risco, confiança e crise. Na primeira parte apontam-se noções de organização, de comunicação organizacional, de imagem e de reputação, além de abordar questões sobre *blogs* corporativos. Assim, destacam-se autores como Kunsch (2003; 2010), Baldissera (2006; 2007; 2008; 2010), Schmidt (2011) Argenti (2006), Rosa (2001, 2003, 2006), Recuero (2004; 2009) e Primo (2008).

Na segunda parte do referencial teórico, ao refletir sobre risco, confiança e reputação, contextualiza-se o atual período com base em autores como Bauman (2003, 2007, 2009) e Beck (2002). Sobre a temática do risco, tem-se como principal aporte teórico a antropóloga Mary Douglas (2012). Neste item, também é abordado o conceito de confiança, sob a ótica de Giddens (1991). Por fim, no subitem intitulado “crise organizacional”, tem-se como referência Neves (2002) e Shinyashiki (2006).

O quarto capítulo destina-se a exposição da metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho. Destacam-se Bardin (1977), para compreensão da Análise de Conteúdo, e Thompson (2002), no que tange a Análise Hermenêutica de Profundidade.

O quinto capítulo abarca a análise dos dados obtidos com as metodologias apresentadas anteriormente. Busca-se compreender o material analisado sob a ótica do referencial teórico estudado, bem como refletir sobre as questões centrais do trabalho.

Por fim, o sexto capítulo é destinado às reflexões finais, onde são apresentadas as respostas aos objetivos e os desafios enfrentados durante a trajetória do trabalho, além de apontar possibilidades futuras de pesquisa.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

Neste capítulo, contextualiza-se o cenário da Usina Hidrelétrica Belo Monte (UHE Belo Monte). Primeiramente, apresenta-se breve histórico sobre barragens. É mencionado, de forma simplificada, o quadro energético do Brasil, com ênfase na energia hidrelétrica. Em seguida, expõe-se o histórico e as principais características da UHE Belo Monte. O capítulo encerra-se com a apresentação dos principais canais de comunicação da empresa Norte Energia (a qual possui concessão para a construção do empreendimento).

Desde o momento em que o homem passa a organizar-se em sociedade, há mais de cinco mil anos, a retenção de água torna-se uma necessidade para fins domésticos e de agricultura. Essa demanda, segundo Biswas e Tortajada (2000), intensifica-se durante os séculos XIX e XX, causa decorrente da expansão populacional do período. O uso, a partir de então, volta-se não apenas à agricultura e ao uso doméstico, mas também à indústria. A Revolução Industrial acelerou a demanda por água e, logo, a base de conhecimentos humanos aliada à tecnologia avançou significativamente. A necessidade de reter água intensifica-se, também, pela demanda de energia em grande escala. Com isso,

Um resultado natural de todos esses desenvolvimentos, bem como outros relacionados, foi que um grande número de barragens teve de ser construído para satisfazer às demandas constantemente crescentes de água para várias finalidades, e gerar energia hidrelétrica para preencher as demandas cada vez maiores de energia dos setores doméstico, industrial e agrícola. (BISWAS; TORTAJADA, 2000, p.1)

Ter controle e garantia de água tornou-se, entre os anos 1930 e 1980, sinônimo de desenvolvimento econômico e social. Dessa forma, analisam Biswas e Tortajada (2000), inúmeras barragens foram construídas em países como Estados Unidos, Austrália, Canadá, Japão e na Europa. Porém, a partir de 1975, surge uma nova consciência ambiental e social, até então não explorada, que realiza mudanças na forma de pensar da sociedade. Os autores citam diversos acontecimentos que comprovam essa nova forma pensar, como as grandes conferências ocorridas entre 1974 e 1977: questões populacionais, alimentos, mulheres, água, fontes de energia, entre outras.

Com isso, surgem oposições à construção de barragens, principalmente de cunho ambiental e social, as quais, segundo os autores, são baseadas, muitas vezes, em fontes errôneas. Diante disso, Biswas e Tortajada (2000) não descartam o debate, porém, ressaltam

que a construção e o uso das barragens são fundamentais para o desenvolvimento dos países, cuja demanda por água e por energia é crescente.

No Brasil, o marco de início da construção de barragens, segundo Garrido (2000), ocorreu por volta de 1880, período caracterizado por prolongadas secas no nordeste do país. A construção de barragens brasileiras, segundo o autor, está relacionada, além da seca, à geração de energia elétrica, necessária para abastecimento de cidades e de fábricas. Ao retomar o histórico de construções de barragens, observa que as preocupações voltavam-se unicamente aos aspectos da engenharia, da hidrologia e da geologia do local. Situação que não se restringia apenas ao Brasil: muitos países desenvolvidos construía barragens sem mensurar os impactos ao meio que são capazes de causar.

Entretanto, recentemente e depois do despertar das sociedades para a causa da preservação ambiental, a construção de barragens, particularmente as de grande porte, passou a constituir objeto de controvérsia, uma vez que se passou a constatar que os benefícios econômicos esperados com a operação das grandes barragens não eram necessariamente maiores do que os custos econômicos, sociais e ambientais impostos pelas mesmas (GARRIDO, 2000, p.8).

O potencial hidrelétrico do Brasil é elevado. Segundo Santos e Freitas (2000) o país coloca-se em terceiro lugar no mundo em capacidade instalada de geração hidrelétrica. No início deste século, a geração hidrelétrica do Brasil garantia cerca de 95% de todo o consumo de energia do país. Esse índice deve-se, em grande parte, ao potencial hídrico do país, bem como à carência de combustíveis fósseis (que possibilitariam outras fontes de energia).

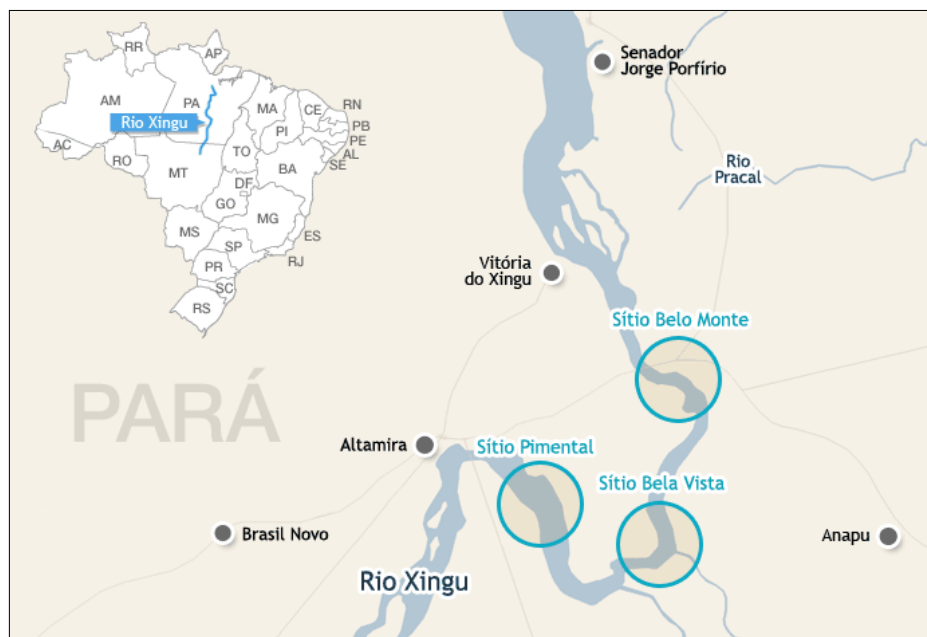
A energia elétrica do Brasil é gerada, segundo dados da ANEEL (2013), por meios hídricos, gás, petróleo, biomassa, nuclear, carvão mineral e eólica, além da importação dos países Paraguai, Argentina, Venezuela e Uruguai (ANEXO B). Hoje, o país conta com aproximadamente 3.000 empreendimentos em operação, gerando mais de 124.000.000 kW.

A geração de energia por recursos hídricos predomina no Brasil. Entre suas características, destacam-se a disponibilidade dos recursos naturais, a facilidade de aproveitamento e seu caráter de energia renovável (ANEEL, 2002). Apesar de as restrições sociais, econômicas e ambientais demandarem outras fontes de energia, a ANEEL (2002) acredita que a energia hidráulica continuará sendo a principal fonte de energia elétrica do país.

Segundo o Instituto Socioambiental (201?), na década de 70, o aproveitamento hidrelétrico da Amazônia tornou-se prioridade em projetos de desenvolvimento do Brasil. Os

estudos da bacia do Rio Xingu, localizado no estado brasileiro do Pará (Figura 1), para implantação de uma nova usina, iniciaram em 1975 (*BLOG BELO MONTE*, 2013). Após cinco anos de estudos, o relatório apresentado previa sete barramentos, a fim de aproveitar de forma integral a bacia. Dessa forma, gerando 19 mil megawatts (MW), as usinas alagariam mais de 18 mil km², atingindo sete mil índios. (INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL, 201-?).

Figura 1 - Região onde será construída a UHE Belo Monte



Fonte: R7 Notícias, 2010

A partir desse relatório, em 1980, deu-se início aos Estudos de Viabilidade Técnica e Econômica, realizado pela Eletronorte, subsidiária da Eletrobras. Neste momento, a obra se chamaria Complexo Hidrelétrico de Altamira, e reuniria as usinas de Babaquara e Kararaô.

Seis anos mais tarde, em 1986, o governo federal concluiu o Plano 2010 – Plano Nacional de Energia Elétrica que propunha a construção de 165 usinas hidrelétricas até o ano de 2010. Os estudos realizados apontaram o plano da usina Kararaô como melhor opção para o início da integração das usinas do Rio Xingu ao Sistema Interligado Brasileiro (INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL, 201-?).

Em 1988, segundo *Blog Belo Monte* (2013), uma portaria do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica (extinto órgão regulador do setor elétrico) aprovou os Estudos de

Inventário no Rio Xingu⁴. No mesmo ano, autorizou-se o início dos estudos de viabilidade. Ainda em 1988, iniciaram as oposições indígenas. Conforme apresentado pelo Instituto Socioambiental (201?), um líder indígena, acompanhado de um etnobiólogo do Pará, participou de um simpósio sobre florestas tropicais, realizado na Universidade da Flórida, em Miami (EUA). Na ocasião, ambos mostraram-se contra o projeto, acusando o Banco Mundial de financiar o projeto. Até então, apesar de serem diretamente atingidos com a concretização do projeto, os índios não haviam sido consultados. Apenas meses após o evento, lideranças de tribo indígena reuniram-se para discutir o projeto junto a autoridades brasileiras.

No ano seguinte, 1989, concluíram-se os primeiros Estudos de Viabilidade do projeto (*BLOG BELO MONTE*, 2013). Conforme histórico apresentado pelo Instituto Socioambiental (201?), neste ano realizou-se o 1º Encontro dos Povos Indígenas do Xingu, com o objetivo de protestar contra as decisões voltadas à Amazônia sem a participação indígena, bem como contra a construção do Complexo Hidrelétrico. Esse encontro teve repercussão na mídia nacional e estrangeira. O evento encerrou-se com o lançamento da Campanha Nacional em Defesa dos Povos e da Floresta Amazônica, exigindo a revisão dos projetos na região.

Em 1990, o projeto passou a chamar-se Belo Monte e fora remodelado, diminuindo a área inundada e a não inundação das áreas indígenas (Figura 2). Os anos seguintes detiveram-se em estudos complementares.

Figura 2 - Projeto UHE Belo Monte



Fonte: *Blog Belo Monte*, 2011.

⁴ Estudos de Inventário, segundo La Rovere (2000) objetiva identificar alternativas para o aproveitamento hidrelétrico; caracterizar aproveitamentos de investimento; bem como constituir um documento junto a órgãos públicos e privados para otimizar o aproveitamento dos recursos naturais da bacia em estudo.

Em 2000, o Governo Brasileiro apresentou o Plano Plurianual de 2000-2003, o Avança Brasil, contemplando Belo Monte como uma obra estratégica na questão energética do país. Após um ano, o Ministério de Minas e Energia anunciou um plano de emergência, no valor de US\$30 bilhões, visando aumentar a oferta de energia no Brasil. O plano inclui a construção de quinze usinas hidrelétricas, entre elas, Belo Monte (INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL, 201?).

O período entre os anos 2000 e 2005 marcou-se por: questões do Estudos de Impacto Ambiental (EIA), ora em andamento, ora suspenso; por movimentos sociais e indígenas posicionando-se contra Belo Monte; por questões governamentais reafirmando o interesse estratégico na obra e por novos estudos. Em 2005, o projeto que autoriza a implantação da UHE Belo Monte foi aprovado na Câmara e no Senado. (INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL, 201?). No mesmo ano, a empresa Eletrobrás, em parceria com Andrade Gutierrez, Camargo Correa e Norberto Odebrecht, assinou o Acordo de Cooperação Técnica para conclusão dos Estudos de Viabilidade Técnica, Econômica e Socioambiental de Belo Monte. No ano seguinte, teve início o EIA, realizado pelo IBAMA (*BLOG BELO MONTE*, 2013).

No mês de maio de 2008, o Encontro Xingu Vivo para Sempre reúne índios, populações ribeirinhas, movimentos sociais, pesquisadores e especialistas a fim de debater os impactos dos projetos de hidrelétricas na bacia do Rio Xingu⁵. Após o evento, que resultou em confronto entre índios e os responsáveis pelos estudos ambientais, divulgou-se a Carta Xingu Vivo para Sempre, documento oficial que, ao avaliar as ameaças ao Rio Xingu, apresenta à sociedade um projeto de desenvolvimento para a região (INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL, 201?). No mesmo ano, o Conselho Nacional de Política Energética definiu Belo Monte como o único potencial hidrelétrico a ser explorado no Rio Xingu (*BLOG BELO MONTE*, 2013).

O IBAMA concedeu, em 2010, Licença Prévia da UHE Belo Monte. Os estudos de viabilidade da usina foram aprovados, no mesmo ano, pela ANEEL. E, após aprovação da previsão de custos, pelo Tribunal de Contas da União, marcou-se o leilão de concessão da usina para o mês de abril (*BLOG BELO MONTE*, 2013). Para o leilão, o governo definiu que seria o vencedor aquele grupo que oferecesse o menor preço para a produção do megawatt-

⁵ Além da UHE Belo Monte, pequenas centrais hidrelétricas (PCHs).

hora (MWh). Entre dois grupos⁶, a construção da UHE Belo Monte foi concedida ao Consórcio Norte Energia, ao oferecer R\$78 pelo MWh (FOLHA DE SÃO PAULO, 2010).

A Licença de Instalação para as obras da usina foi concedida em 2011 e, em 23 de junho desse mesmo ano, iniciaram-se as obras civis (*BLOG BELO MONTE*, 2013). Com previsão de início das operações em fevereiro de 2015⁷, estima-se que a UHE Belo Monte produzirá energia suficiente para o abastecimento de 40% do consumo residencial do país. A obra representará cerca de 7% da expansão de capacidade de energia prevista para o país. Ao entrar em operação, a hidrelétrica aumentará a oferta de energia, garantindo segurança ao Sistema Interligado Nacional (BRASIL, 2013).

Com potência de 11 mil Megawatts, a UHE Belo Monte será a segunda maior hidrelétrica do Brasil (a primeira é a Usina Itaipu, administrada por Brasil e Paraguai). O atual projeto difere do original (Complexo Hidrelétrico de Altamira) devido ao aumento da proteção social e ambiental. (EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA, 2011). Além disso, visando reduzir os impactos socioambientais, a água do rio que passará pelas turbinas da usina voltará ao leito, sem a formação de grande reservatório. (BRASIL, 2013).

A fim de melhor compreender a contextualização da UHE Belo Monte, faz-se necessário analisar, brevemente, o cenário da região onde será construída a usina. Para tanto, busca-se apresentar, em síntese, o histórico da formação de Altamira, com destaque à população indígena, bem como a atual situação da região, com base no censo 2010 do IBGE.

Segundo dados apresentados no PDRS do Xingu⁸ (2010), o Pará engloba uma região geográfica de 1.247.689,50 km², situado inteiramente na Amazônia. O município de Altamira, onde será construída a usina, conta com área de 159.533,730km², conforme exposto no censo de 2010 realizado pelo IBGE (2013).

Ao discorrer sobre o processo de formação da região do Xingu, o PDRS do Xingu (2010) destaca que, no decorrer do século XVII, a Amazônia foi alvo de expedições portuguesas, o que impôs o contato entre indígenas e colonizadores. Nesse período, os

⁶ Os primeiro grupo, Belo Monte Energia, contou com as empresas Furnas, Eletrosul, Andrade Gutierrez, VALE, Neoenergia e Companhia Brasileira de Alumínio. O segundo, Norte Energia, fora formado pelas empresas Chesf, Queiroz Galvão, Gaia Energia e Participações, Galvão Engenharia, Mendes Energia, Serveng, J Malucelli Construtora, Contern Construções e Cetenco Engenharia. (ESTADÃO, 2010)

⁷ Neste ano, estima-se que entre em operação a primeira das 24 turbinas da usina e, em 2019, a última.

⁸ Plano de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu (PDRS Xingu), instituído pelo Decreto nº7340, de 21 de outubro de 2013. O plano objetiva de promover políticas públicas voltadas à melhoria da qualidade de vida da população da região.

indígenas eram tratados como força de trabalho para obras. Com a redução da população indígena, decorrente da colonização, os religiosos jesuítas iniciaram o processo de catequização dos povos da região.

Simoni e Dagnino (2012) apontam que a missão jesuítica Tavaquara foi o marco da ocupação do território formado em Altamira. Com a expulsão dos jesuítas do Brasil, em 1755, a missão foi extinta e, apesar disso, a região continuou a ser um local de referência para as populações indígenas. Outro marco, como apresenta o PDRS do Xingu (2010), foi o início da extração da borracha, em 1870. Nesse período, Altamira tornou-se centro comercial da região e surgiu a necessidade de ampliar a mão de obra disponível. Simoni e Dagnino (2012) apontam que, como os imigrantes que chegavam à região não detinham conhecimentos locais, foram estabelecidas relações, marcadas pela violência e pela escravidão, com os indígenas.

Outro momento importante para Altamira, observam os autores, foi a construção da Transamazônica (projeto cujo objetivo era interligar o norte do Brasil ao restante do país). Com o projeto, “[...] as populações indígenas que viviam na cidade foram impactadas por esta obra, pois com a especulação imobiliária muitos são expulsos de suas residências e forçados a habitarem bairros mais afastados” (SIMONI; DAGNINO, 2012, p.06).

Simoni e Dagnino (2012) consideram que, após os ciclos da borracha e o projeto da Transamazônica, os indígenas de Altamira sofreram constantes reorganizações e, durante anos, pareceram estar “extintos”. Contudo, a Constituição de 1988 e a Convenção 169 da Organização Internacional do Trabalho passam a reconhecer os direitos das populações indígenas (no âmbito nacional e internacional) e é nesse cenário que entra em discussão a construção da UHE Belo Monte.

Ao analisar os resultados do Censo 2010, realizado pelo IBGE (2013), observa-se que, em dez anos, a população brasileira teve um acréscimo de 1,17%. Porém, esse crescimento não se deu de maneira uniforme. As maiores taxas de crescimento populacional referem-se às regiões do Norte (2,09%) e Centro-Oeste (1,91%). Esses dados podem ser explicados pelos componentes migratórios e elevação na taxa de fecundidade. Conforme se observa na Tabela 1, a cidade de Altamira teve um aumento populacional considerável entre os anos 2000 e 2010.

Tabela 1 - Taxas Populacionais IBGE

Ano	Altamira	Pará	Brasil
1991	72.408	4.950.060	146.825.475
1996	75.384	5.466.141	156.032.944
2000	77.439	6.192.307	169.799.170
2007	92.105	7.065.573	183.987.291
2010	99.075	7.581.051	190.755.799

Fonte: IBGE, 2013

Segundo dados do IBGE (2013), as regiões Norte e Centro-Oeste continuam aumentando os índices populacionais, enquanto que as demais regiões apresentam tendência de declínio. Além disso, o estado do Pará, junto ao Maranhão e Piauí, apresentam os menores graus de urbanização. Norte e nordeste têm mais de 1/4 dos habitantes vivendo em áreas rurais.

Quanto ao quadro populacional, o Brasil acentua a tendência histórica de predominância feminina. O Norte é a única região na qual o número de homens supera o de mulheres. Ainda, a região apresenta estrutura jovem, apesar do envelhecimento notado nas últimas décadas (ANEXO C).

Referente à educação, o PDRS do Xingu (2010) aponta os problemas educacionais da região: alta evasão escolar, baixo rendimento, alta taxa de analfabetismo, baixa qualificação, remuneração dos profissionais, entre outros. O plano identificou a necessidade de melhorias na formação dos profissionais de educação e das condições de trabalho.

No que tange à saúde, conforme exposto no PDRS do Xingu (2010), é diagnosticada insuficiências dos serviços. Os serviços de saúde concentram-se nas cidades, o que indica que grande parcela da população não tem acesso aos serviços. Para fortalecimento da região, “é necessário apoiar a implementação, qualificação e aperfeiçoamento das práticas de gestão estratégica e participativa nas três esferas de gestão do SUS, estabelecendo acordos de cooperação técnica entre o SUS e a iniciativa privada” (PDRS DO XINGU, 2010, p.97).

Seguindo a discussão, ao longo dos anos, conforme observado no histórico exposto, diversos movimentos posicionaram-se contra a instalação da UHE Belo Monte, ao passo que, por outro lado, também há argumentos a favor. A revista Super Interessante (2011) reuniu argumentos contra e a favor à construção, a fim de expor as vantagens e desvantagens de Belo Monte, conforme apresentado no Quadro 2, a seguir.

Quadro 2 - Argumentos sobre a construção da UHE Belo Monte

Argumentos contra	Argumentos a favor
Alagamento de uma área de 640 km ² , equivalente a 1/3 da cidade de São Paulo.	Energia mais barata em comparação a outras fontes de energia. ⁹
Realocação de aproximadamente 6 mil famílias.	A usina equivalerá a: 19 termelétricas 17 usinas nucleares, como a Angra II 3.700 torres de energia eólica 49,9 milhões de placas de energia solar
Estimativa de 100 mil novos moradores em Altamira, sem infraestrutura para recebê-los.	Demanda do consumo energético do país que deve crescer 2,2% ao ano.
Remoção de 100 milhões de m ² de floresta, para construção de um canal de água.	Desenvolvimento para a região, com a geração empregos diretos e indiretos.
100 km do Rio Xingu terão a vazão reduzida, podendo enfrentar períodos de seca.	Investimentos do governo de R\$ 4 bilhões em saúde, educação e infraestrutura na região.
Em média, 900 índios serão afetados pela vazão dos rios.	Área alagada (640 km ²) é pequena comparada a Tucuruí (2.850 km ²) e Itaipu (1.350 km ²).

Fonte: adaptado de Super Interessante, 2011.

A fim de compreender e divulgar os impactos sociais e ambientais decorrentes da construção da hidrelétrica, um grupo composto por 28 pesquisadores expôs seus pareceres em um volume intitulado Painel de Especialistas (SANTOS; HERNANDEZ, 2009). Nesse conjunto, Molina (2009) afirma que a redução do nível da água e do lençol freático implicará diversos impactos biológicos e sociais como, por exemplo, a navegação e os efeitos sobre a floresta aluvial e a fauna aquática. Além disso, a qualidade da água poderá ser afetada com a redução da vazão. Se, por um lado, alguns trechos serão reduzidos, em outros o efeito é inverso. Com o aumento do lençol freático, eleva-se o risco do afloramento de água¹⁰.

Nos trechos cuja vazão será reduzida, uma grande extensão de ambientes de corredeiras será destruída. O trecho formado por canais, corredeiras e habitats únicos terá sua funcionalidade perdida e, com isso, milhões de peixes serão mortos. E, ainda, não estão previstas compensações para esse impacto (CUNHA, et al, 2009).

Referente aos estudos sobre a população local, Magalhães, Marin e Castro (2009) afirmam que o EIA, ao analisar a intervenção no espaço social, não considera a bibliografia nacional e internacional sobre a região, não reflete as práticas das ciências sociais ao interpretar a diversidade social, subestima a população atingida, além de não especificar os programas de mitigação dos impactos. Além disso, as autoras verificam que o EIA não apresenta análise sobre os impactos econômicos na região, visto que não contemplam análise

⁹ 1 MWh custará R\$22. A mesma energia, caso fosse gerada por uma usina eólica, custaria R\$99, e por uma usina solar, aproximadamente R\$200 (SUPER INTERESSANTE, 2011).

¹⁰ Subida de águas profundas.

sobre a produção e os fluxos comerciais específicos, os quais sustentam o mercado regional interno, bem como realizam trocas com o mercado externo.

Conforme afirma o antropólogo Antonio Carlos Magalhães (2009), a construção da hidrelétrica considera apenas parte do rio como Área Diretamente Afetada, enquanto que, segundo estudos, diversos povos indígenas e populações ribeirinhas que habitam localidades diversas serão afetados. A perda de recursos naturais, afirma, incide sobre os padrões de vida dessa população.

Ainda sobre a questão indígena, Baines (2009) critica os programas de mitigação e de compensação às populações afetadas e afirma que o correto seria “dar aos indígenas uma voz igual à voz do empreendimento e os tratar como povos cujos direitos deveriam ser respeitados, inclusive o direito de não aceitar grandes obras hidrelétricas em suas terras” (BAINES, 2009, p.74).

Questões sobre a saúde pública também são abordadas no Painel de Especialistas. As críticas voltam-se, de forma geral, ao aumento de populações de insetos transmissores de doenças, devido à alteração no rio (alagamentos e secas). Além disso, salienta-se a necessidade da ampliação dos atendimentos de emergência que, hoje, são deficitários à população local.

Em síntese, o Painel de Especialistas (SANTOS; HERNANDEZ, 2009) conclui, sobre o EIA, que há inconsistência metodológica, ausência de referencial teórico adequado, ausência, omissão e falha nos dados, coleta e classificação assistemática de espécies, informações que induzem ao erro, além da utilização de retórica para ocultamento de impactos. Ademais, nota-se redução ao dimensionar a área afetada, a população atingida e a perda de biodiversidade. Por outro lado, há um superdimensionamento da geração de energia. Negam-se impactos já comprovados por outras pesquisas e se negligencia a avaliação dos riscos à saúde e à segurança.

A seguir, são descritos os principais canais de comunicação da empresa concessionária da usina, a Norte Energia.

2.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO DA UHE BELO MONTE

A fim de cumprir exigências da Fundação Nacional do Índio (FUNAI), a empresa responsável pela UHE Belo Monte criou o Programa de Comunicação Indígena. O objetivo do programa, segundo expresso no Manual para os Usuários do Sistema de Radiofonia, é

garantir a comunicação com as comunidades indígenas que vivem nas áreas influenciadas pela obra. Os canais devem possibilitar o recebimento e a transmissão de informações, bem como que as comunidades possam encaminhar dúvidas sobre o empreendimento. (FIGUEIREDO, 2011).

O Centro de Informações para as Comunidades Indígenas, que inclui o programa, foi instalado em Altamira em fevereiro de 2011 e funciona como um local para atendimento presencial (informações e esclarecimento de dúvidas), para realização de reuniões e de conversas referentes à usina, além de servir como local para capacitação de equipes. O Centro de Informações está ligado, via rádio, às aldeias (FUNAI, 2011a).

O Sistema de Radiofonia está instalado em vinte e cinco aldeias, com um ponto focal na Volta Grande do Xingu e cinco estações na cidade de Altamira. O Centro de Informações funciona como central do Sistema Radiofônico. A função da central é buscar informações técnicas e repassar as informações às comunidades indígenas. Para operar os rádios, solicitou-se que cada comunidade elegeisse dois representantes, os quais são responsabilizados pelo registro das informações que são transmitidas pelo rádio para, depois, repassar à comunidade em sua língua local. (FIGUEIREDO, 2011). Nota-se um desafio da comunicação: além de costumes característicos de cada aldeia, cada comunidade indígena possui uma língua própria. Assim, conforme se percebe nos materiais do Programa, a empresa busca comunicar-se por meio de índios que tenham noções da língua portuguesa.

Além do Centro de Informações e do Sistema de Radiofonia, o Programa de Comunicação Indígena conta com materiais informativos, que são distribuídos nas aldeias. Entre os materiais, há um cartaz com os passos do processo de licenciamento ambiental e quatro cartilhas (disponibilizadas online), conforme Figura 3, sendo uma para público específico (operadores de rádio), e as outras para o público indígena em geral. Essas cartilhas contemplam informações sobre etapas da obra, de forma que as comunidades possam acompanhar o processo (FUNAI, 2011b).

Todo o material, segundo a Funai (2011b), está editado em português e, caso seja solicitado, poderá ser traduzido para as línguas indígenas (desde que haja alguém da aldeia que se disponibilize a fazer a tradução). Na internet, estão disponíveis apenas as cartilhas em português. O material apresenta linguagem simples e objetiva, remetendo-se ao leitor (indígena). Há diversas ilustrações e espaço para anotações.

Figura 3 - Cartilhas do Programa de Comunicação Indígena



Fonte: FUNAI, 2017b.

Outro canal de comunicação da usina, voltado não à comunidade indígena, mas, sim, a sociedade em geral, é o Informe Belo Monte, produzido pela Norte Energia (ANEXO C). As edições são disponibilizadas no site e no *blog* da empresa. O material conta com informações sobre as obras e a realização dos projetos socioambientais. A primeira edição data outubro de 2012 e, até o momento da pesquisa, a última edição (sétima) refere-se aos meses julho e agosto de 2013. Não se identifica periodicidade nas edições. Nota-se que, na sétima edição, o Informe Belo Monte teve seu nome alterado para Informe Norte Energia (não é comunicado nada sobre a alteração). O material é de caráter institucional, com textos e fotos, seguindo padrão de quatro páginas.

Como canal digital, a UHE Belo Monte conta com site institucional da Norte Energia e com *blog* – o *Blog* Belo Monte. Ambos os canais serão descritos posteriormente, no capítulo 5, Análise dos Dados. Além desses, a empresa possui página institucional no Facebook, no Twitter, canal YouTube, e galeria de fotos no Flickr.

Após compreender o cenário em que se situa o objeto deste estudo, a seguir é apresentado o referencial teórico que irá embasar a pesquisa. Procura-se entender conceitos e aspectos de comunicação organizacional, de reputação, de risco e de crise.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O capítulo propõe-se à reflexão dos eixos deste trabalho: comunicação organizacional, *blogs* corporativos, imagem e reputação, risco e crise. Para desenvolvimento, vale-se das teorias das áreas da comunicação, da sociologia, da antropologia e da administração. A fim de atender à compreensão das temáticas, o capítulo foi dividido em dois subitens principais: Comunicação Organizacional e Risco, Confiança e Crise. Estes, por sua vez, dividem-se em subseções, buscando refletir pontos específicos.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Aqui, apresentam-se noções de comunicação organizacional. Ao discorrer sobre a temática, viu-se imprescindível compreender a conceituação do termo “organização” para, então, abordar a comunicação nesse âmbito. Assim, em um primeiro momento, apresentam-se diferentes perspectivas sobre organizações; após, atenta-se à comunicação organizacional. Discorre-se, também, sobre *blogs* corporativos e estratégias de comunicação. Por fim, busca-se compreender conceitos de identidade, de imagem e de reputação no âmbito organizacional.

3.1.1 Organizações

As terminologias organização e instituição causam confusão e muitas vezes são vistas como sinônimas. Kunsch (2003) reconhece que, na prática, utiliza-se o termo tanto a empresas privadas, quanto a órgãos públicos. A autora estabelece um diálogo entre diversos autores a fim de identificar conceituações. Nota-se que, de forma geral, o termo “organização” refere-se ao racional, à produção de bens ou de serviços a fim de atingir objetivos; já o termo “instituição” implica função social, é produto da necessidade e incorpora crenças e valores. (PEREIRA, 1988; SROUR, 1998; CHAUI, 1999). Se, a organização é vista como um sistema, a instituição caracteriza-se por valores e normas sociais.

Para diferenciar os termos, neste trabalho, expõe-se o pensamento do economista Douglass North (1993, 2006). Para o autor, o conceito de instituição possui nível de abstração, já que sua compreensão relaciona-se a regras. Essas regras/instituições podem ser formais, como é o caso do governo e de agentes coercitivos, e podem ser informais, como são as normas formadas pela própria sociedade. Diante de uma matriz institucional, surgem organizações que atuam na busca de objetivos: órgãos políticos, empresas, sindicatos,

entidades sociais, escolas, etc. Assim, o autor vale-se da metáfora de um jogo, no qual as regras são representadas pelas instituições e, os times e os jogadores, pelas organizações.

Ao questionar se uma organização pode tornar-se uma instituição, Pereira (1988) acredita que essa institucionalização pode ocorrer na medida em que a organização assume compromissos relevantes não apenas para o mercado, mas também para a sociedade.

O conceito de organização é estudado sob diferentes óticas que perpassam áreas de estudos como Administração, Economia, Comunicação, Sociologia, entre outras. Além disso, as abordagens variam segundo o contexto/época em que as organizações estão inseridas. Lakatos (1997) distingue duas formas de conceituação: a sociológica e a econômica. A primeira refere-se à organização como uma formação que busca objetivos; já a conceituação econômica indica uma atividade e seus resultados. Aqui, detém-se ao viés sociológico, de forma que, acompanhando as mudanças sociais e, conseqüentemente, o cenário empresarial, nota-se que os estudos têm-se voltado à humanização das organizações (BALDISSERA, 2010; KUNSCH 2010a; CAVALCANTE 2010). Contudo, esta é uma perspectiva recente e, em primeiro momento, busca-se apontar outros panoramas da temática.

A linha administrativa, neste estudo representada por Chiavenato (1982), volta-se à Teoria Clássica da Administração (ou Fayolismo). Nesta perspectiva, organizações são compreendidas como unidades nas quais os objetivos específicos são alcançados por meio da interação das pessoas. O autor também apresenta uma segunda definição para o termo: organização no sentido literal, referente ao ato de estruturar, uma função administrativa.

Gareth Morgan (2002) critica a visão mecanicista presente no pensamento administrativo e, em uma visão contemporânea, considera a presença da tecnologia ao conceituar o termo. Assim, a organização é um fenômeno complexo que precisa adaptar-se ao cenário de mudanças imposto pelo desenvolvimento tecnológico. Para entendê-la, o autor utiliza oito metáforas comparando organizações a máquinas, organismos, cérebros, culturas, governos, prisões psíquicas, fluxos e transformações e instrumentos de dominação. Dessa forma, considera que organizações são “racionais”, planejadas e estruturadas a fim de atingir objetivos. Nessa perspectiva, as organizações operam de forma rotineira e eficiente, mas se preocupam e buscam sobreviver no meio ambiente. Além disso, para o autor, as organizações possuem inteligência capaz de processar informações e se organizam como pequenas sociedades, as quais apresentam valores e crenças.

Conforme mencionado, as perspectivas variam seguindo, em geral, o contexto histórico em que se situam. Sabe-se que, a partir das décadas de 80 e 90, o meio empresarial

passou por mudanças demandadas pela sociedade. Segundo Kunsch (2003), “[...] as organizações estão bastante preocupadas com sua dimensão social, haja vista os enunciados de sua missão, sua visão e seus valores. Elas tentam demonstrar que não são apenas unidades econômicas, mas também unidades sociais” (KUNSCH, 2003, p.40). Dessa forma, vê-se uma perspectiva humanista ao conceituar o termo organização.

Se, antes, o foco empresarial detinha-se apenas no alcance de metas, hoje, engloba-se, também, o social e o ambiental; o caráter operacional cede espaço ao estratégico. Kunsch (2010a) nota a passagem do *homo economicus* ao *homo socialis*, no qual “o homem é apresentado como um ser total, cujo comportamento não pode ser reduzido a esquemas simples, reducionistas e mecanicistas e que tem necessidades de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e auto realização” (KUNSCH, 2010a, p.10). A autora vê essa ruptura entre o viés econômico e social como o anúncio de uma nova era:

Nesse contexto, evidenciamos o fim da era na qual as organizações, sobretudo as empresariais, viviam distantes da complexidade social, política, humanitária e ambiental e se projetavam somente sobre as dimensões econômicas de suas relações com as pessoas, com os grupos e com o mundo (KUNSCH, 2010a, p.11).

Sobre essa tendência em humanizar as organizações, Kunsch (2010a) considera, simultaneamente, inevitável e desejável. A autora acredita que as organizações devam preocupar-se com novos estilos de gestão e dedicar mais atenção às pessoas em um ambiente descentralizado e participativo, o qual busque a satisfação das necessidades humanas, tais como dignidade e valorização. E acrescenta que, para seguir nesse caminho, são necessárias mudanças organizacionais, as quais já são notáveis ao analisar a comunicação interna, relação com o meio ambiente, responsabilidade social, etc.

Nesta perspectiva, Baldissera (2010) vê as organizações como sistemas vivos que “são compreendidas como resultado dinâmico das relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p.61). Como sistemas vivos, o autor afirma que as organizações resultam de relações com outros sistemas e sujeitos.

Ressalta, ainda, a existência de objetivos organizacionais e que é fundamental que esses sejam os mesmos dos sujeitos envolvidos. Para isso, a organização assume um papel disciplinador, a fim de assegurar que os objetivos da organização e dos sujeitos sejam os mesmos. Entretanto, não significa que se consiga alterar os objetivos de cada sujeito. Assim,

“observa-se que nas organizações os sujeitos experimentam permanentemente tensão de forças, muitas vezes paradoxais” (BALDISSERA, 2010, p.66).

Reforça-se a ideia de organização como sistema vivo/aberto ao se afirmar que, segundo Manucci (2010), no entorno das organizações, surgem fatos corporativos por meio do relacionamento entre públicos. Nessa perspectiva, a comunicação assume nova postura, a qual permite “construir e gerir realidades compartilhadas” (MANUCCI, 2010, p.172).

Devido à complexidade, dinamismo e subjetividade das organizações, Cavalcante (2010) acredita não ser possível que as informações e os relacionamentos transitem apenas em dimensões objetivas, como a economia. Mas, sim, que “toda organização empresarial está emaranhada em uma complexa e articulada rede de relações subjetivas, na qual também se envolvem todos os demais atores sociais do meio” (CAVALCANTE, 2010, p.122).

Conforme apresentado, os interesses sociais e ambientais caracterizam o fator de humanização das organizações. Assim como as organizações sofrem mudanças, o público também é instável, e as transformações em suas características interferem no comportamento empresarial. Henriques (2004), ao estudar estratégias de mobilização social, nota que o público caracterizado como unidades funcionais (pensamento tradicional) cede lugar a uma nova noção, na qual o público é visto como agrupamentos em forma de rede, compondo complexos sistemas de relacionamento. Para o autor, “[...] uma visão a partir dos públicos (e não dos instrumentos) parece ser extremamente útil para posicionar estas questões sob uma ótica humanista e verdadeiramente interessada na participação ampla e democrática” (HENRIQUES, 2004, p.13).

Com essa mudança na caracterização do público, tem-se que as estratégias de comunicação tem de ser (re)pensadas afim de ir ao encontro dos interesses dos sujeitos envolvidos. Após revisão dos conceitos e exposição da tendência em humanizar as organizações, a seguir busca-se discorrer sobre a comunicação no âmbito organizacional.

3.1.2 Comunicação no âmbito organizacional

O termo comunicação organizacional, segundo Kunsch (2003), abrange todas as atividades comunicacionais aplicadas a qualquer tipo de organização, não se limitando, portanto, ao que se denomina empresa. Ocorre, portanto, em organizações públicas, privadas, ONGs, fundações, etc.

A comunicação organizacional deixa de ser entendida apenas como uma ferramenta mercadológica e passa a ser vista como “processo de construção e disputa de sentidos nos âmbitos das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p.116).

Analisando as organizações contemporâneas, Marchiori (2010, p.139) destaca o papel da comunicação como fator de humanização desses ambientes e acrescenta que “o lugar da comunicação nas empresas humanizadas é o lugar da fala, da interação e do conhecimento, levando as pessoas ao desenvolvimento humano e de suas competências profissionais”.

Retomando os modelos de comunicação, Marchiori (2008) nota uma evolução. Inicialmente, tratava-se de forma unidirecional, cujo objetivo limitava-se à transmissão de informações. Após, viu-se na comunicação uma forma de persuasão, de influência. De forma mais complexa e conectada, passou a assumir função de compartilhar significados de forma interativa. Até que, então, em forma mais atual, a comunicação torna-se um modelo que perpassa ambientes e cria comunidades.

Diante do cenário que emergiu na década de 80, caracterizado pela grande competitividade no mercado, reformas administrativas, conquistas no âmbito social, etc., Duarte e Silva (2007) acreditam que uma importante consequência dessas mudanças é a complexidade da interação entre organização e sociedade.

A percepção das organizações sobre o ambiente em que estão inseridas – e também da sociedade sobre a identidade das organizações – se torna diferencial competitivo relevante e a comunicação assume papel fundamental e estratégico para as organizações. Saíram de cena os comunicadores que agiam “cada um por si” ou cuja função era comandar núcleos isolados. As organizações passam a ter necessidade de praticar comunicação integrada e estratégica [...] (DUARTE; SILVA, 2007, p.13).

Baldissera (2010) vê a comunicação como uma relação, o que, logo, implica forças. Dessa forma, “ela consiste em tensão que articula identidade-alteridade e atualiza a disputa de sentido que são/serão (re)construídos/individuos pelos sujeitos que experimentam a relação comunicacional” (BALDISSERA, 2010, p.68).

Kunsch (2009), ao discorrer sobre comunicação organizacional, entende o fenômeno como uma propriedade inseparável das organizações, o qual envolve todos os elementos constituintes dos processos comunicativos. Assim, vê-se a comunicação “inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as

interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social” (KUNSCH, 2009, p.54). Nessa perspectiva, Manucci (2010, p.180) afirma que “a comunicação se torna um fator estratégico relevante na produção e circulação de significados que compõem a trama corporativa”.

Sobre o universo dessa disputa de sentidos, Ricardo Cavalcante observa que esse “ambiente social [...] é o *locus* privilegiado dessas simbologias, tendências e significações onde se constroem a todo instante os atos, discursos e comportamentos sociais” (CAVALCANTE, 2010, p.112). Esse espaço onde se inserem a cultura e a organização, segundo o autor, reflete-se como humanização.

Conforme já mencionado, não é possível reduzir a comunicação organizacional a uma ferramenta mercadológica, nem, tampouco, compreendê-la como ações de publicidade, revistas institucionais, páginas *on-line*, eventos, entre outros. Baldissera (2009), ao discorrer sobre a temática, valendo-se do paradigma da complexidade, distingue três dimensões: organização comunicada, organização comunicante e organização falada.

A primeira, organização comunicada, liga-se à identidade organizacional: é aquilo que se deseja mostrar e que é autorizado, orientando-se, muitas vezes, à promoção da organização. Ultrapassando esse âmbito, tem-se a organização comunicante, que se refere ao estágio de estabelecimento de uma relação (de qualquer sujeito) com a organização. Assim, além do que é planejado, irrompem processos fora do controle, não planejados. E, como terceira dimensão, o autor considera a organização falada. Aqui, têm-se os processos de comunicação que se referem à organização, mas que estão fora do meio organizacional. Não são diretos, nem formais, mas podem tornar-se visíveis e requerem acompanhamento da organização (BALDISSERA, 2009).

Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional é composta por um *mix*, o qual compreende a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Esse composto pressupõe sinergia, e a autora denomina-o comunicação organizacional integrada. Ainda, acrescenta que “a convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia” (KUNSCH, 2003, p.150).

Essas ações estratégicas voltam-se à construção de sentido entre as organizações e seus públicos, “[...] ora como ordenadora dos sentidos da organização, ora como ordenadora

dos sentidos dos grupos com os quais ela já estabelece relações, num processo de coordenação dos significados já institucionalizados” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.93). Ainda,

A troca compartilhada entre interlocutores se torna presente e se materializa nas ações de comunicação que promovem relações e, nessa prática discursiva, conseqüentemente, a produção de sentido ocorre. Essa construção conjunta se desenvolve a partir da utilização de estratégias que dinamizem o processo, a fim de que o sentido seja construído (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.101).

Oliveira e Paula (2008) ressaltam que o relacionamento entre organizações e públicos requer diferentes práticas discursivas, seguindo cada circunstância. Dessa forma, as abordagens e as estratégias variam de acordo com o contexto em que se inserem organizações e públicos. As autoras afirmam que os sentidos construídos na rede de relacionamento não seguem linearidade e, sim “um “processo multirreferencial” construído a partir da articulação das instâncias de produção e recepção localizadas em posições específicas com interesses próprios” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.103).

Nesse contexto de disputa de sentido, faz-se fundamental entender a instância receptora, ou seja, o público. Pois “[...] as organizações vêm percebendo que suas ações são avaliadas pela sociedade e, por isso mesmo, precisam compreender as escolhas (decisões) tomadas como atos que têm implicações sociais e morais, além de avaliar os riscos que podem provocar” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p.104).

Seguindo a discussão, diante da realidade de públicos distintos, Bueno (2005) afirma que a comunicação estratégica implica a construção de cenários, envolvendo planejamento, e que se deve atentar à personalização dos contatos, potencializados pelas tecnologias. Porém, o autor reforça que os relacionamentos dependem de contextos e culturas.

Não apenas os públicos distinguem-se e sofrem mudanças, mas o mercado também. Conforme Bueno (2002), a postura empresarial deve mudar/adaptar-se ao mercado, o qual passa por renovações. As organizações “precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio das novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse” (BUENO, 2002, p.85).

Sobre a forma como as organizações desempenham seus papéis na sociedade, Kunsch (2003) destaca a ação de subsistemas, ou seja, unidades essenciais para o seu funcionamento. A autora acredita que a área de relações públicas é um desses subsistemas e que, ao exercer funções essenciais e específicas, apoia os demais subsistemas da organização. De forma geral,

o auxílio acontece em processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos com diversos públicos.

Ehling, White e Gruning (1992) consideram quatro teorias que fundamentam as relações públicas nas organizações. São elas: teoria interorganizacional, teoria de gerenciamento, teoria da comunicação e teoria de conflitos-resolução. Kunsch (2003) retoma esses conceitos de forma geral, lembrando que cada teoria já fora estudada por áreas específicas, como ciências sociais, política e comunicação.

A teoria interorganizacional, conforme aborda Kunsch (2003), é referente à interdependência (pessoas, grupos, organizações), tratando de relações e de interações. A teoria de gerenciamento lida com incertezas e tarefas que perpassam os processos de planejamento. A teoria da comunicação abrange conceitos como estrutura, funções, processos, recepções simbólicas, etc., de forma a embasar a promoção dos relacionamentos. Por fim, a teoria de conflitos-resolução refere-se às crises (além de confrontos, de disputas, etc.) e seus impactos na sociedade.

Com base nessas teorias que embasam as relações públicas, a autora procurar descrever as funções essenciais das relações públicas no contexto organizacional. São elas: “a função administrativa (teoria interorganizacional), a função estratégica (teoria de gerenciamento), a função mediadora (teoria da comunicação) e a função política (teoria de conflitos-resoluções)” (KUNSCH, 2003, p.100).

A função administrativa refere-se ao gerenciamento do processo comunicativo, no âmbito organizacional. Para garantir esse processo, as relações públicas “buscam criar e assegurar relações confiantes ou formas de credibilidade entre as organizações e os públicos com os quais elas se relacionam” (KUNSCH, 2003, p.102). Para isso, faz-se necessário pesquisa, diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação dos resultados.

A função estratégica assume relevância na perspectiva moderna das organizações, visto que as relações públicas, de acordo com Kunsch (2003) devem contribuir economicamente com as organizações. Essa contribuição é feita ao serem apresentados resultados que visam ajudar a organização com seus objetivos, missão, visão e valores. Para isso, as relações públicas auxiliam as organizações em seu posicionamento diante da sociedade. Por meio dessa função, as relações públicas viabilizam canais de comunicação que atuam na “busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, enfatizando sua missão e seus propósitos e princípios, ou seja, fortalecendo seu lado institucional” (KUNSCH, 2003, p.103).

A terceira função, a mediadora, resume-se a mediações entre a organização e seus públicos e, para isso, a comunicação é um processo imprescindível. A autora ressalta que essa comunicação não se restringe apenas ao ato de informar, mas, sim, a sua concepção de troca e reciprocidade.

Por fim, a função política das relações públicas lida com “as relações de poder dentro das organizações e com a administração de controvérsias, confrontações, crises e conflitos sociais que acontecem no ambiente do qual fazem parte” (KUNSCH, 2003, p.109). Cabe às relações públicas, por meio da comunicação, gerenciar conflitos de relacionamento – sejam eles internos ou externos -, que surgem decorrentes do comportamento de certo público e/ou por decisões da organização.

Referente às mudanças no mercado, Kunsch (2010b) considera que a sociedade, as organizações e, logo, a comunicação, são impactadas pela revolução digital. Com isso, os relacionamentos e o próprio modo de comunicar são alterados por essa nova dinâmica de processamento de informações. Para a autora:

Com a internet, a formação de públicos virtuais é uma constante. Assim, as relações com os públicos estratégicos ultrapassam fronteiras geográficas, envolvendo as redes sociais criadas no ciberespaço. Estas têm o poder de provocar mudanças comportamentais em tempo real [...]. E todas essas transformações afetam diretamente os relacionamentos interpessoais dentro do ambiente organizacional (KUNSCH, 2010b, p.54).

A discussão acerca do atual cenário em que organizações e públicos estão inseridos, implica refletir sobre o gerenciamento de crises. Uma vez que a sociedade está interconectada, por meio das tecnologias, gerenciar crises torna-se um desafio para o meio corporativo. Se, por um lado, as crises podem impactar resultados financeiros, por outro, podem interferir na imagem e afetar a reputação de uma organização. Antes de iniciar as reflexões sobre imagem e reputação, expõem-se noções de comunicação organizacional no âmbito dos *blogs* corporativos.

3.1.3 Blog corporativo como estratégica de comunicação organizacional

A ascensão da internet alterou as formas de interação e, segundo Di Félice (2008), a percepção da realidade também é influenciada pelo fenômeno. O autor afirma que, no meio digital:

O território e a percepção do lugar são constantemente ressignificados pela intervenção de práticas comunicativas e de fluxos informativos. Imagens, redes, informações atravessam o espaço alternando profundamente sua percepção e seu significado social, construindo uma arquitetura visual e informativa, feita de informações, imagens e territórios imateriais, que nos novos contextos digitais assumem as características de um novo pacto transorgânico territorial. (DI FÉLICE, 2008, p.49)

Corrêa (2009) observa que as tecnologias digitais da informação agregaram novos termos à comunicação: interatividade (interação do usuário com a informação), multimedialidade (combinação de som, imagem e texto) e hipermedialidade (interconexão de textos digitais). Além disso, o processo comunicacional reconfigura-se perante a colaboração, a participação, a recomendação e a expressão características do ciberespaço.

Diante das mudanças que acompanham a popularização da internet, marcada por rápidos e constantes avanços tecnológicos, Oliveira, Henriques e Paula (2011) consideram fundamental que a comunicação aborde, em seus estudos, a complexidade das redes sociais digitais. Dessa forma, neste trabalho, o foco detém-se nos *blog* corporativos.

Ao tratar de redes sociais, analisa Recuero (2009), têm-se os atores como primeiro elemento, que são as pessoas envolvidas na rede. Ao observar as redes sociais no âmbito da internet, esses atores são constituídos de forma diferenciada. Uma das características do ambiente digital é o distanciamento entre os indivíduos que participam da interação, que é mediada pela tecnologia. Dessa forma, “[...] trabalha-se com representações dos atores sociais, ou com construções identitárias do ciberespaço” (RECUERO, 2009, p.25).

Sob essa perspectiva, Recuero (2009) afirma que um ator social, no ambiente cibernético, pode ser representado por um *weblog*, por um *Twitter*, ou por um perfil, como o caso do *Facebook*. Reforça-se que tais ferramentas não são os atores sociais, e, sim, suas representações. Ferramentas como *blogs* “[...] são espaços de interação, lugares de fala, construídos pelos atores de forma a expressar elementos de sua personalidade ou individualidade” (RECUERO, 2009, p.25-26). A autora aponta a necessidade de entender a forma como os atores constroem esses espaços a fim de compreender como se estabelecem as conexões.

Recuero (2004) define *weblog* como um fenômeno caracterizado, principalmente, por sua forma: micro conteúdos organizados cronologicamente que são atualizados frequentemente. Além disso, dispensa o conhecimento de ferramentas de programação, dada a facilidade de publicação.

Para melhor compreensão dos *blogs*, Primo (2008b) distingue quatro gêneros: (1) *blog* profissional, que se refere a um *blog* individual escrito por especialista em determinada área; (2) *blog* pessoal, que também é uma produção individual, mas é motivado pelo prazer de expressão e de interação com os outros; (3) *blog* grupal, produzidos por mais de uma pessoa com foco voltado a interesses coletivos; e, por fim (4) *blog* organizacional, que também são considerados coletivos, mas estão sujeitos a restrições nas postagens e à interação com as audiências. Neste último gênero, os redatores levam em conta que estão assinando como membros de uma organização.

Mencionados outros gêneros de *blog*, foca-se, neste trabalho, no *blog* organizacional, que é definido por Primo (2008b, p.11) como “aqueles cujos posts e interações são determinados pela formalização das relações e sistematização das forças de trabalho em busca de objetivos que delimitam e direcionam a atuação de cada participante do processo”.

Valendo-se da ideia de que o *blog* representa mais uma relação com o outro que uma exibição do eu, Primo (2008a) ressalta que a maioria das postagens caracteriza-se pelo serviço de comentários, o que instiga a conversação. Recuero (2009) aponta que a interação apresenta um reflexo comunicativo devido ao seu caráter social e diretamente relacionado ao processo da comunicação. Ainda,

[...] a interação mediada pelo computador é também geradora e mantenedora de relações complexas e de tipos de valores que constroem e mantêm as redes sociais na Internet. Mais do que isso, a interação mediada pelo computador é geradora de relações sociais que, por sua vez, vão gerar laços sociais. (RECUERO, 2009, p.36)

Primo (2008a) discorre sobre o conteúdo e a linguagem utilizada nos posts em *blogs*, afirmando que as divulgações sofrem mediações, ou seja, não são palavras livres do meio. Assim, os posts são moldados por estratégias, nos quais palavras e imagens visam efeitos determinados. Essa é uma das características que fazem com que, hoje, os *blogs* possam ser considerados recursos estratégicos das organizações, como ferramenta de comunicação organizacional.

Outro motivo que justifica a utilização estratégica dos *blogs* é que, segundo infere Recuero (2009, p.97), “[...] a cooperação pode gerar agregação em torno de um interesse comum (um *weblog* ou *fotolog* coletivo, por exemplo), e o conflito pode gerar desgaste, desagregação e, mesmo, uma ruptura (o fim de um *weblog* ou *fotolog* coletivo, outro exemplo)”.

Ainda, a popularização dos *blogs* aumenta os riscos: seus autores podem utilizar a fermenta tanto para benefício ou comprometimento da imagem e da reputação (CARVALHO et al., 2006). A autora observa que a internet, em especial os *blogs*, é uma ferramenta capaz de auxiliar o desempenho organizacional, contribuindo na implementação de estratégias comunicacionais e no relacionamento entre organização e públicos.

Corrêa (2005) afirma que a comunicação digital é estratégica, mas perde seu sentido e sua validade caso não integrem um plano de comunicação geral da organização. Isso porque a comunicação organizacional estabelece canais de comunicação e ferramentas para melhor aproximação entre público e empresa. Assim, todas as possibilidades de comunicação devem estar relacionadas a esse objetivo, integradas e alinhadas à visão estratégica da organização.

Ao traçar estratégias, os profissionais da comunicação/relações públicas devem “compreender seu papel de agentes e mediadores da cultura organizacional, na medida em que, ao analisar os elementos constitutivos da organização e ao desenhar sua estratégia, estarão também, de certa forma, contribuindo com a introdução de novos valores” (FERRARI, 2009, p.88).

Posteriormente, no capítulo sobre gerenciamento de crises, serão abordadas questões acerca do planejamento estratégico. Neste momento, porém, vale ressaltar a visão de Ferrari (2009), a qual aponta que a estratégia deve estar alinhada à visão da organização, ou seja, à construção do seu futuro. Assim, a estratégia não está associada apenas à situação atual da organização, mas também, aos caminhos que possibilitem o atendimento dos seus propósitos.

A seguir, seguindo a reflexão sobre comunicação organizacional, antes de abordar questões de risco e de crise, expõe-se conceitos e principais noções sobre identidade, imagem e reputação.

3.1.4 Imagem e Reputação

Ao tratar da comunicação organizacional, é imprescindível compreender os conceitos de imagem e de reputação. Não apenas pelo fato de a comunicação organizacional preceder uma boa reputação (ALMEIDA; NUNES, 2007), mas também pelo desafio de as organizações defenderem sua credibilidade em ambientes inéditos de interconexão (ROSA, 2006).

Riel e Fombrun (2007) afirmam que a comunicação organizacional não atua apenas para dar visibilidade às organizações; contribui, também, na construção de sentido e de

significado perante seus públicos. Por meio dessa construção tem-se maior ou menor grau de admiração, de respeito, de simpatia e de confiança do público. Nesse sentido, ao definir as diretrizes e as políticas de comunicação e implementar processos e ações de forma integrada, as organizações obtêm resultados melhores em sua reputação.

A geração de valor, tanto da sociedade quanto das organizações, foi alterada com os adventos da globalização, com destaque à internet. Essa mudança transformou a economia monetária em uma economia baseada em valores qualitativos, chamada, por Cíntia Carvalho (2011), de economia da reputação. Para a autora, os públicos passam a ter mais importância para as organizações, que observam seus ambientes interno e externo, gerenciando estrategicamente sua identidade, imagem e reputação.

Para compreender a formação da identidade, da imagem e da reputação das empresas no Brasil, Schmidt (2011) analisa, brevemente, as mudanças no cenário organizacional. Na década de 80, a preocupação das empresas detinha-se nos conceitos de durabilidade e resistência dos produtos. No final desta década, por volta de 1988, a preocupação voltou-se à qualidade dos processos. O objetivo não era a durabilidade do produto final, mas, sim, a qualidade de todo o processo. Com o avanço tecnológico, no início década de 90, o foco estava no negócio. Para isso, transferiu-se a produção de setores para terceiros e, aos poucos, a cultura organizacional, bem como sua identidade, foi sendo eliminada.

Em meio a essas transformações, em meados de 1990, com a criação do Código de Defesa do Consumidor, inicia-se o processo de valorização do cliente. O autor afirma que “nesse momento, as empresas despertaram para uma nova realidade. Estavam reestruturadas e certificadas, idolatrando o cliente, sem nenhuma consistência e identidade organizacional, e com sua cultura danificada” (SCHMIDT, 2011, p.94). Percebendo, então, o cenário em que se encontravam, as empresas iniciam, entre os anos 2000 e 2005, um processo de aceitação pública. Para isso, voltaram-se a reconstrução de suas identidades, vendo-se não mais como produtoras de bens e serviço, e sim como organizações formadas por pessoas.

O período de reconstrução da identidade e da cultura organizacional, segundo Schmidt (2011), foi marcado pelo desafio de redefinir conceitos de missão, de visão e de valores das organizações. Ao passo que a área de recursos humanos volta-se ao resgate de valores e princípios, a área de comunicação ocupa-se com a busca de um novo conceito empresarial.

Os conceitos de identidade, imagem e reputação estão associados (SCHMIDT, 2011). Tem-se a identidade não apenas como manifestações visuais - nome, logomarca,

uniformes, etc. - (ARGENTI, 2006), as quais refletem a personalidade da organização (KUNSCH, 2003). Assim:

[...] enganam-se as organizações que acham que sua imagem e sua identidade se resumem à sua apresentação visual, mediante seus logotipos, nomes criativos, luminosos em pontos estratégicos etc. Elas são muito mais complexas, decorrendo da junção de vários fatores e diversas percepções para a formação de uma personalidade com diferencial e que seja reconhecida como verdadeira pelos públicos (KUNSCH, 2003, p.174).

Se, por um lado, Argenti (2006) destaca a consistência da identidade, por outro, Baldissera (2007) observa que a mesma é (re)tecida permanentemente. Para o autor, os sujeitos em relação atualizam-se em forças, que fazem com que a identidade seja constantemente (re)tecida.

Dessa forma, Baldissera (2007) não sustenta a ideia de que as organizações são estáveis e coerentes. Seguindo o paradigma da complexidade, o autor considera que “[...] o ordenado, o organizado e o estável guardam em si o desordenado e o instável. Essa permanente tensão é a possibilidade de os sistemas se regenerarem [...]” (BALDISSERA, 2007, p.231).

Sob esse paradigma, de acordo com Baldissera (2007), a identidade suporta-se na diferença. Para entendê-la, o autor traz a relação de identidade *versus* alteridade, ou seja, ao afirmar que algo é de tal forma, também se está afirmando que não é de outra. Assim, “pelo princípio da recursividade, compreende-se que a identidade estabelece tensões/transações com sua alteridade e, nesse processo, constrói a alteridade que a constrói, transformando-se mutuamente” (BALDISSERA, 2007, p.233). Ainda afirma:

Simbólica, provisória e processual, a forma assumida pela identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares em que a identidade cultural (organização) relaciona-se dialogicamente com os “outros”, sejam as identidades que estão fora dela e/ou as muitas vozes identitárias internas (BALDISSERA, 2007, p.236).

Compreendida a noção de identidade, no âmbito organizacional, parte-se para a conceituação de imagem. A conceituação refere-se a “[...] representação mental desenvolvida pelo resultado e efeito das opiniões e percepções do indivíduo em relação à determinada empresa” (SCHMIDT, 2011, p.100). Assim, considera-se que a imagem é subjetiva, pois se relaciona com o imaginário e com as percepções de cada pessoa (KUNSCH, 2003).

Devido à dependência da imagem em relação à percepção, Rosa (2006) afirma que o esforço da associação positiva da imagem organizacional deve ser permanente, buscando que os significados não sejam alterados pelos novos valores que surgem. Para o autor, são os valores éticos, morais, estéticos, científicos e culturais que dão significado a uma imagem – valores, esses, positivos ou negativos.

Wilson Gomes (1999) apresenta os seguintes argumentos referentes à imagem. (A) A imagem independe de representação visual. Por exemplo, é possível ter uma imagem do Supremo Tribunal Federal, sem conhecê-lo visualmente; é uma imagem pública, não uma representação visual. (B) Há imagens que não podem nem ao menos serem traduzidas visualmente, como, por exemplo, o “jeitinho brasileiro”. (C) Ações e discursos formam uma imagem, não é apenas o visual que a constitui. Elementos visuais também contribuem na formação da imagem, mas não são a totalidade.

Partindo da relevância que a imagem assume no contexto organizacional, Baldissera (2008) busca melhor compreendê-la, sob a luz do paradigma da complexidade. O autor pensa a imagem sob três enfoques: a imagem físico-visível, a imagem-linguagem e a imagem-conceito.

A imagem físico-visível é o conceito físico de imagem, no qual se envolve a dependência de luz (existência de luz mais objeto no qual a luz se reflete); “[...] implica fluxos de luz em tensão com o aparelho ótico” (BALDISSERA, 2008, p. 197). Ressalta-se que o real da imagem é uma projeção, uma apresentação luminosa e não o objeto em si. Não há apreciação simbólica, nem juízo de valor: é apenas uma imagem luminosa.

Ao constituir-se em linguagem, podendo receber significação, a imagem passa a chamar-se imagem-linguagem. Essa imagem pode ser empregada na comunicação e é interpretada com base na cultura e no meio social. Nesse sentido, a imagem é material, representando o ambiente visual.

Por fim, chega-se à imagem-conceito¹¹, que é construída na qualidade da significação e não mais da comunicação. Consiste em “[...] reconhecer um conjunto de propriedades que se supõem caracterizantes de uma dada identidade-sujeito da imagem” (BALDISSERA, 2008, p.199). Sobre esse enfoque, imagem-conceito é:

¹¹ Para mais sobre imagem-conceito, consultar: BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Porto Alegre, RS. 2004. Tese de doutorado. Faculdade de Comunicação Social, PUCRS.

[...] um construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado (BALDISSERA, 2008, p.198).

Para Baldissera (2008), está atrelada à imagem-conceito a noção de reputação, pois, ao formar um conceito, está se apreciando, considerando, ajuizando, sentenciando e sancionando. Assim, com conceituação próxima a de imagem, a reputação é entendida, de acordo com Schmidt (2011), como um estado ou sentimento que é associado a uma pessoa (ou instituição), formado pela percepção do indivíduo. O autor afirma que “a reputação é formada pela identificação da legitimidade existente entre os valores e princípios da empresa e suas ações e os valores e interesses de seus públicos” (SCHMIDT, 2011, p.96).

Almeida e Nunes (2007) apontam características que diferenciam imagem e reputação. A imagem é uma percepção holística que reflete a identidade, ou seja, a forma como o público vê a organização. A reputação é sustentada pelas ações e pelos comportamentos da organização, sendo, então, construída ao longo dos anos. Além disso, “na dinâmica de relacionamento entre imagem e reputação, as imagens são momentâneas, mutáveis e se adaptam às representações de uma organização, enquanto que a reputação é relativamente estável” (ALMEIDA; NUNES, 2007, p.267).

Argenti (2006) também busca diferenciar os termos, afirmando que a percepção (e não a realidade da organização) do público é a base da reputação. Segundo o autor,

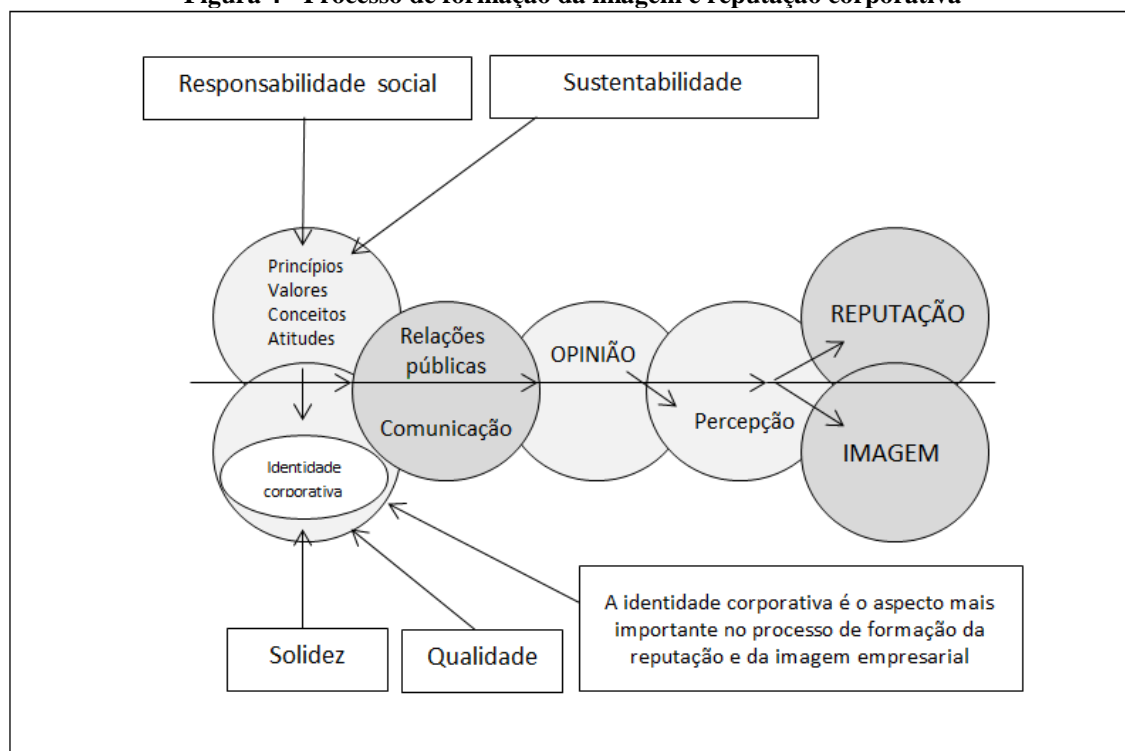
[...] a *reputação* se diferencia da *imagem* por ser construída ao longo do tempo e por não ser simplesmente uma percepção em um determinado período. Diferencia-se da *identidade* porque é um produto tanto de públicos internos quanto externos, enquanto a identidade é construída por elementos internos (a própria empresa). Além disso, [...] a reputação está baseada na percepção de todos os públicos (ARGENTI, 2006, p.97, grifo do autor).

No processo de construção/consolidação da reputação, Almeida (2005) evidencia dois atores envolvidos: a organização e os observadores. Observa-se, então, uma dualidade: de um lado, tem-se a reputação como um recurso gerenciado pelas organizações; de outro, há as percepções do público, que não são de total controle.

Apesar de haver uma parte sobre a qual não se tem controle, Schmidt (2011) esquematiza o processo de construção da imagem e da reputação. O autor destaca que o

processo inicia com a identidade corporativa, a qual deve estar baseada nos princípios e nos valores da organização. Esse processo é complexo, pois envolve abstrações (valores, filosofias), subjetividades (opiniões, percepções) e aspectos concretos (comportamentos definidos e orientados).

Figura 4 - Processo de formação da imagem e reputação corporativa



Fonte: SCHMIDT, 2011, P.98

Rosa (2006) atenta ao fato de que é preciso administrar a reputação em todos os seus detalhes. Para isso, o autor destaca a importância de entender o lugar onde a credibilidade localiza-se: na percepção do público. Sobre percepção, destaca-se a visão de Argenti:

Os públicos geralmente têm certas percepções sobre uma organização *antes mesmo de começar a interagir com ela*. As percepções são baseadas na indústria, no que já leram previamente a respeito da organização, nas informações que obtiveram de outros que já interagiram com a empresa e nos símbolos visuais que são reconhecíveis. [...] *Depois* de interagir com uma organização, os públicos podem ter uma imagem diferenciada da que tinham antes (ARGENTI, 2006, p.96, grifo do autor).

O público, aponta Rosa (2006) é constantemente bombardeado por imagens, em uma velocidade até então desconhecida. Devido ao fluxo de informações e de imagens, o autor acredita que o olhar da sociedade está “congestionado”. Para que a organização se destaque

nesse cenário, o autor aponta que a importância da confiança: sem confiança, passa-se despercebido ao olhar do público.

Ao tratar da reputação, Rosa (2001, 2003, 2006) não descarta a presença da tecnologia, porque, devido a esse fenômeno, atos que antes não eram notados, hoje se tornam visíveis. A gestão da imagem pressupõe anteceder cenários de crises para melhor prevenir-se, sob o risco de prejudicar a reputação da empresa e, segundo o autor, a consequente perda de poder.

O advento das novas tecnologias, de acordo com Rosa (2006) cria um novo ambiente social, no qual estão novos perigos e oportunidades para as reputações. Diante de ameaças e oportunidades, faz-se relevante a afirmação de Argenti (2006): a estratégia de comunicação organizacional deve ser estabelecida tendo a reputação como importante fator, pois “[...] a credibilidade da imagem que a organização construiu junto a um público específico pode fazer grande diferença para determinar o sucesso ou o fracasso da empresa na consecução de seus objetivos” (ARGENTI, 2006, p.33).

O gerenciamento de crises é fundamental nesse contexto. Se uma crise é mal administrada, conforme observam Susskind e Field (1997), a credibilidade e a reputação podem ser perdidas diante do público. E, ao ter a reputação comprometida, a empresa pode ter reflexos nos bens tangíveis: perda de clientes, de investidores, de funcionários. Por outro lado,

Uma organização com uma identidade corporativa clara, que represente sua realidade subjacente e esteja alinhada com as imagens partilhadas por todos os seus públicos, será beneficiada com uma reputação forte. Uma reputação bem estabelecida, por sua vez, converte-se em orgulho e compromisso – entre os funcionários, consumidores e o público em geral -, e essas qualidades são ativos insubstituíveis em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo em escala global (ARGENTI, 2006, p.103).

Dessa forma, para preservar a imagem e a reputação de uma empresa é preciso lidar com dois lados, conforme aponta Rosa (2006): o lado positivo, ao objetivar a criação de percepções positivas, e o lado negativo, evitando desgastes por meio da prevenção.

Após compreender os conceitos de identidade, de imagem e de reputação, no âmbito organizacional, tem-se mais claro que as crises podem incidir sobre esses recursos intangíveis. Para tanto, busca-se, a seguir, compreender esse fenômeno do risco e da crise.

3.2 RISCO, CONFIANÇA E CRISE

Neste segundo item do Referencial Teórico, almeja-se refletir sobre as noções de risco, de confiança e de crise. Tem-se que os três conceitos relacionam-se e agem junto à comunicação organizacional. A fim de aprofundar a compreensão, subdividiu-se o item em três seções, uma para cada temática.

3.2.1 Risco como percepção social

Acontecimentos na chamada modernidade (Renascimento, Iluminismo, Revolução Industrial) contribuíram com a transformação do meio social e da forma de pensar dos sujeitos. Sabe-se que os processos de mudanças são contínuos, ou seja, as transformações na sociedade acontecem no decorrer do tempo – e não momentaneamente. Hall (1999) discorda da ideia de que a sociedade é unificada e delimitada. Ao contrário: acredita que, constantemente, a sociedade é deslocada (ou “descentrada”) por forças externas.

Em meio há transformações, Bauman (2007) identifica, no final do século XX, uma nova fase, a qual denomina modernidade líquida, ou seja, a modernidade deixa de ser sólida. Nessa nova concepção, o autor enxerga uma condição na qual as organizações sociais (que vão desde as escolhas individuais às instituições) não conseguem manter sua forma por um longo período.

A modernidade líquida é marcada, segundo Bauman (2009), pelo medo e pela constante necessidade de segurança. O autor afirma existir um paradoxo, visto que as pessoas vivem em cidades seguras, sentindo-se inseguras. Bauman (2003) acredita que a palavra “comunidade” sugere algo bom, remete à segurança e à confiança. No entanto,

A “comunidade”, como uma forma de se referir à totalidade da população que habita um território soberano do Estado, parece cada vez mais destituída de substância. Os laços inter-humanos, que antes teciam uma rede de segurança signa de um amplo e contínuo investimento de tempo e esforço, e valiam o sacrifício de interesses individuais imediatos (ou do que poderia ser visto como sendo do interesse de um indivíduo), se tornam cada vez mais frágeis e reconhecidamente temporários. (BAUMAN, 2007, p.8-9)

Outra característica dessa nova modernidade, segundo Bauman (2009), é que os problemas globais são depositados nas cidades. O autor vê as cidades como campos de batalha dos poderes globais. Assim “as situações cuja origem e cujas causas são

indubitavelmente globais, remotas e obscuras só entram no âmbito das questões políticas quando têm repercussões locais” (BAUMAN, 2009, p.21).

Sobre a insegurança, o autor considera ser algo inerente à sociedade da modernidade líquida. Para afastar os riscos, busca-se viver em rotina, o que atenua a incerteza. Existe, hoje, uma recusa em confiar na solidariedade humana e a dissolução da solidariedade marca o fim do período no qual a modernidade (sólida) administrava o medo.

Ao passo que Bauman (2003, 2007, 2009) denominou a nova modernidade de modernidade líquida, Ulrich Beck (1992, 1995, 2002) atribui, a esse fenômeno, o conceito sociedade do risco. Beck (2002) distingue dois momentos e os chamando de primeira modernidade e de segunda modernidade.

O primeiro termo é utilizado pelo autor para se referir às sociedades de estados-nação, nas quais as relações detinham-se localmente e se estendiam em sentido territorial. Nessa primeira modernidade, estavam em discussão a vida coletiva, o progresso, o emprego e a exploração da natureza. Essas questões foram substituídas por fenômenos inter-relacionados, que caracterizam a segunda modernidade: globalização, individualismo, riscos globais, etc. Não obstante, a atual sociedade deve responder simultaneamente a esses desafios.

Ainda, observa que a segunda modernidade é reflexo da vitória da primeira. A transição de uma modernidade a outra é denominada, pelo autor, modernização reflexiva, já que “a modernização radical mina os fundamentos da primeira modernidade e transforma seu quadro, frequentemente de um modo que nem se desejava, nem se prevenia” (BECK, 2002, p.2, tradução nossa)¹². Devido à troca de paradigma, o autor não trata de uma pós-modernidade e, sim, segunda modernidade.

O argumento central acerca da chamada “sociedade do risco” é que a sociedade industrial (situada na primeira modernidade) foi deslocada pela sociedade do risco. A primeira, a industrial, caracterizava-se pela produção e distribuição de bens (simples, linear e industrial). Já a sociedade do risco, característica da segunda modernidade, questiona as premissas da sociedade industrial. A distribuição dos riscos não corresponde aos problemas sociais e econômicos típicos da primeira modernidade: o autor enfatiza o desenvolvimento da ciência e da técnica, citando riscos químicos, nucleares e genéticos (BECK, 1992, 1995, 2002).

¹² “La modernización radicalizada socava los fundamentos de la primera modernidad y transforma su marco de referencia, frecuentemente de un modo que ni se deseaba ni se prevenía”.

Com esse conceito, sociedade do risco, Beck (1992) busca alertar os riscos que a sociedade está sujeita. O autor acredita que se vive em um mundo sem controle, repleto de incerteza. Os riscos sociais, individuais, políticos e econômicos, gradualmente, escapam à proteção, ao controle e ao monitoramento típicos da sociedade industrial.

Para compreender o fenômeno do risco, vale-se, neste trabalho, da conceituação de Yvette Veyret (2007, p.30), a qual define o termo como “a representação de um perigo ou álea¹³ (reais ou supostos) que afetam os alvos e que constituem indicadores de vulnerabilidades”. Para a autora, o risco é a percepção de um perigo, o qual pode ser mais ou menos previsível por um grupo ou indivíduo exposto a ele.

Para melhor compreensão do termo, vale-se do exemplo: em determinada localidade, há um rio e as crianças da vizinhança costumam brincar próximas a sua margem. Há crianças que brincam todos os dias, outras apenas nos finais de semana. O perigo presente na situação é que uma criança caia no rio e se afogue. Ou seja, todas estão expostas ao mesmo perigo. Já o risco, é a probabilidade/vulnerabilidade de uma criança cair no rio e se afogar. Dessa forma, as crianças que brincam diariamente estão expostas a um risco maior em comparação às crianças que frequentam o local apenas nos finais de semana.

Esse conceito vai ao encontro dos estudos da antropóloga Mary Douglas (2012). Para reflexão sobre risco e medo, optou-se por compreender a temática sob a ótica da obra *Risk and Cultur* (Risco e Cultura), elaborada por Douglas com apoio de Aaron Wildavsky. Ao desenvolver suas reflexões, os autores baseiam-se na teoria cultural da percepção de riscos que analisa o risco sob a ótica de três fatores: o ambiente social, os princípios de seleção e o sujeito capaz de perceber as partes que integram um mesmo sistema.

Segundo Douglas (2012), o risco não pode ser interpretado como um conceito objetivo, pois é algo construído pelo social, pelo cultural e pelo político. Dessa reflexão, deriva a questão da responsabilização sobre sua gestão, abordada pela autora em obra anterior (*Risk and Blame*):

[...] o risco é invocado para réplicas de estilo moderno contra abuso de poder. A acusação de causar risco é uma arma contra a autoridade, para fazer burocratas preguiçosos prestarem atenção, para pedir restituição para vítimas. Para estes fins, em outros tempos, a palavra correta teria sido perigo, mas perigo por si só não tem a aura de ciência ou permite a pretensão de um possível cálculo preciso (Douglas, 1992, p. 24-25).

¹³ Possibilidade de prejuízo.

Douglas (2012) questiona-se se são os riscos que estão aumentando ou se é o medo que está crescendo. Os tempos atuais, afirma, trouxeram novos perigos, como os resíduos nucleares e as novas substâncias cancerígenas. No entanto, a evolução e a tecnologia também apresentam benefícios incontestáveis, comprovados pelo aumento da expectativa de vida e pela queda da mortalidade infantil.

Tem-se que as tecnologias que caracterizam o mundo como moderno dão origem aos riscos e isso se deve ao fato de a estatística avançada permitir calculá-los. Nega-se a ideia de que a tecnologia deveria acabar com os riscos e com os medos. O que origina esse pensamento é que o avanço tecnológico trouxe consigo a ideia de que qualquer ocorrência negativa poderia ser reduzida (DOUGLAS, 2012).

Assim, os avanços tecnológicos trouxeram novas percepções do risco e, conseqüentemente, do medo. A autora observa que, nos tempos pré-modernos, o medo detinha-se no sobrenatural. Então, vencida essa barreira, a preocupação com os riscos deveria ser distante de percepções, baseadas apenas no que é tido como verdade. Porém, a autora acredita não ser possível afastar realidade e ilusão de qualquer conversa sobre perigo.

Segundo Lawrence Susskind e Patrick Field (1997), a incerteza (qual água beber, que produtos utilizar, etc.) dá origem ao pensamento de que se tem muito pouco controle sobre os riscos. Essa realidade é agravada ao quantificar os perigos ou quando os esclarecimentos voltam-se apenas à linguagem científica. Além disso, há grande divergência entre a estimativa de riscos feita por profissionais e a estimativa o público em geral. Um exemplo característico é que as pessoas acreditam ser mais perigoso viver próximas a usinas nucleares que dirigir um carro, sendo que o trânsito apresenta índices de mortalidade consideravelmente superiores comparados aos acidentes nucleares.

O risco, nesta perspectiva, para Douglas (1992, 2012), é entendido como algo carregado de significados e amplamente influenciado por valores sociais. Por isso, a autora parte da premissa de que qualquer sociedade opta por uma maneira particular de enxergar o ambiente natural, e esse ponto de vista influencia o quanto um perigo merece (ou não) atenção.

Essa perspectiva permite entender como são estabelecidas as medidas de prevenção, já que essas são orientadas pelo contexto cultural no qual estão inseridos os sujeitos. Assim, tem-se que “a percepção de risco é um processo social. Toda sociedade depende de combinações de confiança e medo” (DOUGLAS, 2012, p.6).

Se as pessoas selecionam determinados riscos, para alterar essa seleção e, logo, a percepção, seria necessário mudar a organização social. Como não é possível saber, na totalidade, os riscos aos quais a sociedade está exposta, a autora acredita não haver garantia de que os perigos que as pessoas evitam são, de fato, os que podem causar maiores prejuízos.

Douglas (2012), seguindo abordagem cultural, nota que a sociedade relaciona perigos que são naturais com falhas morais. Ou seja, atribui-se responsabilidades por desastres naturais. Dessa forma “[...] os perigos são escolhidos como alvos da preocupação pública conforme a intensidade e o direcionamento das críticas sociais” (DOUGLAS, 2012, p.7). A autora vê essa reação como uma estratégia normal para proteção de valores, os quais se relacionam a estilos de vida.

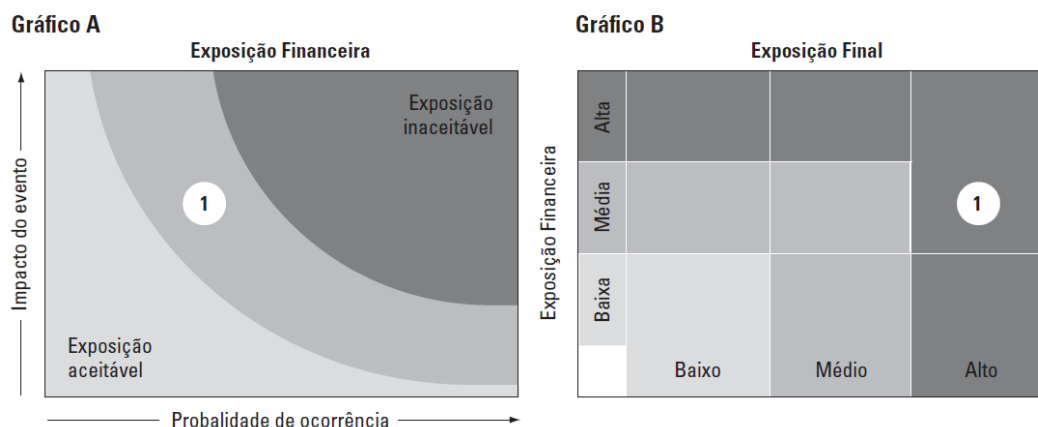
Como exemplo, a autora cita a intoxicação por amianto: essa substância é utilizada como forma de resistência ao fogo, nas construções civis. Devido ao seu caráter industrial, mortes causadas pela intoxicação por amianto são alvos de críticas mais intensas que as mortes por incêndios. Isso se justifica devido à postura crítica anti-industrial da sociedade.

Ainda, Douglas (2012) nota diferença entre os riscos que a sociedade corre conscientemente e aqueles que lhes são impostos. Os riscos que as pessoas têm consciência e aceitam correr são aqueles, por exemplo, devido a escolhas de bebidas ou atividades perigosas. Sabe-se que ingerir bebidas alcoólicas em demasia é um risco para saúde – mas a escolha é pessoal. Já os riscos impostos são aqueles geralmente provocados por terceiros, que as pessoas acreditam que deveriam ter sido alertadas para, então, tentar evitá-los. A autora observa que “[...] a distinção é que os direitos de indivíduos livres não podem ser restringidos, mas tampouco seu ambiente pode ser povoado de riscos de que não tenham conhecimento” (DOUGLAS, 2012, p.16).

Seguindo a discussão, Teixeira (2011) observa o papel da comunicação no contexto do risco. A autora afirma que a comunicação deve não apenas evidenciar os riscos, como também atuar na elaboração de soluções e medidas que busquem minimizar ou conter os efeitos de uma possível crise.

Apesar de os riscos não serem todos conhecidos, é necessário analisar os impactos daqueles que já se tem conhecimento. Para tanto, sob caráter informativo, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG (2007) define como primeiro passo determinar o grau de exposição de uma organização a determinado risco, chamado efeito potencial. A análise de importância e a priorização dos riscos consideram, ao menos, dois aspectos: a probabilidade de ocorrência e o impacto causado (Figura 5).

Figura 5 - Mapa de avaliação dos riscos



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG (2007)

Segundo proposto pelo IBCG (2007), o gráfico A expõe os riscos de acordo com o impacto que podem causar (eixo vertical) *versus* a probabilidade de ocorrência (eixo horizontal). A variação de tom corresponde ao grau de importância que se deve dar aos riscos, de acordo com seu posicionamento no gráfico.

Já o gráfico B reflete a exposição financeira (eixo vertical), que é o resultado do impacto multiplicado pela ocorrência (gráfico A). Ao resultado obtido no primeiro gráfico, incorpora-se o impacto intangível do evento. Assim, no exemplo, o evento 1, em primeiro momento (gráfico A), fora considerado de média importância. Ao se incorporar elementos intangíveis (gráfico B), a importância passou a ser alta.

Dessa forma, analisando os gráficos, o IBCG (2007) considera imprescindível avaliar os impactos dos riscos sobre os objetivos estratégicos das organizações. Diante de um cenário de risco, existe a possibilidade de evitá-lo ou de aceitá-lo. Ao evitar, busca-se não se envolver ou se retirar da situação. No caso da aceitação, apresentam-se quatro alternativas em relação ao risco: retenção, redução, transferência ou compartilhamento, ou exploração. Sobre as alternativas, o IBCG (2007) considera:

- a) Retenção: o risco, sob essa opção, é mantido em seu nível de impacto e probabilidade.
- b) Redução: busca-se minimizar a probabilidade ou impacto do risco.
- c) Transferência ou compartilhamento: a redução da probabilidade ou impacto é realizada por meio da transferência ou do compartilhamento do risco. Porém, essa alternativa não elimina perdas.

d) Exploração: expor-se ao risco a fim de obter vantagens competitivas.

Realizadas as considerações, tem-se que risco e crise são conceitos que se relacionam, sendo a crise um evento decorrente de uma situação de risco. Tendo como base que as organizações estão expostas aos mais diversos cenários de risco (citados posteriormente), conclui-se que a crise é um elemento que deve ser considerado uma probabilidade no meio organizacional. Se as empresas buscam visibilidade e fortalecimento da imagem e da reputação, ao mesmo tempo em que estão inseridas em um contexto de crise em potencial, tem-se a confiança como um ativo de relevante importância da gestão organizacional. Discute-se, a seguir, sobre a noção de confiança em cenários de risco, buscando associá-la à crise e à reputação.

3.2.2 Confiança: entre o risco, a crise a reputação

No do cenário onde estão inseridas, as empresas vendem não apenas produtos, mas também confiança: produtos ou serviços em que se possa confiar. A qualidade do que a empresa oferece não é mais visto como um diferencial – é uma obrigação. Por esse motivo, em frente à concorrência de mercado, a confiança tornou-se um ativo importante para o meio organizacional.

O desencadeamento de crises nas últimas décadas implicou esse novo posicionamento. Como exemplos: desastre de Bhopal, afundamento da plataforma P-36, crise financeira de 2008, queda do voo Air France 447, contaminação de alimentos, entre diversos outros¹⁴. Por isso, ao consumir uma bebida, ao escolher viajar em uma companhia aérea, ou a investir em ações na bolsa de valores, o cliente pressupõe confiar na empresa que lhe oferece tal serviço.

Susskind e Field (1997, p.99), seguindo um viés sociológico, consideram a confiança “[...] um tipo de comportamento que permite aos indivíduos relacionar-se de maneira cooperativa e recíproca, a fim de suprir carências materiais, atender a necessidades sociais, tais como amizade ou *status*, e estabelecer uma identidade individual na sociedade”.

O sociólogo contemporâneo Anthony Giddens relaciona o conceito de confiança ao de credibilidade ao afirmar que confiança pode ser vista como “[...] crença na credibilidade de

¹⁴ Rosa aborda esses e outros casos de crises no livro *A Era do Escândalo* (ROSA, Mario. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem.** São Paulo: Geração Editorial, 2003).

uma pessoa ou sistema, tendo em vista um dado conjunto de resultados ou eventos, em que essa crença expressa uma fé na probidade ou amor de outro ou na correção de princípios abstratos” (GIDDENS, 1991, p.44-45).

Rosa (2001) destaca a credibilidade como um ativo de reserva das organizações que deve ser administrado e preservado como um crédito: precisando, conta-se com a credibilidade. Para o autor, “[...] credibilidade é uma poupança que se faz nos tempos de tranquilidade para dispor desse recurso na hora do contratempo” (ROSA, 2001, 157).

Ainda, Giddens (1991) afirma que a confiança não equivale a ter fé na credibilidade, mas sim, que ela é o que deriva da fé. Em outras palavras, a confiança é o que liga a fé e a crença. Assim, outro termo próximo à confiança é a crença. Apesar de parecerem sinônimos, Giddens, sob a ótica de Luhmann, os distingue. “A confiança pressupõe consciência das circunstâncias de risco, o que não ocorre com a crença” (GIDDENS, 1991, p.41). Ou seja, a confiança pressupõe que o indivíduo considere as alternativas. Já a crença volta-se a algo tido como certo. Por exemplo: as pessoas têm a crença (e não a confiança) de que os carros não deixarão seu percurso no meio da rua para subir na calçada e as atropelar.

A confiança nas pessoas, ou nas organizações, é denominada, por Nooteboom (2006), ‘confiança comportamental’ (*behavioural trust*). Essa relação apresenta diferentes aspectos. Pode-se confiar pela competência (*competence trust*) ou pela intenção (*intentional trust*). A confiança na competência refere-se a atributos técnicos, cognitivos e comunicacionais. No âmbito organizacional, também se refere à competência tecnológica, comercial, organizacional e gerencial. Já a confiança intencional implica as intensões em um relacionamento, e, assim, observa-se a presença do oportunismo.

Com relata Nooteboom (2006), a confiança nas organizações deve-se a competências e/ou a intensões. O autor explica que as organizações, em si, não possuem intensões. No entanto, são norteadas por objetivos e podem tentar fazer com que seus funcionários tenham suas intensões voltadas a servir esses interesses.

Giddens (1991) aponta duas espécies de “confiabilidade”. Uma refere-se a indivíduos que se conhecem e, com relacionamento de longo prazo, substanciam motivos que os levam a confiar um no outro. A outra espécie também envolve fidedignidade e credenciais que levam à confiança, no entanto, não pressupõe o encontro com o indivíduo ou com os grupos. O autor considera que essa “confiança em sistemas abstratos” está ligada à natureza das instituições modernas. Logo, sobre a confiança em instituições, tem-se que:

A fidedignidade conferida pelos atores leigos aos sistemas peritos não é apenas uma questão – como era normalmente o caso no mundo pré-moderno – de gerar uma sensação de segurança e respeito de um universo de eventos independentemente dado. É uma questão de cálculo de vantagem e risco em circunstâncias onde o conhecimento perito simplesmente não proporciona esse cálculo, mas na verdade *cria* (ou reproduz) o universo de eventos [...] (GIDDENS, 1991, p.96, grifo do autor).

Seguindo a discussão, o autor propõe que “[...] risco e confiança se entrelaçam, a confiança normalmente servindo para reduzir ou minimizar os perigos aos quais estão sujeitos tipos específicos de atividade” (GIDDENS, 1991, p.45-46). Observando que os termos são interconectados, Nooteboom (2006) infere que, em uma relação na qual existam partes cedentes ao risco, existe a possibilidade de as expectativas não serem atendidas. Mas, ainda assim, a parte que cede/aceita o risco espera que ocorra o melhor (ou que o pior não se concretize).

Patrícia Teixeira (2011), ao analisar a relação entre confiança e os riscos alimentares, em dissertação de mestrado, aponta que:

Ações de confiança servem para reduzir os riscos. Indivíduos se sentem seguros quando sistemas comprovam que seus procedimentos são certificados, possuem padrão de qualidade e oferecem garantias de que sua produção não oferece riscos à saúde e ao meio ambiente. A manutenção dessa confiança também se torna fundamental, pois sua construção é um processo de várias ações para se chegar à escala de reputação confiável (TEIXEIRA, 2011, p.39).

Tem-se, assim, que a confiança pode ser um elemento decisivo para assegurar a imagem e a reputação de uma empresa em situações de crise. Ressalta-se, porém, que o gerenciamento dos riscos não se limita ao alcance da organização. Beck (2002) aponta que quando os perigos apresentam-se, tanto as instituições que são responsáveis pelo evento, como as que não são, se veem diante de um cenário no qual o público passa a exigir segurança. Pressiona-se, por um lado, o aumento da segurança. E, por outro, tem-se as expectativas e a atenção elevadas. Ou seja, nesses casos, o menor sinal de perigo (mesmo que esse não se concretize) é motivo de alerta para o público.

Dessa forma, infere-se que a relação de confiança implica reciprocidade: a sociedade aceita o risco oferecido por uma organização, ao passo que a organização busca atender às expectativas dessa sociedade. Elinor Ostrom (2005), em suas pesquisas, disserta sobre a

confiança e a reciprocidade. Para tanto, a pesquisadora critica a perspectiva discutida pelo biólogo norte-americano Hardin em *A Tragédia dos Comuns*.

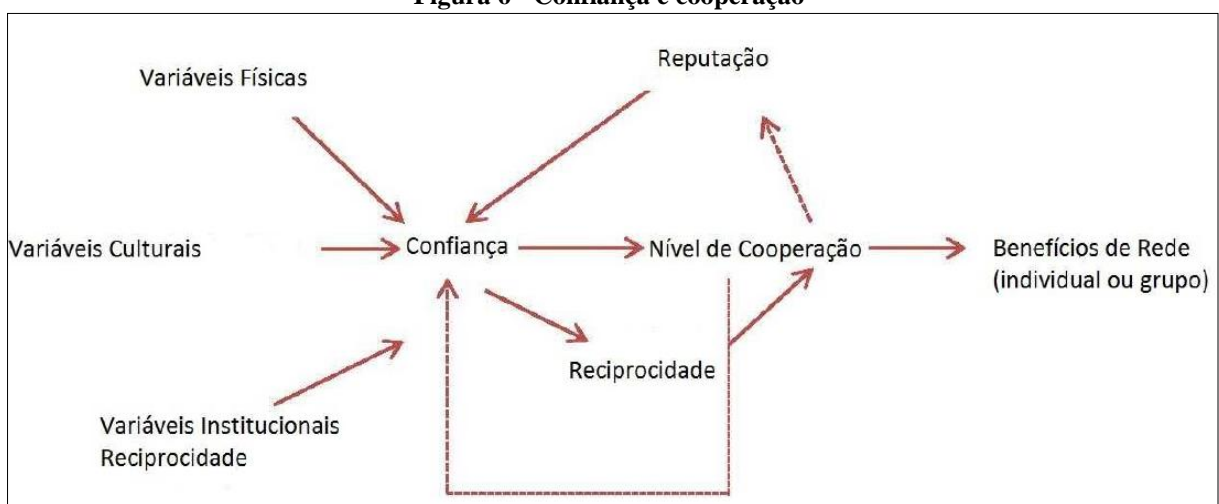
Hardin (1968) argumenta que o “bem comum” gera conflito. Para exemplificar, vale-se da situação hipotética: cada indivíduo possui um gado em um pasto aberto (bem comum); se um pastor acrescentar um gado a esse pasto, ganhará todas as vantagens enquanto que as desvantagens serão compartilhadas entre todos que utilizam o pasto. Assim, ao colocar um gado, os outros pastores farão o mesmo até que o “bem comum” seja extinto. Tem-se, então, um cenário de competição e não de colaboração.

Para Ostrom (2005), a reciprocidade é explicada pela confiança mútua. Essa confiança é considerada uma norma moral internalizada, a qual se caracteriza pela vontade de cooperar. Por meio disso, a autora aponta que são possíveis outras formas de comportamento humano, que não o proposto por Hardin. Assim,

A confiança de que os outros também serão recíprocos está altamente correlacionada às normas estabelecidas entre os sujeitos e também afetada pela informação disponível sobre a reputação dos demais jogadores e suas estimativas de risco de aumentar a confiança, dada a estrutura de uma situação particular. (OSTROM; WALKER, 2005, p.49)

Para compreender a confiança, Ostrom e Walker (2005) propõem um esquema apresentando variáveis físicas, culturais e institucionais que se refletem na mesma (Figura 6).

Figura 6 - Confiança e cooperação



Fonte: Ostrom e Walker (2005)

Diante do exposto, observa-se a confiança como aliada às organizações. No que tange às crises, uma organização na qual o público confie tem mais probabilidade de ter um julgamento favorável da opinião pública no caso de um risco concretizar-se, assegurando sua imagem e reputação. Realizadas essas considerações, discorre-se, a seguir, sobre a noção de crise organizacional.

3.2.3 Crise organizacional

Conforme apresentado anteriormente, o conceito de risco é vinculado ao de crise, pois, uma vez que os riscos não são evitados, podem desencadear-se em crises. Riscos ambientais, sociais, tecnológicos, financeiros, entre outros, estão presentes no cotidiano das organizações; em maior ou em menor intensidade e frequência. As crises podem acontecer em qualquer instituição: pública ou privada, de pequeno ou de grande porte. E as consequências podem variar e interferir tanto no desempenho econômico quanto na imagem e na reputação da organização.

Partindo do pressuposto que uma crise pode refletir-se negativamente na opinião pública, vale-se da reflexão de Roberto Neves sobre a conceituação do termo crise:

Crise Empresarial com a Opinião Pública é uma situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à Opinião Pública (NEVES, 2002, p.15).

Com esse conceito, o autor destaca quatro elementos que fundamentam as crises: a responsabilização da organização, os interesses afetados, os *stakeholders* e a repercussão negativa junto à opinião pública.

As crises com a opinião pública sempre existiram, lembra o autor. Ao comparar as crises atuais com as de séculos anteriores, nota-se que o avanço tecnológico e a evolução da conscientização social provocaram mudanças. Com isso, a opinião pública também mudou seu perfil: “melhorou sua capacidade de organizar-se, de reivindicar e de participar” (NEVES, 2002, p.16). Destaca-se, também, que a opinião pública raramente julga uma organização com base em fatos, mas, sim, baseada em percepções, estereótipos e emoções.

Apesar de ser conceituada como um evento súbito, Shinyashiki (2006) lembra episódios que, de forma geral, indicam que as crises apresentam um processo progressivo. Como exemplo, o atentado terrorista de 11 de setembro de 2001: para o público, a

manifestação aconteceu nesse dia, mas o governo e o exército americanos percebiam sinais de que o perigo crescia progressivamente. Outro exemplo são os casos de assédio repercutidos na mídia: geralmente, o assédio ocorre diversas vezes até que a queixa seja feita e o fato repercute na mídia, quando então ganha visibilidade e surge a crise.

Neves (2002), ao questionar o motivo pelo qual as crises acontecem, destaca a “causa das causas”. O autor observa que “[...] normalmente, as crises são causadas pela convergência de fatores humanos, tecnológicos, ambientais, organizacionais” (NEVES, 2002, p.51). Para compreender, o exemplo: quando a embarcação *Bateau Mouche IV* afundou em 1988, a causa da crise não foi o naufrágio, nem o excesso de passageiros. Iniciou, muito antes, quando o órgão responsável deixou de vistoriar a empresa.

Teixeira (2011) lembra que as crises não envolvem apenas problemas de produção e de qualidade, mas também situações que emergiram com a globalização, como: fusões, crises econômicas, desvio de dinheiro, demissões, etc.

Há, também, riscos que independem do homem para se tornarem crise, como é o caso dos desastres naturais. A falta de energia elétrica pode interromper processos petroquímicos e causar sérios danos à indústria e, conseqüentemente, ao meio ambiente. Assim como enchentes ou furacões podem destruir construções. O fato é que, conforme apontado por Douglas (2012) anteriormente, a sociedade tende a responsabilizar alguém (pessoa ou instituição) pelos riscos.

Segundo Shinyashiki (2006), apesar de eventos naturais serem incontrolláveis, é possível desenvolver métodos para reduzir seus efeitos. Como exemplo, o autor cita que, devido às ameaças de desastres naturais no Japão, adotaram-se técnicas de construção de envergaduras mais resistentes. Logo, antecipar cenários e prever seu gerenciamento são atitudes fundamentais para a sobrevivência das organizações.

Apesar de não ser possível conhecer todos os perigos e os riscos aos quais a sociedade está exposta, é consenso que o cenário, hoje, é propício ao desencadeamento de crises organizacionais. Crises decorrentes de gestão ineficiente, de problemas técnicos ou, ainda, de causas naturais, são eventos que podem ser alvo da opinião pública.

Eduardo Prestes Alves (2007), ao analisar o cenário contemporâneo, afirma que as organizações “[...] vivenciam diariamente problemas operacionais oriundos de situações inerentes ao negócio e recebem ataques e acusações, verdadeiras ou falsas, envolvendo seus produtos, sua imagem, reputação, marca e seu futuro” (ALVES, 2007, p.89). Ou seja, como já

mencionado, uma crise pode refletir não apenas em questões financeiras, mas também nos ativos intangíveis, como a marca e a reputação.

Neves (2002) sugere que, em uma crise, a empresa pode sujeitar-se a perder tudo (dinheiro, tempo, saúde), menos a reputação. Isso porque é mais fácil recuperar dinheiro que refazer a reputação, além de que, “[...] a “reputação” é a única alavanca que uma empresa tem após uma crise para trazê-la de volta ao mundo dos bons” (NEVES, 2002, p.23).

Diante disso, o referido autor destaca os principais constituintes que uma organização deve ter para enfrentar situações de crise: credibilidade, reputação, bons antecedentes e boa vontade. Ou seja: boa imagem empresarial. A imagem não impossibilitará uma empresa de envolver-se em uma crise com a opinião pública. No entanto, ajudará no enfrentamento da situação, economizando tempo e recursos financeiros. “Se tiver credibilidade, mesmo que a empresa seja culpada, vai encontrar mais tolerância por parte da mídia e dos outros públicos” (NEVES, 2002, p.23). Se não tiver, mesmo que seja inocente, enfrentará maiores impasses para se recuperar.

Se, por um lado, as organizações buscam fortalecer suas reputações por meio de visibilidade (patrocínios, anúncios, ações, promoções), por outro, a exposição as tornam mais suscetíveis às crises. Com o advento da globalização e do desenvolvimento tecnológico, Rosa (2006) destaca que o mundo parece estar menor, com as pessoas mais próximas. Com isso, as informações não se limitam a barreiras físicas: podem alcançar todo o mundo causando consequências negativas quanto à percepção, em uma velocidade superior à capacidade de resposta. O autor nota que, com isso, um erro pode comprometer a reputação em escala maior do que a organização pode prever.

No âmbito da tecnologia e da internet, as mídias digitais potencializam a opinião pública. Conforme observam Ivone Oliveira, Márcio Simeone Henriques e Maria Aparecida de Paula (2011), as mídias digitais servem tanto para que as estratégias organizacionais ganhem visibilidade, quanto para que a sociedade possa expor seu posicionamento em relação às organizações. Assim,

Os meios digitais trazem consigo, portanto, um potencial inteiramente novo para a expressão pública dos cidadãos – canais por onde a troca de opiniões pode se dar à vista de outros, ou de todos. Desta maneira, possibilitam também uma visualização rápida e direta de correntes de opiniões de públicos que se vêem afetados por qualquer problema e por ali expressam suas ideias (OLIVEIRA; HENRIQUES; PAULA, 2011, p.173).

Diante do avanço tecnológico e, conseqüentemente, da velocidade na qual a informação flui, Oliveira (2007) destaca que a visibilidade das organizações ampliou-se. O autor reconhece o papel da internet nesse cenário: por um lado, essa tecnologia é aliada à comunicação organizacional já que é um meio de divulgação sem filtros (ou seja, a empresa pode definir como será sua exposição). Por outro, as mídias digitais permitem a divulgação de informações, por qualquer pessoa, o que pode gerar o início de uma crise para a empresa.

Segundo Neves (2002), a internet permite o acesso e a participação de qualquer pessoa. Por esse motivo, no que tange às organizações, é muito difícil que seus feitos sejam escondidos e eximidos do julgamento da opinião pública. Desse modo, o gerenciamento das crises é agravado com o fácil acesso à informação e à velocidade com que ela se desloca.

Rosa afirma que “[...] o computador, a Internet, a tecnologia digital, tudo isso são criações humanas que estão criando novas formas de expor as reputações humanas, fabricando um novo contexto à nossa volta, o que exige de nós uma rapidez muito maior de auto-reinvenção” (ROSA, 2006, p.191).

Sobre os *blogs*, Carvalho et al. afirma que “[...] estes canais favorecem a percepção e análise de riscos, pois se constituem como ambientes onde sinais de advertência sobre fragilidades organizacionais podem ser identificados [...]” (CARVALHO et al., 2006, p.425). Por esse motivo, o monitoramento das redes digitais - não apenas *blogs*, mas também fóruns de discussão, redes sociais, etc. - deve incluir o planejamento da comunicação organizacional. Esse monitoramento não deve limitar-se aos canais da empresa, pois a manifestação da opinião pública pode dar-se em diversos meios online.

Para melhor compreensão do cenário de crises empresariais, vale-se da observação de Sodré (2009) no que tange aos aspectos que tornam a crise uma notícia. Para o autor, recebem atenção da mídia as crises que envolvem muitas pessoas, que colocam em risco o meio social e/ou ambiental, que causam impactos no presente e no futuro, que envolvem governo ou entidades ou, ainda, crises que questionam o caráter da empresa. Com base no exposto pelo autor, são essas as características que tornam uma crise alvo da opinião pública.

Neves (2002) reforça que a repercussão negativa é um fator fundamental na definição de crise com a opinião pública. Essa repercussão não requer, necessariamente, registro pela imprensa: pode ser discreta e acontecer em determinado universo. Porém, ao chegar à imprensa, a repercussão negativa é amplificada e ganha “seguidores”, fazendo com que a informação propague-se rapidamente. Por isso,

[...] as crises que não têm publicidade são mais fáceis de serem gerenciadas do que aquelas que estão na mídia. Não que sejam mais fáceis de serem resolvidas. É que, no caso de não haver publicidade, a energia dos que cuidam do problema é concentrada no mérito. Nas questões discutidas em público, é necessário gerenciar também a mídia. Normalmente, gasta-se mais energia com ela do que com o problema em si. (NEVES, 2002, p.136).

Sobre a imprensa, Muarrek (2005, p.47) observa que as crescentes pressões econômicas, a necessidade de investimento, as mudanças no perfil do público, bem como as atuais demandas dos atores sociais, expõe a imprensa a um confronto: “[...] por um lado, com a necessidade de manutenção do debate público que anima o sistema democrático e, por outro, com a lógica econômica e política que anima o escândalo político e corporativo [...]”.

Retomando a afirmação de que os riscos e as ameaças fazem parte do meio organizacional (podendo estar presente na empresa, no produto, na legislação, no relacionamento, etc.), Kunsch (2003) ressalta a necessidade de um trabalho preventivo de crise, no qual o planejamento deve incluir a gestão organizacional estratégica.

Ao abordar as quatro funções de relações públicas, já citados no capítulo referente à comunicação organizacional, o gerenciamento de crises é uma função essencial de relações públicas. Segundo a referida autora, “[...] é uma função política, pois pressupõe negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que as organizações possam ter no relacionamento com os públicos no ambiente social” (KUNSCH, 2003, p.111).

Reforça-se a ideia do gerenciamento ao lembrar que, quando mal administradas, salienta Neves (2002), as crises podem causar: danos à reputação da empresa e/ou dos seus executivos, danos à credibilidade do negócio (e à reputação da atividade), perda da lealdade dos empregados, perda de negócios (consumidores e contratos), redução da lucratividade, problemas gerenciais, queda da produtividade, custos financeiros (multas, indenizações, anúncios, etc.), e, por fim, abalos na reputação organizacional.

Em treinamento empresarial de gestão de crise, Eduardo Prestes (informação verbal)¹⁵ distinguiu o gerenciamento de emergência e o gerenciamento de crise. O primeiro termo refere-se à ação que deve ocorrer no momento em que um acidente acontece. Por exemplo, em um incêndio, o gerenciamento de emergência mostra-se com a atuação da brigada de bombeiros na tentativa de deter o fogo. Esse gerenciamento caracteriza-se pela ação rápida, com pouca discussão para tomada de decisões. No caso do incêndio, a equipe pode reunir-se

¹⁵ Abordagem exposta em treinamento realizado em 09 de outubro de 2013, no Polo Petroquímico de Triunfo, RS.

para definir qual o melhor acesso ao local, no entanto, informações como o tipo de extintor a ser utilizado são tomadas anteriormente à situação.

Já o gerenciamento de crise acontece após a emergência, quando é possível analisar, mesmo que previamente, o cenário. Seguindo o exemplo, esse gerenciamento ocorreria após o incêndio. As estratégias devem ser discutidas em um comitê (formado e preparado anteriormente) e, apesar da necessidade de ação rápida, tem-se tempo para avaliar e definir as melhores ações de acordo com o ocorrido.

A gestão de crises é uma disciplina nova e, até então, pouco explorada, principalmente no que tange à comunicação. Por isso, a bibliografia acerca do tema é limitada, baseada em crises já vivenciadas por organizações.

Com base no *Disaster Recovery Institute Internacional*, Waltemir Melo (2007) disserta acerca das fases de um programa preventivo de gerenciamento de riscos: pré-planejamento, desenvolvimento e implementação, e pós-implementação.

A primeira fase, o pré-planejamento, consiste: na formação de um comitê de gerenciamento de crises, no qual cada membro assume uma função; no levantamento, avaliação e definição do controle dos riscos; e no impacto dos riscos à organização. Nesta fase, analisa-se a vulnerabilidade com a finalidade de identificar as ameaças da empresa. Essa análise compreende duas linhas. Uma delas é a técnica, baseada na periculosidade do processo produtivo, na localização, no transporte, etc. A outra é empírica: “baseia-se na percepção do quadro funcional quanto à vulnerabilidade da empresa em relação aos riscos e à possibilidade de enfrentar crises, bem como no levantamento das crises já enfrentadas pela organização” (MELO, 2007, p.122). Na fase de pré-planejamento, a comunicação é dirigida à informação e à sensibilização do público sobre o projeto.

Detectados os riscos, segundo o referido autor, esses devem ser quantificados e hierarquizados. Na fase de desenvolvimento e implantação, deve-se avaliar o impacto que podem causar, bem como a probabilidade de ocorrência. O cruzamento desses dois dados determinará a política e estratégia a serem adotadas no gerenciamento dos riscos. Desenvolve-se, nesta etapa, programas de controle dos riscos, procedimentos a serem adotados em cenários de crise, bem com a implementação do programa preventivo de administração de crises, baseado em manual elaborado previamente. Durante o desenvolvimento, a comunicação assume caráter informativo. Já na implantação, é “precedida por campanhas de comunicação para conscientização e motivação do quadro funcional com o objetivo de dar informações sobre o projeto e conquistar sua participação” (MELO, 2007, p.124). Junto à

comunidade, atenta-se a questão de não deixar dúvidas quanto a intenções da organização. Os conceitos de segurança devem ser reforçados, junto aos de gerenciamento de crises.

A pós-implementação do programa abrange treinamento de *stakeholders*, simulação de cenários de crise, multiplicação do relacionamento com o público externo, além da coordenação e desenvolvimento de ações com autoridades envolvidas no programa. A complexidade desta fase detém-se no envolvimento e comprometimento dos públicos com o projeto. A comunicação é responsável por transmitir confiança atuando na mudança da percepção dos riscos por parte dos públicos, além de desenvolver ações para garantir sua participação efetiva. O autor destaca que “[...] o trabalho implica na conscientização da comunidade quanto ao perigo de estar próxima de uma área de risco e o treinamento de seus membros para saberem como agir” (MELO, 2007, p.125).

Rinaldi e Barreiros (2007) apontam que comunicar os riscos pode contribuir com o diálogo e o consenso das partes interessadas, de forma que ocorra a convergência de interesses. Sobre a comunicação de riscos, afirmam que “[...] deve ser um processo de comunicação e não deve restringir simplesmente a mensagem sobre riscos, mas acima de tudo, a uma afirmação sobre segurança” (RINALDI; BARREIROS, 2007, p. 144). Com isso, os autores observam que a comunicação, nestes casos, como parte da estratégia organizacional, auxilia na construção da confiança e da credibilidade já que busca informar ao público aquilo que as informações técnicas deixam dúvidas.

Como pode ser constatado, a gestão de crise envolve as ações planejadas pela empresa em momentos de normalidade. Esse planejamento é fundamental, visto que, em momentos de crise, as organizações não conseguem pensar e agir da melhor forma porque estão sob a pressão dos impactos que podem desencadear-se. Teixeira (2011, p.121) aponta que “[...] no caso da crise, a gestão elabora o processo de planos de ações de todas as etapas e, quando uma crise se desencadeia, chama-se gerenciamento de crise o processo de aplicação dos planos anteriormente traçados”.

Infere-se que gerenciamento de crises (no viés comunicacional) baseia-se em estratégias previamente definidas. Segundo Kunsch (2006), o planejamento estratégico visa a excelência e a eficácia da comunicação nas organizações. A autora destaca o papel das relações públicas como sendo fundamental para a análise da real situação da organização diante do ambiente e do mercado no qual a sociedade encontra-se.

Com o planejamento estratégico é possível fazer uma análise ambiental externa, setorial ou de tarefa e interna, chegando-se a um diagnóstico organizacional capaz de indicar as ameaças e as oportunidades, os pontos fracos e os pontos fortes, ou seja, traçar um perfil da organização no contexto econômico, político e social. (KUNSCH, 2006, p.129)

Através do estudo do ambiente, segundo a autora, a organização poderá avaliar sua situação, rever valores corporativos, elaborar políticas, traçar objetivos e estratégias, bem como implementar ações. Kunsch (2006) destaca a importância do ambiente no planejamento estratégico ao comparar com antigamente, quando o planejamento caracterizava-se apenas como financeiro.

Além disso, para a autora, a função estratégica possibilita a abertura de canais de comunicação entre a organização e seus públicos, “[...] em busca de confiança mútua, construindo credibilidade e valorizando a dimensão social da organização [...]” (KUNSCH, 2006, p.130). Assim, com base na pesquisa e no planejamento, as relações públicas devem atuar com estratégias comunicacionais que prevejam e enfrentem as reações da opinião pública diante da organização.

Outra perspectiva de estudo sobre estratégias é desenvolvida por Pérez (2006). O autor propõe a Nova Teoria Estratégica ao criticar a artificialidade, a linearidade e o excesso de racionalidade dos modelos de estratégias organizacionais. Nessa crítica, Pérez questiona o termo “planejamento estratégico”: segundo o autor, não se torna estratégico um planejamento; o que se faz é planejar uma estratégia. Inclui ao planejamento as noções de: cultura, comunicação, conectividade, emoção, transdisciplinaridade e co-evolução.

O *Modelo Estrategar*, pesquisado pelo referido autor, realiza-se por meio de “sete chaves”, que buscam imitar os processos mentais que os seres humanos seguem para formular suas estratégias. Brevemente analisando-as: a primeira chave indica que não se deve renunciar nenhuma capacidade (além da razão, vale-se da intuição). A segunda chave refere-se à ideia de que se deve, primeiramente, olhar para o futuro (objetivos), para então pensar a estratégia. O terceiro ponto destaca que se deve ter consciência que o mundo está sempre em movimento, ou seja, há permanentes problemas e oportunidades.

A próxima chave, a quarta, refere-se à importância de dobrar o diagnóstico. Ou seja: primeiro a intuição e a emoção apontam o pré-diagnóstico, depois se responde seu significado, intenções, sentidos e consequências. A quinta chave indica a necessidade de novos métodos, devido aos novos paradigmas. Esses métodos devem ser, segundo o autor, menos fragmentadores: estuda-se o todo, não as partes. A sexta chave evidencia que, como há

distintos caminhos para se alcançar um objetivo, deve-se pensar no maior número de alternativas possíveis. Por fim, a sétima chave destaca a importância da escolha, do monitoramento, da avaliação e da correção em tempo real, devendo-se ser flexível e tendo, sempre, um plano “b”.

Diante do exposto, observa-se que o conceito de estratégia tem sido questionado e novas perspectivas sobre a temática são estudadas. O mesmo acontece com o cenário das crises: os conceitos e as teorias são reformuladas diante das mudanças que envolvem as organizações e a sociedade. No entanto, é possível inferir que a eficácia do gerenciamento de crise deve-se, principalmente, a elaboração de estratégias que são elaboradas com base no contexto e na percepção social.

Após a reflexão teórica, a seguir expõe-se a metodologia utilizada na pesquisa, a fim de atender aos objetivos propostos.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são explicitados os métodos de análise utilizados a fim de atender aos objetivos do trabalho. Optou-se pelas metodologias de Análise de Conteúdo (AC), sob a perspectiva de Bardin (1977) e de Hermenêutica de Profundidade, sugerido por Thompson (2002).

Partiu-se da curiosidade em compreender a comunicação em cenários de riscos. Com as leituras sobre as temáticas já abordadas aqui, delimitou-se como pilares do trabalho: risco, confiança, crise e reputação. Assim, para a realização da pesquisa, fez-se um breve levantamento de empresas que, em primeira análise, apresentam situação de risco e, logo, a possibilidade de crise.

Para tanto, realizou-se pesquisa exploratória, que é definida, segundo Gil (2008), como uma pesquisa que objetiva desenvolver e esclarecer conceitos, a fim de formular problemas e hipóteses mais precisas. A pesquisa exploratória permite que o pesquisador tenha uma visão mais geral de determinado fato. Logo, dessa pesquisa resultaram como opções de estudo: Polo Petroquímico de Triunfo, Refinaria Riograndense, Usina Hidrelétrica Belo Monte e instalações da Petrobrás do Rio de Janeiro.

Após pesquisa exploratória, constatou-se que, dentre as instituições pré-selecionadas, a construção da Usina Hidrelétrica Belo Monte destaca-se pela visibilidade midiática e por constantes críticas. Viu-se, então, característica fundamental para análise: é uma obra que apresenta riscos (sociais e ambientais) que podem desencadear-se em crises, nas quais seria benéfico à instituição ter a reputação consolidada.

Desde então, passou-se a pesquisar, por técnica exploratória¹⁶ e, posteriormente, documental (conceituação a seguir), sobre a UHE Belo Monte. Diante das limitações geográficas, optou-se pelo cenário online. Mas não apenas por esse motivo: situou-se a pesquisa no ambiente digital devido ao contexto organizacional que surge com a ascensão do meio online. Observa-se que esse cenário ainda é novo para as organizações, que precisam compreender suas possibilidades e limitações.

Para contextualizar o assunto, realizou-se análise documental, a qual, segundo Moreira (2005), consiste em identificar e verificar documentos com determinado objetivo. No entanto, não se restringe à avaliação de textos: serve como método para contextualizar fatos,

¹⁶ Pesquisa exploratória como um estudo preliminar para familiarização com o fenômeno investigado.

introduzindo novas perspectivas. Dessa forma, a pesquisa exploratória mostra-se como primeira aproximação à temática da UHE Belo Monte e, posteriormente, tem-se a análise documental como forma de contextualização do assunto, sob diversas perspectivas.

Diante dos materiais pesquisados (*sites, blogs, documentos, notícias, etc.*), optou-se por delimitar a pesquisa ao *Blog Belo Monte*. A escolha justifica-se pelo interesse nas características da ferramenta, abordadas no referencial teórico. Além disso, observa-se que o *Blog Belo Monte* é sugerido como um ambiente para expor informações do dia-a-dia do empreendimento, remetendo à ideia de aproximar sociedade e organização. Considera-se o *blog* um suporte apropriado para a realização da pesquisa, já que se busca analisar um possível cenário de risco e de crise com a opinião pública.

A fim de verificar os conceitos acionados pela comunicação organizacional, no *blog*, optou-se pela análise de conteúdo. Segundo Bardin (1977, p.38), essa análise compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Destaca-se, de acordo com a autora, que a análise de conteúdo lida com mensagens a fim de encontrar indicadores que permitam sua compreensão sobre outra realidade, ou seja, é uma interpretação das entrelinhas da mensagem.

A realização da pesquisa orientou-se pelo esquema proposto pela referida autora, o qual se organiza em três fases cronológicas (ANEXO D). (1) Pré-análise: compreende o planejamento do trabalho, ou seja: o objetivo desta fase, além de escolher os documentos que serão analisados, é formular hipóteses para a elaboração de indicadores para a interpretação final. (2) Exploração do material: consiste na análise do material; a codificação é realizada com base em regras formuladas previamente. (3) Tratamento dos resultados e interpretações: nesta fase, faz-se o tratamento dos dados brutos, de forma que esses se tornem significativos e válidos. É a partir desses resultados que o analista propõe inferências.

Assim, para formação da amostragem da análise de conteúdo, selecionaram-se as publicações de janeiro a agosto 2013. Inicialmente, a análise é realizada nos títulos de cada postagem, por meio dos quais é possível classificá-las em categorias. Não obstante, realizou-se leitura flutuante dessas postagens, a fim de propiciar mais consistência à categorização. O *corpus* da pesquisa compreende, logo, o título de 120 postagens, correspondendo a 100% das publicações do período.

Após identificação dos conceitos, por meio da análise de conteúdo, aprofundou-se a pesquisa em materiais que apresentam situações que possam vir a comprometer a imagem da

organização. Para tanto, utilizou-se a análise hermenêutica de profundidade, proposta por Thompson (2002). O autor estabelece a teoria da hermenêutica a fim de analisar as formas simbólicas¹⁷ manifestadas pelos meios de comunicação de massa.

A análise estrutura-se em três fases que se interligam: análise sócia histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação. A primeira fase, análise sócio histórica, refere-se à compreensão dos contextos sociais, culturais e históricos. Para essa análise, Thompson (2002) elenca cinco elementos que devem ser perseguidos: situações espaço-temporais (características do lugar e do tempo em que as formas simbólicas são produzidas e recebidas pelo público), campos de interação (reconstrução do ambiente de constituição das instituições), instituições sociais (influências na produção e/ou apropriação das formas simbólicas), estrutura social (relações que caracterizam as instituições) e meios técnicos de construção e transmissão (como a forma simbólica se manifesta). Segundo o autor, são esses elementos que originam o conjunto de símbolos e as intenções existentes nas formas simbólicas.

A análise formal ou discursiva é a dimensão de análise considerada o foco central. Essa fase compreende o momento de análise das estruturas da forma simbólica. Para tanto, o autor apresenta possibilidades de análise: semiótica, sintática, narrativa, argumentativa e/ou de conversação. Por fim, a fase de interpretação/reinterpretação compreende a etapa em que os significados são recriados com base nas etapas anteriores.

Conforme mencionado anteriormente, as fases estão interligadas e, por esse motivo, tem-se que a interpretação/reinterpretação ocorre não apenas como uma etapa isolada de conclusão, mas também durante as demais dimensões, enquanto a análise é construída.

Por se tratar de um trabalho de conclusão de curso da graduação, destaca-se a variável tempo para realização da pesquisa. Com isso, não se pretende, neste momento, adentrar em certas questões abordadas por Thompson como, por exemplo, as relações de poder e as ideologias. Aqui, objetiva-se analisar o posicionamento da organização – UHE Belo Monte – em situações de conflito. Devido ao caráter interpretativo, viu-se na hermenêutica a metodologia apropriada para realização da pesquisa.

¹⁷ Thompson (2002) apresenta cinco aspectos que caracterizam as formas sociais: o aspecto intencional (as formas sociais são produzidas por e para um sujeito, o que pressupõe uma intenção), o aspecto convencional (já que envolvem aplicação de regras e códigos, como a linguagem), o aspecto estrutural (elementos convenientemente estruturados/organizados), aspecto referencial (as formas simbólicas fazem referência a algo/alguém) e, por fim, ao aspecto contextual (consideram os contextos de produção).

Assim, para realizar análise hermenêutica, delimitou-se uma sequência de materiais (formas simbólicas), identificadas por meio da pesquisa exploratória/leitura flutuante no *blog*. Justifica-se a escolha do *corpus* por se tratar de uma amostra representativa que é recorrente no suporte analisado. Dessa forma, tem-se para análise: (a) matéria publicada no jornal Folha de São Paulo, em 30 de julho de 2013, intitulada “*Ibama aponta falhas ambientais e prevê novo atraso em Belo Monte*”; (b) álbum publicado em 02 de agosto no referido jornal, cujo título é “*Os impactos de Belo Monte*”; (c) resposta à Folha de São Paulo, publicada pelo *Blog Belo Monte* em 05 de agosto; e, finalizando, (d) segunda nota publicada no *Blog Belo Monte* devido ao fato de o álbum “*Os impactos de Belo Monte*” não ter sido excluído do site.

Optou-se, na análise hermenêutica, pela dimensão descritiva da análise formal. Com essa dimensão é possível analisar como a história é contada. Ou seja, como se dá a sequência de fatos e/ou histórias do material analisado. A análise descritiva contribuiu para contextualizar a narrativa, de forma a compreender o posicionamento da organização em situação de conflito. Além disso, vê-se a possibilidade em relacionar as metodologias: tem-se análise de conteúdo para organizar e contextualizar o estudo, e a análise hermenêutica para compreender a narrativa e, logo, a situação de conflito.

A seguir, apresenta-se o desenvolvimento da pesquisa bem como a análise dos dados sob a ótica da teoria estudada, fim de atender aos objetivos propostos neste trabalho.

5 ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo expõe e analisa os dados obtidos na AC e na análise hermenêutica de profundidade. Apresentam-se, também, as considerações acerca do *Blog* Belo Monte, concluídas por meio das pesquisas exploratória e documental.

5.1 *BLOG* BELO MONTE: CANAL DE COMUNICAÇÃO DA UHE BELO MONTE

O *Blog* Belo Monte foi criado em 07 de fevereiro de 2011¹⁸. O ano é o mesmo em que foi concedida licença para instalações da usina. Meses depois, conforme exposto, iniciaram-se as obras. A partir da primeira postagem, não se observa padrão nem periodicidade de publicações; contudo, a atualização é frequente.

O *Blog* Belo Monte propõe-se a ser um canal distinto do site institucional, o que se observa por meio da pesquisa documental. A diferença inicia pelo nome e endereço das páginas: o site chama-se Norte Energia, já o *blog*, Belo Monte. O site disponibiliza informações sobre a empresa (diretoria, composição acionária, contatos, etc.), apresentando relações com investidores, notícias, documentos que vão desde a legislação a estudos, além de boletins informativos e fotos. Volta-se mais ao empreendimento e apresenta vídeos, maquete em 3D e cartilhas sobre a obra (ANEXO E).

Por outro lado, apesar de também disponibilizar informações e notícias, o *blog* mostra-se mais informal, com planejamento visual dinâmico, comparado ao site. Destaca as cores da bandeira do Brasil em sua programação visual. São utilizadas, ao fundo da página, a imagem de uma criança e de uma tartaruga, remetendo ao social e ao ambiental, além de outras imagens dispostas em banners e nas postagens. O *menu* principal conta com os seguintes setores: início, matérias especiais, meio ambiente, setor energético, galeria de vídeos, galeria de imagens, infográficos e assuntos do *blog* (ANEXO F).

Como destaque no *blog*, há um banner rotatório. Como publicação fixa¹⁹, têm-se três postagens: “A importância de Belo Monte para o Brasil”, “Belo Monte alagará terras indígenas?”, “Durante a seca, Belo Monte irá parar?”. São disponibilizados vídeos institucionais (direcionando ao YouTube), galeria de fotos, banco de imagens e acesso à

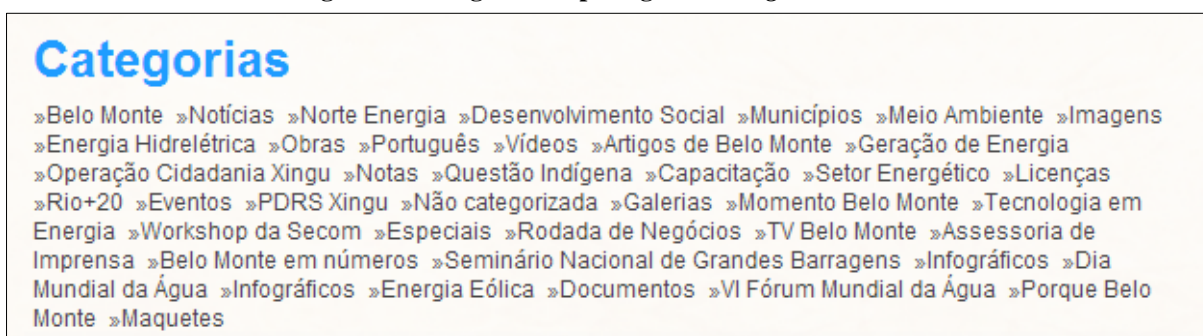
¹⁸ Primeira postagem disponível em <<http://Blogbelomonte.com.br/2011/02/07/pros-e-contras-do-setor-eolico/>> Acesso em: 08 set 2013.

¹⁹ Em 05 de setembro de 2013

cartilha sobre a UHE Belo Monte. O *blog* também possibilita que o internauta inscreva-se para receber, diariamente, artigos sobre a usina. Além disso, a página permite o direcionamento às redes sociais da empresa (Twitter, Facebook, YouTube, Flickr e Rss).

Como característico dos *blogs*, o *Blog* Belo Monte apresenta suas postagens em ordem cronológica, do mais recente ao mais antigo, totalizando dez publicações por página. Todos os setores apresentados na página inicial do *blog* direcionam-se a postagens (com exceção dos que se direcionam às redes sociais). Logo, as postagens não se limitam a notícias: há esclarecimento de dúvidas, informações, gráficos explicativos, etc. As postagens são categorizadas em quarenta grandes grupos (figura 7).

Figura 7 - Categorias de postagem do *Blog* Belo Monte



Fonte: *Blog* Belo Monte

As postagens possibilitam interação com *Facebook*, *Twitter* e *Google +* permitindo publicação nas redes sociais do internauta. O *blog* também permite a inserção de comentários; no entanto, percebeu-se que a publicação não é automática: passam por aprovação do moderador, o que pressupõe a filtragem do que é dito. Para esta constatação, realizou-se o teste: submeteu-se, em 10 de outubro, um comentário positivo e outro negativo em duas postagens distintas. No entanto, até início do mês de novembro de 2013, os comentários não haviam sido submetidos. Ao ler os comentários já publicados, observou-se que todos são positivos em relação à obra.

Além de o comentário não ser submetido imediatamente, o internauta deve confirmar que realizou a postagem, por meio do seu e-mail. Em primeira análise, tem-se a impressão de que o *blog* busca dificultar a publicação de comentários, já que, além de aguardar a confirmação de moderação, o internauta deve confirmar que a publicação.

Diante do posicionamento geográfico da UHE Belo Monte, tem-se o *blog* como um canal cujo alcance ultrapassa as barreiras físicas – uma das principais características do da

internet. Assim, seguindo a proposta do *blog*, a empresa pode comunicar-se com pessoas em diversas localidades e, com isso, divulgar informações sobre projetos e ações.

Por outro lado, o suporte analisado restringe a interação, que é um princípio fundamental apontado por autores como Primo (2008a, 2008b), Recuero (2004, 2009) e Carvalho et al (2006). Ao impor a aprovação do moderador, o *blog* interrompe o processo de comunicação. Sem essa interação, não há geração de relações nem construção de valores com seus públicos, conforme exposto por Recuero (2009). Logo, o *blog* resume-se a transmissão de informações em mão-única, sem o retorno do público leitor. Ou seja, há um retrocesso no que Marchiori (2008) aponta como evolução da comunicação: ao invés da interação a fim de criar comunidades, o *blog* pressupõe comunicação unidirecional.

Apesar de os comentários negativos não serem publicados, eles são recebidos pelos moderadores do *blog*. Isso possibilita à organização o monitoramento de sua imagem em relação a esse público. Pois, como afirmam Carvalho et AL. (2006), os canais digitais favorecem a percepção e análise de risco, uma vez que se pode monitorar o que é dito pelo público. Se houver eficácia no monitoramento, a organização tem base para a elaboração de estratégias e conceitos a serem utilizados nas postagens.

Com base nas características analisadas, observa-se que o *Blog Belo Monte* segue a linha de utilização apontada por Corrêa (2009), ou seja: é uma ferramenta utilizada como meio de divulgação de materiais para imprensa e de conteúdos genéricos e que, em geral, não apresenta comentários, a não ser os que favorecem a empresa.

A seguir, discorre-se sobre os conceitos identificados no *Blog Belo Monte*.

5.2 CONCEITOS DO *BLOG* BELO MONTE – ANÁLISE DE CONTEÚDO

Os materiais revelam que a UHE Belo Monte mostra-se como uma empresa **comprometida** com a região onde está inserida. Esse sentido ofertado pode ser constado pelas características das postagens: não se referem ao empreendimento, mas, sim, ao meio no qual a usina está situada. Além disso, as postagens não revelam apenas os feitos da empresa, como também informações que impactam sobre a realidade do local. Com isso, as postagens do *blog* caracterizam Belo Monte como um empreendimento que se preocupa com a região e que, além de importante para o desenvolvimento da comunidade, é comprometida com as causas locais.

Os sentidos ofertados são estabelecidos pela relação com a região, ou seja: o empreendimento chegou a um local onde a comunidade vive em situação de risco iminente, tanto na saúde, quanto na economia. Altamira ganhou visibilidade em função da instalação da usina; no entanto, essa visibilidade volta-se aos problemas sociais enfrentados na região. Belo Monte busca oferecer a imagem de comprometimento, apontando que a construção da usina também trás benefícios para a região.

Diante das postagens, observa-se a ocorrência de índices linguísticos que demonstram o posicionamento como empresa comprometida (Quadro 3).

Quadro 3 - Índices Linguísticos

Exemplo de indicadores	Frequência
Entrega/entregar/doação	4
Investe/incentiva/capacita/qualifica	11
Saúde/emprego/educação/segurança	17
Resgata/conserva/aprimora/monitora	5

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Os índices linguísticos remetem a essa noção de comprometimento, oferecendo a imagem de uma empresa que se preocupa com a região e, por isso, “entrega Sistema de Transposição de Embarcações”, “incentiva a reciclagem”, assim como “atua na conservação de quelônios do Xingu”. Observa-se, então, que o *blog* não objetiva oferecer uma imagem relacionada ao empreendimento/obra ou à energia, mas, sim, a sua relação com o ambiente em que se situa.

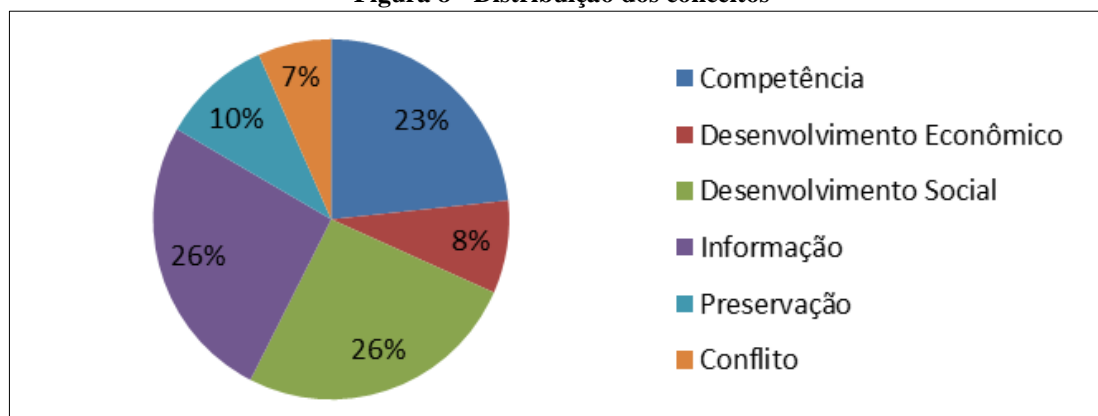
Na análise dos títulos das postagens que compõe o *corpus* do trabalho (120 postagens, de janeiro a agosto de 2013), observam-se 14 temáticas por meio das quais é possível identificar os conceitos adorados pelo *blog* (Quadro 4). Nota-se que uma temática pode ser utilizada em diferentes conceitos de posicionamento.

Quadro 4 - Temáticas e conceitos do *Blog* Belo Monte

Temática das postagens (indicam comprometimento)	Conceitos identificados					Conflito
	Competência	Desenvolvimento econômico	Desenvolvimento social	Informação	Preservação	
Cultura		x	x			
Educação	x		x	x		
Emprego		x	x	x		
Energia	x			x		x
Funcionários	x		x			
Infraestrutura e equipamentos		x	x	x		
Investimento	x	x		x		
Meio Ambiente	x			x	x	
Obras	x			x		x
Relacionamento com a comunidade			x			x
Relações institucionais	x			x		
Saúde			x	x		
Segurança	x			x		
Tecnologia	x					

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

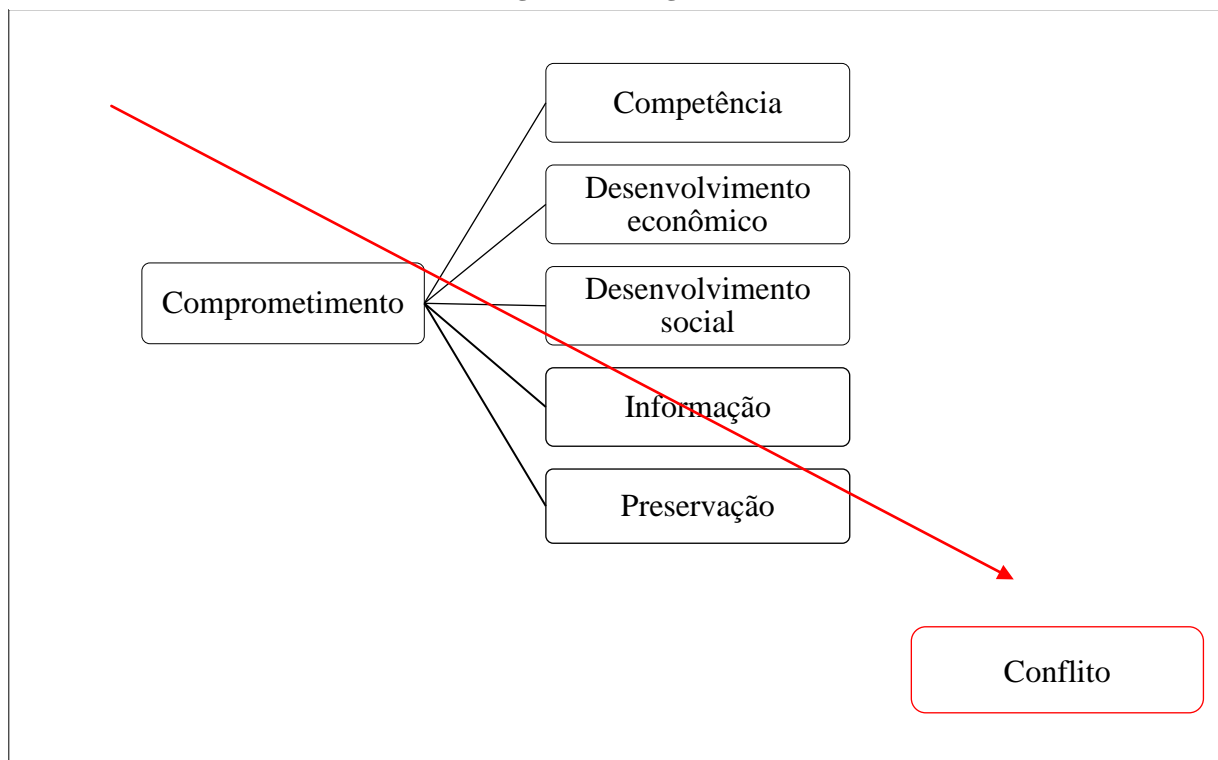
Os conceitos identificados no *blog*, conforme apresentado na Figura 8, dão-se da seguinte forma: “competência” – 28 postagens; “desenvolvimento econômico” – 10; “desenvolvimento social” – 31; “informação” – 31; “preservação” – 12. Além disso, identificaram-se oito postagens que evidenciam situação de conflito.

Figura 8 - Distribuição dos conceitos

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

Diante dos dados apresentados, observam-se os conceitos empregados para a manifestação da imagem-conceito. Porém, entre as postagens destacam-se, em primeira análise, publicações que não se incluem nas categorias definidas como estratégicas; são postagens que exprimem situação de conflito, de confronto. A partir dessa análise, criou-se uma categoria principal (como a empresa mostra-se) e subcategorias, que contemplam as estratégias (Figura 9).

Figura 9 - Categorias



Fonte: Dados da pesquisa (2013)

A ideia de comprometimento é oferecida por meio dos conceitos: competência, desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, informação e preservação. Por meio dos conceitos, a empresa busca mostrar que não é apenas uma instituição econômica, mas uma unidade social, tendência observada por Kunsch (2003). Assim, após analisar o conteúdo dos títulos das postagens e por meio da leitura flutuante do material, a seguir são apresentadas especificações de cada categoria.

Na subcategoria/conceito **competência**, a empresa mostra que é competente ao informar o início ou o término de fases da construção, ao apresentar questões de segurança da obra, ao proporcionar/patrocinar eventos para debate, ao receber visitas às obras, ao

mencionar a adoção de novas tecnologias, bem como ao relatar reuniões com órgãos do governo. Assim, a empresa, ao se apresentar como competente, sustenta-se na ideia de prazos, de segurança e de legitimidade. Essas ideias são observadas em frases como “Norte Energia festeja os primeiros 100 mil m³ de concreto em Belo Monte” (postagem dia 29 de abril, referindo-se a prazos); “Norte Energia e PRF realizam encontros para prevenir acidentes” (dia 26 de abril, sobre segurança) e “Vereadores das cidades da área de influência visitam Belo Monte” (dia 15 de agosto, tem-se a visita de vereadores como legitimação).

Ao tratar do **desenvolvimento econômico**, o *blog* destaca notícias sobre a geração de empregos na região e investimentos em infraestrutura e em equipamentos. Sob essa perspectiva, a empresa pretende mostrar o quanto a sua instalação, em Altamira, beneficia a região economicamente. O desenvolvimento da economia dá-se, conforme observado, por meio de financiamento de cursos de capacitação, doação de equipamentos, incentivos, investimentos financeiros em máquinas, além da geração de empregos decorrente da construção da usina. Há postagens que indicam ação direta da Norte Energia. Outras são mais subjetivas e gerais, porém, ao ler o texto, nota-se que a empresa coloca-se como protagonista do fato. Como exemplo, a postagem publicada em 17 de maio de 2013, fala sobre o crescimento dos índices de trabalho na região norte e destaca a construção da hidrelétrica como influência.

Outro conceito presente no *blog* é o **desenvolvimento social**. A empresa mostra-se comprometida com o desenvolvimento da comunidade local, ou seja, quem vive na região da construção da usina. Destacam-se, nesta subcategoria, temas referentes à saúde, à educação e à infraestrutura. São apresentados índices de redução de doenças, como a malária, cuja redução é reflexo do apoio da empresa em planos de ações. Também constam matérias informando ações da empresa, como é o caso da postagem do dia 31 de julho de 2013, cujo título é “Norte Energia entrega nova Unidade Básica de Saúde que será referência em Altamira”. A empresa também divulga investimentos em educação: construção de escolas, promoção de seminários, etc. Referente à infraestrutura, há postagens sobre a doação de veículos para uso em saúde, construção de moradias e obras de saneamento básico. Além disso, são divulgadas ações com funcionários (homenagens, comemorações, ações) e de relacionamento com a comunidade.

Valendo-se do conceito **informação**, a empresa reforça sua imagem de comprometimento com a região ao publicar notícias referentes a outras instituições. Têm-se, nesta subcategoria, postagens sobre desenvolvimento econômico e social, questões sobre

meio ambiente e saúde, notícias sobre energia, entre outras. Porém, o que as diferenciam das outras categorias, é que essas postagens não expõem a empresa Norte Energia e, sim, outras empresas. Há postagens que apresentam notícias publicadas em jornais, questões políticas, ações do governo, publicações de órgãos, etc. Conforme o título publicado em 16 de janeiro, “Agência Pará: Estado Investirá 90 milhões em saúde na região do Xingu”, observa-se que o *blog* divulga ações (realizadas por outras instituições) que se refletem na sociedade local. Por isso, conclui-se que a empresa está informando o acontecido ao leitor. Também, nessa subcategoria, apresentam-se informações sobre a questão energética.

Ao abordar questões sobre o meio ambiente, o *blog* vale-se do conceito de **preservação**. Observa-se que a empresa almeja demonstrar preocupação com o meio ambiente, o que pode explicar-se pelas críticas contra a usina baseadas nos possíveis impactos ambientais do empreendimento. Ao analisar o material da pesquisa, nota-se que as publicações são específicas, pouco se referindo ao meio ambiente de forma geral. Como exemplo, a postagem do dia 04 de março de 2013, intitulada “Momento Belo Monte: Norte Energia atua na conservação de quelônios do Xingu”. Ou seja, as postagens voltam-se a causas específicas, bem delimitadas. Em suma, por meio de frases como “regate de fauna e flora”, “pesca organizada e sustentável”, “incentiva a reciclagem”, “campanha de limpeza do rio”, entre outras, a empresa mostra sua preocupação com o meio ambiente da região.

Diante o material analisado, observam-se postagens que apresentam situação de **conflito**. Apesar de contabilizarem poucas publicações, comparado com a amostra da pesquisa, são postagens que detém atenção devido ao seu conteúdo. Classificaram-se oito publicações com características de conflito. Dessas, cinco referem-se ao relacionamento com a comunidade, e as demais à questão energética, obras e relações governamentais.

Destaca-se, nessas postagens, a forma como o conteúdo é exposto. Nas publicações referentes a questões indígenas, a empresa adota o discurso do jornal “O Liberal”, que afirma que os índios parecem ser os protagonistas das manifestações, mas que há ONGs envolvidas nos movimentos. Com isso, as publicações acusam os grupos indígenas, ao mesmo tempo em que os inocentam ao afirmar que há grupos “por trás” dos movimentos (ANEXO G).

Ainda, destacam-se nessa categoria as publicações de notas enviadas à imprensa. Buscou-se, então, o motivo de a empresa ter enviado notas aos jornais e, diante do exposto, escolheu-se esse material para realização de análise hermenêutica.

5.3 POSICIONAMENTO DIANTE DO CONFLITO – ANÁLISE HERMENÊUTICA

Após identificação dos conceitos utilizados pelo *Blog* Belo Monte, por meio da análise de conteúdo, a seguir apresenta-se o desenvolvimento da análise hermenêutica de profundidade, com o objetivo de verificar o posicionamento do *blog* em situações de risco. Têm-se, nesta etapa, as publicações do jornal Folha de São Paulo e o retorno do *blog* ao jornal, conforme descrito anteriormente. Para fins de melhor compreensão da metodologia, subdividiu-se o item seguindo as fases da hermenêutica de profundidade.

5.3.1 Análise sócio histórica

Para compreender o contexto sócio histórico em que o material foi produzido, tem-se as duas instituições: a UHE Belo Monte, representada pelo *blog*, e o jornal Folha de São Paulo. Sobre a primeira, baseia-se no exposto no capítulo “Contextualização”, o qual apresenta o histórico da construção de barragens, bem como o da referida usina, além de destacar os canais de comunicação da empresa. Para esta análise, destaca-se o Quadro 5:

Quadro 5 - Dimensão sócio história UHE Belo Monte

Situações espaço-temporais	As formas simbólicas/postagens do <i>blog</i> tem origem no local onde está sendo construída a usina, Altamira (PA). Tanto o local de produção, quanto a fonte dos conteúdos, está situado na região. O espaço temporal do material analisado refere-se ao período de agosto de 2013, quando a FUNAI comunicou o IBAMA sobre a recusa, por parte da Norte Energia, em cumprir uma das condicionantes indígenas de Belo Monte.
Campos de interação	Destaca-se como característica do ambiente, o perfil social que emergiu com a globalização: pessoas que se mostram preocupadas com o meio ambiente e social e que buscam interação com as instituições.
Instituições sociais	Influência do governo, da iniciativa privada, de órgãos regulamentadores, de ONGs, de pesquisadores, da comunidade local e de indígenas, bem como da sociedade que se preocupa com a questão energética/ambiental/social.
Estrutura social	Legislação ambiental, trabalhista, indígena, do setor elétrico.
Meios técnicos de construção e transmissão	Apesar de as notas terem sido enviadas ao jornal, no caso do material analisado, o meio é a plataforma digital da empresa, o <i>Blog</i> Belo Monte.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

O jornal Folha de São Paulo inclui os jornais do Grupo Folha. O jornal foi fundado em 1921 e, desde a década de 80, é o jornal mais vendido do país, na sua categoria. Destacam-se como princípios editoriais: pluralismo, apartidarismo, jornalismo crítico e independência. O

jornal circula nacionalmente, além de oferecer conteúdo on-line (FOLHA DE SÃO PAULO, 2013). Seguindo a análise, apresenta-se a dimensão sócio histórica do objeto no Quadro 6:

Quadro 6 - Dimensão sócio histórica do jornal Folha de São Paulo

Situações espaço-temporais	O jornal é produzido no estado de São Paulo, com circulação nacional e online. A situação temporal é a mesma apresentada no quadro anterior, sobre a Usina Belo Monte.
Campos de interação	Mesmo ambiente/sociedade do exposto na tabela sobre a Usina Belo Monte.
Instituições sociais	Destaca-se o público leitor do jornal, identificado por pesquisa ²⁰ : faixa etária por volta de 40 anos e com alto padrão de renda e escolaridade. A visão liberal predomina entre os leitores.
Estrutura social	Legislação relacionada ao negócio.
Meios técnicos de construção e transmissão	No caso desta pesquisa, o meio é o site do jornal Folha de São Paulo.

Fonte: Dados da pesquisa (2013)

5.3.2 Análise formal

A análise formal, conforme mencionado anteriormente, realiza-se na dimensão da análise descritiva. A seguir, apresenta-se o desenvolvimento da análise, subdividido nos materiais analisados.

5.3.2.1 Notícia veiculada no jornal Folha de São Paulo

Em 30 de julho, o jornal Folha de São Paulo publicou, na editoria Mercado, a notícia com título “Ibama aponta falhas ambientais e prevê novo atraso em Belo Monte” (ANEXO H). O material não conta com imagens, apenas com o texto, do qual são destacados os seguintes fragmentos, em ordem cronológica.

O subtítulo “OUTRO LADO” divide a notícia. Têm-se, assim, informações sobre o IBAMA, no início do texto, e, ao término, sobre a UHE Belo Monte. A notícia inicia com a indicação de que outras ameaças à construção da usina já aconteceram, dizendo que: “Desta vez não são os índios mundurucus nem os sindicatos. A mais nova ameaça de atraso na construção [...]”. O jornal informa que o risco de paralização das obras foi “publicado

²⁰ Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/80anos/quem_e_o_leitor.shtml> Acesso: em 31 out 2013.

silenciosamente” dois dias antes da notícia, na análise do relatório da empresa Norte Energia, o qual acompanha o Plano Básico Ambiental.

A notícia aponta, seguindo informações do IBAMA, que exigências não são atendidas, “[...] entre elas, obras de saneamento, equipamentos de saúde e educação e cadastramento da população a ser reassentada na cidade de Altamira (PA) e região”. O jornal vale-se de citações de analistas do IBAMA, que confirmam o descompasso entre a obra e as medidas compensatórias. Ainda com citação, informam que, com o resultado do relatório, poderá haver atrasos. O jornal diz que, ao procurar o IBAMA, foi informado que não se cogita “nova multa”, mas que foram recomendadas a aplicação de sanções administrativas.

Ao falar sobre a empresa, o jornal, primeiramente, aponta o endereço eletrônico do documento de licenciamento. Inicia-se, então, o posicionamento de defesa da empresa Norte Energia. A notícia afirma que a empresa alega a execução de várias ações desde a entrega do relatório ao IBAMA em janeiro. Utiliza-se, também, de citações de representante da Norte Energia que afirmam manter os projetos dentro de cronogramas.

O jornal indica as consequências que irão ocorrer caso a obra atrase, dizendo que: “[...] o consórcio Norte Energia pode ficar impedido de encher o reservatório da usina em 2014, como previsto. Sem isso, não terá como cumprir o compromisso de acionar a primeira das 24 turbinas em fevereiro de 2015”.

Para concluir, a notícia retoma informações sobre o empreendimento: prazo para atingir plena operação, capacidade total instalada, posicionamento como terceira maior hidrelétrica do mundo, a baixa potência de energia garantida, bem como os valores orçados e previsto para a conclusão da obra.

5.3.2.2 Álbum publicado no site do jornal Folha de São Paulo

Publicado na editoria Fotosfera, em 02 de agosto de 2013, o álbum intitulado “Os impactos de Belo Monte” traz 23 fotografias registradas em Altamira, região de construção da usina (ANEXO I). A narrativa do álbum é construída da seguinte forma: seis fotos demonstram a situação dos trabalhadores da usina, cinco retratam crianças brincando na região, quatro apontam impactos ambientais previstos, quatro representam situações de vulnerabilidade social (prostituição, pobreza, crime), duas são referentes às obras, uma à questão indígena e uma foto aérea da região do Rio Xingu (ANEXO J).

O texto/legenda das imagens relata a foto, bem como destaca a influência do empreendimento na situação apontada, como ilustram os fragmentos abaixo, referentes às fotos 1 e 4 do Anexo J.

(1) Pescador recolhe o motor do barco em um igarapé de Altamira. Todas as casas localizadas nas áreas mais baixas da cidade serão removidas por causa do aumento do nível do Rio Xingu com a construção da usina hidrelétrica de Belo Monte.

(2) Pescador mostra acari da espécie "boi de botas" capturado nos pedrais do Rio Xingu em frente a Altamira. Muitas famílias da região tiram seu sustento da pesca artesanal de peixes ornamentais, que será afetada pela construção de Belo Monte.

Há, também, imagens e legendas que retratam a situação da região no momento, conforme se pode observar nos fragmentos 3 e 4 (fotos 6 e 8 do Anexo J).

(3) Índios mundurukus que haviam invadido um dos canteiros de obra da hidrelétrica de Belo Monte aguardam no aeroporto de Altamira para embarcar em um avião da FAB com destino a Brasília, onde foram se reunir com membros do governo.

(4) Migrantes que foram para Altamira em busca de trabalho na obra de Belo Monte e não conseguiram emprego dormem em redes ao ar livre ao lado da rodoviária da cidade

Outras fotos trazem a imagem de situações de vulnerabilidade social que podem ser notadas nos fragmentos 5, 6 e 7 (fotos 13, 16 e 18 do anexo J).

(5) Trabalhador se diverte em um bar às margens do Rio Xingu em Altamira, após receber o pagamento. Milhares de trabalhadores com dinheiro no bolso lotam bares e casas de prostituição, neste dia.

(6) Acusados de roubar uma moto, menores apreendidos pela PM aguardam os familiares na delegacia de Altamira.

(7) Homem alcoolizado caído na calçada em frente ao mercado municipal de Altamira.

5.3.2.3 Nota à Folha de São Paulo, publicado no *Blog* Belo Monte (1)

Em 05 de agosto de 2013, o *Blog* Belo Monte publicou, na íntegra, a nota enviada à Folha de São Paulo em 02 de agosto, como resposta às publicações do jornal (ANEXO L). Na

postagem intitulada “Nota à Folha de São Paulo – 03.08.2013”, a empresa afirma estar “perplexa” com a linha editorial que o jornal “vem adotando”. Para contextualizar, a postagem traz o título da matéria publicada pela Folha de São Paulo e afirma que “[...] insistindo em desqualificar, já no título, o empreendimento e prestar desinformações aos leitores, [o jornal] publica editorial novamente repercutindo os supostos empecilhos à continuidade das obras.”

A publicação no *blog* informa que a empresa Norte Energia recebeu, em março, visita do repórter do jornal Folha de São Paulo, bem como disponibilizou “informações concretas que comprovam as atividades já executadas, as atividades em andamento e em elaboração de projeto [...]”.

Seguindo a narrativa, a nota afirma que o jornal apresentou com espetacularização a possibilidade de paralização das obras como algo irreversível. Observa-se, no entanto, que a matéria do jornal, em momento algum, tratou a possível paralização como “irreversível”. Ainda, o *blog* aponta que a matéria do jornal “desconhece o quadro destacado pelo próprio IBAMA”, sobre a porcentagem de programas adequados (56%), que necessitam de ajustes (36%) ou que “somente 8% estão com pendências”.

Ao afirmar que a empresa realiza obras e atividades garantindo o cronograma, a nota busca demonstrar que a “[...] Norte Energia preza pelo efetivo cumprimento de todas as suas obrigações sem prejuízo aos acionistas e ao Brasil”. Sobre a execução de projetos, afirma-se o atendimento às exigências do IBAMA. Então, são citadas as ações e projetos desenvolvidos e apoiados pela empresa: construção de escolas, unidades de saúde, obras em hospitais, o sucesso do controle da malária, obras de infraestrutura e moradias, entre outros. Conforme se observa no fragmento 8, abaixo, a empresa buscou destacar seus programas em detalhes:

(8) A casa será entregue aos futuros moradores com piso cerâmico colocado, dois banheiros totalmente equipados, inclusive com porta-toalhas, bem como barra de proteção naqueles adaptados para pessoas com deficiência. A cozinha será entregue com torneira e pia e também será disponibilizado um tanque na área dos fundos das casas.

Ao citar os programas, a publicação destaca que: “Isso demonstra a dedicação da empresa e seus colaboradores para dar uma vida digna aos moradores dos Igarapés”. Após, volta a mencionar o posicionamento da Folha de São Paulo. Sobre o álbum “Os impactos de Belo Monte” a empresa afirma que as publicações causam “estranheza”. As legendas, segundo a nota, são agressivas e buscam associar o empreendimento a atividades criminosas.

Para justificar, a nota apoia-se na formação histórica de Altamira e afirma que: “Lamentavelmente existem palafitas nos igarapés há muitas décadas no município, provados por registro fotográfico e pelo Cadastro Sócio Econômico, realizado em 2010 – antes da instalação do empreendimento”.

Por fim, a empresa ressalta que o fotógrafo da Folha de São Paulo teve autorização da Norte Energia para conhecer as obras “e ao invés de um trabalho isento, o que comprovamos foi uma gravíssima campanha fotográfica contra o projeto”. A nota enviada ao jornal solicita a reparação das publicações do veículo.

5.3.2.4 Nota à Folha de São Paulo, publicada no *Blog* Belo Monte (2)

O jornal Folha de São Paulo publicou parte da nota enviada pela Norte Energia, em 03 de agosto de 2013 (ANEXO M). No dia 04, o *Blog* Belo Monte publicou a íntegra de outra nota enviada ao jornal (ANEXO N). Novamente, a nota busca demonstrar a “total discordância da forma tendenciosa que este veículo [Folha de São Paulo] está vinculando a empresa e o empreendimento a todas as mazelas e péssimas condições de vida e de trabalho da população da região do empreendimento”.

A nota foi redigida devido à permanência do álbum “Os impactos de Belo Monte”. Ao insistir nas fotos, a empresa considera que está explícita a intenção do jornal e aponta fatores que a acredita indicarem o posicionamento da Folha de São Paulo, conforme exposto abaixo, no fragmento 9.

(9) [...] deixa clara a sua intenção de atrelar a chegada do empreendimento na região inclusive a ações ilegais como o trabalho infantil, trabalho sem equipamentos de proteção individual e a atividades ilícitas como a exploração sexual.

Na nota, a empresa volta a mencionar a visita autorizada do fotógrafo, que “[...] invés de um trabalho isento, o que comprovamos foi uma declarada e gravíssima campanha fotográfica contra o projeto”. No entanto, sobre as fotos, a empresa não nega a situação que elas retratam, o que se pode observar no fragmento 10.

(10) Temos a obrigação legal e ética de esclarecer ao leitor de que o empreendimento não pode ser responsabilizado por práticas condenáveis e que lamentavelmente ocorrem na região.

Seguindo a narrativa, a nota explica algumas situações presentes das imagens, de acordo com os fragmentos 11, 12 e 13.

(11) A primeira foto da galeria não tem qualquer relação com a Usina Hidrelétrica Belo Monte. A casa estava localizada no igarapé Ambé, em Altamira, e foi atingida pela enxurrada de 2009, que castigou metade da cidade. A família que residia nessa casa abandonou o local.

(12) Em relação aos trabalhadores dos canteiros da usina, eles estão, com todos os direitos da legislação trabalhista brasileira bem como contam com os melhores equipamentos de segurança de trabalho, alojamentos e usufruem de uma estrutura de lazer, com salas de ginástica, bibliotecas, lan houses, salas de TV e cinema. Assim sendo, são oferecidos aos trabalhadores várias opções de diversão, ao contrário do relatado nas fotos, que dão a entender que o único divertimento são os bares da cidade.

(13) O combate à violência é outra iniciativa essencial da Norte Energia, que já investiu na aquisição de viaturas, helicóptero e equipamentos para a atividade policial.

Como conclusão, a nota afirma a divulgação de fotos/situações são de décadas atrás ou de ângulos duvidosos, o que indica a intenção do jornal de responsabilizar o empreendimento. Além disso, ao encerrar a narrativa, a nota indica que imagens que comprovam a melhoria dos municípios merecem destaque na imprensa.

5.3.3 Interpretação/reinterpretação

Com a análise sócio histórica e a análise formal baseada na narrativa, é possível relacionar os elementos e interpretar a história analisada a fim de identificar o posicionamento da empresa, por meio de seu *blog*, diante de situações que contradizem seu discurso, possibilitando o surgimento e/ou agravamento de crises de imagem.

Na notícia publicada no jornal, os motivos que podem paralisar as obras, segundo o IBAMA, vão de encontro ao exposto pelo *Blog* Belo Monte durante o período analisado, visto que o *blog* apresenta informações sobre o investimento da empresa em melhorias para a região. Observa-se, na narrativa, que o jornal busca expor ambos os lados (IBAMA e Norte Energia), valendo-se de citações para legitimar a matéria. Apesar de apresentar a defesa da empresa, a ordem da narrativa oferece imagem negativa da UHE Belo Monte, uma vez que encerra a matéria apontando questões que são alvo de crítica contra o empreendimento: a capacidade de energia gerada e o custo da obra.

O álbum publicado pela Folha de São Paulo também contradiz o exposto no *blog* ao apresentar situações de vulnerabilidade social e ambiental, indo de encontro à imagem-conceito identificada no *Blog* Belo Monte - comprometimento. As matérias desqualificam os conceitos “desenvolvimento social”, “desenvolvimento econômico”, “preservação” e “competência”.

Ainda sobre as fotos deve-se considerar que diversas imagens retratam situações que não se limitam à região (apreensão de menores, homem alcoolizado, crianças vulneráveis); pelo contrário, são recorrentes em diversas cidades do país, e, no caso do álbum, foram contextualizadas referindo-se à construção da UHE Belo Monte. Além disso, as imagens desconsideram o contexto sócio histórico de Altamira que, conforme analisado, é uma região que sofreu os impactos negativos da colonização, descaso político e, principalmente, consequências da construção da Transamazônica.

Observa-se que a empresa não nega a situação social da região; no entanto, afirma que os dados apresentados não são atuais. Sobre a região é exposto que a situação deriva do processo de formação de Altamira, como já mencionado. Com isso, infere-se que o empreendimento está situado em uma região que vive em risco iminente (problemas na saúde, na educação, na infraestrutura, etc.), ou seja, conforme apontado pela empresa, os problemas sociais não são decorrentes apenas da construção, mas sim do contexto histórico do local.

No entanto, seguindo a afirmação de Mary Douglas (2012), a sociedade tende a responsabilizar alguém pelos riscos e, diante da tendência de humanização das organizações (Baldissera, 2010; Kunsch, 2010; Cavalcante, 2010), tem-se uma sociedade que, hoje, exige intervenção organizacional no meio em que está inserida. Essa relação da empresa com a região em que está localizada reforça o argumento de Baldissera (2010), de que as organizações são sistemas vivos.

Nota-se que o exposto no jornal Folha de São Paulo expõe a UHE Belo Monte a um possível cenário de crise, devido aos elementos já citados por Neves (2002): há responsabilização da organização, interesses afetados (os da região), *stakeholders* (sociedade) e a repercussão negativa junto à opinião pública, devido a circulação em grande jornal.

Apesar de as notas afirmarem “perplexidade” quanto às matérias do jornal, é possível inferir que há previsibilidade quanto ao conteúdo exposto. Como aponta Shinyashiki (2006), as crises apresentam processo progressivo. A empresa sabe quais são as suas fragilidades diante da opinião pública e, por esse motivo, faz-se fundamental a gestão de crises, com comitê formado previamente, bem como o planejamento de estratégias e ações ao prever

cenários. Tem-se, então, que as matérias da Folha de São Paulo não foram imprevisíveis à organização.

Diante da situação de conflito exposta pela matéria e pelo “álbum de fotografia”, a empresa utilizou o *blog* para publicar, na íntegra, o esclarecimento enviado ao jornal. Porém, além de apresentar os títulos das publicações do jornal, os quais desqualificam o empreendimento, as notas publicadas no *blog* expõem as acusações às quais a empresa está sendo submetida. Com isso, a empresa mostra o problema não apenas aos leitores do jornal, mas, principalmente, ao público leitor do *blog*.

Observa-se que o pilar de defesa da empresa é a apresentação de dados quantitativos de projetos e de ações já realizadas e em andamento na região. Além das informações numéricas, a nota apresenta detalhes descritivos como, por exemplo, ao informar como serão as casas entregues à comunidade (pisos de cerâmica, banheiros com porta-toalhas, etc.).

Na segunda nota enviada à Folha de São Paulo, a empresa apresentou o mesmo posicionamento da publicação anterior, ao mostrar discordância com o jornal, bem como ao apresentar dados quantitativos da sua atuação na região. No entanto, buscando esclarecer as fotos publicadas no álbum, a empresa tratou de explicar o contexto em que algumas cenas foram registradas. Novamente, os argumentos detêm-se na história da Altamira.

Ao posicionar-se em relação à Folha de São Paulo, observam-se os públicos envolvidos na postagem (nota) do *blog*: leitores do jornal, órgãos fiscalizadores, acionistas, sociedade brasileira e comunidades da região. A comunicação estabelecida entre a Folha de São Paulo, o *Blog* Belo Monte e seus respectivos leitores fortalece a definição de comunicação organizacional proposta por Baldissera (2009), que aborda a disputa de sentidos nas relações. E, segundo aponta Bueno (2001), diante da nova postura empresarial, as organizações, como a UHE Belo Monte, têm a necessidade de rápida implementação de procedimentos, assim como domínio das linguagens e da tecnologia a fim de se relacionar com seus públicos.

Diante do contexto analisado, destacam-se as funções essenciais das relações no contexto organizacional, abordadas por Kunsch (2003). Na situação analisada, distingue-se a função administrativa, que busca assegurar relações confiantes e credibilidade (como se nota com o fato de a empresa ter convidado o repórter da Folha de São Paulo para conhecer e entender o empreendimento); a função estratégica, que auxilia a organização em seu posicionamento (conceitos e posicionamentos adotados no *blog*); função mediadora, a fim de realizar mediações entre organização e público (como exemplo, o *blog*); e, por fim, a função

política, que se refere ao gerenciamento de conflitos (neste caso, a empresa optou por publicar a nota enviada ao jornal em seu *blog*, a fim de esclarecer a matéria publicada na Folha de São Paulo).

Além disso, na situação analisada, acredita na importância dos canais digitais para a organização. O jornal, além da circulação impressa, está disponível na internet, podendo ser acessado de qualquer lugar. Assim, ao posicionar-se no *blog*, a empresa tem o mesmo potencial de alcance. Já que, como expõe Di Félice (2008), as informações atravessam o espaço e alternam percepções. Na prática, porém, ressalta-se que o jornal e o *Blog* não tem o mesmo alcance e credibilidade, visto que a Folha de São Paulo é um jornal de circulação nacional, voltado à comunicação de massa, e o *Blog* Belo Monte é uma página corporativa.

Com base no exposto, ao mostrar-se como uma empresa comprometida, a UHE Belo Monte busca credibilidade, o que, como aponta Giddens (1991), se relaciona à confiança. A credibilidade é exposta quando a empresa aponta indicadores de que está cumprindo os compromissos que assumiu. E, como se pode observar no posicionamento de defesa (expor seu comprometimento com a região ao apresentar dados de ações concluídas), a empresa vale-se dessa credibilidade como uma reserva para casos de crise, como aponta Rosa (2001). Ou seja, a empresa busca mostrar tudo que já foi feito para defender-se das acusações do jornal.

Outro ponto analisado foi a questão da tecnologia. Hoje, muitas empresas têm posicionamento direcionado a sua tecnologia, como forma de agregar credibilidade ao negócio. Essa realidade não é identificada no *Blog* Belo Monte. Acredita-se que se tem esse posicionamento como uma estratégia da organização, uma vez que a tecnologia pode ser associada, pela sociedade, como algo que destrói o meio ambiente. Assim, a empresa busca que a sociedade confie mais em suas intenções do que em sua competência técnica, aspectos apontados por Nooteboom (2006).

Diante disso, infere-se a importância de contextualizar o ambiente antes de planejar estratégias. Pois, como aponta Pérez (2006), o mundo está em constante movimento e há diversos caminhos para o alcance de um objetivo, de forma que a empresa não deve basear-se em um modelo de planejamento linear e com excesso de racionalidade.

A seguir, no capítulo final, são apresentadas as respostas aos objetivos, bem como considerações finais sobre a pesquisa e o apontamento de futuras oportunidades de estudo acerca da temática.

6 REFLEXÕES FINAIS

Valendo-se da pesquisa realizada no *Blog* Belo Monte, da empresa responsável pela construção da Usina Hidrelétrica Belo Monte, bem como com base no referencial teórico explorado, pode-se afirmar que a comunicação, em contextos de risco, é fundamental não apenas para a consolidação da imagem e da reputação, como também para a sobrevivência da estrutura organizacional.

A pesquisa bibliográfica permitiu a reunião de autores de diversas áreas (administração, economia, sociologia, antropologia, comunicação), e contribuiu para o desenvolvimento de novas perspectivas e reflexões. Com base no referencial teórico, ao longo do trabalho, novas reflexões surgiram e, com elas, novas inquietações diante da temática. Porém, limitada pelo fator tempo, a pesquisa manteve seu foco em analisar a comunicação de uma organização cujo contexto envolve risco, no âmbito da mídia digital (*blog*).

O tema “comunicação e risco” mostrou-se um campo com potencial a ser explorado, tanto para a contribuição de novas reflexões teóricas, quanto à prática organizacional. Em princípio, pensou-se que a carência de materiais bibliográficos sobre gerenciamento de risco e de crise, na área da comunicação, seria um impasse no desenvolvimento do trabalho. No entanto, foi possível conciliar o material existente com o referencial de outras áreas, e, dessa forma, propiciar o entendimento e a discussão do tema.

O foco do trabalho, desde o princípio, esteve na análise da comunicação organizacional de empresas em situação de risco. A seleção dos materiais selecionados decorreu das pesquisas exploratória e documental. A análise favoreceu a compreensão acerca da mídia social digital que é o *blog*, bem com sua funcionalidade para comunicação organizacional. Além disso, foi possível relacionar o cenário de crise com os *blogs* corporativos e refletir, dentre outras questões, sobre as estratégias organizacionais.

O primeiro objetivo específico – realizar levantamento bibliográfico e documental sobre a hidrelétrica, com a intenção de contextualizar e de apontar os possíveis riscos do empreendimento – foi alcançado com base em pesquisa em referências teóricas sobre barragens e energia, bem como pesquisa em documentos sobre a Usina Hidrelétrica Belo Monte (site, *blog*, artigos). O levantamento foi apresentado no capítulo 2 – contextualização a fim de introduzir o assunto para melhor compreensão da pesquisa.

O segundo objetivo específico – verificar os conceitos utilizados na construção da imagem e da reputação em *blogs* de organizações em contexto de risco – suportou-se na

análise de conteúdo do título das 120 postagens do *Blog* Belo Monte, compreendidas entre os meses de janeiro e agosto de 2013, bem como na leitura flutuante do material publicado. A pesquisa indicou que a empresa oferta a ideia de comprometimento, a qual tem suporte nos conceitos competência, desenvolvimento econômico, desenvolvimento social, informação e preservação.

O terceiro objetivo específico - analisar a forma como a organização posiciona-se em situações de conflito - realizou-se com a análise hermenêutica de profundidade, proposta por Thompson (2002). O material foi selecionado com base na leitura flutuante e na análise de conteúdo. A análise hermenêutica apoiou-se na narrativa dos materiais analisados e, relacionando com a dimensão sócio histórica das instituições envolvidas, foi possível compreender o posicionamento adotado pelo *blog*.

Diante do analisado, constatou-se que crises podem ser previsíveis, principalmente em cenários de risco. Ou seja, como as principais críticas contra a usina sustentam-se nas questões sociais e ambientais, é possível planejar estratégias. Observa-se que a UHE Belo Monte, ao ser exposta à situação que contradiga seu posicionamento, busca exaltar sua atuação junto à região.

Ainda, conclui-se que a empresa não nega a situação do local; pelo contrário, afirma haver casos de vulnerabilidade social que, porém, são decorrentes do processo de formação sócio histórica de Altamira. Ao reconhecer e afirmar a situação, a empresa reforça o conceito de comprometimento identificado, visto que se mostra atuante/preocupada/comprometida com uma região que, mesmo antes de sua instalação, já apresentava problemas sociais e econômicos.

Se o objetivo geral referia-se a identificação dos conceitos acionados pela comunicação organizacional, no *Blog* Belo Monte, bem como a verificação do seu posicionamento em situações de conflito (que contradigam seu posicionamento), observou-se que o problema da pesquisa foi respondido com base nos objetivos específicos.

O desenvolvimento da pesquisa também favoreceu a reflexão sobre *blogs* corporativos. Identificou-se, nessa mídia social digital, a possibilidade de interação (abertura ao diálogo), o monitoramento da imagem, a capacidade de mensuração, entre outros aspectos. O *Blog* Belo Monte, ao exigir aprovação do moderador para publicar comentários, bem como ao filtrar esses comentários, não se mostrou uma empresa aberta ao diálogo, dificultando a interação, uma das principais características dessa mídia.

Portanto, diante do material explorado, analisado e elaborado, conclui-se que a comunicação assume caráter fundamental na gestão organizacional de empresas cujo risco é iminente. Assim como se observou que os *blogs* são ferramentas da comunicação organizacional que devem ser pautados por estratégias fundamentadas nos princípios da organização, bem como na constante análise do cenário. No entanto, como se constatou na análise, há empresas (e a UHE Belo Monte é um exemplo) que utilizam a ferramenta como canal de divulgação. Nesses casos, a estratégia de presença digital deve ser repensada, com enfoque na cultura organizacional, no público e no conteúdo que deve ser expresso.

Por fim, da análise dos materiais formulou um questionamento que não pode ser abordado devido às limitações desse trabalho. A pesquisa sobre a região onde está sendo construída a usina aponta o histórico de formação de Altamira, no qual se destaca a situação de vulnerabilidade em que a comunidade local vive. A análise do *blog* permitiu o conhecimento de ações e projetos da empresa da UHE Belo Monte na região. Ou seja, mesmo sendo medidas mitigatórias e compensatórias dos futuros impactos, o empreendimento traz desenvolvimento e oportunidades para a região. Tem-se, ainda, que a crítica da sociedade à usina é referente aos impactos sociais e ambientais. No entanto, os materiais analisados indicam a compensação dos impactos ao meio ambiente e, quanto ao social, como exposto, a usina beneficia a região. Não se nega a interferência negativa, porém, toda medida de desenvolvimento apresenta impactos, realidade confirmada historicamente. Reforça-se que, aqui, o objetivo não é posicionar-se a favor ou contra o empreendimento, mas, sim, levantar questões para debate e análise. Com isso, questiona-se se a crítica da sociedade realmente está voltada à situação do povo indígena de Altamira e às mudanças no curso do Rio Xingu ou se é uma manifestação característica da sociedade do risco, que, hoje, critica as premissas da sociedade industrial.

A pesquisa revelou, além deste, uma série de questionamentos acerca da temática comunicação e risco, as quais não foram possíveis abordar no trabalho em questão, por limitações temporais e de foco. Evidencia-se a possibilidade de estudar a comunicação no relacionamento entre empresas associadas ao risco e público local, mídia ou órgãos públicos. Essas possibilidades também podem ser analisadas sob diferentes óticas: da empresa ou do público. Assim, espera-se que esse trabalho sirva de motivação para futuras pesquisas que possam contribuir com o meio acadêmico e organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luísa. Reputação organizacional: a importância de parâmetros para seu gerenciamento. IN: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 2, n. 2, p. 117-133, 1º semestre 2005.

ALMEIDA, Ana Luísa; NUNES, Dário Arantes. Mensagens corporativas e a construção de sentido sobre as organizações. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 258-279, 2º semestre 2007.

ALVES, José Eduardo Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. IN: **Organicom** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n. 6, p.86-99, 1º semestre 2007.

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. **Atlas de energia elétrica do Brasil**. Brasília: ANEEL, 2002. 153p. Disponível em <www.aneel.gov.br/arquivos/pdf/livro_atlas.pdf>. Acesso em: 26 ago. 2013.

_____. **Matriz de Energia Elétrica**, ago. 2013. Disponível em <<http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/capacidadebrasil/operacaocapacidadebrasil.asp>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: A Construção da Identidade, Imagem e Reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 327 p.

BAINES, Stepehn G. O EIA-RIMA da Usina Hidrelétrica Belo Monte e as Populações Indígenas. In: SANTOS, Sônia Maria; HERNANDEZ, Francisco del Moral. (Org.). **Painel de Especialistas**. Análise Crítica do Estudo de Impacto Ambiental do Aproveitamento Hidrelétrico de Belo Monte. Belém: [s.n], 2009. Disponível em: <http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Belo_Monte_Painel_especialistas_EIA.pdf> Acesso em: 27 ago. 2013.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, identificações e imagem-conceito. In: **UNIrevista**, vol. 1, n.3, julho 2006.

_____. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 228-243, 2º semestre 2007.

_____. **Comunicação e significação na construção da imagem-conceito**. Revista Fronteira, v. 10, p. 193-200, 2008.

_____. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

_____. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividade e significação. In: KUNSCH, Margarida. (Org.) **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2010. p. 61-76.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977, 226 p.

BAUMAN, Zygmunt. **Comunidade**: a busca por segurança no mundo atual. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003. 141 p.

_____. **Tempos líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007. 119 p.

_____. **Confiança e medo na cidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009. 94 p.

BECK, Ulrich. **Risck society**. Towards a new modernity. London: Sage Publications, 1992. 260 p.

_____. **Ecological Enlightenment**. Essays on the politics of the Risk Society. New Jersey: Humanity Press, 1995. 159 p.

_____. **La Sociedad del Riesgo Global**. Madri: Siglo XXI, 2002. 253 p.

BISWAS, Asit; TORTAJADA, Cecília. Barragens, Meio Ambiente e Desenvolvimento: o ponto de vista do mundo em desenvolvimento. In: ARENSBERG, Walter (coord.). **Barragens, Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: [s.n], 2000. p.01-07

BLOG BELO MONTE. **Conheça a UHE Belo Monte**. 2011. Disponível em: <<http://blogbelomonte.com.br/2011/11/18/conheca-a-uhe-belo-monte/>> Acesso em: 16 set. 2013

_____. **Linha do tempo UHE Belo Monte**, jun.2013. Disponível em: <<http://blogbelomonte.com.br/2011/08/22/infografico-linha-do-tempo-belo-monte/info-timeline-2/>> Acesso em: 26 ago. 2013

BRASIL. **Energia para abastecer 40% do consumo residencial do País**, 2013. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/infraestrutura/2011/12/energia-para-abastecer-40-do-consumo-residencial-do-pais>>. Acesso: em 10 ago. 2013

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos. In: **Communicare**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero/Editora Paulus, 2002. p.83-91.

_____. A comunicação empresarial estratégica: definindo o contorno de um conceito. In: **Conexão: comunicação e cultura**, Caxias do Sul, vol. 4, n.7, p.11-20, 2005.

CARVALHO, Cíntia da Silva. Relações públicas e crises na economia da reputação. In: SCHMIDT, Flavio (Org.). **Relações Públicas estratégicas**. Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p. 119-136.

CARVALHO, Cíntia et al. Monitoramento da imagem das organizações e as ferramentas de busca de *blogs*. In: **Revista PRISMA.COM**, n.3, 2006. Disponível em: <<http://revistas.ua.pt/index.php/prismacom/article/view/639>> . Acesso em: 10 set 2013.

CAVALCANTE, Ricardo Caribé. Comunicação e ambiente social nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.) **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2010. p.111-124

CHAUI, Marilena. A universidade operacional. **Folha de S. Paulo**. São Paulo, 9 maio 1999. p. C5.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1982. 606 p.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 2, n. 3, p. 94-111, 2º semestre 2005.

_____. Comunicação digital e seus usos institucionais. IN: KUNSCH, Margarida (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão, 2009. p.169-184.

CUNHA, Janice et al. Avaliação do EIA-RIMA – ICTIOFAUNA (2). In: SANTOS, Sônia Maria; HERNANDEZ, Francisco del Moral. (Org.) **Painel de Especialistas**. Análise Crítica do Estudo de Impacto Ambiental do Aproveitamento Hidrelétrico de Belo Monte. Belém: [s.n], 2009. Disponível em: <http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Belo_Monte_Painel_especialistas_EIA.pdf> Acesso em: 27 ago. 2013

DI FÉLICE, Massimo. **Do público para as redes**. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. 336 p.

DOUGLAS, Mary. **Risk and blame**. Essays in cultural theory. Londres e Nova Iorque: Routledge, 1992. 323 p.

_____. **Risco e Cultura**: um ensaio sobre a seleção de riscos tecnológicos e ambientais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 224p.

DUARTE, Jorge; SILVA, Heloiza Dias. Política de Comunicação e gestão empresarial: a experiência da Embrapa. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n.6, p. 11-25, 2007.

EHLING, William; WHITE, John; GRUNING, James. “Public relations and marketing practices”. In: GRUNING, James (Org.). **Excellence in public relations and communication management**. Hillsdale/New Jersey: Erlbaum, 1997. 680 p.

EMPRESA DE PESQUISA ENERGÉTICA. **Projeto da Usina Hidrelétrica de Belo Monte Fatos e Dados**, fev. 2011. Disponível em:

<<http://www.epe.gov.br/leiloes/Documents/Leil%C3%A3o%20Belo%20Monte/Belo%20Monte%20-%20Fatos%20e%20Dados%20-%20POR.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2013

ESTADÃO. **Dois consórcios disputam Belo Monte**, abr. 2010. Disponível em:

<<http://www.estadao.com.br/noticias/impreso,dois-consorcios-disputam-belo-monte,539463,0.htm>>. Acesso em: 26 ago. 2013.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. IN: KUNSCH, Margarida (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão, 2009. p.77-90

FIGUEIREDO, Carmen. **Manual para os usuários do sistema de radiofonia** – Programa de Comunicação Indígena UHE – Belo Monte. 2011. Disponível em:

<http://www.funai.gov.br/projetos/Plano_editorial/Pdf/Cartilha_UHE_Belo_Monte-Radio_Web.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Entenda a polêmica envolvendo a usina de Belo Monte**, abr. 2010. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/bbc/ult272u723647.shtml>>.

Acesso em: 26 ago. 2013

_____. **O jornal mais influente do Brasil**. Disponível em:

<http://www1.folha.uol.com.br/institucional/conheca_a_folha.shtml>. Acesso em 31 out. 2013

FORTES, Waldyr. **Relações públicas**: processos, funções, tecnologias e estratégias. São Paulo: Summus, 2003. 394p.

FUNAI. **Programa de Comunicação Indígena**. 201?a. Disponível em:
<http://www.funai.gov.br/home/BeloMonte/Txt_Programas/Prog_comunica.html> Acesso em: 16 set. 2013.

_____. **Materiais informativos do Programa de Comunicação**. 201?b. Disponível em:
<http://www.funai.gov.br/home/BeloMonte/Txt_Programas/Materiais.html> Acesso em: 16 set. 2013.

GARRIDO, Raymundo. A sustentabilidade das intervenções no ambiente aquático. In: **Barragens, Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: [s.n], 2000. p.07-16

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Ed. UNESP, 1991. 193p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, W. A política de imagem. In: **Revista Fronteiras**, v.1, n.1, São Leopoldo: Unisinos, 1999, p. 144-175.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 3.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999. 102 p.

HARDIN, Garret. The Tragedy of the Commons. In: **Science**, New York, v. 162, n. 3859, p. 1243-1248, 1968. Disponível em
<<http://www.sciencemag.org/site/feature/misc/webfeat/sotp/pdfs/162-3859-1243.pdf>>. Acesso em 12 de outubro de 2013.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. 100 p.

HENRIQUES, Márcio Simeone et al. Relações Públicas em Projetos de Mobilização Social: Funções e características. In: HENRIQUES, Márcio Simeone (org.) **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004. p.17-32

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos**. São Paulo: IBCG, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3).

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**, 2013. Disponível em <http://cidades.ibge.gov.br/painel/painel.php?lang=&codmun=150060&search=para|altamira|in fotograficos:-dados-gerais-do-municipio>>. Acesso em 17 out 2013

INFORME BELO MONTE. Ed.1. 2012. Disponível em:
<<http://www.blogbelomonte.com.br/wp-content/uploads/2012/11/informe@belomonte-web.pdf>> Acesso em: 16 set 2013.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. **Especial Belo Monte**. Cronologia histórica. [201?] Disponível em: <<http://www.socioambiental.org/esp/bm/hist.asp#>> Acesso em: 26 ago. 2013

KUNSCH, Margaria. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003. 417 p.

_____. Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas. In: **Anàlisi**, quaderns de comunicació i cultura, p. 125-139, 2006. Disponível em <<http://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55448>>. Acesso em: 10 out 2013.

_____. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 6, n.10/11, p. 49-56, 2009.

_____. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusora Editora, 2010a. 253 p. (Série pensamento e prática, v.3).

_____. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: _____. (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusora Editora, 2010b. p.41-60

LA ROVERE, Emilio. **Estudo para internalização de aspectos ambientais objetivando a regulação de sistemas hidrelétricos**. PPE; COOPE/UFRJ, 2000.

LAKATOS, Eva Maria. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997. 220 p.

MAGALHÃES, Antonio Carlos. Aproveitamento Hidrelétrico do Rio Xingu: Usina de Belo Monte. Análise do Estudo de Impacto Ambiental Povos Indígenas. In: SANTOS, Sônia Maria; HERNANDEZ, Francisco del Moral. (Org.) **Painel de Especialistas**. Análise Crítica do Estudo de Impacto Ambiental do Aproveitamento Hidrelétrico de Belo Monte. Belém: [s.n], 2009. Disponível em:
<http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Belo_Monte_Painel_especialistas_EIA.pdf> Acesso em: 27 ago. 2013

MAGALHÃES, Sônia; MARIN, Rosa; CASTRO, Edna. Análise de situação e dados sociais, econômicos e culturais. In: SANTOS, Sônia Maria; HERNANDEZ, Francisco del Moral. (Org.) **Painel de Especialistas**. Análise Crítica do Estudo de Impacto Ambiental do Aproveitamento Hidrelétrico de Belo Monte. Belém: [s.n], 2009. Disponível em:
<http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Belo_Monte_Painel_especialistas_EIA.pdf> Acesso em: 27 ago. 2013

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2010. p.171-183

MARCHIORI, Marlene. (Org.) **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**, Volume 1, 2ª. ed., São Caetano: Difusão Editora, 2008. 343p.

_____. Comunicação como expressão da humanização nas organizações contemporâneas. In: Kunsch, Margarida. (Org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano: Difusão, 2010. p.139-158

MELO, Waltemir. Comunicação de risco: ação obrigatória das organizações que trabalham com produtos perigosos. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 114-135, 2007.

MOLINA, Jorge. Questões hidrológicas no EIA BELO MONTE. In: SANTOS, Sônia Maria; HERNANDEZ, Francisco del Moral. (Org.) **Painel de Especialistas**. Análise Crítica do Estudo de Impacto Ambiental do Aproveitamento Hidrelétrico de Belo Monte. Belém: [s.n], 2009. Disponível em:
<http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Belo_Monte_Painel_especialistas_EIA.pdf> Acesso em: 27 ago. 2013

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 380 p.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. p. 269-279.

MUARREK, Ubiritan. O limbo da mídia: o gerenciamento da comunicação em tempos de crise. IN: **Comunicação, Mídia e Consumo**. Escola Superior de Propaganda e Marketing. v.1, n.3, (março 2005). São Paulo: ESPM, 2004.

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**: como evitá-las e administrá-las. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. 247p.

NOOTEBOOM, B. **Forms, Sources and processes of Trust**. 2006. (Discussion Paper, n. 2006-40). Disponível em: < <http://ssrn.com/abstract=903755>>. Acesso em: 14 ago. 2013.

NORTH, Douglass. **Custo de transação, Instituições e Desempenho Econômico**. 3. ed. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

_____. **Institutions, Institutional Change and Economic performance**. Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

_____. **Institutional change**: theory and empirical findings. New York: M. E. Sharp, 1993.

OLIVEIRA, Ivone; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos? In: **Interfaces e tendências da comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, p.91-108

OLIVEIRA, Ivone; HENRIQUES, Márcio e PAULA, Maria Aparecida. **A sociedade enfrenta suas organizações?** Interação entre organizações e sociedade nas mídias sociais articulada pelo discurso da sustentabilidade. 2011. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/esf/article/view/3065>> Acesso em 30 set. 2013.

OLIVEIRA, Mateus Frulanetto. O papel essencial das Relações Públicas no gerenciamento de crises. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 258-279, 2º semestre 2007.

OSTROM, Elinor; WALKER, James. **Trust and Reciprocity**: Interdisciplinary Lessons for Experimental Research. New York: Russell Sage Foundation. 2005.

OSTROM, Elinor. **Understanding Institutional Diversity**. Princeton, Princeton University Press, 2005. 355 p.

PEREIRA, Maria José L. Bretas. **Mudanças nas instituições**. São Paulo: Nobel, 1988. 94p.

PÉREZ, Rafael Alberto. **7 Claves para hacer estratégias**. 2006. Disponível em: <http://www.tendencias21.net/estrategar/7-Claves-para-hacer-estrategias_a211.html>. Acesso em: 10 out 2013.

PLANO de Desenvolvimento Regional Sustentável do Xingu. Disponível em: <http://www.casacivil.gov.br/.arquivos/camaras-gts-e-comissoes/20110607_pdrsdoxingu.pdf> Acesso em 13 ago 2013.

PRIMO, Alex. Os *blogs* não são diários pessoais on line: matriz para a tipificação da *blogosfera*. In: **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 36, p.122-128, 2008a. Disponível em <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/4425/3325>> Acesso em: 12/10/2013

_____. *Blogs* e seus gêneros: Avaliação estatística dos 50 *blogs* mais populares em língua portuguesa. In: XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom 2008, Natal. **Anais**, 2008b.

R7 NOTÍCIAS. **Gerdau decide sobre entrada em consórcio da usina de Belo Monte até fim do mês**, jun. 2010. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/gerdau-vai-decidir-sobre-entrada-em-consorcio-da-usina-de-belo-monte-decide-ate-fim-do-mes-20100601.html>> Acesso em: 28 ago. 2013

RECUERO, Raquel. **Webrings: As Redes de Sociabilidade e os Weblogs**. In: Sessões do Imaginário, Famecos/PUCRS, Porto Alegre, ed. 11, 2004.

_____. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RIEL, C. B. M. e FOMBRUN C. J. **Essentials of corporate communication**. New York: Routledge, 2007. 328p.

RINALDI, Alexandra; BARREIROS, Dorival. A importância da comunicação de riscos para as organizações. In: **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 4, n. 7, p. 258-279, 2º semestre 2007.

ROSA, Mário. **A síndrome de Aquiles: como lidar com as crises de imagem**. São Paulo: Gente, 2001. 247 p.

_____. **A Era do Escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. São Paulo: Geração Editorial, 2003. 527 p.

_____. **A reputação na era do pensamento: imagem e ética na era digital**. São Paulo: Geração Editorial, 2006. 367 p.

SANTOS, Afonso; FREITAS, Marcos Aurélio. Hidrelétricas e desenvolvimento no Brasil. IN: **Barragens, Desenvolvimento e Meio Ambiente**. São Paulo: [s.n], 2000. p.59-75

SANTOS, Sônia Maria Simões Barbosa Magalhães; HERNANDEZ, Francisco del Moral. (Org.) **Painel de Especialistas**. Análise Crítica do Estudo de Impacto Ambiental do Aproveitamento Hidrelétrico de Belo Monte. Belém: [s.n], 2009. Disponível em: <http://www.socioambiental.org/banco_imagens/pdfs/Belo_Monte_Painel_especialistas_EIA.pdf> Acesso em: 27 ago. 2013.

SCHMIDT, Flavio. Identidade, imagem e reputação: empresas sem pertencimento no mundo da interdependência. In: _____. (org.). **Relações Públicas estratégicas**. Técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011. p.89-105

SHINYASHIKI, R. T. **A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises**. Tese (Doutorado em Administração) - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006. 178p.

SIMONI, Alessandra; DAGNINO, Ricardo. **Uma análise da população indígena na cidade de Altamira, Estado do Pará, com base nos dados do Censo 2010**. 2012. Trabalho apresentado no XVIII Encontro Nacional de Estudos Populacionais, Águas de Lindóia/SP, 2012

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do Espelho**. Uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009. 268p.

_____. A opinião é pública mesmo? Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/showNews/jd040420011.htm>>. Acesso em: 10 out 2013.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. São Paulo: Campus, 1998. 312p.

SUPER INTERESSANTE. **Quais as vantagens e desvantagens de Belo Monte?**, dez. 2011. Disponível em: <<http://super.abril.com.br/ecologia/quais-sao-vantagens-desvantagens-belo-monte-667389.shtml>> Acesso em: 27 ago. 2013.

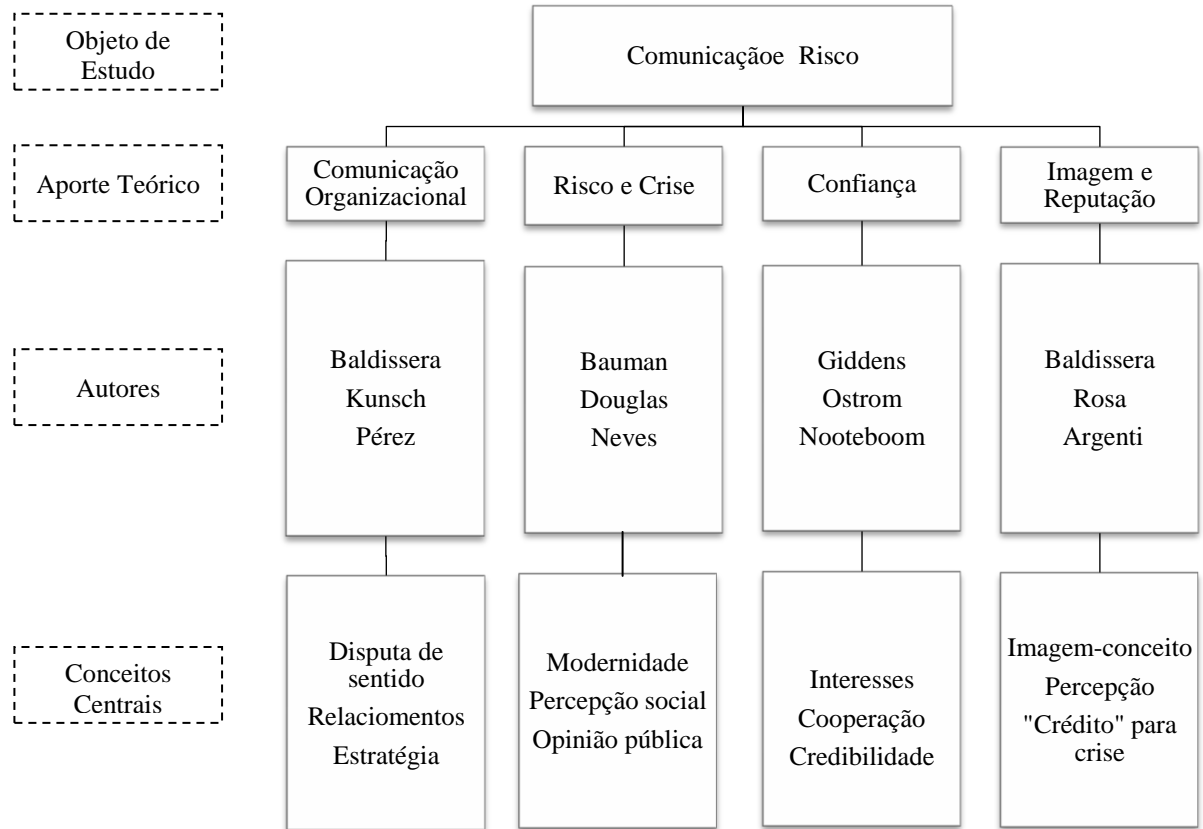
SUSSKIND, Lawrence; FIELD, Patrick. **Em crise com a opinião pública**: o diálogo como técnica fundamental para solucionar disputas. São Paulo: Futura, 1997. 265 p.

TEIXEIRA, Patrícia Brito. **Gestão e gerenciamento de crises na sociedade do risco**: a construção midiática dos riscos alimentares e seus impactos sobre diferentes públicos. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero. 169 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Programa de Pós-Graduação em Comunicação, Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2011.

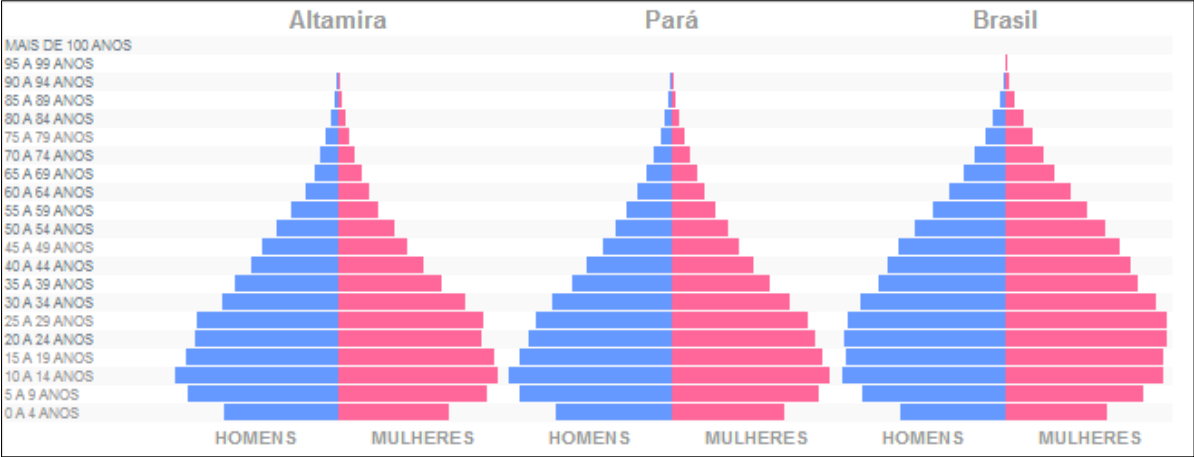
THOMPSON, John. **Ideologia e Cultura Moderna**: teoria social na era dos meios e comunicação de massa. Tradução Grupo de Estudos sobre Ideologia, Comunicação e Representações Sociais. Petrópolis: Vozes, 2002. 427p.

VEYRET, Yvette (org.). **Os riscos**: o homem como agressor e vítima do meio ambiente. São Paulo: Contexto, 2007. 320p.

ANEXO A – Principais eixos teóricos



ANEXO B – Faixa etária dos moradores de Altamira, segundo IBGE



ANEXO C - Informe Belo Monte, ed. 1



Informe Belo Monte

Leia editorial do presidente da Norte Energia, Dúlio Diniz de Figueiredo

Outubro de 2012 | Ano I - Ed. 1

www.nortenergiasa.com.br

Boletim Eletrônico da Usina Hidrelétrica Belo Monte

Navegabilidade está assegurada no rio Xingu

Moderno sistema utilizado na Europa, Estados Unidos e no Brasil será usado no rio Xingu, garantindo o transporte fluvial às comunidades locais



Crédito: Arthur Rodrigues Filho

Modelo de "travelift" utilizado no Iate Clube do Rio de Janeiro é semelhante ao que estará no Xingu.

Sistema de Transposição de Embarcações garante navegação fluvial às comunidades da região do rio Xingu. Este mecanismo de transporte será usado durante a construção e, posteriormente, na operação da Usina Hidrelétrica Belo Monte. Ele foi proposto pela Norte Energia e aprovado pela Fundação Nacional do Índio (Funai), Agência Nacional de Águas (ANA) e Ibama. O sistema de transposição de embarcações faz parte das ações previstas no licenciamento ambiental.

PÁGINA 03

Prêmio

Norte Energia recebe prêmio internacional por Belo Monte

A Norte Energia recebeu o prêmio de "Projeto do Ano" concedido pela HydroVision, pela implantação de Belo Monte no Sudoeste do Pará. A premiação recebida pela empresa é na categoria "New (Greenfield) Development 101 - 20,000MW", ou seja, projetos inovadores,

com potência instalada de 101 MW a 20.000 MW. A HydroVision publica várias revistas especializadas na área de hidroeletricidade e promove evento anual em vários países. No final de setembro deste ano, mais de 600 profissionais do setor se reuniram, no Rio de Janeiro, no único even-

to 100% dedicado à hidroeletricidade. Na oportunidade, foram também premiados em outras categorias projetos no Panamá (223 MW Changuinola I), no Rio Grande do Sul (19 MW Pezzi-PCH) e Itaipu Binacional.

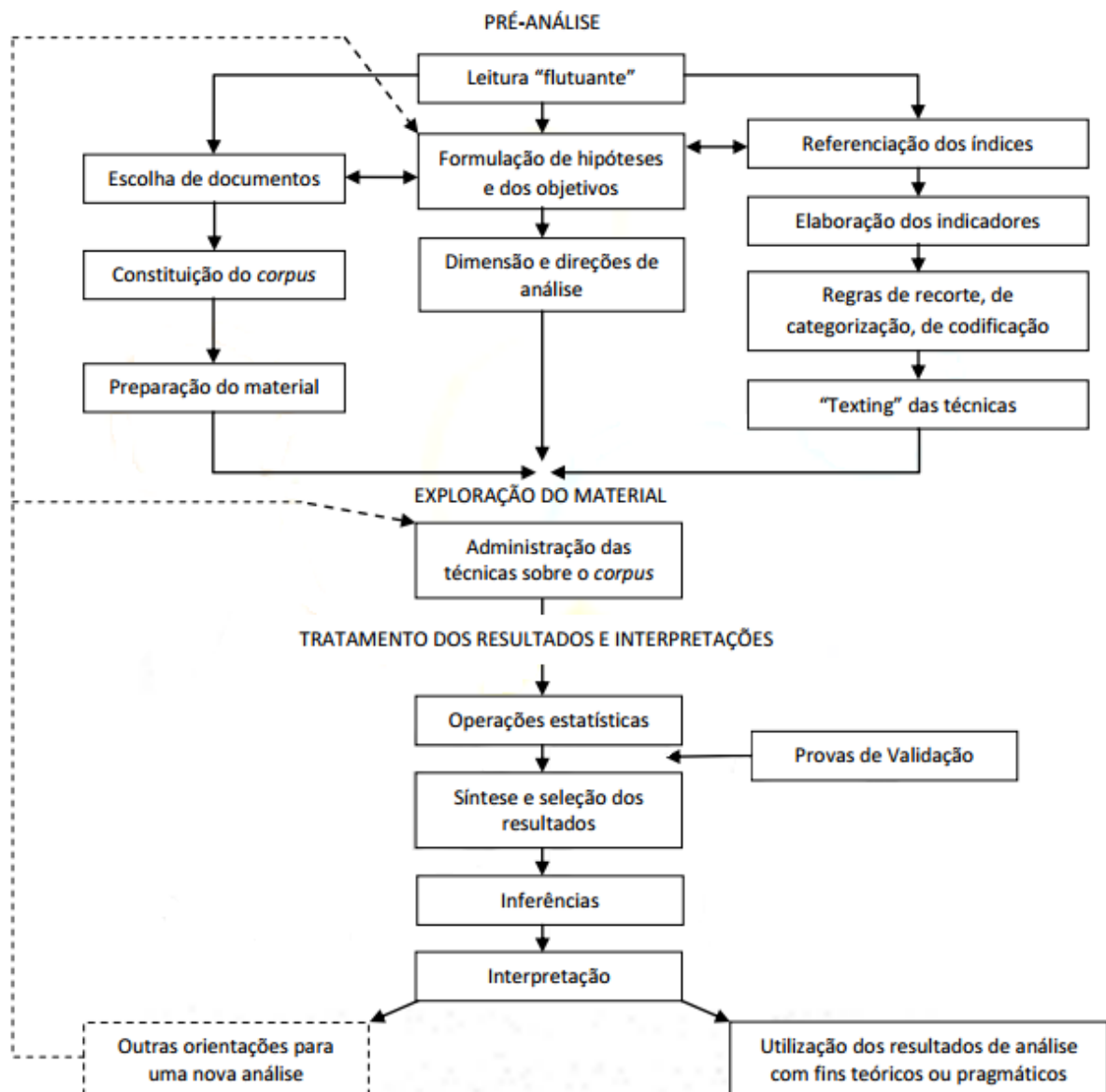
Socioambiental

Norte Energia realiza transformação do lixão de Altamira

Material diariamente lançado em área de 46 mil m² próxima à Transamazônica passa por separação, compactação e depósito em valas impermeabilizadas.

PÁGINA 02

ANEXO D - Desenvolvimento da Análise de Conteúdo



ANEXO E - Site Institucional



[YouTube](#) / [Facebook](#) / [Twitter](#) / [LinkedIn](#) / [Instagram](#) / [Google+](#)

[INSTITUCIONAL](#) / [NOTÍCIAS](#) / [DOCUMENTOS](#) / [GESTÃO DE PESSOAS](#) / [IMPrensa](#) / [FALE CONOSCO](#)



Assista aos vídeos para saber mais sobre Belo Monte.

1 2 3 4 5

Busca

Notícias

Assuntos Indígenas 11.10.2013

Indígenas são beneficiados com Sistema de Abastecimento de Água

Cerca de 3 mil indígenas da Transamazônica e do Xingu serão beneficiados, até o final do ano, com sistemas de abastecimento de água potável construídos dentro das aldeias atendidas pelo Projeto...

Assuntos Indígenas 10.10.2013

Programa de Comunicação Indígena traz grandes resultados

A Norte Energia disponibiliza esta semana o resultado do Programa de Comunicação Indígena (PCI) da Usina Hidrelétrica Belo Monte. O documento traz um balanço entre o ano de 2011 e junho de 2013 d...

Desenvolvimento Social 10.10.2013

Malária tem redução de 80% no entorno de Belo Monte

A incidência da malária teve redução de 80% entre junho de 2011 e setembro de 2013 nas cidades que integram o Plano de Ação para Controle da Malária (PACM), financiado pela Norte Energia – empresa responsável pela instalação e operação da Usina Hidrelétrica Belo Monte, no Pará. O Plano abrange as cidades de A...

Investimentos 08.10.2013

Aldeias indígenas terão agricultura de subsistência intensificada

O Programa de Atividade Produtiva das Comunidades Indígenas iniciou, no mês de setembro, a abertura de roças para produção agrícola de subsistência nas aldeias atendidas pelo Projeto Básico Ambiental do Componente Indígena (PBA-CI), executado pela Norte Energia – empresa responsável pela instalação e operação...

Desenvolvimento Social 04.10.2013

Norte Energia importa tecnologia da Inglaterra para montagem dos reservatórios de água em Altamira

As ações do Sistema de Distribuição de Água e Tratamento de Esgoto de Altamira e Vitória do Xingu estão a todo vapor. Desde o início das atividades, em junho deste ano, a empresa executora da obra mantém 26 frentes de trabalho e já concluiu 20% das obras que irão garantir 100% de água potável encanada, esgoto tratad...

Blog Belo Monte

O dia a dia da Usina Belo Monte, em reportagens, fotos e vídeos e os desafios da engenharia, meio ambiente e responsabilidade social.

Por que Belo Monte?

O Brasil precisa de energia para continuar a crescer. Entenda porque Belo Monte vai contribuir para o desenvolvimento do país.

Banco de imagens

Fotos em alta resolução das atividades relacionadas à Usina Belo Monte, incluindo obras civis e iniciativas socioambientais.

Documentos

Informe Belo Monte

INFORME BELO MONTE 8: Norte Energia traz saneamento básico para a região do Xingu

Informe Belo Monte

INFORME BELO MONTE 7: Saúde ganha reforço com investimentos da Norte Energia

Informe Belo Monte

INFORME BELO MONTE 6: Moradia digna para milhares de famílias em Altamira

Informe Belo Monte

INFORME BELO MONTE 5: Norte Energia promove campanhas educativas na região do Xingu

Norte Energia S.A.

A Norte Energia S.A é formada por empresas estatais e privadas do setor elétrico, fundos de pensão e de investimento e empresas autoprodutoras, para construir e operar a Usina Hidrelétrica Belo Monte, no Rio Xingu (PA). O empreendimento terá capacidade instalada de 11.233,1 MW de energia elétrica, sendo 4.571 MW médios ao ano.

11.233,1 MW de energia elétrica, sendo 4.571 MW médios ao ano.

Boletim Informativo

Cadastre-se e receba periodicamente o boletim informativo da Norte Energia:

ANEXO F - Blog Belo Monte



USINA BELO MONTE NORTE ENERGIA FALE CONOSCO

ENERGIA PARA O BRASIL

DESENVOLVIMENTO PARA A REGIÃO DO XINGU

INÍCIO
MATÉRIAS ESPECIAIS
MEIO AMBIENTE
SETOR ENERGÉTICO
GALERIA DE VÍDEOS
GALERIA DE IMAGENS
INFOGRÁFICOS
ASSUNTOS DO BLOG



Norte Energia investe em projetos ambientais

A IMPORTÂNCIA DE BELO MONTE PARA O BRASIL

SAIBA MAIS

BELO MONTE ALAGARÁ TERRAS INDÍGENAS?

SAIBA MAIS

DURANTE A SECA, BELO MONTE IRÁ PARAR?

SAIBA MAIS

REDES SOCIAIS







VIDEOS INSTITUCIONAIS

Sistema de Transição de Embarcação

GALERIA DE FOTOS



Dia da Árvore com Trilha Ecológica

BANCO DE IMAGENS



"CARTILHA" SOBRE BELO MONTE



Faça o download e envie para os seus amigos que querem entender os reais impactos desta usina.

ASSINE NOSSA NEWSLETTER

Receba artigos da Usina Belo Monte diariamente por e-mail preenchendo o campo abaixo.

🔍

11/10/2013 - Questão Indígena

Indígenas são beneficiados com Sistema de Abastecimento de Água

 Curtir (0)
 Tweet (1)
 Imprimir (4)
 comentar (0)

Cerca de 3 mil indígenas da Transamazônica e do Xingu serão beneficiados, até o final do ano, com sistemas de abastecimento de água potável construídos dentro das aldeias atendidas pelo Projeto Básico Ambiental do Componente Indígena (PBA-CI). O trabalho que tem sido realizado desde o ano passado pela Norte Energia, empresa responsável pela instalação e operação de Usina Hidrelétrica Belo Monte, no Pará, está em fase de conclusão. O sistema também disponibilizou, nas aldeias, o sistema tradicional de distribuição que leva água encanada a cada residência.

Poços com cerca de 200 metros de profundidade foram abertos em cada localidade para que a água captada esteja dentro dos padrões internacionais de qualidade e consumo. Em apenas uma aldeia, a captação foi feita diretamente do rio, mas submetida a tratamentos que garantem a mesma qualidade do conteúdo encontrado nos poços. "Esse trabalho foi prioridade da empresa, que desde o ano passado não mede esforços para favorecer os indígenas num item que remete, sobretudo, à garantia da saúde preventiva destas pessoas", esclarece Pedro Bignelli, superintendente de assuntos indígenas da Norte Energia. [Leia mais...](#)

- Desenvolvimento Social

Açaí é opção de trabalho e renda para agricultores da Transamazônica

 Curtir (0)
 Tweet (2)
 Imprimir (4)
 comentar (0)



ANEXO G – Postagem Sobre Questão Indígena

24/05/2013 - Notícias

Militantes envergonhados

 Curtir 1  Tweet 1  +1 0  comente 0

Organizações não-governamentais que se debatem – de forma comovente – pela preservação da natureza e pela pureza étnica de comunidades indígenas dispersas por este mundão amazônico deveriam, o quanto antes, pôr a cara no mundo para dizer quem são e o que verdadeiramente pretendem.

Frequentemente, algumas ONGs são associadas a manifestações que resultam na suspensão temporária das obras na hidrelétrica de Belo Monte. Os protagonistas visíveis são índios e alguns outros personagens. Os invisíveis são os intrépidos das ONGs.

Os índios, no papel que os torna visíveis, porque participantes destemidos de manifestações alardeadas como redentoras do modo de vida que levam nos ermos amazônicos, mostram sempre a cara, que, aliás, normalmente está pintada como se eles fossem para a guerra.

ANEXO H – Matéria publicada no Jornal Folha de São Paulo

◀ TEXTO ANTERIOR

PRÓXIMO TEXTO ▶

Ibama aponta falhas ambientais e prevê novo atraso em Belo Monte

Norte Energia afirma que parte das exigências já foi cumprida

MARCELO LEITE
DE SÃO PAULO

Desta vez não são os índios mundurucus nem os sindicatos. A mais nova ameaça de atraso na construção da controversa hidrelétrica de Belo Monte, no rio Xingu, parte do Ibama (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis).

O risco de paralisação numa fase crucial da obra iniciada em 2010 é citado em documento publicado silenciosamente pela agência federal na quinta-feira passada. Trata-se da análise sobre o terceiro relatório da empresa Norte Energia S.A. para acompanhamento do Plano Básico Ambiental (PBA).

Segundo o Ibama, 7 das 23 exigências sociais e ambientais listadas no plano não são atendidas. Entre elas, obras de saneamento, equipamentos de saúde e educação e cadastramento da população a ser reassentada na cidade de Altamira (PA) e região.

"Como resultado da análise dos relatórios (...), fica claro o descompasso entre as obras de construção da UHE [usina hidrelétrica] Belo Monte e a implementação das medidas mitigadoras e compensatórias", conclui o parecer de sete analistas do Ibama.

"Tal descompasso poderá se refletir em atraso na emissão da licença de operação (...) e consequente enchimento dos reservatórios." Por ora, Belo Monte conta só com uma licença de instalação, condição para iniciar a obra.

Os analistas do Ibama recomendam a aplicação de "sanções administrativas" para algumas delas. Procurada, a agência não esclarece, porém, se cogita nova multa.

OUTRO LADO

São necessários seis cliques para chegar ao documento na página ibama.gov.br/licenciamento.

A empresa alega que várias ações já teriam sido executadas para atender ao órgão desde janeiro, quando entregou seu relatório ao Ibama.

"A Norte Energia trabalha para manter todos os projetos em execução e dentro dos cronogramas", diz em nota.

Se a ameaça de atraso se concretizar, o consórcio Norte Energia pode ficar impedido de encher o reservatório da usina em 2014, como previsto. Sem isso, não terá como cumprir o compromisso de acionar a primeira das 24 turbinas em fevereiro de 2015.

Quando atingir plena operação, prevista para janeiro de 2019, a usina de Belo Monte terá capacidade instalada de 11.233 megawatts (MW), a terceira maior do mundo, atrás de Três Gargantas (China) e Itaipu (Brasil/Paraguai).

Mas o sistema interligado nacional poderá contar apenas com uma média de 4.571 MW de energia garantida.

O custo oficial da obra é de R\$ 27,3 bilhões. Com as várias paralisações e alterações de projeto, estima-se que deva ultrapassar R\$ 30 bilhões.

O valor das compensações ambientais está fixado em R\$ 99,5 milhões, que o governo poderá destinar a unidades de conservação.

◀ TEXTO ANTERIOR

PRÓXIMO TEXTO ▶

ANEXO I – “Os Impactos de Belo Monte”, Folha De São Paulo, 02/08/2013


 LOGIN
 ASSINE A FOLHA
 ATENDIMENTO

FOLHA DE S.PAULO

PREVISÃO DO TEMPO
 *** UM JORNAL A SERVIÇO DO BRASIL
 DOMINGO, 27 DE OUTUBRO DE 2013 18H58

Site OK

Opinião - Política - Mundo - Economia - Cotidiano - Esporte - Cultura - F5 - Tec - Classificados - Blogs -

+SEÇÕES -

ÚLTIMAS NOTÍCIAS No final, Ponte vence e afunda o Vasco

EN ES

fotosfera

EDITORIA FOTOSFERA - OU CATEGORIA TODAS -

02/08/2013


Recomendar 1,7 mil Tweet 125

65 | COMUNICAR ERROS

Os impactos de Belo Monte












Lalo de Almeida-abr.13













Pescador recolhe o motor do barco em um igapapé de Altamira. Todas as casas localizadas nas áreas mais baixas da cidade serão removidas por causa do aumento do nível do rio Xingu com a construção da usina hidrelétrica de Belo Monte





ANEXO J – Álbum “Os Impactos de Belo Monte”

	Foto	Legenda
1		<p>Pescador recolhe o motor do barco em um igarapé de Altamira. Todas as casas localizadas nas áreas mais baixas da cidade serão removidas por causa do aumento do nível do Rio Xingu com a construção da usina hidrelétrica de Belo Monte.</p>
2		<p>Menino caminha pelas palafitas do bairro Aparecida, em Altamira, que será inundado pelas águas de Belo Monte.</p>
3		<p>Trecho do Rio Xingu próximo ao local onde está sendo construída a barragem principal da hidrelétrica de Belo Monte.</p>
4		<p>Pescador mostra acari da espécie "boi de botas" capturado nos pedrais do Rio Xingu em frente a Altamira. Muitas famílias da região tiram seu sustento da pesca artesanal de peixes ornamentais, que será afetada pela construção de Belo Monte.</p>

5		<p>Pés sujos de barro de um trabalhador da olaria artesanal do Panelas, localizada na periferia de Altamira. Com a construção de Belo Monte, a área onde está localizada a olaria, que tem mais de 200 pequenos produtores, será inundada pelas águas do Rio Xingu.</p>
6		<p>Índios mundurukus que haviam invadido um dos canteiros de obra da hidrelétrica de Belo Monte aguardam no aeroporto de Altamira para embarcar em um avião da FAB com destino a Brasília, onde foram se reunir com membros do governo.</p>
7		<p>Trabalhador aguarda na rodovia Transamazônica para pegar a balsa que atravessa o Rio Xingu. A previsão é de que a obra da hidrelétrica atinja o auge neste ano, com 28 mil trabalhadores.</p>
8		<p>Migrantes que foram para Altamira em busca de trabalho na obra de Belo Monte e não conseguiram emprego dormem em redes ao ar livre ao lado da rodoviária da cidade.</p>
9		<p>Colchão deixado no interior de uma casa ribeirinha abandonada na comunidade Arroz Cru, às margens do Rio Xingu, próximo ao local onde está sendo construída a barragem da hidrelétrica.</p>

10		<p>Máquinas trabalham 24 horas por dia na construção do canal de derivação da hidrelétrica de Belo Monte no Rio Xingu.</p>
11		<p>Ônibus levam trabalhadores para o canteiro de obra da casa de força principal da hidrelétrica de Belo Monte.</p>
12		<p>Menino morador da região do igarapé do Ambé em Altamira carrega em um carrinho de mão garrafas com água abastecidas em uma fonte comunitária.</p>
13		<p>Trabalhador se diverte em um bar às margens do Rio Xingu em Altamira, após receber o pagamento. Milhares de trabalhadores com dinheiro no bolso lotam bares e casas de prostituição, neste dia.</p>
14		<p>Movimento intenso na porta de casa de prostituição de Altamira no dia do pagamento dos operários de Belo Monte.</p>

15		Frequentadores de um bar de Altamira são revistados pelo polícia.
16		Acusados de roubar uma moto, menores apreendidos pela PM aguardam os familiares na delegacia de Altamira.
17		Parque de diversões montado em um terreno no centro de Altamira.
18		Homem alcoolizado caído na calçada em frente ao mercado municipal de Altamira.
19		Moradores de Altamira aproveitam o fim de semana no Rio Xingu.

20	 A photograph showing a large sand dune under a clear blue sky. Several children are visible on top of the dune, some appearing to be playing or running. A single, tall, thin tree stands on the dune. The background shows a dark, rocky hillside.	<p>Crianças se divertem em porto de areia no Rio Xingu usado como praia pelos moradores de Altamira no fim de semana.</p>
21	 A photograph of a concrete wall with a blue-painted line and the text "NÍVEL AGUA BELO MONTE" written on it. A young boy stands in front of the wall, looking towards the camera. The ground is dirt and there are some plants.	<p>Marca no muro próximo ao Rio Xingu em Altamira mostra o nível que as águas irão atingir após a construção da hidrelétrica de Belo Monte.</p>
22	 A photograph of a muddy street in a residential area. A child is riding a bicycle through the mud, and another child is walking nearby. In the background, there are several houses with corrugated metal roofs.	<p>Crianças brincam debaixo de chuva na rua das Olarias no bairro Invasão dos Padres , uma das regiões mais violentas de Altamira.</p>
23	 A dark photograph taken at night. A person is walking on a road, illuminated by a light source. The background is mostly black with some faint lights.	<p>Trabalhador caminha pela rodovia Transamazônica na periferia de Altamira.</p>

ANEXO L – Nota à Folha de São Paulo (1)

05/08/2013 - Notas

Nota à Folha de São Paulo – 03.08.2013



A Norte Energia S.A., empresa responsável pela construção e operação da Usina Hidrelétrica Belo Monte, manifesta sua perplexidade com a linha editorial que o jornal Folha de São Paulo vem adotando em relação às obras do empreendimento. No último dia 29 de julho o jornal publicou a matéria "Ibama aponta falhas ambientais e prevê novo atraso em Belo Monte". No dia primeiro de agosto, insistindo em desqualificar, já no título, o empreendimento e prestar desinformações aos leitores, publica editorial novamente repercutindo os supostos empecilhos à continuidade das obras.

Em respeito ao leitor, a Norte Energia abriu espaço de ampla visita do repórter da Folha, em março deste ano, aos canteiros e em tempo hábil a empresa disponibilizou ao jornal informações concretas que comprovam as atividades já executadas, as atividades em andamento e em elaboração de projeto das compensações socioambientais, além do andamento das obras físicas do empreendimento em seus quatro sítios.

Ao apresentar espetacularmente a possibilidade de paralisação das obras como algo irreversível, o jornal desconsiderou que o relatório do Ibama é referente ao segundo semestre de 2012. A matéria desconhece o quadro destacado pelo próprio Ibama, de que dos 89 programas avaliados, 56% estão adequados, 36% necessitam de ajustes ou adequações e somente 8% estão com pendências. Não demonstrar este quadro é ignorar um resultado positivo de 92% das ações realizadas pela Norte Energia. A empresa reitera que desde 2012 várias obras e atividades foram realizadas de forma a garantir condições para o seguimento do cronograma da UHE Belo Monte. Tal reforço demonstra que, conjuntamente com os órgãos fiscalizadores, a Norte Energia preza pelo efetivo cumprimento de todas as suas obrigações sem prejuízo aos acionistas e ao Brasil.

Diversas ações já foram executadas de maneira a atender às exigências do Ibama. Entre essas ações merecem destaque as áreas de **educação** e **saúde**. Foram construídas 40 escolas e 27 estão em construção e em fase de elaboração de Projeto. Na saúde, foram construídas e equipadas 27 de Unidades Básicas de Saúde e de postos odontológicos, e, ainda, disponibilizadas 8 equipes de saúde da família na região, além das obras de um Hospital com 103 leitos, sendo 10 leitos de UTI. Destacamos o total sucesso obtido no Plano de Ação para o Controle da Malária (PACM), proposto pela Norte Energia aos governos municipais, estadual e Federal, em uma articulação para o combate da doença que teve **REDUÇÃO** de 77% nos casos de malária no primeiro semestre de 2013 em comparação com o mesmo período de 2011, antes da implantação do Plano.

Vale enfatizar a aquisição de 5 áreas, dentro da malha urbana, para a construção dos Novos Bairros, com toda a infraestrutura de saneamento e equipamentos comunitários para o reassentamento dos moradores dos Igarapés de Altamira. As 4.100 casas dos Novos Bairros terão 63 m² cada, em um lote de 300m². A casa será entregue aos futuros moradores com piso cerâmico colocado, dois banheiros totalmente equipados, inclusive com porta-toalhas, bem como barra de proteção naqueles adaptados para pessoas com deficiência. A cozinha será entregue com torneira e pia e também será disponibilizado um tanque na área dos fundos das casas. Isso demonstra a dedicação da empresa e seus colaboradores para dar uma vida digna aos moradores dos Igarapés. Destaca-se ainda, no primeiro semestre de 2013, o início das obras de saneamento em Altamira, bem como a construção dos aterros sanitários em Altamira e Vitória do Xingu.

Causa estranheza mais uma vez, hoje (02/08), que este veículo de comunicação faz uma análise gravemente tendenciosa na editoria "fotosfera", do site da Folha de São Paulo. O portal traz uma sequência de imagens, sob o título "Os impactos de Belo Monte". As legendas, além de agressivas, procuram vincular o empreendimento a atividades criminosas. Como deve ser do conhecimento deste veículo de comunicação, Altamira foi fundada em 1911, uma cidade centenária e nos anos 70 com a inauguração da rodovia transamazônica, que passa dentro da cidade, teve um alto impacto com a chegada de população de outras regiões do país. Lamentavelmente existem palafitas nos igarapés há muitas décadas no município, provados por registro fotográfico e pelo Cadastro Sócio Econômico, realizado em 2010 – antes da instalação do empreendimento – no qual foram cadastradas mais de 7.500 famílias que residiam em palafitas.

Ressaltamos que o fotógrafo teve autorização da Norte Energia para conhecer as obras de Belo Monte e ao invés de um trabalho isento, o que comprovamos foi uma gravíssima campanha fotográfica contra o projeto.

Neste sentido, com os dados e precisões colocados acima, solicitamos a reparação das publicações deste veículo.

ANEXO M – Nota publicada no jornal Folha de São Paulo, em 03 de agosto de 2013

Belo Monte

Sobre a reportagem "Ibama aponta falhas ambientais e prevê novo atraso em Belo Monte" ("Mercado", 30/7) e o editorial "Usina de atrasos" ("Opinião", 1º/8), a Norte Energia S.A., empresa responsável pela construção e operação da usina hidrelétrica de Belo Monte (no Pará), manifesta sua perplexidade com a linha editorial que a **Folha** vem adotando em relação às obras do empreendimento.

Ao supor a paralisação das obras como algo irreversível, o jornal desconsiderou que o relatório do Ibama é referente ao 2º semestre de 2012. A reportagem desconhece os dados do próprio Ibama de que, dos 89 programas avaliados, 56% estão adequados, 36% necessitam de ajustes e só 8% estão com pendências, ignorando o resultado positivo de 92% das ações da Norte Energia. A empresa preza o cumprimento de suas obrigações sem prejuízo aos acionistas e ao Brasil.

Greicy Pessoa, da Assessoria de Imprensa da Norte Energia S.A. (Brasília, DF)

ANEXO N - Nota à Folha de São Paulo (2)

05/08/2013 - Notas

Nota à Folha de São Paulo – 04.08.2013

 Curtir 0

 Tweet 0

 +1 0

comente  0

A Norte Energia S.A., empresa responsável pela construção e operação da Usina Hidrelétrica Belo Monte, mais uma vez se dirige ao Jornal Folha de São Paulo, demonstrando sua total discordância da forma tendenciosa que este veículo está vinculando a empresa e o empreendimento a todas as mazelas e péssimas condições de vida e de trabalho da população da região do empreendimento.

Quando este veículo insiste, após pedido de reparação da empresa no dia de ontem (02/08) e carta no Painel do Leitor no dia de hoje (03/08), na permanência da galeria de imagens intitulada "Os impactos de Belo Monte", na editoria "fotosfera" no site oficial do jornal na internet, deixa clara a sua intenção de atrelar a chegada do empreendimento na região inclusive a ações ilegais como o trabalho infantil, trabalho sem equipamentos de proteção individual e a atividades ilícitas como a exploração sexual. As fotos, acompanhadas de legendas tendenciosas e agressivas, procuram vincular o empreendimento a atividades criminosas. Cabe destacar que o fotógrafo Lalo de Almeida teve autorização da Norte Energia para conhecer as obras de Belo Monte e ao invés de um trabalho isento, o que comprovamos foi uma declarada e gravíssima campanha fotográfica contra o projeto.

Temos a obrigação legal e ética de esclarecer ao leitor de que o empreendimento não pode ser responsabilizado por práticas condenáveis e que lamentavelmente ocorrem na região. Dados de suma importância do trabalho da Norte Energia para combater essas mazelas não foram levados em consideração no momento da realização do trabalho fotográfico. A primeira foto da galeria não tem qualquer relação com a Usina Hidrelétrica Belo Monte. A casa estava localizada no Igarapé Ambé, em Altamira, e foi atingida pela enxurrada de 2009, que castigou metade da cidade. A família que residia nessa casa abandonou o local.

Fotos mostram a sujeira e a forma insalubre em que vivem as famílias nas palafitas. A Norte Energia fez a aquisição de 5 áreas, dentro da malha urbana de Altamira para a construção dos Novos Bairros, com toda a infraestrutura de saneamento e equipamentos comunitários para o reassentamento dos moradores dos Igarapés de Altamira. As 4.100 casas dos Novos Bairros terão 63 m² cada, em um lote de 300m². As novas moradias oferecem conforto e segurança, uma vida diferente da enfrentada nas palafitas. Destaca-se ainda, no primeiro semestre de 2013, o início das obras de saneamento em Altamira, bem como a construção dos aterros sanitários em Altamira e Vitória do Xingu.

A Norte Energia incentiva a geração de renda, como a atividade pesqueira e mantém um trabalho desde 2012 com os pescadores locais, sendo ministrados cursos de mergulho e orientações quanto ao uso de equipamentos. Ações compensatórias previstas no Projeto Básico Ambiental (PBA) garantirão a continuidade dessa atividade. O mesmo se pode dizer quanto aos oleiros. Com o apoio da empresa, eles criaram a primeira cooperativa da categoria e hoje estão organizados e capacitados quanto ao controle de qualidade e comercialização do produto.

Como a preservação das ações dos pescadores e dos oleiros, nenhum indígena será afetado por Belo Monte. Em uma das fotos, aparecem índios da etnia Munduruku, que são de Itupiranga, município distante 400 km de Altamira e que apresentaram demandas que nada tinham haver com a usina, mas ainda assim, a empresa se manteve aberta ao diálogo, garantindo inclusive alimentação e transporte para os indígenas.

A atenção ao migrante também é uma iniciativa importante da Norte Energia. Pessoas que migraram para a região de Belo Monte em busca de trabalho são recebidas na Casa de Acolhimento ao migrante que conta com profissionais qualificados para este trabalho. As pessoas que por ventura não conseguem trabalho são atendidas e podem ser encaminhadas para programas de inserção no mercado de trabalho ou recebem apoio para retornar às suas cidades.

A travessia da balsa do rio Xingu serviu como cenário para registro. O que não se falou é que com o início das obras de Belo Monte, a realidade da comunidade localizada perto dessa balsa passou a ser bem diferente. A população ganhou água encanada e se prepara para receber as obras de saneamento. Os dois municípios, divididos pela balsa, Anapu e Vitória do Xingu, tiveram escolas reformadas e ampliadas e unidades de saúde construídas.

Em relação aos trabalhadores dos canteiros da usina, eles estão com todos os direitos da legislação trabalhista brasileira bem como contam com os melhores equipamentos de segurança de trabalho, alojamentos e usufruem de uma estrutura de lazer, com salas de ginástica, bibliotecas, lan houses, salas de TV e cinema. Assim sendo, são oferecidos aos trabalhadores várias opções de diversão, ao contrário do relatado nas fotos, que dão a entender que o único divertimento são os bares da cidade.

O trabalho de combate à prostituição e à exploração de menores realizado pelos órgãos do governo federal recebem total apoio da Norte Energia. A empresa atua em parceria com as instituições de resgate social de crianças e adolescentes em situação de risco, ou seja, vincular a imagem da empresa à práticas ilegais é no mínimo uma grave injustiça.

O combate à violência é outra iniciativa essencial da Norte Energia, que já investiu na aquisição de viaturas, helicóptero e equipamentos para a atividade policial. Possui parceria importante com a Secretaria de Segurança do Governo Estadual, guarda municipal e departamento municipal de trânsito.

Mostrar aos leitores fotos de situações que vem de muitas décadas ou ângulos duvidosos deixa claro a intenção do jornal em responsabilizar o empreendimento que se instalou na região há pouco mais de dois anos por mais de século de existência da cidade de Altamira e de mais de 40 anos da abertura da Transamazônica na região. Imagens que comprovem as melhorias no dia a dia dos municípios podem ser vistas a qualquer momento e merecem os registros com o mesmo destaque que jornal esta dando para atacar o empreendimento.