



Da Crise a Céu Aberto às Manchetes dos Jornais: a comunicação organizacional e a construção do acontecimento jornalístico¹

Patrícia M. PÉRSIGO²

Maria Ivete Trevisan FOSSÁ³

Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) Santa Maria/RS.

Resumo

Este artigo aborda as crises organizacionais como foco de acontecimentos jornalísticos. Na sociedade midiaticizada acontecimentos imprevisíveis que rompem com a normalidade cotidiana são pautas garantidas na agenda midiática. Assim, este artigo discute a construção do acontecimento até sua publicação noticiosa a partir do relacionamento organização e mídia em um contexto de crise, da mesma forma busca compreender como as estratégias de comunicação desta organização colaboram no processo noticioso. Para refletir sobre essas questões utilizamos a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) de matérias publicadas sobre a crise do AF 447 na Folha de São Paulo e *Le Monde*. Nesse cenário o que se verifica é que a organização divide a cena midiática com seus demais públicos, onde o sucesso na gestão desta crise está em fazer a voz organizacional também ser ouvida através das vozes dos demais campos sociais.

Palavras-chave: crises organizacionais; acontecimento jornalístico; comunicação organizacional; estratégias

Introdução

A ocorrência de crises organizacionais é um fato cada vez mais freqüente no seio de qualquer sociedade ao redor do mundo. Estes fatos suscitam repetidamente uma série de indagações e buscas incessantes, seja a procura pelos culpados, o levantamento das possíveis causas do acidente, ou até mesmo, o valor das indenizações a serem pagas.

Ao eclodir uma crise organizacional, diversos atores envolvidos rapidamente tomam seus lugares e tem início um longo período de negociações e estratégias. A empresa, a mídia, os indivíduos afetados, instituições de classe, órgãos governamentais e a sociedade em geral apresentam seus pontos de vista e debatem sobre o ocorrido, apontam culpados e levantam questões. Mas o que nos diz a mídia em sua cobertura jornalística instantes após a ocorrência de uma crise envolvendo determinada organização? Quais as estratégias e articulações que permeiam os relacionamentos estabelecidos nesse contexto adverso?

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática DT 03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Caxias do Sul, 2010.

² Mestranda em Comunicação Midiática no PPGCOM/UFSM, especialista em Marketing e Recursos Humanos (FAMES) e graduada em Comunicação Social – Relações Públicas (UFSM). patriciapersigo@gmail.com

³ Professora do Programa de Pós Graduação em Comunicação da UFSM e do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFSM. Doutora em Administração pela UFRGS e Mestre em Comunicação pela UESP. fossa@terra.com.br



Se já estão consagradas algumas medidas práticas de gestão de crises (COOMBS, 2007; MITROFF, 2000) envolvendo organizações, talvez a questão que ainda permaneça e que, na sociedade atual, mereça uma reflexão mais aprofundada se refere à comunicação organizacional nesse contexto adverso. Mais ainda, em saber como planejar ações de comunicação de crise frente a uma esfera midiática que passa por readequações constantes de suas práticas. Pensando estrategicamente a organização necessita se abrir para também conhecer esse parceiro de relação, a mídia. O conhecimento de suas lógicas, processos e da própria cultura dos profissionais inseridos no campo jornalístico terá papel fundamental na composição das estratégias de comunicação organizacional em situações de crise em tempos de midiatização da sociedade.

O fazer jornalístico ocupa-se do relato de fatos de um real histórico determinado. Este, por sua vez, ao ser apropriado pelo campo jornalístico percorre um longo caminho até a sua publicação em jornais, revistas ou na televisão. Segundo Sodré (2009, p. 71) produzir uma notícia “implica a construção do acontecimento segundo os parâmetros jornalísticos de tratamento do fato, [...] comporta apuração de dados e informações, entrevistas, redação e edição de textos”.

Neste artigo partimos do pressuposto de que vivemos em uma sociedade midiatizada⁴, onde se ampliam os fluxos informacionais e o avanço tecnológico está presente da vida particular às rotinas produtivas das organizações. No entanto, anterior a reflexão sobre como se dá a apuração das informações, a atuação da organização e, até mesmo, a própria construção do acontecimento pelo campo midiático, torna-se relevante discutirmos os relacionamentos que se estabelecem entre este e os demais campos sociais. Estudar os meandros desse relacionamento organização e mídia, assim como suas estratégias e lógicas de produção das notícias, mostra-se de grande importância em qualquer situação. Contudo, torna-se diferencial decisivo quando as organizações se vêem tomadas por situações imprevisíveis, e calamitosas como, por exemplo, a queda de um avião.

Este artigo objetiva discutir a construção do acontecimento até sua publicação noticiosa, a partir da relação estabelecida entre organização e mídia em um contexto de

⁴ De acordo com Fausto Neto (2008, p. 92) na sociedade midiatizada “ocorre a disseminação de novos protocolos técnicos em toda extensão da organização social, e de intensificação de processos que vão transformando tecnologias em meios de produção, circulação e recepção de discursos. Já não se trata mais de reconhecer a centralidade dos meios na tarefa de organização de processos interacionais entre os campos sociais, mas de constatar que a constituição e o funcionamento da sociedade [...] estão atravessados e permeados por pressupostos e lógicas do que se denominaria a ‘cultura da mídia’”.



crise. Também buscamos compreender de que maneira as estratégias de comunicação de uma organização colaboram nesse processo noticioso. Para tanto, o primeiro tópico deste artigo aborda as crises organizacionais na mídia, a partir dos autores Coombs (2007) e Bueno (2009). Em um segundo momento será discutida a construção do acontecimento, quando a organização é o foco da notícia. Nesta discussão nos auxiliam os autores: Rodrigues (1993), Charaudeau (2006), Alsina (1989), Babo Lança (2008) e Traquina (2008; 2004). Para complementar as reflexões teóricas será realizada uma análise de conteúdo das matérias publicadas nos primeiros dois dias após o acidente com o voo 447 da *Air France*, pelos jornais *A Folha de São Paulo* e *Le Monde*.

1. Crises organizacionais na mídia

Crise é um vocábulo de uso recorrente nos dias atuais. Basta ligarmos a televisão, abrirmos o jornal ou a revista e com certeza, qualquer indivíduo toma contato com algum tipo delas. Escândalos políticos, corrupção, corte súbito de energia ou “apagão”, sabotagens, ataques terroristas ou desastres naturais. Crises como estas e outras tantas, atingem e ganham projeção em escala mundial principalmente, através das tecnologias da comunicação e da informação cada dia mais presentes no fazer jornalístico.

Compreendendo as crises organizacionais como sendo algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização” (MITROFF, 2000, p. 33), acreditamos que ainda se faz pertinente considerarmos que nem todos os problemas organizacionais se caracterizam como tais. As crises organizacionais configuram-se como importantes eventos que extrapolam as “paredes” da organização e que provocam impactos junto aos públicos podendo trazer prejuízos para a corporação como um todo e ocupando uma ampla cobertura midiática. Uma das conceituações mais amplas diz que

crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de um erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa. Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados do erro humano (ARGENTI, 2006, p. 259).

Nestas situações o que se destaca é a presença do elemento surpresa. Ou seja, por mais que algumas situações venham apontando para a ocorrência de um problema maior interno às organizações, o elemento surpresa ainda é o ponto crítico na eclosão de uma crise. E é exatamente este aspecto que tanto atrai a mídia e, assim, a organização se vê estampando as páginas dos jornais da noite para o dia. Segundo Rodrigues (1993) um



acontecimento jornalístico se caracteriza pela “ruptura da superfície lisa da história”, sendo marcado principalmente pela imprevisibilidade e é exatamente por corresponder a este cenário que as crises organizacionais compõem frequentemente a agenda midiática.

Em situações de crise as ações de comunicação precisam demonstrar coerência entre o discurso e a prática, e ética ao lidar com os diversos públicos envolvidos. Na sociedade midiaticizada ampliam-se os espaços de manifestações, fato que vai demandar uma nova forma de comunicação de crises. Não podemos esquecer que uma crise organizacional na mídia não implica somente a mídia de massa, mas hoje, é imprescindível considerar também as redes sociais *online*, os *blogs* e os *sites* da internet.

A partir das transformações dos processos de visibilidade uma crise organizacional rapidamente ganha espaço tanto na mídia local, quanto global. Os acontecimentos são noticiados com maior rapidez, amplitude e qualidade de som e imagem. Diversas ferramentas tecnológicas inserem-se nas rotinas produtivas jornalísticas – celular, *notebooks*, internet *wireless*, câmera digital, entre outras – e assim colaboram para uma imediatividade e ampla distribuição de seus conteúdos.

As crises, independente de sua natureza, são eventos que geram visibilidade por si mesmos e neste momento a instância midiática funcionará como uma arena de debates, entre questionamentos, discussões, explicações e diversas manifestações provenientes de várias instituições sociais. Diversas manifestações entram em cena e a organização precisa repensar suas estratégias de comunicação, uma vez que o público destinatário de suas mensagens se amplia para toda uma coletividade distante geográfica e temporalmente.

Melo (2004) endossa esta ideia, dizendo que na sociedade midiaticizada a notícia pode chegar à sociedade de qualquer local, a qualquer hora, tanto da mídia para a sociedade, quanto da sociedade para a mídia. Logo, a tecnologia amplia a possibilidade de acesso e difusão de fatos e, ao mesmo tempo, torna as decisões e ações organizacionais mais visíveis. Esta situação demonstra a necessidade de uma resposta mais sofisticada às crises, de adotar estratégias adequadas ao contexto midiaticizado. Conhecer essa sociedade e também o campo das mídias apresenta-se como um diferencial, uma vez que só assim a comunicação organizacional poderá munir-se de diversificadas estratégias tão necessárias nessas situações adversas.

Cotidianamente vemos diversas crises na mídia e por isso uma organização que se encontra nessa situação deve atentar para este público em especial, sobretudo pelo seu caráter amplificador dos fatos perante a opinião pública.



A mídia tem um papel fundamental no processo de expansão ou redução das crises. Quando ela descobre na crise uma oportunidade de aumentar a audiência, quando ela percebe que a situação pode ser do interesse público, não titubeia. Sobretudo quando a organização é sobejamente conhecida, a chance de estar na mídia nessa hora triste aumenta exponencialmente (BUENO, 2009, p. 142).

Complementando essa ideia, Coombs (2007, p. 132) diz que “a organização deve ter uma história de responsabilidade para com as necessidades de seus públicos estratégicos”⁵. Ou seja, é necessário compreender que nesse contexto as interações são múltiplas e dispersas, superando a antiga configuração unilateral. Hoje, os públicos organizacionais se manifestam, protestam, negociam e, até mesmo, sugerem pautas para a agenda midiática. Estamos em um patamar tecnológico em que diversas informações podem rapidamente ser recuperadas e esse histórico de comprometimento com os públicos organizacionais pode atuar tanto como um fator positivo, quanto negativo em uma situação de crise organizacional.

Tendo em vista que as organizações concentram seus esforços no estabelecimento de relações permanentes e sistemáticas com seus públicos de interesse (BUENO, 2009), aqui entendemos a mídia como um público organizacional de crescente importância. Independente da situação, a organização necessita dialogar, mostrar suas ações e políticas para seus diversos públicos, como uma busca pela validação e reconhecimento dessas mesmas ações. Ou seja, cabe aos profissionais da comunicação articular e gerenciar os relacionamentos com os diversos públicos organizacionais. Conforme França (2008), não é suficiente saber da existência do novo, das novas formas de comunicação e interação. É preciso saber como trabalhá-la. Assim, podemos dizer que, cada vez mais, as organizações necessitam compreender as implicações da sociedade midiaticizada e aproveitar suas potencialidades para conhecer melhor e aproximar-se de seus públicos.

Esta busca por conhecer melhor o “outro” significa abrir-se a contribuições e, ao mesmo tempo, estar disponível para uma relação mais dinâmica e mais próxima. Bueno (2009, p.251) assinala que se faz necessário uma nova cultura do relacionamento, uma vez que “a proposta moderna, inteligente, é abrir canais, apresentar as fontes da organização, subsidiar o trabalho da imprensa e estabelecer uma parceria permanente”. Um efetivo relacionamento com a mídia não é aquele que se

⁵ Tradução livre da autora para: “The organization should have a history of being responsive to the need of stakeholders” (COOMBS, 2007, p. 132).



ocupa em enviar *releases*, mas sim, aquele embasado no diálogo com jornalistas e veículos e que, principalmente, conhece suas demandas (BUENO, 2009).

2. Da catástrofe a céu aberto às manchetes dos jornais: a produção das notícias

Diariamente uma série de fatos, acontecimentos ou eventos ocorrem a cada minuto em locais do espaço público⁶ ou privado. Das instituições sociais aos países, cidades ou lares. As organizações estão diariamente planejando e promovendo acontecimentos visando mostrar sua importância para seus diversos públicos, assim como também para a própria mídia. No entanto, certamente, nem metade desses eventos ganhará visibilidade e projeção nos meios de comunicação social. Sendo o jornalismo uma atividade voltada justamente ao narrar esses fatos e acontecimentos ocorridos em diversos contextos espaço-temporais, a questão que se sobressai nesse cenário é como se realiza a seleção daquilo que é ou não notícia.

Quando procuramos definir ou, até mesmo, distinguir o que é um fato ou acontecimento, talvez a explicação mais didática seja de que nossa vida é um eterno “zig-zag” por entre diversos fatos (ir ao trabalho, estudar, fazer compras, sair com os amigos, ir ao teatro...), mas nem todo fato é um acontecimento. De maneira geral este torna-se acontecimento quando produz uma ruptura, uma descontinuidade, um descompasso na normalidade do cotidiano social.

Desta maneira a atividade jornalística ocupa-se do relato de acontecimentos no mundo, logo a materialização desse relatar passa pela construção de significados para o acontecido. Assim compreendemos que a notícia é apenas o produto final de um amplo processo de “reconhecimento, apuração e relato sobre os fatos brutos” (BENETTI, 2009, p. 5).

A mídia faz emergir um acontecimento a partir de um “processo evenemencial”, no qual a desordem semeada pelo acontecimento, sua imprevisibilidade, é posta em um quadro contextual, em um mundo significado. À percepção de algo que perturba uma ordem opõe-se, pelo relato jornalístico, um enredamento de causas, propósitos, motivos, agentes. O acontecimento funciona, pois, como uma ocorrência inicial que demanda a construção de uma interpretação, sua transformação em fatos, em acontecimentos jornalísticos (ANTUNES, 2008, p.4).

Babo Lança (2008) caracteriza o acontecimento como algo inesperado, novo, inédito, que introduz uma descontinuidade e que estabelece um clima de incertezas e

⁶ Entendemos o conceito de esfera pública de acordo com Habermas (2003), quando o autor diz que este seria um espaço público onde existe a publicização de decisões políticas e o livre debate e confronto de ideias pelos indivíduos constituintes dessa sociedade. Para mais detalhes: HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.



indeterminações. Nesse sentido, no emergir de um acontecimento diversos atores já se encontram intrincados no relato desse mesmo evento. É isso que Mouillaud (2002) elucida ao dizer que “o jornal – e a mídia em seu conjunto – não está, entretanto, face a face ao caos do mundo. Está situado no fim de uma longa cadeia de transformações que lhe entregam um real já domesticado”.

Sob esse aspecto Queré (2005) entende o acontecimento olhando para a recepção do processo comunicativo. Isto é, ele passa do *acontecido* ao *acontecido a* e por isso o define como algo associado à experiência provocada a quem o recebe. Nesse patamar o que pode ocorrer é um processo de individualização do acontecimento quando este é apropriado pelo campo jornalístico e através da elaboração de narrativas é estabelecida sua identificação e descrição, como por exemplo, a queda do muro de Berlim, o 11 de setembro, o *impeachment* do presidente Collor, ou ainda, a queda do voo 447 da *Air France*. Ou seja, são acontecimentos que foram amplamente descritos pela mídia como um todo, de tal forma que na trama das relações sociais o ato de somente falar em algum deles já coloca em movimento todo seu significado e valor simbólico sendo facilmente resgatado na memória coletiva.

Uma vez interpretado e apropriado na experiência pública, o acontecimento passa a estar dotado de um passado, um futuro e uma situação presente. [...] Daí seu poder de revelação, porque não são um passado e um contexto que o explicam, sendo antes o próprio acontecimento que faz irromper a sua possibilidade, abrindo à compreensão do seu passado e das suas condições (BABO LANÇA, 2008, p.88).

Assim entendemos que o fazer jornalístico articula uma tripla projeção no tempo. Seria então, o presente factual que se movimenta ao passado (pelas analogias que sugere) e ao futuro (pelas antecipações e possíveis conseqüências). Ou seja, podemos dizer que ao irromper um acontecimento a construção jornalística se dá numa busca por explicações e possíveis conclusões de causas e efeitos. Esta é a dualidade temporal do acontecimento comentada por Babo Lança (2008) e Berger e Tavares (2009).

Nesse mesmo sentido, Alsina (1989, p. 82) diz que “a determinação dos acontecimentos se dá em um inevitável processo de intertextualidade. O acontecimento é o resultado de uma relação de um fato com outros fatos anteriormente separados uns dos outros, por meio da informação⁷”. Sendo assim é importante destacarmos que ao entendermos as notícias como narrativas jornalísticas (que conjugam fatos e outros

⁷ Tradução livre da autora para: “la determinación de los acontecimientos se da um ineludible proceso de intertextualidad. El acontecimiento es el resultado de la brutal puesta en relación de um hecho com otros hechos, anteriormente aislados los unos de los otros, por médio de la información” (ALSINA, 1969, p. 82).

fatos), então elas estão marcadas “pela cultura dos membros da tribo e pela cultura da sociedade onde estão inseridos” (TRAQUINA, 2004, p. 174). Esse caráter tão subjetivo de construção de sentidos e significados a partir de um acontecimento talvez possa ser explicado pela própria cultura daquela sociedade, da história de vida e experiências de seus habitantes, de suas esperanças e decepções.

A irrupção de um acontecimento carrega consigo a imprevisibilidade, o choque e por isso, algumas vezes, presenciamos tamanha consternação/euforia envolvendo os indivíduos afetados por ele. É nesse ponto que compreendemos o tamanho interesse da mídia em cobrir acontecimentos relacionados às crises organizacionais. A queda do voo AF 447 foi uma notícia que envolveu a morte, perda de parentes e amigos de uma forma até hoje não explicada, envolvendo diversas nacionalidades com traços culturais bastante distintos. Portanto, nesse cenário o acontecimento provocou momentos de dor e luto em função do desenlace dramático de uma situação – viagem aérea – que até então estava inscrita na normalidade cotidiana. No entanto a apropriação desse acontecimento pelas diversas nacionalidades afetadas se deu de forma diversa, levantou debates, questionamentos e movimentou valores culturais bastante enraizados em cada sociedade. Nesse sentido entendemos que

este tipo de acontecimento complexo, que revira conceitos e valores, é percebido e reconstruído pelo jornalismo como algo especial, que merece ser tratado de forma complexa. Nas redações, remanejamos profissionais e estruturas para produzir discursivamente o acontecimento: cadernos especiais, infográficos, recuperação de imagens, análises, prognósticos, depoimentos. O processo de edição é cuidadoso, pois se sabe que este discurso será tomado *como acontecimento*, inclusive com potencial de investigação histórica (BENETTI, 2009, p. 12).

Embora o jornalismo seja detentor do saber necessário para a produção noticiosa, esse não é um processo que aconteça de forma isolada. Construir uma notícia implica dispor de uma ampla rede de agentes, midiáticos ou não midiáticos, que participarão, direta ou indiretamente, dos fatos. “As notícias são o resultado de processos complexos de interação social entre agentes sociais: os jornalistas e as fontes de informação, os jornalistas e a sociedade, os membros da comunidade profissional, dentro e fora da sua organização” (TRAQUINA, 2004, p.173).

De acordo com Alsina (1989) as fontes jornalísticas são o elemento central no processo de produção das notícias. A partir da percepção e identificação de fatos e acontecimentos é que estas colaboram na composição do trabalho noticioso. Por isso entendemos que

uma fonte é uma pessoa que o jornalista observa ou entrevista e que fornece informações. Pode ser potencialmente qualquer pessoa envolvida, conhecedora ou

testemunha de determinado acontecimento ou assunto. Um dos aspectos fundamentais do trabalho jornalístico é cultivar as fontes. O desenvolvimento da relação com a fonte é um processo habilmente orientado com paciência, compreensão e capacidade de conversação sobre interesses comuns, até formar um clima de confiança (TRAQUINA, 2004, p. 191).

Embora já tenhamos clara a ideia de que o acontecimento é uma perturbação da normalidade cotidiana e que, por sua vez, o jornalismo se apropria desses eventos constituindo-os em notícia, quando consultamos alguns estudiosos do jornalismo (ALSINA, 1989; CHARAUDEAU, 2006; TRAQUINA, 2004; SODRÉ, 2009) é simples constatar que as notícias apresentam um padrão geral e previsível de sua constituição.

A previsibilidade do esquema geral das notícias deve-se à existência de critérios de **noticiabilidade**, isto é, à existência de valores-notícia que os membros da tribo jornalística partilham. Podemos definir o conceito de noticiabilidade como um conjunto de critérios e operações que fornecem a aptidão de merecer um tratamento jornalístico, isto é, possuir valor como notícia. Assim, os critérios de noticiabilidade são o conjunto de valores-notícia que determinam se um acontecimento, ou assunto, é suscetível de se tornar notícia, isto é, de ser julgado como merecedor de ser transformado em matéria noticiável e, por isso, possuindo “valor-notícia” (*newsworthiness*) (TRAQUINA, 2008, p. 63).

Ou seja, podemos dizer que os valores-notícia permeiam todo processo de produção jornalística, desde a seleção dos acontecimentos até a produção da notícia propriamente dita. No caso da crise enfrentada pela *Air France* com a queda do voo AF447, podemos dizer que um dos principais critérios de noticiabilidade para a constituição daquele acontecimento em notícia foi a presença da **morte**. Essas situações são sempre potenciais eventos para a dramatização e, até, espetacularização do ocorrido pela mídia. É um momento de comoção, solidariedade e de catarse coletiva em que seu potencial de captação da audiência fala bastante alto na hora de decidir explorar esses eventos.

Ainda podemos assinalar outras questões que despertam o interesse jornalístico como a notoriedade dos sujeitos envolvidos nos acontecimentos, a proximidade, relevância e novidade apresentada pelo fato (TRAQUINA, 2008). Ou seja, é inegável que quanto mais próximos são os acontecimentos de sua audiência, maior repercussão os mesmos suscitarão. Já que da mesma forma, também mais notáveis serão os indivíduos envolvidos. Além de todos esses aspectos ainda é relevante destacar a notabilidade do inesperado, isto é, no surgimento de algo imprevisto, que perturba a ordem social e que assim apresenta-se como um acontecimento de interesse jornalístico.

Assim torna-se mais fácil compreender porque as crises organizacionais são eventos que despertam tamanho interesse no campo midiático e que no decorrer dos



dias faz com que os jornalistas ocupem-se, quase que exclusivamente, dos desdobramentos deste ou daquele acontecimento.

Como já mencionamos no primeiro tópico deste artigo a crise de uma organização é caracterizada, principalmente, pela sua imprevisibilidade, pela presença do elemento surpresa e pelo seu potencial de impacto junto aos públicos de determinada corporação. Logo, compreendemos ser aqui o ponto de encontro que justifica a apropriação das crises organizacionais pelo campo jornalístico como um acontecimento, uma vez que a mesma também carrega em si características que conferem valor às notícias. E exatamente compreender esta lógica de processamento e construção das notícias - quando a organização é o foco do acontecimento - se constitui como uma ferramenta estratégica para o posicionamento das políticas de comunicação organizacional de uma empresa em situação de crise.

3. A construção do acontecimento *Voo AF447*

Para melhor articular as proposições teóricas trazidas até este momento optamos por adotar como objeto empírico a crise enfrentada pela *Air France* com a queda do voo AF 477⁸ em junho de 2009. Esta crise foi analisada a partir das matérias publicadas nos dois primeiros dias de cobertura do Jornal Folha de São Paulo e do *Le Monde*. A escolha dos dois jornais se deu em função da proximidade que esta crise teve com o contexto brasileiro e francês e, também, por serem os jornais de maior tiragem nos dois países.

A análise do conteúdo das matérias jornalísticas seguiu os preceitos de Bardin (1977). Este método permite interpretar textos e atingir uma compreensão sobre seus significados além do entendimento proporcionado pela leitura comum. Desta forma, acredita-se que analisar o conteúdo desses veículos em contextos culturais distintos enriquece a compreensão sobre esta interface entre organização e mídia e nos permite compreender a contribuição e/ou efetividade das estratégias de comunicação da

⁸ No ano de 2009, a empresa de transporte aéreo *Air France* (AF) experimentou uma situação de crise. No dia 01 de junho de 2009, um *Airbus A330* da empresa, saído do Rio de Janeiro com destino à Paris sumiu enquanto sobrevoava o oceano Atlântico. O [airbus transportava 228 pessoas](#) entre passageiros e tripulantes. O voo decolou do Rio de Janeiro no dia 31 de maio às 19h30 (horário de Brasília) e fez o último contato de voz às 22h33. Às 22h48, o avião já não se encontrava sob a cobertura dos radares brasileiros. No dia do desaparecimento, a empresa divulgou uma nota dizendo que a aeronave havia relatado problemas elétricos logo após a decolagem. Ainda familiarizando-se com a situação a organização instalou duas células de crise, uma no Rio de Janeiro e outra em Paris, e também colocou em ação seu plano de gestão de crise providenciando hospedagem aos parentes dos 228 ocupantes do voo em hotéis nas duas cidades. Neste cenário, a empresa francesa com sede no Brasil precisava gerenciar tamanha fatalidade envolvendo 32 nacionalidades.



organização na construção do acontecimento pela mídia. Sendo assim o *corpus* de análise está composto de 9 matérias do jornal *Le Monde* e 19 da Folha de São Paulo, totalizando 28 documentos. Concomitantemente também foi feita a leitura dos *releases* publicados pela *Air France*⁹ e observado o uso que a mídia em questão fez destas informações.

Deste esforço resultaram as seguintes categorias iniciais: o desaparecimento do voo, esforços de buscas, especulações sobre as causas, opinião de especialistas, manifestação de autoridades militares, políticas, organizacionais e do campo jurídico, os passageiros, condolências e acolhida, serviço de informações, demais acidentes aéreos, manifestação dos familiares, o inusitado que salva e homenagens. Destas, temos como categorias intermediárias: o fato, suas possíveis explicações, as fontes jornalísticas, estratégias de gestão de crise e estratégias organizacionais. Por fim, partimos destas categorias para as finais para que se chegue a temas mais amplos, os quais, por sua vez, permitirão a interpretação dos dados. Sendo assim temos: **a construção do acontecimento jornalístico e a interface estratégica organização e mídia.**

A análise de conteúdo não se limita apenas à descrição das categorias. É nesta fase que o pesquisador deverá dedicar seus esforços a fim de interpretar tanto o conteúdo manifesto, quanto o latente das mensagens. Por este motivo é que aqui procuramos refletir então sobre a construção do acontecimento jornalístico e a interface estratégica organização e mídia.

Como já sabemos a atividade jornalístico ocupa-se do relato dos fatos e a natureza do acontecimento está ligada a vida cotidiana, uma vez que este se configura “como objeto de referência, como matéria-prima para os relatos do mundo da vida” (BERGER e TAVARES, 2009). A partir do momento em que este acontecimento recebe o tratamento do jornalista e passa pelo enquadramento midiático, o mesmo já se torna um acontecimento jornalístico. Logo podemos dizer que o fato, suas possíveis explicações e as fontes de informação (cat. intermediárias), compõem um longo processo que resulta na construção desse acontecimento culminando com sua publicação noticiosa. Mouillaud (2002) diz que este está ligado a um tempo e um espaço mais amplo, mas que quando enquadrado pela mídia, realiza-se um recorte desta realidade e o mesmo assume graus distintos de visibilidade, significado e importância.

⁹ Disponível em: <http://alphasite.airfrance.com/en/s01/press-releases/#communique2703> Acesso em: 12 de outubro de 2009.



Aqui estamos falando em um acontecimento jornalístico que tem origem com a queda do voo AF 447, mas a partir do momento em que esse fato rompe com a normalidade cotidiana e passa a ser apropriado pelos jornalistas que exercem seu fazer apurando informações e relatando o ocorrido, este acontecimento já adquire um caráter midiático, constitui-se em notícia. Segundo Sodré (2009, p. 24) “a notícia é o relato de algo que *foi* ou que *será* inscrito na trama das relações cotidianas de um real-histórico determinado”.

Em relação às notícias, Rodrigues (1993) argumenta que estas são meta-acontecimentos discursivos, tendo como características a imprevisibilidade, a repercussão junto aos leitores, a comunicabilidade e a atualidade. E todas essas características se aplicam ao ocorrido com o voo 447 da *Air France*.

Sob a perspectiva de Berger e Tavares (2009) a revelação de um acontecimento suscita a necessidade de uma “coisa” a ser explicada, ao mesmo tempo em que se desdobra tanto para o passado como para o futuro. Esta ideia pôde ser facilmente comprovada ao longo do agrupamento das categorias, uma vez que comendo as matérias jornalísticas apresentaram-se tanto informações sobre desastres aéreos ocorridos no passado, quanto matérias que levantam hipóteses sobre as causas e prognosticam implicações para o futuro do transporte aéreo.

A segunda categoria final trata-se da **interface estratégica organização e mídia**, ou seja, esta relação resulta de estratégias que não se situam diretamente no campo midiático. Composta pelas estratégias de gestão de crise e pelas estratégias organizacionais para contornar a situação deflagrada estas ações estratégicas, viabilizadas através do relacionamento entre organização e mídia, acabam por se converter em espaços na mídia para a própria companhia, como foi o caso da *Air France*. A partir do entendimento do acontecimento jornalístico esta categoria final adquire relevante importância, uma vez que nesta interface a organização também se constitui em fonte jornalística para a construção da notícia. A este respeito Sodré (2009, p. 39) destaca que “a construção do acontecimento não se efetua apenas no campo jornalístico”.

Neste momento faz-se necessário partir do entendimento de que em uma sociedade midiaticizada as crises organizacionais, constituídas em acontecimentos jornalísticos, assumem contornos diferenciados. Isto é, o que se verifica é que a gestão de uma crise não é meramente um enfrentamento solitário por parte da organização em oposição a uma mídia sedenta por novas informações, mas sim, um enfrentamento que



conjuga esforços diversos. Partimos então, da voz organizacional às múltiplas vozes. Neste patamar enfatizamos que

os relacionamentos corporativos não acontecem de maneira isolada – a organização procura interagir com todas as partes interessadas de maneira simultânea e contínua. Mas, a interação com cada público é diferenciada, feita com maior ou menor intensidade, de acordo com sua importância para a organização; precisa, porém, ser trabalhada conjuntamente, pois sempre representa importante parcela para a obtenção dos resultados corporativos (FRANÇA, 2009, p. 222).

Ao mencionar a interface estratégica organização e mídia não queremos dizer uma relação apenas entre esses dois pólos, mas é necessário compreender que os relacionamentos organizacionais com seus mais variados públicos também podem reverter-se em espaços midiáticos. Quando falamos em públicos estes também podem ser entendidos como os demais campos de uma sociedade.

Na midiática os campos são porosos e fluidos e, por esta razão, as estratégias comunicacionais praticadas em um contexto de crise ultrapassam o âmbito da própria organização e somam-se também às estratégias dos demais campos sociais, já que todos colaboram na construção do acontecimento jornalístico. Nesse sentido Sodré (2009, p. 40) argumenta que “o acontecimento é resultante da construção de um coletivo” onde o jornalista representa um elo em todo esse processo. O autor ainda diz “o enquadramento técnico do fato pelo discurso jornalístico resulta, portanto, de um amplo consenso entre atores extramediáticos” (SODRÉ, 2009).

Aqui reside o ponto de encontro entre as duas categorias finais, pois quando falamos em **acontecimento jornalístico** estamos justamente abordando um fato que rompeu com uma normalidade cotidiana e que serviu de referente para jornalistas de todo o mundo. Quando falamos em **interface estratégica organização e mídia**, podemos entendê-la como uma série de estratégias organizacionais que se utilizam da lógica midiática transformando suas formas de representação e de visibilidade. No acidente do voo 447 presenciamos a ocorrência de diversos fatos programados como: coletivas de imprensa, visita de chefes de estado, manifestações e declarações públicas. Assim, podemos dizer que neste caso o acontecimento jornalístico desdobrou-se em diversos acontecimentos midiáticos¹⁰ que também se constituíram em notícias. Ou seja, a organização planeja sua comunicação de crise e, inclusive, seus posicionamentos frente à mídia.

¹⁰ De acordo com Berger e Tavares (2009) os acontecimentos midiáticos são fatos programados e que por características intrínsecas à sua natureza já detém a atenção da mídia garantida. São os eventos esportivos, coletivas de imprensa, protestos e manifestações etc.



Nesse contexto se justifica e se explicita a necessidade das organizações também conhecerem a lógica de funcionamento da mídia. Já que será nesta que ocorrerá a construção do acontecimento, em que, no caso de crises organizacionais, a empresa será o foco da notícia. Quanto às estratégias organizacionais percebemos a presença de algumas ações da *Air France*, que não se caracterizam propriamente como estratégias de comunicação, mas que também se converteram em espaços na mídia. A troca do número do voo, de AF447 para AF 445, a troca das “sondas *pitot*” em todas suas aeronaves, as visitas de Chanceleres e Embaixadores franceses ao Brasil e às famílias, são alguns desses exemplos.

Outra questão que merece destaque ao interpretarmos as categorias finais é o fato de que os *releases* organizacionais são sim utilizados pela mídia impressa. Desta maneira compreendemos que a organização lança mão de estratégias para também colaborar na construção das notícias e, ao mesmo tempo, constituir-se como fonte de informação. É como Bueno (2009) argumenta sobre a necessidade de uma nova cultura de relacionamentos organizacionais. Na sociedade midiaticizada, relacionar-se com a mídia significa estabelecer canais e apresentar as fontes da organização construindo uma relação de parceria e não de emissão e recepção.

Considerações finais

Partindo da análise destes dois primeiros dias de crise deflagrada, talvez poderíamos arriscar dizer que, em uma sociedade midiaticizada, as estratégias comunicacionais adotadas por uma organização em situação de crise também colaboram na construção do acontecimento, no entanto esta interface estratégica não se dá meramente entre organização e mídia. É necessária uma cultura de relacionamentos, onde a voz organizacional também será ouvida através da manifestação dos demais campos sociais. Como pudemos observar, neste caso, foram diversas as fontes de informações ouvidas juntamente com a organização. Autoridades políticas, militares, do judiciário, demais organizações, sindicatos, entre tantos outros.

Da crise a céu aberto às manchetes dos jornais entendemos ficar explícita a necessidade da organização estabelecer e cultivar bons relacionamentos com seus diversos segmentos de públicos. Assim o que se percebe é que a organização passa a dividir a cena midiática com seus demais públicos, os quais também se manifestam e demonstram sua importância na resolução do ocorrido.



Referências Bibliográficas

ANTUNES, Elton. **Acontecimento, temporalidade e a construção do sentido de atualidade no discurso jornalístico**. Contemporânea (Salvador), v. 6, p. 1-21, 2008.

ARGENTI, Paul. **A comunicação empresarial** – a construção da identidade, imagem e reputação. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.

BABO-LANÇA, Isabel. **Reprodutibilidade do acontecimento na ordem institucional**. Paper. Conferência de abertura do I Colóquio de Imagem e Sociabilidade. Minas Gerais: UFMG, 2008.

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

BENETTI, Márcia. O jornalismo como acontecimento. In VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor). 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009.

BERGER, Christa; TAVARES, Frederico M. B. Tipologias do acontecimento jornalístico. In VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor). 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. Tradução: Angela S. M. Corrêa. São Paulo: Contexto, 2006.

COOMBS, W. Timothy. **Ongoing Crisis Communication: planning, managing and responding**. California: Sage Publications, 2007.

FRANÇA, Fábio. Gestão de Relacionamentos Corporativos. In GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

MITROFF, Ian. **Managing Crisis before they happen**. New York: Amacom, 2000.

MELO, Waltemir. **Administração de crises**. Técnicas e recomendações práticas para administrar e sobreviver às crises empresariais. Apostila do curso organizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. São Paulo, 2004.

MOUILLAUD, Maurice; PORTO, Sérgio Dayrell (Orgs.). **O jornal: da forma ao sentido**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

QUÉRÉ, Louis. **Entre o facto e sentido: a dualidade do acontecimento**. In: Trajectos, Revista de Comunicação, Cultura e Educação, n.6. Lisboa, ISCTE, Casa das Letras, 2005.

REBELO, José. **Prolegômenos à narrativa mediática do acontecimento**. In: Trajectos, Revista de Comunicação, Cultura e Educação, n.8-9. Lisboa, ISCTE, Casa das Letras, 2005.

RODRIGUES, Adriano Duarte. O Acontecimento. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: Questões, Teorias e “Estórias”**. Lisboa: Veja, 1993.

SODRÉ, Muniz. **A Narração do Fato**. Notas para uma teoria do Acontecimento. Petrópolis: Vozes, 2009

TRAQUINA, Nelson, **Teorias do Jornalismo**. V. 2. Florianópolis: editora Insular, 2008.

_____. **Teorias do jornalismo: porque as notícias são como são**. V. 1. Florianópolis: editora Insular, 2004.