



Estratégias Organizacionais na Noticiabilidade de Eventos Críticos: uma contribuição teórico empírica aos estudos de comunicação midiática¹

Patrícia M. PÉRSIGO²

Maria Ivete Trevisan FOSSÁ³

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

RESUMO

Reflete-se sobre as estratégias organizacionais na ocorrência de um evento crítico e sua contribuição na elaboração das notícias. Busca-se estudar a repercussão de um evento crítico a partir da análise de conteúdo de notícias publicadas na mídia impressa. Observou-se que as estratégias organizacionais estão presentes na cena midiática, assim como as manifestações dos demais atores sociais. A organização analisada adotou posicionamento conciso o que desencadeou outro tipo de relacionamento com a mídia.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégias organizacionais; noticiabilidade; eventos críticos

Introdução

O resgate dos mineiros no Chile, o derramamento de óleo no Golfo do México ou a tragédia provocada pelo excesso de chuvas no Rio de Janeiro, são alguns tipos de eventos críticos noticiados diariamente pela mídia. Esse cenário de crescente instabilidade e de recorrentes situações adversas, envolvendo corporações, sejam públicas ou privadas, mostra uma complexa e articulada rede de estratégias organizacionais que permeiam os relacionamentos corporativos. Dessa forma, entendemos que a comunicação organizacional estratégica busca promover posturas e políticas que trabalhem a seu favor, produzindo sentido nas relações, seja com a instância midiática, seja com os seus demais públicos.

Estudar as estratégias das organizações frente à comunicação midiática implica compreender que vivemos em uma sociedade midiaticizada em que os processos de visibilidade foram e continuam sendo alterados pelo advento das tecnologias. A co-presença já não é mais uma necessidade primeira em relação ao conhecimento do desenrolar dos fatos. A vivência no espaço público foi substituída e transformada pela inserção da tecnologia nas rotinas produtivas dos meios de comunicação. A popularização das ferramentas de produção e a difusão de conteúdos, a transformação

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre 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 UMESP. fossa@terra.com.br



do papel da mídia e a apropriação de suas lógicas pelos diversos campos sociais, são apenas algumas das mudanças pelas quais estamos passando e que nos levam a refletir sobre as estratégias organizacionais e comunicacionais na noticiabilidade de eventos críticos.

A dinâmica ideal em ambientes turbulentos é de que, no momento de construção das notícias jornalísticas, a voz organizacional também seja ouvida. Logo, para que as suas ações e as manifestações conquistem atenção midiática é necessário que a organização coloque em prática uma série de estratégias, visando tornar noticiável seu posicionamento e suas medidas para mitigar os efeitos ocasionados pelo evento crítico. Sendo assim, este artigo objetiva promover uma reflexão teórica de cunho empírico sobre como as estratégias de uma organização, em meio a um evento crítico, colaboram em sua noticiabilidade na mídia impressa. Nesse sentido, realizamos uma análise de conteúdo (BARDIN, 1977) das notícias publicadas sobre a queda do voo AF 447⁴ no jornal Folha de São Paulo e, no francês, *Le Monde*.

Num primeiro momento, abordaremos o conceito de estratégia, do campo militar ao organizacional, tendo como base, principalmente, os estudos de Mintzberg *et. al* (1973, 2006), Porter (1999) e Ansoff (1983, 1985). A seguir, refletiremos sobre os eventos críticos como matéria prima jornalística, a partir das bases teóricas de Charaudeau (2006), Traquina (2008; 2004), Alsina (1989), entre outros. Por fim, apresentaremos os resultados da análise de conteúdo das matérias da mídia impressa em questão, bem como as considerações finais deste artigo.

1. Estratégias – Do campo militar ao organizacional

O termo estratégia tem origem grega e o seu uso primeiro deu-se no campo militar. O estrategista era o comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim determinado. Sun Tzu (2007), em seus escritos sobre a arte da guerra, datados de 2.500 anos a.C., adiantou muito das ideias de estratégias ao fazer referência ao termo como a arte de enganar o inimigo de tal forma que a jogada final seria praticada quando este estivesse capturado, ao seu lado.

⁴ 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. Ainda em 2009, após várias tentativas de buscas foram resgatados alguns corpos e destroços da aeronave. Em maio de 2011 o governo francês recuperou as caixas-pretas e os corpos de mais 104 vítimas. O relatório com as causas do acidente deve sair até o fim deste ano.



Também Maquiavel, em sua obra *O Príncipe* (1965), analisou a organização municipal e o poder da nação e tratou o indivíduo (Príncipe) como estrategista, indicando procedimentos na concepção de estratégias como artimanhas. Embora estratégia seja um conceito utilizado desde a antiguidade, seu sentido contemporâneo foi influenciado pela teoria dos jogos e dos modelos matemáticos de decisão que simulavam a realidade organizacional e ensinavam como se comportar diante de competidores e de outros fatores ambientais tidos como constantes.

Atualmente, as mudanças sociais, econômicas e políticas, que definem o ambiente empresarial, são cada vez mais velozes, alterando não apenas as condições ambientais e a própria possibilidade de alcance dos objetivos e dos resultados esperados, como também o que é desejável tanto para as organizações quanto para seu público de interesse. Daí, a necessidade de desenvolver opções que direcionem e redirecionem os caminhos da organização, através de análises de grande escopo e de maior prazo.

Na década de 60, o conceito de estratégia, associado ao planejamento, popularizou-se no meio empresarial. Dessa vez, o termo associado ao planejamento serve para o alcance de resultados, através de vantagens das oportunidades que surgem ao examinar os pontos fortes e fracos da organização, estabelecer e corrigir cursos de ação em longo prazo. O planejamento estratégico traz consigo novas formas de comportamento administrativo, além de técnicas e práticas de planejamento, controle e avaliação.

No entanto, as mudanças ambientais acentuaram-se em tal velocidade, resultando em uma ambiência nunca antes conhecida. O presente tornou-se volátil, a competição global aliada à imprevisibilidade tornaram ineficazes os conceitos de racionalidade administrativa. Nesse momento, passou-se a valorizar o planejamento como um processo emergente de um conjunto de ações que levem ao alcance dos objetivos organizacionais.

Ansoff (1983, 1985) propõe, como um novo paradigma na administração, a ideia de gerência estratégica que amplia o pensamento estratégico e passa a ser usada em todas as funções administrativas, ajudando a eliminar ou diminuir a visão inadequada de se ordenar níveis de estratégias no sistema de planejamento. Sob esta perspectiva, o mesmo, quando estratégico, serve para estabelecer um sentido de direção, indicar um caminho futuro flexível de modo a ser alterado de acordo com as novas condições ambientais. Assim, o planejamento baseia-se menos em projeções e inferências sobre o



passado e mais em visões imaginativas a respeito de fenômenos sobre os quais inexistem dados, ou seja, exige a capacidade de fazer julgamentos subjetivos e de enfrentar e conviver com a incerteza.

Henry Mintzberg (1973) afirmava que, quando o ambiente não é complexo, o planejamento estratégico, no mínimo, não fazia mal, mas, em ambientes de alta complexidade e turbulentos, o planejamento é inócuo. Então, atuar estrategicamente é saber levar em consideração os valores compartilhados, as experiências anteriores, as demandas ambientais, a capacidade econômica e financeira, os produtos e os serviços, a forma de propriedade, a forma de distribuição de poder, entre outros elementos.

Gonçalves *et al* (2006) salientam, sobre o conceito de estratégia, que é importante o reconhecimento de que as organizações estão inseridas em uma realidade da qual fazem parte e que não podem mais refletir sobre as suas ações sem levar em conta as demandas ambientais. Por isso, consideram a interrelação entre organização e ambiente como essência da estratégia. Da mesma forma que Fossá (2003), os autores discutem o termo sob uma perspectiva que não se restringe à definição formal de missão, visão, objetivos, políticas e estratégias propriamente ditas, mas que envolve o processo cotidiano de gestão, de tomada de decisões, além da disseminação da postura estratégica por toda a organização e no seu dia a dia. É nesse sentido que destacamos a relevância dessa reflexão sobre estratégia, já que a principal característica dos eventos críticos é a imprevisibilidade.

Nos estudos organizacionais, encontramos diversas teorias que aliam o conceito de estratégia a partir da eficiência dos processos e da garantia dos resultados. Mintzberg *et. al* (2006, p. 23) nos explica que: “Não há uma definição única, universalmente aceita. [...] Não há respostas universalmente corretas neste campo, mas há perspectivas interessantes e construtivas”. Nesse aspecto, o autor sugere cinco P’s para definir estratégia: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia, como plano, trata de um tipo de ação conscientemente pretendido, como um alvo a ser atingido. Nessa definição, fica claro que as estratégias são criadas antes das ações e são desenvolvidas de forma planejada (MINTZBERG *et. al* 2006). A partir do entendimento da estratégia como plano, percebemos que ela também pode ser um pretexto, apenas como uma manobra para superar ou surpreender o concorrente. Como abordávamos anteriormente no relacionamento organização e mídia, podemos entender que o fato da empresa disponibilizar diversos canais e estabelecer um fluxo contínuo de informações para esta mídia concretiza-se, assim, uma estratégia como



pretexto, em que a empresa visa a manter-se sempre presente nas pautas daquele veículo.

Se entendermos as estratégias como ações planejadas, só o plano não é suficiente para conceituá-la, também se faz necessário prever o comportamento resultante desta ação. Dessa forma, é que surge a compreensão da estratégia como padrão, ou seja, a partir de ações planejadas tem-se um determinado comportamento que se apresenta como um padrão esperado a partir da implementação daquelas ações. Pensando na comunicação de eventos críticos, podemos afirmar que determinadas ações funcionam como estratégia padrão na gestão daquela crise. São comportamentos já esperados e previstos pelos estudiosos da área como: contatar a imprensa, avisar familiares, oferecer ajuda psicológica e acolhida aos parentes das vítimas, retirar a propaganda essencialmente mercadológica dos veículos de comunicação, entre outras medidas, são condutas esperadas daquela organização envolvida em uma situação de crise.

A estratégia como posição pode ser interpretada como uma mediação entre a organização e o ambiente em que ela se insere. Dessa maneira, consideramos que uma empresa pode almejar uma posição em um mercado e para tanto utilizar-se-á de estratégias como plano para atingir determinada posição. Já na estratégia como perspectiva, seu foco não está apenas numa posição escolhida, mas na forma de ver o mundo.

Porter (1999) é outro autor que trata de estratégia como uma posição exclusiva e valiosa e que, para a sua obtenção, envolve uma série de diferentes atividades. “Se houvesse uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. [...] A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais” (PORTER, 1999, p. 63). Diferentemente de Porter (1999), Mintzberg (1973) salienta a importância da estratégia ser entendida como algo dinâmico, já que forças e fraquezas, oportunidades e ameaças são relativas ao momento em que se vive. Por isso, é importante considerar a estratégia a partir da noção de evolução.

No Brasil, vários autores, entre os quais se destacam Bordenave (1979), Evangelista (1983), Albuquerque (1983), Kunsch (1995) e Lupetti (2000), trataram do planejamento estratégico da comunicação como um campo de estudos e produziram obras importantes sobre o tema. No entanto, o conceito de comunicação estratégica sempre ficou refém da bibliografia da área da administração e, ainda hoje, não existe um conceito consolidado de estratégia de comunicação, muito embora novos conceitos



como estratégias midiáticas, estratégias digitais e outras tantas estratégias passam a povoar o universo comunicativo.

Atualmente, quando a internet configura-se como central na vida dos indivíduos, enfocam-se estratégias digitais, sendo definidas como

o centro de um processo de planejamento dinâmico que exige contínuas reestruturações, em que não se pretende criar estratégias rígidas, e sim um ambiente favorável as mudanças, com poucas conexões ao processo tradicional centrado na técnica e que valoriza a criatividade e a intuição (SAAD, 2003, p. 48).

No contexto midiaticizado⁵, onde a informação se dissemina em alta velocidade e de forma global, Saad (2003) ressalta que este seria um momento muito mais de aprendizado do que de conhecimento em relação ao futuro. Expresso de outra maneira, algumas estratégias serão fruto da configuração mercadológica de determinado momento, dessa forma, tratar da elaboração da estratégia significa que “primeiro percebe-se o ambiente e o mercado diante da inovação e imediatamente a empresa deverá adequar-se ao mesmo” (SAAD, 2003, p.50).

Esta ideia vem ao encontro do entendimento de Mintzberg (1987) sobre estratégia emergente, quando o autor elucida que a estratégia também é uma forma da organização responder as mudanças do ambiente. Complementa ainda que a complexidade é uma de suas características principais, já que ela é resultado de decisões internas e eventos externos ocorridos em uma sociedade. Para ele, as estratégias podem emergir continuamente, logo, aquilo que é realmente praticado, é fruto de estratégias pretendidas, deliberadas e emergentes. Mintzberg (1987) entende esta última como uma formulação vinda diretamente do mercado, isto é, a partir da observação e da resposta.

Seguindo esta perspectiva, também podemos afirmar que as estratégias podem ser comunicacionais e midiáticas. A estratégia de comunicação deve encontrar-se aliada à estratégia corporativa visando a uma posição especial e valiosa frente aos públicos de interesse da organização. Assim sendo, podemos concebê-la como todas as ações planejadas que visam ao estabelecimento e à manutenção de relacionamentos profícuos à formação de uma imagem positiva e ao alcance dos objetivos gerais da organização.

Retomando o entendimento das estratégias como pretexto, em conformidade com Mintezberg *et. al* (2006), compreendemos que algumas estratégias

⁵ De acordo com Fausto Neto (2009, p. 92), na sociedade midiaticizada, “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’”.



comunicacionais, que se utilizem do conhecimento da lógica midiática como pretexto para captar a atenção dessa mídia, compondo e contribuindo na construção do acontecimento até a sua publicação noticiosa, nesse momento, transformam-se em estratégias midiáticas. Assim posto, podem existir ações planejadas de comunicação organizacional com vistas à projeção desta empresa, em específico, no espaço público social e que, portanto, se utilizarão do conhecimento das práticas midiáticas justamente para captar a atenção da mesma mídia. Neste artigo, queremos ressaltar a relação existente entre estratégias comunicacionais e midiáticas no caso de eventos críticos que estampam a mídia cotidiana, quando a organização é o foco do acontecimento.

2. A noticiabilidade de eventos críticos

Consideramos eventos críticos como aqueles insumos essenciais da instância midiática. Estas situações adversas acabam por se traduzir em acontecimentos jornalísticos, já que rompem com a normalidade cotidiana e encerram em si uma série de valores notícia. Para o campo midiático, representam momentos de competitividade acirrada, uma vez que, a partir das “mesmas” ferramentas, os veículos cobrem um mesmo evento e buscam destacar-se nessa cobertura.

De maneira geral, podemos argumentar que um fato torna-se acontecimento quando produz uma ruptura, uma descontinuidade, um descompasso na normalidade do cotidiano social. Porém, embora alguns autores (RODRIGUES, 1993; MOUILLAUD e PORTO, 2002) o proclamem assim, é um tanto problemático pensarmos o cotidiano como linear e sem rupturas. Neste ponto, Benetti (2009, p. 3) assinala que a história “é complexa e irregular, marcada por fenômenos sociais diversos que contém algum índice de notabilidade para alguém”.

A atividade jornalística ocupa-se do relato de acontecimentos do mundo, logo a materialização deste 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). Alsina (1989, p.81), por sua vez, confirma essa relação entre fato/acontecimento/notícia e acrescenta que “a produção da notícia é um processo que se inicia com o acontecimento”.



No campo jornalístico contemporâneo, vemos a emergência de dois pólos dominantes: o pólo econômico (notícias como negócio, como um produto mercadológico) e o pólo ideológico ou intelectual (notícias como serviço público). Embora Traquina (2004) consiga visualizar esta distinção de dois pólos no jornalismo, o relevante é compreendermos que qualquer veículo de comunicação, antes de qualquer denominação, é uma organização e, como tal, necessita manter-se saudável financeiramente, em consequência o fazer jornalístico, ou o pólo ideológico, estará permeado pelo econômico. São, pois, instâncias que se tramam continuamente e é nesse cenário que se estrutura todo o processo de construção da notícia. Alsina (1989) atesta que a profissão de jornalista está, sim, inserida em um processo de produção. E esse processo dá-se através de múltiplas interações entre diversos agentes sociais que buscam mobilizar a produção das notícias como um recurso de visibilidade a partir de suas próprias estratégias de comunicação (TRAQUINA, 2004).

O processo de construção do acontecimento implica dispor de uma ampla rede de agentes, midiáticos ou não midiáticos, que participarão, direta ou indiretamente, até a sua publicação como notícia. “As notícias são o resultado de processos complexos de interação social entre agentes sociais [...]” (TRAQUINA, 2004, p.173). Sabemos que, na atualidade, os processos de interação social ampliam-se e diversificam-se, não sendo somente uma relação unidirecional (jornalista - leitor), mas, sim, uma relação difusa, em que o campo jornalístico passa a ter que administrar diversos tipos de relações com os seus leitores e fontes.

Neste contexto, as tecnologias permitem que tanto fontes quanto jornalistas compartilhem ferramentas no processo de construção do acontecimento. Sendo assim, o processo de produção da notícia não é mais de propriedade soberana do campo jornalístico, uma vez que as próprias fontes podem construir esse acontecimento e publicar a notícia de outra forma. “A evolução dos dispositivos sócio-técnicos permitem, como dissemos, que as fontes controlem o processo produtivo, sem mudar do ambiente institucional em que se encontra instituída” (FAUSTO NETO, 2009, p. 21).

O que fica claro é uma transformação no papel das fontes no fazer jornalístico, agora, muito mais próximas da captura do fato, da construção do acontecimento e independentes quanto o próprio canal de divulgação da notícia. Esta realidade faz com que os jornalistas percebam tamanha importância que as fontes assumem no processo noticioso da atualidade e busquem integrá-las em seu fazer, ampliando a sua rede de captação de fatos no mundo.

Embora sejam recorrentes as discussões sobre a construção do acontecimento e as características da notícia, alguns autores (ALSINA, 1989; CHARAUDEAU, 2006; TRAQUINA, 2004; SODRÉ, 2009) constataam um padrão geral e previsível da constituição de noticiabilidade. Dessa maneira, podemos defini-la como um 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 (TRAQUINA, 2008, p. 63).

Traquina (2008) ainda sublinha que os valores-notícia permeiam todo o processo de produção jornalística, desde a seleção dos acontecimentos até o processo de produção propriamente dito. Os eventos críticos, por exemplo, em geral, são fortemente marcados pela ocorrência de mortes. Essas situações são sempre potenciais para a dramatização e espetacularização, pela mídia, do ocorrido. É um momento de comoção, solidariedade e de catarse coletiva em que o potencial de captação da audiência soa alto na hora de decidir explorar esses eventos.

Outra questão a ser apontada é a de notabilidade de um acontecimento, ou seja, reflete-se na ânsia do jornalismo em cobrir eventos atuais, em revelar o que está acontecendo no mundo à sua audiência. Traquina (2008) argumenta que existem diversos registros de notabilidade, o primeiro seria a quantidade de pessoas envolvidas no acontecimento, a inversão ou o insólito, ou seja, aquilo que foge à normalidade, a falha, o defeito e o excesso ou a escassez, são, desse modo, critérios que alteram o padrão, a norma. Além desses aspectos, a notabilidade do inesperado, pode ser facilmente identificada na ocorrência de eventos críticos organizacionais. Já que,

um evento crítico pode compreender uma catástrofe que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de falha humana, intervenção ou intenção criminosa. Pode tanto ser tangível com a destruição de vidas ou ativos, quanto intangível como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação (ARGENTI, 2006, p. 259).

Mitroff (2000) atenta para o fato de que esses eventos são processos dinâmicos, ocorridos no âmbito de uma natureza sistêmica marcada pela interação de fatores humanos, tecnológicos, estruturais, culturais e psicológicos de uma organização. São situações extremas, que fogem ao controle e à previsibilidade organizacional. Uma de suas principais características está na presença de diversos *stakeholders*, em que cada um expressará a sua opinião, os seus sentimentos e as suas emoções. No contexto midiático, ampliam-se esses espaços de manifestações, fato que demandará uma nova forma de articulação das estratégias organizacionais.



Sob esta premissa, em que o surgimento de novas mídias amplia o fluxo de informações, consideramos ser a mídia um público que exige uma atenção especial, sobretudo pelo caráter amplificador dos fatos perante a opinião pública. Da mesma forma, outros públicos precisam ser acionados em épocas de crise a fim de que os atributos da empresa, como produtos e valores para a sociedade, sejam transformados em escudos na preservação da imagem organizacional.

“Em alguns aspectos, a reputação é um reflexo dos relacionamentos organizacionais. [...] Especialistas em crise concordam que uma boa relação organização-público é muito benéfica durante uma gestão de crise” (COOMBS, 2007, p. 25). Em face dessa compreensão, queremos afirmar que a própria relação, que se estabelece entre organização e mídia, pode se constituir estratégica e trabalhar a favor de uma cobertura menos negativa, impactante ou espetacularizada do acontecimento.

Assim, é justamente nesse cenário que avaliamos ser o relacionamento com a mídia, independente da política adotada para a comunicação da crise, uma forma de colaboração na construção do acontecimento jornalístico. Nesse momento, a organização precisa por em curso suas estratégias, sejam elas como plano, pretexto ou perspectiva (MINTZBERG *et. al.*, 2006), de forma a constituir-se como fonte jornalística, buscando contribuir na produção de notícias para mitigar tal situação catastrófica.

3. Contribuição empírica aos estudos de comunicação midiática

Tendo em vista que eventos críticos organizacionais são acontecimentos cada vez mais frequentes no cotidiano corporativo, Coombs (2007) e Ulmer *et al.* (2007) ponderam que a história e o desenvolvimento de uma empresa passam necessariamente por períodos adversos. É inegável a existência de situações imprevisíveis em que a repercussão do fato ultrapassa as fronteiras da própria empresa, atingindo um patamar midiático e causando prejuízos a toda uma coletividade.

No ano de 2009, a empresa de transporte aéreo *Air France* (AF) experimentou uma situação adversa. No dia 01 de junho de 2009, um *Airbus A330* da empresa, saído do Rio de Janeiro com destino a Paris, sumiu enquanto sobrevoava o Oceano Atlântico. O [airbus transportava 228 pessoas](#) entre passageiros e tripulantes. Dois dias após o



desaparecimento, foi constatada a tragédia, o voo AF 447 caiu, no oceano, sem sobreviventes.

A queda do voo AF 447, rapidamente, tornou-se um assunto muito abordado na instância midiática brasileira, francesa e mundial. A responsabilidade pela investigação do acontecimento ficou a cargo do *Bureau* Francês de Investigação e Análise para a Segurança da Aviação Civil (BEA)⁶. A partir de um acordo de cooperação entre a França e o Brasil, a Marinha e a Força Aérea Brasileira trabalharam nas buscas por corpos e destroços da aeronave. Em 17 de março de 2011 a justiça francesa indiciou a empresa *Airbus* pelo acidente ocorrido, no dia seguinte, dia 18, a Air France também foi indiciada. As caixas-pretas foram encontradas em 1º de maio deste ano, mas o relatório final apurando as causas do acidente só deve ser divulgado no mês de dezembro.

Este evento crítico foi escolhido, como *corpus* de pesquisa, pela possibilidade de contribuição teórico-empírica à área de comunicação midiática. A oportunidade de discutir as estratégias na interface empresa-imprensa, em situações de crises sob outra perspectiva – da sociedade midiaticizada – torna a crise do AF 447 um caso significativo para estudo.

Como método de pesquisa, optamos pela análise de conteúdo das notícias publicadas durante o mês de junho de 2009 nos jornais Folha de São Paulo e *Le Monde*. Com um *corpus* de 195 documentos, destacamos, aqui, as categorias que mencionam especificamente as estratégias organizacionais na construção do acontecimento “AF 447”, são elas: estratégias padrão e estratégias como posição.

Na categoria de estratégias padrão, observamos, como estratégias da *Air France*, mensagens de condolências e acolhida aos familiares, manifestações de interface direta com a mídia, a intensa divulgação do serviço de informações e a oferta de auxílio médico e psicológico aos parentes das vítimas. .

Sabemos que todo o evento crítico exige um gerenciamento dos desdobramentos que o fato provoca. Diante dessa evidência, podemos afirmar que, logo após o desvelar do evento crítico, a organização necessita posicionar-se frente ao ocorrido e tomar algumas medidas práticas, que visam a atender às necessidades iniciais de seus públicos. Corroborando com esta categoria, Millar e Heath (2004) entendem que cada crise possui duas dimensões. Uma delas é a dimensão técnica e de gestão, ou seja, refere-se às práticas adotadas na eclosão de um evento crítico, mas que podem ser planejadas e

⁶ Disponível em: < <http://www.bea-fr.org/fr/enquetes/vol.af.447/vol.af.447.php>> Acesso em: 08 de abril de 2010.



previstas antecipadamente. Assim, a compreensão da dimensão técnica de uma crise vem ao encontro da noção de estratégia padrão, proposta por Mintzberg *et. al.* (2006), isto é, a organização, ciente do caráter imprevisível das crises, elabora o seu plano de gestão antecipadamente e prevê medidas a serem adotadas em uma situação adversa. Essas medidas fazem parte de um padrão de gestão de crise, no entanto, a falta delas seria sentida pelos públicos respectivos, provocando danos aos relacionamentos organizacionais e, ao mesmo tempo, seria repetidamente explorada pela mídia.

Nas notícias publicadas, no caso em particular, também verificamos informações como: o que é programa de voluntariado AF, esclarecimentos sobre as sondas *pitot* e o programa de trocas dessas sondas, detalhamento sobre as iniciativas da AF em buscar respostas com a fabricante da aeronave, mudança do número do voo, homenagens religiosas e inauguração de um memorial. Em nossa análise, essas mensagens constituem-se, segundo Mintzberg *et. al.* (2006), em estratégias como posição.

Estas estratégias preveem a ação organizacional que vislumbra uma posição no mercado em que atua. No caso de eventos críticos organizacionais, as estratégias como posição (MINTZBERG *et. al.*, 2006) podem ser definidas como todos aqueles esforços que buscam atuar na percepção da crise pelos públicos organizacionais. A partir da elucidação e da constante divulgação do Programa de Voluntariado *Air France*, além das imediatas medidas de segurança tomadas e das homenagens religiosas realizadas, a troca do número do voo, entre outras situações, a companhia aérea promoveu outro significado para os desdobramentos da tragédia ocorrida. Ao contrário da estratégia padrão, quando já se espera que a organização tome determinadas medidas, agora, as estratégias como posição vêm não só atender, mas também superar as expectativas dos públicos organizacionais.

Ainda podemos acrescentar que, dependendo da forma como forem trabalhadas essas ações, elas podem reverter em espaços na mídia, o que contribuiu para um posicionamento da *Air France* não somente ligado ao fato e às suas implicações negativas, mas também como uma organização responsável. Desse ponto de vista, as estratégias tomadas como posição buscam atingir outro patamar para a organização, planejando e adotando medidas que acabam por se constituírem em desdobramentos do acontecimento e também sendo publicadas como notícias.

O que queremos assinalar é que as estratégias organizacionais podem não visar, ao menos diretamente, à mídia. Porém, elas atuam no sentido de transformar o significado da crise, de mudar a percepção dos públicos em relação aos efeitos

negativos do ocorrido (MILLAR e HEATH, 2004). Assim sendo, em um contexto de evento crítico, somadas às estratégias de gestão da crise, as estratégias como posição atingem os seus objetivos quando se convertem em espaços midiáticos em que a organização figura como um ator social ético e responsável. Estas estratégias foram observadas quando a *Air France* endossou as suas manifestações com a presença de autoridades políticas, acelerou o programa de troca de equipamentos duvidosos, colocou em ação um programa de assistência com a participação de voluntários e ainda divulgou informações gerais sobre a empresa, as suas parcerias e a condição socioeconômica, por exemplo.

Considerações Finais

Partindo do princípio que a comunicação organizacional ocupa-se das interações e do relacionamento entre a organização e seus públicos, vale afirmar que a própria natureza dessa interação passa por transformações, já que nos encontramos em uma sociedade midiaticizada. Na atualidade, o estratégico da comunicação organizacional demandará compreender a livre circulação de mensagens e a colaboração do público organizacional na elaboração de suas manifestações e estratégias.

Na ocorrência de eventos críticos é pertinente retomarmos o pensamento de Alsina (1989) quando o autor elucida que são os sujeitos que conferem significado ao acontecimento. Neste caso, Sodré (2009, p. 34) corrobora o postulado de Alsina (1989) ao registrar que “sem sujeitos de percepção inexistente o acontecimento”. Esta constatação é um dos motivos que nos auxiliam a justificar a extensa cobertura que a mídia confere aos acontecimentos trágicos. No caso do AF 447, durante apenas um mês, tivemos um total de cento e setenta e cinco (175) matérias nos dois jornais, objetos de estudo.

A partir das considerações de Alsina (1989) e Sodré (2009), refletimos que, no processo de seleção das notícias, a mídia não mostra somente o que ela quer, mas, ao contrário, seleciona as suas pautas visando também a captar um espectador que tem os seus próprios interesses. E é nesse contexto de dramatização midiática e de busca de respostas de uma recepção interessada que as estratégias de uma organização precisam ser vistas e ouvidas.

Conforme anotam Gonçalves *et. al.* (2006), a organização precisa conhecer a realidade em que está inserida para, a partir daí, refletir sobre as suas estratégias,



levando em conta as demandas do ambiente naquele momento específico. É nesse patamar que se justifica a prática da *Air France* quanto à adoção de dois tipos de estratégias. De um lado, as estratégias padrão visaram a atender as demandas imediatas do ambiente e as estratégias como posição foram o resultado de estratégias pretendidas e emergentes (MINTZBERG, 1987). Tem-se, pois, que esta formulação deu-se a partir da observação do mercado, vislumbrando a posição que a AF pretendia atingir ou, até mesmo, manter. Assim, a empresa respondeu a sociedade, mostrando-se consciente do evento ocorrido e, ao mesmo tempo, observando a comoção causada pela tragédia, praticou estratégias além do mero padrão de gestão de crise.

No caso do AF 447, a *Air France* gerenciou com tamanha propriedade um evento crítico que afetou 32 nacionalidades. O fato de a organização ter adotado um posicionamento definido desde o princípio da crise fez com que a instância midiática tratasse a questão como uma tragédia e não como uma crise de imagem. Neste ponto, relacionamos as estratégias organizacionais e midiáticas. A AF colocou em prática estratégias organizacionais como posição, conhecendo a lógica midiática, de tal sorte que muitos dos seus movimentos captaram a atenção da mídia e constituíram-se em notícia. Dessa maneira, enfatizamos que a mídia ouviu a voz organizacional e publicou diversas notícias que contemplavam esse mosaico estratégico da AF, lado a lado com a presença e a manifestação de outras fontes de informação.

Esses aspectos observados nos fazem crer que o evento crítico AF 447, bem como as suas notícias foram como duas faces da mesma moeda, tendo a imprevisibilidade um dos seus principais elementos desencadeadores. Tanto a organização quanto a mídia atuaram dentro do seu campo de competência, colocando em prática os seus planejamentos e as suas estratégias com o objetivo de mobilizar os seus diversos públicos para que eles também se manifestassem e auxiliassem na resolução do ocorrido. Sob a perspectiva da instância midiática, estes públicos serviram como fonte de informação, compondo o conteúdo das notícias e, sob o ponto de vista da organização, os *stakeholders* atuaram como verdadeiros escudos que, através de suas manifestações, protegeram a imagem organizacional.

Referências

- ALBUQUERQUE, Adão Eunes. **Planejamento das relações públicas**. Porto Alegre: Sulina, 1983.
- ALSINA, Miquel. **La construcción de la noticia**. Barcelona: Paidós, 1989.



- ANSOFF, Igor. “The concept of strategic management”. **The Journal of Business Policy**, 2(4), verão, 1972. ANSOFF, Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, Igor, DECLERCK, Roger e HAYES, Robert. **Do Planejamento estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ARGENTI, Paul. **A comunicação empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- 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.
- BORDENAVE, Juan Diaz; CARVALHO, Horácio Martins de. **Comunicação e Planejamento**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.
- 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.
- EVANGELISTA, Marcos F. **Planejamento de relações públicas**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1983.
- FAUSTO NETO, Antônio. **Jornalismo: sensibilidade e complexidade**. *Revista Galáxia*, São Paulo, n. 18, p.17-30, dez. 2009.
- FOSSA, Maria Ivete Trevisan. **A cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias: uma definição teórica e operacional**. 2003. 296fl. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- GONÇALVES, Carlos Alberto, GONÇALVES FILHO, Cid e REIO NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1995.
- LUPETTI, Marcélia. **Planejamento de comunicação**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 14ª edição, 1990.
- MILLAR, Dan Pyle; HEATH, Robert L. **Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.
- MINTZBERG, Henry. **Strategy-making in three modes**. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- _____, Henry. **Crafting strategy**. *Harvard Business Review*, v. 65, n. 5, p. 66-75, 1987.
- MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James; GOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MITROFF, Ian. **Managing Crisis before they happen**. New York: Amacom, 2000.
- MOUILLAUD, Maurice; PORTO, Sérgio Dayrell (Orgs.). **O jornal: da forma ao sentido**. 2. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.
- PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RODRIGUES, Adriano Duarte. O Acontecimento. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: Questões, Teorias e “Estórias”**. Lisboa: Veja, 1993.
- SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital**. Internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- 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.
- TZU, Sun. **A arte da guerra**. Obra traduzida do Chinês por Thomas Cleary, trad. de Euclides Luiz Calloni, Cleusa M. Wosgrau. São Paulo: Pensamento, 2007.
- ULMER, Robert R.; SELLSNOW, Timothy L.; SEEGER, Matthew. **Effective Crisis Communication: moving from crisis to opportunity**. California: Sage Publications, 2007.