



**UFSM**

**Dissertação de Mestrado**

**ENTRE A CRISE E A NOTÍCIA:  
AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DA *AIR FRANCE* E A  
CONSTRUÇÃO DO ACONTECIMENTO “VOO 447” PELA  
MÍDIA IMPRESSA BRASILEIRA E FRANCESA**

**Patrícia Milano Pérsigo**

**PPGCOM**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação**

**ENTRE A CRISE E A NOTÍCIA:  
AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DA *AIR FRANCE* E  
A CONSTRUÇÃO DO ACONTECIMENTO “VOO 447” PELA  
MÍDIA IMPRESSA BRASILEIRA E FRANCESA**

**Por**

**Patrícia Milano Pérsigo**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de  
Pós-Graduação em Comunicação, Área de Concentração em  
Comunicação Midiática, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Comunicação Midiática.**

**Orientador: Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**ENTRE A CRISE E A NOTÍCIA:  
AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DA *AIR FRANCE* E A  
CONSTRUÇÃO DO ACONTECIMENTO “VOO 447” PELA MÍDIA  
IMPRESSA BRASILEIRA E FRANCESA**

elaborada por

**Patrícia Milano Pérsigo**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Comunicação**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

Dr<sup>a</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá/UFSM  
(Presidente/Orientadora)

---

Dr. Wilson da Costa Bueno/UMESP

---

Dr<sup>a</sup>. Rejane Oliveira Pozobon/UFSM

---

Dr<sup>a</sup>. Eugênia Mariano da Rocha Barichello/UFSM  
(suplente)

Santa Maria, 18 de março de 2011.

## AGRADECIMENTOS

Ao contrário do que eu pensava, talvez essa seja uma das partes mais difíceis da dissertação. Realizar este estudo foi possível a partir do caminho que teorias e pesquisadores já me mostravam. No entanto, acredito que o momento de agradecimento é um passo “solo” e indispensável na composição do todo de uma pesquisa.

Conforme vocês lerão nas páginas seguintes, o trabalho de relatar acontecimentos do mundo passa pela colaboração e pela necessidade de interação com uma série de atores que desempenham seu papel como fontes de informação. Nesta dissertação não foi diferente; também contei com a contribuição de várias fontes, fontes de saber, de amor, de amizade, entusiasmo, alegria e disposição e, por isso, é sempre importante lembrar que meu caminho até aqui foi também em função da presença e do estímulo de cada uma destas pessoas:

- Agradeço especialmente a minha orientadora, Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup>. Maria Ivete Trevisan Fossá, presença marcante nos meus momentos de inquietações e dúvidas. Mão que me guiou e me mostrou a grandeza de ser Mestre, amiga e companheira;
- Obrigada a minha família. Pai, Mãe, Mana, Mano, Leo, *Lucky* e minha amada Vitória. Vocês foram e serão sempre minha referência, perseverança e dedicação para trilhar um caminho de conquistas;
- Aos meus amigos, àqueles que sabem que são realmente meus amigos; companhias indispensáveis nos momentos de descontração. Vocês foram a base da minha persistência;
- Obrigada aos meus colegas de linha de pesquisa: Fabiano Maggioni, Maurício Souza, Luciana Carvalho e Silvana Dalmaso, e também a minha companheira de orientação, Rafaela Pinto. Compartilhar aflições e expectativas com vocês foi parte essencial do meu crescimento;
- Obrigada também às professoras Rejane Pozobon, Luciana Mielniczuk e Eugênia Barichello pelos nossos momentos em sala de aula e por tudo que aprendi e continuarei aprendendo com vocês;
- Por fim, agradeço a Deus pela minha vida e por brindar a minha existência com a companhia de todos vocês.

Entre ditos e não ditos, mensagens expressas e latentes, estratégias e táticas, tenho certeza que a companhia de cada um de vocês me ajudou a concluir mais esta etapa. Vocês não são notícia, mas com certeza são parte da minha pauta diária! *Muito Obrigada!*

“Pensar pede audácia,  
pois refletir é transgredir a ordem  
do superficial que nos esmaga.”  
*Lya Luft*

**Universidade Federal de Santa Maria  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Universidade Federal de Santa Maria**

**ENTRE A CRISE E A NOTÍCIA:  
AS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS DA *AIR FRANCE* E A CONSTRUÇÃO DO  
ACONTECIMENTO “VOO 447” PELA MÍDIA IMPRESSA BRASILEIRA E  
FRANCESA**

AUTORA: PATRÍCIA MILANO PÉRSIGO  
ORIENTADOR: Dr<sup>a</sup>. MARIA IVETE TREVISAN FOSSÁ  
Data e local da defesa: Santa Maria, 18 de março de 2011.

**RESUMO**

Esta dissertação estuda as estratégias de uma organização em situação de crise na construção do acontecimento jornalístico em uma sociedade midiaticizada. São constantes os desafios a serem superados pelas organizações. Os processos de visibilidade foram e continuam sendo alterados pelo advento de novas tecnologias, a transformação do papel da mídia na sociedade atual e a apropriação de suas lógicas pelos diversos campos sociais em suas práticas cotidianas são apenas algumas mudanças que demandam questionar e refletir sobre estratégias de gestão de crises adotadas até hoje. As crises organizacionais se apresentam como acontecimentos jornalísticos bastante explorados pelos veículos de comunicação. Esses acontecimentos se caracterizam pela ruptura do cotidiano, sendo marcados principalmente pelo seu caráter de imprevisibilidade e pelo amplo interesse que desperta no campo midiático. A partir do método da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), adota-se como objeto empírico a crise enfrentada pela *Air France* com a queda do voo AF 447 nos jornais *A Folha de São Paulo* e *Le Monde*. Assim, busca-se analisar a repercussão da crise em questão na mídia impressa brasileira e francesa, verificar quais as fontes utilizadas pela mídia na construção do acontecimento, bem como a posição dada à organização nas notícias publicadas sobre esta crise, identificar as estratégias da organização para amenizar o ocorrido e compreender o caráter estratégico da interface empresa-impressa em situações de crise no processo de construção do acontecimento. Dessa forma, como resultado da pesquisa, conclui-se que nesta crise a organização adotou e manteve um posicionamento conciso e objetivo, além de ter tomado as medidas técnicas cabíveis para contornar a situação. Esse fato desencadeou um outro tipo de relacionamento da mídia para com a empresa, no qual o que se presenciou não foi uma crise de imagem da *Air France*, ou seja, no acontecimento “AF 447”, a característica mais explorada foi a da tragédia. Sendo assim, o que se destaca nesse cenário é que, entre a crise e a notícia, prevaleceu a notícia.

**Palavras-chave:** crises organizacionais; midiaticização; acontecimento jornalístico; notícia; comunicação de crises.

**Universidade Federal de Santa Maria  
Programa de Pós-Graduação em Comunicação  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Universidade Federal de Santa Maria**

**BETWEEN THE CRISIS AND THE NEWS: AIR FRANCE'S ORGANIZATIONAL STRATEGIES AND THE CONSTRUCTION OF "AF 447" OCCURRENCE BY BRAZILIAN AND FRENCH PRESS MEDIA**

**ABSTRACT**

This dissertation studies the strategies of an organization under a crisis situation in the construction of a journalistic occurrence in a mediatized society. There are constant challenges to be overcome by organizations, visibility processes are constantly being changed by new technologies advent, changes in the media's role and the appropriation of their approaches by various social fields on their daily practices. These are just some changes which require reflection about crisis management strategies adopted until nowadays. The organizational crises present themselves as very explored occurrences by the media. These events are characterized by the disruption of everyday's life, mainly by its unpredictability, that's the fact that arouses wide interest in the media field. With the method of content analysis (Bardin, 1977) we adopted as our empirical object the crisis faced by Air France with the tragedy of Flight 447, analyzing news in Folha de São Paulo and Le Monde's newspapers. Thus, we pursue to study the impact of this crisis in French and Brazilian media, to verify the sources used by the media in the occurrence construction, as well as the position given to the organization in the news published, identifying the organization's strategies to mitigate the incident, and understanding the strategic nature of the interface press - company in crisis situations in news production. So, as a result of this research, we concluded that in this crisis the organization has adopted and maintained a concise and objective position in addition to technical measures taken to circumvent the situation. This triggered another kind of relationship with the media, where what was witnessed was not an Air France's image crisis, but on the other hand, the occurrence "447" was explored as a tragedy. So, what stands out in this scenario is that between the crisis and the news, the news prevailed.

**Key Words:** organizational crisis; mediatized society, journalistic occurrences, news; crisis communication.

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Número de matérias/ <i>releases</i> de 01/06/2009 à 30/03/2010 .....	67
TABELA 2 - <i>Corpus</i> de análise da pesquisa.....	68

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Processo de derivação das categorias de análise.....	76
QUADRO 2 - O processo de derivação da categoria intermediária "evento crítico".....	101
QUADRO 3 - O processo de derivação da categoria intermediária "Referente ao real" .....	104
QUADRO 4 - Processo de derivação da categoria intermediária "Contextualização do Acontecimento" .....	106
QUADRO 5 - Processo de derivação da categoria intermediária "Estratégias Padrão" .....	110
QUADRO 6 - Processo de derivação da categoria intermediária "Estratégias como Posição" .....	112
QUADRO 7 - Processo de derivação da categoria final "Gestão da Crise AF 447" .....	114
QUADRO 8 - Processo de derivação da categoria final "Notícia" .....	118

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO MEDIATIZADO.....</b>	<b>8</b>
1.1 DA SOCIEDADE MUDIÁTICA À MUDIATIZADA.....	9
1.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA.....	14
<b>1.2.1 Estratégia: dos primórdios à atualidade .....</b>	<b>18</b>
<b>2 A CONSTRUÇÃO DO ACONTECIMENTO .....</b>	<b>25</b>
2.1 O ACONTECIMENTO NA MÍDIA .....	26
<b>2.1.1 As fontes e os valores-notícia .....</b>	<b>33</b>
2.2 AS ORGANIZAÇÕES E O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA .....	41
<b>3 AS CRISES NA MÍDIA: QUANDO A ORGANIZAÇÃO É O FOCO DO ACONTECIMENTO .....</b>	<b>49</b>
3.1 EVITANDO EQUÍVOCOS: COMO DEFINIR ACIDENTE, INCIDENTE OU CRISE?51	
3.2 UMA ROTA ESTRATÉGIA EM SITUAÇÃO DE CRISE: A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO E MÍDIA .....	56
<b>4 PERCURSO METODOLÓGICO .....</b>	<b>63</b>
4.1 O MÉTODO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	64
<b>4.1.1 Pré-análise .....</b>	<b>65</b>
<b>4.1.2 Exploração do material – segunda fase da AC .....</b>	<b>73</b>
<b>4.1.3 A descrição das categorias iniciais .....</b>	<b>76</b>
<b>4.1.4 Descrição das categorias intermediárias .....</b>	<b>100</b>
<b>4.1.5 Descrição das categorias finais .....</b>	<b>114</b>
<b>4.1.6 Interpretação dos Dados .....</b>	<b>123</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>136</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>141</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>147</b>

## INTRODUÇÃO

Ao eclodir uma crise organizacional, os diversos atores envolvidos nesse processo rapidamente tomam seus lugares, tendo início um longo período de negociações e estratégias. A organização, a mídia, os indivíduos diretamente 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 indagações. A competência de uma organização envolvida em uma crise está na sua capacidade de, mesmo neste cenário delicado e complexo, manter sua imagem através de uma comunicação transparente, objetiva e ética, encontrando soluções para o ocorrido.

A comunicação organizacional conquista, a cada dia, um espaço maior no contexto corporativo, no intuito de estabelecer e manter os relacionamentos, construir uma imagem positiva e a consequente conquista da reputação, fatores-chave durante a ocorrência de crises na atualidade. A reputação passa pelo alinhamento entre as mensagens e práticas organizacionais, representando, neste caso, responsabilidade para com os danos provocados. Tendo em vista que esse contexto social está em constante transformação, também são constantes os desafios a serem enfrentados pelas organizações e seus profissionais de comunicação.

Dessa forma, esta dissertação terá como tema as estratégias organizacionais em situação de crise na sociedade midiaticizada, contemplando de forma especial a relação entre organização e mídia. Esse interesse surgiu a partir de uma motivação pessoal e manifestou-se desde o curso de graduação realizado na Faculdade de Comunicação Social, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). A estrutura curricular do curso de Relações Públicas dos anos noventa (90) enfatizava a comunicação organizacional, mas carecia de estudos aprofundados e críticos sobre o relacionamento organizacional com a mídia, principalmente em situações de crise.

Hoje, Relações Públicas, graduada há oito anos e tendo diversas experiências no mercado de trabalho, sempre houve uma dedicação, em especial, ao relacionamento entre organizações e mídia. Estratégias de comunicação dirigida, planejamento, organização e execução de eventos, lançamentos de novos produtos, campanhas de comunicação comunitária e responsabilidade social entre outras, foram algumas atividades desempenhadas no mercado de trabalho. No entanto, persistia a lacuna e um interesse, cada vez maior, pela relação estabelecida entre uma organização e a mídia, principalmente em situações adversas. Parte-se, então, do princípio de que se a Comunicação e as Relações Públicas já se apresentam

como práticas relevantes no planejamento global de uma organização, em situações de crise, elas ampliam ainda mais seu potencial estratégico, tornando-se “frentes de batalha” essenciais de uma empresa.

Conforme Umberto Eco, em sua obra *Como se faz uma tese* (1988), o momento de escolha de um tema e de elaboração de uma dissertação pode e deve se apresentar como uma oportunidade para recuperar o sentido positivo e desenvolver um estudo “entendido não como coleta de noções, mas como elaboração crítica de uma experiência, aquisição de uma capacidade de identificar os problemas, encará-los como método e expô-los segundo certas técnicas de comunicação” (ECO, 1988, p. XIV).

É nesse intuito que, ao ingressar no mestrado em Comunicação Midiática da UFSM, foi encontrado um espaço favorável para desenvolver e refletir sobre a temática em questão. Inserida na linha de pesquisa Mídia e Estratégias Comunicacionais, esta dissertação estudará as estratégias de uma organização em situação de crise e a construção do acontecimento jornalístico em uma sociedade midiaticizada. Para tanto, será utilizado como objeto empírico a crise enfrentada pela *Air France* com a queda do voo AF 447, ocorrida em junho de 2009, a partir da cobertura dos jornais *A Folha de São Paulo* e *Le Monde*. A carência de trabalhos críticos e a possibilidade da interdisciplinaridade e troca de conhecimentos, principalmente entre a comunicação midiática e a administração de crises, representam, ao mesmo tempo, o desafio e a motivação para desenvolver este estudo. Assim, nasce esta dissertação, intitulada “Entre a Crise e a Notícia: as estratégias organizacionais da *Air France* e a construção do acontecimento ‘Voo 447’ pela mídia impressa brasileira e francesa”.

Ao elaborar o estado da arte sobre o tema, percebeu-se que as bibliografias e pesquisas existentes auxiliam para um conhecimento geral da questão, mas, certamente, a imbricada relação da organização com a mídia em situações de crise ainda carece de pesquisas mais aprofundadas e que se proponham a investigar os elementos envolvidos, suas relações, limitações, brechas e, principalmente, a atualidade e validade dos modelos apresentados até então. Além disso, outro fator que também contribui para o lento desenvolvimento da área é o de que os estudos existentes se apresentam como compilações e reproduções de obras mais antigas, ou, ainda, trazem padrões estabelecidos na realidade de diversas sociedades ao redor do mundo, mas que, na escassez de novas abordagens, continuam a ser aplicados em diferentes países, nem sempre apresentando os melhores resultados, seja para a organização seja para a sociedade.

Adriana Vieira Salinas (1999), do programa de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, em sua dissertação

aborda o conceito de crise por acidente maior. Sua perspectiva se refere aos acidentes oriundos de falhas humano-tecnológicas, produzindo consequências que extrapolam as fronteiras da própria organização e ocupam amplos espaços nos veículos de comunicação de massa. Discutindo o conceito de crise, acidente maior e comunicação de crise, a autora busca uma melhor compreensão sobre o relacionamento entre a empresa e a imprensa, e, para tanto, realiza um estudo de caso da TAM, após a queda do Fokker 100, em 1996.

Já em 2006, Maria Carolina Rodriguez, da Universidade Metodista de São Paulo, analisou a comunicação em tempos de crise, propondo-se a investigar as repercussões desta crise para a imagem organizacional. Assim, a autora reconstrói a crise a partir da análise de conteúdo realizada na mídia impressa. Seu objeto empírico, a Volkswagen do Brasil, perpassa a maior parte do estudo, trazendo conclusões relevantes sobre a gestão de crises para a organização em questão. No entanto, já na introdução fica clara sua intenção de produzir conhecimento para reforçar a teoria existente.

Em 2008, o pesquisador José Gabriel de Oliveira Andrade Junior, da Universidade Católica Portuguesa, abordou a sociedade da informação e as organizações em momento de crise. Percebe-se uma evolução nos estudos da área, uma vez que autor analisou a ocorrência dessas situações adversas no contexto de uma sociedade permeada por redes e fluxos de informação. Com isso, procurou investigar de que forma as tecnologias da comunicação e da informação podem contribuir para a resolução desse processo desencadeado. Dessa forma, sua contribuição situa-se no argumento de que na sociedade atual as organizações precisam valer-se das ferramentas tecnológicas disponíveis para uma gestão mais eficiente, independente do tipo de crise ocorrida.

A crise enfrentada pela *Air France* com a queda do voo 447 ainda não figura como objeto de estudo nas dissertações do campo da comunicação. Apesar disso, é crescente o número de artigos e *posts* em *blogs*. A maioria dessas manifestações observa que essa crise, especificamente, apresenta diversificados contornos e, talvez, represente o início de um novo período nos estudos sobre crises organizacionais. O Professor João José Forni, em seu *blog*<sup>1</sup> “Comunicação & Crise”, destaca a agilidade e discrição da *Air France* ao lidar com a queda do voo. Da mesma forma, chama atenção para a integração que se estabelece entre diversas instituições, tanto brasileiras quanto francesas, na apuração das informações sobre o caso. A Professora Flávia Galindo, no *website*<sup>2</sup> “Nós da Comunicação”, destaca o comportamento da

---

<sup>1</sup> Disponível em <<http://www.jforni.jor.br/forni/?q=node/319>> Acesso em: 28 de março de 2010.

<sup>2</sup> Disponível em <[http://www.nosdacomunicacao.com/panorama\\_interna.asp?panorama=130&tipo=G](http://www.nosdacomunicacao.com/panorama_interna.asp?panorama=130&tipo=G)> Acesso em: 28 de março de 2010.

AF ao atender os familiares das vítimas do acidente, não poupando esforços para contornar a situação; esforços esses que foram amplamente divulgados pelos meios de comunicação e que, de certa forma, deslocaram o foco negativo do ocorrido, em termos de vidas perdidas, para as diversas medidas adotadas pelo conjunto de instituições envolvidas, a fim de minimizar os prejuízos causados.

A elaboração do estado da arte evidencia que a maioria dos pesquisadores dessa temática se deixa levar pela amplitude de seus objetos empíricos, os quais acabam por tomar conta da quase totalidade do estudo. O quadro teórico é relegado ao segundo plano, servindo de embasamento para confirmar os pressupostos existentes. Essa situação talvez ajude a justificar as lacunas que ainda persistem nesse campo de conhecimento. É justamente nesse ponto que reside mais um dos motivos para o desenvolvimento deste estudo: o paradoxo existente entre a crescente relevância das estratégias organizacionais na gestão de crises em uma sociedade midiaticizada e sua contribuição na construção do acontecimento jornalístico.

Na contemporaneidade, são constantes os desafios a serem superados pelas organizações, tais como aumento da concorrência, com a entrada de novos produtos e empresas nos mercados, mudança no perfil do público, evolução constante da tecnologia e crescimento das exigências às organizações, desde em relação à qualidade dos produtos, à transparência nas ações, decisões e comunicação organizacional até para com a sociedade e o ambiente em que estão inseridas. Essas características refletem um contexto de competitividade e desafios demandando adaptação, flexibilidade e reestruturação no cenário organizacional. Dessa maneira, suas respostas precisam ser ágeis, as estratégias inovadoras e a comunicação cada vez mais transparente.

Questionar as práticas comunicacionais das organizações em situação de crise na atualidade implica compreender que se vive em uma sociedade midiaticizada. Os processos de visibilidade foram e continuam sendo alterados pelo advento das tecnologias. A copresença 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. Desse modo, a dimensão da experiência ultrapassa o próprio contexto espaço-temporal em que se está inserido. A popularização das ferramentas de produção e difusão de conteúdos, a transformação do papel da mídia na sociedade atual e a apropriação de suas lógicas pelos diversos campos sociais em suas práticas cotidianas são apenas algumas mudanças pelas quais se está passando e que desafiam a questionar e refletir sobre a interface organização e mídia e a sua implicação na construção das notícias em um contexto de crise.

Parte-se do pressuposto de que uma crise organizacional se apresenta como um acontecimento jornalístico bastante explorado pelos veículos de comunicação. A partir da definição de Rodrigues (1993), esse tipo de acontecimento se caracteriza pela ruptura da “superfície lisa da história”, sendo marcado principalmente pelo seu caráter de imprevisibilidade e pelo amplo interesse que desperta no campo midiático, apresentando-se como uma boa pauta para sua cobertura cada vez mais simultânea, instantânea e global. Nesse cenário, mostra-se relevante o estudo das estratégias organizacionais utilizadas na construção desse acontecimento pelo jornalismo, já que será a partir do relacionamento organização e mídia e das notícias publicadas sobre o fato que tal crise irá se perpetuar como um exemplo negativo ou representar uma referência positiva na experiência pública social.

Nesse contexto, quer-se enfatizar a necessidade de uma reflexão acerca dos relacionamentos que se estabelecem desde o início das atividades de uma organização e que, a partir da eclosão de uma crise, assumem um caráter de extrema importância. Preparar-se para tais situações significa um avanço para um melhor desempenho nos relacionamentos com os diversos públicos envolvidos e, aqui em particular, um melhor relacionamento com a esfera midiática.

Por mais estruturadas que estejam as organizações, os imprevistos acontecem e provam que qualquer instituição está vulnerável à forças externas. E serão esses acontecimentos, perturbadores da normalidade cotidiana de uma organização ou até de toda uma sociedade, os quais ganharão, inclusive, as manchetes de diversos veículos de comunicação do mundo. Uma crise organizacional é um evento que por si só adquire visibilidade midiática, por corresponder a uma série de aspectos que conferem valor à notícia jornalística (TRAQUINA, 2008). Desse modo, as estratégias organizacionais precisam ser claras e objetivas para que no emaranhado de fontes que alimentam o fazer jornalístico a sua voz continue sendo ouvida e digna de credibilidade perante o contexto social.

Assim, entende-se que a organização precisa contar com as relações já estabelecidas e demonstrar sua capacidade estratégica a fim de contornar as situações adversas e preservar sua imagem através desses próprios relacionamentos. A dinâmica ideal desse contexto é a de que nos momentos de construção das notícias jornalísticas a voz organizacional também seja ouvida através das manifestações das demais instituições envolvidas. Logo, este estudo tem como pergunta norteadora: de que maneira as estratégias organizacionais adotadas em situação de crise colaboram para a construção do acontecimento jornalístico pela mídia impressa brasileira e francesa?

O objetivo geral desta dissertação será o de estudar o caráter estratégico da interface empresa-imprensa em situações de crise no processo de construção do acontecimento. Para responder à problemática acima, será necessário desenvolver os seguintes objetivos específicos: analisar a repercussão da crise na mídia impressa brasileira e francesa, verificar quais as fontes utilizadas pela mídia na construção do acontecimento, bem como o posicionamento dado à organização nas notícias publicadas, verificar se as mensagens corporativas foram utilizadas pela mídia em questão e identificar as estratégias organizacionais utilizadas na situação recém-deflagrada.

O método de pesquisa a ser adotado é a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e através dele buscar-se-á a descrição das matérias jornalísticas, permitindo a interpretação de conhecimentos relativos às condições de produção das mensagens. Embora a análise de conteúdo tenha nascido do positivismo, valorizando e exigindo dos pesquisadores a objetividade e a quantificação, nos dias atuais essa metodologia conquista novas possibilidades a partir do momento em que agrega as suas técnicas a análise qualitativa de mensagens e informações (MORAES, 1999). Esse método de análise permite interpretar textos e atingir uma compreensão sobre seus significados, além do entendimento proporcionado pela leitura comum.

Esta dissertação será dividida em quatro capítulos. O primeiro aborda as Organizações no contexto midiático, bem como suas implicações à comunicação estratégica. Para embasar teoricamente esta primeira parte são utilizados os estudos de Sodré (2002), Moraes (2006), Fausto Neto (2009; 2006; 2007; 1999), Thompson (2008) e Rodrigues (1990). Da mesma forma, busca-se debater o conceito de estratégia, a partir dos estudos de Tzu (2007), Porter (1991), Mintzberg (2006;1973), Pérez (2008) e Bueno (2009).

No segundo capítulo será apresentada a construção do acontecimento. Em um primeiro momento, os autores Alsina (1989), Mouillaud (2002), Charaudeau (2006), Traquina (2004; 2008), Sodré (2009), entre outros, auxiliarão na discussão sobre o que é o acontecimento e como se dá sua apropriação pelo campo jornalístico. Para complementar esse entendimento, também será realizada uma reflexão acerca dos valores-notícia e o papel das fontes no fazer jornalístico. Outro importante aspecto na construção do acontecimento pela mídia é a relação que se estabelece entre a organização – foco do acontecimento – e a instância midiática.

A partir das contribuições de autores como Coombs (2007), Ulmer, Sellnow e Seeger (2007), Mitroff (2000) e Millar e Heath (2004), o terceiro capítulo abordará especificamente as crises organizacionais, a distinção entre acidente, incidente e crise e sua repercussão na

mídia. No último capítulo será detalhado o percurso metodológico, especificando o método utilizado, o levantamento e a interpretação dos dados. Após, são apresentadas contribuições para a comunicação de crises na sociedade midiaticizada, tendo como ponto de partida o conhecimento da lógica de construção do acontecimento pelo campo jornalístico, bem como a publicação noticiosa de crises organizacionais.

## 1 AS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO MIDIATIZADO

Esse capítulo busca conhecer os contornos da sociedade atual, da mesma forma que resgata a configuração da sociedade midiática à midiaticizada, inserindo as organizações nesse contexto. Acredita-se que partir de um entendimento mais aprofundado em relação ao contexto social pode promover uma atuação mais efetiva dessas organizações. Portanto, anterior a qualquer reflexão sobre a atualidade das formas de relacionamento entre organização e público, faz-se necessário conjecturar sobre a própria reconfiguração social deste contexto midiaticizado.

O caminhar desse capítulo parte das contribuições dos autores Rodrigues (1990) e Thompson (2008), os quais contextualizam e apresentam a sociedade midiática. Na concepção de Rodrigues (1990), as competências, lógicas, estratégias e valores dos campos sociais são registrados em protocolos ou gramáticas que se aplicam através de uma forma simbólica exclusiva, garantindo singularidade a cada um deles. O Campo dos *Media* situa-se em posição central na sociedade organizando a vida coletiva ao seu modo, sendo responsável pela produção dos sentidos e construindo a própria realidade social. Nesse sentido ao campo dos *media* é delegado um papel de mediação entre os demais campos de uma sociedade, a ele é creditada uma legitimidade vicária; ou seja, os demais campos necessitam dos *media* para praticar suas funções expressivas, marcando sua presença no espaço público e, assim, reconhecem-no como o lugar de visibilidade e notoriedade perante a sociedade em que estão inseridos (RODRIGUES, 1990).

Hoje, a tecnologia está presente na sociedade como um todo, do dia a dia privado à rotina profissional. Com isso, a comunicação de massa acaba por perder uma parcela de sua hegemonia, já que os públicos receptores contam com uma gama de ferramentas tecnológicas que lhes permitem exercer sua influência e manifestar-se em maior grau, além de se utilizarem dessas ferramentas para suprir suas próprias necessidades de informação, comunicação e interação social.

Sodré (2002), Fausto Neto (2009; 2006; 2007; 1999) e Verón (1997) entendem que a sociedade se encontra em processo de midiaticização. Nesse cenário, a comunicação assume características de instantaneidade, simultaneidade e globalidade em um patamar permeado por redes e fluxos, promovendo múltiplas interações. Essa sociedade se caracteriza principalmente pelo fato de que lógicas e protocolos midiáticos acabam sendo incorporados à prática de diversos campos sociais, promovendo novas formas de sociabilidade, novas formas de ser e de estar presente no mundo, tendo a mídia como matriz e referência.

No subcapítulo seguinte, refletir-se-á sobre as implicações dessa transformação e mudança constantes para a comunicação organizacional estratégica. Com as possibilidades trazidas pela mídiatização, modificam-se as formas de representação e, também, multiplicam-se os canais de comunicação entre a organização e seus públicos. Da mesma forma, pode-se dizer que se ampliam as possibilidades de um conhecimento mais aprofundado dos atores sociais envolvidos nos relacionamentos organizacionais.

Castells (1999), ao comentar sobre a transformação ocorrida nas organizações, atribui à evolução da tecnologia a potencialização da mudança ocorrida neste âmbito. Por isso, pode-se dizer que a internet, como um *medium* (SODRÉ, 2002) característico desse contexto, apresenta-se como um local rico em possibilidades para as ações de comunicação organizacional, uma vez que abriga diversas mídias em uma plataforma digital.

De acordo com Bueno (2009), nesse contexto é imprescindível o fazer comunicacional empresarial estratégico. Este está embasado nas potencialidades tecnológicas, no conhecimento e uso inteligível de novas mídias e, sobretudo, no momento em que a organização se utiliza desses caminhos para maximizar suas interfaces. Esse cenário que se instaura possibilita um conhecimento mais aprofundado dos públicos, dos canais de comunicação e da própria lógica midiática.

## 1.1 DA SOCIEDADE MIDIÁTICA À MIDIATIZADA

Rodrigues (1990) comenta que a comunicação pode ser entendida como um processo ritualizado que perpassa a experiência social, caracterizando-se como a forma pela qual os indivíduos se reconhecem na coletividade. Ao longo dos anos, as sociedades se desenvolveram e prosperaram, e essa transformação esteve – e ainda está – atrelada ao desenvolvimento das formas de comunicação e interação social. O surgimento dos meios de comunicação teve papel fundamental na organização das sociedades modernas (THOMPSON, 2008).

Desde as sociedades primitivas até as atuais, os seres humanos sempre estabeleceram suas relações através do intercâmbio de informações e conteúdo simbólico. A invenção da máquina impressora de Gutenberg, por volta de 1450, foi o marco inicial para a reprodução de conteúdos em larga escala. Pensar o desenvolvimento do processo de comunicação significa, ao mesmo tempo, contextualizá-lo, o que demanda compreender as transformações provocadas no seio da sociedade contemporânea. Ou seja: os meios de comunicação

produzem, armazenam e transmitem materiais simbólicos que são significativos tanto para si, como produtores, quanto para seu público receptor. Logo,

o desenvolvimento dos meios de comunicação é, em sentido fundamental, uma reelaboração do caráter simbólico da vida social, uma reorganização dos meios pelos quais a informação e o conteúdo simbólico são produzidos e intercambiados no mundo social e uma reestruturação dos meios pelos quais os indivíduos se relacionam entre si (THOMPSON, 2008, p. 19).

Com o advento da técnica<sup>3</sup> e sua inserção nas rotinas produtivas dos meios de comunicação, cada vez mais as formas simbólicas adquirem a possibilidade de reprodução, isto é, são transformadas em mercadorias e difundidas a uma pluralidade de receptores dispersos espacialmente. Abre-se, então, a possibilidade de uma comunicação a audiências cada vez maiores e, assim, tem-se de forma mais clara a configuração da comunicação de massa.

Com o passar dos anos, essa comunicação cristaliza-se como um processo unidirecional e centralizado. A mídia assume o papel de mediadora dos demais campos sociais no espaço público, assim como suas mensagens são produzidas e transmitidas do polo emissor ao receptor. Portanto, fundamenta-se como um processo linear, em que poucos produzem para muitos. Nesse contexto, até mesmo a opinião pública transforma-se, já que ela

[...] torna-se, assim, cada vez mais dependente de um novo campo de legitimidade, o da máquina discursiva dos *media*, campo cada vez mais autônomo dos restantes campos sociais<sup>4</sup> como esfera obrigatória de visibilidade e de notoriedade. Nele todos os restantes campos sociais se refletem como num espelho, não podendo as dimensões da prática social prescindir do seu contributo (RODRIGUES, 1990, p. 42).

Assim, pode-se entender que o Campo dos *Media* acaba por organizar a vida coletiva ao seu modo, sendo responsável pela produção dos sentidos que circulam nas sociedades, construindo a própria realidade social. Rodrigues (1990) também parte do pressuposto de que, como a este campo é delegada a mediação entre os demais campos de uma sociedade, a ele é creditada uma legitimidade vicária, isto é, os demais campos necessitam dos *media* para

---

<sup>3</sup> “O meio técnico é o substrato material das formas simbólicas, isto é, o elemento material com que, ou por meio do qual, a informação ou o conteúdo simbólico é fixado e transmitido do produtor para o receptor” (THOMPSON, 2008, p. 26).

<sup>4</sup> Segundo Rodrigues (1990, p. 143), um campo social “constitui uma instituição social, uma esfera de legitimidade. O religioso, a família, o militar, o político, o científico, o econômico, são indiscutivelmente campos sociais. [...] Definem esferas de legitimidade que impõem com autoridade indiscutível actos de linguagem, discursos e práticas conformes, dentro de um domínio específico de competência. A legitimidade é assim o critério fundamental de um campo social.”

praticar suas funções expressivas, marcando sua presença do espaço público e, assim, reconhecem-no como o lugar de visibilidade e notoriedade perante a sociedade em que estão inseridos (RODRIGUES, 1990).

Hoje, um dos aspectos mais notórios é o de que o processo de comunicação se dá em uma escala cada vez mais global. “Mensagens são transmitidas através de grandes distâncias com relativa facilidade, de tal maneira que indivíduos têm acesso à informação e comunicação provenientes de diversas fontes” (THOMPSON, 2008, p. 135). Todas essas modificações, permeando a ordem social, acabam por impulsionar a eclosão de fenômenos como a globalização<sup>5</sup>. Sodré (2002, p. 12) diz que o processo “decorre de uma maciça concentração de capital em ciências como engenharia microeletrônica (nanotecnologia), computação, biotecnologia e física.”

Dessa maneira, hoje presencia-se a inserção da tecnologia na sociedade como um todo, da vida privada às rotinas produtivas de diversos campos sociais. Com isso, a comunicação de massa acaba por perder sua hegemonia, já que os públicos receptores contam com uma gama de ferramentas tecnológicas que lhes permitem exercer sua influência e se manifestar em maior grau, além de se utilizarem dessas ferramentas para suprir suas próprias necessidades de informação, comunicação e interação social. Portanto, a mídia passa por uma reestruturação de suas práticas, já que se está em uma sociedade em vias de midiaticização, caracterizada pela interatividade, multimídia e na qual a comunicação se dá de todos para todos.

Sodré (2002) lembra que a própria expansão do capital, a transnacionalização de empresas ou o livre fluxo de coisas e pessoas são aspectos potencializados pela introdução das tecnologias. Nesse cenário, o que realmente se destaca como global é a velocidade de circulação de capital e da informação. Da mesma forma, é interessante observar que todo esse desenvolvimento nas formas de comunicação transforma profundamente a vida dos indivíduos, desde o ambiente de trabalho até o momento de lazer e sociabilidade. Assim, pode-se dizer que 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

---

<sup>5</sup> “No sentido mais geral, ele se refere à crescente interconexão entre as diferentes partes do mundo, um processo que deu origem às formas complexas de interação e interdependência. [...] Globalização surge somente quando (a) atividades acontecem numa arena que é global ou quase isso [...]; (b) atividades são organizadas, planejadas ou coordenadas numa escala global; e (c) atividades envolvem algum grau de reciprocidade e interdependência, de modo a permitir que atividades locais situadas em diferentes partes do mundo sejam modeladas umas pelas outras” (THOMPSON, 2008, p. 135).

e o funcionamento da sociedade [...] estão atravessados e permeados por pressupostos e lógicas do que se denominaria a ‘cultura da mídia’ (FAUSTO NETO, 2008, p.92).

Levy e Lemos (2010) entendem essa nova configuração social como algo caracterizado principalmente pela transformação nos processos de comunicação, “de produção, de criação e de circulação de bens e serviços” (p. 45). Nesse patamar, promove-se então um novo contexto social, cultural, comunicacional e político. Segundo os autores, essa transformação emerge de três princípios que marcam a sociedade atual, sendo eles: a “liberação da emissão, conexão generalizada e reconfiguração social, cultural, econômica e política” (LEVY e LEMOS, 2010, p. 45). Segundo eles, esses três aspectos são os responsáveis pela mudança social no que concerne à vivência do tempo e do espaço. Para essa pesquisa é interessante destacar a liberação do polo de emissão, já que no contexto organizacional, que será discutido a seguir, essa transformação implica uma readequação das estratégias praticadas em relação aos seus próprios relacionamentos. Assim, entende-se que o que ocorre atualmente com essa circulação caleidoscópica de informações promove uma emergência de vozes e discursos que em uma sociedade midiática ficariam reprimidos.

Está em jogo, então, uma vida tecnossocial, fruto de um novo ambiente, configuração essa que demanda até mesmo novas formas de “perceber, pensar e contabilizar” a realidade (SODRÉ, 2002, p. 16). Além desse aspecto, as novas tecnologias permitem uma comunicação em tempo real – instantânea, simultânea e global – e ainda possibilitam a criação de ambientes virtuais, ou seja, tornam acessível outros mundos e outras formas de visibilidade (SODRÉ, 2002). Assim, a sociedade contemporânea rege-se pela midiaticização, quer dizer, “pela tendência à ‘virtualização’ ou telerrealização das relações humanas, presente na articulação do múltiplo funcionamento institucional e de determinadas pautas individuais de conduta com as tecnologias da comunicação” (SODRÉ, 2002, p. 21).

Em linhas gerais, pode-se dizer que a midiaticização resulta de uma articulação híbrida de instituições com organizações de mídia, ou ainda, com atividades regidas pelos protocolos, códigos e lógicas da esfera midiática. “Implica a midiaticização, por conseguinte, uma qualificação particular da vida, um novo modo de presença do sujeito no mundo” (SODRÉ, 2002, p. 24); e nas palavras do mesmo autor, “um quarto âmbito existencial”. A partir da classificação Aristotélica das formas de vida<sup>6</sup>, Sodré (2002) fala, então, em um quarto *bios*; o

---

<sup>6</sup> “Aristóteles distingue, a exemplo do que já fizera Platão no *Filebo*, três gêneros de existência (*bios*) na *Polis*: *bios theoretikos* (vida contemplativa), *bios politikos* (vida política) e *bios apolaustikos* (vida prazerosa, vida do corpo)” (SODRÉ, 2002, p. 24-25).

*bios virtual*, isto é, uma forma de vida que se constitui com uma prática cultural própria, advinda das tecnointerações, da tecnologia reconfigurando a sociabilidade.

Nesta sociedade ocorre uma transformação no papel dos meios, ou seja, passam de meros suportes a atores do processo comunicacional. Fausto Neto (2006) ratifica essa afirmação ao comentar que

a intensificação de tecnologias voltadas para processos de conexões e de fluxos vai transformando o estatuto dos meios, fazendo com que deixem de ser apenas mediadores e se convertam numa complexidade maior – de um ambiente com suas operações – e as suas incidências sobre diferentes processos de interações e práticas, em decorrência da existência da mídia, assim considerada como algo mais complexo do que sua vocação, classicamente colocada, a de “transportadora de significados” (FAUSTO NETO, 2006, p. 08).

Matta (1999, p. 84-85) vem ao encontro desse raciocínio ao argumentar que a mídia continua tendo um papel central na sociedade, porém não mais como mediadora, agora como “marca, modelo, matriz, racionalidade produtora e organizadora de sentido”<sup>7</sup>. Portanto, no contexto midiático, a mídia “é definida como uma *nova matriz* que se funda em novas racionalidades com as quais realiza estratégias de produção de sentidos” (FAUSTO NETO, 2006, p. 8). E é exatamente por esse motivo que os demais campos sociais hibridizam suas formas de enunciação com protocolos e lógicas midiáticas, de forma a conquistar visibilidade na sociedade em que estão inseridos, já que o campo midiático torna-se a cada dia mais autônomo, poroso e fluido.

Ao examinar os discursos dos campos sociais (político, educacional, religioso e da saúde) na midiática, Fausto Neto (2007, p.1) explica que os campos apresentam “manifestações complexas de operações de apropriação de características midiáticas, redesenhando suas gramáticas e suas estratégias de reconhecimento.” Essa nova configuração das rotinas dos campos no contexto midiático – por intermédio da adoção de características da cultura da mídia – passou a compor as principais táticas para a publicização dos campos sociais. Logo, “essa mutação na comunicação está atrelada a processos midiáticos que não se enquadram mais na denominação de ‘mídias de massa’” (LEVY e LEMOS, 2010, p. 47). Pode-se dizer que agora se presenciam as mídias desempenhando funções pós-massivas, promovendo a interatividade, a produção e a circulação de conteúdos.

Nesse esquema nada acontece de forma aleatória ou despreziosa, sem planejamento. Determinados campos e atores sociais elaboram, estrategicamente, artifícios

---

<sup>7</sup> Tradução livre da autora a partir de: “marca, modelo, matriz, racionalidad productora y organizadora de sentido” (MATTA, 1999, p. 84-85).

para ampliar a absorção das lógicas midiáticas, assumindo a gramática própria das mídias em suas conformações. Ao se apropriarem das lógicas midiáticas (mesmo que não abram mão de suas características específicas), os campos e atores sociais as utilizam no sentido de produzir novas estratégias de sobrevivência no espaço midiático, com a finalidade de obter visibilidade e ganhar relevância no tecido social.

## 1.2 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Atualmente, o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação, inseridas em diversos campos sociais, vem provocando transformações nas suas formas de representação, de interação social e até mesmo de ser e estar no mundo. É nesse contexto que se percebe a necessidade de as organizações adaptarem suas práticas e estratégias comunicacionais às demandas e configurações dessa sociedade midiática.

Além dessa mudança ocasionada pela tecnologia, a qual modifica, principalmente, o caráter e o papel da mídia na atualidade, percebem-se diversas transformações em contexto global que, de certa forma, também impactam o contexto organizacional. Assim, observa-se que esse cenário, em decorrência de alterações não só tecnológicas, mas também políticas, culturais e econômicas, levam as organizações a uma necessidade de adaptação, ou seja, são impelidas a assumirem diferenciadas e inovadoras estratégias, atitudes mais transparentes e uma postura mais aberta ao diálogo com seus públicos.

Cada vez mais a capacidade de flexibilização e readaptação de estratégias e políticas empresariais são imperativos na conquista da postura competitiva para a sobrevivência no mercado globalizado. De forma geral, pode-se inferir que as organizações que conseguirem acompanhar essa dinâmica e que reposicionarem seu plano de comunicação a partir da busca por novos canais de interação e relacionamento serão consideradas competitivas e estarão aptas a prosperar.

A globalização e a midiática da sociedade se apresentam como fatores preponderantes na mudança do comportamento organizacional, num contexto em que seu relacionamento não se limita mais ao antigo público interno, externo e misto. A mudança no perfil dos públicos é também outro fator que demanda uma readequação da comunicação organizacional, uma vez que todos – produtores e consumidores – estão inseridos no mesmo contexto.

Ao ter-se como princípio norteador que a comunicação organizacional se ocupa das interações e relacionamento entre a organização e seus públicos, então vale dizer que a

própria natureza dessa interação passa por transformações. Gestores e profissionais da comunicação necessitam entender esse processo e abandonar a zona de conforto que até então os abrigava. Nessa sociedade midiaticizada, com a democratização das tecnologias de produção de conteúdo e a possibilidade de armazenamento e circulação de grandes volumes de informações, os públicos organizacionais têm seu papel transformado, já que agora contam com diversas ferramentas digitais para manifestar suas opiniões ou, até mesmo, questionar as organizações sobre suas práticas.

Dessa maneira, entende-se que, para que a comunicação organizacional realmente se constitua em um processo estratégico, precisa assumir novos contornos. Na atualidade, esse caráter estratégico demandará compreender que na sociedade midiaticizada é livre a circulação de mensagens e o público organizacional não é mais apenas receptor de fluxos informacionais. Agora, ele se torna ora receptor ora emissor, atuando como um “editor-coletor-distribuidor” de informações (LEMOS, 2004). Assim, as organizações passam a dividir o poder de disseminar mensagens com seus próprios públicos que também participam do processo de produção de informações e se manifestam através da rede.

Entende-se que a internet, como um *medium* (SODRÉ, 2002) próprio desse contexto, apresenta-se como um local rico em possibilidades para as ações comunicacionais das organizações, já que abriga diversas mídias na plataforma digital. Talvez uma das transformações mais marcantes para as organizações está na possibilidade de autorepresentar-se e de gerenciar sua visibilidade no ambiente virtual (KEGLER, 2008), isto é, a partir dessa plataforma digital a organização adquire a possibilidade de divulgar e publicizar informações diversas, tais como: histórico, valores, missão, visão, linha de produtos, fale conosco, entre outras tantas informações. A relevância dessa mudança se reflete principalmente pelo fato de que, na atualidade, as organizações não dependem da mídia de massa para divulgar sua existência, assim como acontecia na sociedade midiática. Ratificando-se essa ideia, tem-se que

as novas mídias digitais e suas funções pós-massivas quebram a hegemonia de um único discurso sobre o que é público, oferecendo como contraponto uma miríade de vozes (opiniões) emergentes. Surgem agora novos problemas, mas também oportunidades nessa cacofonia de vozes. Para o melhor ou o pior, o fato é que a evolução do espaço midiático criou as condições para uma nova relação entre espaço público e a interação comunicativa (LEVY e LEMOS, 2010, p. 60).

Embora exista uma tendência das empresas em utilizar a internet como forma de incrementar suas vendas, uma das principais vantagens que se apresenta é a possibilidade da

interação comunicativa mencionada acima e, no caso organizacional, do estabelecimento do diálogo com seus diversos públicos. Na atualidade, não basta à organização ter visibilidade, mas é necessário procurar canais e estabelecer estratégias que favoreçam a interação com esses públicos, os quais são a cada dia mais críticos, mais informados e mais conscientes de seus direitos e deveres. É exatamente por esse motivo, ou seja, para interagir de forma mais dinâmica e satisfazer as necessidades desses públicos que a própria empresa se utiliza de lógicas e protocolos midiáticos. Dessa forma, além de fomentar o diálogo, também trabalha no sentido de conquistar e manter sua visibilidade na sociedade midiaticizada.

A conquista da visibilidade pura e simples já não é novidade para as organizações. Seja através de *releases*, promoção de eventos ou participação em campanhas sociais, os profissionais da comunicação inseridos em ambientes organizacionais articulam sua conquista. No entanto, talvez se possa arriscar dizer que a principal vantagem do ambiente midiaticizado se dá quando a organização adquire visibilidade pela ocorrência de um fato negativo, como se pôde observar com a queda do voo 447 da *Air France*, a qual, através da internet, expôs sua versão dos fatos. Isto é, nessa situação, a *Air France* utiliza-se do seu *website* para divulgar todas as informações referentes ao acidente, seguindo o seu enquadramento e entendimento dos fatos, o que não ocorre da mesma maneira quando a mídia de massa noticia o acidente. Esse é apenas um exemplo entre tantos em que a organização se torna autogerenciadora da sua visibilidade.

Nesse sentido, o que se quer enfatizar é que a comunicação organizacional nesse contexto necessitará planejar ações também para o ambiente virtual, já que a internet torna-se um poderoso *medium* capaz de armazenar diversas ferramentas e potencializar os contatos.

Engana-se quem acreditar que a comunicação organizacional na sociedade midiaticizada dedicará seus esforços apenas para representar e gerenciar a visibilidade de sua organização. A cada dia amplia-se mais e mais o poder de manifestação dos consumidores; seja através de *blogs*, redes sociais, *websites*, *microblogs*, os consumidores estão cada vez mais curiosos e exigentes para com os produtos que adquirem ou com a organização da qual são clientes. Assim, percebe-se que com o advento das tecnologias digitais, principalmente da internet, os consumidores deixaram a característica da passividade e assumiram uma postura mais participativa e crítica.

Cabe à organização identificar as vantagens dessa relação mais dinâmica, já que o relacionamento através desses espaços digitais também vem facilitar a identificação de necessidades latentes ou até mesmo a avaliação de práticas. É imprescindível que nesse cenário, onde a mídia de massa perde seu papel hegemônico de mediadora da interação entre

uma organização e seus públicos, que as empresas percebam a contribuição das opiniões e manifestações dos públicos para a estratégia organizacional. Mas o que conferirá, então, o caráter estratégico ao processo comunicacional?

É insuficiente pensar na organização somente como produtora e promotora da difusão de mensagens; hoje, a comunicação organizacional necessita avançar rumo a uma dimensão estratégica que se concretizará a partir de práticas interativas e relacionais, isto é, a comunicação caminha para um processo estratégico quando considera a necessidade de um tratamento dialógico em todos os relacionamentos organizacionais.

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organizações e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. Além disso, favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública de sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage (OLIVEIRA e PAULA, 2006, p. 21).

Sendo a comunicação organizacional um processo de construção e disputa de sentidos, pode-se dizer que a visão estratégica estará na observação atenta das relações que se estabelecem nesse contexto, em que, principalmente, o comunicador organizacional não será aquele a aceitar as transformações do contexto, mas, sim, aquele agente proativo a influenciar tal reconfiguração social. Nesse contexto de múltiplas interações são inúmeras as informações que chegam até os públicos organizacionais; logo, a comunicação organizacional estratégica estará focada em constituir-se e instituir-se como referência em um determinado segmento de mercado ou até além dele.

Oliveira e Paula (2006) destacam como função da comunicação organizacional a função espelho, a qual se ocupa do acompanhamento das transformações do ambiente, antecipando possíveis impactos na política de comunicação. Essa função amplia o caráter estratégico da comunicação organizacional atual, uma vez que busca identificar as mudanças nas características da sociedade contemporânea e, ao mesmo tempo, planeja diferenciadas respostas e políticas adequadas aos relacionamentos atuais. Nesse sentido, entende-se que

a comunicação empresarial estratégica deve priorizar a personalização dos contatos, potencializada pelas novas tecnologias, mas admitir sempre que as formas de relacionamento dependem de contextos sociais e culturais específicos. Cada público, cada país, cada sociedade exhibe características peculiares em função de seu background, de sua trajetória e de sua forma de contemplar o mundo. Deve também levar em conta que a sociedade se estrutura, gradativamente, em redes e que

atravessamos, definitivamente, um momento de transição em que os mercados convencionais vão sendo substituídos e, com eles, a forma de produzir e comercializar mercadorias (bens físicos ou culturais) (BUENO, 2009, p. 63).

A sobrevivência de uma organização está atrelada à interação contínua desta com a sociedade. Estas se materializam nos e pelos atos de comunicação, ou seja, a comunicação organizacional é parte fundamental no estabelecimento e manutenção dos vínculos sociais, e essa constatação só reforça a relevância dos momentos de interlocução, do estabelecimento dos relacionamentos (VEIGA, 2004). Nessa mesma ideia, também confere caráter estratégico à comunicação compreender que os relacionamentos precisam e devem ser planejados de forma intencional e estruturada, poupando-se de situações ao acaso ou relacionamentos que se dão num repente. Portanto, é preciso pensá-los e planejá-los, tornando-os produtivos e duradouros independentemente da situação, pois são nesses momentos em que se iniciam os processos de negociação e busca pelo entendimento, seja qual for a necessidade organizacional.

No entanto, é pertinente destacar que o relacionamento estratégico como parte de uma comunicação organizacional estratégica implica o conhecer o outro, o parceiro da organização em seus momentos de interlocução. Então, sejam esses parceiros consumidores, colaboradores, públicos potenciais, instituições sindicais ou a mídia, a organização necessita compreender o potencial estratégico deste conhecer. Sua cultura, suas práticas, constrangimentos ou, até mesmo, exigências que o próprio campo de atuação os impõe. Dessa maneira, será exatamente este conhecimento do outro, e aqui da mídia, que servirá como insumo para as estratégias organizacionais colocadas em prática na construção do acontecimento jornalístico.

Nesse sentido, busca-se compreender às primeiras concepções do termo *estratégia* e observa-se que, inicialmente, seu uso se deu no campo militar. Seu entendimento auxilia na compreensão da “natureza humana, principalmente quando estão em jogo a competição, o conflito e as disputas inerentes ao mundo empresarial e ao ambiente político” (TORQUATO, 2002, p. 227). Buscar a significação do termo *estratégia* em seus primórdios também ajuda a compreender sua apropriação pelos diversos campos sociais.

### **1.2.1 Estratégia: dos primórdios à atualidade**

Sun Tzu (2007) faz referência à estratégia no sentido de enganar o inimigo de tal forma que a jogada final seria praticada quando este estivesse capturado, ao seu lado.

Segundo Bueno (2009, p. 55) podemos entendê-la como a “arte de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos. O termo origina-se do jargão militar e tem a ver com a palavra *stratego*, que em grego, significa ‘um general’.”

A teoria de Sun Tzu estava embasada na capacidade de dissimular determinada situação e assim capturar o inimigo. Seus ensinamentos se aplicam a qualquer tipo de conflito, auxiliando os indivíduos frente aos seus opositores, o amante com sua amada ou ainda uma empresa com seus concorrentes. Uma questão enfatizada em sua obra é que, para Sun Tzu, vencer a “guerra” não é meramente uma questão de emergência, mas sim de conhecimento.

O bom estrategista para vencer uma batalha, faz antes muitos cálculos no seu templo, pois sabe que eles são a chave que o conduzirá a vitória. É calculando e analisando que o estrategista vence previamente a guerra na simulação feita no templo. Portanto, fazer muitos cálculos conduz à vitória, e poucos, à derrota. Quando examino a questão dessa forma o resultado torna-se evidente (SUN TZU, 2007, p. 30).

Sun Tzu (2007) quer elucidar que a estratégia não segue manuais. Na verdade, ela se torna plausível a partir de combinações ilimitadas que dão origem a uma série de manobras. Isto é, longe de seguir passos predeterminados o estrategista necessita prever cenários, conhecer seus inimigos, autoconhecer-se, sabendo quais são seus pontos fortes e fracos e ter firmeza na decisão. Tanto a decisão apressada quanto a decisão lenta são cruciais para o sucesso ou fracasso de uma batalha.

Não há mais do que cinco notas fundamentais, mas, combinadas, produzem mais sons do que é possível ouvir; não há mais que cinco cores primárias, mas, combinadas produzem mais sombras e matizes do que é possível ver; não há mais que cinco sabores, mas, combinados, produzem mais gosto do que é possível saborear. Da mesma forma, para ganhar vantagem estratégica na batalha, não há mais que as operações ‘diretas’ e ‘indiretas’, mas suas combinações são ilimitadas dando origem a uma série de manobras. Essas forças interagem, um método sempre conduz ao outro (SUN TZU, 2007, p. 56).

Em seus ensinamentos também se pode observar a presença da comunicação como base da estratégia de batalha. Por exemplo, o valor dos sinais visuais, sonoros, a decodificação de condutas e mensagens, o rumor e o perigo de desvincular a palavra da ação. Até os dias atuais suas lições ainda são lembradas e utilizadas em diversos campos sociais; no entanto, as concepções de estratégia evoluem e acompanham a configuração de cada época. Após um longo período de muitas guerras, mortes e prejuízos financeiros e estruturais a sociedade parte para um outro entendimento de estratégia, buscando até mesmo evitar os

confrontos. Sua noção se tornou mais abrangente, designando, de maneira geral, toda ação realizada e coordenada para se atingir determinado objetivo.

No contexto das organizações, as estratégias são fortemente influenciadas por filosofias e políticas e correspondem a caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados. Da mesma forma, a escolha de uma estratégia deve ser compatível com os estilos de gestão e valores da organização para assegurar a consecução dos objetivos (FOSSÁ, 2003).

Ao discorrer sobre o conceito de estratégia, Gonçalves et al. (2006) salientam 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 suas ações sem levar em conta as demandas ambientais. Dessa maneira consideram a inter-relação entre organização e ambiente como essência da estratégia. Assim como 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.

O significado inicial, de origem militar, que se referia ao cargo do general que comandava os exércitos, em que predominava a visão de que o oponente precisava ser derrotado, conquistado ou exterminado, foi amplamente expandido no decorrer da história. Hoje, ao se falar em estratégia, deve-se levar em consideração valores compartilhados, experiências anteriores, demandas ambientais, capacidade econômico-financeira, produtos e serviços, forma de propriedade, forma de distribuição de poder, entre outros elementos para se conhecer o processo de concepção, formulação e implantação de estratégias.

A complexificação referente ao conceito de estratégia é observada por Zaccarelli (2002), o qual considera a moderna estratégia mais próxima de um jogo do que de um modelo lógico e argumenta que “a característica básica dos problemas de estratégia – e que os diferencia dos de lógica – é a existência de oponentes com reações imprevisíveis”. (ZACCARELLI, 2002, p.43).

Zaccarelli (2002) classifica a ação em dois tipos: as ações interativas, caracterizadas por apresentarem reações imprevisíveis, e as ações lógicas. Sobre as ações lógicas, enfatiza que elas devem ser precedidas por decisões lógicas. Já sobre as situações imprevisíveis, analisa que não podem ser resolvidas por lógica pura, restando a decisão por estratégia. No entanto, chama a atenção para o fato de que não é porque se afirmou que estratégia não é lógica pura que se deva inferir que as decisões estratégicas sejam irracionais, mas as estratégias apresentam um tipo próprio de racionalidade, que inclui, por exemplo, as

expectativas de reações dos indivíduos. Portanto, as escolhas estratégicas ocorrem em meio a relações complexas, multidirecionais, em contextos marcados pelas diversidades, em que um grande esforço é necessário para compatibilizar interesses em direções razoavelmente convergentes.

Também na área administrativa se encontram 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) explicam que “Não há uma definição única, universalmente aceita. [...] Não há respostas universalmente corretas neste campo, mas há perspectivas interessantes e construtivas.” Nesse sentido, os autores propõem cinco P’s para definir estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

A estratégia como **plano** fala 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 se percebe que esta também pode ser um **pretexto**, apenas como uma manobra para superar ou surpreender o concorrente. Como falado anteriormente no relacionamento entre organização e mídia, pode-se entender que o fato de a empresa disponibilizar diversos canais e estabelecer um fluxo contínuo de informações para esta mídia concretiza-se, assim, como uma estratégia como pretexto, em que a empresa visa manter-se sempre presente nas pautas daquele veículo.

Se as estratégias forem entendidas como ações planejadas, elas também serão realizadas, ou seja, só o plano não é suficiente para conceituá-la, mas também se faz necessário prever o comportamento resultante dessa ação. Desse modo, surge o entendimento da estratégia como **padrão**, isto é, a partir de ações planejadas tem-se um determinado comportamento que se apresenta como um padrão esperado a partir da implementação daquelas ações. Talvez aqui se possa arriscar uma analogia com as comunicações de crise, dizendo-se que determinadas ações funcionam como estratégia padrão na gestão daquela crise. São comportamentos já esperados e previstos pelos estudiosos da área. 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 estratégias-padrão. É o comportamento esperado daquela organização envolvida em uma situação de crise.

A estratégia como **posição** pode ser entendida como uma mediação entre a organização e o ambiente em que ela se insere. Dessa maneira, se quer dizer que uma empresa pode almejar uma posição em um mercado e, para tanto, irá se utilizar 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. Ainda assim é interessante compreender a estratégia como um conceito, já que

[...] todas as estratégias são abstrações que existem apenas na cabeça das partes interessadas. [...] cada estratégia é uma invenção, uma criação da imaginação de alguém, seja concebida com a intenção de regular o comportamento antes que ocorra a ação, seja referida como padrão para descrever um comportamento que já ocorreu (MINTZBERG et al., 2006, p. 27).

Porter (1999) fala em estratégia como uma posição exclusiva e valiosa e que para 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).

Os autores consultados (MINTZBERG et al., 2006; PORTER, 1999; PÉREZ, 2008) recomendam que a estratégia e seu conceito sejam construídos a cada trabalho, para que suas especificidades sejam atendidas. Outro aspecto que merece atenção é o mercado em que as organizações estão inseridas na atualidade. A noção de estratégia de Porter (1999) considera como ponto principal a observação de cenários e a determinação de forças e ameaças para aí, então, elaborar a estratégia. No entanto, já algum tempo atrás Mintzberg (1973) destacava a importância de a 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.

Na contemporaneidade se pode falar na existência de estratégias digitais, sendo entendidas 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).

Nesse sentido, é pertinente compreender que a formulação da estratégia digital está a cargo da organização como um todo, já que esta se comunica através de canais amplos e abertos possibilitados pela própria tecnologia que permeia seus processos (SAAD, 2003). No contexto midiático, em que a informação se propaga em alta velocidade e de forma global, Saad (2003) destaca que este seria um momento muito mais de aprendizado do que de conhecimento em relação ao futuro. Ou seja, algumas estratégias serão fruto da configuração mercadológica de determinado momento; então falar na elaboração da estratégia quer dizer

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).

Essa ideia vem ao encontro do entendimento de Mintzberg (2006) sobre estratégia emergente, quando o autor elucida que a estratégia também é uma forma de a organização responder às mudanças do ambiente. Complementa ainda dizendo 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 estar emergindo continuamente; logo, aquilo que é realmente praticado é fruto de estratégias pretendidas, ou seja, intencionais, deliberadas e emergentes. Mintzberg (1973) entende essa última como uma formulação vinda diretamente do mercado, isto é, a partir da observação e da resposta.

Em outra obra, Mintzberg (2006) diz que as estratégias podem existir em níveis diversificados, já que as empresas possuem estratégias corporativas, de negócios ou de mercado. Dessa maneira, busca-se conceituar e estabelecer uma distinção entre estratégias comunicacionais e midiáticas. A partir dessas orientações poder-se-ia dizer que a comunicação deve-se encontrar aliada à estratégia empresarial, visando uma posição especial e valiosa frente aos públicos estratégicos da organização. Assim, pode-se entendê-las como todas as ações planejadas que visam o estabelecimento e manutenção de relacionamentos profícuos à formação de uma imagem positiva e ao alcance dos objetivos gerais dessa organização.

Diante dessas diversas elucidações para compreender a estratégia, pode-se retomar alguns pensamentos de Sun Tzu (2007) e entendê-la como uma combinação de recursos organizacionais para a criação de uma vantagem competitiva. Dessa mesma forma, Mintzberg (2006) argumenta que o sucesso da estratégia demanda uma combinação de processos particulares para cada tipo de empresa e adequadas para cada situação e ambiente em que a estratégia esteja inserida.

No entanto, nem sempre as estratégias comunicacionais se utilizam apenas de insumos internos à organização. A própria observação do cenário em que a empresa se encontra, a transformação no perfil dos públicos e as mudanças ocorridas diariamente na sociedade podem se constituir como conhecimento necessário à elaboração dessas mesmas estratégias.

Retomando o entendimento, de Mintzberg et al. (2006), das estratégias como pretexto, entende-se que algumas estratégias comunicacionais que se utilizam do conhecimento da lógica midiática como pretexto para captar a atenção dessa mídia, compondo e contribuindo na construção do acontecimento até sua publicação noticiosa, nesse momento

transformam-se em estratégias midiáticas. Isto é, podem existir ações planejadas de comunicação organizacional que busquem a projeção dessa empresa no espaço público social e que, portanto, vão se utilizar do conhecimento das práticas midiáticas justamente para captar sua atenção.

Independente do momento organizacional, as estratégias comunicacionais sempre estarão presentes, através da organização e execução de um evento, da promoção de um “bate-papo” entre gerentes e seus colaboradores, do estímulo ao uso das mídias digitais, visando agilizar a circulação de informações internas e, até mesmo, da organização criativa e bem-humorada de um mural. Talvez algumas dessas estratégias também se tornem estratégias midiáticas por representar algo inovador ou um posicionamento pioneiro daquela organização frente às demais. No entanto, quer-se ressaltar a relação existente entre estratégias comunicacionais e midiáticas compondo a pauta da mídia cotidiana.

## 2 A CONSTRUÇÃO DO ACONTECIMENTO

Esse capítulo tem por objetivo aprofundar o conhecimento sobre a mídia, suas lógicas, processos e, a partir dessas informações, estudar o relacionamento das organizações com esse campo. Dessa forma, busca-se, principalmente, compreender como a mídia configura as relações sociais e, mais especificamente, sua relação com as organizações, as quais se estabelecem em um tempo e espaço determinados.

Tendo como embasamento teórico os estudos de Rodrigues (1990, 1993), Mouillaud (2002), Charaudeau (2006), Berger e Tavares (2009), Alsina (1989), Traquina (2004; 2008), entre outros autores, o primeiro subcapítulo discutirá sobre o acontecimento na mídia. Sabe-se que o fazer jornalístico se ocupa do relato de fatos de um real histórico determinado, é a referência, a matéria-prima para a construção do acontecimento. Este, por sua vez, ao ser apropriado pelo campo jornalístico, percorre um longo caminho até a sua publicação noticiosa. 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.”

No contexto midiático, em que os fatos adquirem ampla projeção e visibilidade, esse processo de produção da notícia se acelera e também sofre transformações. Assim, para Sodré (2009, p. 38), “a midiática é hoje o processo central de visibilização e produção dos fatos sociais na esfera pública. Por isso, o enquadramento midiático é a operação principal pela qual se seleciona, enfatiza e apresenta (logo, se *constrói*) o acontecimento.”

Nesse cenário, localiza-se um emaranhado estratégico que promove a articulação entre a mídia e os demais campos sociais. Essas estratégias demandam conhecer os relacionamentos que se estabelecem, bem como as lógicas e protocolos da mídia que acabam por se constituir em estratégias de organizações não midiáticas. Essa apropriação se apresenta como uma forma de garantir visibilidade e, até mesmo, promover novos vínculos com os diversos públicos envolvidos na questão.

No segundo subcapítulo, Wey (1986), Bueno (2009; 2003), Lucas (2004), Duarte (2003) e Forni (2003) serão os autores que auxiliarão na melhor compreensão das facetas dessa interface estratégica entre organização e mídia. No contexto contemporâneo, permeado pela tecnologia, pelas diversificadas formas de sociabilidades e pela comunicação simultânea, instantânea e global, urge o entendimento, pelos profissionais da comunicação, da necessidade de uma atualização da cultura de relacionamento praticada pelas organizações até os dias atuais.

Tendo-se em vista que as organizações concentram seus esforços no estabelecimento de relações permanentes e sistemáticas com seus públicos de interesse, esse capítulo aborda a mídia como um público organizacional de crescente importância. Independentemente da situação, a organização necessita dialogar, expor, mostrar suas ações e políticas para seus diversos públicos, como uma busca pela validação e reconhecimento de suas ações. Assim, pode-se dizer que, cada vez mais, as organizações necessitam compreender as implicações da sociedade midiática e tirar proveito de suas potencialidades para conhecer melhor e aproximar-se de seus públicos.

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

Sabe-se que estudar os meandros desse relacionamento organização e mídia, assim como suas estratégias, mostra-se de grande relevância em qualquer situação. No entanto, esse conhecimento torna-se um diferencial decisivo quando as organizações se veem tomadas por situações imprevisíveis e calamitosas, como, por exemplo, a queda de um avião.

## 2.1 O ACONTECIMENTO NA MÍDIA

Diariamente, uma série de fatos, acontecimentos ou eventos ocorrem a cada minuto, em locais do espaço público<sup>8</sup> ou privado. As organizações, enquanto espaço privado, estão constantemente 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 veículos de comunicação social. Sendo o jornalismo uma atividade voltada justamente ao relato de fatos e acontecimentos ocorridos em diversos contextos espaço-temporais, a questão que se sobressai nesse cenário é como se dá o processo de produção da notícia.

---

<sup>8</sup> Nessa dissertação entende-se o conceito de esfera pública de acordo com Habermas (2003), quando o autor diz que este seria um espaço público no qual existe a publicização de decisões políticas e o livre debate e confronto de ideias pelos indivíduos constituintes dessa sociedade.

Se até algum tempo atrás o conhecimento sobre a ocorrência de determinados fatos era dependente do compartilhamento espaço-temporal, a partir da invenção da prensa de Gutemberg, conforme mencionada no capítulo anterior, possibilitou-se a separação dos contextos de produção e recepção de conteúdos simbólicos. O advento da imprensa promove o esvaziamento da esfera pública burguesa<sup>9</sup>, quando, naquele momento, o jornalismo se apresentava como atividade mediadora e produtora de uma opinião já fabricada, dada somente à fruição de seus leitores. Esse movimento dispensa o encontro de pessoas em um espaço público para discutir fatos e eventos que emergiam e afetavam a coletividade.

Assim, a atividade jornalística vai cristalizando-se como uma instância de mediação entre os fatos do mundo e a experiência particular de cada indivíduo. Thompson (2008) comenta que, cada vez mais, o entendimento sobre o mundo, além da experiência pessoal e, também, do lugar de cada um nele, está passando pela mediação das formas simbólicas. Logo, os indivíduos passam a ter conhecimento sobre diversos fatos para além de seu próprio cotidiano. Essa ampliação do horizonte de conhecimento dos fatos no mundo se dá, principalmente, pela apropriação de notícias jornalísticas. Segundo Antunes (2008, p. 12), “o acontecimento jornalístico é uma forma simbólica por excelência que responde a essa nova forma de estar presente no mundo.”

São diversos os autores (QUERÉ, 2005; RODRIGUES, 1999; TRAQUINA, 2004; BABO-LANÇA, 2006; REBELO, 2006; ALSINA, 1989; BENETTI, 2009) que estudam e buscam explicar o que é um acontecimento, assim como seus mais diversos desdobramentos. Fato, acontecimento jornalístico, midiático, de rotina, mega-acontecimentos são algumas das distinções que compõem o esforço por esse entendimento, o qual se apresenta como a matéria-prima do campo jornalístico.

Quando se procura definir ou, até mesmo, distinguir o que é um fato ou acontecimento, talvez a explicação mais didática seja de que a vida é um eterno “zig-zag” por entre diversos fatos (ir ao trabalho, estudar, fazer compras, sair com os amigos, ir ao teatro etc.), mas não necessariamente todo fato é um acontecimento. De maneira geral, um fato torna-se acontecimento quando produz uma ruptura, uma descontinuidade, um descompasso na normalidade do cotidiano social. Porém, embora alguns autores o proclamem assim, é um tanto problemático pensar o cotidiano como linear, liso e sem rupturas. Nesse sentido, Benetti (2009, p. 3) diz que a história “é complexa e irregular, marcada por fenômenos sociais

---

<sup>9</sup> Thompson (2008) chama de “esvaziamento da esfera pública burguesa” o momento em que a sociedade passa a priorizar um mundo fictício de imagens e opiniões fabricadas, em que a comercialização da mídia altera seu caráter de debate crítico-racional para uma valorização do consumo cultural.

diversos que contém algum índice de notabilidade para alguém.” O que se quer dizer é que não se deve supor que haverá contextos de normalidade, mas que justamente nesse contexto complexo certos acontecimentos serão sentidos pela sociedade de forma mais enfática do que outros.

Alsina (1989) é outro autor que propõe o entendimento do acontecimento como um conjunto de fenômenos externos ao sujeito, mas também complementa sua conceituação dizendo que “os acontecimentos não tem sentido a margem dos sujeitos, já que são esses os que lhe dão sentido”<sup>10</sup> (1989, p.81). É importante considerar, segundo o mesmo autor, que não se pode entender o acontecimento como algo alheio à construção social da realidade por parte desse mesmo sujeito. A partir dos estudos de Berger e Luckman (1979), entende-se que a construção dessa realidade se dá na relação entre a realidade e o conhecimento; sendo os acontecimentos parte dessa ordem social, o campo jornalístico surge como conhecimento institucionalizado a apropriar-se deles a fim de constituir seu fazer.

A atividade jornalística ocupa-se do relato de acontecimentos do mundo; logo, a materialização desse relato passa pela construção de significados para o acontecido. Assim, compreende-se 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). Nesse sentido, Alsina (1989, p.81) confirma essa relação entre fato/acontecimento/notícia, dizendo que “a produção da notícia é um processo que se inicia com o acontecimento.” E Rebelo (2006, p.17) complementa esse entendimento ao dizer que “uma ocorrência se torna acontecimento segundo o potencial de actualidade, mas, também, segundo os potenciais de relevância e de pregnância<sup>11</sup> que ele manifestar.” Ou seja, a desordem leva os indivíduos a questionarem por uma explicação ou significado e essa busca será saciada através da apropriação das narrativas jornalísticas sobre determinado acontecimento. Dessa forma, a mídia será a principal propagadora dos acontecimentos para uma sociedade, promovendo em seu interior uma verdadeira construção do acontecimento, transformando-o em notícia.

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,

<sup>10</sup> Tradução livre da autora a partir de: “los acontecimientos no tienen sentido al margen de los sujetos, ya que son éstos los que le dan el sentido” (ALSINA, 1989, p. 81).

<sup>11</sup> Pregnância segundo Charaudeau (2006) quer dizer uma modificação que não é vista apenas como uma saliência. Ela adquire sentido, se diversifica e se torna, de algum modo, uma nova saliência, já que essa modificação se inscreve numa cadeia de causalidades, o que confere uma razão de ser ao acontecimento.

sua transformação em fatos, em acontecimentos jornalísticos (ANTUNES, 2008, p.4).

Todo o processo de construção do acontecimento irá demandar uma relação com os públicos receptores de determinado veículo de comunicação, sendo esta uma relação com um grande potencial de demarcação temporal e que coloca em movimento a díade, ação e interpretação. Alsina (1989) propõe entender os acontecimentos como *inputs* do sistema midiático. Este, então, processa o *input* e devolve-o como um *output* em forma de notícia. Nesse sentido, o autor entende a mídia como um sistema dependente da ocorrência de fenômenos externos, muitas vezes percebidos pelos próprios indivíduos dessa sociedade, e que, a partir de uma “entrada de energia” devolve, após um processo de captação e tradução desses acontecimentos sociais, notícias para uma mesma sociedade.

Babo-Lança (2005) caracteriza o acontecimento como algo inesperado, novo, inédito, que introduz uma descontinuidade e que estabelece um clima de incertezas e indeterminações. Ao mesmo tempo, a autora diz que “o acontecimento excede ou fica aquém de suas condições prévias, que, mesmo enquanto condições necessárias, não o determinam completamente” (BABO-LANÇA, 2005, p. 86). É isso que Mouillaud (2002) quer dizer quando comenta 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”, ou seja, a partir do emergir de um acontecimento, diversos atores já se encontram intrincados no relato desse mesmo evento. Esse aspecto ainda é mais premente na sociedade atual, na qual a popularização e democratização das ferramentas de produção de conteúdo possibilitam que os próprios indivíduos captem esses fatos no mundo. Logo, o que chega à mídia já é um acontecimento interpretado, o qual, por sua vez, é construído e reconstruído continuamente enquanto atender aos critérios de noticiabilidade do veículo. É por esse motivo, também, que Mouillaud (2002) diz que o leitor do primeiro dia apenas recebe uma notícia sobre determinado acontecimento, mas que o seu significado simbólico só poderá ser compreendido com o passar dos dias.

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. Ainda nesse sentido, o autor argumenta que é um tanto difícil precisar sobre o fim da ocorrência de um acontecimento, pois enquanto ele produz efeitos sobre todos aqueles que ele afeta, o mesmo continua a acontecer. 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 futuras (BABO-LANÇA, 2005, p.88).

Rebelo (2006) também explicita em seus estudos essa questão temporal do acontecimento ao elucidar que o fazer jornalístico se ocupa de 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 consequências). Ou seja, pode-se dizer que, imediatamente, ao irromper um acontecimento, a construção jornalística se dá numa busca incessante por explicações e possíveis conclusões de causas e efeitos. É nesse contexto que se volta ao passado, buscando outros tantos casos semelhantes que auxiliem na construção daquele significado, da mesma forma que realiza uma prospecção futura, em que o jornalismo propõe consequências futuras para tal situação. O mesmo autor lembra que “tal confluência de passado e de futuro não é aleatória. É ideológica. Segundo os efeitos pretendidos, pode exprimir uma maior insistência no passado ou no futuro” (REBELO, 2006, p. 19).

É claro que representaria certa ingenuidade pensar a construção do acontecimento como algo objetivo e distante de balizadores ideológicos ou, até mesmo, mercadológicos. Hoje se tem consciência de que a teoria do espelho, a qual propunha que o jornalista era um comunicador desinteressado, sem interesses a defender e que se ocupava somente em “contar o que aconteceu, doa a quem doer” (TRAQUINA, 2004, p. 147), já está superada. O jornalista é um profissional com uma formação ideológica e que vai reproduzir os acontecimentos em notícias a partir de seu entendimento, de sua cultura e, também, respeitando a linha editorial do veículo ao qual presta seus serviços.

Mais que simplesmente captar ou noticiar ocorrências da vida social, os veículos jornalísticos têm identidades, interesses e inscrevem de modo distinto no interior do sistema mediático e nas relações sociais. Eles agem, realizam escolhas estratégicas, respondem a interesses, recusam-se a diálogos, numa dimensão mais

complexa do que a definição de sua linha editorial e num nível mais elaborado que na relação jornalista/evento (LEAL, 2009, p.10).

Essa reflexão de Leal (2009) leva a pensar que analisar a relação jornalismo/acontecimento somente sob a dimensão da notícia torna-se insuficiente, já que se perde um conjunto de relações e operações relevantes imbricadas nessa produção. Conforme abordado no capítulo anterior, a midiaticização da sociedade não ocorre de forma homogênea. Nesse sentido, Levy e Lemos (2010, p. 77) entendem que “os dois sistemas continuam a existir com mútua influência, apontando para uma ‘evolução’ do sistema midiático em um modelo mais complexo onde coexistem funções massivas e pós-massivas.”

Em relação ao campo jornalístico, tem-se uma realidade em que qualquer indivíduo pode, com algum recurso tecnológico, “produzir informação, cooperar, adicionar e criar processos coletivos e inteligentes” (LEVY e LEMOS, 2010, p.77). Dessa forma, a massa de receptores da sociedade midiática se transforma em produtores de conhecimento em um patamar em que a notícia se dá por uma construção coletiva. Certas informações não são mais reservadas aos profissionais do campo jornalístico. Então, “uma verdadeira profundidade temporal começa a emergir porque não temos unicamente as narrativas dos jornalistas, mas, [...] a sucessão de seus relatos e o fundo de informação nos quais eles se apoiaram para construí-las” (LEVY e LEMOS, 2010, p. 80). É nesse cenário que se dá o que os autores chamam de produção colaborativa das notícias, prevalecendo uma ampliação no número de fontes testemunhais, de relatos em primeira mão e de possibilidades de circulação desses relatos.

No entanto, nesse mesmo processo de coexistência de funções massivas e pós-massivas, Alsina (1989, p. 82) é outro autor que propõe pensar 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 informação”<sup>12</sup>. Sendo assim, é importante destacar que ao se entenderem as notícias como narrativas jornalísticas (que conjugam fatos e outros fatos), então elas estão marcadas “pela cultura dos membros da tribo e pela cultura da sociedade onde estão inseridos” (TRAQUINA, 2004, p. 174). Logo, o *acontecer a*, proposto por Queré (2005), diz que os acontecimentos assemelham os indivíduos; não que se possa alterar seu significado, mas que

---

<sup>12</sup> Tradução livre da autora a partir de: “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).

na medida em que as maneiras como os vivemos, como os interpretamos, como nos deixamos afetar por eles, como sofremos com eles ou rejubilamos, como lhes respondemos – em função da nossa sensibilidade moral, dos nossos usos e costumes, hábitos, formas de vida, normas de direito, capacidades; em função do nosso *campo de experiência* e do nosso *horizonte de expectativa* ou campo de possíveis; da nossa apreciação e aplicação na acção – elaboram sentidos e significações (BABO-LANÇA, 2005, p. 89-90).

Esse carácter 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 de seus habitantes, de suas esperanças e decepções. A irrupção de um acontecimento carrega consigo a imprevisibilidade, o choque, a indeterminação; por isso, por diversas situações, presencia-se tamanha consternação/euforia que envolve os indivíduos afetados por ele. Em relação ao objeto de pesquisa desse estudo, foi um acontecimento/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, entende-se 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).

A partir dessa observação, é relevante destacar a compreensão de Alsina (1989) ao dizer que os acontecimentos definem uma sociedade. A valorização do acontecer estará implícita na própria forma de o jornalismo elaborar suas notícias. Assim, compreende-se que o jornalista é, sim, parte da construção social dessa realidade, já que

é importante acentuar que a relação entre o homem, o produtor, e o mundo social, produto dele, é e permanece sendo uma relação dialética, isto é, o homem e seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro. O produto reage sobre o produtor. [...] A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social (BERGER e LUCKMAN, 1979, p.87).

Nesse contexto, Queré (2005) lembra que o surgimento dos acontecimentos e sua apropriação pelo jornalismo normalmente representam a emergência de campos problemáticos de uma sociedade. Assim, partindo do acontecimento “queda do voo 447 da *Air France*”, objeto empírico dessa dissertação, e voltando ao passado para buscar casos similares e que possam auxiliar a amenizar os efeitos dessa tragédia, será encontrada na história da aviação civil brasileira uma série quase que anual de acidentes aéreos. Ao fazer uma prospecção, entende-se que algumas medidas precisarão ser tomadas, como a troca de peças que pode ter causado o acidente. É a construção dessa trajetória de passado, futuro e retorno ao presente que representa a emergência ou a instalação de um campo problemático nesta sociedade.

No caso citado acima, essas sucessivas quedas de aviões suscitam questões em torno das condições dos aeroportos no país, as precárias condições de trabalho dos controladores de voo, a efetividade da vigilância do espaço aéreo nacional, entre outras questões. Rebelo (2006) complementa dizendo que, nessas situações, emergem verdadeiros problemas públicos que também servirão de matéria-prima às narrativas jornalísticas, em que o ideal seria que essa situação fosse realmente assumida pela sociedade, promovendo um debate em busca pela sua solução. Daí também advém o poder do acontecimento, por suscitar problemáticas que até então permaneceriam dissimuladas. No entanto, Traquina (2004) alerta para o fato de que o jornalismo, tendo sua prática fortemente marcada pela atualidade de suas notícias, está voltado primordialmente aos acontecimentos e não às problemáticas. Por esse motivo é recorrente o levantamento de problemas sociais que, ao mesmo tempo, são suplantados pelo surgimento de novos campos problemáticos, situação que abre mão da resolução, mas que busca divulgar o acontecer. Dessa maneira, Antunes (2008, p. 18) entende o “relato jornalístico como um discurso que se volta não propriamente para o acontecimento ou para o acontecido, e sim para o acontecer.”

Todas essas discussões e entendimentos diversos sobre o fenômeno do acontecimento colaboram para que agora se possa discutir um pouco melhor sobre os atores envolvidos nesse processo, bem como os aspectos percebidos que conferem valor às notícias.

### **2.1.1 As fontes e os valores-notícia**

Se fosse perguntado aos jornalistas como definir sua própria profissão, talvez entre as respostas ter-se-iam algumas considerações como: o jornalismo tem por escopo informar a sociedade ou a produção e apuração de notícias ou ainda a construção social da realidade,

entre outras definições. De maneira geral, Traquina (2004) diz que o jornalismo tem como matéria-prima os acontecimentos sociais, cujo principal produto é a produção da notícia.

No campo jornalístico contemporâneo pode-se observar a emergência de dois polos dominantes: o polo econômico (notícias como negócio, como um produto mercadológico) e o polo ideológico ou intelectual (notícias como serviço público). Embora Traquina (2004) consiga visualizar essa distinção de dois polos no jornalismo, o relevante é compreender que qualquer veículo de comunicação, antes de qualquer denominação, é uma organização e, como tal, necessita manter-se saudável financeiramente. Logo, o fazer jornalístico, ou o polo ideológico, estará permeado pelo econômico. São instâncias que se tramam continuamente. 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 de construção se dá 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).

Ao elaborar as notícias, os jornalistas interagem silenciosamente com a própria sociedade, quando constroem narrativas já permeadas por valores sociais que demonstram o que é bom e mau, normal e anormal, legítimo e ilegítimo. Ou seja, as notícias têm em sua estrutura profunda valores compartilhados entre os jornalistas e a sociedade em que estão inseridos (TRAQUINA, 2004). Talvez seja uma tarefa um tanto difícil definir o que é a notícia, pois o seu processo de elaboração prevê a consulta a uma “gramática cultural”, ou seja, é na relação entre esse campo e o contexto social que serão definidas as formas de ver, os significados dos fatos, a maneira de exposição das informações, as fontes dignas de credibilidade e os demais agentes sociais que também constituirão a rede noticiosa.

As notícias são produzidas por pessoas que operam, inconscientemente, num sistema cultural um depósito de significados culturais armazenados e de padrões de discursos. [...] As notícias como uma forma de cultura incorporam suposições acerca do que importa, do que faz sentido, em que tempo e em que lugar vivemos, qual a extensão de considerações que devemos tomar seriamente em consideração (SHUDSON, 1995 apud TRAQUINA, 2004, p. 171).

Embora o campo jornalístico seja o detentor do saber necessário a essa 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, na construção dos acontecimentos até sua publicação como notícia. “As notícias são o resultado de processos complexos de interação social entre agentes sociais

[...]” (TRAQUINA, 2004, p.173). Mas, então, o que caracteriza uma fonte jornalística? Quais são elas? Como colaboram nesse processo?

De acordo com Alsina (1989), estudar as fontes significa compreender uma relação que é central no processo de produção das notícias. Conforme mencionado anteriormente, o jornalismo ou os *media* não estão frente a frente ao caos do mundo; ao contrário, estes recebem um real já interpretado ou domesticado, como diz Mouillaud (2002), e é nessa percepção e identificação de fatos e acontecimentos que as fontes colaboram na composição do trabalho jornalístico.

Considerando esse patamar midiaticizado, presenciavam-se situações em que a própria internet amplia a circulação e a possibilidade de resgate de informações ao cidadão, promovendo, assim, uma emergência de vozes e manifestações ou o que Levy e Lemos (2010, p. 88) chamam de “ampliação da esfera pública midiática.” Sob esse cenário, considera-se que todos são produtores de conteúdo informativo, pautando, muitas vezes, a própria mídia de massa. Nesse sentido, é pertinente destacar que os papéis de jornalista, fonte e leitor se intercambiam e se alternam, ora atuando simplesmente como leitor ora como fonte coprodutora da notícia.

Traquina (2004) diz 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. Às vezes, o jornalista pode cultivar a fonte invertendo o processo normal, isto é, dando informação à fonte (TRAQUINA, 2004, p. 191).

Ao se falar sobre essa relação entre jornalistas e fontes, Alsina (1989) fala em três tipos de relação. A primeira seria uma relação de total independência, ou seja, existe uma distância entre quem produz a notícia e quem informa sobre ela. Nesse caso de total independência, a fonte só é consultada quando muito necessário; do contrário, o jornalista não tem nenhuma obrigação de utilizá-la para compor suas matérias. O segundo tipo de relação seria o de cooperação: “A fonte e o jornalista têm alguns objetivos em comum: um necessita que uma determinada informação seja publicada no jornal e o outro necessita obter notícias para satisfazer seus superiores”<sup>13</sup> (ALSINA, 1989, p. 117). E a terceira relação se dá quando a

---

<sup>13</sup> Tradução livre da autora a partir de: “Fuente y periodista tienen algunos objetivos comunes: uno necesita que una determinada información se publique en el periódico y el otro necesita obtener noticias para satisfacer a sus superiores” (ALSINA, 1989, p.117).

própria fonte faz a notícia, geralmente comunicados oficiais, emitidos por fontes oficiais, e que desde sua emissão já se constituem em notícias para os veículos de comunicação. Elucidando melhor essa questão sobre quando a fonte faz a notícia, pode-se citar situações nas quais o denominado Jornalismo Cidadão chama seus leitores à participar da produção das notícias<sup>14</sup>. Então, em vez de ser fonte jornalística, ele é o “leitor repórter”, ele manda sua notícia, ele comenta reportagens.

Nessa perspectiva, as relações mencionadas por Alsina (1989) hoje se ampliam e se diversificam, não sendo somente uma relação unidirecional (jornalista para leitor), mas, sim, uma relação difusa em que o campo jornalístico passa a ter que administrar diversos tipos de relações com seus leitores e fontes, também como uma estratégia de preservação do próprio campo.

Talvez essa proposta de Alsina (1989) não seja tão simples quanto parece, pois é interessante observar que, segundo o mesmo autor, nem sempre todas as fontes utilizadas são mencionadas pelo jornalista. Traquina (2004, p. 190) argumenta que “as fontes são quem são, porque estão diretamente ligadas a setores decisivos da atividade política, econômica, social ou cultural.” Dessa forma, compreende-se que as fontes precisam também agregar certos valores ao seu próprio fazer, ou seja, os jornalistas utilizam diversos critérios para a seleção dessas fontes, como, por exemplo, a autoridade, a produtividade e a credibilidade (TRAQUINA, 2004).

Ao mesmo tempo em que se compreendem esses critérios de seleção e avaliação das fontes utilizadas no fazer jornalístico,

o que deve ficar claro é que nos sistema dos mass media se dá uma determinação do que vão ser os acontecimentos dignos de atenção para se constituírem em notícia. Estes acontecimentos terão características determinadas que são assumidas tanto pelos produtores como pelos consumidores de notícias<sup>15</sup> (ALSINA, 1989, p. 112).

Ainda é pertinente refletir sobre essa produção de notícias em relação ao contexto midiático. Nesse sentido, Fausto Neto (2009) diz que todo o processo de midiaticização sobre a sociedade e suas práticas afeta, de modo bastante particular, o campo jornalístico. “Seus efeitos transformam as fontes e os leitores em instâncias de co-produção da notícia”

---

<sup>14</sup> Nesta dissertação não se entrará na discussão sobre a qualidade do trabalho dos leitores que produzem sua própria notícia; só se está apontando para uma situação recorrente na atualidade.

<sup>15</sup> Tradução livre da autora a partir de: “debería quedar claro que en el sistema de los mass media se da una determinación de lo que van a ser los acontecimientos dignos de atención para constituirse em noticia. Estos acontecimientos tendrán unas características determinadas que son asumidas tanto por los productores como por los consumidores de noticias” (ALSINA, 1989, p.112).

(FAUSTO NETO, 2009, p. 19). Não se trata de pensar no desaparecimento do jornalista do processo noticioso, mas são muitas as consequências que transformam a sua própria identidade. A popularização das ferramentas de produção de conteúdos complexifica o trabalho de enunciação do acontecimento.

Nesse cenário, 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 uma 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 encontram instituídas” (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 tão independentes quanto o próprio canal de divulgação da notícia. Esse contexto 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 sua rede de captação de fatos no mundo.

A partir do apoio dado pelas fontes ao trabalho jornalístico, a questão que ainda permanece sem resposta se refere aos critérios de decisão do que é ou não é notícia. É nesse cenário, então, que os autores falam nos valores-notícia, isto é, no “óculos” (BOURDIEU, 1997) que os jornalistas usarão para determinar o que interessa e o que merece ser publicado em seus veículos, colaborando para a constituição dos eventos de experiência pública.<sup>16</sup>

Embora se tenha discutido no início desse capítulo sobre as características de um acontecimento, que este seria uma perturbação da normalidade cotidiana e que, por sua vez, o jornalismo se apropria desses eventos, constituindo-os em notícia, quando consultamos os estudiosos do jornalismo (ALSINA, 1989; MOUILLAUD, 2002; 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

---

<sup>16</sup> A experiência pública, segundo Babo-Lança (2005), refere-se às implicações provocadas pelo acontecimento na história e experiência de quem é afetado, que se apropria dele e o incorpora no seu modo de suportar e agir. De tal forma que sua identidade passa a ser conformada por tal acontecimento, como, por exemplo, a denominação: “familiar de vítima do voo AF447” ou “vítima do 11 de setembro”.

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).

Wolf (1987) e Traquina (2008) dizem que os valores-notícia permeiam todo processo de produção jornalística, desde a seleção dos acontecimentos até o processo de produção da notícia propriamente dita. Observando o objeto empírico dessa dissertação, pode-se 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, por parte da mídia, espetacularização do ocorrido. 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.

É como já mencionado anteriormente: o polo econômico perpassando o ideológico e, algumas vezes, até se impondo a ele. Charaudeau (2006) já elucidava essa questão quando dizia que a finalidade das organizações midiáticas se acha

entre duas visadas, que correspondem, cada uma delas, a uma lógica particular: uma visada de *fazer saber*, ou visada de informação propriamente dita, que tende a produzir um objeto de saber segundo uma lógica cívica: informar o cidadão; uma visada de *fazer sentir*, ou visada da captação, que tende a produzir um objeto de consumo segundo uma lógica comercial: captar as massas para sobreviver à concorrência (CHARAUDEAU, 2006, p. 86).

Percebe-se, então, que é clara a existência dessas duas “visadas” em qualquer organização midiática. No entanto, de acordo com o mesmo autor, é necessária a existência de um equilíbrio entre esses dois objetivos. Um não pode ou, ao menos, não deveria se sobressair ao outro. Talvez esteja exatamente no entendimento dessa dupla finalidade das organizações midiáticas que se possa justificar a existência de veículos mais ou menos sensacionalistas, mais ou menos objetivos, entre outros posicionamentos adotados por essas organizações. É nessa perspectiva que se observa que, na prática, em alguns casos, uma visada acaba se sobrepondo à outra.

No entanto, buscando equilibrar essas visadas, um segundo critério para a seleção dos acontecimentos também se refere à notoriedade dos atores envolvidos naquele evento. Por vezes testemunha-se a presença de políticos, celebridades, empresários ou esportistas como foco de diversas notícias. Esse fato se deve à capacidade de atração da audiência a partir da publicação de notícias que se ocupem em divulgar informações sobre a vida íntima ou sobre escândalos nos quais esses indivíduos se envolvam.

Traquina (2008) fala ainda em proximidade, relevância, novidade e tempo. Ou seja, é inegável que quanto mais próximos são os acontecimentos de sua audiência maior repercussão eles suscitarão. Ao mesmo tempo é necessário que o acontecimento seja uma novidade, uma surpresa, seja o diferente e, também, atual. Alsina (1989, p. 105) diz que “a proximidade geográfica do fato supõe uma maior implicação”<sup>17</sup> dos indivíduos, implicação essa que não se dá meramente por questões topográficas, mas, principalmente, pelos “efeitos psicológicos de identificação, implicação afetiva etc.” (ALSINA, 1989, p. 105). A relevância está no fato de a mídia informar seus públicos sobre aquilo que ela julga ser importante para o conhecimento público, porque aquilo poderá ter um impacto sobre a vida das pessoas.

Outra questão levantada pelos autores é a de notabilidade de um acontecimento, ou seja, reflete-se na ânsia do jornalismo em cobrir eventos atuais, em revelar a sua audiência o que está acontecendo no mundo. Por essa razão é que se justifica a inclinação do jornalismo em focar seu interesse no acontecer e não nas problemáticas que possam surgir concomitantemente nesse contexto. Traquina (2008) argumenta que existem diversos registros de notabilidade; o primeiro seria a quantidade de pessoas envolvidas no acontecimento, a inversão ou o insólito, isto é, aquilo que foge à normalidade, a falha, o defeito e o excesso ou escassez. Esses são critérios que alteram o padrão, a norma.

Além de todos esses aspectos, ainda se pode falar na notabilidade do inesperado, isto é, no surgimento de algo imprevisto, que perturba a ordem cotidiana social e que, assim, apresenta-se como um acontecimento jornalístico. A notabilidade pelo imprevisto também pode ser identificada na ocorrência de crises organizacionais, as quais serão abordadas com mais profundidade no próximo capítulo.

Ainda nesse sentido, considerando os valores-notícia, pode-se promover uma discussão sobre a tipologia desses acontecimentos. Nesse capítulo, inicialmente, compreendemos os acontecimentos como algo diferente ou estranho que surge dentro da normalidade cotidiana, despertando, assim, o interesse jornalístico. Apesar disso, não se pode deixar de lado todos aqueles fatos já programados e que não inauguram o caráter de novidade, mas que, da mesma forma, recebem o tratamento midiático.

Isabel Babo-Lança (2008) diz que o acontecimento assume diversas formas de manifestação e para compreendê-lo precisa-se ver além de suas próprias causas. É necessário que ele seja experienciado e que suas possíveis significações sejam postas em relação com a própria tessitura social, ou seja, integradas ao contexto em que vivem os indivíduos que o

---

<sup>17</sup> Tradução livre da autora a partir de: “La proximidad geográfica del hecho supone una mayor implicación [...] efectos psicológicos de identificación, implicación afectiva, etc” (ALSINA, 1989, p. 105).

interpretam (BERGER e TAVARES, 2009). Bem se sabe que a produção jornalística se vê atravessada por duas “visadas”, a da informação e a da captação (CHARAUDEAU, 2007), e, dessa forma, os acontecimentos também buscam atender a essa dupla finalidade da instância midiática.

Berger e Tavares (2009) propõem uma grande subdivisão dos acontecimentos em esperados e inesperados. Acontecimentos jornalísticos seriam aquelas situações em que se tem o novo, a surpresa, enquanto os acontecimentos midiáticos são aqueles programados, em que a cobertura da mídia já é prevista e é parte integrante de seu desenrolar. Essa classificação proposta pelos autores vem ao encontro da ideia de Charaudeau (2007), quando este classifica os acontecimentos em autogerados (fenômenos que se desenrolam de forma planejada) e heterogerados (são eventos que surgem a partir da imprevisibilidade, de incitações acidentais).

As propostas em questão apontam para o fato de que os acontecimentos são como uma parte sensível do espaço público, onde são gerados, captados, relatados e repercutem. Sob essa ótica, Babo-Lança (2008) apresenta uma das tipificações mais amplas e classifica os acontecimentos em noticiosos/jornalístico, que são os acidentes, desordens ou tumultos, isto é, fatos que “remetem para a noção habitual de acontecimento no campo dos media e das práticas jornalísticas” (BABO-LANÇA, 2008, p. 6). Uma segunda classificação se refere aos acontecimentos *mediáticos* ou *cerimonial*, sendo aqueles planejados, como, por exemplo, o campeonato mundial de futebol, jogos olímpicos ou um casamento Real. Ainda há os acontecimentos de rotina, representando ocasiões deliberadas e previsíveis, mas que a sua própria recorrência coloca-os sob a designação de “rotina” – aqui se podem citar as coletivas de imprensa. A quarta tipologia trazida pela autora se refere aos pseudoacontecimentos, os quais “dependem da cobertura midiática, sendo planejados para constituírem notícia (manifestações, entrevistas, comícios, etc.)” (BABO-LANÇA, 2008, p. 6).

Tendo em vista as propostas de Babo-Lança (2008), acredita-se que até aqui é presenciada uma discussão sobre a tipologia do acontecimento, que está presa a uma questão meramente conceitual (se esperado ou inesperado). Entretanto, a autora segue suas ideias e propõe, em relação aos acontecimentos noticiosos, uma subdivisão, tratando-se dos acontecimentos cênicos ou dramáticos – o que se espera deles é seu poder de dramatização e os acontecimentos experienciados –, já que sua diferença estará no fato de provocarem um valor de experiência e afetação nos indivíduos. Essa é uma das contribuições da autora portuguesa, que consegue propor uma tipologia prevendo toda a complexidade que cerca o acontecimento.

Dessa maneira, percebe-se que a urgência que cerca as atividades do dia a dia e a velocidade com que as informações se propagam impõe, muitas vezes, um constante relatar/narrar, sem mesmo haver questionamentos sobre a natureza e decorrências desses acontecimentos. É como se ocorresse um esvaziamento de seus significados e uma reflexão a cada dia mais simplista sobre suas causas e implicações. Alguns acontecimentos, por serem tantas vezes mencionados, perdem seu poder de significação e caem no esquecimento. Outros, que teriam maior importância no espaço público, podem não receber a atenção que merecem, sendo suplantados por uma série de acontecimentos que emergem com objetivos diversos no tecido social.

Desse modo, compreende-se que a própria sociedade tensiona a atividade jornalística promovendo uma série de fatos que ocorrem no espaço público e que se entrecruzam com outros tantos que surgem inesperadamente, imprevisivelmente, mas ambos ocupam seus lugares nas pautas jornalísticas, obedecendo a uma gama de questões inerentes ao campo<sup>18</sup>. É nesse sentido que, para as instituições em geral, torna-se relevante o conhecimento das rotinas e práticas jornalísticas de forma a colaborar na elaboração de estratégias que mobilizem esse campo e promovam a visibilidade e legitimação também de acontecimentos organizacionais.

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES E O RELACIONAMENTO COM A MÍDIA

Como abordado anteriormente, as organizações necessitam se comunicar com seus públicos para se manterem vivas em um contexto dinâmico. Na sociedade midiaticizada se ampliam os espaços de interfaces não só entre organização e seus públicos, mas também entre os próprios públicos que comentam, sugerem, questionam e criticam determinadas posturas e produtos organizacionais. Dessa forma, constitui-se como uma prerrogativa essencial às organizações contemporâneas estabelecer e cultivar relacionamentos capazes de dar sustentação e embasamento as suas estratégias como forma de manter-se, conquistar novos mercados e ratificar o posicionamento organizacional em situações de crise.

Independentemente da área de atuação de determinada organização, a comunicação é o processo que permeia todos os seus setores, bem como todas as suas relações. Talvez se possa arriscar dizer que o sucesso ou fracasso de uma empresa estão fortemente atrelados a sua capacidade de estabelecer e dar continuidade aos processos comunicacionais que

---

<sup>18</sup> Berger e Tavares (2009, p. 9) citam as “rotinas produtivas, os constrangimentos organizacionais, processos e práticas da produção jornalística.”

perpassam seus relacionamentos. Como se acabou de discutir, a mídia, como uma organização, relaciona-se constantemente com seus diversos públicos (sejam leitores, fontes, demais jornalistas ou campos sociais) de forma a manter-se presente na estrutura social e a mostrar-se necessária como parte natural de tal sociedade.

Dentre esses relacionamentos organizacionais que se estabelecem, será tratado, aqui, mais especificamente da relação entre organização e mídia. Essa, por sua vez, não deixa de ser também uma forma de relação com os demais públicos organizacionais, já que o processo de midiaticização da sociedade não se dá de forma homogênea, ou seja, existem públicos que ainda dependem dessa mídia de massa para saber do acontecimento de fatos e eventos no mundo. Dessa maneira, a organização precisa sempre ter em mente a transformação social que ocorre na contemporaneidade, mas, ao mesmo tempo, a sua não completude.

Toda organização trabalha para cumprir sua missão social e de negócio e, ao mesmo tempo, suas mensagens e práticas promovem a construção de uma imagem organizacional. Esta também comunica algo e adquire significado para seus públicos. Para efetivar esses relacionamentos, a organização necessita estabelecer específicos canais de diálogo que cumpram sua função de divulgar e também responder às solicitações que lhe chegam. Nesse sentido, o relacionamento com a mídia<sup>19</sup>, sem se esquecer que esta passa por constantes transformações tecnológicas, apresenta-se, da mesma forma, como um canal com possibilidades de reverberar a própria mensagem corporativa.

Historicamente o momento em que se deu de forma mais clara essa relação entre organização e mídia, remeter-se-á à criação da “Secção de Publicações e Bibliotheca” do Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, em 1909. Nessa ocasião, o setor buscava reunir e distribuir informações à imprensa. Duarte (2008) diz que esse foi o primeiro esforço em busca de um relacionamento mais estruturado com a mídia. A partir daí, os órgãos públicos deram prosseguimento à estruturação de seu setor de comunicação e enfrentaram diversos desafios, como o período da ditadura militar, o período pré-regulamentação da profissão de jornalista e a vinda de empresas estrangeiras para atuar no Brasil<sup>20</sup>.

Nas empresas privadas, o relacionamento com a mídia, ainda muito calcado na propaganda institucional, surgiu durante os anos 50 com a vinda de multinacionais do ramo automobilístico e de higiene que traziam experiências de seus países (DUARTE, 2008). Nessas organizações, a comunicação se encontrava dispersa com algumas ações sendo

---

<sup>19</sup> Considerando tanto suas funções massivas quanto pós-massivas, como apresentam Levy e Lemos (2010).

<sup>20</sup> Para mais aprofundamento sobre a história da Assessoria de Imprensa no Brasil, ver: DUARTE, Jorge. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: DUARTE, Jorge (org). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia: teoria e técnica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

desenvolvidas por agências de publicidade ou de RP, mas a área específica de assessoria de imprensa ainda não existia. “O usual era o encaminhamento de textos por meio dos departamentos comerciais dos jornais, o que gerava atritos, já que as redações não gostavam de ‘plantar’ notas de empresas no material editorial” (DUARTE, 2008, p. 85).

A Volkswagen foi uma das primeiras organizações a estruturar seu departamento de assessoria de imprensa em sua filial brasileira. Utilizando como estratégia o envio de informações sobre transporte, número de carteiras de motoristas ou dicas de educação no trânsito, a empresa se tornou fonte dos veículos de comunicação quando o assunto era “meios de transporte”.

A partir dos anos 70, a sociedade brasileira presencia um mercado de consumo em expansão, desenvolvem-se os movimentos sindicais, a liberdade de imprensa e a mídia passa a constituir-se numa poderosa ferramenta de divulgação da imagem organizacional. As empresas, a partir daí, começam a conscientizar-se da necessidade de se comunicar com a sociedade através da mídia: “[...] a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para agir sobre a agenda pública, informar e obter uma imagem positiva” (DUARTE, 2008, p.88).

Em 1985 tem-se, então, o lançamento do Plano de Comunicação Social da Rhodia. Nesse plano, a empresa reconhecia a importância de ter sua comunicação planejada e acreditava que ao adotar uma política de “Portas Abertas” à sociedade através da imprensa poderia conquistar credibilidade e visibilidade, aspectos que a ajudariam a atingir seus objetivos empresariais.

Nesse cenário, toma corpo a comunicação como uma política das organizações, reconhecendo que perante aquele mercado que, a cada dia, tornava-se mais competitivo era imprescindível contar com profissionais capacitados para fazer essa ponte entre a organização e a sociedade, mediada pela imprensa.

A inserção de material editorial no noticiário terá menos relação com a venda imediata de produtos e serviços e mais com o atendimento a demandas por informação da imprensa e a construção de imagem e posicionamento na sociedade (DUARTE, 2008, p. 88).

Esse foi o início do cultivo de um relacionamento que se tornou cada vez mais importante. Seja em situações de crise, lançamento de novos produtos, campanhas de responsabilidade social, implementação de melhorias, vendas e aquisições, a mídia sempre estará presente nessas situações. Qualquer um desses eventos pode ser considerado um

acontecimento jornalístico dependendo de como for conduzido. Assim, a organização necessita atender a esse público organizacional estabelecendo verdadeiras políticas de relacionamento. Como afirma Dias (1994), a decisão sobre as estratégias e formas de interface com a mídia devem estar ligadas à política de comunicação da organização. O relacionamento com a mídia está embasado em um canal permanente de comunicação, apoiando-se no respeito, na confiança e na ética da troca de informações.

Nesse rápido resgate histórico pode-se perceber a relevância que as atividades de relacionamento com a imprensa adquirem em toda uma sociedade. Como exemplo, citam-se algumas situações adversas em que o relacionamento com a mídia se configurou como responsável pelo sucesso ou fracasso na tentativa de restabelecimento da imagem organizacional. Tem-se, então: a adulteração do *Tylenol* em 1982, o vazamento de óleo da *Exxon Valdez* em 1989, o caso da seringa em uma lata de Pepsi em 1993 ou o caso das pílulas de farinha da *Schering* em 1998<sup>21</sup>; ou, ainda, o vazamento de óleo no Golfo do México, recentemente, pela *British Petroleum*.

O relacionamento da organização com a mídia representa uma forma de se fazer ouvir, de mostrar-se. Toda e qualquer organização inserida em uma sociedade necessita projetar-se e justificar-se perante seus públicos, seja através de projetos de responsabilidade social, de patrocínio em eventos, promoção de cursos de aperfeiçoamento a seus funcionários, lançamento de novos produtos ou ampliação de suas instalações. A empresa trabalhará em transformar esses fatos em acontecimentos para conquistar visibilidade e marcar sua presença no espaço público, principalmente através de seu relacionamento com a imprensa. Nesse sentido, é interessante observar que as organizações

interpeladas constantemente pela opinião pública, são obrigadas a se mostrar e, portanto, a integrar a comunicação social nas suas estratégias mercadológicas e de gestão. Considerando que o direito à informação é uma das características mais fortes das sociedades democráticas contemporâneas, nenhuma organização sobrevive nesse regime se não estabelecer uma política de comunicação forte e positiva que possibilite sua inscrição na história da sociedade de maneira consistente (LUCAS, 2004, p. 8-9).

Mas, então, o que significa ter um bom relacionamento com a imprensa? Assim como qualquer outro público que busca a organização, visando satisfazer algumas de suas necessidades, a mídia também necessita de informações para compor suas pautas. Logo, o que se objetiva é estabelecer um fluxo de informações e divulgação das atividades organizacionais

---

<sup>21</sup> Para mais detalhes sobre essas crises, consultar NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

a fim de assegurar a boa vontade e a cooperação da imprensa. Esse fluxo trata do fornecimento de informações realmente oportunas, acuradas e de interesse para os leitores, ou, até, a sociedade em geral.

Já passou o tempo em que ter amigos nas redações era motivo suficiente para garantir uma divulgação ou publicação de notícia sobre a empresa. Hoje, e a cada dia mais, os veículos especializam-se, segmentam-se e profissionalizam-se. Essa é uma evolução que demanda uma maior competência e capacidade profissional, tanto dos que trabalham na assessoria de comunicação das organizações quanto dos jornalistas e demais atores que desempenham suas funções em veículos de comunicação. Conforme mencionado no capítulo um, a mídia, hoje, tem a necessidade e a urgência na cobertura de diversos fatos, o tempo de apuração das informações se apresenta como um diferencial entre um veículo e outro. Nesse sentido, Dias (1994) alerta para a questão tempo.

A imprensa trabalha num tempo acelerado de apuração de informações e a organização em uma outra compreensão de tempo. A partir disso, o que a autora destaca é que, para manter esse canal de relacionamento com a mídia, é necessário ponderar sobre algumas questões, saber se a organização está apta a atender às necessidades do jornalista, se a organização tem conhecimento suficiente da rotina midiática e sua linha editorial para bem compreender suas necessidades, além de saber se ela dispõe de informações já organizadas e, principalmente, ter discernimento para avaliar se este é o momento correto de divulgar tais informações sem prejudicar a organização.

Sabe-se que a chave de toda e qualquer boa relação, independente do tipo de público envolvido, deve se basear na ética e nas manifestações de conteúdo verdadeiro, justificado e explicado. Relacionar-se com a mídia visando a troca de favores, prestando informações duvidosas ou fugindo de suas questões serão práticas repudiadas pelos profissionais sérios e competentes que houver neste meio. Demonstrar morosidade na apuração de informações solicitadas pelos jornalistas também pode significar a busca de outras fontes de informação, substituindo aquela primeira que não se mostrou cooperativa com a solicitação da imprensa. “A manutenção de um relacionamento que não se caracterize pela ética e transparência não é, sob nenhuma hipótese, recomendável porque torna as organizações vulneráveis e as expõe, às vezes de forma dramática, perante a opinião pública” (BUENO, 2009, p. 206).

De maneira geral, pode-se dizer que o bom relacionamento com a imprensa será potencializado pelo estabelecimento e manutenção de canais de comunicação entre a organização e a mídia. Pela personalização dos contatos organizacionais, estando a organização disponível para se constituir como fonte sobre determinados assuntos. Ainda,

outra maneira de catalisar esse relacionamento é a organização dispor, de forma organizada e planejada, de materiais informativos<sup>22</sup> diversos sobre sua área de atuação, seu histórico, produtos, colaboradores, inovações e outros assuntos que, por ventura, a mídia possa vir a solicitar.

Não se trata apenas de uma relação reativa, ou seja, a mídia procura e a organização responde. Fala-se também em um relacionamento proativo, no qual a empresa buscará conhecer seus parceiros, quem são os editores-chefes, os jornalistas de cada editoria, qual o segmento de atuação daquele veículo, quais suas opiniões e, até mesmo, conhecer sua política editorial. Na verdade, relacionar-se com a imprensa não deixa de ser um movimento estratégico que necessita ser planejado. Isto é, assim como a própria empresa, a mídia também possui uma imagem e carrega uma reputação consigo, e essas também são informações que precisam ser levadas em conta no momento de se associar, de lançar campanhas em conjunto, de apoiar projetos ou, simplesmente, de ter seu nome publicado em determinado jornal/programa de TV ou rádio. O relevante, hoje, é “criar bons relacionamentos e não quaisquer relacionamentos. Em muitos casos, talvez o mais estratégico seja não estar presente em determinados veículos ou colunas, porque a imagem deteriorada destes poderá comprometer a imagem da empresa ou entidade” (BUENO, 2009, p. 214).

Conforme já comentado, o desenvolvimento da tecnologia e sua rápida inserção desde a vida privada até o trabalho e os momentos de lazer provocam transformações na forma de atuação não só das organizações em geral, mas também na própria forma de fazer jornalismo, na própria forma de a imprensa ser e estar presente no mundo. Portanto, se as organizações precisam se valer das potencialidades oferecidas pela internet como um *medium* (SODRÉ, 2002) característico desse contexto, também a imprensa se faz presente na plataforma digital e lança mão de parcerias com seus próprios leitores como forma de ampliar sua rede de captação de fatos e acontecimentos no mundo.

Se até algum tempo atrás as assessorias de imprensa das organizações estavam acostumadas a redigir um único *release* e enviá-lo via correio/fax/telex a uma infinidade de veículos, hoje essa situação se transformou radicalmente. Além de dispor de informações organizadas para divulgação à imprensa, a organização que buscar estar presente positivamente na mídia necessita compreender que nem todas as suas informações são de interesse dos jornalistas:

---

<sup>22</sup> Dias (1994) chama de material de *background*: “informações abrangentes sobre a empresa ou sobre o mercado em que ela atua, para serem enviados sistematicamente a jornalistas especializados o seu setor, também é uma forma de, a médio e longo prazos, gerar interesse” (p. 35).

Oferecidas na hora ou no ângulo inadequado, após a criação de muitas dificuldades ou simplesmente incompletas, inexatas ou desinteressantes, essas informações podem comprometer a credibilidade e o esforço de quem as oferece. Por isso, a fonte também conquista o jornalista pelo relacionamento, pelo atendimento a suas necessidades (DUARTE; FONSECA JR., 2008, p. 331).

Nesse patamar, os jornais impressos lançam diversos cadernos, as revistas estão cada vez mais focadas em nichos de públicos e a TV apresenta, a cada instante, programas que abordam assuntos mais específicos. Assim, quer-se dizer que, no contexto midiático, enviar um mesmo *release* para diversos veículos pode significar uma enorme perda de tempo e uma quebra na credibilidade daquela organização como fonte de informações. Dessa maneira, é imprescindível compreender que na contemporaneidade o relacionamento com a mídia precisa atentar para o fato de que

o foco dos veículos (e agora das editorias) varia bastante e para seduzir o leitor, telespectador, ou usuários de Internet são necessárias estratégias distintas que levem em conta a linha editorial, mas também os interesses e as idiossincrasias de repórteres e editores. Cada contato, cada *release* deve ser, por causa disso, personalizado. Para se acertar na mosca é preciso conhecer o tamanho e a posição do alvo (BUENO e ROSA, 2008, p. 3).

Sob esse aspecto, Bueno (2009) fala na necessidade de as organizações compreenderem e difundirem uma nova cultura de relacionamento com a mídia. Cultura essa que estará embasada no conhecimento do contexto social atual e na constatação de que hoje seus relacionamentos não se limitam a públicos distintos e estanques. Na atualidade, a organização passa a compartilhar com seus consumidores, colaboradores e públicos estratégicos o poder de produzir e difundir suas mensagens. A democratização das ferramentas de produção de conteúdo amplia, e muito, a capacidade de diversos atores resgatarem informações antigas, reformularem-nas e as fazerem circular novamente em um espaço livre dos filtros da comunicação de massa, podendo, algumas vezes, essas informações comporem as pautas dessa mesma mídia. Por isso, enfatiza-se a necessidade de uma nova cultura de relacionamento.

A segmentação da mídia, embora signifique um aumento no número de relacionamentos a ser cultivados, também denota que se torna mais fácil identificar os espaços de divulgação para cada público. “A segmentação provoca, portanto, a necessidade de personalização dos contatos, o que significa o conhecimento detalhado de cada um dos espaços nos veículos e dos profissionais que a eles estão circunscritos” (BUENO, 2009, p. 212).

Com o advento da internet, amplia-se o fluxo e a velocidade de transmissão de informações. Esse contexto se caracteriza por uma multivocalidade e uma multiplicação no número de fontes. Assim, quer-se dizer que a organização necessita, da mesma forma, inserir-se nesse cenário, de modo a ofertar conteúdos e acompanhar as manifestações que ali ocorrem, para também se constituir em fonte dessa mídia renovada.

Para a organização se estabelecer como fonte jornalística, deve dispor de um elenco de fontes especializadas e informações hierarquizadas. Coombs (2007) salienta que já se tornou obsoleta a ideia de a organização apresentar um único porta-voz, independente da situação em que ela se encontre. Sendo assim, na atualidade se pode relacionar a necessidade de a corporação dispor de fontes internas; não se trata de ter um porta-voz para todo e qualquer assunto. Se se estiver discutindo justamente sobre o relacionamento com uma “nova” mídia, segmentada e mais especializada, também a organização pode e deve responder as suas solicitações de acordo com a especificidade dos assuntos abordados.

Como já ressaltado, a mídia passa por constantes segmentações, e essa realidade também se reflete na plataforma *online*, situação que mostra o porquê da necessidade de uma nova cultura de relacionamento. A relação se especializará no que tange aos veículos de comunicação de massa, mas também incluirá novas personagens deste contexto virtual, como *blogueiros*, *twitteiros* e editores de jornais ou revistas digitais. É uma cadeia de relacionamentos que se amplia e que integra não só ferramentas de comunicação tradicionais e digitais, mas também atores sociais dos mundos físico e virtual.

O assessor de imprensa não pode abrir mão de seu papel de gestor. Ele precisa estar apto a planejar e a viabilizar oportunidades de divulgação, a conhecer em profundidade o processo de produção jornalístico e a entender a dinâmica do mercado e da sociedade, para que as ações, os produtos e as estratégias que colocar em prática cumpram os objetivos da empresa (BUENO, 2009, p. 231).

Tratando-se de relacionamento com a mídia é necessário que executivos e demais colaboradores detenham conhecimento suficiente sobre a própria organização e que também entendam a cultura da mídia e dos jornalistas para se constituir como um legítimo porta-voz organizacional. Esse profissional necessita representar a organização e responder agilmente às demandas dos veículos de comunicação. Nesse sentido, pode-se dizer que o porta-voz organizacional também se constitui como uma estratégia de assessoria de imprensa. Não a assessoria dos anos 50, que se limitava a receber e distribuir informações, mas uma assessoria gestora dos relacionamentos organizacionais.

### **3 AS CRISES NA MÍDIA: QUANDO A ORGANIZAÇÃO É O FOCO DO ACONTECIMENTO**

Esse capítulo aborda a ocorrência de crises e sua apropriação pela mídia como matéria-prima jornalística. Crise é um vocábulo de uso recorrente nos dias atuais; basta ligar a televisão, abrir o jornal e, com certeza, qualquer indivíduo toma contato com algum tipo de crise. Conforme já delimitado na introdução dessa dissertação, será aqui refletido sobre as crises organizacionais. Isto é, crises que ocorrem em uma ou por atuação de uma empresa, instituição ou organizações em geral.

Seja a queda de um avião, um vazamento de óleo no oceano, envenenamento de gêneros alimentícios ou adulteração de medicamentos, todos são fatos que rapidamente ganham repercussão na mídia, atingindo até mesmo uma divulgação em escala global e, conseqüentemente, afetando a imagem e reputação de diversas organizações. Essa situação demonstra a urgência e a necessidade de os profissionais da comunicação, integrando suas competências, refletirem sobre riscos e problemas emergentes e buscarem posturas mais efetivas frente às crises desencadeadas na atualidade.

Entende-se que os capítulos anteriores vêm ao encontro deste, uma vez que dão o embasamento necessário para aprofundar a discussão sobre a construção de um acontecimento jornalístico a partir de uma crise organizacional. Dessa forma, os estudos de Mitroff (1993, 2000), Coombs (2007), Ulmer et al. (2007) e Millar e Heath (2004) auxiliarão na compreensão das crises organizacionais como uma situação de alta complexidade e que pode provocar prejuízos financeiros e, até mesmo, impactos globais.

A complexidade dessa temática já se expressa no momento em que se busca conceituar o que é uma crise. Por esse motivo, o primeiro subcapítulo procura evitar equívocos e estabelece a diferenciação entre acidente, incidente e crise. Os estudos de Mitroff (1993, 2000) apontam para um agrupamento das crises em “famílias”, e nessa área de estudos se pode encontrar tantas definições quanto o número de autores consultados. Por essa razão é que se justifica o conhecimento sobre o termo mais adequado para, então, refletir-se sobre os relacionamentos organizacionais nessas situações.

Sabe-se que em uma situação de crise são diversas as medidas a serem tomadas pela organização envolvida no fato. Nesses casos, as ações de comunicação precisam demonstrar coerência entre o discurso e a prática, além de ética ao lidar com os diversos públicos envolvidos. Millar e Heath (2004) argumentam que uma crise possui uma dimensão que é a da comunicação, isto é, são as medidas subjetivas que atuarão para redefinir o significado da

crise e interferir na percepção do fato pelos públicos organizacionais. No entanto, essa questão *complexifica-se*, pois na sociedade midiaticizada se ampliam os fluxos de informações e, justamente por isso, entende-se ser a mídia um público que demanda uma atenção especial.

Complementando essa reflexão, o subcapítulo seguinte retoma o entendimento sobre o relacionamento estratégico entre organização e mídia, mas agora em uma situação de crise. Nesse caso, as discussões estarão embasadas nas contribuições de Argenti (2006), Corrado (1994), Caponigro (2000) e Forni (2008). Coombs (2007) diz que é a partir desse relacionamento que a organização poderá controlar os efeitos do ocorrido e posicionar-se como responsável e competente quanto às medidas que estão sendo tomadas, ou ampliar ainda mais os aspectos negativos dessa crise: “A organização deve ter uma história de responsabilidade para com as necessidades de seus públicos estratégicos”<sup>23</sup> (COOMBS, 2007, p. 132). Nesse sentido, pode-se dizer que a comunicação de crise será menos traumática se o relacionamento entre organização e mídia já contar com um passado positivo. A partir de condutas baseadas no compromisso mútuo, na ética, na transparência e no profissionalismo (BUENO, 2009).

Portanto, no âmbito da comunicação organizacional, considera-se que as estratégias de comunicação devem ultrapassar os limites da simples elaboração de mensagens, escolha de veículos mais adequados e públicos a que se destinam tais mensagens. Compreende-se que as estratégias de comunicação com a mídia correspondem a ideias que, ao serem implantadas, proporcionam espaços de debate, fortalecendo os direitos do cidadão à informação.

As ações interativas entre mídia e organização fortalecem o pensamento de estratégia como sendo o “pensar nas decisões sobre ações interativas” (ZACCARELLI, 2002, p. 47), diferenciando-se de outros conceitos que tratam a estratégia como algo previsível e controlável. Por isso, o conceito proposto por Zaccarelli (2002) pode ser estendido para as estratégias de comunicação organizacional, com o intuito de salientar que estratégia não é lógica pura, portanto, nem totalmente controlável nem totalmente racionalizável, mas, quando imersa na dinâmica cultural de uma organização, obtém características imprevisíveis e instáveis, exigindo grande esforço para compatibilizar interesses convergentes.

Assim, entende-se que o gerenciamento de crise é um campo de atuação para os profissionais da comunicação que, a cada dia, mostra-se mais presente e urgente, tanto para as organizações quanto para a sociedade. Apesar dessa constatação e das recorrentes crises de imagem e escândalos que abalam a reputação de diversos atores sociais, ainda são poucos os

---

<sup>23</sup> Tradução livre da autora a partir de: “The organization should have a history of being responsive to the need of stakeholders” (COOMBS, 2007, p. 132).

que estão realmente preparados para enfrentar momentos como esse, algumas vezes até mesmo por não se compreender o que é realmente uma crise.

### 3.1 EVITANDO EQUÍVOCOS: COMO DEFINIR ACIDENTE, INCIDENTE OU CRISE?

Talvez o equívoco seja um dos fatores mais comuns no despertar de uma crise organizacional. Equívocos que podem ter início até mesmo na forma de compreender o que é uma crise; ou, ainda, no momento de reconhecer se aquele fato é mesmo uma crise ou um simples incidente, facilmente contornável. De acordo com os ensinamentos do próprio Sun Tzu (2007), sabe-se que numa batalha importa mais o conhecimento que a urgência, e conhecer implica até mesmo compreender a origem das palavras e termos que serão utilizados, já que, numa situação de crise, a forma de comunicar e o que dizer adquirem grande relevância.

Para uma compreensão mais aprofundada sobre as distinções de termos existentes nessa área, retomam-se os estudos de Ian Mitroff (1987), Shrivastava (1987) e Pearson (1993). Os autores agrupam as crises em “famílias” de acordo com suas características estruturais determinantes e sustentam a concepção de que cada “família” de crise exige uma resposta organizacional. Porém, anterior a qualquer classificação, faz-se necessária uma distinção entre os vocábulos: acidente, incidente e crises.

Para Shrivastava e Mitroff (1987), um incidente se refere a uma mera falha tecnológica interna às organizações. As soluções de incidentes envolvem pequenos reparos, mudanças, treinamento ou adaptação de pessoal à tarefa desempenhada ou local de trabalho. Em termos de incidente, os autores dizem que a organização pode se proteger ao fazer o levantamento dos riscos que o ambiente interno oferece, levando essas questões a serem consideradas questões de responsabilidade legal da empresa. Isto é, tratando-se de incidentes, as organizações podem prevêê-los facilmente e devem imediatamente buscar suas soluções. Coombs (2007, p. 4) afirma que “a diferença entre incidentes e crises ilustra o significado de ‘grave impacto’<sup>24</sup>. Um incidente é uma perturbação menor.”

Quanto aos acidentes, Mitroff e Pearson (1993) falam em falhas no sistema social de uma organização, como mudanças de políticas ou práticas corporativas que implicam algum prejuízo para o ambiente empresarial. Nessa definição encontram-se algumas diferenças em relação ao que pensa Coombs (2007). Para o autor, os acidentes se referem aos desastres

---

<sup>24</sup> Tradução livre da autora a partir de: “The difference between incidents and crisis illustrates the meaning of ‘serious impact’. An incident is a minor, localized disruption” (COOMBS, 2007, p. 4).

ambientais, os quais, por sua vez, também podem impactar as atividades organizacionais, seja pelo esgotamento de uma matéria-prima, seja pelo excesso de chuvas e possível inundação de fábricas ou, até mesmo, das casas de seus colaboradores.

Buscando-se definir o que é uma crise, observa-se que sua ocorrência tem marcado presença na história de muitas organizações. Apesar de esse termo já denotar um fato negativo, como algo que foge ao controle da organização e que provoca graves prejuízos, Ulmer et al. (2007) argumentam que

de fato, o nosso entendimento é que as crises podem realmente promover um posicionamento positivo para a organização. Nós vemos as crises como oportunidades para aprender e melhorar, vendo as crises como elas são percebidas na cultura chinesa, onde seu símbolo em Mandarim é interpretado como uma ‘perigosa oportunidade’. Pela natureza, as crises são momentos perigosos no ciclo de vida de uma organização; todavia as mesmas promovem oportunidades com o potencial de tornar a organização mais forte do que antes da própria crise<sup>25</sup> (ULMER et al., 2007, p. 4).

A literatura consultada<sup>26</sup> sobre o assunto diz que, normalmente, as organizações não estão preparadas para enfrentar tais ocasiões, ou ainda denunciam que há aqueles gestores crédulos de que tal descontrole nunca se sucederá em sua empresa. No entanto, o Instituto para Gestão de Crises (ICM) norte-americano<sup>27</sup>, analisando a cobertura da mídia no ano de 2008, mostra a ocorrência de 10386 casos de crises organizacionais que estamparam as manchetes da imprensa dos Estados Unidos. Outra questão apontada pelo relatório é o fato de que os executivos e gestores são responsáveis por “mais da metade de todas as crises, enquanto aos funcionários é creditado 31%, e às forças externas os restantes 18%, na média dos dez últimos anos”<sup>28</sup> (ICM, 2009, p. 02).

---

<sup>25</sup> Tradução livre da autora para: “In fact, our proposition is that crisis can actually lead to positive outcomes. We see crisis as opportunities for learning and improvement, viewing crisis as they are perceived in the Chinese Culture, where the symbol for crisis in the Mandarin language is interpreted as “dangerous opportunity”. By their nature, crisis are dangerous moments in an organization’s life cycle; nevertheless, crisis provide opportunities with the potencial to leave the organization stronger in some ways than it was before the crisis” (ULMER et al. 2007, p. 4).

<sup>26</sup> Mitroff e Pearson (1993), Argenti (2006), Shrivastava & Mitroff (1987), Barton (1993), Andrade (2008), Coombs (2007) e Ulmer et al. (2007).

<sup>27</sup> O Instituto para Gestão de Crises (ICM) é uma organização norte-americana fundada em 1989 que se dedica à pesquisa e consultoria a empresas e personalidades, auxiliando na elaboração do plano de contingência e de estratégias de comunicação em situações de crise. Conta com um banco de dados de mais de 147 mil matérias jornalísticas sobre crises organizacionais, as quais embasaram o lançamento do livro *When You Are The Headline*, além de artigos e relatórios anuais. Disponível em <<http://www.crisisexperts.com/2008CR.pdf>> Acesso em: 15 de dezembro de 2009.

<sup>28</sup> Tradução livre da autora a partir de: “Executives and managers are responsible for more than half of all crisis, on average, while employees are credited with causing 31% and outside forces triggered the remaining 18% on average in the past ten years” (ICM, 2009, p. 02).

Embora esses dados façam referência à realidade americana, quando observada a realidade brasileira as estatísticas não são diferentes. E, quando se fala sobre crises, a situação mais comum é a de presenciar práticas reativas, em que os desafios a serem superados serão muito maiores. Um exemplo dessa situação foi a crise enfrentada pela TAM com a queda do Fokker 100 em 1996<sup>29</sup> e pela GOL<sup>30</sup> com a tragédia do voo 1907, em 2006. Tanto no caso da TAM quanto no da GOL, para ficar somente no campo da aviação civil, percebe-se que tão importante quanto o próprio planejamento estratégico da organização é, também, o plano para a gestão de crises, suas formas de dizer e o como dizer.

Mas, então, primeiramente, o que os autores entendem por crises organizacionais? Mitroff (2000, p. 33) conceitua crise como sendo algo que “não pode ser completamente contido dentro das paredes de uma organização.” Apesar dessa definição abrangente, é pertinente considerar que nem todos os problemas organizacionais se caracterizam como tais. O Instituto para Gestão de Crises se refere às crises organizacionais como

uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura da mídia. O escrutínio público sobre o ocorrido pode afetar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio<sup>31</sup> (ICM, 2009).

As crises organizacionais se configuram 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 atraindo uma ampla cobertura midiática. Já Millar e Heath (2004, p. 02) argumentam que as crises são tipicamente definidas como “eventos previsíveis, mas sem hora para acontecer e que tem reais ou potenciais conseqüências para os interesses dos públicos assim como para a reputação da organização

<sup>29</sup> “No final de 1996, um avião da TAM que saiu do aeroporto de Congonhas, em São Paulo, com 99 pessoas a bordo, caiu logo depois da decolagem sobre um bairro na periferia do aeroporto” (NEVES, 2002, p. 191). Naquela época a empresa não possuía um plano de gestão de crise bem estruturado, dessa forma o então presidente da companhia, Comandante Rolim Amaro, precisou retornar de uma viagem para encabeçar a tomada de decisões. Até o ano de 2006, dez anos após a crise enfrentada pela organização, apenas 10% das indenizações haviam sido pagas, conforme matéria do *website* Terra. Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/brasil/interna/0,,OI1212450-EI306,00.html>> Acesso em: 15 de dezembro de 2009.

<sup>30</sup> No dia 26 de setembro de 2006, o voo 1907 da Gol colidiu em pleno ar com um Jato Legacy, caindo na altura da Serra do Cachimbo, em Mato Grosso, e matando 154 pessoas. Até 2009, 38 famílias ainda aguardavam um acordo com a companhia aérea para receber suas indenizações. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/cidades/mat/2009/09/29/apos-tres-anos-familias-de-vitimas-do-acidente-da-gol-ainda-lutam-na-justica-por-indenizacao-767827995.asp>>. Acesso em: 24 de março de 2010.

<sup>31</sup> Tradução livre da autora a partir de: “A significant business disruption that stimulates extensive news media coverage. The resulting public scrutiny will affect the organization’s normal operations and also could have a political, legal, financial and governmental impact on its business” (ICM, 2009).

que passa por este momento”<sup>32</sup>. Nesse sentido, Argenti (2006) traz uma das conceituações mais amplas, ao dizer 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 (p. 259).

O autor ainda destaca o prejuízo que fatos tangíveis podem trazer à reputação organizacional. E Coombs (2007) ressalta sua importância, principalmente nos dias atuais, como um recurso estratégico:

Hoje as organizações enfrentam uma maior pressão para gerenciar efetivamente as crises, algo nunca antes imaginado. O ciclo de notícias disponível 24 horas na internet cria uma pressão em responder rapidamente sobre elas. A responsabilidade social corporativa contribui para aumentar as expectativas dos públicos organizacionais em como a organização deve comportar-se e, ao mesmo tempo, este fato adquire maior probabilidade de se tornar uma crise quando os públicos acreditam que a empresa está agindo de forma inadequada em relação as suas expectativas. Essa preocupação está calcada principalmente no valor dado à reputação organizacional como recurso estratégico (COOMBS, 2007, p. x)<sup>33</sup>.

A partir dessas definições, pode-se observar que o entendimento sobre o que são as crises acompanhou e se aprimorou de acordo com as diversas crises já ocorridas nas organizações. Ainda assim, Francisco Viana (2001) destaca a existência do elemento surpresa. O autor argumenta que, por mais que algumas situações venham apontando para a ocorrência de um problema maior, o elemento surpresa ainda é o ponto crítico na eclosão de uma crise. É nesse momento que a competência da comunicação organizacional será medida. 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. Viana (2001, p. 384) enfatiza essa ideia ao dizer que “a diretriz básica para vencer as crises encontra-se no teor do relacionamento que foi consolidado antes dos momentos de dificuldades.”

---

<sup>32</sup> Tradução livre da autora a partir de: “A crisis is typically defined as an untimely but predictable event that has actual or potential consequences for stakeholders interests’ as well as the reputation of the organization suffering the crisis” (MILLAR & HEATH, 2004, p. 02).

<sup>33</sup> Tradução livre da autora a partir de: “Organizations face more pressure to manage crisis effectively than ever before. The 24-hour news cycle and Internet access create pressure to respond quickly to any crisis. Corporate social responsibility has resulted in greater stakeholder expectations of how an organization should behave and greater likelihood a crisis can be triggered by stakeholders believing an organization is acting inappropriately. This concern is compounded by the value organizations have placed on reputation as a strategic resource” (COOMBS, 2007, p. x).

Ulmer et al. (2007) concordam com a ideia de Viana (2001) em relação ao elemento surpresa. Para eles, “um evento problemático não pode alcançar o nível de uma crise sem apresentar-se como surpresa, impondo uma grave ameaça e forçando respostas em um curto espaço de tempo”<sup>34</sup> (ULMER et al., 2007, p. 6). Ainda sob esse aspecto, os autores compreendem uma crise como um evento específico, inesperado e que foge à rotina, provocando um período de incerteza tão grande que ameaça até mesmo os objetivos gerais da organização.

Já Mitroff e Pearson (1993) atentam para o fato de que as crises 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 da organização. Uma de suas principais características está na presença de diversos *stakeholders*, em que cada um expressará sua opinião, sentimentos e emoções. No contexto midiático, ampliam-se esses espaços de manifestações, fato que vai demandar uma nova forma de comunicar essas crises.

Dessa maneira, percebe-se que são diversas as conceituações utilizadas para o termo crise. Talvez a dificuldade em estabelecer um conceito mais homogêneo esteja justamente na variedade de eventos problemáticos que ocorrem com as organizações. Ainda assim podem ser assinaladas algumas ideias gerais sobre crises organizacionais. Essas situações adversas se caracterizam por serem ocorrências imprevisíveis, que surpreendem a organização e que ameaçam seus objetivos gerais, bem como sua reputação, e abalam os relacionamentos estabelecidos com seus diversos públicos.

Abalar os relacionamentos organizacionais significa que uma crise integra não só aspectos técnico-estruturais, mas também sociopolíticos e psicológicos. A queda de um avião afeta não só a família das vítimas, mas também toda uma sociedade que se comove e que acompanha o desenrolar do acontecimento através de uma cobertura midiática que, hoje, é global. E aqui reside, especificamente, o interesse dessa dissertação: discutir a relação organização e mídia em situação de crise, também como uma forma de colaborar na construção desse acontecimento.

Sabe-se que, na atualidade, a ocorrência de uma crise rapidamente ganha projeção em escala mundial, principalmente através das tecnologias da comunicação e da informação. Mitroff (2000) e Argenti (2006) alertam para a transformação ocorrida na sociedade, em que a mídia, a partir da introdução da tecnologia em suas rotinas produtivas, cobre fatos e

---

<sup>34</sup> Tradução livre da autora a partir de: A troubling event cannot reach the level of crisis without coming as a surprise, posing a serious level of threat, and forcing a short response time (ULMER et al. 2007, p. 6).

acontecimentos em tempo real e âmbito global. Sodré (2002) complementa esse pensamento ao elucidar a mídia como um quarto âmbito de existência da vida, apresentando características de instantaneidade, simultaneidade e globalidade a partir das tecnologias da comunicação, o que transforma os modos de visibilidade dos fatos no mundo, além de provocar transformações nas relações que se estabelecem entre os atores inseridos nesse contexto.

### 3.2 UMA ROTA ESTRATÉGICA EM SITUAÇÃO DE CRISE: A RELAÇÃO ORGANIZAÇÃO E MÍDIA

A mídia em épocas de crise funciona como uma espécie de palco da legitimação, permitindo tanto a fluência de discursos integrados quanto de posições críticas e de protestos. Condicionada a interesses diversos, impõe suas regras quanto à captura e seleção de assuntos ou ângulos de abordagem dos fatos a partir de crenças e pressupostos compartilhados pelos produtores da notícia. Assim, a escolha de temas ou focos considerados relevantes seguem orientações prévias da empresa jornalística, de tal sorte que os produtores consideram o que será interessante e bem aceito por seus públicos.

Nesse contexto, a mídia passa a ser responsável pelos processos de interação social, principalmente pelo seu poder simbólico de influência exercido a partir de seus meios e mensagens. Sua cobertura em situações de crise prioriza discursos e imagens com forte apelo psicológico, transformando a vida de pessoas comuns em espetáculo e formas de entretenimento. Percebe-se que em sociedades nas quais impera a cultura da mídia, até mesmo as narrativas produzidas sobre uma crise têm como objetivo principal a satisfação dos receptores.

Pode-se compreender que, a partir da transformação do papel da mídia na sociedade de consumo, a comunicação organizacional necessita se adaptar a essa configuração e articular mídias tradicionais e novas mídias no relacionamento com seus diversos públicos. A busca de espaços em uma sociedade pluralista e democrática se reflete em um diferente posicionamento da organização frente às crises, já que hoje ela tem a possibilidade de comunicar-se com seus públicos por meio de ações comunicativas em que deixam de ser anunciantes para se tornarem produtoras de conteúdo informativo.

Em um ambiente marcado pela convergência tecnológica, globalização, fragmentação e interações mais fluidas, as organizações se tornam mídias, transformando-se em seus próprios veículos de comunicação direcionados a públicos de interesse, da mesma forma que também articula suas diversas ferramentas tecnológicas, inaugurando um novo

modo de estar no mundo e de se relacionar com os outros, uma “tecno cultura” conforme os dizeres de Sodré (2002), em que as relações humanas tendem a ser mais virtuais.

Em termos de vantagens trazidas pelo advento da tecnologia, Orduña (2002) diz que é possível manter uma gestão telemática das crises, através da internet, onde se disponibilizam informações sobre o desenvolvimento dos acontecimentos em escala mundial e, assim, estabelece-se uma capacidade de distribuir informação de forma imediata. Distribuição de informação que, em alguns casos, pode se configurar como fonte para a própria mídia.

Outro aspecto que merece atenção é a imediaticidade e a urgência na cobertura midiática dos fatos, cada vez mais ampla, dinâmica e articulando diversos atores e ferramentas nessa produção. Conforme discutido no capítulo 2, a mídia se ocupa do relato de fatos inusitados, diferentes, conflituosos e impactantes, além de outros valores-notícia que também entram nesse jogo de seleção de pautas. Dessa forma, as crises organizacionais imediatamente ganham espaço nas coberturas midiáticas. Nesse instante são muitos depoimentos contraditórios, a busca por culpados, a espetacularização do ocorrido, boatos, fatos antigos que são suscitados na busca por uma explicação sobre a crise recém-deflagrada. Forma-se um clima de apreensão, incerteza e comoção, em que a sociedade demanda por respostas e manifestações dos envolvidos.

Nesse contexto, em que o surgimento de novas mídias amplia o fluxo de informações, entende-se ser a mídia um público que demanda 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 da empresa.

“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”<sup>35</sup> (COOMBS, 2007, p. 25). Nesse sentido, se quer dizer que a própria relação organização e mídia pode trabalhar a favor de uma cobertura menos negativa, impactante ou espetacularizada do acontecimento. A partir disso, alguns estudiosos do assunto (MITROFF, 2000; ARGENTI, 2006; CORRADO, 1994) recomendam que, ao eclodir uma crise, uma das primeiras ações trata de elencar os públicos prioritários para a comunicação da organização.

---

<sup>35</sup> Tradução livre da autora a partir de: “In some respects, a reputation is a reflection of the organization-stakeholder relationship. [...] Crisis experts agree that favorable organization-stakeholder relationship is a benefit during crisis management” (COOMBS, 2007, p. 25).

É a partir do plano de crise que a corporação, embora em uma situação tensa e complexa, encontrará delineadas as principais medidas a serem tomadas. Ao mesmo tempo, é necessário entender que “todo planejamento que uma organização pode gerar permite apenas uma preparação parcial para uma crise. A verdadeira medida de sucesso é como se lida com um problema quando ele ocorre” (ARGENTI, 2006, p. 284).

Entende-se aqui que entre os tantos públicos que se relacionam com a organização a mídia é um dos principais. Dependendo de como a crise for gerenciada ou qual a postura adotada pela organização, essa pode ser tanto uma aliada quanto uma forte opositora. Nesses termos se tem a ideia de que

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 do 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).

Assim, é justamente nesse cenário que se entende ser o relacionamento com a mídia, independentemente da política adotada para comunicação da crise, uma forma de colaboração na construção do acontecimento jornalístico, como discutido no capítulo dois. Nesse instante, a organização precisa se mostrar disposta a divulgar suas estratégias, sejam elas como plano, pretexto ou perspectiva (MINTZBERG et al., 2006), de forma a se constituir como fonte jornalística, buscando contribuir com a produção de notícias para mitigar tal situação catastrófica.

Deflagrada a crise, existirá uma importante decisão a ser tomada pela organização a respeito da comunicação de crise: o que será comunicado, a quem e de que forma. Caponigro (2000), em seus estudos, deixa claro que a decisão estratégica de como comunicar antes e depois de uma crise é uma das mais relevantes atitudes a ser tomada na administração do processo. Nesse patamar, a organização se encontra frente a diversas pressões por informações e detalhes do ocorrido, seja da mídia de massa seja da mídia segmentada. Esta, por sua vez, ávida pelo furo de reportagem, pela cobertura em primeira mão, encontra, nessas situações de crise, um prato cheio para suas pautas. Busca desencontros de informações ou informações ambíguas e, dessa forma, junto com uma multiplicidade de outras fontes, constrói seus relatos do acontecimento ora expondo a organização de forma negativa ora mostrando seu empenho na resolução do ocorrido.

Essas situações adversas, como mencionado na primeira parte desse capítulo, 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 fato e buscam se destacar nessa cobertura. Seja apresentando um maior número de matérias, levantando dúvidas ou expondo histórias de vida das vítimas, a mídia trava uma batalha sem se importar muito com o reflexo desse seu *modus operandi* sobre o alvo de suas especulações (GONÇALVES, 2005).

Quando se fala em relacionamento organizacional com a mídia, alguns autores defendem a política de portas abertas e, outros, o *appropriate openness*<sup>36</sup>. Imediatamente após a ocorrência de alguma situação de crise, a organização precisa comunicar a mídia sobre o ocorrido. Esta, por sua vez, insaciável por pautas que correspondam aos seus critérios de noticiabilidade, rapidamente se interessará pela tragédia, pelas mortes e pelos prejuízos trazidos à sociedade. É nesse clima que a organização necessita gerir as informações sobre a crise e comunicá-las aos seus públicos, uma vez que

as informações transmitidas prontamente acabam com os boatos e acalmam os nervos. Um fluxo contínuo de informações indica que alguém está cuidando do problema. Quando não são dadas informações rapidamente, cria-se um vácuo que alguma outra fonte preenche e as empresas não demoram a descobrir que perderam o controle do caso (CORRADO, 1994, p. 182).

Corrado (1994) é um dos autores que defende a política de portas abertas, ou seja, de que a organização deve prontamente responder a todos os questionamentos da mídia, e que não adotar essa postura implica em abrir espaços para que outras fontes abasteçam a mídia com as suas versões do fato. Marilene Lopes (2000) acredita que a rapidez e a transparência em situações de crise podem até mesmo reverter o problema. Forni (2008) é outro autor que defende a política de portas abertas ao explicar que

uma organização deve informar da maneira mais rápida e completa possível as ocorrências negativas e prejudiciais a sua imagem. Além de exercer o controle da informação, acalma o público atingido e mostra respeito pelo consumidor, acabando com os boatos e restaurando a confiança (FORNI, 2008, p. 383).

Atualmente, com as tecnologias da comunicação, qualquer cidadão pode produzir seus próprios conteúdos, pode expressar-se a partir de ferramentas digitais acessíveis a todos,

---

<sup>36</sup> Este termo é utilizado no Canadá por Pinsdorf (1987), na Austrália por Dilschneider (1988) e no Brasil por Salinas (1999). Embora seu uso também apareça em uma dissertação brasileira, não foi realizada a tradução do termo e, aqui, continuar-se-á a utilizá-lo no inglês, sua língua original. *Appropriate Openness* faz frente à política de Portas Abertas e se refere à necessidade de a organização se relacionar com a imprensa, mas mantendo algumas informações confidenciais sobre a crise deflagrada.

e, portanto, divulgar sua opinião, seu trabalho, sua pesquisa ou até mesmo sua versão dos fatos sem depender da mídia tradicional. A internet é um *medium* que constrói e possibilita a existência de um novo ambiente nesse contexto midiático (SODRÉ, 2002).

Tendo em vista a transformação das relações atuais, em que a mídia não é mais a única a divulgar informações e versões dos fatos, faz-se pertinente questionar as políticas de relacionamento com a mídia. No caso da política de portas abertas, pode-se facilmente ilustrar essa situação ao se identificar a crise enfrentada pela TAM após a queda do voo 3054, em 17 de julho de 2007. Na expectativa de atender imediatamente à imprensa e estabelecer uma comunicação transparente e ágil, como defendem os autores acima, a TAM, na madrugada após o acidente, à meia-noite e trinta, divulgou a primeira lista de passageiros e, assim, seguiu até às 5h e 08min do dia 18, divulgando um total de 6 *releases* até conseguir a lista correta<sup>37</sup>. Ou seja, pressionada pela mídia, a organização cede e inicia a divulgação de informações que nem internamente eram conhecidas ao certo, e nessa busca incessante de se relacionar abertamente com a imprensa, diversas famílias passaram a pior madrugada das suas vidas acompanhando o nome de seus entes, ora incluídos ora excluídos da listagem.

É nesse ponto que surge um questionamento: Será que a busca por essa informação instantânea, simultânea e global não está tornando as organizações vítimas de suas próprias manifestações “ansiosas” e imprecisas? Até que ponto a rapidez em informar significa uma gestão de crise eficiente? Onde está o equilíbrio entre a quantidade e a qualidade dos contatos com a mídia?

As mesmas perguntas também podem ser feitas em relação à mídia: Até que ponto a cobertura em tempo real não as torna vítimas de seus próprios deslizos? Desde quando a divulgação de informações imprecisas é priorizada para garantir vantagem nessas situações? Onde está o compromisso com a verdade tão aclamado nos discursos jornalísticos? Complementando esses questionamentos, precisa-se entender que

a versão da imprensa sobre pessoas ou entidades atingidas nem sempre é correta. [...] é necessário estar atento às apurações apressadas que redundam em deslizos da imprensa. Muitas matérias bombásticas não resistem a uma análise cuidadosa. [...] Essa é uma questão que a mídia ainda não conseguiu resolver, e que acaba comprometendo a visão de ética de idealismo que se tem do jornalismo (FORNI, 2008, p. 372).

---

<sup>37</sup> Informações obtidas no site

<<http://web.archive.org/web/20070809183414/http://www.tam.com.br/b2c/jsp/default.jhtml?adPagina=3&adArtigo=10742>> Acesso em: 16 de dezembro de 2009.

A partir dessas questões é que se faz relevante confrontar, então, a política de portas abertas com o *appropriate openness*. Ao buscar entender a relação que necessariamente se estabelece entre organizações e mídia em uma crise, também se faz importante compreender que a urgência da imprensa não é a mesma da organização. Esse fato fica claro se houver reflexão sobre os próprios motivos de existência de cada uma.

Nesse contexto, outro fator preponderante para essa diversidade na lógica de funcionamento são os papéis assumidos por essas instituições. A mídia buscará diversas informações para compor suas pautas, e buscando atingir a visada da captação<sup>38</sup> (CHARAUDEAU, 2006) se utilizará de variadas estratégias e de diversos discursos para ampliar sua abrangência e cobertura sobre o ocorrido. Por outro lado, a organização encontra-se em uma situação paradoxal, pois necessita se manifestar sobre o ocorrido, mas, ao mesmo tempo, ainda procura se familiarizar com a nova situação, as informações concretas ainda são escassas.

É nesse momento que os autores Pinsdorf (1987) e Dilschneider (1988 apud SALINAS, 1999) defendem que na relação organização e imprensa é necessária uma maior conscientização sobre a política de *appropriate openness*. Segundo eles, divulgar rapidamente as informações obtidas nem sempre se caracteriza como a melhor alternativa. Informações contraditórias, superficiais, imprecisas ou manifestações ambíguas somente contribuirão para agravar ainda mais a crise.

É necessária uma reflexão prévia sobre os efeitos dessa mensagem organizacional e uma apuração mais concreta sobre o ocorrido. O *appropriate openness* busca adequar o tempo de processamento da crise deflagrada tanto para a organização quanto para a imprensa, ou seja, existirá, sim, o contato com a mídia, mas “abrindo” as informações possíveis e respeitando a existência, e até a necessidade, de se manterem dados confidenciais, já que a ocorrência de uma crise é um momento de vulnerabilidade organizacional. Afinal, qual a validade da política de “portas abertas” quando as informações prestadas estão embasadas em dados sem importância ou que só atendem aos interesses da organização e, ainda, utilizam-se de comparações para minimizar o problema e mascarar o fato?

Field e Susskind (1997, p.78) argumentam que “a direção (da empresa) deve decidir de antemão com clareza, o que vai ou não revelar durante uma crise. [...] evasivas, subterfúgios, e palavras brandas para ganhar a confiança do público não produzem bons

---

<sup>38</sup> Charaudeau (2006) entende a visada da captação como a busca da mídia em trabalhar para atender, também, às necessidades econômicas e financeiras da organização que a sustenta.

resultados.” O *appropriate openness* não trata de ocultar informações, mas, sim, de divulgar o essencial, sem expor detalhes nem os envolvidos.

Em relação ao exemplo da TAM, citado anteriormente, e sua política de portas abertas, pode-se confrontá-la com a atuação da *Air France* e o *appropriate openness*, após o desaparecimento do voo AF 447 em junho de 2009. Na ocasião, a organização respaldada em uma rígida legislação francesa se manteve um tanto afastada da mídia, não divulgando a lista de passageiros, assim como não divulgou o nome dos corpos resgatados e identificados. No dia posterior ao desaparecimento da aeronave, a empresa divulgou em seu *website* a quantia de seis *releases*<sup>39</sup> com informações gerais sobre o ocorrido, enquanto que, no caso da TAM, seis foram somente os *releases* para conseguir divulgar corretamente os nomes dos passageiros que realmente estavam naquele vôo. No caso da *Air France*, seis foram a cobertura de todo um dia de buscas pela aeronave desaparecida, publicando diversas informações, sem a necessidade de constantes correções, como no caso da TAM.

Millar e Heath (2004) argumentam que uma crise possui duas dimensões. A primeira é a dimensão técnica e de gestão, a segunda dimensão é a da comunicação, isto é, são as medidas subjetivas que atuarão para redefinir o significado da crise e interferir na percepção do fato pelos públicos organizacionais. Esses autores defendem que as definições modernas sobre o que é uma crise acrescentam o fato de que esta se constitui, também, como um problema retórico.

É nesse contexto que se pode relacionar o conceito de *appropriate openness*, uma vez que, como uma questão retórica, a organização necessita estar consciente de que se relacionar com a mídia nessa situação exige um habilidoso planejamento de construção e difusão da mensagem organizacional em que se busque responder às preocupações dos públicos de uma maneira ética e responsável para com todos os envolvidos.

---

<sup>39</sup> Informações disponíveis em <<http://alphasite.airfrance.com/en/s01/press-releases#communique2537>> Acesso em: 16 de dezembro de 2009.

## 4 PERCURSO METODOLÓGICO

Essa dissertação parte do pressuposto de que as crises organizacionais são acontecimentos cada vez mais frequentes no dia a dia corporativo. Coombs (2007) e Ulmer et al. (2007) falam que a história e o desenvolvimento de uma empresa passam necessariamente por períodos adversos, ou seja, por situações imprevisíveis em que a repercussão de um fato ultrapassa as fronteiras da própria empresa, causando prejuízos a toda uma coletividade.

Coombs (2007) ainda diz que uma crise significa o rompimento das expectativas dos públicos em relação a uma determinada organização. Exemplificando, pode-se dizer que o esperado quanto ao serviço de uma companhia aérea é que as pessoas possam se deslocar com segurança. Espera-se que os voos decolem e pousem apresentando o mínimo possível de perturbação, seja para os passageiros seja para o meio ambiente. No entanto, nem sempre o cotidiano organizacional será conforme o planejado. Haverá, sim, perturbações nessas expectativas afetando as relações da organização com seus diversos públicos.

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 19h e 30min (horário de Brasília) e fez o último contato de voz às 22h e 33min. Às 22h e 48min, o avião já não se encontrava sob a cobertura dos radares brasileiros<sup>40</sup>.

No dia do desaparecimento, a empresa divulgou uma nota informando 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.

Nesse cenário, a empresa francesa com sede no Brasil precisava gerenciar tamanha fatalidade envolvendo 32 nacionalidades. A queda do voo AF 447 rapidamente se tornou um assunto muito abordado na instância midiática brasileira, francesa e mundial. No entanto, segundo a Convenção de Chicago<sup>41</sup> – Convenção de Aviação Civil Internacional –, em desastres aéreos ocorridos em território internacional a responsabilidade pela investigação do ocorrido é do país de origem da companhia aérea, nesse caso a França, através do Bureau

---

<sup>40</sup> Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=3085>> Acesso em: 10 de abril de 2010.

<sup>41</sup> Disponível em: <[http://www.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/normas/7300\\_cons.pdf](http://www.cenipa.aer.mil.br/cenipa/paginas/normas/7300_cons.pdf)> Acesso em: 08 de abril de 2010.

Francês de Investigação e Análise para a Segurança da Aviação Civil (BEA)<sup>42</sup>. A partir de um acordo de cooperação entre França e Brasil, a Marinha e a Força Aérea Brasileira trabalharam nas buscas por sobreviventes; no entanto, com o passar do tempo, a esperança em resgatar vidas foi se extinguindo. Após uma semana, começaram a ser resgatados alguns corpos e destroços da aeronave, firmando-se essa situação como uma situação de crise na qual a empresa *Air France* encontrava-se. Ao final das buscas foi resgatada uma grande quantidade de destroços e bagagens da aeronave, além de 51 corpos dos passageiros<sup>43</sup>. Os 177 corpos restantes não foram encontrados.

Seguindo a legislação francesa, em relação a acidentes aéreos, a organização se manifestava sobre o ocorrido somente através de *releases* divulgados em seu *website*. Sem muitas respostas para a tragédia recém-acontecida, Isabelle Biren, diretora geral da *Air France* Brasil, concedeu uma entrevista coletiva à imprensa, no mesmo dia do desaparecimento, de pouco mais de 10 min. Nessa coletiva, a diretora da *AF* deixou clara a escassez de informações até aquele momento e divulgou a lista das nacionalidades dos passageiros. As investigações sobre a possível causa da queda do *Airbus* permanecem até os dias atuais e as buscas pelas caixas-pretas do avião foram retomadas em fevereiro de 2010 pelas autoridades francesas.

Essa crise foi escolhida pela sua atualidade e pela possibilidade de um avanço teórico na área de comunicação de crises. A oportunidade de discutir as estratégias na interface empresa-imprensa, em situações de crise sob outra perspectiva – da sociedade midiaticizada – torna a crise do *AF 447* um caso significativo para estudo.

#### 4.1 O MÉTODO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A presente dissertação adota em seu percurso metodológico o método da análise de conteúdo. Visando atingir os objetivos propostos para essa pesquisa, optou-se por esse método uma vez que consiste em um conjunto de técnicas tendo como matéria-prima a interpretação de textos. Através da descrição do conteúdo das mensagens, essa análise permite a interpretação de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens (BARDIN, 1977).

---

<sup>42</sup> Disponível em: <<http://www.bea-fr.org/fr/enquetes/vol.af.447/vol.af.447.php>> Acesso em: 08 de abril de 2010.

<sup>43</sup> Disponível em: <<http://www.fab.mil.br/portal/capa/index.php?mostra=3299>> Acesso em: 10 de abril de 2010.

A análise de conteúdo (AC) teve seu nascedouro no campo da comunicação e permite a condução do processo de diversos modos. Nesse trabalho será utilizada a abordagem indutiva, ou seja, parte-se dos dados para a teorização e compreensão dos fenômenos investigados. Nesse sentido, “a análise de conteúdo parte da informação manifesta no texto para então dirigir-se à intenção que o autor quis expressar, chegando às vezes, a captar algo que nem o autor tinha consciência plena” (MORAES, 1999, p. 26). Busca-se a compreensão profunda do texto, levando em conta não só as mensagens manifestas, mas também as latentes.

Embora seja adotada uma abordagem indutiva da análise de conteúdo, já se parte de um quadro teórico preexistente. Entretanto, tem-se a consciência de que o percurso desse método demanda um ir e vir do pesquisador, ora dos dados à teoria ora da teoria aos dados. Sabe-se que para um entendimento mais aprofundado da análise se faz necessário esse fluir entre a teorização, a interpretação e a compreensão. Dessa maneira, quer-se dizer que durante a aplicação da análise de conteúdo pode se manifestar a necessidade do aprofundamento de algum conceito ou, até mesmo, a inclusão de algum referencial teórico.

De acordo com Bardin (1977), o método de análise de conteúdo é dividido em três frases: pré-análise, exploração do material e a interpretação.

#### **4.1.1 Pré-análise**

O objetivo dessa fase é a organização do material de pesquisa, a fim de torná-lo o mais operacional possível e, também, sistematizar as ideias iniciais trazidas pelo referencial teórico. Segundo Bardin (1977), essa fase tem início com a leitura flutuante, ou seja, é necessário tomar conhecimento dos documentos e textos a serem analisados, permitindo a formulação das primeiras impressões em relação ao material.

A leitura flutuante dessa dissertação ocorreu concomitante ao desenvolvimento do projeto, acompanhando o desenrolar dos fatos mencionados acima. A realização dessa etapa contribuiu em grande parte para a escolha dos documentos que iriam compor o *corpus* de análise.

De acordo com Coombs (2007), mesmo em uma sociedade midiaticizada, as primeiras manifestações sobre a ocorrência de uma crise devem ser realizadas nos meios de comunicação de massa. Por isso, como primeiro critério para a escolha dos documentos, optou-se pela análise da crise em questão em um jornal impresso brasileiro e um jornal impresso francês. Essa escolha baseou-se principalmente pelo fato de essa crise – do AF 447

– envolver 32 nacionalidades e ocorrer em uma sociedade midiaticizada, sociedade em que tudo está visível para todos ao mesmo tempo e também por se caracterizar como uma sociedade interconectada.

Dessa maneira, acredita-se que analisar o conteúdo desses veículos em contextos culturais distintos enriquece a compreensão dessa interface entre organização e mídia e permite compreender a contribuição e/ou efetividade das estratégias da organização na construção do acontecimento pela mídia. Já que a organização é uma só, assim como também são as mesmas estratégias praticadas, logo, a análise desses textos possibilita um maior entendimento sobre as lições trazidas por tal crise. Além disso, o próprio Coombs (2007) afirma que a análise de conteúdo em publicações, online ou impressas, pode ser muito útil à pesquisa.

A escolha dos jornais foi estabelecida a partir dos seguintes critérios:

- a) jornal de abrangência nacional;
- b) diário;
- c) tiragem relevante e grau de importância social em seu território.

Segundo a Associação Nacional de Jornais<sup>44</sup> (ANJ), no Brasil, o jornal de maior tiragem é *A Folha de São Paulo*, com 295.558 (duzentos e noventa e cinco mil quinhentos e cinquenta e oito) exemplares por dia, segundo dados do ano de 2009. Na França, de acordo com a *Association pour le Contrôle de la Diffusion des Médias* (OJD)<sup>45</sup>, o jornal *Le Monde* atinge uma tiragem de 412.311 (quatrocentos e doze mil trezentos e onze) exemplares por dia, segundo dados de 2009.

Assim sendo, a escolha dos documentos para a análise de conteúdo dessa pesquisa são *A Folha de São Paulo* (FSP) e o *Le Monde* (LM). Tanto a *FSP* quanto o *LM*, em sua cobertura sobre o acontecimento “AF447”, citam um ao outro como mídia de referência no outro país. Tal fato também auxilia na justificativa pela escolha dos dois veículos. Ainda visando responder os objetivos e o problema de pesquisa que guia esse estudo, foi acrescentado um terceiro documento para a análise, que são os comunicados/*releases*<sup>46</sup> oficiais publicados pela *Air France*<sup>47</sup>. Entende-se que a análise dos *releases* publicados pela organização se apresenta como elemento-chave para compreensão de como a mídia em

<sup>44</sup>Disponível em: <<http://www.anj.org.br/a-industria-jornalistica/jornais-no-brasil/maiores-jornais-do-brasil>> Acesso em: 06 de abril de 2010.

<sup>45</sup>Disponível em: <<http://www.ojd.com/adherent/document/3147DSH200901200912>> Acesso em: 06 de abril de 2010.

<sup>46</sup>Disponível em: <<http://alphasite.airfrance.com/en/s01/press-releases/#communique2703>> Acesso em: 12 de outubro de 2009.

<sup>47</sup>Disponível em: <<http://www.airfrance.com.br>> Acesso em: 08 de abril de 2010.

questão posicionou a organização em suas matérias durante a crise deflagrada, bem como as estratégias envolvidas nessa interface.

Assim, conforme exposto acima, os documentos a serem submetidos aos procedimentos analíticos são:

- a) matérias publicadas sobre a crise do AF 447 no jornal *A Folha de São Paulo*;
- b) matérias publicadas sobre a crise do AF 447 no jornal *Le Monde*; e
- c) *releases* publicados sobre a crise do AF 447 no *website* da empresa *Air France*.

Realizando um levantamento das matérias nesses jornais e dos *releases* da empresa, no período entre 01/06/2009 e 30/03/2010, o material inicial seria composto de:

**TABELA 1** - Número de matérias/*releases* de 01/06/2009 à 30/03/2010

<b>Fonte</b>	<b>Nº de matérias/<i>releases</i></b>
<b>A Folha de São Paulo</b>	153
<b><i>Le Monde</i></b>	71
<b><i>Website AF</i></b>	24
<b>TOTAL de documentos</b>	248

Tendo em vista o tempo determinado para a conclusão desse estudo, foi necessário estabelecer mais alguns critérios no intuito de delimitar o *corpus* de análise dos jornais. Para tanto, em um segundo momento, foram estabelecidas as seguintes especificações:

- a) matérias e *releases* publicados sobre a crise da *Air France* com a queda do voo 447 durante o período de um mês, iniciando em 01/06/2009 – dia em que ocorreu o acidente – até 30/06/2009. Esse critério foi adotado a partir da leitura flutuante, através da qual se percebeu que a interface estratégica entre empresa-imprensa fica mais evidente dentro desse período. Após, o que se percebe é uma repetição de dados, apresentando poucos elementos significativos para a análise;
- b) matérias da editoria “*Cotidiano*” do jornal *A Folha de São Paulo*;
- c) matérias da editoria “*Internacional*” do jornal *Le Monde*.

Essas editorias foram selecionadas em função da importância que assumem em relação às demais editorias desses jornais e, também, pela equivalência de suas pautas.

Com isto, o *corpus* para análise desta dissertação é composto de:

**TABELA 2** - *Corpus* de análise da pesquisa

<b>Fonte</b>	<b>Nº de matérias/releases</b>
<b>A Folha de São Paulo</b>	128
<b>Le Monde</b>	47
<b>Website AF</b>	20
<b>TOTAL de documentos</b>	195

Inicialmente, a pesquisa parte para a análise desses 195 documentos, podendo ocorrer uma redução caso seja observada a saturação dos dados. Isso ocorre quando as informações passam a se repetir, sem apresentar novas contribuições para o desenvolvimento da pesquisa.

Bardin (1977) fala da importância da compreensão da unidade de contexto, a qual tem por objetivo aprofundar a compreensão das unidades de análise, fixando limites contextuais, auxiliando na sua interpretação. Assim, explora-se de forma mais completa o significado das mensagens. Para fins desse trabalho, as unidades de contexto serão as informações obtidas no *website* da *Air France* e nos manuais de redação dos dois jornais. Nessa dissertação se tem como unidades de contexto o jornal *A Folha de São Paulo*, o *Le Monde* e a *Air France*, cujas apresentações seguem abaixo.

#### 4.1.1.1 Unidade de contexto: o jornal *A Folha de São Paulo*

Em 1º de janeiro de 1960, três jornais paulistanos<sup>48</sup> se fundem, surgindo *A Folha de São Paulo* (FSP). Já em 1967, a FSP dá início à revolução tecnológica e à modernização do seu parque gráfico, fato que a coloca na liderança da imprensa diária brasileira ainda nos anos 80. O jornal é pioneiro na impressão *offset* em cores, usada em larga escala pela primeira vez no Brasil. O equipamento dá uma capacidade para rodar até 45 mil jornais por hora.

Em 1981, surge o primeiro documento de circulação interno, chamado de “A Folha e alguns passos que é preciso dar”. É a primeira sistematização de um projeto editorial, fixando três metas: informação correta, interpretações competentes sobre essa informação e pluralidade de opiniões sobre os fatos<sup>49</sup>. Já em 1984, esse mesmo documento é reformulado, propondo um jornalismo crítico, pluralista, apartidário e moderno, o que mais tarde também

<sup>48</sup> *Folha da Manhã, Folha da Tarde e Folha da Noite*. O primeiro jornal a surgir foi a *Folha da Noite*, fundada em 1921 por um grupo de jornalistas liderados por Olival Costa e Pedro Cunha.

<sup>49</sup> Disponível em: <[http://www1.folha.uol.com.br/folha/circulo/historia\\_80\\_84.htm](http://www1.folha.uol.com.br/folha/circulo/historia_80_84.htm)> Acesso em: 02 de julho de 2010.

incorporaria um jornalismo de serviço e a adoção de novas técnicas visuais. *A Folha* implanta, assim, seu Manual da Redação. Pela primeira vez no Brasil, um manual de jornalismo condensa uma concepção de jornal, da política editorial às fases de produção.

O Manual de Redação da *Folha de São Paulo* passou por algumas atualizações e, hoje, argumenta que mesmo na era da informação eletrônica, mais imediata e global, “entre os acontecimentos concretos e sua exposição diária nas páginas do jornal há um longo caminho” (2010, p. 19). Embora esse longo caminho precise ser percorrido velozmente, cobrindo fatos atuais, o fazer jornalístico necessita ser meticuloso e refletido, para que, assim, se possa oferecer ao leitor o relato mais correto dos fatos. “Na Folha, esse percurso abrange a observação e a investigação detalhada dos acontecimentos, a redação clara e precisa, a atitude de independência, a edição pluralista e criativa, mas, sobretudo a organização crítica e hierárquica das notícias” (2010, p. 19).

O sucesso de uma pauta se inicia no planejamento e no livre debate em equipe e discussão sobre os fatos. Também é analisada sua repercussão na realidade e, dessa maneira, a notícia não surge apenas de uma iniciativa unilateral. Aos jornalistas da *Folha* cabe oferecer a sua editoria “novos e melhores ângulos para uma notícia” (2010, p. 21), trabalhando exaustivamente com as fontes de informação, lendo outras publicações impressas e eletrônicas, inclusive internacionais, observando o cotidiano e refletindo sobre os acontecimentos em processo no mundo (FOLHA DE SÃO PAULO, 2010).

Na seleção das pautas é obedecida uma determinada hierarquia, dando destaque aos

assuntos de incontestável interesse geral os acontecimentos que podem modificar as estruturas políticas, econômicas e culturais de uma cidade, de um país ou do mundo, afetando a história de uma comunidade, de um povo ou de toda a humanidade. [...] Em um segundo patamar de hierarquia das pautas encontram-se os acontecimentos que provocam grande comoção pública, a dinâmica das relações entre instituições e seus integrantes e as reportagens contendo análises originais (MANUAL DA FOLHA DE SÃO PAULO, 2010, p.21).

Esses acontecimentos de comoção pública são de interesse da *Folha*, uma vez que os leitores podem compartilhar de uma situação que poderia ter acontecido com eles mesmos. É um acontecimento que se torna objeto de atenção, catarse, empatia dos leitores, “como a morte da Princesa Diana, a queda de um avião, a disputa pelo tetracampeonato de futebol” (2010, p.22). Apesar de *A Folha* classificar esses acontecimentos no topo de sua hierarquia, o manual de redação também recomenda evitar a emotividade e o sensacionalismo; é preciso buscar a objetividade jornalística e um distanciamento crítico dos fatos. Independente do tipo de pauta, o manual ainda recomenda uma contextualização dos fatos para oferecer ao leitor

um contexto histórico, social, causal, estatístico e cultural da notícia. O contexto será cada vez mais bem delineado quanto maior for o número de fontes consultadas, o que enriquece ainda mais a reportagem.

#### 4.1.1.2 Unidade de Contexto: o jornal *Le Monde*

Fundado em 1944 pelo jornalista francês *Hubert Beuve-Méry*, o *Le Monde* é um jornal diário de circulação vespertina, chegando às bancas normalmente às 13h. Ao final da II Guerra Mundial, o General *Charles de Gaulle* convida *Beuve-Méry* para criar um jornal limpo e verdadeiro, rompendo de vez com a imprensa podre que havia compactuado com o nazismo durante este período.

Em 2002, o jornal lança seu manual de estilo, em que explicita seu objetivo em ser um jornal independente de todos os poderes, seja econômico, político ou ideológico. Dessa forma, o veículo se classifica como um contrapoder, no qual o jornalista deve escrever o que pensa, independente de todo e qualquer tipo de restrição. No *Le Monde*, os profissionais estão a serviço do leitor e da informação; sendo assim, deverá se utilizar de sua sensibilidade, originalidade e talento. Na transformação do fato em notícia, o jornalista busca a descontextualização e a recontextualização destes. Assim, recuperam-se questões do contexto que fornecerão elementos para um julgamento futuro realizado pelo próprio leitor sobre determinada notícia.

O manual de estilo *Le Monde* enfatiza e defende sua independência e seu caráter pluralista. Destaca também os valores da Revolução Francesa – liberdade, igualdade e fraternidade. O próprio jornal se autodefine como “O Mundo”, como um jornal internacional,

resgatando que só uma abordagem transnacional é possível para a compreensão de grande parte dos acontecimentos jornalísticos. Esta característica, no entanto, não deve negligenciar suas dimensões nacionais e regionais, mas colocando tais dimensões numa perspectiva que permite uma apreensão global e comparativa (FERREIRA, 2003, p. 7).

A editoria internacional é uma das mais importantes do jornal e conta com o trabalho de 50 correspondentes em vários continentes, além dos enviados especiais quando algum acontecimento é considerado relevante. Essa divulgação de assuntos internacionais se converte em relacionamentos “além-mar” para o próprio jornal e, dessa forma, transforma-se em um setor estratégico que promove a divulgação de notícias da França para o mundo e do mundo para a França.

O *Le Monde* se caracteriza como um jornal de opinião, rechaçando sua suposta postura neutra. Outra informação importante é que seu capital está dividido entre a sociedade dos redatores (que detém a maior parte), a associação *Hubert Beuve-Méry*, a sociedade dos executivos, dos empregados e dos leitores. Essa configuração já mostra a heterogeneidade presente no próprio quadro de “proprietários” do *Le Monde*, o que acentua ainda mais sua característica de independência e pluralismo.

#### 4.1.1.3 Unidade de contexto: a empresa *Air France*<sup>50</sup>

A *Air France* (AF) foi criada em 1933 através da fusão de várias companhias aéreas que operavam na França naquela época. Seus serviços ofereciam voos para diversos destinos na Europa e para as colônias francesas no norte da África. Após a Segunda Guerra Mundial, a empresa foi adquirida pelo governo francês e nacionalizada, sendo criada a *Société Nationale Air France*. A nacionalização impulsionou a empresa para expansão, adquirindo novas aeronaves e, ao longo dos anos, tornou-se uma das maiores companhias aéreas europeias.

Em 1994, a empresa passou por mais uma reestruturação, quando todas as companhias aéreas estatais francesas (*Air France*, *Air Inter*, *Air Charter* e *UTA*) foram unidas, criando-se então o grupo *Air France*. Mas em fevereiro de 1999, o governo francês optou pela privatização parcial da empresa e, em 2000, ela passou a integrar a aliança *Skyteam*<sup>51</sup>.

Apesar dos investimentos em segurança e modernidade de equipamentos e aeronaves, em 78 anos de existência a *Air France* teve 13 acidentes com perda de vidas. Até o AF 447, o maior ocorreu em julho de 2000, quando um Concorde saído de Paris com destino a Nova York colidiu contra um hotel logo após a decolagem em território francês. Nesse acidente, 109 pessoas morreram e as investigações apontaram um problema na roda como o responsável pela tragédia. Após essa crise, a companhia suspendeu a utilização dos aviões Concorde.

A empresa tem como base principal o Aeroporto de *Paris-Charles de Gaulle* e dispõe de uma das maiores frotas de toda a Europa. Através de cooperações com outras companhias aéreas, das quais muitas em regime de *franchising*, dispõem de uma rede composta de 244 destinos e opera 565 aeronaves.

<sup>50</sup> Disponível em: <<http://corporate.airfrance.com/en/the-airline/history/>> Acesso em: 03 de julho de 2010.

<sup>51</sup> A *Skyteam* consiste em um grupo de 13 empresas aéreas ao redor do mundo que visa oferecer comodidade aos passageiros, principalmente àqueles que realizam diversas escalas até seu destino final. Ou seja, o passageiro *Skyteam* pode voar para diversos países, através de várias companhias recebendo o mesmo padrão de atendimento. Disponível em: <<http://www.skyteam.com/about/why/index.html>> Acesso em: 03 de julho de 2010.

Em setembro de 2003 foi anunciada a fusão da *Air France* com a companhia aérea holandesa KLM (*Royal Dutch Airlines*), criando assim a maior companhia aérea europeia. Apesar de hoje se constituírem na mesma empresa, as duas continuam a voar com os respectivos nomes. O processo foi concluído em maio de 2004 e hoje empregam 100 mil pessoas e atendem 71,4 milhões de passageiros.

Neste contexto atual, a *Air France* trabalha com alguns diferenciais competitivos; são eles:

- Um centro de operações no aeroporto de *Paris-Charles de Gaulle*;
- Uma rede de conexões;
- Uma frota racionalizada;
- Uma aliança mundial integrada, a *SkyTeam*;
- Acordos com a empresa Transatlântica *Delta Airlines*;
- Oferta de produtos inovadores, colocando o cliente no centro de sua estratégia;
- Uma estratégia de controle rigoroso dos custos.

A companhia também destaca seu compromisso com o planejamento e promoção de iniciativas em prol do desenvolvimento sustentável. Essa consciência se reflete na aplicação dos princípios básicos sobre direitos humanos, normas de trabalho, proteção ambiental e combate à corrupção. Outro diferencial competitivo são suas oito subsidiárias, especializadas em transporte aéreo (companhias aéreas regionais) e atividades complementares, como a companhia aérea *Servair*, manutenção aeronáutica (CRMA) e a de expedição de cargas *SoDExi*.

No Brasil, a *Air France* é representada pela Agência de Relações Públicas *Edelman*<sup>52</sup>. Essa agência iniciou suas atividades em 1952, na cidade de Chicago, Estados Unidos. Ao longo dos anos, foi incluindo em seu portfólio diversos clientes e ampliando a oferta de serviços em RP. Atualmente, com 58 anos de atuação, a agência conta com mais de 45 escritórios e 60 afiliados em todo o mundo. Em São Paulo, a *Edelman* atua desde 1997 e no ano de 2009 realizou o serviço de assessoria de imprensa e gestão de crise do caso AF 447.

Essa agência manteve seu foco de atuação no relacionamento com a mídia, na organização de uma coletiva de imprensa e na publicação de *releases* sobre o ocorrido. Imediatamente após o desaparecimento do voo, foram instalados quatro pontos de atendimento à imprensa, sendo dois deles em São Paulo e dois no Rio de Janeiro. Um deles foi no escritório da *Edelman*, outro no escritório da *Air France*, além do aeroporto Tom Jobim

---

<sup>52</sup> Disponível em: < <http://www.edelman.com.br/> > Acesso em: 11 de novembro de 2010.

e, ainda, uma equipe no Hotel Windsor. No total, foram 30 pessoas envolvidas nessas equipes, trabalhando em turnos, ou seja, o atendimento à imprensa aconteceu 24h por dia. A *Edelman*, juntamente com a *Air France*, decidiu publicar novos *releases* a cada hora e dedicou atenção especial em informar primeiramente aos familiares das vítimas sobre qualquer novidade.

Além desses serviços, em novembro de 2009 a agência de RP foi responsável pela criação de um memorial no Rio de Janeiro em homenagem às vítimas. Esse memorial traduziu-se como uma espécie de funeral, um momento de despedida, principalmente para as famílias que não tiveram os corpos de seus familiares resgatados.

De maneira geral, desempenhou sua função no relacionamento com a mídia respeitando a legislação francesa que impunha restrições às manifestações da *Air France* sobre o acidente. A agência paulista publicou os mesmos *releases* que a organização divulgou em seu *website*, acrescentando pequenos detalhes sem necessariamente apresentar diferenciadas informações.

A agência trabalha permanentemente com a assessoria de imprensa da AF no Brasil. É importante destacar que, mesmo passados quase dois anos da tragédia do AF 447, a *AF/Edelman* continua publicando *releases* sobre as medidas tomadas ainda como repercussão do acidente. A última notícia publicada sobre o acidente foi em 24 de janeiro de 2011<sup>53</sup>, quando a companhia aérea francesa divulgou o resultado de um relatório de segurança elaborado por uma comissão de especialistas externos. Esse relatório atesta que a AF seguiu todas as medidas de segurança cabíveis em voos de cruzeiro, como o AF 447. Ainda assim, foram feitas algumas recomendações para melhorar a qualidade e segurança das viagens. Segundo o diretor geral da AF, essas medidas serão implementadas rapidamente de acordo com calendário estipulado com os setores competentes da empresa.

#### **4.1.2 Exploração do material – segunda fase da AC**

Nessa fase, o pesquisador já conta com seus primeiros julgamentos e impressões da leitura flutuante. Nesse momento fez-se a leitura atenta dos documentos, buscando definir a unidade de análise. Moraes (1999, p. 16) diz que “a unidade de análise é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação.”

---

<sup>53</sup> Disponível em: <<http://noticias.terra.com.br/mundo/noticias/0,,OI4908183-EI294,00.html>> Acesso em: 01 de fevereiro de 2011.

As unidades podem ser tanto palavras quanto frases, temas ou parágrafos e a decisão pela unidade a ser escolhida é de responsabilidade do pesquisador. Para tanto, leva-se em conta a problemática da pesquisa, seus objetivos e também o tipo de material a ser analisado. Nessa dissertação adotaram-se como unidade de análise os parágrafos de cada matéria/*release*. Desses parágrafos foram escolhidas algumas palavras-chave de acordo com o critério semântico proposto por Bardin (1977), ou seja, “fazer uma análise temática consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p. 131).

Ainda nesse sentido, a autora diz que o tema geralmente é utilizado para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças em textos como os de comunicação de massa, os quais, aqui, configuram-se como objeto de análise. O levantamento dessas palavras-chave, segundo os temas de cada parágrafo, compõe tabelas que servem para sistematizar as ideias do pesquisador.

A seguir, foi realizada a categorização/ agrupamento dos dados comuns. Entende-se por categorização

uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o género (analogia), com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efectuado em razão das características comuns destes elementos (BARDIN, 1977, p. 145).

Assim, nessa pesquisa, a classificação obedeceu ao mesmo critério semântico já utilizado nas unidades de análise, o que resultou em categorias temáticas. Assim, as categorias são o resultado do esforço de síntese do pesquisador, o qual destaca, então, os aspectos mais importantes de cada unidade de análise. A opção pelas categorias temáticas se justifica por ser mais adequada para estudar as estratégias, os posicionamentos, as dúvidas, os sentimentos e as falas das diversas instituições envolvidas no caso do AF 447.

A primeira categorização corresponde às categorias iniciais, geralmente mais numerosas e homogêneas. Em seguida, são identificadas as principais relações entre elas, obtendo-se as categorias intermediárias. E, por fim, parte-se destas para as categorias finais. O trabalho de categorização é um processo de reagrupamento, chegando a um número menor de categorias mais amplas. Em consonância com Bardin (1977), as categorias formuladas atendem a três condições: a exclusão mútua, a homogeneidade e a pertinência.

O critério de exclusão mútua diz que um elemento não pode pertencer a mais de uma categoria ao mesmo tempo. A homogeneidade se refere ao fato de que o pesquisador deve adotar um critério de classificação único para todas as categorias. E a pertinência se refere à adequação das categorias ao *corpus* de análise escolhido.

Para a efetivação desse trabalho foi realizada a análise de conteúdo tanto com os *releases AF* quanto com as matérias publicadas pelos jornais *Folha de São Paulo* e *Le Monde*. A partir dessa análise realizaram-se os confrontos entre as informações contidas em um e em outro para, então, responder aos objetivos e problemática desse estudo. Tendo em vista o *corpus* delimitado na primeira fase da AC, elucidou-se que o *corpus* do jornal *Le Monde* foi explorado em sua totalidade (47 documentos), bem como a totalidade dos *releases AF*. No entanto, o *corpus* da *Folha de São Paulo* apresentou a saturação dos dados (MALHOTRA, 2006). Logo, do total de documentos propostos inicialmente, que eram de cento e vinte e oito (128) matérias, os dados atingiram sua saturação com a análise de 107 notícias.

Sendo assim, a análise de conteúdo dos documentos propostos resultou em treze (13) categorias iniciais, cinco (5) intermediárias e duas (2) finais. Sintetizando as categorias, tem-se o seguinte quadro:

<b>Categorias Iniciais</b>	<b>Categorias Intermediárias</b>	<b>Categorias Finais</b>
O Fato	Evento crítico	Notícia
Possíveis explicações para o fato		
Passageiros/Vítimas	Referente ao real	
Fontes de informação jornalística		
Campos problemáticos	Contextualização do acontecimento	
Situações de confronto		
Discurso didático da mídia		
Condolências e acolhida	Estratégias-padrão	Gestão da crise AF 447
Serviço de informações		
Auxílio médico e psicológico		
Interface organização e mídia		
Programa de Voluntariado	Estratégias como posição	
Medidas de segurança		

**QUADRO 1-** Processo de derivação das categorias de análise

### 4.1.3 A descrição das categorias iniciais

As categorias são rubricas ou temáticas que reúnem um grupo de unidades de análise sob um título genérico. Foram elaboradas a partir de trechos selecionados dos *releases* e das matérias publicadas. Dessa forma, considerações teóricas iniciais e conceitos emergentes contidos no material ajustaram-se e deram origem às categorizações, as quais serão apresentadas na sequência.

#### 4.1.3.1 O fato

Nessa categoria estão incluídos os parágrafos que abordam claramente informações sobre o desaparecimento do voo. Nos *releases*, encontra-se essa rubrica explicitada através de subsídios como as condições meteorológicas da zona pela qual a aeronave passou, o horário de saída do Rio de Janeiro e previsão de chegada em Paris, o envio de mensagens automáticas e a constatação da pane elétrica a bordo. Vale ressaltar que aqui não são consideradas as unidades em que a empresa se manifesta formalmente sobre o ocorrido, pois entende-se que nessa categoria o interesse maior está no registro pela empresa da ocorrência do fato, ou seja, o desaparecimento da aeronave e as condições em que ocorreu.

Nos jornais, a rubrica “O fato” inclui os parágrafos que relatam o desaparecimento do voo e esforços de buscas. Pode-se dizer ainda que essas temáticas são detalhadas constantemente nos dois jornais com informações como: local e horário de saída e chegada do voo AF 447, as mensagens automáticas enviadas, condições meteorológicas do dia, tipo de aeronave, companhia aérea, horário do último contato e do desaparecimento dos radares, os esforços e equipamentos empreendidos pelos controles aéreos civis e militares do Brasil, África, Espanha, França e Estados Unidos na localização da aeronave A330. Os trechos abaixo elucidam essa categoria:

A aeronave, do tipo *Airbus A330-200*, matrícula F-GZCP, deixou o Rio dia 31 de maio às 19h03 (hora local). A aeronave atravessou uma zona de tempestade com fortes turbulências às 2 horas da manhã (horário TU) - 23 horas horário do Brasil. Uma mensagem automática foi recebida às 2h14 da manhã (horário TU = 23h14 horário do Brasil) indicando uma pane do circuito elétrico numa zona afastada da costa (AF, 01/06/2009).

*Un avion d'Air France, reliant Rio de Janeiro à Paris, a disparu au large des côtes brésiliennes, vers 4 heures du matin (heure de Paris) lundi 1er juin avec deux cent vingt-huit personnes à son bord (LM, 01/06/2009)<sup>54</sup>.*

Um avião *Airbus A330-200* da *Air France* que decolou do aeroporto Tom Jobim, no Rio, às 19h29 de domingo, com destino a Paris, desapareceu com 228 pessoas a bordo quando sobrevoava o oceano Atlântico. Segundo a *Air France*, o último contato da aeronave, que operava o voo AF-447, ocorreu às 23h14, quando o avião enviou uma mensagem automática relatando uma pane elétrica (FSP, 02/06/2009).

As equipes que vasculham o oceano já percorreram 185,3 mil quilômetros quadrados, área superior à do Estado do Acre. A operação, que entra hoje em seu sexto dia, envolve 11 aviões e três navios, além de um helicóptero da Marinha. Outros dois navios deverão juntar-se à equipe hoje. Só a Aeronáutica mobiliza 150 pessoas, de operadores a pilotos. No mar, as embarcações levam mergulhadores, médicos e equipamentos de resgate, como guindastes e gruas. Alguns navios têm estruturas para recolher destroços. Segundo o diretor-geral do Departamento de Controle do Espaço Aéreo da Aeronáutica, tenente-brigadeiro Ramon Borges Cardoso, o tempo ruim na região prejudica as buscas. "Estamos conseguindo voar apenas em áreas onde a visibilidade é adequada para fazer algum avistamento". De acordo com ele, as chances de encontrar corpos são "muito pequenas", e as de achar algum sobrevivente, "ínfimas" (FSP, 06/06/2009).

*Le Pentagone a également envoyé deux instruments d'écoute qui peuvent détecter les signaux émis par des boîtes noires jusqu'à 6 100 mètres de profondeur. Si les boîtes noires sont localisées, les trois robots sous-marins embarqués à bord du navire français Pourquoi pas, qui a quitté mardi le cap Vert, tenteront de les récupérer (LM, 10/06/2009).<sup>55</sup>*

<sup>54</sup> Tradução livre da autora para “Um avião da Air France, saído do Rio de Janeiro com destino a Paris, desapareceu ao longo da costa brasileira, em torno de 4 horas da manhã (hora de Paris), segunda-feira, 1º de junho, com duzentas e vinte e oito pessoas a bordo” (*LE MONDE*, 01/06/2009).

<sup>55</sup> Tradução livre da autora para: “O Pentágono enviou também dois instrumentos que podem detectar os sinais emitidos pelas caixas-pretas a 6100 metros de profundidade. Se as caixas-pretas forem localizadas, iremos tentar recuperá-las. Mesmo sem esse elemento crucial, as sondas, o sensor de velocidade ou pitot estão cada vez mais citados como uma possível causa do desastre, obrigando a *Air France* a acelerar seu programa de substituição

#### 4.1.3.2 Os passageiros/vítimas

Essa categoria compreende os parágrafos que detalham informações sobre os passageiros/vítimas. Dados como o número de pessoas que estavam no voo, a quantidade de homens, mulheres e crianças, suas nacionalidades, bem como detalhes sobre a experiência profissional da tripulação (piloto, copiloto, chefe de cabine e aeromoças) são informações categorizadas como passageiros/vítimas. Essa denominação deve-se ao fato de que inicialmente o voo se encontrava desaparecido; sendo assim, os *releases* e matérias os mencionavam apenas como passageiros. Após o recolhimento dos primeiros destroços da aeronave, ou seja, quando fica evidente o acidente, as citações passam de passageiros a vítimas.

Vale ressaltar que a Folha de São Paulo, ao compor suas matérias, utiliza repetidamente histórias de vida dos passageiros, trazendo detalhes sobre sua profissão, família e objetivo da viagem. Nos jornais, observa-se ainda a presença de informações sobre situações inusitadas que impediram algumas pessoas de embarcar no voo AF 447, como, por exemplo, o passaporte vencido ou atraso em realizar o *check-in*, entre outros acontecimentos. Essas informações estão presentes com maior ênfase na cobertura jornalística da primeira e segunda semanas após o ocorrido. Para exemplificar essas situações, seguem os seguintes trechos:

216 passageiros estão a bordo: 126 homens, 82 mulheres, 7 crianças e um bebê. A tripulação é composta por 12 pessoas: 3 tripulantes técnicos e 9 comissários. O comandante tem 11 mil horas de voo e já tinha efetuado 1700 horas no Airbus A330/A340. Os dois co-pilotos possuem: um 3000 horas de voo, sendo 800 horas em Airbus A330/A340 e o outro 6600, sendo 2 600 em Airbus A330/A340 (AF, 01/06/2009).

*Le professeur Claude Jaffio, endocrinologue reconnu, et son épouse avaient, de leur propre aveux, fait "des pieds et des mains" pour embarquer sur le vol AF 447, disparu au large des côtes brésiliennes, lundi. "C'est miraculeux, on aurait dû être dans l'avion", a dit le médecin, qui est finalement resté à Rio avec son épouse car l'avion était plein (LM, 01/06/2009).<sup>56</sup>*

Segundo a Air France, havia no avião 58 passageiros brasileiros e 61 franceses, além de pessoas de mais 30 nacionalidades. De acordo com a Anac, os brasileiros a bordo eram 57, sendo 1 tripulante. A lista dos ocupantes do avião não foi divulgada até ontem à noite. A Marinha e a Aeronáutica do Brasil, além de

---

desses equipamentos. Elas efetivamente determinam a velocidade do avião, o que é essencial para o vôo" (LE MONDE, 10/06/2009).

<sup>56</sup> Tradução livre da autora para: "O professor Claude Jaffio, endocrinologista reconhecido, e sua esposa tinham, de acordo com sua própria declaração, feito "o possível e o impossível" para embarcar no voo AF 447, desaparecido ao longo da costa brasileira, segunda-feira. 'É um milagre, nós deveríamos estar no avião', disse o médico, que acabou ficando no Rio com sua esposa, pois o avião estava lotado" (LE MONDE, 01/06/2009).

aviões da França e da Espanha, foram mobilizadas para as buscas (FSP, 02/06/2009).

Responsável pelo primeiro transplante de pele realizado no Rio Grande do Sul, o cirurgião plástico e professor universitário Roberto Corrêa Chem, 66, embarcou com a família no voo 447 da Air France para uma viagem a passeio por Grécia e Turquia. Com ele, foram a mulher, a psicóloga e psicanalista Vera Chem, 63, e sua filha, a executiva Letícia Chem, 36, gerente de roaming internacional da Oi (FSP, 02/06/2009).

Foi o passaporte vencido que impediu o analista judiciário do Tribunal Regional do Trabalho fluminense João Marcelo Martins Calaça, 37, de embarcar no voo da Air France. A distração com o prazo de expiração do documento o obrigou a cancelar a reserva uma hora antes do *check-in*, afirmou (FSP, 02/06/2009).

*Pendant quelques heures, ils n'ont été que des nombres. Classés selon les critères généraux des compagnies aériennes et de leurs assureurs. Deux cent vingt-huit disparus. Soit 12 membres d'équipage et 216 passagers. Parmi ces derniers, on compte 126 hommes, 82 femmes, 7 enfants et un bébé. Puis, ils sont devenus une liste de noms. Et enfin, une petite société d'individus, de couples, de familles frappées par le destin. [...] Au siège régional de la CGED, à Bordeaux, on fait aussi le compte des hasards terribles. [...] Michelin a ainsi perdu trois de ses hauts cadres. Luiz Roberto Anastacio, 50 ans, chez Michelin depuis vingt-sept ans, venait d'être nommé le 4 mai président de Michelin Amérique Latine et devait rencontrer, à Clermont-Ferrand, la direction de l'équipementier en pneumatiques. Il voyageait en compagnie d'Antonio Gueiros, directeur de l'informatique de la société à Rio et d'une ingénieure française, Christine Pieraerts qui, elle, rentrait de vacances (LM, 03/06/2009).<sup>57</sup>*

Entre as vítimas encontradas do voo AF 447, foram identificados dois membros da tripulação do voo: o comandante e um comissário de bordo (AF, 25/06/2009).

#### 4.1.3.3 Possíveis explicações para o fato

Essa categoria está composta por informações publicadas por meio da opinião de especialistas (ex-controladores de voo, pilotos aposentados e ex-funcionários da ANAC<sup>58</sup>), especulações tanto sobre as causas do acidente quanto sobre a situação dentro da aeronave, as possíveis reações da tripulação e dos passageiros, bem como detalhes sobre o processo de investigação. Essa rubrica esteve presente apenas nas matérias jornalísticas, uma vez que a

<sup>57</sup> Tradução livre da autora para: “Durante várias horas, eles foram apenas números. Classificados de acordo com os critérios gerais das companhias aéreas e suas seguradoras. Duzentos e vinte e oito desaparecidos. Ou 12 tripulantes e 216 passageiros. Entre estes, há 126 homens, 82 mulheres, sete crianças e um bebê. Em seguida, eles se tornaram uma lista de nomes. E, finalmente, empresas, indivíduos, casais e famílias foram atingidas pelo destino. [...] Dez funcionários franceses da mesma empresa, CGED, cada um acompanhado por um cônjuge ou um amigo também embarcaram no voo AF447 Rio-Paris. Esses passageiros tinham vencido uma competição, que reconhece anualmente os dez maiores *shoppings* na região Sudoeste de Paris. Foram das filiais de Bordeaux, de Artigues, Pau, em quase todos os ramos de CGED, foram perdidos funcionários. A Michelin perdeu três de seus altos executivos. Luiz Roberto Anastácio, 50 anos, na Michelin desde 2007, recém-nomeado presidente, em 04 de maio, da Michelin da América Latina. Ele viajou na companhia de Antonio Gueiros, diretor da Sociedade de Informática do Rio e uma engenheira francesa, Christine Pieraerts, a qual estava voltando de férias (LE MONDE, 03/06/2009).

<sup>58</sup> Agência Nacional de Aviação Civil.

empresa, em seus *releases*, sempre divulgou informações concretas sobre o ocorrido sem alimentar hipóteses diversas ou ouvir especialistas que não fossem os profissionais do BEA (*Beureau* de Investigação e Análise Francês).

A partir do relato jornalístico do desaparecimento da aeronave, os dois jornais apresentam versões sobre o que poderia ter ocorrido; a má condição meteorológica foi, algumas vezes, apontada como a origem da tragédia, em outras, as informações passadas pelo controle aéreo brasileiro foram indicadas como causa principal do ocorrido. Assim, os jornais seguem sua cobertura relatando diariamente possíveis conjunturas e, até mesmo, os piores cenários que podem ter ocorrido naquela situação. Aqui, consideram-se como especialistas os profissionais da aviação civil, ou seja, suas manifestações dão subsídios para questionar as especulações levantadas nas notícias. Sua experiência profissional ou depoimentos sobre a aeronave A330 e seus modernos equipamentos também são informações que auxiliam a elaborar uma possível explicação para a tragédia do AF 447.

O processo de investigação foi mais uma temática abordada nas matérias publicadas tanto na mídia brasileira quanto na francesa. Observa-se que, com o passar das semanas, surgem novos elementos, sejam destroços ou corpos recolhidos, seja uma nova interpretação das mensagens automáticas ou manchas de óleo no oceano. Sendo assim, a temática de investigação é a cada dia mais explorada na tentativa de explicar a tragédia. Também entende-se que pertencem a essa categoria informações sobre o estado dos corpos, dos objetos pessoais e peças da aeronave resgatadas, uma vez que suas interpretações levantam indícios que colaboram nas investigações. Exemplificam essa categoria os trechos a seguir:

Como em quase todo acidente aéreo, um conjunto de fatores pode ter contribuído para o desaparecimento do Airbus-330 da Air France. Mas todo elenco de especulações com as poucas informações disponíveis até ontem inclui a tempestade na rota do voo AF 447, levantando dúvidas adicionais. [...] Como a região presumida do acidente estava com uma grande tempestade em curso, surge aqui a lógica de indicá-la como responsável pelo problema do avião. Mas isso é puramente especulativo, até porque não se sabe se o piloto a enfrentou. [...] Especialistas como Roberto Peterka, que foi investigador do antigo Departamento de Aviação Civil, acham a hipótese improvável devido à redundância de sistemas elétricos no avião. Como ainda foi relatada pelo computador a perda de pressão, há a possibilidade de a tempestade ou outro fator ter causado algum dano. Nesse caso, uma rajada de granizo dentro de uma nuvem poderia estilhaçar o pára-brisa, com a descompressão matando os pilotos. Poderia atingir asas ou o sistema hidráulico que as controla. Essa descompressão também poderia ocorrer numa explosão, na hipótese de um atentado, que abrisse um buraco na fuselagem. Mas aí os pilotos teriam soltado um chamado de socorro, o que não ocorreu. Já uma explosão descomunal é improvável porque o computador não teria tido tempo de enviar a mensagem (FSP, 02/06/2009).

*Au lendemain de la disparition du vol AF447 Rio de Janeiro-Paris, lundi 1<sup>er</sup> juin, Jean-Pierre Moutté, ancien pilote de Boeing 747, à la retraite, revient sur*

*les difficultés d'un tel vol pour les pilotes : "C'est une nuit blanche qu'on assure, un vol difficile" (LM, 02/06/2009).*<sup>59</sup>

*Une difficile enquête commence pour reconstituer le puzzle des événements qui ont conduit à la chute de l'Airbus A330-200 d'Air France –le vol AF447 devait raliar Paris depuis Rio de Janeiro au Brésil. Les indices dont disposent les enquêteurs du Bureau enquête accident (BEA) sont pour l'instant minces: une dizaine de messages automatiques envoyés par l'avion et signalant des dysfonctionnements majeurs de ses systèmes; le témoignage d'un commandant de bord d'un avion de la compagnie brésilienne TAM qui a survolé la zone de l'accident et qui dit y avoir vu des taches "oranges" à la surface de l'océan. [...] Comment expliquer le silence de l'équipage et de la machine ? Des informations auraient dû parvenir des radars, des pilotes et des automates embarqués. Mais la zone où se trouvait l'avion à l'heure supposée de l'accident n'est pas couverte par les radars. L'équipage n'a pas envoyé d'alerte radio et les trois balises automatiques de détresse qui se déclenchent en cas de choc demeurent silencieuses. Ce mutisme suppose que le drame a été brutal. Les pilotes peuvent avoir été trop occupés à maîtriser leur appareil pour prévenir de leurs difficultés. En cas de dépressurisation explosive, la raréfaction instantanée de l'oxygène et une température extérieure de – 70° Celsius les auraient paralysés. [...] L'enquête permettra-t-elle de comprendre la catastrophe ? Les Bureaux enquêtes accidents qui existent dans les pays développés font des miracles. Avec des bribes d'indices ou de conversations, des débris de métal et des simulateurs, ils peuvent la plupart du temps expliquer l'enchaînement qui a conduit un avion à sa perte (LM, 02/06/2009).*<sup>60</sup>

Quatro dias depois de iniciadas as buscas aos destroços do Airbus da Air France, desaparecido desde domingo a cerca de 1.200 km da costa brasileira com 228 pessoas a bordo, a Aeronáutica e a Marinha descartaram que o primeiro objeto recolhido nas águas ontem pertença à aeronave. Uma base de madeira para acomodação de cargas, de 2,5 metros quadrados, conhecida como "pallet", foi localizada a 550 km do arquipélago de Fernando de Noronha por um avião R-99, equipado com sensores de varredura eletrônica. Segundo a Aeronáutica, no entanto, não há possibilidade de o objeto pertencer ao Airbus, cujo pallet é metálico. Duas boias também foram encontradas, mas não foi possível recolhê-las. Elas acabaram se desprendendo no momento do resgate, feito por um helicóptero da fragata Constituição, da Marinha. Fotografias foram tiradas, mas a Aeronáutica diz que não é possível dizer se elas são do avião. [...] Segundo ele, os três navios que estão na região foram direcionados a pontos onde foram detectados vestígios do avião. Além da mancha de querosene, a Aeronáutica já identificou poltronas e fragmentos nas cores branca, marrom e laranja em 15 pontos próximos ao arquipélago São Pedro e

<sup>59</sup> Tradução livre da autora para: “Após o desaparecimento do voo AF447, que faria o trajeto Rio de Janeiro-Paris, segunda-feira, 1 de junho, Jean-Pierre Moutte, piloto aposentado de Boeing 747, fala sobre as dificuldades de tal voo para os pilotos: ‘Eu garanto que é uma noite em branco, um voo difícil’” (LE MONDE, 02/06/2009).

<sup>60</sup> Tradução livre da autora para: “Uma difícil investigação começa a reconstruir o quebra-cabeça dos acontecimentos que levaram à queda do A330-200 da Air France, que fazia o voo AF 447 do Rio de Janeiro, Brasil a Paris. Os índices à disposição do Bureau de Investigação Franc es (BEA) são insuficientes: uma dezena de mensagens automáticas enviadas pela aeronave e relatórios de avarias nos seus principais sistemas: o testemunho de um capitão da TAM (Brasil) que voava sobre a área do acidente disse-lhes ver pontos laranja ‘na superfície do oceano’. Como explicar o silêncio da tripula o e do avião? Informa es deveriam ter sido captadas pelos radares, pelos pilotos e controladores de bordo. Mas a área onde o avião estava no momento do acidente não estava coberta pelo radar. A tripula o não enviou nenhum alerta de rádio nem as três balizas de socorro automático que são desencadeadas em casos de colisões também permaneceram em silêncio. Esse silêncio indica que o drama tenha sido brutal. O piloto pode ter sido superexigido a controlar a aeronave e evitar seus problemas. Em caso de descompressão explosiva, o esgotamento instantâneo de oxig nio e uma temperatura exterior de -70 graus Celsius o teria paralisado. Será que o inquérito vai entender o desastre? Os Escritórios de Investiga o de Acidentes que existem em vários países desenvolvidos descobrem milagres. Com pedaços de provas, ou conversas, sucata de metal e de simuladores, eles podem explicar maior parte da seq ncia que levou   queda de um avião” (LE MONDE, 02/06/2009).

São Paulo. Os objetos podem ser do Airbus, mas não puderam ser recolhidos (FSP, 05/06/2009).

A identificação das vítimas do voo AF 447 pode ser prejudicada pelo fato de os corpos terem passado vários dias no mar. A avaliação é do IGP (Instituto Geral de Perícias) do Rio Grande do Sul, um dos principais centros de reconhecimento de cadáveres do país. Segundo a perita Cecília Helena Fricke Matte, 31, do setor de genética forense do instituto, os corpos achados no Atlântico podem ter sofrido degradação de seu material genético. De acordo com ela, um corpo achado submerso na água pode ter um reconhecimento muito mais complicado do que outro encontrado num incêndio (FSP, 09/06/2009).

*Les recherches pour retrouver l'épave de l'Airbus A330 d'Air France sont entrées, lundi 15 juin, dans leur troisième semaine. La course contre la montre pour retrouver les boîtes noires du vol AF 447, qui s'est abîmé lundi 1er juin dans l'Atlantique, devrait s'intensifier car leur temps d'émission pour permettre leur localisation est, au mieux désormais, d'une quinzaine de jours. A défaut de boîtes noires, ce sont les corps repêchés et les premières autopsies qui livrent quelques éléments aux enquêteurs. Selon la presse brésilienne, les premiers corps étaient dénudés et sans traces de brûlures, ce qui exclurait la thèse de l'explosion, et, surtout, ils n'auraient pas d'eau dans les poumons, ce qui écarterait toute thèse de noyade. Les corps devraient toutefois être soumis à une analyse aux rayons X pour éventuellement déceler des traces de débris métalliques incrustés. Tous ces éléments plaideraient, selon les experts brésiliens, pour une dislocation de l'appareil en vol. Un raisonnement que tient Ari Germano, ex-pilote brésilien reconverti comme spécialiste des accidents aériens. Dans un entretien au quotidien O Globo du samedi 13 juin, l'ancien pilote, rapporte l'AFP, s'est déclaré "impressionné par au moins une des photos" diffusées vendredi 12 juin par les forces aériennes brésiliennes (FAB) (LM, 16/06/2009).<sup>61</sup>*

#### 4.1.3.4 Fontes de Informação Jornalística

Essa categoria envolve as manifestações de autoridades militares (Marinha e Aeronáutica do Brasil e militares franceses), organizacionais, políticas (presidentes, prefeitos, chanceleres e embaixadores), dos familiares das vítimas, do campo jurídico, da fabricante da aeronave (*Airbus*) e do Órgão de Investigação Francês (BEA). Essas instituições/organizações estiveram presentes nos desdobramentos do ocorrido e se posicionaram como fonte de informações jornalísticas, apresentando-se como mais um dos elos pelos quais o

---

<sup>61</sup> Tradução livre da autora para: “A busca pelos destroços do Airbus A330 da *Air France* entrou, segunda-feira, 15 de junho, em sua terceira semana. A corrida contra o relógio para encontrar as caixas-pretas do voo AF 447, que caiu segunda-feira, 1 de junho, no Atlântico, tende a aumentar conforme seu tempo de sinal permitir a sua localização. Na ausência de caixas-pretas, os corpos recuperados e a primeira autópsia fornecem alguns elementos para os investigadores. Segundo a imprensa brasileira, os primeiros corpos estavam nus e sem marcas de queimadura, o que se opõe à teoria da explosão, e, mais importante, eles não apresentavam água nos pulmões, isso eliminou qualquer argumento de afogamento. Os corpos, no entanto, devem ser submetidos à análise de raios-X para detectar qualquer vestígio de restos de metal incorporado. Todos esses fatores indicam, conforme os especialistas brasileiros, para uma separação da aeronave em voo, um raciocínio de Ari Germano, ex-piloto brasileiro e hoje especialista em acidentes aéreos. Em entrevista ao jornal O Globo de sábado, 13 de junho o ex-piloto, relata a AFP, que ficou ‘impressionado com pelo menos uma fotografia’, transmitida sexta-feira, 12 de junho, pela Força Aérea Brasileira (FAB)” (LE MONDE, 16/06/2009).

acontecimento passa até sua publicação como notícia. No entanto, nem todas marcaram sua presença desde o desvelar do fato; é interessante ressaltar que algumas foram aparecendo com o passar do tempo, ao longo das semanas. Inicialmente, houve as manifestações da organização, das autoridades militares e do campo político. Logo em seguida, somaram-se a essas fontes os familiares das vítimas e o campo jurídico, e, por fim, as manifestações da *Airbus* e do Órgão de Investigação Francês.

Nessa categoria, observa-se que as matérias abordam constantemente o trabalho em conjunto da Marinha e Aeronáutica do Brasil com as autoridades militares francesas e, assim, publicam seus relatos sobre o ocorrido. Essas autoridades destacam algumas informações, tais como: o horário do último contato com o controle aéreo brasileiro, os alertas meteorológicos emitidos sobre as condições climáticas daquele dia, bem como a localização da tempestade, os destroços e corpos recolhidos e o prazo para o término das buscas. A manifestação das autoridades militares também objetivou, algumas vezes, minimizar rumores surgidos nos dias subsequentes ao desaparecimento do voo.

Já no campo político, as autoridades prestaram suas condolências às famílias, tanto no Brasil quanto na França. Os ministros dos dois países da mesma forma se manifestaram e forneceram informações mais recentes sobre a queda do avião para familiares e mídia. Em alguns momentos, a fabricante da aeronave usada pela AF também se manifesta relatando a sua versão dos fatos, divulgando informações sobre o A330 já ter registrado diversos problemas em outros países.

As manifestações de autoridades da *Air France* também compõem essa categoria. Pertencem a esta categorização as unidades de análise que mencionam a tomada da palavra pela empresa, como, por exemplo, “a *Air France* informa”, “AF comunica”, “AF explica”, entre outras situações. A fala do CEO da empresa e também dos porta-vozes são compreendidas como manifestações organizacionais. Em uma situação de crise, as manifestações da organização são de grande relevância, já que significa a tomada de controle da empresa sobre tal situação adversa. A AF se manifestou constantemente durante esse período de um mês<sup>62</sup>, divulgando informações e esclarecendo dúvidas sobre suas medidas de segurança, a experiência de sua tripulação e os esforços de buscas.

Ainda compõem essa categoria as manifestações do campo jurídico, merecendo destaque as matérias referentes à ação da justiça brasileira, francesa e americana a respeito de indenizações, abertura de processos ou da deliberação de decisões legais sobre o acidente com

---

<sup>62</sup> Aqui se considera apenas o período de um mês, por ser o período delimitado para a análise.

o AF 447. Em alguns momentos, verifica-se a presença de manifestações do campo jurídico prestando informações também em relação a outros acidentes aéreos ocorridos nos dois países.

Uma outra fonte de informação jornalística que se apresentou foram os próprios familiares das vítimas. Assim, os parágrafos que apresentam seus depoimentos, reclamações e informações prestadas também colaboram para a construção das notícias. Algumas matérias publicaram as manifestações dos familiares em relação à demora na divulgação de informações ou, até mesmo, a incredulidade com o ocorrido.

O *Beureau* de Investigação e Análise (BEA) é um órgão francês de investigação de acidentes no setor da aviação civil. Devido a uma legislação internacional sobre acidentes aéreos, a investigação fica a cargo do país-origem da companhia aérea. Por esse motivo, a França designou o BEA como instituição competente para assumir as investigações e se pronunciar a respeito. Dessa forma, o *Beureau* é mais uma fonte de informação do campo midiático. Ilustram essa categoria os seguintes trechos:

*Les réactions. Nicolas Sarkozy, qui est arrivé peu après 17 heures à la cellule de crise installée à l'aéroport de Roissy, a déclaré n'avoir "aucun élément précis sur ce qui s'est passé" à bord de l'Airbus A330. Il a ajouté que "les chances de retrouver des survivants [étaient] infimes". "C'est un accident tragique", a poursuivi le chef de l'Etat, qui a rencontré pendant une trentaine de minutes les familles des disparus "extrêmement dignes et courageuses". Dans l'après-midi, Air France a également adressé "ses sincères condoléances aux familles et aux proches des passagers et membres d'équipage qui se trouvaient à bord du vol AF 447" (LM, 01/06/2009).<sup>63</sup>*

A *Air France* lamenta informar o desaparecimento do voo AF 447 que efetuava a ligação entre Rio de Janeiro e Paris-*Charles de Gaulle*, chegada prevista às 11h10 (hora local), acaba de anunciar o Diretor Geral da *Air France*, *Pierre-Henri Gourgeon* (AF, 01/06/2009).

Aeronáutica diz ter encontrado os primeiros destroços do Airbus da Air France que desapareceu no oceano Atlântico, mas o primeiro navio da Marinha só chegará ao local às 18h de hoje; procura pela aeronave e por passageiros continua. O ministro da Defesa, Nelson Jobim, afirmou ontem que um avião da Força Aérea Brasileira localizou os primeiros destroços do Airbus da Air France que sumiu na noite de domingo sobre o oceano Atlântico, quando voava do Rio para Paris. [...] O resgate de destroços e desaparecidos fica a cargo do Brasil. [...] O Departamento da Defesa dos EUA também deslocou ontem um avião e equipes para ajudar nas buscas. Informações não confirmadas diziam que, a pedido da França, o Pentágono teria concordado em vasculhar imagens da provável rota do avião captadas por

<sup>63</sup> Tradução livre da autora para: “**As reações.** Nicolas Sarkozy, que chegou um pouco depois das 17h a célula de crise instalada no aeroporto de Roissy, declarou não ter ‘nenhum elemento preciso sobre o que se passou’ a bordo do Airbus A330. Ele acrescentou que ‘as chances de encontrar sobreviventes [eram] ínfimas’. ‘É um acidente trágico’, prosseguiu o chefe de Estado, que encontrou durante meia hora as famílias dos desaparecidos ‘extremamente dignos e corajosos’ Durante a tarde, a Air France dirigiu igualmente “suas sinceras condolências às famílias e aos parentes dos passageiros e membros da equipe que se encontravam a bordo do voo AF 447” (LE MONDE, 01/06/2009).

satélites de observação estratégica. A lista dos ocupantes do voo será divulgada apenas hoje, segundo a Air France, que decidiu só emitir os nomes após avisar todas as famílias. Jobim esteve com parentes de passageiros, abrigados pela empresa num hotel do Rio. "Foi um diálogo difícil, dado o estado emocional em que se encontram", disse. O presidente interino, José Alencar, decretou luto oficial de três dias (FSP, 03/06/2009).

*Les familles des 59 victimes brésiliennes de l'Airbus d'Air France, qui s'est abîmé dans l'Atlantique sur la route Rio-Paris avec 228 personnes à bord, ont créé une commission pour suivre les recherches de près. Une trentaine de personnes ont déjà adhéré à cette association et elles ont demandé à Air France de pouvoir se rendre à Recife, la capitale de l'Etat du Pernambouc (nord-est), pour se trouver plus près du lieu de l'accident, a indiqué mercredi Nelson Marinho, père de l'un des passagers (LM, 04/06/2009).*<sup>64</sup>

*Le procureur de la République de Paris a ouvert, vendredi 5 juin, une information judiciaire contre X... sur la disparition de l'Airbus A330 d'Air France entre Rio de Janeiro et Paris pour "homicides involontaires", a annoncé le parquet. L'enquête a été confiée à la juge d'instruction Sylvie Zimmerman. Des membres des familles de deux des victimes avaient déposé plainte à Paris pour ce même motif après leur audition par les gendarmes, jeudi et vendredi. Le parquet avait ouvert une enquête préliminaire mardi soir dans cette affaire, tout en annonçant qu'une information judiciaire serait "rapidement ouverte". L'information judiciaire a été privilégiée car "il va y avoir de nombreuses commissions rogatoires internationales à lancer, [des enquêtes à effectuer à l'étranger] et [qu'il y a] de nombreuses victimes", a-t-on expliqué au parquet (LM, 05/06/2009).*<sup>65</sup>

A Aeronáutica informou que levará hoje representantes de famílias dos brasileiros do voo 447 até Recife. No Cindacta-3, o grupo assistirá a uma exposição sobre a operação de busca por destroços do Airbus e suas dificuldades. De acordo com os militares, não há possibilidade de os parentes acompanharem a operação aérea. Familiares dos brasileiros, porém, disseram que serão levados até Fernando de Noronha para acompanhar as buscas. A informação foi passada por Nelson Faria Marinho, pai do passageiro Nelson Marinho Filho. [...] Parentes reclamaram que sofreram pressões depois de a comissão ter sido anunciada. Maarten Van Sluys, irmão da passageira Adriana Francisca van Sluijs, criticou a Agência Nacional de Aviação, que antontem negara a existência da comissão (FSP, 05/06/2009).

A *Airbus* desmentiu ontem a informação de que estaria disposta a retirar de operação os modelos A330 e A340 após o acidente com o voo 447 da *Air France*. A notícia foi veiculada pelo jornal francês "*Le Figaro*". Segundo o jornal, a *Airbus* planeja exigir das companhias aéreas que cerca de mil deixem de ser utilizados até a troca dos sensores de velocidade - a causa, segundo o "*Le Figaro*", da origem da sequência de falhas que derrubou o AF 447. A *Airbus* disse que os A330 e A340 são seguros (FSP, 12/06/2009).

<sup>64</sup> Tradução livre da autora para: "As famílias das 59 vítimas brasileiras do Airbus da Air France, que caiu no Atlântico na rota Rio-Paris com 228 pessoas a bordo, criaram uma comissão para acompanhar de perto a investigação. Trinta pessoas já se juntaram a essa parceria e pediram à Air France para poder viajar para Recife, capital do Estado de Pernambuco (nordeste), para ficar mais perto da cena do acidente, disse, na quarta-feira, Nelson Marinho, pai de um dos passageiros" (*LE MONDE*, 04/06/2009).

<sup>65</sup> Tradução livre da autora para: "O Ministério Público de Paris abriu, sexta-feira, 5 de Junho, um inquérito judicial em razão do desaparecimento do *Airbus* A330 da *Air France* entre Paris e Rio de Janeiro como 'homicídio involuntário', disse o procurador. O inquérito foi entregue ao juiz de instrução Sylvie Zimmerman. Familiares de duas das vítimas foram ouvidas pela polícia, quinta e sexta-feira. Os promotores abriram uma investigação preliminar sobre o assunto na terça à noite, ao anunciar que o inquérito judicial seria 'aberto' em breve. O inquérito foi aberto porque 'haverá muitas cartas rogatórias internacionais para iniciar as investigações e muitas vítimas', explicou-se ao Ministério Público" (*LE MONDE*, 05/06/2009).

#### 4.1.3.5 Campos Problemáticos

A categoria de campos problemáticos é outra rubrica que está presente apenas nos jornais. Compreende os relatos de diversas pessoas sobre o medo durante as viagens aéreas, o resgate histórico de acidentes no setor da aviação civil e depoimentos sobre esses mesmos acidentes manifestados por outras companhias aéreas. Para Louis Queré (2005), um campo problemático é suscitado toda vez que o jornalismo se utiliza estrategicamente de um acontecimento atual como “gancho” para debater antigas questões, reelaborando suas narrativas e relembrando fatos e acontecimentos passados, mas que representam verdadeiros pontos nevrálgicos de uma sociedade e que têm alguma relação com o ocorrido na atualidade.

É interessante ressaltar que na FSP essas situações de outras tragédias na aviação civil, bem como as informações prestadas pelas companhias aéreas e os relatos de pessoas que têm medo de voar compõem suas matérias, em maior parte, na segunda semana. Já no LM, essas são informações presentes somente na primeira, ou seja, são dados que se constituem em notícia complementando o relato sobre a tragédia do AF 447.

No Brasil, a precária situação do transporte aéreo já não é novidade. Em 2007, com o acidente da TAM, viveu-se um verdadeiro caos aéreo, com greves de controladores de voo, fechamento de aeroportos e companhias aéreas se negando a continuar suas operações sob aquelas condições. A tragédia apenas revelou algo que já estava na superfície: as más condições de trabalho e estrutura física, a escassez de funcionários e o crescimento vertiginoso do setor da aviação civil; algo que não acompanhou a evolução da estrutura física dos aeroportos e, assim, representa, hoje, um campo problemático da sociedade brasileira.

Quando o medo é destacado pela mídia em meio a uma crise, desloca-se o foco do ocorrido e traz à tona uma série de outros elementos que contribuem para um sentimento de catarse coletiva. A partir das notícias veiculadas na mídia, percebe-se que essa situação de crise é clássica no sentido de que o medo de voar ou a fobia a ambientes fechados, como os aviões, por exemplo, serão sempre acompanhados de uma detalhada descrição da situação do desaparecimento do voo, da queda da aeronave, das mortes ocasionadas. Esses momentos são como cenas que povoam o imaginário da coletividade que, embora não tendo clareza do ocorrido, serão sempre lembrados, alimentando o temor.

Talvez se possa arriscar dizer que no momento em que se aborda o medo como foco das notícias, a crise organizacional é apenas o pano de fundo no qual é encenada e relatada a experiência de diversos indivíduos. Embora se saiba que o transporte aéreo é um dos mais seguros em relação às demais formas de deslocamento, as declarações de pavor e insegurança

são destaque no trabalho jornalístico, uma vez que conferem valor às notícias. Quando a mídia traz à tona acidentes aéreos do passado, ela está complementando o medo de voar mencionado anteriormente. Pois, neste momento, são resgatadas diversas situações semelhantes ao acontecimento atual – AF 447 – que, de certa forma, até naturalizam o fato. São tantas as ocorrências relatadas que, algumas vezes, pode-se perceber a queda de um avião como passível de suceder facilmente. No entanto, é justamente essa recorrência que alimenta a fobia ao transporte aéreo, consolidando-se, assim, como um campo problemático da sociedade. Dessa forma, ilustram essa categoria os seguintes parágrafos:

*25 juil 2000: Un Concorde d'Air France prend feu au décollage à Roissy et s'écrase à Gonesse (Val-d'Oise), faisant 113 morts.*

*12 nov 2001: Un Airbus A300 d'American Airlines s'écrase après son décollage sur le quartier du Queens à New York, faisant 265 morts.*

*25 mai 2002: Un Boeing 747-200 de la compagnie taïwanaise China Airlines s'abîme en mer. Bilan: 225 morts.*

*19 fév 2003: Un avion militaire iranien Iliouchine s'écrase dans le sud-est de l'Iran, tuant 275 personnes dont de nombreux Gardiens de la révolution.*

*18 juil 2007: Un Airbus A320 de la compagnie brésilienne TAM s'écrase contre un bâtiment de l'aéroport Congonhas à Sao Paulo, faisant 200 morts (LM, 01/06/2009).<sup>66</sup>*

*Lundi matin, à l'aéroport international de Rio, ils paraissaient encore ne pas revenir de ce coup du destin. "Nous étions à Brasilia et avons décidé d'écourter notre séjour et de rentrer à Montpellier", a confié M. Jaffio à l'AFP. "Nous avons eu une chance inouïe et avec le recul nous avons eu peur et nous avons une pensée pour tous ceux qui étaient dans l'avion", a dit son épouse, Amina, qui a avoué qu'elle prendrait désormais l'avion avec "appréhension" (LM, 01/06/2009).<sup>67</sup>*

Por contrariar as estatísticas sobre acidentes aéreos, o voo da Air France que desapareceu vai deixar as viagens mais tensas, afirma o psiquiatra Tito Paes de Barros Neto, do Hospital das Clínicas. O problema no Airbus ocorreu quando a aeronave estava em pleno voo, situação em que é rara a ocorrência de quedas (cerca de 6% dos acidentes). Os momentos mais perigosos são a aterrissagem e a decolagem. "O acidente revela a vulnerabilidade que existe, mesmo em pleno voo, mas que só aparece quando há acidentes", diz. [...] "A fobia de voo está mais ligada a situações irracionais do que a um fato real", afirma (FSP, 02/06/2009).

São ao menos 195 famílias dos acidentes com o Fokker-100 da TAM (99 vítimas), em 1996, com o Airbus da Gol do voo 1907 (154 mortos), em 2006, e com o Airbus-A320 da TAM do voo 3054, em 2007 (199 vítimas) (FSP, 02/06/2009).

<sup>66</sup> Tradução livre da autora para: “**25 de julho de 2000:** Um Concorde da Air France pegou fogo na decolagem e caiu em Roissy Gonesse (Val-d'Oise), transportando 113 pessoas. **12 nov 2001:** Um Airbus A300 da American Airlines caiu depois de decolar no bairro de Queens, em Nova York, matando 265 pessoas. **25 maio de 2002:** Um Boeing 747-200 da companhia taiwanesa China Airlines caiu no mar Saldo: 225 mortes. **19 de fevereiro de 2003:** Um avião militar iraniano Ilyushin caiu no sudeste do Irã, matando 275 pessoas, incluindo muitos da Guarda Revolucionária. **18 de julho de 2007:** Um Airbus A320 da empresa aérea brasileira TAM colidiu contra um edifício no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, matando 200 pessoas” (LE MONDE, 01/06/2009).

<sup>67</sup> Tradução livre da autora para: “Segunda de manhã, no aeroporto internacional do Rio, eles pareciam ainda não terem voltado desse golpe do destino. “Nós estávamos em Brasília e decidimos encurtar nossa estada e voltar a Montpellier” confidenciou o sr. Jaffio, à AFP. “Tivemos uma sorte incrível e com o impacto nós tivemos medo e pensamos em todos aqueles que estavam no avião, disse sua esposa, Amina, que confessou que tomaria o avião de agora em diante com ‘apreensão’” (LE MONDE, 01/06/2009).

*La litanie sinistre des catastrophes aériennes des cinq dernières années tendrait à prouver que, conformément au sens commun, les phases d'atterrissage et de décollage sont réputées plus dangereuses que celle où l'avion vole à son altitude de croisière. En 2008. 24 août : un Boeing 737 de la compagnie kirghize Itek-Air s'écrase à l'atterrissage sur l'aéroport de Bichkek. 70 morts. 20 août : un McDonnell Douglas 82 de la compagnie espagnole Spanair s'écrase au décollage de Madrid. 154 morts. En 2007. 16 septembre : un MD 82 thaïlandais de la compagnie One-Two-Go s'écrase à l'atterrissage sur l'île de Phuket. 85 morts sur 123 passagers et 5 sur 7 membres d'équipage. 17 juillet : un Airbus A320 de la compagnie brésilienne TAM rate son atterrissage à Sao Paolo. 199 morts, dont les 176 personnes à son bord. 5 mai : un Boeing 737 de Kenya Airways s'écrase peu après son décollage de Douala (Cameroun). 114 morts. 1<sup>er</sup> janvier : un Boeing 737 de la compagnie indonésienne Adam Air disparaît en vol entre Java et l'archipel des Célèbes. 102 morts. En 2006. 29 octobre : un Boeing 737 affrété par la compagnie ADC s'écrase peu après le décollage d'Abuja (Nigeria). 9 morts. 9 juillet: un Airbus A310 de la compagnie russe Sibir s'écrase à l'atterrissage à Irkoutsk. 120 morts. 3 mai: un Airbus A320 de la compagnie arménienne Armavia s'abîme en mer Noire. 113 morts (LM, 03/06/2009).<sup>68</sup>*

No dia anterior ao acidente com o voo da *Air France* que fazia a rota Rio de Janeiro-Paris, um avião da *Lufthansa* sofreu fortes turbulências ao sobrevoar a mesma região do oceano Atlântico onde o *Airbus* cairia. De acordo com a revista alemã "Stern", as turbulências, que deixaram várias pessoas feridas, começaram depois de três horas de voo do Boeing 747-400, que saiu no dia 29 de maio de São Paulo com destino a Frankfurt, na Alemanha. A *Lufthansa* não se pronunciou sobre incidente (FSP, 11/06/2009).

#### 4.1.3.6 Situações de Confronto

A categoria “situações de confronto” é formada pelas informações publicadas que colocam em conflito focos de interesse, isto é, em meio à crise deflagrada a mídia impressa analisada promove situações de confronto entre a *Air France* e a *Airbus* ou entre a *Air France* e o Sindicato dos Pilotos. São relações de poder já estabelecidas, mas que com a decorrência dessa tragédia, neste momento, apresentam-se como oposições e diferentes visões sobre o mesmo fato.

---

<sup>68</sup> Tradução livre da autora para: “As histórias sombrias de acidentes aéreos dos últimos cinco anos tendem a provar que, segundo o senso comum, os momentos de decolagem e pouso são considerados mais perigosos do que quando a aeronave voa em altas altitudes. **Em 2008.** 24 de agosto: Um Boeing 737 da companhia Itek-Air do Quirguistão caiu durante a aterrissagem no aeroporto de Bishkek. 70 mortos. 20 agosto: um McDonnell Douglas 82, da companhia aérea espanhola Spanair, caiu durante a decolagem em Madri. 154 pessoas. Em 2007. 16 setembro: O MD 82 da empresa tailandesa One-Two-Go despencou durante a aterrissagem na ilha de Phuket. 85 morto de 123 passageiros e cinco tripulantes 7. 17 de julho: Um Airbus A320 da companhia aérea brasileira TAM acidenta-se na aterrissagem em São Paulo. 199 pessoas, incluindo 176 pessoas a bordo. 05 de maio: Um Boeing 737 da Kenya Airways caiu logo após decolar de Douala (Camarões). 114 mortos. 01 de janeiro: Um Boeing 737 da companhia aérea indonésia Adam Air desaparece entre as ilhas de Java e Sulawesi. 102 mortes. 2006. 29 de outubro: Um Boeing 737 fretado pela companhia ADC caiu logo após decolar em Abuja (Nigéria). 9 mortos. 09 de julho: Airbus A310 da companhia aérea russa Sibir caiu na aterrissagem em Irkutsk. 120 mortos. 03 de maio: Airbus A320 empresa aérea armênia Armavia caiu no Mar Negro. 113 mortos (*LE MONDE*, 03/06/2009).

Vale ressaltar que no jornal *Le Monde* a situação de confronto se apresenta somente pela oposição de informações entre a *Air France* e o Sindicato dos Pilotos. Já na Folha de São Paulo se tem tanto AF e *Airbus* quanto AF e Sindicato dos Pilotos. Esses confrontos aguçam o interesse da mídia por também se constituírem em possíveis focos de outras crises, envolvendo a mesma empresa. Assim, o jornalismo explora esses meandros que se revelam no decorrer da crise com o AF 447 como uma tentativa de coletar mais subsídios e investigar possíveis brechas que alimentariam ainda mais seus valores-notícia e sua visada da captação (CHARAUDEAU, 2006). Para exemplificar essas situações, seguem os seguintes trechos:

Em seu comunicado, a *Air France* disse que desde 2007 foram observados no modelo de aeronave A320 incidentes de perda de informações no aparelho - um tubo que mede a velocidade e envia dados a outros sistemas do avião. A partir de maio de 2008, falhas foram detectadas nos modelos A340 e A330, segundo a *Air France*, que afirma ter pedido à *Airbus* uma solução para "reduzir ou eliminar" a aparição desses problemas. Na ocasião, segundo a companhia francesa, a *Airbus* informou que a peça recomendada para a aeronave A320 não havia sido feita para prevenir os incidentes em alta altitude. A *Air France* disse que somente no primeiro trimestre de 2009 os testes em laboratório mostraram que a nova peça "poderia trazer uma melhoria significativa". A empresa diz ter lançado seu programa de substituição das peças em abril (FSP, 08/06/2009).

Um grupo de pilotos da Air France ameaçou ontem parar de voar até que a empresa substitua os sensores de velocidade da frota de Airbus. Membros de um sindicato minoritário, o Alter, que representa cerca de 10% dos comandantes da Air France, criticam a empresa por não ter suspenso os voos dos Airbus-A330 e A340 mesmo após admitir, no sábado passado, que os sensores desses modelos haviam apresentado problemas. [...] Por meio de sua assessoria em São Paulo, a *Airbus* disse que recomendações como a de troca dos sensores "são frequentes e não relacionadas a incidentes específicos". Afirmou que a intenção "é melhorar a performance do equipamento, e não a segurança". A empresa não respondeu aos outros questionamentos para "não prejudicar a apuração" (FSP, 09/06/2009).

*La direction d'Air France a réuni lundi 8 juin en soirée les syndicats de pilotes de la compagnie pour faire un point technique au cours duquel elle a "confirmé l'accélération du programme de remplacement des sondes "Pitot" permettant de contrôler la vitesse des avions sur ses long-courriers A330 et A340, explique au Monde François Hamant, commandant de bord chez Air France et vice-président du syndicat de pilotes Alter. [...] Lundi, le syndicat Alter, la troisième force chez Air France derrière le SNPL et SPAF, avait appelé les pilotes à "refuser" de voler sur les A330 et A340 tant que des modifications techniques sur ces sondes n'auraient pas été apportées sur ces avions (LM, 09/06/2009).<sup>69</sup>*

Apesar das ameaças de pilotos e comissários de que não trabalhariam enquanto os sensores de velocidade dos Airbus não fossem trocados, todos os voos da empresa decolaram normalmente ontem e anteontem. O sindicato dos pilotos disse que os aviões dos modelos A330 e A340 tiveram ao menos dois dos três

<sup>69</sup> Tradução livre da autora para: "A direção da Air France se reuniu na noite de segunda-feira 8 junho com os sindicatos dos pilotos da companhia para fazer algumas considerações técnicas confirmou seu acelerado programa de substituição das sondas pitot em seus A330/A340, disse ao Le Monde Hamant Francis, comandante da Air France e vice-presidente do sindicato de pilotos Alter. [...] Na segunda-feira, o sindicato Alter, a terceira força por trás da Air France SNPL e o SPAF, sugeriu aos pilotos que 'recusassem' a voar o A330 e A340 caso as mudanças técnicas para esses ainda não tenham sido feitas" (LE MONDE, 09/06/2009).

sensores trocados. Até o final do mês, segundo a *Air France*, todos os aviões operarão apenas com os novos equipamentos (FSP, 10/06/2009).

*La coopération franco-brésilienne et l'état des recherches ont été évoquées par les ministres brésilien et français des Affaires étrangères des deux pays, Celso Amorim et Bernard Kouchner, lors d'un entretien à Paris. Les sondes du vol AF 447 Rio-Paris sont mises en causes par les syndicats de pilotes, mais le Bureau d'enquêtes et d'analyses (BEA) chargé de l'enquête technique a souligné qu'il n'y avait "encore aucun lien établi" entre ces sondes et la catastrophe (LM, 12/06/2009).*<sup>70</sup>

#### 4.1.3.7 Discurso Didático da Mídia

Essa categoria está amparada no entendimento de Charaudeau (2006) quando este argumenta que algumas vezes a mídia fornece não uma explicação demonstrativa, mas “uma explicação explicitante” (2006, p. 62). Ou seja, seu objetivo não é revelar uma verdade, mas, sim, colocá-la em evidência em um quadro contextual e inteligível de forma que se torne acessível a um grande número de pessoas. É como uma atividade de “vulgarização” que está baseada no público alvo que o jornalista objetiva atingir. Quanto maior for esse alvo, maior deverá ser a transformação da informação, para que esta se pareça acessível aos leitores/espectadores. Charaudeau (2006) ainda diz que essa transformação ocorrida promove um processo deformante da informação, já que a transforma, reduz, simplifica.

Dessa forma, a categoria discurso didático da mídia compreende as informações veiculadas que objetivaram explicar com detalhes o sistema de medição de velocidade do *Airbus*, o que são as sondas *pitot*, bem como sua localização, função e importância no controle da aeronave. Ainda nesse sentido, também faz parte dessa rubrica as situações em que o campo jornalístico argumenta e elucida sobre as diferenças culturais entre Brasil e França e oferece algumas justificativas para os diferentes comportamentos e reações à dor. O discurso didático da mídia se fez presente apenas nas matérias da *Folha de São Paulo*. Exemplificam essa categoria os parágrafos abaixo:

O *pitot* é um tubo de 12 cm que fica na lateral do avião. Há quatro deles, dois para cada piloto. Eles enviam dados que, combinados com um sensor chamado porta estática, alimentam três computadores de navegação chamados ADR com informações sobre velocidade, altitude e velocidade vertical (que indica se o avião está em linha, descendo ou subindo). Um sistema principal, chamado Adiru, interpreta esses dados e os recolhidos pelo IR, sistema de navegação que não depende de sensores externos. Cruzando os dados, ele informa a tela principal de

<sup>70</sup> Tradução livre da autora para: “As investigações são discutidas pelos ministros brasileiro e francês, Celso Amorim e Bernard Kouchner. As sondas do AF 447 Rio-Paris estão sendo acusadas pelos sindicatos dos pilotos como responsáveis pela tragédia, mas o Escritório de Investigações e Análises (BEA), responsável pelo inquérito técnico disse que "ainda não havia uma ligação entre essas sondas e catástrofe” (*LE MONDE*, 12/06/2009).

comando e o computador central. Ocorre que o pitot pode congelar ou entupir com gelo. O AF 447 saiu do espaço controlado por radar pelo Brasil 22 minutos antes de os problemas aparecerem nas mensagens automáticas a 35 mil pés (10,7 km), onde as temperaturas caem abaixo de -50C. Para não congelar, eles têm um sistema de aquecimento. Se o aquecimento falhou ou um pitot entupiu, dois cenários se descortinam. No primeiro, os pilotos receberam em sua tela informação de que o avião estava acelerando ou desacelerando. Desligaram o piloto automático e tentaram aumentar ou reduzir demais a velocidade. Nos dois casos, o resultado é potencialmente catastrófico. Se reduzir demais, o avião perde sustentação e cai. Se acelerar demais, pode se despedaçar no ar. No segundo cenário, o sistema Adiru percebe o conflito de dados entre o ADR e o IR e tenta resolver sozinho, ordenando alguma manobra de correção baseada em dados errados. No ano passado, dois Airbus-330 australianos tiveram esse problema e, num dos casos, a aeronave ficou des governada por três vezes. Nos episódios, contudo, o problema apontado era que o ADR-1 "enlouquecia" e passava dados errados quando havia indicação de falha no IR. Em ambos os casos, o piloto automático foi desligado, assim como indicou a primeira mensagem automática do AF 447 (FSP, 06/06/2009).

Nas TVs e jornais não há cenas de choro nem demonstrações de desespero pela perda de entes queridos no voo AF 447. Por determinação da Justiça, os nomes das vítimas são mantidos em sigilo, a menos que haja autorização expressa da família, o que não ocorreu. Na França, a dor é privada, mesmo quando a tragédia é pública e mexe com a emoção coletiva. Para os franceses, a reclusão e o silêncio nos momentos de sofrimento são reflexo condicionado de uma cultura que preza a discrição como forma de homenagem à memória dos mortos. "Bem que eu gostaria de ser como vocês, brasileiros, pois seria mais fácil extravasar a dor", diz Guillaume Denoix de Saint-Marc, que perdeu o pai em um atentado terrorista na África em 1989. "Mas somos educados para não mostrar o sofrimento em público." Não é apenas uma questão de temperamento, diz Denoix de Saint-Marc, mas um código social que torna os franceses mais contidos diante da morte de pessoas próximas. "A reclusão no luto é uma forma de manter a dignidade", diz ele. "Dos mortos e dos sobreviventes" (FSP, 07/06/2009).

#### 4.1.3.8 Condolências e Acolhida

Essa categoria resume todas as unidades de análise que tratam sobre a estrutura física de acolhida e as condolências prestadas pela própria *Air France* e seus representantes oficiais às famílias. A estrutura física se refere às células de crise instaladas nos aeroportos do Rio de Janeiro e de Paris, bem como as providências tomadas para a acomodação dos familiares em hotéis nas duas cidades. Também são incluídas nessa categoria unidades de análise que explicitam atos de solidariedade, condolências públicas e que descrevem a assistência oferecida pela empresa aos familiares nos aeroportos e nos hotéis.

Nesses momentos, as pessoas têm dificuldades para ouvir e processar informações. Portanto, fica clara a importância de expressar empatia e atenção, fornecer apoio e endosso de uma fonte com credibilidade, repetir as mensagens, enfatizar aspectos positivos reais ou potenciais do ocorrido de modo a mostrar o outro lado dos fatos; são atitudes que, de certa forma, "humanizam" a organização e a crise. Essas questões são enfatizadas tanto nos

*releases* da companhia aérea quanto nos jornais analisados. Para ilustrar essa categoria, destacam-se os excertos abaixo:

A *Air France* divide a emoção e a inquietação das famílias envolvidas. Os familiares serão recebidos num local especialmente reservado no aeroporto de Paris Charles de Gaulle 2 assim como no do Galeão (AF, 01/06/2009).

A *Air France* está fazendo tudo ao seu alcance para dar apoio aos familiares e pessoas próximas aos passageiros. Os familiares estão sendo encaminhados a um hotel na Barra da Tijuca, no Rio de Janeiro, onde podem se hospedar se assim desejarem (AF, 01/06/2009).

*Les proches.* A l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle, un message était diffusé à l'attention des proches des passagers, leur demandant "de se présenter au comptoir à l'arrivée du terminal 2E". Une assistance psychologique y a été mise en place, tout comme à l'aéroport de Rio de Janeiro. Trois numéros d'urgence pour les familles ont été ouverts: un numéro vert pour la France (0 800 800 812) et un autre pour l'étranger (00 33 1 57 02 10 55) par Air France, et le 0 800 174 174 par le ministère des affaires étrangères (LM, 01/06/2009).<sup>71</sup>

Os passageiros que foram encaminhados ontem para o salão da Infraero eram recepcionados por funcionários da Anac, da Infraero e da *Air France* e representantes de consulados. [...] A *Air France* reservou 150 quartos em um hotel da Barra da Tijuca para os parentes das vítimas. Para receber os parentes dos passageiros do voo AF 447, a empresa disponibilizou três espaços: a sala VIP no terminal 1 do Galeão, o salão nobre da Infraero, anexo ao aeroporto, e uma sala no hotel Windsor, na Barra da Tijuca (FSP, 02/06/2009).

Também ontem, os parentes começaram a ser transferidos do hotel Windsor, na Barra da Tijuca (zona oeste do Rio), para o hotel Guanabara, localizado no centro da cidade. A mudança foi feita em razão de um congresso que começa amanhã no hotel da Barra. [...] A *Air France* e a o Ministério da Defesa afirmaram que manterão a mesma estrutura montada no hotel Windsor, com médicos e psicólogos à disposição dos familiares dos passageiros, além de militares para informar sobre as buscas (FSP, 09/06/2009).

#### 4.1.3.9 Serviço de Informações

Essa categoria apresenta os serviços de informações disponibilizados pela AF, como os números de contato, sejam no Brasil, na França ou nos demais países. No decorrer da análise, percebe-se que os parágrafos que abordam números de telefone disponíveis para informações gerais e telefones específicos para o atendimento às famílias são publicados repetidamente, ou seja, a AF enfatiza por diversas vezes essa informação. Tendo em vista que a organização não poderia se comunicar abertamente com a mídia e pensando que esta

<sup>71</sup> Tradução livre da autora para: "**Os parentes.** No aeroporto de Paris-Charles-de-Gaulle, uma mensagem foi distribuída aos parentes dos passageiros, solicitando-lhes "apresentarem-se no balcão de chegada do terminal 2E". Uma assistência psicológica foi posta no local, bem como no aeroporto do Rio de Janeiro. Três números de urgência para as famílias foram abertos: pela Air France - um número *vert* (gratuito) para a França (0 800 800 812) e um outro para o exterior (00 33 1 57 02 10 55) e o (0 800 174 174), pelo Ministério dos Assuntos Estrangeiros" (LE MONDE, 01/06/2009).

também seria uma das formas de informar seu público, então a organização adota essa posição de prestadora de informações de forma direta, dando destaque em seus *releases* ao serviço via telefone. Como já mencionado anteriormente, essa categoria esteve presente constantemente nos *releases* da AF e, algumas vezes, foi reproduzida literalmente pelo *Le Monde*.

Observa-se que o Serviço de Informações não deixa de ser uma estratégia de humanização da crise apresentando pequenos detalhes, mas que fazem a diferença porque decorrem de técnicas de comunicação de risco como empatia, linguagem sóbria, mensagens francas e profundo respeito às vítimas e suas famílias. Tais técnicas são percebidas nas declarações e posturas públicas dos porta-vozes da organização, seja no terminal de passageiro seja no *release* encaminhado ou no atendimento e prestação de informações via telefone, ou seja, são manifestações que se constituem como estratégias capazes de colaborar no resguardo da imagem da *Air France*. Exemplificam essa categoria os trechos seguintes:

Um *toll free* está disponível: 0800 881 2020 para o Brasil, 0800 800 812 para a França e + 33 1 57 02 10 55 para outros países (AF, 01/06/2009).

A empresa também colocou à disposição um número de telefone *toll free* especial de atendimento às famílias dos passageiros. Ela informa, conforme solicitação, de uma eventual presença a bordo de um familiar. Números de telefone reservados às famílias: 0800 881 20 20 para o Brasil, 0800 800 812 para a França, e 33 1 57 02 10 55 para outros países (AF, 01/06/2009).

Um centro de informações telefônicas foi criado para atendimento exclusivo às famílias. Cada família dispõe de um número especial conforme o idioma falado. O centro lhes fornece todas as informações necessárias, incluindo aquelas sobre os aspectos jurídicos, os seguros, o acompanhamento médico-psicológico, etc. (AF, 16/06/2009).

#### 4.1.3.10 Auxílio Médico e Psicológico

Compõem essa categoria os parágrafos que relatam e descrevem o serviço de auxílio médico e psicológico prestado pela *Air France*, seja nas células de crise instaladas nos aeroportos seja nos hotéis no Brasil e na França. Essa categoria se origina a partir de informações como: a disponibilidade de assistência psicológica tanto nos aeroportos quanto nos hotéis, a presença de médicos para o prontoatendimento aos familiares, o auxílio de voluntários treinados para essas situações e a associação da AF com a INAVEM (Instituto Francês de Auxílio às Vítimas).

Observando a formação dessa categoria à luz da unidade de contexto da *Air France*, abordada anteriormente, percebe-se que, algumas vezes, o auxílio médico e psicológico está vinculado diretamente à organização e, outras, ao governo francês. Nesse momento, mais uma

vez se percebe que a voz organizacional também se faz ouvir através de manifestações de autoridades políticas.

Pode-se perceber que quando a organização destaca esse tipo de informação, visa focar principalmente na dinâmica desenvolvida internamente à estrutura física colocada à disposição dos familiares. Desse modo, ao mesmo tempo, agrega valor a essa assistência prestada no momento em que se mostra aberta para também se associar com instituições capacitadas e legitimadas para tal serviço. Em seus *releases*, demonstra solidariedade e esforço para consolar uma dor que também é dela e, nesse sentido, destaca a utilização de diversos recursos, tanto técnicos quanto humanos. Os parágrafos abaixo exemplificam essa categoria:

A *Air France* está concentrando todos os seus esforços em dar suporte às famílias e parentes: uma assistência psicológica foi instalada no aeroporto de Paris *Charles de Gaulle 2* e no aeroporto do Rio de Janeiro. Ela é composta de médicos e psicólogos, assim como voluntários da empresa, especialmente treinados para estas situações (AF, 01/06/2009).

A *Air France* enviou ao Rio sete médicos, sete psicólogos e 26 funcionários da companhia -entre brasileiros e franceses- para prestar auxílio às famílias dos passageiros. A empresa informou que esses trabalhadores são voluntários, acionados em emergências. Eles recebem três dias de treinamento e se dispõem a ajudar quando solicitados (FSP, 07/06/2009).

Governo Francês designou o INAVEM (Instituto Nacional de Auxílio às Vítimas) para acompanhar as famílias (AF, 15/06/2009).

As equipes da *Air France* foram mobilizadas desde o primeiro dia, a fim de responder à dor das famílias enlutadas: a empresa utilizou todos os meios técnicos e humanos possíveis para acompanhar os familiares (AF, 15/06/2009).

#### 4.1.3.11 Interface organização e mídia

Essa categoria tem origem nas diversas manifestações da AF, nas quais a empresa divulga mensagens diretamente para a mídia, qual seria o momento em que a mídia receberia informações sobre determinada ação organizacional, como no caso das homenagens religiosas, e até mesmo situações em que se percebem um monitoramento dos conteúdos noticiosos publicados na mídia. A partir desse monitoramento, a empresa divulgou em seus *releases* respostas a questionamentos que foram levantados na imprensa dos dois países. Assim, pode-se dizer que, mesmo de forma indireta, os *releases* organizacionais estabeleceram as diretrizes de uma interface com a mídia.

Sabe-se que em situações de crise é inevitável a relação com a mídia. E, no caso do AF 447, mesmo a organização estando amparada em uma legislação rígida, tratando-se de

acidentes aéreos, a mídia é mais um público (atravessada por interesses diversos) que precisa ser atendido. No entanto, o que fica evidente ao se observar o objeto empírico dessa dissertação é que esta é uma crise que assume contornos especiais, já que a mídia é atendida, mas no ritmo da organização, levando-se em consideração a apuração das informações internamente à própria empresa.

Aqui cabe ressaltar a presença dos *releases* AF publicados pela *Edelman*, uma vez que estes representam essa categoria de uma maneira mais nítida. A descrição da categoria também precisa ser acompanhada da compreensão da unidade de contexto *Air France* quando então fica clara que a atuação da *Edelman* era realmente de relacionamento com a mídia. Dessa maneira, percebe-se o porquê dos comunicados da agência de RP estar presente em maior número. Segundo declarações da própria agência brasileira, seu trabalho esteve focado no relacionamento com a mídia e em minimizar rumores surgidos na internet.

Sabe-se que em situações adversas a mídia se torna um palco de debates, questionamentos e exposições constantes do fato ocorrido e, conseqüentemente, a organização se torna foco de interesse da mídia. De acordo com os autores consultados no capítulo três, Mitroff (2001), Argenti (2006), Caponigro (2000), Coombs (2007) e Ulmer et al. (2007), dentre outros, em uma situação de crise uma das medidas a ser tomada pela organização é comunicar o evento através dos veículos de massa, ou seja, informar o maior número de pessoas sobre o ocorrido e, com isso, adotar uma postura responsável demonstrando ações imediatas para minimizar os efeitos dessa situação. Nesse sentido, entende-se que entre os vários públicos com os quais a empresa se relaciona a mídia se torna um dos principais, uma vez que na sociedade midiaticizada todos estão em contato com algum tipo de mídia.

O cenário do processo de midiaticização social descortina relações que antes poderiam ficar isoladas ou que poderiam receber “menos” informações. Hoje, ampliam-se os fluxos de informações e os relacionamentos estão cada vez mais integrados, isto é, a organização necessita articular suas estratégias e posicionamentos estabelecendo relações anteriores à própria emergência de uma crise com seus mais variados públicos.

A interface organização e mídia torna-se ainda mais importante quando são estabelecidos e mantidos canais de comunicação de mão dupla entre as partes; ou ainda quando essa relação possibilita a personalização dos contatos organizacionais, constituindo-se como fonte de informação jornalística. Nesse sentido, não se está falando apenas numa relação reativa da organização, mas também deve existir uma postura proativa, em que a empresa também propõe pautas ou, algumas vezes, até mesmo organiza determinados

acontecimentos midiáticos (BABO-LANÇA, 2008), como, por exemplo, as coletivas de imprensa. Para elucidar essa categoria, apresentam-se os excertos abaixo:

Vimos através deste comunicado convidar-lhe para a coletiva de imprensa a respeito do voo AF 447. Durante a ocasião, Isabelle Birem, diretora-geral da Air France no Brasil, irá apresentar as informações mais recentes a respeito do voo. A coletiva acontecerá às 16h, no Salão Topázio do hotel *Blue Tree Towers* Faria Lima, localizado na Av. Brigadeiro Faria Lima, 3989, na Vila Olímpia. Caso tenha alguma dúvida, por favor, não hesite em nos procurar. Obrigada, Edelman (EDELMAN, 01/06/2009).

Informações para a mídia serão enviadas posteriormente (AF, 02/06/2009).

Solicitamos aos jornalistas que não liguem para estes números, reservados às famílias (AF, 02/06/2009).

Observação especial: a *Air France* pede aos jornalistas, sobretudo da mídia televisiva, para prestarem seu respeito e apoio às famílias instaladas no hotel no Rio de Janeiro, preservando sua privacidade neste momento de profundo pesar (AF, EDELMAN, 03/06/2009).

A *Air France* informa à imprensa que continuará a concentrar seus esforços em colaborar com as autoridades para as investigações e na assistência aos familiares dos passageiros do voo 447. Manterá a comunicação com a imprensa à medida que tiver novas informações a serem compartilhadas, através da base de São Paulo da Edelman, sua agência de Relações Públicas. Assim, a partir de hoje, ficam desativados os postos temporários de informação da *Edelman* no Hotel *Windsor* e no Aeroporto Internacional do Galeão (EDELMAN, 05/06/2009).

#### 4.1.3.12 Programa de Voluntariado AF

Essa categoria aborda aspectos diversos sobre o Programa de Voluntariado AF. Percebe-se que esta é uma temática recorrente nos *releases* da empresa e que também é reforçada pela *Edelman* no Brasil. Informações como número de funcionários da organização que fazem parte do programa, seus objetivos, estrutura, treinamento, bem como detalhes sobre a equipe envolvida na assistência aos familiares brasileiros e franceses compõem o Programa.

O Programa de Voluntariado AF, Condolências e Acolhida e Auxílio médico e psicológico são categorias que se complementam e que traduzem por si o empenho da empresa em atender aos familiares, isto é, em atender ao público que é o maior prejudicado frente a esta situação. Assim, percebe-se que não basta à organização atender aos requisitos básicos de gestão de crise em relação à acolhida às famílias, mas é preciso agregar valor com profissionais e voluntários competentes e, além disso, explicar a capacitação que esses profissionais recebem, bem como justificar os motivos dessa iniciativa AF. Os trechos abaixo ilustram a categoria:

No total, 4 mil funcionários da *Air France* fazem parte de um programa de voluntariado da companhia para serem acionados em situações de crise. Estes voluntários têm quatro missões principais: acolher famílias e parentes de vítimas, dar apoio logístico, reforçar equipes de aeroporto e dar assistência pelo telefone. Este programa foi lançado em novembro de 1998 pelo presidente da companhia.

A *Air France* oferece aos voluntários módulos de treinamento de um dia:

- Teoria (explicação dos princípios do voluntariado e seus compromissos, entre outros) e prática, na presença de um psicólogo.
- Teoria e prática para treinar líderes para guiar um grupo de voluntários e fazer ligação com a equipe de crise da *Air France*.
- Treinamento de escuta telefônica para preparar voluntários a atender ligações a partir do momento que um número de contato é disponibilizado.

Desde o anúncio do desaparecimento do voo AF 447, uma centena de voluntários foi mobilizada para reforçar as equipes da *Air France* em Paris e no Rio de Janeiro. Outros poderão ser convocados nas próximas horas a fim de que haja um rodízio de equipes (AF, 02/06/2009).

A organização de crise da *Air France* possui uma reserva permanente de 4000 voluntários para fornecer, por exemplo, além da organização dos dispositivos operacionais, o envio de equipes de reforço para assistência local e suporte às famílias. Enfim, todos os departamentos da companhia dão apoio de todas as maneiras possíveis (AF, 15/06/2009).

#### 4.1.3.13 Estratégias Organizacionais

A categoria de estratégias organizacionais é formada a partir do agrupamento das unidades de análise que relatam informações sobre as homenagens religiosas organizadas pela *Air France*, a mudança do número do voo, medidas de segurança como a aceleração no programa de troca das sondas *pitot* e dados gerais sobre a empresa, além de sua condição econômico-financeira, seus acordos e parcerias e normas internas à organização, mas que, nessa situação, também são divulgadas na mídia. Entende-se que essas informações se caracterizam como insumos estratégicos que atuam numa redefinição do próprio significado da crise do AF 447. Como afirmam Millar e Heath (2004), existem estratégias organizacionais que atuam na percepção dos públicos sobre o ocorrido; essa é a dimensão comunicativa de uma situação adversa que necessita ser trabalhada nesse momento.

Também se observa que a AF divulga em seus *releases* diversas medidas de segurança que estão sendo tomadas, visando manter a qualidade de seus serviços. As Estratégias Organizacionais partem da organização em resposta à mídia, a qual em suas notícias levanta questionamentos sobre a possível causa da queda do voo estar relacionada a algum defeito no *Airbus*. Portanto, também compõem esse grupo temático as informações divulgadas pela AF em seus *releases* que detalham: como está ocorrendo seu programa de troca dessas sondas, suas tentativas de respostas frente à fabricante da aeronave, sua decisão

de acelerar a troca das sondas após o acidente e, ainda, informações sobre sua seguradora, encarregada de indenizar as famílias.

Os parágrafos que tratavam sobre a seguradora da AF foram incluídos nessa categorização, pois se acredita que, ao explicar qual é a empresa, como estão sendo calculadas as indenizações e também quais os documentos necessários para as famílias receberem essa compensação financeira, a contratação desta seguradora constitui-se também em uma medida de segurança. A simples queda da aeronave já representa um grande prejuízo financeiro; a ocorrência de uma crise com vítimas fatais é outra situação de dispêndio em relação às indenizações. O fato de essa situação adversa estar ocorrendo pode causar queda nas ações corporativas, quebra de contratos com fornecedores e demais parceiros de seus serviços, bem como causar uma diminuição no número de passageiros. Logo, o fato de a AF ter uma seguradora previamente contratada e divulgar informações sobre ela colabora para uma repercussão menos negativa da tragédia e demonstra que a organização está preparada para enfrentar tal situação. Dessa maneira, ilustram essa categoria os trechos seguintes:

Com faturamento de 23,97 bilhões (cerca de R\$ 65,9 bilhões) no ano fiscal encerrado em março, a *Air France-KLM* é conhecida por investir na modernização e também na segurança da frota e equipamentos. "Muitas companhias tiveram prejuízo com a queda na receita em consequência da redução de viagens de negócios, transporte de cargas e passageiros. [...] Do Rio de Janeiro e de São Paulo partem por semana 26 voos da *Air France* para Paris. A companhia tem uma frota de 621 aeronaves e transportou 75 milhões de passageiros para 240 destinos em 2008. "A *Air France-KLM* é uma companhia rigorosa em relação à segurança. Prejuízo todas as companhias aéreas tiveram. É algo normal no setor", diz Leonel Rossi Jr., diretor da Abav (Associação Brasileira de Agências de Viagem). A *Air France-KLM* e a Gol assinaram em abril um acordo comercial que permitirá que os mais de 6 milhões de participantes do programa Smiles e os 15 milhões de membros do *Flying Blue* poderão acumular milhas em todos os voos operados por elas. A partir de julho, as milhas poderão ser trocadas por bilhetes (FSP, 02/06/2009).

AIR FRANCE FARÁ CULTO EM CATEDRAL DE PARIS HOJE - A Air France promoverá hoje um culto multirreligioso na catedral de Notre Dame, em Paris. O culto será às 16h (11h de Brasília). Devem comparecer familiares de passageiros europeus, além do presidente francês, Nicolas Sarkozy. Na segunda-feira, ele se encontrará novamente com os familiares dos passageiros. Segundo o governo, familiares poderão sobrevoar a zona provável da catástrofe aérea caso desejem. Não há ainda uma data prevista para essa operação (FSP, 03/06/2009).

*La dernière en date était l'accident du Concorde, le 25 juillet 2000, qui avait pris feu au décollage et s'était écrasé peu après, causant la mort des 113 passagers et membres de l'équipage. Le 11 septembre 1968, Air France avait perdu une Caravelle en provenance d'Ajaccio, tuant 95 personnes. En attendant d'en savoir plus sur les causes de la disparition de l'Airbus A330-200, Air France a activé son plan d'aide aux familles. Accompagner les Familles - Plus d'une centaine de volontaires d'Air France se sont spontanément proposés pour accompagner les familles des victimes et les aider. D'autres prendront leur relais dans les prochaines heures. Ces aides sont de long terme, ajoute-t-on au siège d'Air France: dix ans après la catastrophe du Concorde qui avait coûté la vie à 113 personnes, la plupart*

*des familles sont encore en relation avec les volontaires qui les avaient aidés à l'époque (LM, 03/06/2009).*<sup>72</sup>

*L'indemnisation des victimes, plafonnée à 109 000 euros par personne, reste à la charge du transporteur. Axa est l'assureur principal d'Air France (LM, 03/06/2009).*<sup>73</sup>

Para demonstrar a confiança na segurança do avião, o ministro francês contou que voltaria ontem para Paris no voo de número 447 da Air France, o mesmo da tragédia (FSP, 05/06/2009).

1) Os defeitos de funcionamento das sondas Pitot do A320 levaram o fabricante a editar em setembro de 2007 uma recomendação de troca das sondas. Esta recomendação também se aplica aos aviões de longo-curso que utilizam as mesmas sondas e sobre os quais foi observado um número irrelevante de incidentes do mesmo tipo. Vale lembrar que uma recomendação do fabricante dá ao operador a liberdade de aplicar a troca totalmente, parcialmente ou não trocar. Por outro lado, quando envolve a segurança, o fabricante, em conjunto com as autoridades, emite um boletim obrigatório (*mandatory service bulletin*) reforçado por uma “instrução de navegabilidade” (*Airworthiness directive*).

A recomendação de trocar as sondas é aplicada pela Air France nos A320 onde tais incidentes por ingestão de água a baixa altitude foram observados. Ela não foi aplicada nos A340/330 por não terem sido constatados tais incidentes.

2) A partir de maio de 2008, a Air France observa incidentes de perda de informações anemométricas em voo em velocidade de cruzeiro nos A340 e A330. Estes eventos são analisados com a Airbus, como decorrentes de fluxo de gelo nas sondas, com a pane desaparecendo em alguns minutos. Discussões com o fabricante foram então estabelecidas, por ocasião de reuniões técnicas. A Air France pede uma solução para reduzir ou eliminar a aparição destes incidentes. Em resposta, o fabricante indica que o modelo recomendado para o A320 não foi concebido para prevenir os incidentes ocorridos em velocidade de cruzeiro em alta altitude e relembra às tripulações os procedimentos operacionais já bastante conhecidos (AF, 06/06/2009).

AIR FRANCE MUDA NOME DO VOO PARA AF 445 - A Air France informou que o voo AF 447, que designava o trecho Rio-Paris, receberá a numeração AF 445 a partir de amanhã. A empresa disse que a troca é comum após acidentes. Em 2006, a Gol trocou a nomenclatura do voo 1907 para 1867, após o avião se chocar com um jato Legacy, deixando 154 mortos. A TAM também renumerou o voo 3054 para 3106, em 2007, quando 199 pessoas morreram em Congonhas (FSP, 06/06/2009).

*Selon les informations du Monde, Air France a envoyé, vendredi 5 juin, à l'ensemble de ses pilotes Airbus, une note d'information. Dans ce document, que Le Monde a pu consulter, la compagnie reconnaît que "l'analyse de certains messages Acars transmis durant les dernières minutes du vol AF447 à nos applications de*

<sup>72</sup> Tradução livre da autora para: “Esta catástrofe é a mais importante que a companhia conheceu desde sua criação - A última referida era o acidente do Concorde, em 25 de julho de 2000, que prendeu fogo na decolagem e explodiu pouco depois, causando a morte de 113 passageiros e membros da tripulação. Em 11 de setembro de 1968, a Air France perdeu um Caravelle vindo de Ajaccio, matando 95 pessoas. Esperando saber mais sobre as causas do desaparecimento do Airbus A330-200, a Air France ativou seu plano de ajuda às famílias. Acompanhar as Famílias - Mais de uma centena de voluntários da Air France se propuseram espontaneamente para acompanhar as famílias das vítimas e ajudá-las. Outros os substituirão nas próximas horas. Essas ajudas são a longo prazo, acrescenta-se à sede da Air France: dez anos após a catástrofe do Concorde, que tirou a vida de 113 pessoas, a maior parte das famílias está ainda ligada aos voluntários que lhes haviam ajudado na época” (LE MONDE, 03/06/2009).

<sup>73</sup> Tradução livre da autora para: “Vítimas de tragédias como essa recebem uma média de 109.000 € por pessoa e o pagamento dessa indenização é de responsabilidade da empresa aérea. Axa é a principal seguradora da Air France (LE MONDE, 03/06/2009).

*maintenance fait état d'anomalie dans la chaîne anémométrique (qui permet d'établir la vitesse de l'appareil)". En conséquence, Air France préconise, "sans attendre les premières recommandations du BEA et/ou du constructeur et sans préjuger de leur contribution à la séquence des événements", une série de procédures techniques à appliquer en "cas de doute sur les indications anémométriques". Au-delà du légitime principe de précaution, Air France insiste sur le "risque de perte d'informations anémométriques". Air France précise même à la fin de sa note qu'une "campagne de remplacement des pitots par de nouveaux modèles est en cours. Elle doit s'achever dans les prochaines semaines"(LM, 06/06/2009).<sup>74</sup>*

Na sexta, a *Air France* mandou um comunicado aos pilotos, informando que os sensores de velocidade seriam substituídos. Ontem, disse que esse programa de substituição já havia sido iniciado em abril, mas que decidiu acelerá-lo, sem fazer ligação com as causas do acidente. A companhia afirmou que, desde 2008, quando notou problemas com os sensores, pediu uma solução à *Airbus* (FSP, 07/06/2009).

A AXA, seguradora da *Air France*, organizou uma equipe dedicada que está coordenando as ações para apoiar os parentes das vítimas e acelerar o mais rápido possível os procedimentos administrativos e as indenizações que eles irão receber em nome dos prejuízos econômicos e moral (AF, 15/06/2009).

#### **4.1.4 Descrição das categorias intermediárias**

O raciocínio que acompanhou a elaboração das treze (13) categorias iniciais levou a um reagrupamento dessas temáticas em cinco (5) rubricas intermediárias. Estas provêm do esforço da pesquisadora em passar os dados brutos contidos nas mensagens a dados organizados e férteis para a interpretação. Essa recategorização ainda advém de um processo de derivação baseado na inferência de relações entre significados e julgamentos contidos nas alusões, afirmações, negações e nos ocultamentos registrados (FOSSÁ, 2003).

As rubricas intermediárias são representadas por categorias temáticas mais abrangentes e menos numerosas. Alguns trechos dos documentos analisados foram selecionados e auxiliam a esclarecer as inferências produzidas. A seguir, as categorias serão apresentadas na mesma ordem do quadro 1.

---

<sup>74</sup> Tradução livre da autora para: “De acordo com informações publicadas neste jornal, a Air France enviou sexta-feira, 5 de junho, para todos os seus pilotos de Airbus, uma nota de informação. Neste artigo, o *Le Monde* teve acesso à nota em que a empresa reconhece que ‘a análise das mensagens enviadas à Acars durante os últimos minutos do voo AF 447 para nossos equipamentos de manutenção relatou anomalia na cadeia de anemômetro’ (dispositivo que permite medir a velocidade do dispositivo). Por conseguinte, a Air France diz ‘não esperar as primeiras recomendações do BEA e/ou dos demais investigadores e já trocar as peças sem prejuízo para a sequência de eventos previstos’, uma série de procedimentos técnicos a serem aplicados ‘em caso de dúvida quanto à informação do anemômetro’. Além da precaução legítima, a Air France insistiu no ‘risco de perda da informação do anemômetro’. [...] A Air France afirma no final da sua nota que ‘a campanha de substituição das sondas pitot nos novos modelos está em andamento. Deve ser concluída nas próximas semanas’” (*LE MONDE*, 06/06/2009).

## 4.1.4.1 Evento Crítico

Categoria Inicial	Ideia Principal	Categoria Intermediária
O fato	Informações sobre o desaparecimento do voo AF 447, bem como informações sobre horário de saída do Brasil e chegada na França, as condições meteorológicas do momento do acidente e a constatação da pane elétrica a bordo.	Evento Crítico
As possíveis explicações para o fato	Seu foco está nas informações publicadas com base na opinião de especialistas, no levantamento de especulações, tanto sobre as causas do acidente quanto sobre a atuação da tripulação, assim como indícios e relatos que fazem parte das investigações.	

**QUADRO 2** - O processo de derivação da categoria intermediária "evento crítico"

Essa categoria intermediária – evento crítico – tem origem a partir do agrupamento das rubricas iniciais: o fato e suas possíveis explicações. Logo, lançando um olhar sobre as informações contidas nessas categorias, pode-se rapidamente identificar o registro principal que caracteriza a ocorrência de uma crise: o evento crítico.

Coombs (2007) e Ulmer et al. (2007) argumentam que toda crise possui um ciclo de vida, ou seja, ela passa por fases de desenvolvimento que necessitam ser adequadamente identificadas e trabalhadas pela organização. Nesse sentido, é relevante compreender essas fases de modo a elaborar efetivas estratégias de gestão de crise. Fink (1986 apud COOMBS, 2007), que é um dos precursores desta ideia de crise como um evento estendido, apresenta três estágios dessas situações adversas:

Uma crise não acontece somente, ela evolui. Começa com um evento crítico (fase aguda), passa para sucessão de grandes esforços para lidar com a crise (fase crônica), e conclui com um tratamento final (resolução). Os diferentes estágios do ciclo de vida de uma crise demandam diferentes ações do gestor da crise<sup>75</sup> (p. 15).

Desse modo, observa-se através dos *releases* da AF e da cobertura midiática, logo após o ocorrido, a representação desse evento crítico, isto é, do desaparecimento do voo e posteriormente da constatação da tragédia com detalhamento sobre os passageiros. Esse é o

<sup>75</sup> Tradução livre da autora a partir de: “A crisis does not just happen, it evolves. It begins with a trigger event (acute phase), moves to extended efforts to deal with the crisis (chronic phase), and concludes with a clear ending (resolution). The different stages of the crisis life cycle require different actions from the crisis manager” (FINK, 1986 apud COOMBS, 2007, p. 15).

foco que evolui e provoca diferentes medidas e formas de tratamento adotadas pela organização que coloca em prática estratégias de comunicação enfatizadas durante o ciclo de vida desse evento (COOMBS, 2007). Portanto, essa categoria intermediária pode ser entendida como um ponto inicial do acontecimento que se desdobra ao longo do mês analisado e que, confrontando com as unidades de análise provenientes da mídia impressa brasileira e francesa, elucidam-se as diferentes formas de comunicar de uma organização de acordo com a fase de desenvolvimento da crise.

Dessa maneira, a partir da análise dos documentos selecionados, percebe-se que o evento crítico, ou a fase aguda, de acordo com Fink (1986), é mencionado tanto pela organização quanto é relatado pela mídia de forma mais enfática, durante a primeira semana de crise. Logo após, diversos atores sociais se inserem no processo de construção do acontecimento e a AF continua suas manifestações, porém detendo-se a outros tipos de informações. Ilustram essa categoria intermediária os seguintes trechos:

A aeronave, do tipo Airbus A330-200, matrícula F-GZCP, deixou o Rio dia 31 de maio às 19h03 (hora local). A aeronave atravessou uma zona de tempestade com fortes turbulências às 2 horas da manhã (horário TU) - 23 horas horário do Brasil. Uma mensagem automática foi recebida às 2h14 da manhã (horário TU = 23h14 horário do Brasil) indicando uma pane do circuito elétrico numa zona afastada da costa (AF, 01/06/2009).

*Un avion d'Air France, reliant Rio de Janeiro à Paris, a disparu au large des côtes brésiliennes, vers 4 heures du matin (heure de Paris) lundi 1er juin avec deux cent vingt-huit personnes à son bord. **La chronologie.** L'avion décolle dimanche soir de Rio de Janeiro à 19 h 30 heure locale (0 h 30 heure de Paris). Il est attendu à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle à 11 h 15. Des contacts normaux ont été maintenus avec l'appareil jusqu'à 3 h 30 lundi matin (heure de Paris) avant que l'avion n'entre dans une zone "de fortes turbulences et d'orages" selon Air France. Le dernier message envoyé automatiquement par l'appareil pour signaler une panne électrique a été reçu à 4 h 14. L'avion a ensuite disparu des écrans radar. Peu après 9 heures, sans nouvelles de l'avion, Air France a décidé d'ouvrir une cellule de crise, jugeant la situation "très grave"(LM, 01/06/2009).<sup>76</sup>*

*Les Etats-Unis vont participer aux recherches pour déterminer ce qui est arrivé à l'appareil, a déclaré le président américain Barack Obama sur la chaîne française i-Télévision, mardi. "Les Etats-Unis accorderont toute l'assistance nécessaire pour trouver ce qui s'est passé", indique le président américain dans un entretien exclusif à la chaîne de télévision française, qui a assuré la traduction de*

<sup>76</sup> Tradução livre da autora para: “Um avião da Air France, saindo do Rio de Janeiro com destino a Paris, desapareceu ao longo da costa brasileira, em torno de 4 horas da manhã (hora de Paris), segunda-feira, 1º de junho, com duzentas e vinte e oito pessoas a bordo. **A cronologia.** O avião decola domingo à noite no Rio de Janeiro às 19h30min, hora local (00h30min, hora de Paris). Ele é esperado no aeroporto de Paris-Charles-de-Gaulle, às 11h15min. Contatos normais foram mantidos com o aparelho até as 03h30min da madrugada de segunda-feira (hora de Paris), antes que o avião entrasse numa zona ‘de fortes turbulências e tempestades’, de acordo com a Air France. A última mensagem enviada automaticamente pelo aparelho para assinalar uma pane elétrica foi recebida às 04h14min. O avião desapareceu em seguida das telas do radar. Pouco depois das 9 horas, sem novidades sobre o avião, a Air France decidiu abrir uma célula de crise, julgando a situação ‘muito grave’” (LE MONDE, 01/06/2009).

*ses propos. [...] Des débris ont été repérés en surface de l'océan Atlantique, dans la zone où pourrait avoir disparu l'appareil d'Air France pour des raisons encore indéterminées, a annoncé lundi soir l'armée de l'air brésilienne, qui vérifie l'information. Des avions de recherche brésiliens et français ont poursuivi à l'aube leur survol de la zone où le vol AF447 a disparu lundi, entre le Brésil et l'Afrique de l'Ouest. Les traces signalées ont été observées par l'équipage d'un avion de ligne de la compagnie brésilienne TAM alors qu'il se trouvait dans l'espace aérien du Sénégal. La compagnie aérienne a précisé que son équipage avait vu des "points lumineux" à la surface de l'océan à 800 milles (1 300 km) de l'archipel Fernando de Noronha. Le vol AF447 venait de dépasser ces îles situées à 350 km de la côte brésilienne au moment du dernier contact. Le vol AF447 avait quitté Rio dimanche soir et devait se poser lundi matin à Paris. L'avion a disparu, avec à son bord 216 passagers et 12 membres d'équipage, à peu près à mi-chemin entre le Brésil et l'Afrique (LM, 02/06/2009).<sup>77</sup>*

O ministro da Defesa, Nelson Jobim, voltou ontem a afirmar que tem indícios suficientes para dizer que o avião acidentado da *Air France* caiu em área próxima de onde foram identificados possíveis destroços. "Alguns [destroços] são, outros não. Mas há uma série de elementos que diz e mostra claramente que essa aeronave caiu naquela região", afirmou Jobim em entrevista à Rádio Cultura, de São Borja (594 km de Porto Alegre), onde vistoriou uma operação do Exército na fronteira com a Argentina. [...] Como determina a legislação internacional, as investigações sobre as causas da queda do avião serão conduzidas pela França, onde está registrada a matrícula da aeronave. **França** - O embaixador da França no Brasil, Antoine Pouillieute, defendeu o ministro Nelson Jobim das críticas de que teria sido precipitado ao afirmar que os destroços localizados eram do avião - o que ainda não foi confirmado. "Eu acho que o ministro tem razão ao dizer que os aviões viram os destroços, o problema é que, quando vamos ao local, não os encontramos." Ele afirmou ontem que as buscas serão feitas até "o fim". "Um avião como o Airbus-A330 não desaparece, nós o encontraremos. Não podemos deixar as famílias frente a um ponto de interrogação. É insuportável e inaceitável moralmente", disse à Folha (FSP, 06/06/2009).

As equipes de busca da Marinha e Aeronáutica anunciaram ontem o resgate de dois corpos de passageiros do Airbus da *Air France* que desapareceu na noite de domingo, com 228 pessoas a bordo. Os corpos, do sexo masculino, foram encontrados de manhã, em meio a destroços e objetos pessoais, a cerca de 900 km do arquipélago de Fernando de Noronha (PE) e próximo do ponto onde o avião emitiu seu último sinal de alerta. Segundo a Aeronáutica, a *Air France* foi consultada e confirmou que um bilhete aéreo recolhido no local pertencia a um passageiro do voo 447. À noite, a Aeronáutica disse que as buscas também localizaram assentos e partes da asa do *Airbus* (FSP, 07/06/2009).

---

<sup>77</sup> Tradução livre da autora para: "Os Estados- Unidos vão participar das buscas para determinar o que ocorreu com o aparelho, declarou o presidente americano Barack Obama no canal francês i-Télévision, na terça-feira. "Os Estados- Unidos ofereceram toda assistência necessária para descobrir o que aconteceu", afirma o presidente numa entrevista exclusiva ao canal da televisão francesa, a qual assegurou a tradução de seus propósitos. [...] Destroços foram percebidos na superfície do Oceano Atlântico - na zona em que poderia ter desaparecido, por razões ainda indeterminadas, o aparelho da Air France - anunciou segunda-feira à noite a Força Aérea Brasileira, que verifica a informação. Os aviões de busca brasileiros e franceses prosseguiram durante a madrugada seu sobrevôo sobre a zona onde o vôo AF 447 desapareceu segunda-feira, entre o Brasil e o oeste da África. Os objetos assinalados foram observados pela equipe de um avião de linha da companhia brasileira TAM, enquanto se encontrava no espaço aéreo do Senegal. A companhia aérea afirmou que sua equipe avistou « pontos luminosos » na superfície do oceano a 800 milhas (1.300 km) do arquipélago de Fernando de Noronha. O voo AF447 acabava de ultrapassar suas ilhas situadas a 350 km da costa brasileira no momento do último contato. O vôo AF447 havia deixado o Rio domingo à noite e deveria pousar segunda-feira pela manhã em Paris. O avião desapareceu, com 216 passageiros a bordo e 12 membros da equipe, aproximadamente no meio do caminho entre o Brasil e a África (LE MONDE, 02/06/2009).

## 4.1.4.2 Referente ao real

Categorias Iniciais	Ideia Principal	Categoria intermediária
Os passageiros/vítimas	Número de passageiros do voo, a quantidade de homens, mulheres e crianças, suas nacionalidades, relatos sobre a experiência da tripulação e informações sobre a identificação das vítimas, bem como o relato de situações inusitadas que salvaram a vida de algumas pessoas.	Referente ao real
Fontes de informação jornalística	As manifestações de autoridades organizacionais, militares, políticas, do campo jurídico, do Órgão de Investigação Francês, da <i>Airbus</i> e dos familiares das vítimas constituem-se num conjunto de fontes de informação jornalística.	

**QUADRO 3** - O processo de derivação da categoria intermediária “Referente ao real”

Conforme mencionado no capítulo dois dessa dissertação, o jornalismo tem como matéria-prima fatos de um real-histórico determinado. Sua atividade consiste em captar esses fatos no espaço público e tratá-los a partir de ferramentas e práticas intrínsecas ao seu campo, promovendo informação a toda uma coletividade e, hoje, também, a nichos de públicos. Charaudeau (2006) argumenta que na busca por informar uma sociedade, as mídias se inscrevem num duplo processo: o primeiro é um ato de transformação e o segundo de transação. O processo de transformação ocorre a partir do referente ao real, quando o jornalista se encontra frente a um “mundo a significar”, isto é, são fatos brutos que para se transformarem em notícia precisam ser identificados, qualificados, relatados e explicados. Assim se passa de um “mundo a significar” para um “mundo significado” (CHARAUDEAU, 2006, p. 41).

Sodré (2009) é outro autor que, ao elucidar o que é a notícia, argumenta que ela é algo inscrito nas relações cotidianas de um real determinado, que atua como um referente ao trabalho jornalístico. “Na notícia, que é uma estratégia ou gênero discursivo essencialmente jornalístico, o acontecimento referido obriga-se a ser verídico e a obedecer à técnica corrente na prática do jornal” (SODRÉ, 2009, p. 27). Nesse sentido, pode-se dizer que o real de uma notícia são seus elementos factuais, que remetem a uma cronologia histórica.

Dessa forma, a informação jornalística tem como ponto de partida esses elementos baseados em fatos reais, os quais aqui podem ser entendidos como as informações sobre os passageiros/vítimas, o número de pessoas que estavam no voo, a experiência da tripulação, o tipo de aeronave, assim como as manifestações de diversas autoridades (sejam políticas, militares, organizacionais, jurídicas ou do Órgão de Investigação Francês), além das opiniões dos familiares e da fabricante de aeronaves – *Airbus*. Assim, entende-se que essa categoria intermediária Referente ao real é um segundo passo na construção do acontecimento, tomando um mundo a significar para um mundo significado. Nesse processo, então, se inserem diversos atores, como as fontes de informação citadas acima e que também marcaram sua presença nas matérias analisadas.

A partir da cobertura da *Folha de São Paulo* e do *Le Monde*, observa-se que o factual, ou seja, os elementos do real-histórico estão presentes com maior ênfase nas matérias dos primeiros dias após o ocorrido, mas no decorrer do mês continuam a figurar ao lado de outros relatos jornalísticos. É nesse sentido que Mouillaud (2002) expõe que o acontecimento está ligado a um tempo social, mas que, no decorrer da cobertura jornalística, extrapola o próprio fato que o provocou, indo além de sua origem. Elucidam essa categoria os seguintes trechos:

Um avião Airbus A330-200 da Air France que decolou do aeroporto Tom Jobim, no Rio, às 19h29 de domingo, com destino a Paris, desapareceu com 228 pessoas a bordo quando sobrevoava o oceano Atlântico. Segundo a Air France, o último contato da aeronave, que operava o voo AF-447, ocorreu às 23h14, quando o avião enviou uma mensagem automática relatando uma pane elétrica. O piloto se comunicou com o Brasil pela última vez às 22h33. Segundo a Aeronáutica, a última posição conhecida da aeronave foi a 800 km de Natal. De acordo com o especialista em aviação Jorge Medeiros, ex-chefe de gabinete da Anac (Agência Nacional de Aviação Civil), trata-se do maior acidente aéreo já ocorrido com um avião que tenha decolado do país, superando o desastre com o Boeing-707 da Varig que caiu antes de pousar no aeroporto de Orly, em Paris, em julho de 1973, matando 123 pessoas (FSP, 02/06/2009).

O BEA (Birô de Investigação e Análise), agência francesa que investiga acidentes aéreos, disse ontem que a investigação sobre as causas do acidente com o voo da *Air France*, com 228 pessoas a bordo, está "sem nada" concreto. Disse mais: que talvez nunca sejam encontradas as caixas-pretas de dados e voz do avião. Os investigadores confirmaram que houve uma mensagem indicando defeito no leme do Airbus-330 que desapareceu no domingo passado, mas disse que não é possível afirmar que a peça tenha quebrado de forma a contribuir com a tragédia. [...] Nenhum acidente aéreo acontece por apenas um motivo, salvo em exceções como atentados. Mas o fato é que uma avaria no leme, seja ela real ou virtual, dispara uma série de degradações dos sistemas de voo (FSP, 07/06/2009).

*Plus de deux semaines après l'accident du vol AF447 au large du Brésil, le Bureau d'enquêtes et d'analyses (BEA), chargé de l'enquête côté français, a estimé, mercredi 17 juin, qu'il s'approchait "du but" pour "comprendre" les causes du crash de l'Airbus A330. "Compte tenu de tout le travail qui a été fait et de tout ce*

*qu'on a, je pense qu'on se rapproche peut-être effectivement un peu", a confié Paul-Louis Arslanian, directeur du BEA, lors d'une conférence de presse. "Le maximum est fait pour récupérer que ce soient les enregistreurs ou les corps et on ne peut pas dire aujourd'hui ce qui sera réussi", a-t-il poursuivi. Autrement dit, les boîtes noires, qui pourraient grandement faire avancer l'enquête, sont toujours introuvables. Elles doivent encore émettre pendant une quinzaine de jours. Autre constat du BEA, l'impossibilité de récupérer "entièrement" l'avion ou encore la totalité des deux cent vingt-huit corps des victimes (LM, 17/06/2009).<sup>78</sup>*

#### 4.1.4.3 Contextualização do acontecimento

<b>Categoria Inicial</b>	<b>Ideia Principal</b>	<b>Categoria Intermediária</b>
Campos problemáticos	Relatos sobre situações de medo durante viagens aéreas, informações e resgate histórico de outros acidentes no setor da aviação civil e também o detalhamento de situações vividas pelas demais companhias aéreas.	Contextualização do acontecimento
Situações de confronto	Informações publicadas que colocam em conflito focos de interesse. Isto é, em meio à situação de crise a mídia promove situações de confronto entre a AF e a Airbus ou entre a AF e o Sindicato dos Pilotos.	
Discurso didático da mídia	Informações e explicações detalhadas sobre o funcionamento de uma aeronave, a função de determinadas peças, sua importância para o controle do avião, assim como as diferenças culturais entre Brasil e França e as maneiras de manifestar a dor.	

**QUADRO 4** - Processo de derivação da categoria intermediária “Contextualização do Acontecimento”

Se forem retomados os conceitos trazidos pelos autores que se propõem a definir o que é o acontecimento, depara-se com diversos entendimentos que enfatizam a presença do elemento surpresa em uma normalidade cotidiana e que a partir de sua ocorrência assume graus distintos de visibilidade e de atenção de um determinado público (RODRIGUES, 1999; CHARAUDEAU, 2006; QUERÉ, 2005; SODRÉ, 2009; TRAQUINA, 2008). De acordo com

<sup>78</sup> Tradução livre da autora para: “Mais de duas semanas após o acidente AF447 ao longo do Brasil, o Escritório de Investigações e Análises (BEA), o lado francês da investigação, disse, quarta-feira, 17 de junho está se aproximando do ‘propósito’ para ‘entender’ as causas do acidente do Airbus A330. ‘Devido a todo o trabalho que foi feito e tudo o que temos, penso que realmente falta pouco’, disse Paul-Louis Arslanian, diretor do BEA, em uma conferência de imprensa. ‘O máximo está sendo feito para recuperar os gravadores do voo e os corpos e não posso tirar conclusões ainda’, disse ele. Em outras palavras, as caixas-pretas, o que poderia contribuir significativamente para a investigação, ainda não foram encontradas. Outra constatação do BEA foi a impossibilidade de se recuperar ‘completamente’ o avião ou de todos os 228 corpos das vítimas. Ninguém pode dizer o que aconteceu” (LE MONDE, 17/06/2009).

Babo-Lança (2008), a sucessão de um acontecimento gera um clima de instabilidade, constringimentos e acaba por despertar a necessidade de algo a ser explicado.

No caso analisado, inicialmente se tem contato com o desaparecimento do AF 447 e com o decorrer dos dias se inicia o recolhimento dos primeiros destroços. Nesse contexto são muitas as perguntas: o que causou a queda do voo? Por que a tripulação não pediu socorro? Quais eram as condições da aeronave? Existia algum problema técnico conhecido pela *Air France*? A companhia aérea sabe de algo a mais do que está divulgando? O que é afinal uma sonda *pitot*? Por que franceses e brasileiros se manifestam de forma distinta? Qual o motivo que leva a AF a se manifestar apenas através de seus *releases*?

Essas são somente algumas das questões que surgem concomitantemente ao desenrolar do acontecimento; e é buscando responder a essas e outras perguntas que o campo jornalístico elabora seus relatos de forma a contextualizar o evento recém-ocorrido. Em outras palavras, essa contextualização seria como inserir o acontecimento em um quadro de significados inteligíveis ao público. Hall et al. (1999) argumenta que

este processo – a identificação e a contextualização – é um dos mais importantes, através do qual os acontecimentos são «tornados significativos» pelos *media*. Um acontecimento só «faz sentido» se se puder colocar num âmbito de conhecidas identificações sociais e culturais. Se os jornalistas não dispusessem - mesmo de forma rotineira – de tais «mapas» culturais do mundo social, não poderiam «dar sentido» aos acontecimentos invulgares, inesperados e imprevisíveis que constituem o conteúdo básico do que é «noticiável» (p. 226).

Queré (2005), Babo-Lança (2008) e Rebelo (2005) lembram que o acontecimento leva o jornalismo a uma dualidade temporal, ou seja, um desdobramento entre passado e futuro. Por isso, Rebelo (2005) diz que a partir dessa dualidade o acontecimento é simultaneamente “explicável e explicativo. Explicável através da produção das narrativas. Explicativo pelo poder que transporta, como revelador daquilo que transforma, nas coisas e nas pessoas” (REBELO, 2005, p. 56).

Segundo Queré (2005), a publicação noticiosa também colabora na explicitação de campos problemáticos de uma sociedade. Nesse caso, pode-se citar as matérias que resgatam um histórico de acidentes, o que, por sua vez, pode suscitar antigos questionamentos, provocando uma mobilização na sociedade para a busca de sua solução. É a construção de um acontecimento a partir de uma nova ocorrência, mas que congrega antigas questões e faz com que o conflito emergente seja assumido como um problema pela própria sociedade em seu conjunto. Assim, a notícia suscitará debates contraditórios e de difícil consenso, mas que objetivam uma ação pública para a sua resolução (REBELO, 2005). Portanto, percebe-se que

a categoria intermediária de contextualização do acontecimento tem origem a partir do agrupamento das rubricas iniciais sobre os campos problemáticos – relacionados à dualidade temporal –, o discurso didático da mídia – produção de narrativas inteligíveis ao grande público – e as situações de confronto – que emergem a partir do poder do acontecimento de transformar coisas e pessoas ou até de afetar.

Charaudeau (2006) auxilia a descrever essa categoria quando lembra a dupla visada à qual o campo dos *media* está submetido. Presencia-se, portanto, uma articulação entre a visada da captação e a da informação; sendo assim, para realizá-la a instância midiática efetiva algumas atividades, em que a primeira é o relato/narração dos fatos no mundo e a segunda é a explicação desses mesmos fatos, como forma de esclarecer ao receptor as causas e consequências do ocorrido. Dessa forma, os parágrafos seguintes ilustram essa categoria:

Por contrariar as estatísticas sobre acidentes aéreos, o voo da Air France que desapareceu vai deixar as viagens mais tensas [...]. O problema no Airbus ocorreu quando a aeronave estava em pleno voo, situação em que é rara a ocorrência de quedas (cerca de 6% dos acidentes). Os momentos mais perigosos são a aterrissagem e a decolagem. O acidente revela a vulnerabilidade que existe, mesmo em pleno voo, mas que só aparece quando há acidentes [...] (FSP, 02/06/2009).

*La disparition, lundi 1<sup>er</sup> juin, au large du Brésil d'un Airbus A330 d'Air France reliant Rio de Janeiro à Paris-Roissy avec 228 personnes à bord, pourrait aboutir à l'une des catastrophes aériennes les plus meurtrières de ces trente dernières années. [...]25 juil 2000: Un Concorde d'Air France prend feu au décollage à Roissy et s'écrase à Gonesse (Val-d'Oise), faisant 113 morts. 12 nov 2001: Un Airbus A300 d'American Airlines s'écrase après son décollage sur le quartier du Queens à New York, faisant 265 morts. 25 mai 2002: Un Boeing 747-200 de la compagnie taïwanaise China Airlines s'abîme en mer. Bilan: 225 morts. 19 fév 2003: Un avion militaire iranien Iliouchine s'écrase dans le sud-est de l'Iran, tuant 275 personnes dont de nombreux Gardiens de la révolution. 18 juil 2007: un Airbus A320 de la compagnie brésilienne TAM s'écrase contre un bâtiment de l'aéroport Congonhas à Sao Paulo, faisant 200 morts (LM, 02/06/2009).<sup>79</sup>*

A maioria das famílias envolvidas nos três principais acidentes da aviação civil brasileira ainda vive nos tribunais do Brasil e dos Estados Unidos a busca de indenizações pelos danos sofridos e pela punição dos responsáveis pelas tragédias aéreas. São ao menos 195 famílias dos acidentes com o Fokker-100 da TAM (99 vítimas), em 1996, com o Airbus da Gol do voo 1907 (154 mortos), em 2006, e com o Airbus-A320 da TAM do voo 3054, em 2007 (199 vítimas). Ontem, após a notícia do desaparecimento do Airbus da Air France, representantes dessas famílias diziam esperar pelo milagre - que todos pudessem estar vivos. O acidente, além da perda

<sup>79</sup> Tradução livre da autora para: “O desaparecimento do Airbus A330 da Air France nesta segunda-feira, dia 01 de junho, que partiu do RJ para Paris com 228 pessoas a bordo, pode tornar-se um dos maiores desastres aéreos dos últimos 30 anos. [...]25 de julho de 2000: Um Concorde da Air France pegou fogo na decolagem e caiu em Roissy Gonesse (Val-d'Oise), transportando 113 pessoas. 12 nov 2001: Um Airbus A300 da American Airlines caiu depois de decolar no bairro de Queens, em Nova York, matando 265 pessoas. 25 maio de 2002: Um Boeing 747-200 da companhia taiwanesa China Airlines caiu no mar Saldo: 225 mortes. 19 de fevereiro de 2003: Um avião militar iraniano Ilyushin caiu no sudeste do Irã, matando 275 pessoas, incluindo muitos da Guarda Revolucionária. 18 de julho de 2007: Um Airbus A320 da empresa aérea brasileira TAM colidiu contra um edifício no aeroporto de Congonhas, em São Paulo, matando 200 pessoas (LE MONDE, 02/06/2009).

irreparável, significaria para os familiares das vítimas entrar no "calvário" de percorrer os tribunais. Só do maior acidente, o de Congonhas, há quase dois anos, são 105 famílias nos EUA e outras 10 no Brasil, segundo o vice-presidente da associação das famílias de vítimas, Archelau de Arruda Xavier, 56. [...] Nos EUA, são processadas a Airbus e as empresas responsáveis pelas turbinas do avião e pela manutenção do aparelho. A TAM também figura, mas em menor parte, diz a associação. Segundo a entidade, boa parte das famílias fez acordo com a empresa com a ajuda de uma Câmara criada em São Paulo por Ministério Público, Defensoria Pública e Procon. **Punição** - Além de indenizações milionárias como forma de punir os culpados, as famílias dizem tentar nos EUA a efetiva punição dos responsáveis. "Não quero acordo. Tanto que me ofereceram US\$ 10 milhões e não aceitei. Mataram meu marido. Não vou vender minha dignidade por dinheiro nenhum. Quero vê-los na cadeia", disse Rosane Gutjahr - ela perdeu o marido no voo 1907 da Gol, que caiu ao ser atingido por um jato Legacy. Morreram 154 pessoas no acidente, ocorrido em setembro de 2006 em Mato Grosso (FSP, 02/06/2009).

Em busca dos destroços do Airbus, as autoridades brasileiras e francesas adotam posições distintas. Enquanto do lado brasileiro as declarações são abundantes, do lado francês os responsáveis pela investigação adotam um tom cauteloso. Desde a constatação do desaparecimento do voo, a Air France, a Airbus, fabricante do avião, e o BEA (escritório de investigação e análise) emitiram comunicados sucintos. Durante as entrevistas coletivas, a estratégia é a de enfatizar que, enquanto não houver algum dado concreto, os órgãos competentes não farão especulações sobre as prováveis causas do acidente (FSP, 06/06/2009).

*La direction d'Air France a réuni lundi 8 juin en soirée les syndicats de pilotes de la compagnie pour faire un point technique au cours duquel elle a "confirmé l'accélération du programme de remplacement des sondes "Pitot" permettant de contrôler la vitesse des avions sur ses long-courriers A330 et A340, explique au Monde François Hamant, commandant de bord chez Air France et vice-président du syndicat de pilotes Alter. "La direction nous a indiqué qu'une quinzaine d'avions a déjà été équipée d'au moins deux sondes modifiées, l'objectif étant que toute la flotte soit équipée de trois sondes modifiées d'ici à fin juin", poursuit M. Hamant (LM, 09/06/2009).<sup>80</sup>*

Cada avião tem três dessas peças, chamadas *pitots*. São tubos instalados na dianteira do avião, que medem a velocidade do vento e enviam os dados para outros sistemas. Uma das mensagens automáticas enviadas pelo Airbus em seus minutos finais indica problemas na medição dos pitots, dentro da sequência de panes que o aparelho acusou. Uma das hipóteses é que, com isso, o computador do avião tenha interpretado dados errados e induzido os pilotos a fazer manobras inadequadas (FSP, 09/06/2009).

---

<sup>80</sup> Tradução livre da autora para: "A direção da Air France se reuniu na noite de segunda - feira 8 junho com os sindicatos dos pilotos da companhia para fazer algumas considerações técnicas confirmou seu acelerado programa de substituição das sondas pitot em seus A330/A340, disse ao Le Monde Hamant Francis, comandante da Air France e vice-presidente do sindicato de pilotos Alter. "A administração disse-nos que quinze já tinham sido equipado com pelo menos duas sondas novas, o objetivo é que toda a frota esteja equipada com três sensores novos a partir do final de Junho (LM, 09/06/2009).

## 4.1.4.4 Estratégias-padrão

Categorias Iniciais	Ideia Principal	Categoria Intermediária
Condolências e acolhida	Essa categoria refere-se à estrutura física colocada à disposição dos familiares das vítimas tanto em relação aos hotéis quanto às células de crise instaladas nos aeroportos do Rio de Janeiro e de Paris. Também compreende informações sobre a solidariedade prestada por autoridades da AF.	Estratégias-padrão
Serviço de informações	A disponibilidade de telefones para contato e informações gerais no Brasil e na França e demais países. A AF também disponibilizou linhas telefônicas exclusivas para o atendimento às famílias em seu próprio idioma.	
Auxílio médico e psicológico	Além da disponibilidade de hotéis para a hospedagem dos familiares das vítimas, a AF complementou seu serviço de acolhida com a participação de médicos e psicólogos trabalhando no suporte às famílias.	
Interface organização e mídia	Mensagens com orientações à imprensa, agendamento de entrevista coletiva, informe sobre encerramento da célula de crise no aeroporto do Rio de Janeiro, bem como pedidos de respeito ao luto dos familiares.	

**QUADRO 5** - Processo de derivação da categoria intermediária “Estratégias Padrão”

Entende-se como estratégias-padrão (MINTZBERG et al., 2006) o agrupamento das categorias iniciais: condolências e acolhida, interface organização e mídia, serviço de informações e auxílio médico e psicológico. Sabe-se que toda situação de crise exige um gerenciamento dos desdobramentos que este fato provoca. Dessa maneira, pode-se dizer que logo após o desvelar do evento crítico, a organização necessita se posicionar frente ao ocorrido e tomar algumas medidas práticas, que visam atender às necessidades iniciais de seus públicos.

Nessa categoria intermediária é retomada a ideia de Millar e Heath (2004), sobre as duas dimensões de uma crise. Aqui mencionamos a dimensão técnica e de gestão, ou seja, às

práticas adotadas na eclosão da crise, mas que podem ser planejadas e previstas antecipadamente. Assim, o entendimento da dimensão técnica de uma crise vem ao encontro da noção de estratégia-padrão proposta por Minzberg et al. (2006), isto é, a organização, compreendendo o caráter imprevisível das crises, elabora seu plano de gestão antecipadamente e aí prevê diversificadas medidas a serem adotadas em uma situação adversa. Por esse motivo é que as ações colocadas em prática pela *Air France* se apresentam aqui como estratégias-padrão, já que elas são planejadas, se esperando da organização essas atitudes. Tais medidas fazem parte de um padrão de gestão de crise, o que alerta para o fato de que sua ausência seria sentida pelos públicos, provocando danos aos relacionamentos organizacionais e, também, seria repetidamente explorada pela mídia. Os trechos abaixo exemplificam essa categoria:

Números *toll free* disponíveis para atendimento às famílias: para todo o Brasil: 0800 881 2020. Para a França: 0800 800 812. Para outros países: + 33 1 57 02 10 55 (AF, 02/06/2009).

Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para estes números, reservados às famílias. As informações atualizadas estão disponíveis no site <http://corporate.airfrance.com>. Observação especial: a *Air France* pede aos jornalistas, sobretudo da mídia televisiva, de prestarem seu respeito e apoio às famílias instaladas no hotel no Rio de Janeiro, preservando sua privacidade neste momento de profundo pesar (AF, EDELMAN, 03/06/2009).

As equipes da *Air France* foram mobilizadas desde o primeiro dia, a fim de responder à dor das famílias enlutadas: a empresa utilizou todos os meios técnicos e humanos possíveis para acompanhar os familiares, ela tem também consciência das dificuldades que podem surgir em determinados casos em particular. Os dispositivos acionados foram os seguintes:

Disponibilização de um número *toll free* para receber e tratar as chamadas 24 horas por dia. Este número funcionou até que tivesse sido feito contato com todas as famílias. As famílias que assim o desejaram foram acolhidas e hospedadas em diferentes hotéis de *Roissy* e do Rio de Janeiro, com todas as despesas pagas pela companhia. Um centro de informações telefônicas foi criado para atendimento exclusivo às famílias. Cada família dispõe de um número especial conforme o idioma falado. O centro lhes fornece todas as informações necessárias, incluindo aquelas sobre os aspectos jurídicos, os seguros, o acompanhamento médico-psicológico, etc. Ele organiza suas viagens e hospedagens. Neste caso, até esta data foram feitos entre 1 e 10 contatos referentes a cada passageiro. A fim de completar a ação do centro de informações, foi constituído um grupo permanente com o objetivo de garantir, em longo prazo, a assistência aos familiares. Este grupo reúne as competências necessárias em todas as áreas envolvidas. No Brasil, foi montada uma estrutura local específica. Nos outros países do mundo onde a *Air France-KLM* está presente, um correspondente foi designado como contato local (AF, 15/06/2009).

## 4.1.4.5 Estratégias como Posição

Categorias Iniciais	Ideia Principal	Categoria Intermediária
<p>Programa de Voluntariado AF</p> <p>Estratégias organizacionais</p>	<p>Informações sobre o papel dos voluntários que trabalham na assistência e acolhida dos familiares das vítimas nos hotéis e nas células de crise. É destacado o número de pessoas, o porquê deste programa, bem como o treinamento ofertado.</p> <p>Esclarecimentos sobre as sondas <i>pitot</i>, informações sobre o programa de trocas dessas sondas, iniciativas da AF em buscar respostas com a fabricante da aeronave, mudança do nº do voo, homenagens religiosas, entre outras estratégias.</p>	<p>Estratégias como Posição</p>

**QUADRO 6** - Processo de derivação da categoria intermediária “Estratégias como Posição”

“Estratégias como posição” é uma categoria intermediária que se origina a partir das rubricas iniciais: Programa de Voluntariado AF e Estratégias Organizacionais. Entende-se que essa categorização prevê a ação organizacional que vislumbra uma posição no mercado em que atua. No caso das crises organizacionais, as estratégias como posição (MINTZBERG et al., 2006) podem ser entendidas como todos aqueles esforços que buscam atuar na percepção da crise pelos públicos organizacionais. A partir da elucidação e constante divulgação do Programa de Voluntariado *Air France*, além das imediatas medidas de segurança tomadas e homenagens religiosas realizadas, troca do número do voo entre outras situações, a companhia aérea promove um outro significado para os desdobramentos da tragédia ocorrida.

Nesse sentido, os dizeres de Mintzberg et al. (2006) sobre a estratégia como posição são facilmente identificados quando se observa que a AF adota ações que visam posicioná-la no ambiente de crise. Ao contrário da estratégia padrão, quando já se espera que a organização tome determinadas medidas, as estratégias como posição vêm não só a atender, mas também superar as expectativas dos públicos organizacionais.

O que se quer dizer é que as estratégias organizacionais podem não visar, ao menos diretamente, a mídia, mas 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). Em um contexto adverso, somadas às estratégias de gestão da crise, atingem seus objetivos quando se convertem em espaços midiáticos em que a organização figura como um

ator social ético e responsável, o qual toma atitudes não só esperadas, mas vai além. Endossa suas manifestações com a presença de autoridades políticas, acelera o programa de troca de equipamentos duvidosos, coloca em ação um programa de assistência com a participação de voluntários e, ainda, divulga informações gerais sobre a empresa, suas parcerias e condição socioeconômica, por exemplo.

Segundo Mitroff (2001), essa é uma forma de mostrar a capacidade de *business continuity*, ou seja, a capacidade de dar continuidade aos negócios, apesar da tragédia. Talvez se possa dizer que o fato de a AF disponibilizar essas diversas informações para a mídia ou qualquer outro público também se apresenta como uma ação estratégica justamente para demonstrar uma espécie de resiliência organizacional. Os parágrafos abaixo ilustram essa categoria:

Chega ao Rio de Janeiro mais uma equipe da *Air France* de ajuda às famílias das vítimas. Além de toda a equipe destacada no Brasil, de profissionais de saúde e voluntários, um novo time de cerca de 20 voluntários, dois médicos e uma enfermeira vieram de Paris para prestar assistência aos familiares das vítimas, chegando hoje de manhã pelo voo AF 442 no Rio de Janeiro (AF, 02/06/2009).

A *Air France* disse não ter autorização legal para divulgar a lista com os nomes dos passageiros do voo AF 447. Só autoridades federais, na França ou no Brasil, poderiam fazê-lo, segundo a companhia. A empresa disse ainda que consolidava informações sobre os familiares de todos os desaparecidos. Para os interessados em saber detalhes, a empresa colocou à disposição um número de telefone (0800 881 2020). Dos 216 passageiros, 146 estavam em voos de conexão. No total, eram 32 nacionalidades. [...] A regra de confidencialidade também vale para os funcionários da companhia aérea. A *Air France* informou apenas as nacionalidades e os perfis profissionais da tripulação (FSP, 03/06/2009).

Com um disputado culto multirreligioso que reuniu milhares de pessoas na catedral de Notre-Dame, em Paris, a França homenageou de forma emotiva e com alta representação política as vítimas do voo 447. Por cerca de uma hora, a agitação em torno de uma das principais atrações turísticas de Paris foi trocada ontem por um tom solene, enquanto parentes e amigos de passageiros, autoridades e centenas de funcionários da *Air France* davam adeus aos ocupantes do voo. Os organizadores calcularam que cerca de 4.000 pessoas acompanharam a cerimônia, dentro e fora da catedral. Entre os presentes ao culto estavam o presidente da França, Nicolas Sarkozy, a primeira-dama, Carla Bruni, e o ex-presidente Jacques Chirac. Diante do público que lotou a catedral, 228 velas foram acesas, lembrando as pessoas a bordo. [...] Funcionários da empresa foram em massa ao culto. De uniforme, não conseguiam disfarçar o choque. "Perdi duas grandes amigas", chorava a comissária Charlésia Abderrcheman (FSP, 04/06/2009).

Na sexta, a *Air France* mandou um comunicado aos pilotos, informando que os sensores de velocidade seriam substituídos. Ontem, disse que esse programa de substituição já havia sido iniciado em abril, mas que decidiu acelerá-lo, sem fazer ligação com as causas do acidente. A companhia afirmou que, desde 2008, quando notou problemas com os sensores, pediu uma solução à Airbus (FSP, 07/06/2009).

*Le Bureau d'enquêtes et d'analyses (BEA), chargé de l'enquête de sécurité sur le vol AF447, a relevé "une incohérence des vitesses mesurées" par ces sondes, sans pouvoir l'expliquer ni la lier à des pannes de systèmes également détectées. Le*

*lendemain, Air France avait annoncé dans un communiqué avoir observé à partir de mai 2008 "des incidents de pertes d'informations anémométriques en vol en croisière sur A340 et A330". Ces incidents avaient amené la compagnie à accélérer son programme de remplacement des Pitot à partir du 27 avril, "sans préjuger d'un lien" avec l'accident du vol AF447 (LM, 09/06/2009).<sup>81</sup>*

#### 4.1.5 Descrição das categorias finais

A partir da descrição das categorias intermediárias, esse é o momento de se realizar um novo reagrupamento das rubricas a fim de se chegar a temas mais amplos e menos numerosos. O objetivo desse afinamento é possibilitar uma melhor interpretação dos dados, dando-lhes um tratamento à luz do referencial teórico adotado nessa dissertação. Sendo assim, têm-se as seguintes categorias finais: a Gestão da Crise AF 447 e a Notícia.

##### 4.1.5.1 Gestão da Crise AF 447

<b>Categoria Intermediária</b>	<b>Ideia Principal</b>	<b>Categoria Final</b>
Estratégias-padrão	O detalhamento sobre o serviço de informações, a estrutura física de acolhida, assim como as manifestações de condolências prestadas pela AF e a dinâmica de auxílio médico e psicológico aos familiares das vítimas. Também incluem-se aqui mensagens para a mídia como parte da ideia principal dessa categoria.	Gestão da Crise AF 447
Estratégias como Posição	Explicações sobre o Programa de Voluntariado AF, quem são seus componentes, quantos são, o tipo de treinamento recebido, assim como o objetivo desse programa são informações que fazem parte dessa categoria. Além disso, também a compõem o detalhamento sobre as medidas de segurança adotadas pela empresa e demais ações para tornar a percepção da crise menos negativa.	

**QUADRO 7** - Processo de derivação da categoria final "Gestão da Crise AF 447"

Compõem essa categoria final as rubricas intermediárias relativas às estratégias-padrão e às estratégias como posição. Tendo como base as discussões trazidas no capítulo três

<sup>81</sup> Tradução livre da autora para: "O Escritório de Investigações e Análises (BEA), responsável pela investigação de segurança do AF 447, observou 'uma incoerência de velocidades medidas' por esses sensores, mas não pode explicar a ligação com as falhas no sistema também detectadas. No dia seguinte, a *Air France* anunciou em comunicado que havia observado desde Maio de 2008 'incidentes de perda de informação anemômetro em voo de cruzeiro no A340 e A330. Estes incidentes levaram a empresa a acelerar o seu programa de substituição de pitot iniciando em 27 de abril, sem ligação com o acidente do voo AF 447'" (*LE MONDE*, 09/06/2009).

desse estudo, entende-se que a situação enfrentada pela *Air France* caracterizou-se como uma crise organizacional (ARGENTI, 2006). Essa afirmação se dá a partir da observação de que esta foi uma situação adversa que extrapolou os muros organizacionais, constituiu-se em pauta midiática e provocando danos e prejuízos aos seus públicos. As categorias intermediárias que dão origem à rubrica final Gestão da Crise AF 447 também colaboram para essa constatação, já que nessa situação se torna possível identificar através dos *releases* e das notícias publicadas a confirmação de uma situação adversa e sua evolução.

Os autores Coombs (2007), Ulmer et al. (2007), Mitroff (2001), Caponigro (2000) e Forni (2008) afirmam que para melhor enfrentar uma situação adversa as organizações necessitam colocar em prática um plano de gestão de crise. Ou seja, nesse plano, estão previstas todas as medidas práticas que visam diminuir as repercussões negativas do fato, bem como sua duração.

A partir da referência de Mintzberg et al. (2006), pode-se compreender essas medidas como estratégias-padrão, isto é, em situações de crise essas providências são comportamentos esperados da organização-foco do ocorrido. Nesse sentido, tem-se que “a partir dos estudos de uma grande variedade de crise, uma das constatações mais importantes é que existe um método, ou um padrão geral para gerenciar crises maiores” (MITROFF, 2001, p. 29)<sup>82</sup>.

Coombs (2007) expõe que uma crise é um evento imprevisível, mas não inesperado. O histórico de vida de uma organização passa, na maioria dos casos, pela experiência de uma ou outra situação adversa. Sendo assim, torna-se a cada dia mais importante o conhecimento competente para promover uma verdadeira Gestão de Crise.

A gestão de crise representa uma lista de fatores planejados para combater as crises e diminuir os danos provocados. Entendida de outra forma, sua gestão busca prevenir ou diminuir as implicações negativas e assim proteger a organização, seus públicos estratégicos e a indústria de possíveis prejuízos. [...] A partir desta questão a gestão de crises prevê quatro fases interrelacionadas: (1) prevenção, (2) preparação, (3) resposta e (4) revisão (COOMBS, 2007, p. 5).<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Tradução livre da autora a partir de: “One of the most important findings from studying a large number and a variety of different crises is that there is a method, or a general framework, for managing major crises” (MITROFF, 2001, p. 29).

<sup>83</sup> Tradução livre da autora a partir de: “Crisis management represents a set of factors designed to combat crises and lessen the actual damage inflicted. Put another way, crisis management seeks to prevent or lessen the negative outcomes of a crisis and thereby protect the organization, stakeholders, and industry from harm. [...] Drawing from that base, crisis management is a set of four interrelated factors: (1) prevention, (2) preparation, (3) response, and (4) revision (COOMBS, 2007, p. 5).

Visando mitigar os danos provocados por uma crise, a organização internamente já estará trabalhando nas fases de prevenção e preparação. Essas fases correspondem ao levantamento dos riscos iminentes, assim como a elaboração do plano de gestão dessa situação. Nesse planejamento estarão contidas algumas diretrizes práticas passíveis de elaboração antecipada, e, aqui, referem-se às categorias iniciais: a estrutura de acolhida e de informações, auxílio médico e psicológico, demais estratégias organizacionais, além do programa de voluntariado. Tomando como ponto de partida os *releases AF* em interface com a mídia, reflete-se sobre a gestão da crise a partir da fase de resposta.

Elementos de confiança como dedicação, atenção e comprometimento com a dor humana são sempre percebidos de forma positiva. Outra forma que a *Air France* utilizou para obter credibilidade e que foi relatada pelos jornais, *FSP* e *LM*, foi utilizar o endosso de terceiros, com reconhecida credibilidade pública, como foi o caso das manifestações do Presidente Sarkozy na França e de Lula no Brasil.

Sabe-se que em um momento de crise são muitas as manifestações, informações ambíguas e até desconexas. Assim, é de grande importância que a organização envolvida em uma crise tome como uma de suas primeiras medidas a adoção de um serviço de informações ágil, objetivo e que disponha de pessoas capacitadas para tal. Portanto, observa-se que a etapa de resposta da AF está representada pela interface com a mídia e por suas demais estratégias colocadas em prática, que, por sua vez, também comunicam algo e carregam uma mensagem. Os seguintes trechos melhor ilustram essa categoria:

*Air France* confirma as nacionalidades dos passageiros que se encontravam a bordo do voo AF 447 do dia 31 de maio 2009, desaparecido entre o Rio de Janeiro e Paris-*Charles de Gaulle*. Esta lista foi constituída tendo como base informações fornecidas por autoridades brasileiras. 1 Sul-africano, 26 Alemães, 2 Norte-americanos, 1 Argentino, 1 Austríaco, 1 Belga, 58 Brasileiros, 5 Britânicos, 1 Canadense, 9 Chineses, 1 Croata, 1 Dinamarquês, 2 Espanhóis, 1 Estoniano, 61 Franceses, 1 Gambiano, 4 Húngaros, 3 Irlandeses, 1 Islandês, 9 Italianos, 5 Libaneses, 2 Marroquinos, 1 Holandês, 3 Noruegueses, 1 Filipino, 2 Poloneses, 1 Romeno, 1 Russo, 3 Eslovacos, 1 Sueco, 6 Suíços e 1 Turco. A Air France dirige suas sinceras condolências às famílias e aos parentes dos passageiros e membros da tripulação. A Air France está concentrando todos os seus esforços em dar suporte às famílias e parentes: uma assistência psicológica foi instalada no aeroporto de Paris *Charles de Gaulle 2* e no aeroporto do Rio de Janeiro. Ela é composta de médicos e psicólogos, assim como voluntários da empresa, especialmente treinados para estas situações. A empresa também colocou à disposição um número de telefone toll free especial de atendimento às famílias dos passageiros. Ela informa, conforme solicitação, de uma eventual presença a bordo de um familiar. Números de telefone reservados às famílias 0800 881 2020 para o Brasil, 0800 800 812 para a França, e 33 1 57 02 10 55 para outros países. *Air France* comunicará outras informações assim que elas estiverem disponíveis. NB: Solicitamos aos jornalistas que NÃO liguem para este número, reservado às famílias (AF, 01/06/2009).

A *Air France* informa que a partir de domingo, 7 de junho de 2009, o voo AF 447, entre os aeroportos Galeão (Rio de Janeiro) e *Charles de Gaulle* (Paris), receberá a numeração AF 445. O voo AF 444 entre Paris e Rio de Janeiro mantém a numeração (AF, 05/06/2009).

Devido às dúvidas na imprensa em relação às sondas “*Pitot*” (sonda “*Pitot*” é o instrumento que permite medir a velocidade aerodinâmica da aeronave) a *Air France* esclarece: 1) Os defeitos de funcionamento das sondas *Pitot* do A320 levaram o fabricante a editar em setembro de 2007 uma recomendação de troca das sondas. Esta recomendação também se aplica aos aviões de longo-curso que utilizam as mesmas sondas e sobre os quais foi observado um número irrelevante de incidentes do mesmo tipo. Vale lembrar que uma recomendação do fabricante dá ao operador a liberdade de aplicar a troca totalmente, parcialmente ou não trocar. Por outro lado, quando envolve a segurança, o fabricante, em conjunto com as autoridades, emite um boletim obrigatório (*mandatory service bulletin*) reforçado por uma “instrução de navegabilidade” (*Airworthiness directive*). A recomendação de trocar as sondas é aplicada pela *Air France* nos A320 onde tais incidentes por ingestão de água a baixa altitude foram observados. Ela não foi aplicada nos A340/330 por não terem sido constatados tais incidentes. 2) A partir de maio de 2008, a *Air France* observa incidentes de perda de informações anemométricas em voo em velocidade de cruzeiro nos A340 e A330. Estes eventos são analisados com a *Airbus*, como decorrentes de fluxo de gelo nas sondas, com a pane desaparecendo em alguns minutos. Discussões com o fabricante foram então estabelecidas, por ocasião de reuniões técnicas. A *Air France* pede uma solução para reduzir ou eliminar a aparição destes incidentes. Em resposta, o fabricante indica que o modelo recomendado para o A320 não foi concebido para prevenir os incidentes ocorridos em velocidade de cruzeiro em alta altitude e relembra às tripulações os procedimentos operacionais já bastante conhecidos. No primeiro trimestre de 2009, os testes em laboratório mostraram que a nova sonda poderia trazer uma melhoria significativa ao problema de gelo em altas altitudes em relação à sonda anterior. Para confirmação final, a *Airbus* propõe uma experimentação em vôo, em situação real. Sem aguardar esta experimentação, a *Air France* decide trocar todas as sondas de sua frota A330/340 e este programa de troca é lançado em 27 de abril de 2009. Sem pressupor uma ligação com as causas do acidente, a *Air France* acelerou este programa de troca e relembrou as instruções em vigor emitidas pelo fabricante para fazer face à perda potencial das informações anemométricas (AF, 06/06/2009).

Entre as vítimas encontradas do voo AF 447, foram identificados dois membros da tripulação do voo: o comandante e um comissário de bordo. Pierre-Henri Gourgeon, diretor-geral da *Air France-KLM*, expressou, em nome da companhia, suas condolências às famílias (AF, 25/06/2009).

## 4.1.5.2 Notícia

Categorias Intermediárias	Ideia Principal	Categoria Final
Evento Crítico	Informações sobre o desaparecimento do voo e sua posterior constatação de queda, além das demais informações sobre os passageiros/vítimas, histórias de vida e motivos de viagem.	Notícia
Referente ao real	Possíveis explicações para o ocorrido, opinião de especialistas e especulações, informações sobre as investigações e as fontes de informação jornalística.	
Contextualização do acontecimento	O surgimento de campos problemáticos, o discurso didático da mídia explicitando o que são as sondas <i>pitot</i> , o porquê das diferentes reações entre brasileiros e franceses, assim como as situações de confronto (AF X <i>Airbus</i> ou AF X Sindicatos dos Pilotos).	

**QUADRO 8** - Processo de derivação da categoria final “Notícia”

A categoria final Notícia tem origem a partir do agrupamento das rubricas intermediárias evento crítico, referente ao real e contextualização do acontecimento. Alsina (1989) já dizia que a notícia é o produto final de um longo e complexo processo de construção do acontecimento. Nesse sentido, observa-se que o esforço de síntese e afluência realizado desde as categorias iniciais até essa rubrica final mostra a construção do acontecimento jornalístico transformado no produto midiático do qual o autor fala.

O trabalho jornalístico parte de um real-histórico determinado, em que aqui se tem as categorias iniciais do fato, suas explicações e as manifestações de todos aqueles atores que também se inserem na ação de construir o acontecimento. É como Hall et al. (1999) afirmam:

Os *media* não relatam simplesmente e de uma forma transparente os acontecimentos que são só por si «naturalmente» noticiáveis. «As notícias» são o produto final de um processo complexo que se inicia numa escolha e seleção sistemática de acontecimentos e tópicos de acordo com um conjunto de categorias socialmente construídas (p. 224).

Ainda nesse sentido, Sodré (2009) e Mouillaud (2002) são autores que lembram que a produção das notícias não é algo que se efetua de forma isolada no campo jornalístico. Ao contrário, ela se dá em um constante movimento de intertextualidade, ou seja, de informações que remetem a outras informações e, dessa forma, em sua trajetória incluem atores extramidiáticos que também colaboram na produção noticiosa.

Como se sabe, o campo jornalístico não se encontra frente a frente ao caos do mundo; a ele já é entregue um real “domesticado”, nos dizeres de Mouillaud (2002), assim fica mais evidente o trabalho das fontes de informação jornalística. Justamente pela possibilidade de emergência de campos problemáticos, como no caso dos recorrentes problemas no setor de transporte aéreo brasileiro, é que esta relação entre mídia e demais campos sociais precisa ser algo cultivado e trabalhado independente da situação de crise. Pois são esses diversos campos sociais que serão buscados pela mídia, a fim de ouvir suas manifestações e compor suas notícias.

No contexto midiaticizado, os fatos adquirem grande projeção e visibilidade e, assim, a própria construção do acontecimento se acelera e sofre transformações. Portanto, compreende-se que nesse cenário se localiza um emaranhado de estratégias que se articulam visando mobilizar a mídia para também veicular as estratégias que esses próprios campos colocam em ação (TRAQUINA, 2004). O processo de construção do acontecimento resultando na publicação da notícia envolve uma série de medidas, como a apuração dos fatos, a seleção de informações de interesse, entrevistas, redação e, também, a edição do texto segundo normas de cada veículo (SODRÉ, 2009).

Assim, de acordo com as definições de Charaudeau (2006), pode-se dizer que o acontecimento bruto passa a ser um acontecimento relatado pela mídia. Nesta categoria, especificamente, observa-se que o evento crítico foi o ponto de partida que, apresentando características de interesse midiático, foi apropriado pelo campo jornalístico. A seguir, selecionaram-se certas informações, enfatizaram-se outras como as possíveis explicações para

o ocorrido, a emergência de campos problemáticos envolvendo o transporte aéreo e, ainda, inseriram-se nesse processo diversas fontes que colaboraram na constituição das notícias. Os parágrafos abaixo ilustram essa categoria final:

***Un avion d'Air France disparaît au large du Brésil***

*Un avion d'Air France, reliant Rio de Janeiro à Paris, a disparu au large des côtes brésiliennes, vers 4 heures du matin (heure de Paris) lundi 1er juin avec deux cent vingt-huit personnes à son bord.*

***La chronologie.*** *L'avion décolle dimanche soir de Rio de Janeiro à 19 h 30 heure locale (0 h 30 heure de Paris). Il est attendu à l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle à 11 h 15. Des contacts normaux ont été maintenus avec l'appareil jusqu'à 3 h 30 lundi matin (heure de Paris) avant que l'avion n'entre dans une zone "de fortes turbulences et d'orages" selon Air France. Le dernier message envoyé automatiquement par l'appareil pour signaler une panne électrique a été reçu à 4 h 14. L'avion a ensuite disparu des écrans radar. Peu après 9 heures, sans nouvelles de l'avion, Air France a décidé d'ouvrir une cellule de crise, jugeant la situation "très grave".*

***Les passagers.*** *228 personnes, passagers et membres de l'équipage, étaient à bord. Il est difficile de connaître précisément leur nationalité. Lundi soir, Air France a annoncé de nouveaux chiffres : 73 Français dont les douze membres d'équipage, 58 Brésiliens et 26 Allemands. En tout, trente-deux nationalités seraient touchées. Le directeur général d'Air France, Pierre-Henri Gourgeon, a expliqué que différents décomptes ont dû être établis jusqu'à présent en raison de plusieurs cas de passagers dont la double nationalité devait être vérifiée. Trois responsables de Michelin (deux Brésiliens et une Française) étaient dans l'avion.*

***Les causes.*** *On ignore pour l'instant les causes de cette disparition. L'hypothèse d'un détournement "est clairement écartée", a déclaré le ministre des transports français, Jean-Louis Borloo. Selon François Brousse, directeur de la communication d'Air France, l'appareil a vraisemblablement "été foudroyé". Mais certains experts doutent que la foudre soit l'unique cause de la disparition du vol Rio-Paris, comme Pierre Sparaco, spécialiste de l'aéronautique civile (écouter le son "Normalement, la foudre ne peut pas avoir de conséquences graves pour un avion"). L'appareil, un Airbus A 330, mis en service en 2005, avait été contrôlé le 16 avril sans qu'"aucune défaillance notable" ne soit détectée, selon la direction d'Air France.*

***Les recherches.*** *Des recherches ont immédiatement été engagées de part et d'autre de l'Atlantique, avec des avions de reconnaissance français, brésiliens et espagnol. Aucune trace de l'appareil n'avait été repérée lundi en début de soirée et aucune de ses trois balises de détresse n'avait émis de signal. "La catastrophe (...) s'est produite à mi-chemin entre les côtes brésiliennes et les côtes africaines et la zone concernée est cernée à quelques dizaines de milles nautiques près [un mille nautique équivaut à 1,85 km], a affirmé le directeur général d'Air France, Pierre-Henry Gourgeon. Il a aussi déclaré que "l'avion est équipé de balises Argos qui peuvent émettre plusieurs jours et permettre de le repérer". La France a par ailleurs demandé le concours des moyens satellitaires d'observation et d'écoute du Pentagone pour tenter de localiser l'appareil.*

***Les réactions.*** *Nicolas Sarkozy, qui est arrivé peu après 17 heures à la cellule de crise installée à l'aéroport de Roissy, a déclaré n'avoir "aucun élément précis sur ce qui s'est passé" à bord de l'Airbus A330. Il a ajouté que "les chances de retrouver des survivants [étaient] infimes". "C'est un accident tragique", a poursuivi le chef de l'Etat, qui a rencontré pendant une trentaine de minutes les familles des disparus "extrêmement dignes et courageuses". Dans l'après-midi, Air France a également adressé "ses sincères condoléances aux familles et aux proches des passagers et membres d'équipage qui se trouvaient à bord du vol AF 447".*

***Les proches.*** *A l'aéroport de Paris-Charles-de-Gaulle, un message était diffusé à l'attention des proches des passagers, leur demandant "de se présenter au comptoir à l'arrivée du terminal 2E". Une assistance psychologique y a été mise en*

*place (voir le portfolio sonore "Les familles sont prises en charge à Roissy"), tout comme à l'aéroport de Rio de Janeiro. Trois numéros d'urgence pour les familles ont été ouverts : un numéro vert pour la France (0 800 800 812) et un autre pour l'étranger (00 33 1 57 02 10 55) par Air France, et le 0 800 174 174 par le ministère des affaires étrangères (LM, 01/06/2009).*<sup>84</sup>

### **TRAGÉDIA NO ATLÂNTICO:**

#### **Avião da Air France que partiu do Rio no domingo à noite desaparece sobre o mar**

Um avião Airbus A330-200 da Air France que decolou do aeroporto Tom Jobim, no Rio, às 19h29 de domingo, com destino a Paris, desapareceu com 228 pessoas a bordo quando sobrevoava o oceano Atlântico.

Segundo a Air France, o último contato da aeronave, que operava o voo AF-447, ocorreu às 23h14, quando o avião enviou uma mensagem automática relatando uma pane elétrica. O piloto se comunicou com o Brasil pela última vez às

---

<sup>84</sup> Tradução livre da autora para: “**Um avião da Air France desaparece:** Um avião da Air France, saindo do Rio de Janeiro com destino a Paris, desapareceu ao longo da costa brasileira, em torno de 4 horas da manhã (hora de Paris), segunda-feira, 1º de junho, com duzentas e vinte e oito pessoas a bordo. **A cronologia.** O avião decola domingo à noite no Rio de Janeiro às 19h30min, hora local (00h30min, hora de Paris). Ele é esperado no aeroporto de Paris-Charles-de-Gaulle, às 11h15min. Contatos normais foram mantidos com o aparelho até as 03h30min da madrugada de segunda-feira (hora de Paris), antes que o avião entrasse numa zona “*de fortes turbulências e tempestades*”, de acordo com a Air France. A última mensagem enviada automaticamente pelo aparelho para assinalar uma pane elétrica, foi recebida às 04h14min. O avião desapareceu em seguida das telas do radar. Pouco depois das 9 horas, sem novidades sobre o avião, a Air France decidiu abrir uma célula de crise, julgando a situação “*muito grave*”. **Os passageiros.** 228 pessoas, passageiros e membros da equipe, estavam a bordo. É difícil conhecer precisamente suas nacionalidades. Segunda à noite, a Air France anunciou novas cifras : 73 franceses, entre os quais doze membros da equipe, 58 brasileiros e 26 alemães. Ao todo, trinta e duas nacionalidades seriam afetadas. O diretor geral da Air France Pierre-Henri Gourgeon, explicou que diferentes deduções tiveram de ter sido efetuadas até o momento, em razão de vários casos de passageiros cuja dupla nacionalidade deveria ter sido verificada. Três dirigentes da Michelin (dois brasileiros e uma francesa) estavam no avião. **As causas.** Ignora-se até o momento as causas deste desaparecimento. A hipótese de um desvio « *está claramente descartada* », declarou o Ministro dos Transportes da França Jean-Louis Borloo. De acordo com François Brousse, diretor de comunicação da Air France, o aparelho foi « *verdadeiramente fulminado* ». Mas alguns estudiosos duvidam que o raio seja a única causa do desaparecimento do voo Rio-Paris, como Pierre Sparaco, especialista da aeronáutica civil “Normalmente, o raio não pode ter consequências graves para um avião”. O aparelho, um Airbus A 330, posto em funcionamento em 2005, tinha sido revisado em 16 de abril sem que « *nenhuma falha considerável* » fosse detectada, de acordo com a direção da Air France (ler o comunicado da Air France). **As buscas.** Buscas foram imediatamente iniciadas de um lado a outro do Atlântico, com aviões de reconhecimento franceses, brasileiros e espanhóis. Nenhum traço do aparelho foi descoberto segunda-feira no início da noite e nenhuma de suas três balizas de localização de sinistros emitiram sinais. “*A catástrofe (...) foi produzida no meio do percurso entre a costa brasileira e a africana e a zona relacionada está cercada em algumas dezenas de milhas náuticas próximas*” “[uma milha náutica equivale a 1,85 km], afirmou o diretor geral da Air France, Pierre-Henry Gourgeon. Ele também declarou que « *o avião está equipado com balizas Argos que podem emitir sinais durante vários dias e permitir localizá-lo*”. A França tem, por outro lado, solicitado ajuda dos meios de observação por satélite e de escuta do Pentágono para tentar localizar o aparelho. **As reações.** Nicolas Sarkozy, que chegou um pouco depois das 17h a célula de crise instalada no aeroporto de Roissy, declarou não ter “*nenhum elemento preciso sobre o que se passou*” a bordo do Airbus A330. Ele acrescentou que “*as chances de encontrar sobreviventes [eram] ínfimas*”. “*É um acidente trágico*”, prosseguiu o chefe de Estado, que encontrou durante meia hora as famílias dos desaparecidos “*extremamente dignos e corajosos*”. Durante a tarde, a Air France dirigiu igualmente “*suas sinceras condolências às famílias e aos parentes dos passageiros e membros da equipe que se encontravam a bordo do voo AF 447*”. **Os parentes.** No aeroporto de Paris-Charles-de-Gaulle, uma mensagem foi distribuída aos parentes dos passageiros, solicitando-lhes “*de se apresentarem no balcão de chegada do terminal 2E*”. Uma assistência psicológica foi posta no local (ver o arquivo sonoro “As famílias a cargo do Roissy”), bem como no aeroporto do Rio de Janeiro. Três números de urgência para as famílias foram abertos: pela Air France - um número *vert* (gratuito) para a França (0 800 800 812) e um outro para o exterior (00 33 1 57 02 10 55) e o ( 0 800 174 174 ), pelo Ministério dos Assuntos Estrangeiros” (LM, 01/06/2009).

22h33. Segundo a Aeronáutica, a última posição conhecida da aeronave foi a 800 km de Natal.

De acordo com o especialista em aviação Jorge Medeiros, ex-chefe de gabinete da Anac (Agência Nacional de Aviação Civil), trata-se do maior acidente aéreo já ocorrido com um avião que tenha decolado do país, superando o desastre com o Boeing-707 da Varig que caiu antes de pousar no aeroporto de Orly, em Paris, em julho de 1973, matando 123 pessoas.

Ainda não se sabem as causas do acidente. Na noite de domingo, a Aeronáutica emitiu dois alertas de tempestade na região equatorial do Atlântico, na rota do avião. Segundo a Air France, havia no avião 58 passageiros brasileiros e 61 franceses, além de pessoas de mais 30 nacionalidades. De acordo com a Anac, os brasileiros a bordo eram 57, sendo 1 tripulante. A lista dos ocupantes do avião não foi divulgada até ontem à noite.

A Marinha e a Aeronáutica do Brasil, além de aviões da França e da Espanha, foram mobilizadas para as buscas (FSP, 02/06/2009).

Disse a verdade a parentes, afirma Sarkozy

As chances de encontrar sobreviventes são ínfimas, disse ontem o presidente da França, Nicolas Sarkozy. "São famílias dignas e corajosas. E, por isso, eu tive que dizer a verdade. Disse que perspectivas de encontrar sobreviventes são muito remotas", afirmou. Sobre as causas do acidente, Sarkozy disse que "os especialistas não querem se pronunciar sobre uma hipótese única. Há várias hipóteses, entre elas a de uma forte turbulência ter causado o acidente", disse o presidente francês. "Estamos fazendo um grande esforço de investigação", concluiu. No final da tarde, o presidente francês foi ao centro de apoio aos familiares das vítimas instalado pela Air France no aeroporto Charles de Gaulle. A conversa durou cerca de uma hora. Do encontro participaram também psicólogos, médicos e psiquiatras. A companhia francesa isolou os familiares dos passageiros do voo desaparecido em uma sala onde a imprensa não pôde ter acesso.

**Familiares.** Ainda na tarde de ontem, Sarkozy participou de uma reunião no centro de gestão de crise instalado pela Air France em outro terminal do aeroporto Charles de Gaulle. "Nossos amigos espanhóis nos ajudam. Os brasileiros estão nos ajudando muito, mas também pedimos ajuda aos americanos para tentar localizar onde aconteceu a catástrofe", disse. A cônsul-geral do Brasil em Paris, Maria Celina Rodrigues, que também esteve nessa reunião a portas fechadas, informou que o presidente se dispôs a receber os familiares das vítimas na próxima semana para dar mais detalhes sobre a investigação do acidente. Ainda de acordo com a cônsul, as buscas devem ser longas. "O governo e a direção da Air France trabalham com todas as hipóteses para explicar o acidente. São águas extremamente profundas e que dificultam o trabalho de identificação", afirmou. Questionada por um jornalista sobre a possibilidade de um atentado terrorista, a diplomata disse que a hipótese era bastante remota mas que, a essa altura, as autoridades investigavam em todas as frentes. As manchetes da edição de hoje de dois dos principais jornais franceses, "Libération", "Le Figaro" usam o termo mistério para classificar o acidente.

Esse foi o pior acidente aéreo da história da Air France. Os dois diários apontam como a hipótese mais provável a possibilidade de aeronave ter sido atingida por um raio que teria danificado os sistemas elétricos na altura da costa do arquipélago de Cabo Verde (FSP, 02/06/2009).

*Vol AF447: la piste évoquée d'une désintégration en vol divise*

*Un avion radar brésilien a repéré mercredi des débris de l'Airbus disparu d'Air France, éparpillés sur plus de 90 km dans l'Atlantique, ce qui renforcerait l'hypothèse qu'il se soit brisé en plein vol. Mais au même moment, le ministre brésilien de la Défense, Nelson Jobim, a déclaré que la présence de nappes de*

*carburant dans l'eau écartait a priori la piste d'une explosion en vol, ce qui couperait court aux spéculations sur un attentat à la bombe. "La présence de nappes de carburant devrait exclure la possibilité d'un incendie, d'une explosion", a expliqué le ministre lors d'une conférence de presse à Brasília. "Si nous avons des nappes de carburant, c'est qu'il n'a pas brûlé".*

*Une source proche de l'enquête, citée par le Figaro de jeudi, évoque la piste d'une désintégration en vol, compte tenu de la dispersion des fragments "sur une distance de plus de 300 km". Mais Paul-Louis Arslanian, président du BEA (Bureau d'enquêtes et d'analyses) a prévenu que la dispersion des éléments ne pouvait être interprétée pour le moment. "Si nous avons une grande dispersion, il peut y avoir plusieurs explications", a-t-il dit. "Cela fait quelques jours que l'accident a eu lieu et il y a des courants et du mauvais temps qui peut amener des dispersions." L'Airbus, qui assurait la liaison entre Rio de Janeiro et Paris, s'est abîmé lundi avec 228 personnes à son bord. Un avion radar brésilien a repéré mercredi de nouveaux débris et une nappe de kérosène de 20 km, à 90 km au sud d'une première zone. Air France a révélé mercredi avoir reçu le 27 mai – soit quatre jours avant la catastrophe du vol AF 447 – un appel téléphonique anonyme faisant état de la présence d'une bombe à bord d'un de ses vols en partance de Buenos Aires.*

*Selon un porte-parole de la compagnie, l'appareil en question a été fouillé, en vain, et a pu décoller, avec 90 minutes de retard sur l'horaire prévu. José Carlos Pereira, ancien directeur de l'Autorité aéroportuaire brésilienne Infraero, a dit "continuer de penser que de violentes turbulences ont infligé à l'avion des dégts structurels". "Sa chute a été localisée, mais sa destruction a été totale", a-t-il dit à Reuters. Deux navires de la marine brésilienne sont arrivés dans la zone où s'est abîmé l'appareil, à 1 100 km au nord-est des côtes brésiliennes. A la tombée de la nuit, mercredi, ils n'avaient pas encore pu récupérer de débris (LM, 04/06/2009).<sup>85</sup>*

Tendo-se cumprido a etapa de descrição das categorias de análise, agora partir-se-á para a interpretação dos dados.

#### 4.1.6 Interpretação dos Dados

---

<sup>85</sup> Tradução livre da autora para: “Na quarta-feira um avião radar brasileiro avistou destroços do Airbus desaparecido da Air France, espalhadas por 90 km no Atlântico, reforçando assim a hipótese de que ele se partiu em pleno voo. Mas, ao mesmo tempo, o ministro da Defesa brasileiro Nelson Jobim disse que a presença de manchas de combustível na água descarta, a priori, a pista de uma explosão em pleno voo. Declaração que limitou as especulações sobre uma bomba. "A presença de camadas de combustível deve excluir a possibilidade de um incêndio, explosão", disse o ministro numa coletiva de imprensa em Brasília. "Se tivermos camadas de combustível é porque ele não explodiu”. Uma fonte próxima à investigação, citada pelo *Le Figaro*, nesta quinta-feira, disse que a faixa indica uma ruptura durante o voo, dada a dispersão de fragmentos", uma distância de mais de 300 km. Mas Paul Louis Arslanian, presidente da BEA (Bureau de Investigação e Análise), alertou que a dispersão dos elementos ainda pode ser interpretada. "Se tivéssemos uma grande dispersão, poderiam haver várias explicações", disse ele. "Foram vários dias desde que o acidente ocorreu e há correntes oceânicas e o mau tempo também podem ter levado à dispersão." O Airbus, que serviu de ligação entre o Rio de Janeiro e Paris, caiu segunda-feira com 228 pessoas a bordo. Um avião radar brasileira na quarta-feira localizou uma nova camada de detritos e de combustível, 90 km ao sul de uma primeira zona. Air France anunciou quarta-feira ter recebido em 27 de maio - quatro dias antes do desastre do voo AF 447 - um telefonema anônimo relatando a presença de uma bomba a bordo em um de seus voos saindo de Buenos Aires. Segundo um porta-voz da empresa, a bomba em questão foi procurada em vão. José Carlos Pereira, ex-diretor da autoridade aeroportuária brasileira - Infraero, disse que "continuamos a pensar que uma agitação violenta causou prejuízos estruturais. Sua queda não foi localizada, mas sua destruição foi completa", disse ele à Reuters. Dois navios da Marinha brasileira chegaram na área onde a aeronave caiu em 1100 km da costa nordeste do Brasil. Ao cair da noite de quarta-feira, eles ainda não tinham sido capaz de recuperar os detritos” (LM, 04/06/2009).

Nesse momento busca-se refletir sobre a construção do acontecimento e sua publicação como notícia a partir das estratégias de uma organização em situação de crise. Tendo como referência a análise de conteúdo realizada, chega-se às categorias finais: a notícia e gestão da crise AF 447. Sendo assim, mostra-se pertinente refletir sobre elas.

A partir da própria leitura flutuante foi possível perceber uma clara distinção de enfoque dada pela *Folha de São Paulo* (FSP) e *Le Monde* (LM) ao acontecimento. Na FSP, a maior parte da cobertura se deu na editoria “Cotidiano”, enquanto no LM foi na “Internacional”. O jornal brasileiro dedica constantemente páginas e páginas à cobertura do acidente. Dessa forma, abusa das especulações, das hipóteses e opiniões de especialistas sobre o ocorrido, visando, assim, captar um número cada vez maior de leitores, mesmo que suas notícias estejam baseadas em suposições. O drama está visível através de fotos, infográficos e da chamada “Tragédia no Atlântico”, que acompanha as matérias da primeira semana.

Já o *Le Monde* publica suas notícias sobre o AF 447 na editoria internacional e esta tem particular importância para o jornal. O próprio nome do veículo e também sua história dizem que esse jornal foi fundado para publicar notícias da França para “O Mundo” e vice-versa, por isso tamanha relevância dessa editoria. Noticiar, então, na editoria indicada, a queda do voo 447 de uma companhia francesa também demonstra a seriedade com que esse assunto foi tratado pelo jornal primeiramente e, como se pôde perceber, por toda a França. No LM encontram-se matérias mais longas e que abordam diversos aspectos do fato, evitando uma fragmentação das informações em notícias curtas como na FSP. Além disso, também publica notícias explicando quem são e qual o papel dos atores sociais envolvidos no caso, situação que dá maior respaldo ao posicionamento e legitimação dessas organizações/instituições como parte indispensável para a solução do ocorrido.

Desse modo, Charaudeau (2006) diz que a produção noticiosa da instância midiática faz sentido a partir de dois processos. Um seria de transformação (do acontecimento bruto ao acontecimento significado) e a outra é o de transação. Este último consiste em dar uma significação psicossocial ao seu ato, ou seja, elaborá-lo segundo alguns parâmetros, como a identidade do outro, os efeitos pretendidos e o tipo de relação existente entre eles. O que o autor quer dizer e que justifica os distintos enfoques dos dois jornais analisados é que, ao construir um acontecimento, o jornalista já inscreve sua produção noticiosa em um quadro cultural e social pertinente ao contexto em que se insere. Ou, como nos dizeres de Rebelo (2005), no fazer jornalístico já está prevista uma relação com a sociedade, da qual determinado veículo faz parte.

Neste momento, retoma-se o pensamento de Alsina (1989), quando o autor elucida que são os sujeitos que conferem significado ao acontecimento; e Sodré (2009, p. 34) corrobora com esse entendimento ao dizer que “sem sujeitos de percepção inexistente o acontecimento”. Essa constatação é um dos motivos que auxiliam a justificar a extensa cobertura que a mídia confere aos acontecimentos trágicos. No caso do AF 447, durante apenas um mês foi publicado um total de cento e setenta e cinco (175) matérias nos dois jornais, o que dá aproximadamente 6 notícias por dia. Mas a que se deve esse interesse incessante da mídia em cobrir acidentes? Será que somente os valores-notícias são suficientes para explicar os motivos que levam a imprensa a publicar diversas matérias sobre o ocorrido?

A partir de Alsina (1989) e Sodré (2009), reflete-se que no processo de seleção das notícias a mídia não mostra somente o que ela quer, mas, ao contrário, seleciona suas pautas visando também captar um espectador que tem seus próprios interesses. Logo, ao deparar-se com a dramatização de um acontecimento como esse, também se precisa ter consciência de que o próprio indivíduo está implicado nessa estratégia de captação midiática. Sem seu interesse não existirá tamanha cobertura de tragédias como essa e outras tantas. Mas como não se render a algo que mobiliza de forma tão profunda as emoções?

Mortos são mortos, acontecimento que depende de uma multiplicidade de lógicas, umas de ordem física (leis da energia) ou biológicas (envelhecimento, doenças), outras de ordem técnica (procedimentos de fabricação), outras ainda de ordem humana; mas sua significação evenemencial, o fato de que esses mortos sejam designados como parte de um “genocídio”, de uma “purificação étnica”, de uma “solução final”, de que sejam declarados “vítimas do destino” (catástrofe natural) ou da “maldade humana” (crime), depende do olhar que o sujeito humano lança sobre esse fato, ou seja, as redes que ele estabelece, através de sua própria experiência, entre diversos sistemas de pensamento e de crenças (CHARAUDEAU, 2006, p. 99).

Reforça-se mais uma vez a ideia de que os sujeitos como receptores e consumidores dos produtos midiáticos também têm sua parcela de responsabilidade em relação aos conteúdos veiculados. Principalmente na sociedade midiaticizada, tem-se consciência da possibilidade de participação dos cidadãos na própria seleção de pautas da mídia. Como já mencionado, o cotidiano é um constante caminhar entre diversos fatos e, ao se adotar a definição de acontecimento jornalístico como algo que rompe com a normalidade cotidiana, de forma alguma se está pressupondo um dia a dia harmônico. Sendo assim, Sodré (2009) explica que o que algumas situações apresentam é uma marcação de fatos. Logo, o fato marcado apresenta maior valoração simbólica em um contexto cultural determinado.

Assim o que chamamos de acontecimento jornalístico é um fato marcado, portanto mais determinado para o sistema da informação pública do que outros existentes, tidos como não marcados para a formação de um conhecimento sobre a cotidianidade urbana (SODRÉ, 2009, p. 75).

O que o autor explica é que nem toda ruptura despertará interesse midiático somente pelo seu valor-notícia, mas que um fato também será considerado segundo seu potencial de inscrição junto ao público/leitor. Babo-Lança (2005) complementa esta ideia de marcação de fatos quando explica que determinadas situações (transformadas, posteriormente, em acontecimentos) se inscrevem como uma experiência pública, podendo um fato provocar tantas implicações na história e na vida de quem é afetado, que sua própria identidade será conformada por tal acontecimento, como, por exemplo, as vítimas do AF 447. Ainda nesse sentido, em relação à publicação das notícias, Rodrigues (1993) auxilia nessa conceituação quando argumenta que esta é um meta-acontecimento discursivo, o qual tem como características a imprevisibilidade, a repercussão junto aos leitores, a comunicabilidade e a atualidade. Essas características se aplicam ao ocorrido com o voo 447 da *Air France*, já que tanto a FSP quanto o LM utilizam o recente acontecimento para compor suas matérias que, ao longo dos dias, são ampliadas e desdobradas a partir da inserção de novos atores envolvidos no acontecimento.

Dessa maneira, entende-se o meta-acontecimento como algo que excede e vai além do próprio acontecimento inicial (BABO-LANÇA, 2005). Sodré (2009) ainda argumenta que

mesmo que ocorra na esfera do possível, o acontecimento guardaria um momento e uma parte excessivos frente àquilo que o condiciona, logo, algo maior do que o “fato” tal como normalmente se entende e também maior do que os esquemas retóricos prévios e inerentes à produção de notícia, presumidamente explicativos de um estado das coisas (SODRÉ, 2009, p. 36).

A partir da análise dos dados, depara-se inicialmente com o fato do desaparecimento do voo AF 447<sup>86</sup> e, após alguns dias, o mesmo se desdobra e se concretiza, então, na fatalidade da queda do *Airbus*. Ao longo das semanas, surgem outros acontecimentos que excedem o primeiro, tais como: esforços de buscas, relato de situações inusitadas que acabaram por salvar algumas pessoas, relatos de vida dos passageiros, investigações, resgate dos corpos e várias outras situações que também se inserem no processo de construção do acontecimento, culminando na publicação de notícias. Pode-se, outrossim, resumir essa relação do fato com a construção do acontecimento e o surgimento da notícia, ao dizer que

---

<sup>86</sup> Salientamos que, tanto na FSP quanto no LM, até o dia 03/06/2009 as notícias utilizavam a expressão “voo AF 447 está desaparecido” ou “Airbus da Air France desaparece sobre o Atlântico”.

na notícia, que é uma estratégia ou gênero discursivo essencialmente jornalístico, o acontecimento referido obriga-se a ser verídico (real-histórico, portanto) e a obedecer à técnica corrente na prática do jornal. O real da notícia é a sua “factualidade”, a sua condição de representar um *fato* por meio do *acontecimento* jornalístico (SODRÉ, 2009, p. 27).

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. É a dualidade temporal do acontecimento, apontada por Babo-Lança (2005), já comentada no capítulo 2. Essa ideia pôde ser comprovada ao longo do agrupamento das categorias, uma vez que, compondo as matérias jornalísticas, apresentaram-se tanto informações sobre desastres aéreos ocorridos no passado quanto matérias que levantam hipóteses sobre as causas e procuram prognosticar possíveis implicações para o futuro do transporte aéreo.

Ainda nesse sentido, surgem os campos problemáticos da sociedade. Segundo Queré (2005), o constante relato de acontecimentos que marcam o cotidiano de uma dada sociedade pode suscitar a emergência de questões problemáticas. Dessa maneira, Traquina (2008) complementa dizendo que como o jornalismo está voltado para a cobertura da atualidade, algumas vezes o seu fazer ocupa-se somente em apontar essas problemáticas e não se empenha em buscar soluções. É por isso que alguns autores falam que o campo jornalístico se concentra no acontecer e não no acontecimento ou no acontecido.

Sendo assim, vê-se a questão da atualidade como um aspecto em destaque nas notícias do AF 447. Com apenas quatro dias do acidente ocorrido, a mídia dos dois países já cobrava a resolução do acidente. Tem-se consciência de que a instância midiática baseia seu trabalho na captação de fatos atuais e recém-acontecidos no mundo; mas até que ponto essa situação não está iludindo na busca por soluções instantâneas e paliativas? Será que as sociedades estão se deixando levar pela urgência que rege o mundo atual e tomando-a como uma regra para todos os assuntos e acontecimentos? A questão que se sobressai a partir dos jornais analisados é: como um acidente desta magnitude pode ser explicado/resolvido em apenas quatro dias?

Prova da dificuldade do caso é que passados um ano e meio do acidente as autoridades competentes ainda não chegaram a nenhuma conclusão. No entanto, para o campo jornalístico, a atualidade é como um fetiche “em gradações diferentes: maior o potencial de atualidade do novo/novidade, maior a possibilidade de sua inscrição como acontecimento pertinente ao nosso espaço-tempo cotidiano” (SODRÉ, 2009, p. 61). Ainda assim,

Charaudeau (2006) chama a atenção para a obsessão da mídia pelo presente, promovendo notícias vazias de perspectivas. Essa situação apontada pelo autor é comprovada nos dois jornais, quando se observa por diversas vezes uma repetição sem sentido das mesmas informações, promovendo, assim, um grande número de notícias com poucos dados relevantes.

Na busca por satisfazer a visada da captação, a instância midiática exerce seu “fazer sentir” a partir de uma encenação sutil do discurso da informação (CHARAUDEAU, 2006). Nesse sentido, Charaudeau (2006) salienta que existe uma concentração de apelo emocional nas notícias que se destacam no contexto sociocultural de cada comunidade, compreendendo que as emoções não são aleatórias, mas, sim, socializadas. A partir desse entendimento, fica reforçada ainda mais a caracterização do AF 447 como um acontecimento cênico e dramático, conforme a proposição de Babo-Lança (2005). A autora comenta que essa classificação foca a atenção pública através da visibilidade que se dá às vítimas. A partir de um conjunto de operações dramáticas e cênicas, que, no caso em análise, algumas podem ser visualizadas como as estratégias organizacionais<sup>87</sup>. Essa notícia apresenta-se como uma trama novelística, composta por determinados fatos que levam ao clímax de uma narrativa entrelaçada pela atuação de diversos atores e/ou campos sociais.

São acontecimentos que pela sua própria natureza retêm a atenção pública e impõem-se em razão do seu valor simbólico. Abalam a moral social ou fazem parte dos problemas de sociedade que interessam aos *media* e cuja tematização está ligada à centralidade do tema e a capacidade de lhe dar o destaque necessário pela maneira de o formular e de o desenvolver, de modo a chamar a atenção e, sobretudo, de modo a prolongá-lo em notícias subsequentes, com uma trama, actores, papéis e uma intriga (BABO-LANÇA, 2005, p. 07).

A partir dessas reflexões e levando em conta que a análise de conteúdo realizada revelou inicialmente a categoria de notícia, entende-se que a situação que representa uma crise para a *Air France*, na mídia, se constitui apenas como matéria-prima no processo de construção do acontecimento que culmina com sua publicação noticiosa. Analisando a derivação das categorias, conclui-se que a crise está presente na conjunção das rubricas iniciais condolências e acolhida, serviço de informações, auxílio médico e psicológico, na interface organização e mídia e nas demais estratégias colocadas em prática para contornar o ocorrido. Sendo assim, quem realmente vivencia uma situação adversa de crise é a

---

<sup>87</sup> Entende-se como estratégias organizacionais a gama de informações sobre a empresa disponibilizadas para a mídia, as homenagens organizadas pela AF, as medidas de segurança tomadas, a visita de chefes de Estado francês, a troca do número do voo e as condolências prestadas por demais autoridades políticas francesas.

organização, enquanto na instância midiática fala mais alto a possibilidade de dramatização e espetacularização da tragédia.

Sodré (2009) chama a atenção para os valores-notícias implicados neste tipo de situação. Inicialmente, tem-se a atualidade – emergência de um novo imprevisível, com um peso social, ou seja, com a possibilidade de captar uma atenção coletiva. Sabe-se que situações como a do AF 447, com vítimas fatais, sob circunstâncias desconhecidas e com o resgate parcial de corpos, suscita uma comoção geral; então a organização envolvida passa a relacionar-se não somente com seus públicos, mas com todo um conjunto de públicos. A proximidade geográfica e o valor atribuído à identidade das vítimas transforma-os em personagens relevantes da vida real. Além disso, a magnitude do fato, a quantidade de pessoas envolvidas e a possibilidade de evolução do acontecimento também são questões avaliadas pela mídia na hora de elaborar suas pautas, já que provocam impacto junto ao público/leitor.

É justamente por se ter uma situação com a presença de todos esses valores-notícias que o acontecimento do *Airbus da Air France* tipifica-se como uma crise para a empresa, mas que, ao ser apropriado pela mídia, passa a ser noticiado como uma fatalidade. Na FSP, percebe-se que sua cobertura jornalística enfoca constantemente o drama, a tragédia, deixando em segundo plano a empresa (AF). Também é por esse motivo que a interface organização e mídia figura como uma categoria dessa análise de conteúdo; isso quer dizer que a organização é, sim, fonte de informação para a instância midiática. No entanto, ela é apenas mais uma, posto que outros campos sociais também se manifestam e se posicionam frente ao ocorrido.

Dessa maneira,

propomos chamar ‘notícia’ a um conjunto de informações que se relaciona a um mesmo *espaço temático*, tendo um caráter de *novidade*, proveniente de uma determinada *fonte* e podendo ser diversamente tratado. Um mesmo espaço temático significa que o acontecimento, de algum modo, é um *fato* que se inscreve num certo *domínio* do espaço público, e que pode ser aportado sob a forma de um *minirrelato*. [...] Um caráter de novidade: isso não quer dizer que não se tenha falado antes do acontecimento, mas que é trazido um novo elemento que até então era desconhecido do público. [...] Uma determinada fonte: isso significa que o acontecimento é convertido em informação por uma determinada instância, e que a credibilidade dessa informação será avaliada segundo a natureza da fonte. Diversamente tratado: isso significa que, no mesmo instante em que se dá a notícia, ela é tratada sob uma forma discursiva que consiste *grosso modo* em: *descrever* o que se passou, *reportar* reações, *analisar* os fatos (CHARAUDEAU, 2006, p. 132).

Sendo assim, entende-se que parte do processo de derivação das categorias da AC representa, nesse contexto, a construção do acontecimento, o qual culmina com a publicação da notícia. Sob a perspectiva da organização *Air France*, ela vivencia claramente uma crise,

presenciando a ocorrência de uma situação adversa, o que desencadeia uma série de estratégias-padrão e estratégias como posição para gerenciar a crise do AF 447. O momento de encontro entre essas categorias finais está nos qualificadores que operam a construção do acontecimento midiático. Logo, um acontecimento será “selecionado e construído em função de seu potencial ‘atualidade’, ‘socialidade’ e de ‘imprevisibilidade’” (CHARAUDEAU, 2006, p. 101).

Tendo como objeto de análise o AF 447, na época, depara-se com notícias atuais e sociais, já que seu relato implicou toda uma coletividade enquanto cidadãos inseridos em um espaço público. Esse entendimento advém do fato de que a cobertura midiática, a partir de junho de 2009, concentrou suas notícias sobre o acidente com o *Airbus* da Companhia Francesa. Portanto, entende-se o potencial de socialidade desse acontecimento quando, a partir da ação midiática, vê-se o espaço público como um local de publicização sobre o ocorrido. Ainda nesse sentido, considera-se que o ponto de encontro principal entre a notícia e a gestão da crise do AF 447 está no quesito imprevisibilidade. Tanto os estudiosos-referência na área de crises quanto os teóricos do acontecimento destacam esse fator. Observando a atuação da mídia, tem-se que

o potencial de ‘imprevisibilidade’ corresponde à finalidade de captação do contrato de informação. A saliência será, aqui, produzida pelo fato de que o acontecimento escolhido veio perturbar a tranquilidade dos sistemas de expectativas do sujeito consumidor da informação, o que levará a instância midiática a pôr em evidência o insólito ou o particularmente notável. O acontecimento midiático será então reinterpretado em função do potencial de pregnância do receptor, isto é, de sua aptidão em recategorizar seu sistema de inteligibilidade e em redramatizar seu sistema emocional (CHARAUDEAU, 2006, p. 102).

Nesse viés, Mitroff (2001), Coombs (2006), Ulmer et al. (2006), entre outros autores, argumentam que pelo prisma das organizações as crises são eventos imprevisíveis quanto ao momento exato de sua ocorrência, porém devem ser perfeitamente esperadas. O fato de a empresa ter consciência de que sua simples existência como organismo social já representa a possibilidade de que possa vivenciar uma crise é o ponto de partida para que essa corporação disponha de um plano de gestão dessa crise. Isso quer dizer que todo ramo de atividades possui riscos iminentes. Portanto, em uma empresa de transporte aéreo está instrínseco as suas próprias atividades que algum dia uma de suas aeronaves possa sofrer um acidente. Por isso se entende que

aquelas organizações que estão preparadas para crises maiores não somente se recuperam substancialmente mais rápido, como também tem menos prejuízos significativos do que aquelas que não estão preparadas<sup>88</sup> (MITROFF, 2001, p. 29).

A partir dessa reflexão, retoma-se mais uma vez a categoria de interface organização e mídia, e observa-se que a AF estava preparada para tal situação, fato demonstrado através de seus *releases*. Destaca-se, ainda, que a mídia também percebeu e noticiou esse preparo. Alguns títulos de matérias já retratam isso, como, por exemplo: “Empresa divulga nomes só com autorização” (FSP, 2009); “Passageiros: *Air France* divulga lista com os nomes de 53 dos 58 brasileiros” (FSP, 2009); “*Air France* muda nome do voo para AF 445” (FSP, 2009); “*Air France* vai trocar sensores nos Airbus” (FSP, 2009); “Embaixador francês faz visita ao país” (FSP, 2009); “Famílias do voo da *Air France* começam a receber indenização” (FSP, 2009); “As indenizações estão a cargo da *Air France*” (LM, 2009); “Após o desaparecimento do voo AF 447, AF modifica certos equipamentos de seus *Airbus*” (LM, 2009); e “*Air France*: todas as sondas dos A330-340 serão substituídas até fim de junho” (LM, 2009).

Essas constatações levam a crer que a crise e a notícia são duas faces da mesma moeda, tendo a imprevisibilidade como um dos seus principais elementos desencadeadores. Tanto a organização quanto a mídia atuam dentro do seu campo de competência, colocando em prática seus planejamentos e estratégias com o objetivo de mobilizar seus diversos públicos, para que esses também se manifestem e auxiliem na resolução do ocorrido. Sob a perspectiva da instância midiática, tais públicos servirão como fonte de informação, compondo o conteúdo das notícias e, sob o ponto de vista da organização, os *stakeholders* atuarão como verdadeiros escudos que, através de suas manifestações, poderão proteger sua imagem organizacional.

Como estão sendo consideradas as duas categorias finais como faces de uma mesma moeda, destaca-se mais uma vez a categoria inicial “interface organização e mídia”, sendo que esta deve constituir-se como uma via de mão dupla. É uma relação de troca, na qual um parceiro precisa prever e dialogar com o outro. Mesmo tendo em vista o caso analisado, em que não existia uma relação direta entre as partes, o confronto entre as unidades de análise dos *releases* com as dos jornais mostra com evidência o monitoramento da AF em relação às notícias publicadas na mídia. Portanto, a partir dessa percepção, a empresa pôde manifestar-se em seus *releases* de forma concisa, direta e construindo uma imagem de tranquilidade e controle da situação. Dessa forma, entende-se também que essa postura organizacional

---

<sup>88</sup> Tradução livre da autora a partir de: “those organizations that are prepared for major crisis not only recover substantially faster but with significantly less damage than those organizations that are not prepared (MITROFF, 2001, p. 29).

viabiliza um bom relacionamento entre essas partes e acaba por se converter em espaços jornalísticos favoráveis para a própria companhia, como foi o caso da *Air France*.

Em relação às notícias publicadas, esse relacionamento adquire relevante importância, uma vez que a organização também se constitui em fonte jornalística para a construção do acontecimento pelo campo midiático. A esse respeito, Sodré (2009, p. 39) destaca que “a construção do acontecimento não se efetua apenas no campo jornalístico”. Nesse 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, partindo-se da voz organizacional às múltiplas vozes.

Quando se menciona o relacionamento com a mídia, não se quer falar numa relação apenas entre esses dois polos, mas é necessário compreender que as interfaces organizacionais com seus mais variados públicos também preveem a possibilidade de se reverterem em espaços midiáticos. Esses demais públicos – podendo ser entendidos como demais campos sociais – são partes do contexto midiaticizado. Assim, da mesma forma, eles fazem uso de lógicas e protocolos da mídia para compor seus discursos e garantir sua visibilidade, e, até mesmo, garantir sua legitimidade no espaço público.

Cada um dos campos sociais coexiste com uma multiplicidade de outros campos, compondo entre si a repartição da força dos respectivos processos rituais e ordens axiológicas, assim como as funções expressivas e pragmáticas e as formas simbólicas de visibilidade. Dessa composição dos processos e das funções entre os diferentes campos sociais resultam reflexos que se projetam em cada um dos campos e o atravessam. [...] Um campo é, aliás, tanto mais forte quanto mais conseguir impor aos outros campos a sua axiologia e quanto maior for o número de campos em que conseguir projectá-la (RODRIGUES, 1990, p. 149).

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

Assim sendo, busca-se entender o porquê de, no Jornal *Le Monde*, não se encontrar manifestação de autoridades organizacionais, já que, como afirma Sodré (2009), a publicação de uma notícia resulta também de um acordo entre atores extramidiáticos. No caso do AF 447, é interessante destacar que a *Air France* é uma empresa de economia mista, ou seja, parte de seu capital é estatal. Assim, compreende-se que nas notícias publicadas no jornal francês as manifestações de autoridades políticas, como presidente e ministros, não deixam de representar também as autoridades organizacionais.

Sob esta perspectiva, observa-se que a notícia não foi composta apenas pelo desaparecimento do voo, mas também agregou alguns acontecimentos midiáticos, conforme assinalam Babo-Lança (2005) e Berger e Tavares (2009). Recordar-se que os acontecimentos midiáticos são fatos programados e que por características intrínsecas a sua natureza já contam com uma visibilidade no espaço público. Como exemplo tem-se os eventos esportivos, entrevistas coletivas, manifestações em geral.

Dessa forma, reflete-se mais uma vez que para se chegar à notícia foi preciso uma série de desdobramentos tipificados como acontecimentos já planejados, e, muitas vezes, resultantes das próprias estratégias da organização, como, por exemplo: coletivas de imprensa, visita de chefes de Estado, manifestações e declarações públicas de autoridades políticas, militares e jurídicas. Justamente por esse contexto é que se justifica e se explicita a necessidade de as organizações também conhecerem a lógica de funcionamento da mídia, já que será nela que ocorrerá a construção do acontecimento, em que, no caso de crises organizacionais, a empresa será parte da notícia.

Nesse cenário, interpreta-se a notícia não como algo estático ou fechado, mas, sim, como algo dinâmico e resultado de um processo de construção do acontecimento inicial. A partir das reflexões trazidas no capítulo 2, sabe-se que a realidade é construída, já que sempre passa pelo ponto de vista, descrição e narração de alguém. Por isso, pode-se dizer que é como um mundo filtrado (CHARAUDEAU, 2006), e, para que os acontecimentos tenham um significado, necessitam ser nomeados. É o que Babo-Lança (2005) argumenta quando fala na experiência pública provocada por um acontecimento jornalístico.

A definição de notícia trazida por Charaudeau (2006) já mostra que o caráter de novidade não implica necessariamente que ainda não se tenha falado sobre determinada situação. E por isso entende-se que a notícia não é um ponto final, posto que os acontecimentos são cíclicos. A queda de um avião não é fato desconhecido, mas a queda de um voo da AF, saído do Rio de Janeiro com destino à Paris, sob causas ignoradas, é o elemento novo que promoveu a publicação de várias matérias durante semanas. Assim

acontecerá sucessivamente; outros acidentes no setor da aviação civil acontecerão e, a partir disso, antigos questionamentos serão retomados. Por isso, entende-se que “o discurso de informação midiática se sustenta num processo evenemencial em perpétua reativação. [...] não raro, redramatiza o acontecimento sugerindo um novo encadeamento dos fatos, marcados pela fatalidade” (CHARAUDEAU, 2006, p. 160).

Tendo em vista as categorias finais da análise de conteúdo, conclui-se que a organização que passa por uma situação similar à do AF 447 enfrenta, realmente, um período de crise. No entanto, para a mídia, o que falou mais alto foi a produção das notícias. Foi o apropriar-se da crise como insumo para suas pautas e, conseqüentemente, a publicação de diversas notícias sobre o ocorrido. Mas vale ressaltar que esta foi uma crise bastante particular, já que a AF, como uma das fontes de informação da mídia, adotou uma postura definida desde o princípio do ocorrido. Sendo assim, não se presenciou a organização trabalhando na lógica e urgência da mídia nem uma mídia pressionando e explorando as fragilidades dessa corporação. Entretanto, ainda é relevante destacar que

a organização que sabe gerenciar uma crise tem definido já previamente um plano de emergência. Evidentemente, ele não se limita ao relacionamento com a mídia em situações emergenciais, mas também o abrange. Tudo ficará menos complicado se o relacionamento da organização com a imprensa tem um passado positivo. Se, ao longo do tempo, esse relacionamento tem se caracterizado por um compromisso mútuo com a ética, a transparência e o profissionalismo, um bom caminho terá sido percorrido para evitar que a crise alcance proporções descabidas na mídia (BUENO, 2009, p. 145).

No caso analisado, acredita-se que a interface entre organização e mídia se estabeleceu em bases claras, já que a companhia aérea francesa definiu e manteve seu posicionamento durante um longo período. Sendo assim, essa postura implicou também em uma diferente abordagem vinda da própria mídia. São campos que interagiram nos momentos necessários, mas que, da mesma forma, respeitaram suas especificidades.

Talvez uma das lições da crise e das notícias do AF 447 é que em tempos de abundância de informações e de sociedade midiaticizada, ao contrário de “bombardear” os públicos com informações (algumas vezes desnecessárias, vagas e repetitivas), o que vale é adotar um canal de comunicação e publicar manifestações concisas e diretas.

Outra questão que merece destaque na interpretação das categorias finais é o fato de que os *releases* organizacionais se limitaram a divulgar informações objetivas, concretas, tais como: o horário de desaparecimento do voo, a marca do motor da aeronave, a experiência da tripulação em modelos de aeronaves A330, as nacionalidades dos passageiros, data e horário

da homenagem religiosa, entre outros exemplos. Dessa maneira, compreende-se que a organização lança mão de estratégias para também colaborar na construção das notícias, e, por isso, seus comunicados se concentraram em informações técnicas – postura essa que busca evitar a superexposição da organização diante do ocorrido negativo.

O que se quer enfatizar nesse estudo é a relevância que o posicionamento adotado pela AF teve em relação às notícias publicadas. Esse fato é facilmente comprovado se forem retomadas as categorias da análise e se constatar a ausência de rubricas negativas ou prejudiciais à imagem da organização. Isso comprova que a mídia abordou o AF 447 como tragédia e não como uma crise. Ainda se pode assinalar que as estratégias organizacionais adotadas colaboraram na construção do acontecimento de tal forma que o acidente ocorrido em um voo saído do Brasil com destino à França figurou como foco principal das notícias, e não a *Air France* propriamente dita.

Nesse contexto de predominância da notícia sobre a crise, confere-se crédito também à atuação organizacional na gestão dessa situação adversa. Prova disso é a constante presença das estratégias-padrão e estratégias como posição praticada pela AF na cobertura dos dois jornais, o que mostra claramente que as estratégias organizacionais foram colocadas em prática e cumpriram sua função na instância midiática quando também se constituíram em notícias. Portanto, no caso do AF 447, entre a crise e a notícia, prevaleceu a notícia.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chega-se ao final dessa dissertação ciente da contribuição proporcionada para a área de comunicação empresarial e crises organizacionais frente à instância midiática. O caminhar por entre os capítulos apresentados e o esforço de interpretação dos dados que compuseram o *corpus* desse estudo possibilitaram estudar o caráter estratégico da interface organização e mídia em situação de crise, tendo-se como atenção principal a construção do acontecimento jornalístico.

O que ficou evidente é que, inicialmente, é preciso considerar as transformações ocorridas na sociedade contemporânea. A mídia passa por um processo de perda de sua função mediadora para um patamar em que permeia o tecido social, provoca novas formas de sociabilidade, de ser e estar presente no mundo. A tecnologia se insere desde a vida particular até as rotinas produtivas dos diversos campos sociais e, assim, estes adquirem a possibilidade de autorrepresentar-se frente aos seus diversos públicos de interesse. Ao mesmo tempo, nesse cenário surgem novos atores sociais que também cumprem sua função como parte de uma mídia em mutação constante, como os *blogueiros*, *twitteiros* e os veículos de comunicação que a cada dia estão mais segmentados e são apresentados em diversos suportes.

Sob essa perspectiva, toda essa transformação produz seus impactos na formulação de estratégias das organizações, no seu posicionamento e na forma de se relacionar com seus públicos. Para sobreviver neste contexto, as organizações necessitam fazer uso da própria lógica midiática para se apresentar, negociar, relacionar-se, lançar novas ideias e conceitos e, assim, construir uma imagem e, futuramente, uma reputação que trabalhe como escudo em situações que fogem ao controle organizacional. Como mencionado na introdução desse trabalho, a literatura disponível sobre as crises organizacionais ainda se apresenta de forma muito genérica, principalmente quando propõe estratégias e posicionamentos um tanto padronizados para as organizações enfrentarem situações adversas.

Nesse contexto, a questão inicial que se pôs foi a de investigar se todas as crises organizacionais apresentavam os mesmos contornos, estratégias, desfechos, o mesmo tratamento da mídia, a mesma repercussão na opinião pública. Foi nesse intuito que se adotou como objeto empírico a crise enfrentada pela *Air France* com o desaparecimento do voo AF 447, por acreditar que essa situação se desenvolveu de uma forma singular, o que justificaria uma inquietação em relação aos padrões de gestão de crises.

A escolha desse objeto empírico possibilitou realizar uma análise de conteúdo sobre a repercussão da crise em dois contextos culturais distintos, Brasil e França, através das

matérias publicadas no Jornal *Folha de São Paulo* (FSP) e *Le Monde* (LM). Essa diversidade veio enriquecer a análise por tornar mais clara a relação “invisível” que se estabelece entre instância midiática – produtora de conteúdos informativos – e a sociedade brasileira ou francesa – receptora desses produtos. Procurou-se seguir o rigor científico exigido pelo método de análise de conteúdo segundo Bardin (1977). Esse rigor significou tanto o caminho que tornou possível a interpretação dos vários resultados apresentados anteriormente quanto exigiu constantemente a capacidade de síntese da pesquisadora. Talvez essa situação represente uma limitação desse estudo, uma vez que o *corpus* de análise mostrou-se bastante extenso; por vezes foi necessário afastar-se do estudo para, posteriormente, retornar às análises e poder visualizar dados significativos frente aos objetivos propostos, apesar do cansaço que tomava conta. Ainda assim, foi possível destacar algumas questões centrais para a análise dos dados.

Nesse sentido, observou-se que a *Folha de São Paulo* publicou aproximadamente o dobro de notícias sobre o AF 447 em relação ao *Le Monde*; suas matérias foram, na maioria das vezes, curtas e fragmentadas, abusando das especulações e utilizando uma gama variada de fontes. Em sua cobertura, podem-se citar como fontes de informação as autoridades militares e políticas brasileiras e francesas, pilotos aposentados, ex-funcionários da ANAC e especialistas em aviação civil, familiares das vítimas, tanto deste acidente quanto de outros, autoridades jurídicas e a própria empresa. Além disso, também se percebeu no veículo brasileiro a presença de um discurso didático (CHARAUDEAU, 2006), isto é, visando atingir um número bastante grande de receptores, a *Folha* elabora um discurso extremamente simplificado, o qual acaba por simplificar a informação. Dessa maneira, ainda é pertinente ressaltar que, na FSP, a quantidade de matérias não corresponde à quantidade de informações, já que se observou a repetição frequente dos mesmos conteúdos em diversas notícias. Como destacado pelo próprio veículo, a sociedade brasileira, em geral, caracteriza-se por uma abundância de manifestações, mesmo que isso não necessariamente acrescente novos dados, ou seja, nessa mesma lógica, também trabalhou a FSP.

Por outro lado, o *Le Monde* apresentou menos matérias, porém mais extensas e completas. O jornal utilizou de forma moderada as especulações, e suas principais fontes foram as autoridades políticas e militares francesas e brasileiras, a mídia brasileira, os familiares das vítimas do AF 447 e a própria *Air France*. Observando-se o contexto dos jornais analisados, percebeu-se que no Brasil se valoriza a quantidade de notícias como forma de manter a relação estabelecida entre a mídia e seu público receptor; já na França existe a necessidade de esse contato vir acompanhado de novas informações sobre o acidente.

A partir das diferenças existentes entre os dois jornais, conclui-se que essa diversidade se refletiu não só na forma como o acontecimento foi noticiado, mas também no próprio posicionamento da organização frente ao ocorrido e dado à organização pela mídia. Houve públicos distintos envolvidos, uma legislação bastante rígida em relação aos acidentes aéreos, além da presença de diversos campos sociais atuando nas investigações e buscando a solução do caso, situação que fez com que o posicionamento da empresa implicasse uma outra forma de resposta da mídia. Essa situação desencadeou a produção de diversas notícias que priorizaram a tragédia, o acidente, deixando em um segundo plano a AF.

Nesse ponto, destaca-se a eficiência das próprias estratégias de gestão de crise e das estratégias organizacionais da companhia aérea francesa. Sobre essas últimas, são registrados alguns exemplos, tais como: o estabelecimento e manutenção de uma mesma postura durante o desenrolar do ocorrido, a publicação de mensagens concisas e objetivas, o fato de chefes do estado francês se manifestarem em nome da companhia, a vinda do chanceler da França ao Brasil e seu retorno no voo AF 447, a posterior troca do número do voo para AF 445, a disponibilização de informações diversas sobre a *Air France* e a aceleração do programa de troca das sondas *pitot* (possível causa do acidente).

A partir disso, conclui-se que a organização esteve em interface com a mídia, mesmo que de forma indireta. Nos *releases* publicados, ficou claro o monitoramento da AF sobre as notícias publicadas. Partindo-se do princípio de que a organização observava as dúvidas e inquietações da mídia, seus *releases* foram por diversas vezes utilizados como fonte das notícias analisadas, isto é, a organização também foi ouvida como parte da tragédia do AF 447.

Outro aspecto interessante diz respeito à diversidade de relações que se estabeleceram nesse cenário. Essa situação diz que as organizações inseridas na sociedade midiaticizada, na qual tudo está visível o tempo todo, precisam tirar proveito da configuração social atual, estabelecendo relações mais próximas e que, mesmo em ocasiões em que as manifestações organizacionais sejam limitadas, sua mensagem seja propagada através da manifestação de seus demais públicos. Ratifica-se aqui o entendimento de que em nenhum momento durante a vida de uma empresa a sua interface com a mídia se dá como polos estanques. Ao contrário, na sociedade midiaticizada, a mídia perpassa outros campos sociais que também podem promover a imagem organizacional, sendo necessário compreender o caráter estratégico de múltiplas interfaces.

Sendo assim, entende-se que a partir do caso do AF 447 a lição que fica está intimamente entrelaçada a essa atual configuração social. Observa-se que a gestão da crise em

questão atingiu seus objetivos principais, já que foi conduzida em bases sólidas de prevenção, resposta, controle e mitigação da situação de crise. Em um cenário de abundantes fluxos de informações, um posicionamento definido e planejado como o da *Air France*, oferecendo assistência física e psicológica adequada e realizando manifestações diretas e concisas, representou a sobreposição da notícia da tragédia sobre a crise em si mesma, evitando uma superexposição da organização. Ainda nesse sentido, ressalta-se que atualmente se torna imprescindível conhecer a lógica midiática, bem como as implicações trazidas pela sociedade midiaticizada a todos os campos sociais. Essa situação coloca em evidência a constatação de que manuais e “receitas” de gestão de crise passo a passo tornam-se ultrapassadas e insuficientes.

Dessa maneira, destaca-se que é importante compreender cada crise como um acontecimento único que necessita ser tratado e conduzido como tal. Esse fato diz que é preciso levar em conta todos os relacionamentos organizacionais, já que estes poderão traduzir-se também em fontes de informação de uma mídia que rodeia a sociedade e que, diariamente, convoca a todos a participar de suas pautas. É o palco da encenação midiática agora composto por diversos atores, midiáticos e extramediáticos.

Nesse momento, tem-se a consciência de que esse estudo é apenas um ponto de partida frente às possibilidades que a análise de conteúdo de jornais sob essa situação apresenta. Pode-se, ainda, indagar: como foram percebidas as estratégias organizacionais pela mídia de países menos afetados pela queda do voo AF 447 ou qualquer outra situação que se constitua como um acontecimento jornalístico? Como a memória coletiva de crises como essa compõe as notícias de novas tragédias aéreas e qual o posicionamento dado às organizações envolvidas? De que maneira a reprodutibilidade do acontecimento durante três ou mais meses pode transformar a imagem da organização envolvida e como suas estratégias se apresentam? Esses são alguns caminhos para futuros estudos na área de gestão de crise, tendo como foco a interface com a mídia, porém sempre percebendo sob a configuração midiaticizada em que sua gramática também se faz presente no cotidiano de instituições não midiáticas.

No caso dessa dissertação, buscou-se responder à problemática proposta e, sendo assim, conclui-se que em uma sociedade midiaticizada as estratégias organizacionais adotadas em situação de crise também colaboram para a construção do acontecimento. No entanto, essa interface estratégica não se dá meramente entre organização e mídia. É necessária uma cultura de relacionamentos, em que a voz organizacional também seja ouvida através da manifestação dos demais campos sociais. Como se pôde observar, foram diversas as fontes de informação ouvidas juntamente com a organização. É nesse sentido que se entendeu ficar explícita a

necessidade de a organização estabelecer e cultivar bons relacionamentos com seus diversos segmentos de públicos. Assim, o que se percebe é que a organização em questão é ouvida, porém divide a cena midiática com seus demais públicos, os quais também se manifestam e demonstram sua importância na resolução do ocorrido.

Ainda é interessante destacar que a resposta à problemática de pesquisa pode ser desmembrada sob duas perspectivas, uma da FSP e outra do LM. O que se verificou foi que no jornal francês as estratégias organizacionais não só colaboraram, mas também promoveram, algumas vezes, a construção do acontecimento. E aqui podem ser citados alguns motivos, como o fato de a direção geral da empresa estar na França ou em função do capital estatal que sustenta a AF e, conseqüentemente, também exerce poder sobre a mídia deste país. Já na FSP, percebeu-se somente uma colaboração da voz organizacional na construção das notícias, os *releases* foram utilizados, no entanto, o jornal constantemente realizava uma narração e descrição de seus conteúdos.

Nesse momento de conclusão da dissertação proposta, espera-se que esse trabalho signifique um momento para repensar as crises organizacionais e sua utilização como matéria-prima do trabalho jornalístico. Na atualidade, urge considerar a complexa e intrincada rede de atores e instituições sociais que se inserem e desempenham suas atividades em situações que em um primeiro momento podem representar uma crise para determinada organização; mas que, no decorrer dos dias, fruto de um eficiente posicionamento corporativo e de uma cobertura midiática simultânea e global, passa a ser apropriada como um acontecimento de experiência pública e coletiva. No caso específico da queda de um voo, com mortes de pessoas de diversas nacionalidades, sem claras explicações e com escassos indícios sobre o ocorrido, o fato se tornou maior que a própria crise organizacional.

Reforça-se a ideia de que entre a crise e a notícia prevaleceu a notícia. Para essa afirmação, toma-se como base a ausência de categorias de análise negativas sobre a organização na cobertura do acontecimento AF 447. Sendo assim, entende-se que se esteve diante de uma situação de crise organizacional que não chegou a ser uma crise de imagem. É nesse ponto que reside o caráter estratégico da interface organização e mídia em situações de crise, quando a empresa se posiciona e coloca em prática estratégias de tal forma que o fazer jornalístico encontra valores-notícia no fato em si, como no caso do AF 447, que se constituiu em notícia pelo aspecto da tragédia, e não por questões de negligência ou irresponsabilidade que poderiam ter surgido no seu desenrolar. Essa interface consolida-se então como um trabalho permanente e que deve estar embasado em preceitos como ética, responsabilidade e respeito para com todos os indivíduos de uma sociedade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, José Gabriel Jr. **A Sociedade da Informação e as Organizações em Momentos de Crise: uma investigação interpretativista do fluxo de comunicação em períodos de turbulência**. 2008. 122f. Dissertação (Mestrado em Comunicação). Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2008.
- ANTUNES, Elton. Acontecimento, temporalidade e a construção do sentido de atualidade no discurso jornalístico. **Contemporânea**, Salvador, v. 6, p. 1-21, 2008.
- \_\_\_\_\_; VAZ, Paulo Bernardo. Acontecimento e homofobia: considerações sobre agendamento, noticiabilidade e enquadramento. In: VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor). 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009.
- ARGENTI, Paul. **A comunicação empresarial – a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: 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.
- BARTON, Laurence. **Crisis in Organizations: managing and communication in the heat of chaos**. Cincinnati: SW, 1993.
- 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, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 6 ed. Petrópolis: Vozes, 1979.
- 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.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- \_\_\_\_\_; ROSA, Caroline Petian Pimenta Bono. As salas de imprensa on line como ponte entre a organização e o jornalista. **BOCC. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação**, v. 2009, p. 1-2, 2008.
- BOURDIEU, Pierre. **Sobre a televisão**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- CAPONIGRO, Jeffrey R. **The crisis counselor**. Chicago: Contemporary Books, 2000.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHARAUDEAU, Patrick. **Discurso das mídias**. São Paulo: Contexto, 2006.

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

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DIAS, Vera. **Como virar notícia e não se arrepender no dia seguinte**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1994.

DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**. Teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2003.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 1988.

FAUSTO NETO, Antônio. Jornalismo: sensibilidade e complexidade. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 18, p.17-30, dez. 2009.

\_\_\_\_\_. Fragmentos de uma "analítica" da midiatização. **Revista Matrizes**, v. 1, p. 89-105, 2007.

\_\_\_\_\_. Mudanças da Medusa? A enunciação midiatizada e sua incompletude. ENCONTRO DA REDE PROSUL, 2007, São Leopoldo: Unisinos, p. 1-15. **Anais eletrônicos**. CD- ROM.

\_\_\_\_\_. Será que ele é? Onde estamos? A Midiatização de um discurso proibido. **Revista ícone**, PPGCOM, UFPE, v.2, n. 9, 2006b.

\_\_\_\_\_. Midiatização, prática social – prática de sentido. In: PROSUL, **Encontro da Rede**. Comunicação, Sociedade e Sentido. São Leopoldo: Unisinos, 09/12/2005 e 06/01/2006.

\_\_\_\_\_. **Mídia impressa**. Estudo sobre a Aids. São Paulo: Hacker, 1999.

FERREIRA, Giovandro Marcus. Le style Le Monde. **Pauta Geral**, Salvador, v. 5, p. 283-295, 2003.

FIELD, Patrick; SUSSKING, Lawrence. **Em crise com a opinião pública**. São Paulo: Futura, 1997.

FOLHA DE S. PAULO. **Manual de redação**. São Paulo: Publifolha, 2010.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge. **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e Crise**. Disponível em <<http://www.jforni.jor.br/forni/?q=node/319>>. Acesso em: 28 de março de 2010.

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.

GALINDO, Flávia. **Nós da Comunicação**. Disponível em:  
<[http://www.nosdacomunicacao.com/panorama\\_interna.asp?panorama=130&tipo=G](http://www.nosdacomunicacao.com/panorama_interna.asp?panorama=130&tipo=G)>.  
Acesso em: 28 de março de 2010.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIO NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GONÇALVES, Juliana Costa. **O gerenciamento das estratégias de comunicação em crises empresariais: um estudo de caso em uma empresa de mineração em Minas Gerais**. 2005. 167f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2005.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2003.

HALL et al. A Produção Social das Notícias: o *mugging* nos media. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. 2. ed. Lisboa: Veja, 1999.

KEGLER, Jaqueline Quincozes Silva. **Comunicação pública e complexidade: uma perspectiva das Relações Públicas como sujeito comunicacional e estratégico no cenário da midiaticização**. 2008. 130f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2008.

LEAL, Bruno Souza. Acontecimentos programados e acidentais na cobertura sobre homofobia. In: VII Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo (SBPJor). 2009, São Paulo. **Anais Eletrônicos...** São Paulo: USP, 2009.

LEMOS, André. **Cibercultura**. Tecnologia e Vida Social na Cultura Contemporânea. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LEVY, Pierre; LEMOS, André. **O futuro da internet**. Em direção à uma ciberdemocracia planetária. Porto Alegre: Paulus, 2010.

LOPES, Marilene. **Quem tem medo de ser notícia?** São Paulo: Makron Books, 2000.

LUCAS, Luciane (org). **Com credibilidade não se brinca!** A identidade corporativa como diferencial nos negócios. São Paulo: Summus, 2004.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa em Marketing** – uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MATTA, Maria Cristina. De la cultura masiva a la cultura mediática. **Diálogos**, n.56, Lima: Felafacs, 1999.

MILLAR, Dan Pyle; HEATH, Robert L. **Responding to crisis: a rhetorical approach to crisis communication**. New Jersey: Lawrence Erlbaum, 2004.

MINTZBERG, Henry et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

\_\_\_\_\_. Strategy-making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.

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

\_\_\_\_\_; PEARSON, Christine. **Crisis management – a diagnostic guide for improving your organization’s crisis-preparedness**. São Francisco: Jossey Bass, 1993.

MORAES, Denis (org). **Sociedade Midiatizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

MORAES, Roque. Análise de Conteúdo. In: **Revista de Educação**. Porto Alegre, ano XXII, n. 37, p. 7-32, mar. 1999.

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

NEVES, Roberto de Castro. **Crises empresariais com a opinião pública**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

ORDUÑA, Octavio Isaac Rojas. **A comunicação em momentos de crise**. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual.htm>>. Acesso em: 07 de out. 2009.

PÉREZ, Rafael. **Estrategias de la comunicación**. Barcelona: Ariel, 2008.

PORTER, Michael E. **Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

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 Lestras, 2005.

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

\_\_\_\_\_. O acontecimento. Apresentação. In: **Trajectos, Revista de Comunicação, Cultura e Educação**, n.6. Lisboa, ISCTE, Casa das Lestras, 2005.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias da Comunicação**. Questão Comunicacional e Formas de Sociabilidade. Lisboa: Presença, 1990.

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

RODRIGUEZ, Maria Carolina. **Comunicação em tempo de crise: o caso da autovisão no Brasil**. São Bernardo do Campo, 2006. 225f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social), Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2006.

SAAD, Beth. **Estratégias para a mídia digital**. Internet, informação e comunicação. São Paulo: Senac, 2003.

SALINAS, Adriana V. **Crise! A comunicação externa organizacional em tempos de crise por acidente maior**: O voo 402, a TAM e a imprensa, um estudo de caso. 1999. 137f. Dissertação (Mestrado em Administração), Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1999.

SANTOS, Rogério. **A negociação entre jornalistas e fontes**. Coimbra: Minerva, 1997.

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

\_\_\_\_\_. **Antropológica do Espelho**: Uma teoria da comunicação linear e em rede. 2 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

SHRIVASTAVA, Paul; MITROFF, Ian. **Bhopal**: the language of tragedy. New Management, 1987.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade**. Uma teoria social da mídia. Petrópolis: Vozes, 2008.

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

\_\_\_\_\_. **Teorias do jornalismo**: porque as notícias são como são. Florianópolis: Insular, 2004. 1v.

\_\_\_\_\_, (Org.). **Jornalismo**: questões, teorias e histórias. 2 ed. Lisboa: Veja, 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. São Paulo: Pensamento, 2007.

ULMER, Robert R.; SELLSNOW, Timothy L.; SEEGER, Matthew. **Effective Crisis Communication**: moving from crisis to opportunity. California: Sage, 2007.

VEIGA, Roberta de Oliveira. **O pensamento da comunicação**: da linearidade à complexidade. Belo Horizonte: PUC/Virtual, 2004.

VERÓN, E. 1997. Esquema para el análisis de la mediatización. **Diálogos de la Comunicación**, n.48, p. 9-17.

VIANA, Francisco. **De cara com a mídia**. São Paulo: Negócios, 2001.

VILLAFANE, Justo. **La gestión profesional de la imagen corporativa**. Madri: Pirámide, 1999.

WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. São Paulo: Summus, 1986.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. Lisboa: Presença, 1987.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.2, n. 5, p. 21-26, 1995.

**ANEXOS**