

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE LINGUAGEM E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE BACHARELADO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**GABRIEL SILVA CAMPOS**

**GERENCIAMENTO DE CRISES E COMUNICAÇÃO: O CASO ASSOCIAÇÃO  
CHAPECOENSE DE FUTEBOL**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CURITIBA  
2018**

GABRIEL SILVA CAMPOS

**GERENCIAMENTO DE CRISES E COMUNICAÇÃO: O CASO ASSOCIAÇÃO  
CHAPECOENSE DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso,  
modalidade monografia, do Curso de  
Bacharelado em Comunicação  
Organizacional do Departamento de  
Linguagem e Comunicação – DALIC –  
da Universidade Tecnológica Federal  
do Paraná.

Orientador: Prof. Zama Caixeta  
Nascentes

**CURITIBA  
2018**



Ministério da Educação  
**Universidade Tecnológica Federal do Paraná**  
Câmpus Curitiba  
Departamento Acadêmico de Linguagem e Comunicação  
**Curso de Comunicação Organizacional**



**TERMO DE APROVAÇÃO**  
**Trabalho de Conclusão de Curso - TCC**

**GERENCIAMENTO DE CRISES E COMUNICAÇÃO: O CASO ASSOCIAÇÃO  
CHAPECOENSE DE FUTEBOL**

por

**GABRIEL SILVA CAMPOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado às 16 horas do dia 18 de junho de 2018 como requisito parcial para obtenção do título de Comunicador Organizacional, Curso de Comunicação Organizacional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Câmpus Curitiba. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo-assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

Banca examinadora:

**Profa. Dra. Elza de Oliveira Filha**  
UTFPR Câmpus Curitiba

**Profa. Dra. Claudia Nociolini Rebechi**  
UTFPR Câmpus Curitiba

**Prof. Dr. Zama Caixeta**  
UTFPR Câmpus Curitiba  
Orientador

A "Ata de Defesa" e o decorrente "Termo de Aprovação" encontram-se assinados e devidamente depositados na Coordenação do Curso de Comunicação Organizacional da UTFPR Câmpus Curitiba-PR, conforme Norma aprovada pelo Colegiado de Curso.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso estuda o acidente da Associação Chapecoense de Futebol sob a perspectiva do Gerenciamento e Comunicação de Crises. O avião seguia rumo a Rionegro, Colômbia, no dia 28 de novembro de 2016, quando caiu e ocasionou a morte de dezenas de pessoas. A queda do avião interrompeu o funcionamento da Chapecoense e causou danos em larga escala para a organização e seus públicos. Logo, partindo disso, foi criada a hipótese de que uma crise se instaurou na instituição. Utilizando os conceitos de Kathleen Fearn-Banks (2011) e Shrivastava (2006), as informações apuradas pela F. de São Paulo foram interpretadas de forma a apresentar características que comprovam a existência de uma crise. No caso da Chapecoense, ficou evidenciada sua parcela de responsabilidade, mesmo que terceiros foram identificados como principais culpados.

**Palavras-chave:** gerenciamento e comunicação de crise, crise, Chapecoense.

## **ABSTRACT**

This monograph studies the Chapecoense Football Association accident from the perspective of Crisis Management and Communication. The plane was on its way to Rionegro, Colombia, on November 28, 2016, when it crashed and killed dozens of people, including club employees. The airplane crash interrupted Chapecoense normal business and caused large-scale damage to the organization and its publics. A hypothesis was created assuming that a crisis was established in the institution. Using the concepts of Kathleen Fearn-Banks (2011) and Shrivastava (2006), the information obtained by F. de São Paulo was interpreted in order to prove the existence of a crisis. In the case of Chapecoense, was evidenced its responsibility, even though third parties were considered guilty.

**Key words:** crisis management and communication, crisis, Chapecoense.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	06
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	10
2.1	CRISES E SUAS CARACTERÍSTICAS.....	09
2.2	CRISES E A COMUNICAÇÃO.....	14
3	O CASO E A ORGANIZAÇÃO.....	16
3.1	A CHAPECOENSE .....	16
3.2	O ACIDENTE.....	17
4	INTERPRETAÇÃO DAS NOTÍCIAS.....	19
4.1	CARACTERÍSTICAS DA CRISE .....	19
4.2	COMO A CHAPECOENSE ESTÁ LIDANDO COM A CRISE .....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

## 1 INTRODUÇÃO

No dia 28 de novembro de 2016 decolou o avião da companhia aérea boliviana, LaMia, rumo a Rionegro, Colômbia. No horário local, aproximadamente 22 horas, a cerca de 30 km de distância do aeroporto José Maria Córdova, foi decretada uma pane elétrica na aeronave. Um avião, que se encontrava já próximo da pista, sofreu com um vazamento de combustível e teve prioridade para pousar, fazendo com que a aeronave que levava o time de futebol da Chapecoense continuasse sobrevoando até que a pista fosse liberada. Novamente foi declarada pane elétrica e solicitada prioridade de pouso, no entanto, já no processo de descida, todos os equipamentos elétricos desligaram e o avião caiu.

O motivo da queda foi uma negligência por parte da companhia aérea, que não respeitou a margem de segurança da distância entre o ponto de decolagem e o destino final, ocasionando a falta de combustível da aeronave. Esta tragédia levou a Associação Chapecoense de Futebol a ter suas atividades cessadas por determinado tempo, causando grande prejuízo para o clube. No entanto, apesar de haver responsabilidade por parte da companhia aérea, este trabalho demonstra que a Chapecoense também foi responsável pela crise que sofreu, dado que com a intenção de reduzir os custos, escolheu a LaMia para realizar a viagem.

Com o intuito de evitar qualquer análise equivocada sobre o tipo de instituição que será trabalhada, é válido esclarecer que a terminologia “Associação” que caracteriza a Chapecoense, refere-se a uma instituição que não visa atividades lucrativas. No entanto, os autores trabalhados demonstram em suas obras que é possível utilizar os conceitos e características de crise para outras instituições além das que se enquadram no ramo empresarial e industrial. Logo, é possível afirmar que os conceitos abordados se enquadram também na situação da Chapecoense.

Outro esclarecimento importante é a compreensão de que a Chapecoense não teve sua imagem manchada perante a maior parte de seus públicos. Apesar de o trabalho apontar a responsabilidade da instituição no surgimento da crise, para o público geral a organização não foi apresentada

como vilã. Esse entendimento pode ser reflexo da influência da mídia na percepção dos públicos. O fato de ter sido uma responsável indireta pelo surgimento da crise deixou a organização fora de foco das notícias que buscam apurar a culpabilidade das organizações envolvidas.

Interpretando as informações fornecidas pela cobertura jornalística do acidente feita pela Folha de S. Paulo, este trabalho busca compreender, segundo autores como Paul Shrivastava et. all. (2006) e Kathleen Fearn-Banks (2011), os dados encontrados que permitem entender o caso da Associação Chapecoense de Futebol como uma crise organizacional. Dessa forma serão levantadas as definições de crise propostas por eles e os conceitos com os quais constroem seus modelos teóricos sobre como uma crise deve ser gerenciada para evitar que haja uma deterioração da imagem da reputação da organização e demais efeitos prejudiciais a todos os públicos com que a entidade se relaciona. Essa limitação dos veículos de comunicação utilizados na coleta de dados se dá pelo fato de que todas as informações utilizadas são imparciais, ou seja, não foram utilizados dados que permitam diferentes interpretações de acordo com o posicionamento dos veículos.

No decorrer do trabalho, com apoio da fundamentação teórica, a seguinte problemática será respondida: quais características permitem entender o caso Associação Chapecoense de Futebol como uma crise? Este problema de pesquisa surge a partir do momento em que os autores citados, propõem em suas teorias, características específicas que também foram identificadas na cobertura do caso. Essas características também permitem diferenciar uma crise de um problema, que muitas vezes é tratado como crise de forma equivocada. No meio futebolístico, por exemplo, esse erro é cometido diversas vezes quando os envolvidos no dia a dia do clube tratam momentos ruins ou acontecimentos negativos como uma suposta crise.

Além da problemática, também foi comprovada a hipótese de que o caso Chapecoense pode ser compreendido como uma crise organizacional instaurada. Esta hipótese representa a expectativa de resultado da pesquisa e, para comprová-la, será realizada uma análise através do método dedutivo, de



forma a interpretar os dados contidos nas notícias veiculadas de acordo com o pensamento dos autores.

Formulados o problema de pesquisa e a hipótese, apoiado no método utilizado para a interpretação das notícias de acordo com os autores é necessário apresentar os objetivos atendidos no decorrer do trabalho. Dessa forma, o propósito principal consiste em identificar os elementos relacionados ao acidente da Associação Chapecoense de Futebol que comprovem, segundo os autores trabalhados, que o caso seja entendido como uma crise.

Para compreender a pertinência do trabalho, é possível analisar a sua importância em duas frentes consideradas fundamentais para o desenvolvimento do mesmo e que comprovam sua abrangência no âmbito da Comunicação Organizacional. O acirramento da competição, o aumento das pressões e a escassez de tempo para a realização das tarefas formam o ambiente ideal para o surgimento de crises. O resultado são empresas com ambientes de elevados níveis de estresse e mais vulneráveis a erros e crises. Pode-se entender, portanto, o ambiente organizacional como muito propício ao surgimento de uma crise, justificando, desta forma, a pertinência deste trabalho para o campo das organizações.

Por se tratar de um problema de comunicação interna e externa, o gerenciamento de crises se posiciona como conhecimento fundamental por parte do profissional da área, dado que um evento desencadeador de uma eventual crise pode ocorrer de forma inesperada. Ou então, este profissional deve ser capacitado para identificar os indícios de uma possível crise, para poder preveni-la ou preparar a organização para sua possível chegada. Dessa forma, é necessário preparar os futuros profissionais da área da comunicação para lidar com situações de crise.

Outro fator determinante para justificar a importância deste trabalho para a Comunicação Organizacional é a carência de estudos realizados na área. A cada ano que passa, encontram-se mais casos de crises instauradas e mal gerenciadas por diversas empresas, que poderiam servir de objeto para estudos acadêmicos: Samsung e as baterias, Samarco e o rompimento das barragens, o acidente da Chapecoense, entre outros. A falta de pesquisas

sobre o tema demonstra a pertinência de elaborar conteúdos relevantes que contribuam, utilizando o conhecimento de autores internacionais, para a área da comunicação nos ambientes organizacionais.

O trabalho será apresentado de forma a descrever a instituição e parte de sua história, explicar o acidente de forma detalhada, apresentar os conceitos de crise dos autores, apontar os dados interpretados que comprovam a existência de uma crise de forma a analisar a situação da organização ao lidar com a mesma e, por fim, apresentar as conclusões que foram tiradas a partir do estudo realizado. Todas as passagens referenciadas foram traduzidas pelo próprio autor do trabalho.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Uma crise nos ambientes organizacionais é uma situação fora do comum e tem efeitos negativos potenciais que podem trazer grandes perdas para as organizações e seus públicos. Essas situações específicas são causadas por determinados eventos e possuem características específicas que permitem entender a situação como uma crise. A comunicação pode ser fator fundamental na prevenção, na contenção e recuperação da mesma, pois além de reduzir seus efeitos, pode restaurar a imagem da organização deixando-a melhor do que anteriormente. Além disso, uma falha no setor de comunicação, também pode ser determinante para o surgimento de uma crise. Os efeitos da mesma podem ser prejudiciais aos públicos que se relacionam diretamente com a organização, tornando a atividade de Relações Públicas uma peça fundamental para a manutenção desses relacionamentos.

### 2.1 CRISES E SUAS CARACTERÍSTICAS

Conforme citado anteriormente, as crises apresentam características definidoras específicas que auxiliam na compreensão e análise das mesmas e diferenciam os problemas cotidianos das organizações das crises. “Nos ambientes organizacionais, é comum encontrar casos em que, após algum acontecimento negativo qualquer, seja criada a ideia de que ocorreu uma crise na organização” (SILVA, 2016, p.08). No universo do futebol brasileiro, por exemplo, todos os anos são noticiadas supostas crises envolvendo as equipes. Uma sequência de derrotas, entrevistas polêmicas de jogadores, brigas de torcida, divergências nos setores administrativos, entre outros problemas, são interpretados como crises pela imprensa e pelos públicos que se relacionam com os clubes. Segundo Fearn-Banks (2011), por definição, entretanto, uma crise interrompe o fluxo da organização, portanto uma crise não pode ser parte normal deste fluxo de funcionamento. Logo, a situação dos clubes de futebol citadas acima, não devem ser compreendidos como crises.

Para não permitir que este tipo de equívoco aconteça, é necessário conceituar e delimitar qual a natureza de uma verdadeira crise, evitando caracterizar um problema como crise, que normalmente apresenta uma natureza grave e pode causar danos para o ser humano, meio ambiente e até

mesmo para culturas, atingindo, diversas vezes, níveis irreparáveis (SHRIVASTAVA, 2006, p.31).

É válido ressaltar que, apesar de os autores utilizarem a terminologia “crise industrial” em seus estudos, a definição e as características apresentadas pelos mesmos permitem compreender este termo como fundamental para determinar a dimensão da crise, caracterizando-a como certo acontecimento em grandes empresas, mas não se restringindo apenas a casos no ramo da indústria. É válido lembrar, também, que a Chapecoense não é considerada uma empresa, mas sim uma Associação, que a caracteriza como sem fins lucrativos. No entanto, a forma como funciona, os públicos com que se relaciona e os altos valores envolvidos, permitem aplicar os conceitos trazidos pelos autores.

Segundo Shrivastava as crises possuem efeitos similares aos desastres naturais, mas algumas características são completamente diferentes:

Os impactos de um desastre natural são encontrados em uma localização geográfica e um período de tempo específicos. Os impactos de uma crise industrial podem transcender barreiras geográficas e atingir até mesmo outras gerações. O impacto da radiação do acidente na Usina Nuclear de Chernobyl, por exemplo, foi sentido em uma dúzia de países fora da União Soviética e espera-se que cause um número incalculável de mortes por câncer pelos próximos 30 anos (SHRIVASTAVA, 2006, p.31, tradução do autor).

Para uma compreensão ainda mais aprofundada do assunto, Shrivastava (2006, p.32-34, adaptado pelo autor) lista uma série de “características chave” que determinam o surgimento de uma crise:

1- Evento gatilho (desencadeador): os eventos gatilho estão no período pré-crise, que representa todos os acontecimentos anteriores à crise. Segundo o autor, estes eventos são específicos e ocorrem raramente, mas, geralmente, emitem alertas, não notados, não notificados ou negligenciados.

2- Danos em larga escala para o ser humano e meio ambiente: o evento gatilho e a crise subsequente podem causar danos para a vida humana, como mortes, lesões, problemas futuros de saúde e até mesmo problemas de saúde em futuras gerações. Os danos ao meio ambiente incluem destruição da vegetação, poluição do ar, água e solo, mutação de espécies e mudanças climáticas.

3- Danos econômicos em larga escala: os danos econômicos causados pela crise podem atingir a casa das centenas de milhões de dólares. Dividem-se em compensações às vítimas, controle de danos, salvamento de vítimas, limpeza de ambientes contaminados, reconstruções, recall de produtos defeituosos, elaboração de novos processos, e cuidados médicos para os afetados.

4- Custos sociais em larga escala: estes custos sociais são muito altos pois podem causar perturbação nos meios sociais, políticos e culturais. No caso da Chapecoense, serão analisados os efeitos no ambiente futebolístico. Custos sociais estão relacionados com evacuações em larga escala, reabilitação de pessoas afetadas, reorganização das famílias e mudanças na ordem social.

5- Causas da crise: segundo o autor, as causas de uma crise provêm da interação de dois tipos de falha. Falhas internas da organização que contemplam fatores humanos, organizacionais e tecnológicos. Estes fatores interagem com falhas regulatórias, de infraestrutura e de planejamento, as falhas no meio externo. Vale ressaltar que, um dos fatores organizacionais (internos) que o autor aponta como causadores de uma crise tratam são as falhas no sistema de comunicação. A relevância deste apontamento será debatida no próximo tópico do trabalho.

6- Envolvimento de diversos stakeholders: diferentes públicos são envolvidos nas causas, comunicação e no alívio dos efeitos de uma crise industrial. O envolvimento de diferentes agentes cria conflitos prolongados relacionados à responsabilidade, confiabilidade e custos de recuperação.

Além de sintetizar e sistematizar as características da crise, a contribuição do autor verifica-se na definição de crise. Desta forma é importante levantar o conceito de crise: “Crises Industriais são situações nas quais atividades organizacionais organizadas são a fonte de danos em grande escala para a vida humana, meio ambiente e/ou sociedade” (SHRIVASTAVA, 2006, p.31). Ou seja, um evento desta magnitude, além de gerar impactos importantes no âmbito interno da organização, tem um potencial de prejuízo no ambiente externo que contribui no agravamento da situação.

Assim como a definição e outras contribuições de Shrivastava (2006) apresentadas acima, é relevante também utilizar a linha teórica de Kathleen Fearn-Banks (2011), de forma a ampliar e debater com maior profundidade o conceito fundamental deste trabalho e sua relação com a área da comunicação.

Uma crise é um acontecimento impactante com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, empresa ou indústria, bem como seus públicos, produtos, serviços ou reputação. Uma crise interrompe os negócios normais e às vezes pode ameaçar a existência da organização (FEARN-BANKS, 2011, p.2).

O potencial negativo acarretado pela crise pode afetar diferentes tipos de organização, conforme mencionado pela autora. Também afeta os públicos que se relacionam com a mesma, além de poder causar alterações na sua imagem.

Portanto, entende-se que a partir do momento em que uma organização tem suas atividades interrompidas por algum acontecimento de larga escala, entende-se que houve uma crise. Entender esta condição é fundamental para este estudo, pois descaracteriza determinados casos que são, de forma equivocada, entendidos como crise. Outro ponto relevante é o risco de falência que uma crise pode acarretar. Caso as providências devidas (ressarcimento financeiro para as vítimas ou famílias, resolução de conflitos e melhorias tecnológicas na empresa.) não sejam tomadas pela organização, sua existência pode ser ameaçada.

A autora aponta em sua obra três resultados potenciais acarretados pela crise que a organização pode enfrentar..

Existem três resultados possíveis para a crise: (a) A organização é colocada fora de funcionamento, possivelmente processada e os executivos principais são possivelmente acusados de crimes; (b) a organização continua a existir, mas perde respeito e boa imagem perante seus públicos e, talvez, uma grande parte da posição financeira; (c) a organização, com grande esforço, vence a guerra com a opinião pública e é vista de forma tão favorável quanto ou até mais do que antes (FEARN-BANKS, 2011, p.34).

Esses resultados representam as possíveis consequências sofridas pela organização após a crise. É importante ressaltar que existe a possibilidade de haver uma recuperação tão efetiva que torne a imagem da organização ainda mais positiva do que era antes de sofrê-la.

## 2.2 CRISES E A COMUNICAÇÃO

Apesar de envolver todos os setores que permitem o funcionamento da empresa, o surgimento de uma crise em determinada instituição, como levantado anteriormente, pode ser causado por falhas comunicacionais e, também, no momento de apresentar respostas e combater os efeitos da mesma.

Shrivastava (2006) afirma que um dos fatores organizacionais que podem levar uma organização a uma crise, são falhas na comunicação. Um funcionário que não comunica algum defeito encontrado na produção, um sistema que dificulta o diálogo entre os funcionários e seus superiores, a falta de avisos de segurança, etc., são exemplos de problemas na comunicação que podem levar a crises nas organizações.

Fearn-Banks (2011) dedica boa parte de seu texto para representar a importância da comunicação antes, durante e após a crise:

Comunicação de crises é o diálogo entre a organização e seus públicos antes, durante e após o acontecimento negativo. O diálogo detalha estratégias e táticas designadas para minimizar os danos causados a imagem da organização.

O gerenciamento eficaz de crises inclui comunicações de crise que não só pode aliviar ou eliminar a crise, mas também às vezes pode trazer à organização uma reputação mais positiva do que antes (FEARN-BANKS, 2011, p.2).

A autora destaca a relevância das Relações Públicas para uma organização com o intuito de prevenir e dar suporte para a organização quando ocorre uma crise:

Programas proativos de relações públicas podem ser utilizados para construir relacionamentos com certos públicos. Eles podem prevenir crises. Eles também podem tornar estes públicos apoiadores quando existe uma crise. Confiança é o coração de cada tipo de relações públicas (FEARN-BANKS, 2011, p.3).

Este apontamento revela a importância de um setor de Relações Públicas e Comunicação de excelência dentro da própria organização. Com estes setores trabalhando de forma eficiente, as chances de ocorrer uma crise diminuem consideravelmente. Além disso, se mesmo assim a crise ocorrer, o bom relacionamento com os públicos adquirido com uma boa comunicação externa pode ser fundamental para tornar estes públicos apoiadores, conforme

mencionado pela autora, fato positivo para a contenção e recuperação da organização.



### 3. O CASO E A ORGANIZAÇÃO

#### 3.1 A CHAPECOENSE

A Associação Chapecoense de Futebol foi fundada em 10 de maio de 1973 a partir da união das equipes amadoras “Clube Independente” e “Clube Atlético de Chapecó”. Desde o seu início, a população da cidade e dos arredores de Chapecó demonstrou interesse e passaram a apoiar o clube que começou a receber investimentos de empresários locais. O primeiro conjunto de camisas, por exemplo, veio a partir da doação de um empresário. Ainda em 1973 foi formada a primeira diretoria da Associação, que contava com jogadores que jogavam, muitas vezes, sem receber nada, uma vez que a arrecadação ainda era muito pequena.

Após um início promissor com bons resultados nas primeiras partidas profissionais em que participou, a Chapecoense correspondeu às expectativas quando teve acesso à quarta divisão do Campeonato Brasileiro no ano de 2009 e, nos seguintes, manteve seu crescimento e continuou subindo pelas divisões do campeonato nacional até atingir, no final de 2013, o principal objetivo do clube até o momento: garantir acesso à divisão de elite do futebol brasileiro.

Em pouco tempo, com ótimo planejamento e montagem de times competitivos para participar das competições em que participava, a Chapecoense passou a demonstrar força até mesmo nos campeonatos internacionais. No ano de 2015 a equipe avançou, em um feito histórico, para as quartas de final da Taça sul-americana, onde saiu derrotada para o River Plate. No ano seguinte, o bom desempenho se repetiu e o clube superou a marca atingida anteriormente e, com a vitória na semifinal contra a equipe do San Lorenzo, da Argentina, a Chapecoense garantiu a vaga para a final da competição.

Essa conquista foi o maior feito da história do clube e a expectativa para os jogos da final era muito grande. Toda a cidade e diversos brasileiros torciam para que a pequena equipe que vinha construindo uma bela história conquistasse o título da Taça sul-americana. A história que vinha sendo construída foi interrompida quando no dia 29 de novembro, o avião que

carregava toda a equipe, comissão técnica, dirigentes, jornalistas e convidados, colidiu com um monte e caiu, deixando 71 mortos.

### 3.2 O ACIDENTE

No dia 29 de novembro de 2016, grande parte dos jogadores que formavam a equipe de futebol da Associação Chapecoense juntamente com dirigentes e comissão técnica do time, sobrevoavam o território colombiano na aeronave da empresa LaMia, pretendendo aterrissar no aeroporto de Rionegro.

Quarenta minutos antes de a suposta aterrissagem, o voo entrou em estado de emergência devido à baixa quantidade de combustível. Quando se encontrava a aproximadamente 30 quilômetros de distância do destino final, foi declarada emergência elétrica (quando todo o sistema elétrico do avião para de funcionar). No entanto, três outras aeronaves receberam preferência para pousar, fazendo com que o voo da LaMia ficasse em terceiro na fila e precisasse voar em círculos durante alguns minutos. Quando estava na terceira volta, declarou novamente emergência elétrica e conseqüentemente iniciou um processo acelerado de descida. Como previsto, uma pane elétrica desligou toda a parte eletrônica do avião.

O último sinal recebido da aeronave foi quando estavam a 2.743 metros de altitude, 305 metros abaixo da altura ideal para a região, demonstrando que o piloto já havia perdido o controle da situação. O mesmo já havia solicitado que os controladores de voo o ajudassem a guiá-lo até a pista de pouso.

A colisão com o monte aconteceu na região conhecida como *Cerro El Gordo*, onde os destroços da aeronave foram encontrados a 17 quilômetros do aeroporto. A causa do acidente foi falta de combustível, que segundo o plano de voo era suficiente para uma viagem de 4 horas e 22 minutos, exatamente o mesmo tempo estimado de deslocamento entre as cidades. Quando chegou perto do aeroporto de José Maria Córdova, já estava há 4 horas e 15 minutos voando e cada volta no período de espera levou quatro minutos, totalizando 4 horas e 27 minutos de voo quando completasse a terceira volta. A bordo estavam 77 pessoas, sendo 22 atletas, 24 membros da comissão técnica,

dirigentes e convidados da Chapecoense, 21 jornalistas e nove tripulantes. No total, foram 71 mortes e seis sobreviventes.

## 4. INTERPRETAÇÃO DAS NOTÍCIAS

Depois de formulada a hipótese deste trabalho é necessário apurar evidências que comprovem ou refutem a mesma. Portanto, as informações contidas nas notícias serão interpretadas, com base nos autores que fundamentam o trabalho, a fim de comprovar a instauração de uma crise na Associação Chapecoense de Futebol.

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA CRISE

Segundo Shrivastava (2006 p.32-34, adaptado autor): “crises industriais possuem um número de características-chaves específicas”. Essas características ajudam a dimensionar e entender as causas da crise. Nessa etapa, para facilitar a compreensão das características abordadas, é válido analisar a crise em três etapas: pré-crise, crise e pós-crise. Dessas características somente a primeira se enquadra na etapa que antecede a crise.

A primeira característica é o *evento gatilho*. Eventos gatilhos são aqueles que desencadeiam uma crise. Ou seja, podem ser compreendidos como uma situação pontual que provoca o início da crise. Esses eventos se encontram na etapa anterior à crise, pois, são eles que estimulam o surgimento da mesma.

Crises industriais são desencadeadas por eventos específicos identificáveis de acordo com o local, tempo e agentes envolvidos. Eles representam eventos destrutivos súbitos ou novas informações sobre produtos, processos ou práticas com aspectos destrutivos. Eventos gatilho têm uma probabilidade muito baixa de ocorrência, mas, normalmente, existem alertas de sua ocorrência. Devido à baixa probabilidade de acontecer, esses avisos não são, muitas vezes, levados a sério. (Shrivastava, 2006, p.32).

O autor divide esses eventos, convenientemente, em dois lados, no da produção e do consumo, pois está tratando de crises em instituições de atividade industrial. No entanto, explica que essa divisão não representa todos os tipos de crise:

Essa tipologia possui um largo alcance de potenciais eventos gatilho provenientes da atividade industrial. Enquanto pode não compreender todos os tipos possíveis de crise, serve como um útil ponto de início. (Shrivastava, 2006, p.32,).

Portanto, entende-se que podem existir crises com eventos gatilhos que não se enquadram na atividade industrial. A Chapecoense, por exemplo, pois,

é uma associação. No entanto, o tipo de serviço oferecido, que envolve milhares de torcedores, o grande número de funcionários e as altas cifras com que trabalha, permite compreender a Chapecoense como um possível alvo de eventos gatilho, assim como qualquer empresa do ramo industrial. O aspecto altamente destrutivo do acidente e todas as consequências causadas na organização e com seus públicos, também auxiliam nessa compreensão.

Neste caso, o que pode ser entendido como o evento gatilho é justamente o acidente. Isso se deve à combinação de alguns fatores: segundo a revista Exame, a probabilidade de ocorrer um acidente durante um voo é de um em 1,2 milhões, ou seja, a cada 1,2 milhões de voos, um sofre algum acidente. Logo, comprova-se a baixa probabilidade de ocorrência do evento gatilho, destacada por Shrivastava (2006). A negligência do piloto com relação aos avisos que surgiram alertando para a possibilidade de queda da aeronave é outro fator fundamental. Segundo matéria da Folha de S. Paulo, “Uma funcionária da AASANA chegou a resistir e apontar falhas no planejamento antes da decolagem do avião (GERAQUE e LOBEL, 2016).” Normalmente, alguma pessoa identifica algum sinal sobre a crise, mas não possui poder para evita-la.

No entanto, geralmente há pelo menos uma pessoa em cada organização que sabe sobre uma crise iminente. O problema é que aqueles que geralmente sabem mais sobre isso são aqueles que têm menos poder para chamar a atenção da organização (Mitroff, 2001, p.102).

No caso da Chapecoense, uma pessoa qualificada para tal análise identificou irregularidades no plano de voo, alertou o piloto sobre as mesmas e ainda assim o acidente aconteceu, demonstrando que o poder da funcionária era irrisório para impedir que a viagem acontecesse, conforme mencionado por Mitroff (2001). Devido à baixa probabilidade da ocorrência de acidentes aéreos, os alerta, que eram muito evidentes, não foram levados a sério, caracterizando a queda do avião como o evento desencadeador da crise.

Conforme destacado pelo autor, o evento gatilho tem características destrutivas. Esse poder de destruição fica visível na segunda característica, os *danos em larga escala para a vida humana e meio ambiente*.

O evento gatilho e a crise subsequente causam danos reais ou muito perceptíveis para a vida humana e/ou meio ambiente. Os mesmos incluem

morte, lesões, efeitos tardios na saúde e efeitos na saúde de gerações posteriores. Os danos ao meio ambiente incluem destruição de vegetação, poluição do ar, água e solo, alterações no clima, mutações de espécies, etc. (Shrivastava, 2006, p.32).

Essa característica é a mais patente entre todas, devido ao fato de que o acidente ocasionou um número muito elevado de vítimas, 71 mortos e seis feridos. Além disso, dentre os sobreviventes, ocorreram danos irreparáveis, como, por exemplo, a amputação da perna do goleiro Jackson Follmann.

Referente ao meio ambiente e à vegetação do local do acidente, não foram encontradas informações que identificassem até o momento danos que possam ser considerados de larga escala e que tenham causado consequências como as listadas pelo autor.

Outra propriedade da crise descrita pelo autor envolve os *altos custos financeiros* que uma crise ocasiona. Esses custos podem ser fruto de diversas situações causadas pela crise e, no final, representam um grande prejuízo para as organizações envolvidas.

Crises industriais envolvem altos custos, podendo atingir a casa dos milhões de dólares. Organizações nas quais se originam crises são responsáveis legais pela compensação às vítimas. Existem custos adicionais associados ao controle de danos, resgate e amenização, limpeza de contaminação, reconstrução de instalações de produção, *recall* de produtos defeituosos, ajustes em produtos e processos defeituosos e cuidados médicos para pessoas afetadas (Shrivastava, 2006, p.32).

A questão dos custos financeiros gerados pelo acidente é delicada. Segundo a Folha de S. Paulo (2016), de acordo com a Convenção de Montreal, tratado internacional assinado em 1999, inclusive pela Bolívia, as companhias aéreas são responsáveis legais por acidentes aéreos e devem pagar, sem contestação, um mínimo de US\$ 170 mil para as famílias de cada vítima. No entanto, ainda não foram concluídas as questões judiciais envolvendo a Chapecoense, a empresa aérea e a seguradora, que está sendo processada pela própria Chapecoense para pagar indenizações às vítimas. Em matéria publicada no dia 29 de novembro de 2017, a Folha de S. Paulo apontou existência de um valor de US\$ 25 milhões a serem divididos entre os sobreviventes e familiares, valor referente à cobertura do seguro feito pela LaMia. Porém, a empresa Bisa seguradora afirma que a apólice da companhia não estava em vigor, por falta de pagamento. Segundo Aleixo *et al.* (2017), de

acordo com o documento do seguro, a LaMia só poderia voar para o Peru, países da África, Síria, Afeganistão e Iêmen. Logo, o território em que o avião se encontrava no momento da queda, não fazia parte da cobertura do seguro contratado, fato que isentaria a empresa de pagar a indenização.

Segundo artigo publicado, mesmo com a dificuldade que as famílias terão para receber as indenizações, devido aos problemas mencionados acima, a CBF e a Chapecoense informaram que vão cobrir as mortes dos jogadores. A seguradora da Chapecoense deve pagar um valor aproximado a 28 vezes o salário de cada jogador, podendo atingir R\$ 2,5 milhões e a CBF algo em torno de 12 vezes o salário de cada atleta, chegando a valores de até R\$ 1,1 milhão (CONDE, 2016).

Apesar de qualquer empecilho no âmbito jurídico, fica claro que os custos enfrentados pelas organizações envolvidas foram elevados, isso sem contar alguns custos de menor relevância como, auxílio funeral, pago pela Confederação Brasileira de Futebol, no valor de cinco mil reais para despesas burocráticas (MATTOSO *et al.* 2016), despesas de traslado dos corpos de volta para o Brasil, custos de transporte dos familiares, entre outros. Logo, mesmo que sem a definição de quem deve arcar com determinados custos, os valores atingiram a casa dos milhões de dólares, confirmando os altos custos econômicos, fator destacado por Shrivastava (2006).

Além dos custos econômicos e de danos para a vida humana e meio ambiente, o autor também pontua os *custos sociais em larga escala*. Esses custos são medidos pela ruptura da ordem em diversos setores. Ou seja, caracterizam uma instabilidade no funcionamento normal da sociedade.

Os custos sociais causados pelas crises são altos, pois envolvem uma quebra na ordem social, política e cultural. Crises são associadas com evacuações em larga escala, reabilitação de pessoas afetadas, reorganização das famílias e mudanças na ordem social. Conflitos que surgem a partir de crises criam ruptura política. Líderes políticos, partidos políticos e agências governamentais associadas com as causas e recuperação das crises estão sujeitas a grandes pressões sociais e políticas (Shrivastava, 2006, p. 34).

Ponderar os prejuízos sociais causados pela crise é mais difícil. O fato de não tratar de valores numéricos exige uma interpretação diferenciada das evidências. No entanto, diversos órgãos federais, os governos e seus

representantes encontram-se envolvidos em diferentes situações e ocupando posições distintas no cenário da crise da Chapecoense.

A começar pelas autoridades bolivianas responsáveis pelo controle do setor aéreo do país. Segundo Geraque e Lobel (2016) em reportagem da Folha de S. Paulo, cresceu a pressão sobre as autoridades bolivianas e levou a uma verdadeira devassa nos cargos do setor aéreo. Um dos diretores da entidade responsável pela concessão de registros aeronáuticos no país, Gustavo Steven Vargas, renunciou ao cargo. Seu pai, Gustavo Vargas é um dos diretores da LaMia. Além disso, o Ministério de Obras Públicas da Bolívia ordenou a suspensão de executivos dos órgãos controladores da aviação no país dois dias após o acidente. Diversos diretores foram afastados de seus cargos. Os afastamentos ocorreram nos corpos diretores da DGAC (Direção-Geral da Aeronáutica Civil, responsável pelo registro de pilotos e aeronaves) e na Aasana (Aeroportos e Serviços Auxiliares à Navegação Aérea, que cuida da liberação de voos, infraestrutura aeroportuária e controle aéreo).

Conforme analisado pelo autor, essas agências governamentais e seus representantes se encontram em posição de grande pressão política e social, que acabam por exigir medidas radicais como os afastamentos nos cargos de direção para tentar amenizar a situação.

Outro fator que evidencia esse dano político vem de uma declaração vinda do diretor da Aeronáutica Civil da Colômbia, país destino do avião. Segundo matéria da Folha de S. Paulo (2016), o diretor da entidade, Alfredo Bocanegra, alegou que o governo boliviano não tem competência para apurar os resultados oficiais sobre a investigação. “A Bolívia não tem a faculdade, não tem a competência para dar resultados oficiais de investigação. O país líder da investigação é a Colômbia”. Essa situação demonstra instabilidade na relação política entre os dois países. É claro que não houve dano ou perda com a falta de competência da Bolívia para investigar o caso, dado que a Colômbia assumiu esse posto, mas fica claro um conflito, pelo menos entre as autoridades das nações, que surgiu a partir da crise na Chapecoense.

A quebra na ordem social e cultural se dá no relacionamento direto dos torcedores e moradores de Chapecó com a Associação Chapecoense de



Futebol. Segundo o Globoesporte.com, a média de indivíduos que frequentava o estádio do clube nos dias de jogo em 2016 era de 7.481 torcedores, além disso, no mesmo ano, o time arrecadou 4,6 milhões de reais com bilheteria no mesmo ano. Logo, o município de Chapecó sofreu uma grande perda, dado que a organização era parte relevante da economia e do entretenimento da cidade. Seus torcedores, que mantinham uma relação de afetividade com a equipe, também foram prejudicados e demonstraram essa sensibilidade e comoção lotando o estádio no dia do velório coletivo, aproximadamente 19 mil pessoas, além dos outros milhares que ficaram nos arredores (IG, 2016). Esse abalo por parte da sociedade de Chapecó enfatiza o ponto frisado pelo autor de mudanças na ordem social.

Além dos danos causados pela instauração de uma crise, é necessário identificar suas causas. Dessa forma, surge a característica *causas da crise*, que ajuda a compreender quais foram os motivos que levaram ao evento gatilho e, conseqüentemente, o surgimento da crise.

Crises são causadas pela interação de dois tipos de falhas. Interno à organização um grupo de fatores humanos, organizacionais e tecnológicos (HOT), levam ao evento gatilho. Esses interagem com falhas regulatórias, de infraestrutura e de preparação (RIP) nos ambientes organizacionais (Shrivastava, 2006, p.34).

Analisando a definição do autor sobre as causas de crises de uma forma geral, é possível contextualizar a crise sofrida pela Chapecoense e identificar a interação de determinados fatores que levaram ao evento gatilho. Primeiramente foi identificada a falha humana: “Fatores humanos incluem erros de operação e gerenciais, atos propositais como sabotagem e ataques terroristas ou atos de guerra (SHRIVASTAVA *et al*, 2006, p. 34).” O piloto cometeu o primeiro erro quando assinou um plano de voo com diversas condições ilegais. Além de não considerar nem mesmo uma escala para abastecimento no meio do trajeto, descumpriu com a legislação no planejamento do combustível.

A requisição e aprovação de um plano de voo nessas condições ferem regras internacionais e também bolivianas de segurança aérea. Pela lei boliviana, um voo deve ter combustível suficiente para chegar ao seu aeroporto de destino, mudar de rota para um segundo aeroporto e ainda voar por pelo menos 45 minutos (GERAQUE e LOBEL, 2016).

Ou seja, além da negligência do piloto, houve uma falha da instituição responsável pela liberação do voo, que apesar de ter apontado as falhas no documento, permitiu que o mesmo fosse liberado.

Outro tipo de falha interna que influenciou diretamente no desencadeamento da crise foi no fator organizacional.

Fatores organizacionais incluem falhas na política da instituição, alocação inadequada de recursos de segurança, pressões estratégicas que levam gestores a negligenciar práticas e condições perigosas, falhas de comunicação, percepções equivocadas de extensão e natureza dos perigos, planos emergenciais inadequados e pressões por custos que reduzem a segurança. (Shrivastava, 2006, p.34).

A primeira evidência das falhas organizacionais envolvendo as instituições é a pressão estratégica sobre o piloto da LaMia que também era o sócio da empresa. Segundo pilotos brasileiros ouvidos pela Folha de S. Paulo, o fato do comandante ser um dos sócios da empresa pode gerar conflitos de interesse entre cuidado com a segurança e os gastos da mesma (GERAQUE e LOBEL, 2016). Ou seja, esse interesse financeiro do piloto levou-o a negligenciar as práticas de segurança, dado que uma parada para abastecimento da aeronave ocasionaria em um custo maior para a empresa. Logo, é possível afirmar que, conforme apresentado pelo autor, a crise foi causada por fatores organizacionais internos à organização.

A alocação inadequada de recursos de segurança também foi determinante. Conforme abordado na descrição do acidente, diferentemente do que é previsto em lei, o avião só contava com combustível suficiente para 4 horas e 22 minutos de voo, o tempo exato calculado para a viagem. É necessário explicar que, nesse caso, o combustível pode ser tratado como recurso de segurança, pois, em se tratando de um acidente aéreo causado pela falta do mesmo, nota-se que se a margem prevista fosse atendida, o mesmo não teria caído. As leis que regem as empresas de transporte aéreo servem, justamente, para evitar que acidentes como esse aconteçam. Existem regras que determinam a quantidade correta de combustível para que não haja risco de pane seca na viagem. Logo, o descumprimento das mesmas, prova que não houve uma preocupação com as medidas de segurança,

demonstrando uma alocação inadequada desses recursos de cautela, conforme previsto por Shrivastava (2006).

Outro fator que deve ser apontado é a falha na comunicação entre Célia Monasterio, funcionária responsável por analisar o plano de voo, a Aasana (organização em que a mesma trabalha) e a LaMia. Célia apontou as falhas e sugeriu alterações que, possivelmente, teriam evitado o acidente, no entanto, o mesmo decolou. Conclui-se, portanto, que, sabendo dos riscos, a funcionária deveria ter levado esta informação até algum superior que pudesse de alguma forma, evitar a decolagem. Essa informação também é relevante para compreender a importância de uma Comunicação Organizacional eficiente. Por mais que a área da Comunicação Organizacional não se ressuma ao diálogo entre funcionários, entende-se que, se houvesse na organização um sistema de comunicação em que se transmitem as informações necessárias para as pessoas certas, seria possível que o voo não tivesse partido e, evitaria uma catástrofe. Desta forma, explicita-se a falha de comunicação abordada pelo autor como uma das causas da crise.

Esta percepção de riscos da funcionária caracteriza uma das etapas da crise listadas por Fearn-Banks (2011). A *detecção* é um estágio fundamental para qualquer instituição que queira evitar o surgimento de uma crise. É um processo que exige uma compreensão básica de gerenciamento de crise. Isso porque a fase de detecção pode se iniciar com a percepção de sinais do seu acontecimento. Esses sinais podem aparecer de diferentes formas e, crises ocorridas em outras organizações do mesmo setor também caracterizam esses alerta.

A fase de detecção pode começar com a aparição de sinais de alerta ou, como Barton (1993) se referia “sinais precursoros” ou “estágio precursor”. Algumas crises não possuem sinais precursoros, mas muitas sim. Quando organizações do mesmo ramo que a sua sofrem uma crise, é um alerta para sua organização (Fearn-Banks, 2011, p.5).

No caso da Chapecoense não é possível dizer que houve sinais claros de uma possível crise, dado que o documento com o plano de voo que continha as informações que demonstravam o alto risco da viagem, o comunicado da funcionária do órgão de controle de tráfego aéreo da Bolívia que alertava para a ilegalidade do plano de voo ou qualquer outra informação

que indicasse uma possível negligência por parte da empresa aérea, não estava ao alcance da Chapecoense. A autora também menciona as crises sofridas em organizações do mesmo setor que podem ser interpretadas como alerta. No entanto, acidentes aéreos são muito raros e as causas dos mesmos variam diversas vezes. Dessa forma, não é possível responsabilizar a organização por não ter identificado avisos prévios de uma possível crise.

Após a detecção, surge o estágio de *prevenção*, que consiste em medidas que a organização pode e deve tomar para evitar o surgimento de uma crise. Essas medidas variam entre ações de comunicação, melhoria nos processos tecnológicos, relacionamento com os públicos-chave da organização, etc.

Os programas de relações públicas em andamento e a comunicação bidirecional regular constroem relações com os principais públicos e, assim, previnem crises, diminuem os golpes das crises ou limitam a duração das crises.

O estabelecimento de uma cultura corporativa favorável à interação positiva e aberta dos membros também minimiza as crises, assim como inclui a gestão de crises no processo de planejamento estratégico (Fearn-Banks, 2011, p.06).

Conforme presente na descrição da Associação Chapecoense de Futebol, a relação da equipe com a cidade de Chapecó é de muita proximidade. Desde a sua fundação os habitantes do município e região abraçaram o time e acompanharam seu desenvolvimento. Essa relação com a comunidade é um fator positivo para a organização e pode auxiliar na contenção da crise e de seus efeitos.

No caso do estabelecimento de uma cultura de interação entre os membros dentro das organizações, não é possível afirmar que ocorreu, pelo menos não por parte da empresa LaMia. Segundo a Fearn-Banks (2011), uma das táticas para prevenir crises consiste em “Permitir o fluxo livre de informações de empregados para os gestores sem punições aos empregados que entregarem notícias ruins”. Logo, observa-se uma falha de alta relevância no órgão que realiza a análise dos planos de voo e libera os mesmos para seguir adiante com a viagem. Vale lembrar que uma funcionária reportou as irregularidades do plano, mas essa informação não chegou a qualquer membro de algum cargo superior que pudesse barrar o voo.

Caso detectada uma crise, a organização deve iniciar um processo de *preparação*, que consiste em tomar medidas preparatórias quando é identificada uma possível crise, mas não há maneiras de preveni-la. “Preparação para a crise é necessária para lidar com crises que não podem ser prevenidas” (FEARN-BANKS, 2011, p.07). No caso da Chapecoense não é possível afirmar que a organização tenha se preparado para a crise, dado que o acidente foi repentino e, como abordado no estágio de detecção, não foi possível identificar alerta de seu acontecimento, deixando a organização sem a possibilidade de tomar medidas preparatórias.

Por último, as pressões financeiras que levam a uma redução de segurança. Em reportagem à Folha de S. Paulo:

Ao tratar de uma parada no aeroporto de Bogotá: “O desvio, segundo o Coronel Douglas Machado, especialista em investigações de acidentes aéreos, renderia uma hora a mais de voo e teria um custo aproximado de R\$ 10 mil, incluindo combustível e taxas aeroportuárias” (GERAQUE e LOBEL, 2016).

Para uma empresa pequena como a LaMia, que contava com apenas duas aeronaves, um custo de 10 mil reais é elevado, portanto, não se pode negar que houvesse uma pressão para reduzir gastos. A Chapecoense também pode ser apontada como causadora da crise. Isso porque contratou a LaMia para realizar o transporte de seus funcionários. Pelo que apontam todas as evidências, essa companhia aérea oferecia serviços mais baratos do que outras empresas. Segundo Geraque e Lobel (2016), a LaMia já havia descumprido a regra do combustível em outra ocasião, quando transportou a seleção argentina de Belo Horizonte para Buenos Aires em uma viagem que durou 4 horas e 4 minutos, apenas 18 minutos a menos do que a capacidade de voo do avião da empresa. A grande diferença é que não houve nenhum imprevisto que levasse o avião a voar por mais tempo e esgotar o combustível. Este dado permite caracterizar a empresa como altamente negligente e detentora de um histórico de condutas ilegais, tornando a escolha da Chapecoense ainda mais equivocada. Além disso, os orçamentos realizados pela Associação do Futebol Argentino (AFA) demonstram que a LaMia oferecia o serviço mais barato.

A agência de notícias Associated Press teve acesso aos orçamentos levados em consideração pela AFA para o transporte aéreo. O negócio foi fechado por

US\$ 99 mil. Das seis cotações avaliadas a AFA teria optado pela mais barata (GERAQUE e LOBEL, 2016)

Não foram encontradas evidências claras de que a Chapecoense realmente optou pela empresa com o menor custo, mas no mínimo é possível afirmar que escolheu uma empresa irresponsável e que corta gastos mesmo que comprometam a segurança do voo, ou seja, não foi feita uma análise mais rigorosa da companhia, fato que contribuiu para o surgimento da crise.

Com relação aos fatores externos, é possível apontar falhas regulatórias. O ambiente organizacional em que se encontra a LaMia pode favorecer o surgimento de crises.

Infraestrutura fraca caracterizada pela falta de capacidade de monitoramento e vigilância e serviços essenciais inadequados (água, eletricidade, transporte, comunicação, etc.) permite a existência de condições perigosas na comunidade e falha em antecipar e prevenir o acontecimento de eventos gatilho. (Shrivastava *et al*, 2006, p.34)

Ao observar as condições do sistema aéreo boliviano com falhas de comunicação e a falta de monitoramento da atividade das empresas (segundo Geraque e Lobel (2016), em ao menos duas ocasiões, a empresa boliviana havia voado além da sua autonomia declarada), nota-se uma infraestrutura precária e que facilitou o acontecimento do desencadeamento da crise.

No Brasil, os especialistas afirmam, um acidente como o registrado na Colômbia não teria chances de ocorrer. Isso porque, segundo eles, se um piloto apresentar um plano de voo em que a autonomia (capacidade do combustível) for a mesma da duração da viagem, a decolagem não seria autorizada (MATTOSO *et al*. 2016).

Logo, comprova a precariedade e falta de capacidade de monitoramento dos órgãos responsáveis.

Nas características já trabalhadas foram mencionados diversos grupos de pessoas e instituições que foram afetados e se envolveram de alguma forma na crise da Chapecoense. Estes representam os públicos com os quais o clube se relaciona e seu envolvimento da origem a sexta característica proposta pelo autor.

*O conflito e envolvimento de diversos públicos nas causas, comunicação e alívio dos efeitos de crises industriais é inevitável. O envolvimento de vários agentes cria inúmeros conflitos de longo prazo relacionados aos custos de responsabilidade, confiabilidade e recuperação. Públicos-chave são*

organizações públicas ou privadas que possuem ou gerenciam as instalações nas quais as crises são desencadeadas (Shrivastava, 2006, p.35).

Diversos públicos podem ser apontados como envolvidos na crise da Chapecoense. Somente com as organizações e indivíduos mencionados no decorrer deste tópico já é possível salientar a característica abordada pelo autor. Órgãos responsáveis pelo controle do tráfego aéreo (tanto da Bolívia quanto da Colômbia), empresas de seguro, familiares das vítimas e governos dos países envolvidos são exemplos dos diferentes públicos.

Em casos de crise, a mídia passa a ter um papel relevante e torna-se um dos públicos envolvidos. A mídia assume uma posição fundamental em comunicar os eventos da crise para o público. Eles moldam a percepção do público e as respostas à crise. (SHRIVASTAVA, 2006, p. 35). Ou seja, em um ambiente fragilizado pelo acidente, a responsabilidade ao informar sobre os acontecimentos da crise é muito grande. Nesse momento, as emoções do público ficam à flor da pele, principalmente com a morte de várias figuras importantes para a comunidade. Em busca de respostas e culpados, as informações e a cobertura da mídia pode influenciar a percepção das pessoas. A forma como as organizações estão lidando com a crise também é noticiada pelos veículos de comunicação e pode ajudar a reconstruir a reputação da mesma.

A mídia também pode levar a uma situação ainda pior, estendendo a crise e potencializando as tensões no público. Tal cobertura estende a crise permitindo o surgimento de mitos, alarmes falsos e ideias aumentadas de perigo. (SHRIVASTAVA, 2006, p.35). No caso do acidente da Chapecoense, a própria Folha de S. Paulo, ao trazer à tona casos antigos de acidentes aéreos, ressaltar o número de mortos e outras informações de cunho extraordinário, contribuiu para a manutenção de um ambiente cercado de medo e ideias de perigo. Em notícia do dia 04 de dezembro de 2016, por exemplo, reportou uma situação de alerta sobre o mercado de voos fretados, relatando que times brasileiros solicitaram a Conmebol, instituição responsável pelo futebol na América Latina, que organize um sistema de logística para os deslocamentos dos clubes. Isso mostra que nesse momento de tensão, certas notícias contribuem para o surgimento de ideias aumentadas de perigo. O acidente foi

causado pela negligência de um indivíduo. A generalização dessa negligência pode ser prejudicial ao mercado de voos fretados, por exemplo, que não tem culpa da irresponsabilidade de uma única empresa.

Outra evidência do impacto da mídia nos públicos é com relação à percepção de culpa que a cobertura direciona. É provável que esse direcionamento não seja intencional e esteja apenas relatando os fatos apurados, no entanto, observando as notícias selecionadas, é possível observar que a responsabilidade da Chapecoense no acidente é deixada de lado. Isso reflete na compreensão do público que, aderiu à campanha de novos sócios, criada pela organização após o acidente e praticamente triplicou o número de contribuintes (COSENZO, 2016). Refletiu também na mobilização internacional em apoio a Chapecoense, que surpreendeu até mesmo o presidente do clube, Ivan Tozzo (que assumiu após a morte de seu antecessor):

Não imaginávamos, não esperávamos. Não tínhamos essa dimensão do tamanho da Chapecoense no Brasil e no mundo. O povo hoje é solidário e está nos ajudando bastante. Se prontificando a ajudar. Se pudéssemos agradecer todas essas pessoas eu faria. O povo colombiano foi nosso irmão. A Colômbia é irmã do povo brasileiro e de Chapecó (COSENZO, 2016).

Logo, fica demonstrado um sentimento de solidariedade, de apoio ao clube. É claro que todas as vítimas e familiares merecem esse acolhimento, no entanto, não foi passada ao público a ideia de que o clube também foi um dos responsáveis pela crise, dado que contratou os serviços da empresa em questão, conforme descrito nas causas da crise.

Agências governamentais também podem estar envolvidas e podem exercer diferentes funções como um dos públicos relacionados.

Agências estatais ou governamentais no comando de infraestrutura industrial, social, regulatória e de saúde pública estão envolvidas em dois lados. Ajudam a minimizar os efeitos da crise e providenciam serviços regulatórios e de monitoramento para evitar crises similares. (Shrivastava, 2006, p. 35).

Com o envolvimento dos órgãos governamentais bolivianos, colombianos e brasileiros e as medidas tomadas pelos mesmos, fica claro que em casos dessa magnitude a intervenção dos mesmos é praticamente inevitável e fundamental para que não ocorram novas crises. Isso se dá com a alteração em regras e leis, uma fiscalização mais rigorosa, capacitação de



funcionários, acolhimento e auxílio para as famílias, etc. Após o ataque de 11 de setembro de 2001 que derrubou as torres gêmeas nos Estados Unidos, por exemplo, o governo norte-americano aumentou a rigidez e tornou obrigatória uma série de restrições e procedimentos para aumentar a segurança (restrição a líquidos, controle das bagagens de mão, criação de listas de suspeitos, scanner corporal, detectores de explosivos, verificação de malas despachadas, reconciliação de bagagens e revista manual) (VINHOLES, 2015), evidenciando a importância dos órgãos governamentais nesse processo de aprendizado.

Os públicos mais prejudicados, no entanto, são aqueles que sofreram algum dano relacionado à crise: “Os públicos afetados de forma mais profunda são, logicamente, as vítimas que sofreram danos à vida e propriedade.” (SHRIVASTAVA, 2006, p.35). Neste caso, não se considera apenas aqueles que foram fisicamente afetados. Os familiares, a comunidade de Chapecó, torcedores e trabalhadores da instituição também podem sofrer danos psicológicos. “Às vezes até observadores distantes dos eventos da crise sofrem profundamente.” (SHRIVASTAVA, 2006, p.35). Ou seja, é claro que aqueles que perderam suas vidas ou sofreram lesões graves, foram afetados diretamente e não há como compensá-los integralmente, mas não se pode desconsiderar os efeitos naqueles que conviviam com as vítimas, como seus familiares e funcionários da organização, aqueles que mantinham uma relação afetiva no papel de torcedores do clube e dos jogadores ou em todos que sofreram uma experiência traumática com todas as cenas chocantes que um acidente aéreo pode causar. Esses efeitos, portanto, podem atingir até mesmo aqueles que não mantinham uma relação de proximidade com as vítimas, conforme descrito pelo autor.

Em busca de controlar os danos, resgatar as vítimas e prestar cuidados para as pessoas feridas, as organizações envolvidas precisam apresentar *respostas à crise*. Estas devem ser rápidas e são muito importantes para a contenção da crise.

Crises exigem respostas das partes interessadas que tentam amenizar destruição e perturbação social e prevenir futuras crises do mesmo gênero. Respostas imediatas miram o controle aos danos técnicos e resgate e alívio de pessoas machucadas. Essas respostas devem ser dadas sob pressão severa de tempo, informações inadequadas e conflituosas, quebra dos sistemas

sociais e organizacionais, intensa pressão da mídia e um ambiente carregado de emoção. (Shrivastava, 2006, p.36).

O ambiente formado logo após o desencadeamento da crise é hostil. Todos os olhos estão virados para a organização, portanto, cada atitude tomada deve ser calculada. A comoção dos familiares das vítimas e da comunidade de Chapecó, principalmente, reflete o ambiente com uma carga emocional elevada. Todos ficam muito sensíveis e uma declaração infeliz, por exemplo, pode trazer consequências irreparáveis para a imagem da organização.

A compensação financeira e reabilitação das vítimas é fator fundamental da etapa de respostas à crise. Respostas em longo prazo das organizações focam em investigações sobre as causas e consequências da crise, resolução de conflitos, compensação e reabilitação das vítimas e desenvolvimento tecnológico e organizacional. (SHRIVASTAVA, 2006, p.36) Dessa forma, entende-se que a organização deve prestar auxílio para as vítimas e seus familiares além de colaborar com as investigações do acidente. Um exemplo de desenvolvimento organizacional por parte da Chapecoense seria o treinamento e/ou recrutamento de funcionários no setor de logística e comunicação que realizem análises mais profundas que possam ajudar na prevenção de novas crises.

No entanto, segundo Pires (2017), praticamente um ano após o acidente, as vítimas e seus familiares ainda não foram compensados. Segundo Osmar Machado, pai de um dos mortos: “As pessoas e o clube ganharam dinheiro com a tragédia, enquanto nós, os familiares das vítimas, fomos jogados para escanteio. Estamos esquecidos”. Segundo o autor, apenas as famílias dos 19 mortos receberam um seguro e, além disso, a Chapecoense responde a 17 ações trabalhistas e três cíveis, com acusações de abandono e espetacularização da tragédia ao negociar a produção de filmes e documentários sobre o voo. Fica demonstrada a negligência por parte da Chapecoense com o público mais afetado pela crise. Esse descontentamento dos familiares com a organização é um fator determinante para a extensão da crise. Neste caso, as preocupações ficaram voltadas para a recuperação financeira e do fluxo normal de trabalho da organização, que aconteceu. No

entanto, não foi feito um trabalho eficiente na compensação para as famílias, fato que fica demonstrado nas ações trabalhistas e cíveis que foram abertas contra a instituição.

Caso as respostas sejam dadas da forma ideal, a crise tende a se resolver. No entanto, conforme descrito no parágrafo anterior, no caso da Chapecoense, isso não aconteceu. A *resolução e extensão da crise* acontecem de acordo com as medidas tomadas pela organização para reduzir os efeitos da mesma.

Tomadores de decisão tentam resolver a crise através da redução de seus efeitos. Recuperação técnica é proveniente de melhoras nos processos organizacionais e tecnológicos. Recuperação econômica é proveniente da compensação às vítimas. Recuperação dos negócios da organização passa por alterações financeiras e do mercado e solução para as reclamações de danos. Recuperação social requer reintegração das vítimas aos sistemas sociais e normalização das relações sociais (Shrivastava, 2006, p.36).

Essa característica é fundamental para entender se a organização superou a crise ou apenas estendeu sua duração. Pelo fato de ainda existirem muitas situações abertas relacionadas ao caso, é possível dizer que a Chapecoense não resolveu a crise. Ou seja, o fato de não ter pagado as indenizações para os familiares já comprova a negligência da organização com relação às respostas para a crise e demonstra que a mesma se estendeu.

Após a interpretação do caso fundamentada pelas características definidoras de uma crise de Shrivastava *et al.*, o próximo passo consiste em estudar o caso na perspectiva de Kathleen Fearn-Banks, que analisa a comunicação como fator fundamental para evitar, lidar e reduzir os efeitos causados pela crise.

Concluir se houve uma crise em determinada organização, segundo a autora, não exige determinado número de características específicas e também ignora o tamanho da instituição. No entanto, a dimensão do acontecimento é algo que deve ser considerado.

Uma crise é um acontecimento de grande relevância com um resultado potencialmente negativo que afeta a organização, companhia ou indústria assim como seus públicos, produtos, serviços e reputação. A crise interrompe transações comerciais normais e pode, às vezes, ameaçar a existência da organização. A crise pode ser uma greve, terrorismo, um incêndio, um boicote, adulteração ou falha nos produtos ou vários outros eventos. O tamanho da

organização é irrelevante. Pode ser uma empresa multinacional, um negócio de apenas uma pessoa ou até mesmo um indivíduo.

Profissionais de Relações Públicas dizem, muitas vezes, “Eu tenho uma crise todos os dias.” Isso é, obviamente, um exagero. O termo “crise” denomina algo mais sério do que um “problema”. Profissionais de Relações Públicas lidam com problemas resolvendo ou evitando-os. Por definição, portanto, uma crise interrompe o fluxo normal dos negócios, logo, uma crise não pode ser parte normal deste fluxo (Fearn-Banks, 2011, p.2).

Os eventos que levam a uma crise são expressivos e podem acarretar resultados negativos para a organização e seus públicos. Conforme mencionado pela autora, uma crise não pode fazer parte do fluxo normal de funcionamento da organização, ou seja, seus eventos devem, necessariamente, interromper esse fluxo, podendo levar ao encerramento das atividades.

Considerando que o tipo e o tamanho da organização não são características determinantes, pode-se dizer que a Chapecoense, segundo o conceito de Fearn-Banks (2011), sofreu uma crise. Com todas as fatalidades e danos causados às vítimas, é impossível negar que o resultado potencialmente negativo tenha ocorrido. 71 mortos e seis feridos no acidente é uma evidência concreta de um acontecimento de grande relevância com um resultado prejudicial. É importante ressaltar a irrelevância do tipo de organização. A autora deixa claro que, ao mesmo tempo em que uma crise pode atingir uma empresa multinacional, uma crise também pode atingir um único indivíduo. Em um dos capítulos de seu livro, trata sobre os chamados “Indivíduos em crise”, No qual descreve diversos casos em que pessoas públicas enfrentaram uma crise, como o acontecido com o jogador da liga norte-americana de beisebol, Alex Rodriguez, que foi testado positivo para a utilização de anabolizantes e teve que lidar com uma crise particular. É possível, portanto, compreender a Associação Chapecoense de Futebol, uma organização sem fins lucrativos, como passível de sofrer uma crise.

A Chapecoense não foi a única afetada. Como descrito pela autora, a crise afeta também os públicos com os quais a organização se relaciona. Os familiares, a comunidade de Chapecó, as empresas de seguro e os torcedores, sofreram danos, assim como a imagem e reputação da instituição. Com as

medidas judiciais tomadas pelos parentes das vítimas que não foram remunerados conforme o esperado, pode-se dizer que a reputação da Chapecoense foi prejudicada, pelo menos com relação a esse público específico.

É necessário pontuar que existe uma diferença marcante entre uma crise e um simples evento negativo. Diversas organizações passam por situações incômodas todos os dias. No entanto, uma crise não faz parte do fluxo normal das mesmas. Portanto, a característica que diferencia crise de problema, é a interrupção do funcionamento normal da organização. No avião estavam presentes 22 atletas e 24 membros da comissão técnica, dirigentes e convidados, inclusive o presidente do clube. O número de jogadores inscritos era 30, tornando impossível a continuidade da Chapecoense na competição. Desta forma, evidencia-se a quebra da fluidez no funcionamento da instituição, fator fundamental para a definição de crise de Fearn-Banks (2011).

#### 4.2 COMO A CHAPECOENSE ESTÁ LIDANDO COM A CRISE

O tópico anterior foi desenvolvido de forma a comprovar a hipótese levantada. Com a interpretação das notícias de acordo com as definições dos autores, ficou comprovada a existência de uma crise na Chapecoense. As diversas características e conceitos permitiram reconhecer as causas e os efeitos da crise. A forma como a organização enfrenta a crise (entende-se que a mesma ainda não se encerrou) vai ser debatida no decorrer deste item.

Shrivastava (2006) aborda a resolução ou extensão da crise como uma de suas características. Conforme tratado na revisão da mesma, conclui-se que a Chapecoense não atingiu o processo de resolução da crise. O autor deixa claro que a recuperação econômica da organização se dá pela compensação às vítimas. Segundo Pires (2018), apenas as famílias dos mortos receberam o seguro, deixando de lado, por exemplo, as vítimas não fatais e seus familiares. Essa seletividade da Chapecoense com o pagamento das indenizações é algo prejudicial e um dos fatores que está dando continuidade à crise. Além disso, causa um desgaste com esse público que pode levar a uma deterioração da imagem e boa reputação da organização. Observa-se, também, que a crise não foi contida pela organização. Contenção, segundo Fearn-Banks (2011),

consiste em limitar a duração da crise, ou seja, considerando que as medidas tomadas não restringiram sua duração, entende-se que este processo não foi cumprido.

Outro fator que comprova o prolongamento da crise na Chapecoense é a reintegração das vítimas nos sistemas sociais e a normalização das relações sociais (Shrivastava, 2006). Neste caso, principalmente devido à insatisfação das famílias, não é possível determinar que isso ocorreu. Segundo Aleixo *et al.* 2017, viúvas de seis jogadores entraram na justiça cobrando os direitos de imagem, danos morais e pagamento de pensão. A viúva do ex-jogador Gil declarou: “A Chapecoense me deu meu marido em um caixão se desfazendo. Ele saiu de casa vivo e voltou morto.” Esta colocação demonstra que não houve, portanto, uma normalização das relações com um dos públicos, as famílias das vítimas. Esse sentimento de injustiça por parte de alguns familiares deveria ser uma das prioridades da organização, pois além de encontrar nesse grupo as sequelas mais evidentes, um bom relacionamento com seus públicos pode ser determinante para evitar ou superar uma nova crise.

Fearn-Banks (2011) divide a crise em diferentes fases. Analisando e relacionando-as com as ações realizadas pela Chapecoense é possível identificar mais sinais de que a organização não vem realizando um bom gerenciamento da crise que se estende desde a queda do avião. As etapas de detecção, prevenção e preparação, já foram abordadas na interpretação das características da crise, dessa forma, apenas os processos que se enquadram após a instauração da crise serão analisados nessa seção.

A etapa de *contenção* representa as ações tomadas pela organização para evitar que a crise se expanda. Ou seja, a organização deve tomar as medidas cabíveis para poder manter o controle da situação, pois, se não for controlada, pode, conforme descrito pela autora em sua definição de crise, levar ao encerramento das atividades. “Contenção refere-se ao esforço para limitar a duração da crise ou para evitar que ela se espalhe para outras áreas que afetam a organização” (Fearn-Banks, 2011, p.07). Entendendo que a crise da Chapecoense se estendeu e ainda não foi resolvida, é possível afirmar que

as medidas de contenção não foram suficientes para conter a crise, ou seja, não foi mantido o controle da situação. No entanto, o fato de ser responsável indiretamente pela crise, aliviou a pressão para que essas medidas fossem tomadas.

As etapas de *recuperação* e *aprendizado*, não foram atingidas pela Chapecoense devido ao entendimento de que a crise ainda está presente na organização. Para que o processo de recuperação tivesse sido atingido, o clube deveria ter restaurado a normalidade de seu funcionamento, deixando a crise para trás.

A recuperação envolve esforços da organização para retornar aos negócios de sempre. As organizações querem deixar a crise para trás e restaurar a normalidade o quanto antes. A recuperação também pode significar o reestabelecimento da confiança com os principais públicos, que significa comunicar o retorno da normalidade dos negócios (Fearn-Banks, 2011, p.08).

Dessa forma, é possível concluir que a relação com os principais públicos não foi reestabelecida. Considerando que as famílias dos atletas eram um desses públicos e as mesmas ainda demonstram sinais de insatisfação com algumas declarações e com os processos judiciais, entende-se que ainda não há uma relação de confiança reestabelecida, conforme previsto pela autora.

Com relação ao aprendizado, parte-se do mesmo princípio de que a instituição ainda está vivendo a crise. A autora explica que esse processo consiste em uma autoanálise sobre como a organização se portou, o que foi perdido, o que foi ganho e como tornar a crise em um prefácio para o futuro, evitando o surgimento de uma nova crise. Dessa forma, essa etapa deve ainda ser realizada pela organização quando a mesma superar todas as pendências acarretadas pelo acidente.

Apesar de todos os efeitos negativos que foram debatidos e comprovam a existência da crise, ocorreu um fenômeno que pode ser considerado positivo e fruto de uma ação assertiva da Chapecoense: o número de sócios do clube praticamente triplicou.

Em dez dias, 15.850 pessoas aderiram e outras 50 mil estão na fila para ter o cadastro aprovado. Esses quase 16 mil apoiadores junto com os 9.100 sócios torcedores que o clube tem atualmente somam um total de 24.950 associados,

quase o triplo dos 8.500 que a equipe tinha antes da tragédia no voo da LaMia. De acordo com departamento de marketing da Chape, os sócios torcedores pagam entre R\$ 80 e R\$ 185 por mês, e têm entrada gratuita garantida em todos os jogos na Arena Condá (COSENZO, 2016).

O plano de angariação de novos sócios foi bem sucedido e trouxe resultados positivos. No entanto, uma ação assertiva isolada não caracteriza a recuperação e aprendizado da organização.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A área de Gerenciamento e Comunicação de Crises se mostra cada vez mais como fundamental para as organizações. Seja no ramo empresarial, em agências governamentais, instituições do terceiro setor ou até mesmo em indivíduos, é necessário haver uma preparação para prevenir ou conter uma possível crise. No final de maio de 2018, dois exemplos muito claros de crises foram noticiados pela mídia. A paralisação dos caminhoneiros nas estradas brasileiras, devido ao alto preço do diesel, que além de causar um prejuízo bilionário na economia, interrompeu o fluxo normal de atividades de diversos setores que dependem dos serviços da categoria, e o fechamento de mais de oito mil lojas da rede Starbucks nos Estados Unidos durante à tarde do dia 29 de maio de 2018 para um treinamento dos funcionários contra o racismo, motivado pela prisão de dois homens negros que aguardavam uma terceira pessoa para uma reunião. Situações como essas acontecem inúmeras vezes no ambiente corporativo e demonstram que as organizações que não estiverem preparadas, podem acabar em uma situação delicada que muitas vezes pode levar ao encerramento das atividades.

Compreender a relevância de Gerenciamento e Comunicação de Crises está diretamente ligado à importância de um setor de comunicação eficiente dentro das organizações. Isso se dá pelo fato de que a comunicação pode ser determinante para a prevenção, para a contenção e também para a recuperação de uma crise, conforme mencionado pelos autores do trabalho. Conforme mencionado por Fearn-Banks (2011), uma boa comunicação pode levar a organização a recuperar-se da crise e ainda obter uma imagem mais positiva do que antes do acontecimento. Analisando brevemente as ações tomadas pela rede Starbucks, pode-se afirmar que a medida referente ao treinamento dos funcionários busca justamente essa recuperação da boa imagem.

O caso da Chapecoense é mais complexo do que aqueles mencionados acima. O fato de se tratar de uma organização sem fins lucrativos, de ter a participação de uma terceira empresa nas causas da crise e da imagem do clube ter sofrido poucos danos, torna a interpretação do acidente como uma

crise, mais difícil. No entanto, trabalhando os conceitos dos autores e preenchendo as possíveis lacunas, foi possível apontar algumas conclusões. No projeto do trabalho, foi proposto um problema de pesquisa que buscava entender quais as características que permitem interpretar o caso da Chapecoense como uma crise. Juntamente com o objetivo do trabalho que consiste em identificar os elementos em torno do acidente que nos permitem afirmar que foi instaurada uma crise, é possível afirmar que a problemática foi respondida e o objetivo foi atingido. As evidências encontradas nas matérias jornalísticas somadas aos conceitos e características descritas pelos autores foram suficientes para essa conclusão. A interrupção do fluxo de funcionamento motivado por um evento específico (gatilho) os altos custos financeiros e sociais, os danos para a vida humana, causas específicas causadoras da crise e o envolvimento de diversos públicos, comprovados pela apuração dos dados, atendem ao objetivo proposto.

É importante ressaltar que a análise de como a Chapecoense está lidando com a crise até hoje, devido ao fato de que se concluiu que a mesma ainda não a superou, também reforça a relevância do trabalho. Além de analisar o que não foi feito pela organização para se recuperar, também foi apontado um ponto positivo nas ações do clube.

Com o objetivo concluído e o problema respondido, também é possível afirmar que a hipótese formulada foi comprovada. A mesma foi criada com base na possibilidade de ter se instaurado na Chapecoense uma crise. Com a comprovação da hipótese é possível afirmar que os conceitos de crise dos autores podem ser levados para outros tipos de organização, dado que as características podem se enquadrar independentemente do tipo de atividade exercida. Também serve como direcionamento para estudos futuros sobre crises em diferentes tipos de instituição e de como é importante relacioná-los com a comunicação. Conforme tratado anteriormente o número de estudos de comunicação voltados para o gerenciamento de crises é escasso e, como reflete o presente trabalho, tem um grande potencial para novas pesquisas.

Outra sugestão do autor consiste na realização de reflexões voltadas para as crises em determinada organização causada por terceiras instituições

devido a motivos variados. No caso da Chapecoense, ficou evidenciada sua parcela de responsabilidade, mesmo que a LaMia tenha tido influência direta no acidente, mas seguindo o exemplo da crise gerada pela greve dos caminhoneiros, foram observadas diversas organizações que tiveram suas atividades interrompidas por causa da mobilização de outra categoria. Os postos de gasolina, por exemplo, que ficaram sem combustível, seu principal produto, sofreram uma crise mesmo não sendo causadores da mesma.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFP. Colômbia vê Bolívia incapaz de analisar acidente da Chapecoense. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

ALEIXO, FÁBIO; COSENZO, LUIZ; CONDE, PAULO ROBERTO. Tragédia da Chapecoense completa um ano sem conclusão sobre culpados. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, nov. 2017.

ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL. **NOSSA HISTÓRIA**. Disponível em: <<https://chapecoense.com/pt/nossa-historia>>. Acesso em: 20 abr. 2018.

BRASIL, BBC. Seguro de avião da Chapecoense pode não cobrir indenizações, diz advogado. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, jan. 2016.

CARTA CAPITAL. **O que se sabe sobre o acidente da Chapecoense**. Disponível em: <<https://www.cartacapital.com.br/sociedade/o-que-se-sabe-sobre-o-acidente-da-chapecoense>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

CONDE, PAULO ROBERTO. Confirmação de pane seca barraria pagamento de seguro para famílias. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

COSENZO, LUIZ. Após tragédia, Chapecoense quase triplica número de associados. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

COSENZO, LUIZ. Presidente da Chape se diz surpreso com apoio e planeja processar a LaMia. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

EL PAÍS BRASIL. **Nove dias de greve dos caminhoneiros, bilhões de reais em prejuízo e más notícias para o PIB**. Disponível em: <[https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/29/economia/1527609161\\_667090.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2018/05/29/economia/1527609161_667090.html)>. Acesso em: 23 mai. 2018.

EXAME. **Com medo de voar? é mais fácil morrer atacado por um cão**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/ciencia/com-medo-de-voar-e-mais-facil-morrer-atacado-por-um-cao/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

FEARN-BANKS, Katheleen. **Crisis communications: a casebook approach**. 4 ed. New York, NY: Routledge, 2011.

GERAQUE, EDUARDO; LOBEL, FABRÍCIO. LaMia já havia descumprido regra de combustível em voo com Messi. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

GERAQUE, EDUARDO; LOBEL, FABRÍCIO. Avião da Chapecoense tinha plano de voo falho e não poderia ter decolado. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

GERAQUE, EDUARDO; LOBEL, FABRÍCIO. Pit-stop de voo da Chape em Bogotá custaria R\$ 10 mil e uma hora extra. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

GLOBOESPORTE.COM. **Chapecoense em 2016**. Disponível em: <<http://app.globoesporte.globo.com/futebol/publico-no-brasil/2016/time/chapecoense/>>. Acesso em: 19 abr. 2018.

MATTOSO, CAMILA; CONDE, PAULO ROBERTO; HERNANDES, RAPHAEL. Famílias de jogadores mortos tiveram dificuldades para ir a enterro. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

MATTOSO, CAMILA; GERAQUE, EDUARDO; L, SÉRGIO RANGE. Acidente com a Chapecoense lança alerta no mercado de voos fretados. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, dez. 2016.

MITROFF, Ian I.. **Managing crises before they happen**: What every executive and manager needs to know about crisis management. New York, NY: AMACOM, 2001.

O GLOBO. **Starbucks fechará mais de 8 mil lojas nos eua por um dia para curso contra racismo**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/starbucks-fechara-mais-de-8-mil-lojas-nos-eua-por-um-dia-para-curso-contra-racismo-22601191>>. Acesso em: 23 mai. 2018.

PIRES, BREILLER. Chapecoense, um ano sem culpados nem reparação para os familiares. **El País Brasil**, São Paulo, nov. 2017.

PORTAL IG. **Muita chuva, choro e emoção. vítimas da chapecoense são veladas na arena condá**. Disponível em: <<http://esporte.ig.com.br/futebol/2016-12-03/chapecoense-velorio.html>>. Acesso em: 18 mai. 2018.

SHRIVASTAVA, P. et al. Understanding industrial crisis. **Key readings in crisis management.**, London, p. 29-46, jun. 2006.

PINTO, Aline Silva da Costa. **Gestão de crise e comunicação: o caso Samarco**. 2016. 42 f. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016.

UOL ESPORTE. **Voo da chape estava em emergência 40 minutos antes da queda, diz relatório**. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2018/04/27/voo-da-chape-estava-em-emergencia-40-minutos-antes-da-queda-diz-relatorio.htm>>. Acesso em: 08 mai. 2018.

WIKIPÉDIA. **Associação chapecoense de futebol**. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/associa%C3%A7%C3%A3o\\_chapecoense\\_de\\_futebol](https://pt.wikipedia.org/wiki/associa%C3%A7%C3%A3o_chapecoense_de_futebol)>. Acesso em: 04 abr. 2018.