

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

PAULA TRICHES

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE NO CONTEXTO PÓS-DIGITAL
DIANTE DE DENÚNCIAS DE TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO NAS
VINÍCOLAS GAÚCHAS**

Porto Alegre

2023

PAULA TRICHES

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE NO CONTEXTO PÓS-DIGITAL
DIANTE DE DENÚNCIAS DE TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO NAS
VINÍCOLAS GAÚCHAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Porto Alegre
2023

CIP - Catalogação na Publicação

Triches, Paula
Estratégias de Comunicação de Crise no Contexto
Pós-digital diante de Denúncias de Trabalho Análogo à
Escravidão nas Vinícolas Gaúchas. / Paula Triches. --
2023.
95 f.
Orientadora: Ana Karin Nunes.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. comunicação de crise. 2. era pós-digital. 3.
vinícolas gaúchas. 4. gerenciamento de crise. 5.
posicionamento. I. Nunes, Ana Karin, orient. II.
Titulo.

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

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Estratégias de Comunicação de Crise no Contexto Pós-digital diante de Denúncias de Trabalho Análogo à Escravidão nas Vinícolas Gaúchas, de autoria de Paula Triches, estudante do curso de Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 18 de agosto de 2023.

Assinatura:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes

Paula Triches

**ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DE CRISE NO CONTEXTO PÓS-DIGITAL
DIANTE DE DENÚNCIAS DE TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO NAS
VINÍCOLAS GAÚCHAS**

Trabalho de Conclusão do Curso de Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharela em Relações Públicas.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Ana Karin Nunes (Orientadora)

Prof. Dr. Diego Wander Santos da Silva (UFRGS)

Prof. Dr. Jose Guibson Delgado Dantas (UFRGS)

Porto Alegre, 29 de agosto de 2023.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais por proporcionarem as oportunidades e recursos que me deram acesso a uma educação de qualidade ao longo de toda a minha vida. Reconheço e valorizo cada sacrifício que fizeram ao longo da minha trajetória escolar e acadêmica. Obrigada por sempre estarem ao meu lado, por nunca duvidarem de minha capacidade e por me ensinarem que o melhor investimento está nos estudos. A sua crença contínua em mim foi essencial para que eu pudesse me dedicar ao ensino superior.

Gostaria de agradecer também a todos os meus familiares e amigos pelo constante apoio, suporte nos momentos desafiadores e pelo incessante incentivo que me deram, mostrando-me sempre que era possível superar. Minha profunda gratidão àqueles que caminharam comigo, aos que cruzaram brevemente minha trajetória e aos que permanecem ao meu lado.

Aos professores da FABICO que exercem suas funções com notável habilidade e maestria. Para além do ensino acadêmico, nos desacomodam, nos desafiam e formam sujeitos questionadores e melhores para o mundo. Definitivamente, sempre vou ter a maior admiração e carinho por todos vocês.

Por fim, agradeço à minha orientadora Dra. Karin por ter orientado este estudo e acompanhado a minha graduação com sólido conhecimento e parceria. Obrigada pela paciência, compreensão e por todo o suporte ao longo deste processo. Foi uma honra de ter tido a oportunidade de realizar este estudo com o seu apoio e orientação.

RESUMO

O estudo aborda a comunicação de crise na era pós-digital, centrando-se numa análise da crise envolvendo as vinícolas gaúchas: Aurora, Garibaldi e Salton. Esta crise emergiu a partir da descoberta de trabalhadores em condições análogas à escravidão nas respectivas vinícolas em 2023. O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar o posicionamento e as estratégias de comunicação destas vinícolas durante o período crítico. A metodologia adotada emprega uma abordagem exploratória, combinando pesquisa bibliográfica que elucida conceitos e características da era pós-digital, definições de crise, e pilares da gestão e planejamento de crise, com particular ênfase em plataformas digitais, e um estudo de caso específico. Os principais resultados destacam a tipificação da crise, a comunicação institucional frente a ela, e as ações estratégicas adotadas para sua minimização. Foi observado que as primeiras respostas institucionais não foram suficientes para atenuar prontamente os impactos adversos sobre o relacionamento com os stakeholders. Tal realidade necessitou de diversos posicionamentos e ações comunicativas para tentar uma reversão. No entanto, a associação indissociável da crise à imagem das vinícolas e as reações emocionais dos públicos ligados ao tema sugere que a reputação das empresas pode ter sofrido danos prolongados. O cenário pós-digital realça a relevância de novos canais de comunicação, demandando adaptação e antecipação dos desafios, respondendo com agilidade e precisão. Adicionalmente, a velocidade com que as informações circulam nesse novo ambiente pode amplificar os efeitos de uma crise, tornando imperativo o entendimento sobre como mensagens se propagam e são gerenciadas. O estudo revelou que, na era pós-digital, o tempo de resposta é crucial para controlar e orientar a narrativa. Por isso, a gestão estratégica da comunicação torna-se fundamental para gerenciar e prevenir crises de forma eficiente, reduzindo possíveis danos à imagem e à reputação de uma organização. Assim, as organizações precisam estar aptas a enfrentar variados cenários, adotando uma postura proativa na gestão comunicacional. A era pós-digital também ressaltou a importância de uma comunicação cuidadosa e alinhada, visto que informações podem ser facilmente armazenadas, acessadas e disseminadas.

Palavras-chave: comunicação de crise; vinícolas gaúchas; era pós-digital; gerenciamento de crise; posicionamento.

ABSTRACT

The study addresses crisis communication in the post-digital era, focusing on an analysis of the crisis involving the wineries in the Brazilian state of Rio Grande do Sul: Aurora, Garibaldi, and Salton. This crisis emerged following the discovery of workers in conditions analogous to slavery in these wineries in 2023. The overall objective of the research is to analyze the positioning and communication strategies of these wineries during the critical period. The adopted methodology employs an exploratory approach, combining bibliographic research that elucidates concepts and characteristics of the post-digital era, crisis definitions, and the pillars of crisis management and planning, with particular emphasis on digital platforms, and a specific case study. The main results highlight the typification of the crisis, institutional communication in response to it, and the strategic actions taken to minimize it. It was observed that the initial institutional responses were not sufficient to promptly mitigate the adverse impacts on stakeholder relationships. This reality required various positioning and communication efforts to attempt a reversal. However, the indissociable association of the crisis with the image of the wineries and the emotional reactions of audiences connected to the topic suggest that the companies' reputations may have suffered prolonged damage. The post-digital landscape emphasizes the relevance of new communication channels, demanding adaptation and anticipation of challenges, responding with agility and precision. Additionally, the speed at which information circulates in this new environment can amplify the effects of a crisis, making it imperative to understand how messages spread and are managed. The study revealed that in the post-digital era, response time is crucial to control and guide the narrative. Therefore, strategic communication management becomes fundamental to efficiently manage and prevent crises, reducing potential damage to an organization's image and reputation. Thus, organizations need to be prepared to face various scenarios, adopting a proactive stance in communication management. The post-digital era also underscores the importance of careful and aligned communication since information can be easily stored, accessed, and disseminated.

Key words: crisis communication; wineries from Rio Grande do Sul; post-digital era; crisis management; positioning.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Públicos prioritários..... | 28 |
| Figura 2 - Elementos-chave no processo de gestão de crise..... | 34 |
| Figura 3 - Resumo das práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais | 38 |
| Figura 4 - Site Vinícola Aurora | 44 |
| Figura 5 - Instagram Vinícola Aurora..... | 45 |
| Figura 6 - Site Vinícola Garibaldi..... | 46 |
| Figura 7 - Instagram Vinícola Garibaldi..... | 47 |
| Figura 8 - Site Vinícola Salton..... | 48 |
| Figura 9 - Instagram Vinícola Salton | 49 |
| Figura 10 - Reportagem da Carta Capital | 50 |
| Figura 11 - Reportagem RBS TV | 50 |
| Figura 12 - Reportagem da Gaúcha ZH..... | 51 |
| Figura 13 - Comentário de internauta sobre as vinícolas no Twitter | 52 |
| Figura 14 - Nota Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves..... | 54 |
| Figura 15 - Vídeo de internautas sobre as vinícolas no Tik Tok..... | 55 |
| Figura 16 - Reportagem G1..... | 55 |
| Figura 17 - Site Institucional Garibaldi..... | 56 |
| Figura 18 - Nota oficial Salton e comentários..... | 57 |
| Figura 19 - Nota oficial vinícola Aurora | 57 |
| Figura 20 - Nota oficial vinícola Aurora | 61 |
| Figura 21 - Carta aberta da Vinícola Aurora..... | 63 |
| Figura 22 - Publicação Vinícola Aurora | 66 |
| Figura 23 - Nota oficial vinícola Salton | 67 |
| Figura 24 - Ações realizadas pela Salton..... | 68 |
| Figura 25 - Publicação Vinícola Garibaldi | 71 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Cronologia dos principais acontecimentos do caso..... | 58 |
|--|----|

SUMÁRIO

| | | |
|--------------|---|------------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 2 | A CRISE NA ERA PÓS-DIGITAL | 13 |
| 2.1 | A ERA PÓS-DIGITAL | 13 |
| 2.2 | AS CRISES ORGANIZACIONAIS | 18 |
| 2.3 | A CRISE NA ERA PÓS-DIGITAL | 22 |
| 3 | GESTÃO DE CRISE | 27 |
| 3.1 | TIPOS DE CRISE E PÚBLICOS | 27 |
| 3.2 | GESTÃO DE CRISE | 29 |
| 3.3 | PLANEJAMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO DE CRISE | 33 |
| 4 | GESTÃO DE CRISE NA ERA PÓS-DIGITAL | 40 |
| 4.1 | ASPECTOS METODOLÓGICOS | 40 |
| 4.2 | AS VINÍCOLAS GAÚCHAS: AURORA, COOPERATIVA GARIBALDI E SALTON | 43 |
| 4.2.1 | Aurora | 43 |
| 4.2.2 | Cooperativa Vinícola Garibaldi | 45 |
| 4.2.3 | Vinícola Salton | 47 |
| 4.3 | AURORA, GARIBALDI E SALTON E A CRISE ENVOLVENDO TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO | 49 |
| 4.4 | ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DAS VINÍCOLAS | 60 |
| 4.4.1 | Aurora | 61 |
| 4.4.2 | Salton | 66 |
| 4.4.3 | Garibaldi | 70 |
| 4.4.4 | Reflexões sobre a comunicação e a era pós-digital em gerenciamento de crises das vinícolas gaúchas | 74 |
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 76 |
| | REFERÊNCIAS | 79 |
| | ANEXO A - Primeira nota oficial – Aurora | 86 |
| | ANEXO B - Nota oficial 2 – Aurora | 88 |
| | ANEXO C - Carta aberta Salton | 90 |
| | ANEXO D - Nota Garibaldi | 922 |
| | ANEXO E - Atualização nota Garibaldi | 933 |

1 INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, é crucial compreender as comunicações de crises dentro do contexto da era pós-digital. Conforme Coombs (2007) delineou, a comunicação de crise engloba o conjunto de estratégias e táticas que organizações utilizam para interagir com públicos internos e externos diante de eventos inesperados e adversos. Esses eventos têm a capacidade de afetar negativamente sua imagem e reputação.

Longo (2014) ilumina o conceito da era pós-digital, descrevendo-a como um período marcado pela internalização e integração das tecnologias digitais nas práticas cotidianas. Essa integração tem profundas implicações nos padrões de comunicação, trabalho e convivência. A era pós-digital reflete uma fusão entre o universo digital e o cotidiano, onde a linha entre o ambiente real e o virtual torna-se frequentemente tênue. Esta confluência tem efeitos marcantes nas dinâmicas sociais, culturais e, principalmente, organizacionais.

Antes da era digital, a gestão de crises era predominantemente mediada por canais como a imprensa escrita, o rádio e a televisão. No entanto, na contemporaneidade pós-digital, as crises são amplificadas e espalhadas rapidamente através de plataformas digitais e redes sociais. Estas plataformas democratizaram a disseminação de informações, permitindo a qualquer pessoa compartilhar conteúdo e perspectivas. Como consequência disso, crises podem emergir e disseminar-se rapidamente, com informações frequentemente sendo compartilhadas sem verificação rigorosa, ocasionando um ambiente propício à propagação de rumores e informações falsas.

Dentro desse panorama pós-digital, a gestão de crises enfrenta desafios inéditos. Conforme enfatizado por Teixeira (2019), a presença de diversos canais de comunicação demanda a implementação de estratégias variadas com o objetivo de assegurar a clareza e consistência na comunicação. Longo (2014) também ressalta a necessidade de um engajamento público bidirecional na era pós-digital. Organizações não transmitem apenas mensagens, mas também precisam estar aptas a receber e processar feedback. Porém, a transmissão de informações por parte da organização tornou-se mais crucial do que nunca, conforme apontado por Fearn-Banks (2017), em razão do aumento da disseminação de desinformações e conteúdos falsos.

A cultura da conexão abordada por Jenkins, Ford e Green (2013) ressalta o papel das mídias participativas nesta nova era. Segundo Jenkins (2014), a cultura contemporânea é moldada por fluxos de informação interconectadas, onde indivíduos não são apenas receptores, mas também produtores e distribuidores de conteúdo. Além disso, nesse cenário, as expectativas dos stakeholders em relação à transparência, à autenticidade e à prontidão das organizações aumentaram. Emerge uma demanda por respostas organizacionais ágeis e genuínas.

Com base nisso, esta pesquisa visa responder: Como a era pós-digital influencia a gestão e a comunicação de crises, especificamente, no contexto das vinícolas gaúchas, diante da descoberta de trabalhadores em condições análogas à escravidão no ano de 2023?

O objetivo geral da pesquisa é analisar o posicionamento e as estratégias de comunicação das vinícolas gaúchas durante essa crise. Os objetivos específicos incluem: a) relacionar teorias de prevenção e gestão de crises com as ações das vinícolas; b) identificar características predominantes da comunicação no gerenciamento de crises destas vinícolas; e, por fim, c) compreender como a era pós-digital pode ter influenciado o gerenciamento de crise.

Desde o início da trajetória acadêmica e profissional da autora, identifica-se uma profunda curiosidade sobre a interação entre tecnologia e comunicação. Em um contexto crescente digital, observou-se que as linhas entre o real e o virtual entrelaçam-se de maneiras complexas e, por vezes, imprevisíveis. Ao longo da trajetória profissional, compreendeu-se que esta intersecção não apenas molda o panorama da comunicacional contemporâneo, mas, também, redefine os paradigmas da gestão e comunicação de crises.

O setor vinícola gaúcho, em particular, despertou o interesse da autora devido à sua rica história, relevância econômica e cultural para o Brasil e, sobretudo, por sua capacidade de refletir as dinâmicas globais em um contexto local.

Ao se deparar com a crise envolvendo as vinícolas gaúchas em 2023, entendeu-se, não apenas, a relevância acadêmica de abordar-se o tema, mas também uma responsabilidade profissional. A descoberta de trabalhadores em situação análoga à escravidão destacou a perspectiva de que, além dos números e estatísticas, existem histórias humanas e dilemas éticos a serem considerados.

Compreende-se que a era pós-digital, com sua multiplicidade de canais e rapidez na disseminação de informações, demanda uma abordagem renovada para a gestão de crises. Ao eleger este tema, busca-se contribuir para o entendimento das novas dinâmicas da comunicação de crise no contexto pós-digital, além de fornecer insights valiosos para profissionais e organizações. Esta pesquisa reflete a dedicação em conciliar teoria e prática, almejando soluções inovadoras para desafios contemporâneos e promovendo uma comunicação mais transparente, ética e eficaz no cenário atual.

O estudo divide-se em cinco capítulos, a iniciar pela introdução. O segundo capítulo aborda a crise na era pós-digital, apresentando conceitos sobre a era pós-digital, crise e crise na era pós-digital. Nele, utilizam-se autores como Longo (2014) e Oliveira (2020) para conceituação da era pós-digital; Fearn-Banks (2001), Forni (2017) e Morin e Viveret (2013) para conceituarem o termo crise na perspectiva organizacional; e Teixeira (2019) e Coombs (2014) para abordar a crise na era pós-digital.

O terceiro capítulo aborda a gestão de crises, explorando diversos tipos e características de crises que surgem no contexto contemporâneo, bem como o processo de gerenciamento das mesmas. Para isso, foi utilizado o estudo da crise organizacional, com base nas definições de tipos de crises e no mapeamento de públicos por Dornelles (2012). Além disso, uma análise do processo de gestão de crises, especificamente o planejamento de crise, foi realizada com base nas contribuições de Forni (2013), Oliveira (2007), Teixeira (2019) e Shinyashiki (2007).

O quarto capítulo procura compreender como se deu o posicionamento das vinícolas Aurora, Garibaldi e Salton diante da crise. Para isso, no primeiro momento, apresentam-se as organizações através dos documentos das empresas em seus sites e redes sociais. Em seguida, a situação de crise é abordada em tensionamento com os aspectos teóricos. Por fim, analisa-se o posicionamento de cada uma das empresas diante da situação de crise apresentada. O quinto capítulo compreende as considerações obtidas através das análises, permitindo uma melhor compreensão dos desdobramentos de crises e seu gerenciamento na era pós-digital.

2 A CRISE NA ERA PÓS-DIGITAL

Com a crescente democratização do acesso à internet e o expressivo aumento de usuários nas redes sociais, o tema crise tornou-se ainda mais proeminente no meio comunicacional. O engajamento mais intenso do público com as organizações e a ampla disseminação de conteúdo sobre pessoas públicas e empresas trouxeram uma nova perspectiva de que, atualmente, os números de crises aumentaram nesse novo contexto.

Diante desse cenário, o presente capítulo tem como objetivo principal compreender, em primeiro lugar, a conceituação da era pós-digital e as suas características distintivas; em um segundo momento, objetiva-se explorar os diversos conceitos de crises propostos por diferentes autores, com o fito, assim, de compreender como essa temática pode ser interpretada na era pós-digital.

2.1 A ERA PÓS-DIGITAL

A evolução tecnológica das últimas décadas tem sido marcada por avanços vertiginosos, transformando radicalmente a forma como as pessoas se relacionam com o mundo e a tecnologia. Nesse cenário, o conceito de era pós-digital emerge como uma importante abordagem para compreender a nova realidade na qual a sociedade está imersa. Conforme Longo (2014), o mundo atual é caracterizado por uma crescente digitalização, com o acesso à informação e a tecnologia se tornando cada vez mais acessível a todos. O que antes era considerado inédito e novo, hoje é uma *commodity*, completamente integrada ao cotidiano das pessoas. O autor chama esse novo momento e essa nova relação com a tecnologia de era pós-digital.

Longo (2014) define a era pós-digital como “[...] a realidade em que vivemos hoje, na qual a presença da tecnologia digital é tão ampla e onipresente que, na maior parte do tempo, nem notamos que ela está lá. Só percebemos sua existência quando falta” (Longo, 2014, p. 14). Essa nova era é definida não só pela adoção de novas ferramentas nos cotidianos, mas também pelas mudanças no comportamento e no modo de viver a partir dessa adoção.

Nesse sentido, o Longo (2014) argumenta que, na era pós-digital, “[...] não existe mais fronteira entre o mundo digital e mundo real, entre online e offline, a partir de agora é tudo uma coisa só. A tecnologia digital foi absorvida e faz parte de todos

os aspectos da vida, o tempo todo” (Longo, 2014, p. 14). Oliveira (2020) complementa que se vive em um mundo *onlife*¹, com o processo de realidade sendo estendido com uma distinção difusa entre o real e o virtual.

Ambos os autores, quando debatem a nova era, argumentam que ela veio para questionar paradigmas antigos e colocar sistemas de pensamentos do avesso. Segundo Longo (2014) o caminho do pós-digital é da divergência e da unimídia². No pós-digital, a recepção do público é interativa, pois a mídia digital é um novo ambiente de relacionamento entre consumidores e organizações que possuem um componente de envolvimento e engajamento que faz toda diferença nessa nova era.

Longo (2014) caracteriza a era pós-digital pela efemeridade, mutualidade, multiplicidade, sincronicidade, complexidade e tensionalidade. O autor afirma que as organizações precisam atuar de forma efêmera e flexível para se manterem perenes. No pós-digital, a velocidade das transformações e as variadas maneiras como indivíduos e máquinas se comunicam tornam a comunicação rápida, interativa, caótica e imprevisível. Isso exige que as organizações abordem sua comunicação de maneira holística.

Nesse sentido, Jenkins, Ford e Green (2014), em sua tese sobre a cultura da conexão, abordam como a mobilidade é fator central para a comunicação. Eles afirmam que:

Os públicos estão se fazendo nitidamente presentes ao modelarem ativamente os fluxos de mídia, e produtores, gerentes de marca, profissionais de serviços ao consumidor e comunicadores corporativos estão acordando para a necessidade comercial de ouvi-los e de responder a eles de maneira ativa (Jenkins; Ford; Green, 2014, p. 24).

Em outras palavras, a cultura da conexão compreende um modelo híbrido e emergente de circulação de conteúdo, onde o processo de participação do público e do produtor está relacionado a forma como ele utiliza mídias digitais para interagir com diferentes grupos, seja de maneira ativa ou passiva.

Apesar da habilidade de produção de conteúdo pelo público, segundo Jenkins, Green e Ford (2014), não são todos que têm acesso a esse aprendizado e à circulação

¹ D'Alessandro (2019) classifica o termo como a nova existência na qual a barreira entre real e virtual caiu, não há mais diferença entre "online" e "off-line", mas há precisamente uma "onlife": a nossa existência, que é híbrida em ambos ambientes.

² Termo frequentemente usado para se referir à integração de várias formas de mídia em uma única plataforma ou meio.

dos meios de produção. Os autores afirmam que, mesmo que as ferramentas não estejam disponíveis a todos, elas permitem a propagação das informações através de outros públicos, além do acesso às informações já transmitidas pela grande mídia, o que reflete em diferentes formas de se obter a informação. Além disso, esta serve como um auxílio para fortalecer o laço social por meio da participação.

Na cultura da conexão, há uma busca, pelo público, para uma experiência em um nível mais interativo, cocriativo e, principalmente, participativo, o que denota tendências significativas nos aspectos culturais dessa sociedade.

Jenkins, Green e Ford (2014) corroboram:

Devemos levar em consideração o sistema integrado de canais de participação e as práticas atualmente adotadas que sustentam esse ambiente, onde um conteúdo pode conhecer uma circulação de tal amplitude. Por exemplo, o uso de determinados serviços não deveria ser visto isoladamente, mas, ao contrário, num contexto de conexões, uma vez que as pessoas adotam um leque de tecnologias com base em se e quando uma plataforma específica melhor sustenta as atividades culturais com as quais se envolve (Jenkins; Ford; Green; 2014, p. 35).

Nesta nova realidade midiática, embora as conexões virtuais sejam possibilitadas pela internet, a máquina em si não é mais o foco principal dessa transformação. Nesta perspectiva atualizada da informatização, o virtual e o cultural estão intrinsecamente ligados, influenciando-se mutuamente. Essa interação é potencializada pela emergência e ubiquidade das mídias digitais, especialmente através das redes sociais virtualizadas (Jenkins; Ford; Green, 2014). Gradativamente, essas mídias, a partir de diferentes plataformas de comunicação, sejam por meio de troca de mensagens, portais de informações, blogs, sites de compartilhamento de conteúdo dos mais variados, deixaram de estar marginalizadas frente às mídias de massa, disputando não somente atenção e audiência dos indivíduos. Ganharam a participação e a capacidade de pulverização intensa de seus conteúdos, em ritmo crescente e expansivo.

Por outro lado, Oliveira (2020) estabelece como características emergentes do pós-digital o acesso omnicanal³ da comunicação, que pode ser acessado em qualquer hora, em qualquer lugar e em qualquer dispositivo. O autor esclarece que uma característica dessa nova era é a volatilidade, ou seja, nesse novo momento as

³ Segundo Da Silva (2022), omnicanal é um termo em português do conhecido omnichannel, em inglês. Omnicanal refere-se à comunicação através de diversos canais que proporciona uma experiência consistente ao cliente.

necessidades das pessoas alteram muito rapidamente. Isso acontece pois dependem de cada momento da vida, cada lugar e cada situação. Por isso, organizações devem centralizar seus esforços nos consumidores e na participação deles na criação de valores, bem como na geração de conteúdo.

Outra principal mudança entre a era digital e a era pós-digital é a internet. Esta é diferente das outras mídias tradicionais, pois é utilizada e seus conteúdos são produzidos pelos consumidores. Longo (2014, p. 143) afirma que “[...] a internet aprendeu a se antecipar e sugerir coisas que possam ser relevantes, considerando os hábitos de navegação e interesses dos internautas”.

Nesse sentido, Spyer (2007) argumenta que, antes, as organizações achavam que o digital poderia ser uma estratégia de promoção dos seus produtos e marcas, porém, perceberam que também pode ser uma ferramenta de expressão dos seus consumidores. Torres (2009) complementa esse argumento ao considerar que, na internet, as organizações não possuem o controle do que está sendo veiculado, haja vista que quem controla o que consome é o próprio consumidor.

Mesmo que uma organização não esteja presente na internet, com algum perfil nas mídias digitais, não quer dizer que não fará parte dela, pois seu público poderá estar falando sobre ele pelas *hashtags*⁴ ou *trending topics*⁵. Na era pós-digital, o público também é decisor de pautas, uma vez que também produz, compartilha e divulga conteúdo.

Lévy e Lemos (2010) comentam sobre a mudança da comunicação pública nessa nova era. Anteriormente, a comunicação era moldada pelas mídias tradicionais, como jornais, revistas e emissoras de rádio e televisão, agora passa a ser “[...] polarizadas também por pessoas que fornecem, ao mesmo tempo, os conteúdos, a crítica, a filtragem e se organizam, elas mesmas, em redes de troca e de colaboração” (Lévy; Lemos, 2010, p. 13). Nesse sentido, Jenkins, Green e Ford (2014) complementam ao afirmar como as pessoas são movidas por causas dentro da internet, pois suas contribuições para a rede são valorizadas dentro de sua rede.

Os referidos autores também descrevem sobre o caráter participativo e coletivo, possibilitado pelas novas redes:

⁴ Segundo o Dicionário Priberam (Hashtag, c2023) hashtag é uma palavra ou sequência de palavras unidas antecedida do sinal cerquilha (#), usada geralmente para identificar assuntos nas redes sociais.

⁵ Trending topics, ou assuntos do momento em tradução livre, são os assuntos mais discutidos ou populares em uma plataforma de mídia social em um determinado momento.

Essa mudança – de distribuição para circulação – sinaliza um movimento na direção de um modelo mais participativo de cultura, em que o público não é mais visto como simplesmente um grupo de consumidores de mensagens pré-construídas, mas como pessoas que estão moldando, compartilhando, reconfigurando e remixando conteúdos de mídias de maneiras que não poderiam ter sido imaginados antes. E estão fazendo isso não como indivíduos isolados, mas como integrantes de comunidades mais amplas e de redes que lhes permitem propagar conteúdos muito além de sua vizinhança geográfica (Jenkins; Ford; Green; 2014, p. 24).

Em outras palavras, a era pós-digital permite um modelo híbrido e emergente de circulação de informação, onde as fontes e forças de cima para baixo e de baixo para cima determinam constantemente o conteúdo compartilhado. Destaca-se, também, o caráter participativo da rede, onde esta permite que todos possam produzir conteúdo e todos os debates sobre o assunto.

Sobre esse tema, Recuero (2007) debate que as mediações por meio da internet e também pelas redes sociais proporcionaram a complexificação da interconexão entre os indivíduos, pois permitem que as informações sejam armazenadas, replicadas, buscadas e ampliadas no espaço online. Recuero (2007) afirma que essas conexões podem ocorrer de dois tipos: as emergentes, onde os laços são construídos através da conversação entre os indivíduos (que vão gerar as redes emergentes) e aquelas de filiação ou associação, caracterizadas pela manutenção da conexão realizada pelo software ou sites utilizados (que vão gerar as redes de filiação). Enquanto as primeiras passam pelo processo de aprofundamento do laço social, as segundas podem jamais ter qualquer interação, exceto no momento de estabelecimento da conexão.

Recuero (2007) destaca a capacidade participativa do ciberespaço, um conceito que Jenkins (2014) também aborda, no qual o público não é apenas um consumidor, mas também um produtor de mensagens. Dentro desse contexto, Recuero (2007) descreve características específicas dos sites de redes sociais: a persistência das informações, onde tudo compartilhado permanece acessível; a capacidade de busca, permitindo rastrear tanto o público quanto as informações; a replicabilidade, que possibilita a distribuição de conteúdos em diferentes meios; e a audiência invisível, indicando que nem todos os participantes são sempre evidentes pela sua atividade.

Nesse sentido, Recuero (2009) debate o potencial das redes sociais enquanto circuladoras de informações, haja vista que são capazes de gerar mobilizações e conversações que podem ser de interesse jornalístico, na medida em que essas

discussões refletem anseios dos próprios grupos sociais. Além disso, as redes sociais podem agendar notícias e influenciar a pauta de veículos jornalísticos.

Para Bruns (2005), as práticas informativas na Internet (e, portanto, nas redes sociais online) podem ser classificadas como *gatewatching*⁶ e podem complementar e até substituir o papel do *gatekeeping*⁷ do jornalismo tradicional. Segundo o autor, *gatewatching* refere-se à observação daquilo que é publicado pelos veículos noticiosos, no sentido de identificar informações relevantes assim que publicadas.

Isso reflete as noções já abordadas sobre as redes sociais onde as mesmas utilizam de assuntos que estão fora do *mainstream* informacional. Com isso, compreende-se que as redes sociais atuam com um duplo papel informativo: como fonte, como filtros ou como espaço de reverberação das informações.

De acordo com Recuero (2009), as redes sociais complementam a função jornalística. Embora não tenham o mesmo compromisso com a credibilidade da informação, elas ajudam a mobilizar pessoas, fomentar discussões e destacar diferentes perspectivas sobre um mesmo tópico. Por isso, na era pós-digital é possível visualizar um público mais produtor e questionador sobre as informações e conteúdo que recebe das organizações. Debates e questionamentos que antes não eram recebidos ou visualizados pelas organizações começaram a ganhar visibilidade e espaço na pauta cotidiana. Por isso, se tem a sensação de que as organizações precisam gerir crises diariamente. Porém, o conceito se tornou muito utilizado e aplicado em situações que não necessariamente se caracterizam como crise.

2.2 AS CRISES ORGANIZACIONAIS

A palavra crise, por senso comum, remete a um evento crítico ou negativo. Notícias e falas sobre as diversas crises cotidianas são muito comuns, como econômicas, políticas, sociais, sendo sempre abordadas com um peso negativo. Neste contexto, também existem as crises organizacionais, isto é, as que afetam as empresas, corporações e instituições dos mais diversos tamanhos.

⁶ Tradução da autora para: “[...] the process by which selections are made in media work, especially decisions whether or not to admit a particular news story to pass through the ‘gates’ of a news medium into the news channels”.

⁷ “[...] o processo através do qual as seleções são realizadas no trabalho da mídia, especialmente decisões a respeito do quanto permitir que uma determinada história passe pelos ‘portões’ no meio para os canais de notícia” (McQuail, 1994, p. 21 *apud* Recuero, 2009, p.11).

Fearn-Banks (2001 *apud* Shinyashiki; Fischer; Shinyashiki, 2007, p. 152) define crise como: “Um evento imprevisível que, potencialmente, provoca prejuízos significativos a uma organização ou empresa e, logicamente, a seus empregados, produtos, condições financeiras, serviços e à sua reputação”.

Em todos os âmbitos, pode-se notar que a crise é um conceito que necessita da devida atenção das organizações, por justamente, ser um evento incerto que causa repercussões negativas. Apesar de o conceito estar ganhando destaque, é possível encontrar estudos sobre o tema desde a década de 1960.

Charles F. Hermann (*apud* Lerbinger, 1997, p. 6-7), um dos primeiros autores a estudar o tema, acredita que a crise tem três características:

Para que exista uma crise, é preciso que haja essas três características: os administradores devem reconhecer a ameaça (ou risco) e acreditar que ela possa impedir (retardar ou obstruir) as metas prioritárias da organização, devem reconhecer a degeneração e irreparabilidade de uma situação se eles não tomarem nenhuma ação e devem ser pegos de surpresa. Essas três características da crise refletem estas descrições: subtaneidade, incerteza e falta de tempo.

Segundo Fink (1986 *apud* Junior, 2008), crises são situações de ruptura que afetam as operações cotidianas de uma organização e ameaçam sua continuidade. Forni (2017) argumenta que, até a década de 1980, os especialistas compreendiam a gestão de crise como as ações para reduzir os danos causados após a ocorrência do fato gerador. Em uma época onde as mídias tradicionais eram predominantes e as informações dos públicos de interesses eram restritas à comunicação da empresa e aos meios de comunicação, faz sentido o termo gestão de crise ser compreendido como uma reação ao fato, pois a informação era mais controlável.

Do mesmo modo, Forni (2017) argumenta que na década de 1990, com o surgimento da internet, o termo gestão de crise ampliou o seu sentido e começou a ser compreendido como processo que começa antes de a crise ocorrer, nas ações preventivas e de contenção das crises. Nesse sentido, Barton (1993) (citado por Chinguvo, 2012), afirma que crise é um acontecimento imprevisível, cujas consequências são potencialmente negativas para seus stakeholders, serviços, condições financeiras e reputação.

Nos anos 2000, com a evolução da tecnologia e com uma cultura mais participativa na era digital, o conceito crise começa a ser compreendido como uma situação ou um problema que a organização enfrenta e que ganha destaque ou

visibilidade no que pode se tornar uma crise (Lopes, 2000). Dessa forma, Coombs (2007) argumenta que a crise é uma circunstância que ocorre de forma inesperada e ameaça seriamente uma organização, sendo capaz de ocorrer a nível financeiro e/ou a nível reputacional, podendo atingir/prejudicar não apenas a organização, mas também seus consumidores, colaboradores, fornecedores e acionistas. Ou seja, assim como no contexto médico, no ambiente corporativo o termo 'crise' também se refere a uma situação crítica que afeta pessoas e estruturas.

O *Institute for Crisis Management* (ICM) (*apud* Smith, 2013, p. 457, tradução nossa) apresenta uma definição sobre as crises organizacionais: “Uma interrupção significativa dos negócios que estimula uma ampla cobertura da mídia. O resultado da opinião pública afetará as operações normais da organização e também poderá ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental em seus negócios”. Neste cenário, Morin e Viveret (2013, p. 9) argumentam que “[...] as crises agravam as incertezas, favorecem os questionamentos; podem estimular a busca de soluções e também provocar reações patológicas [...]”. Por isso, é possível afirmar que as crises não surgiram com as mídias digitais, elas sempre existiram. As crises são acontecimentos que trazem algum tipo de resultado negativo e danos para uma organização. Estão associadas às perdas, seja de poder econômico e/ou de audiência. Expressam também situações de insatisfações e/ou contextos de riscos que ameaçam a integridade de uma organização ou figura pública.

Por meio da democratização do acesso à internet e com a presença do digital nas vidas cotidianas, é imprescindível que haja mudanças no comportamento do público. O que era visto como conversas boca-boca ou cotidianas foram transportados para conteúdos publicados em diversas mídias digitais, podendo ser vistos por qualquer pessoa e atingir diversos públicos. Boasquives (2020) argumenta que esse novo paradigma oportuniza a novos infortúnios, desconhecidos anteriormente.

Se um conflito, que antes poderia ser naturalmente esclarecido, quando ocorre num ambiente digital, notadamente numa rede social, pode adquirir grandes e desnecessárias proporções e causar severos e irreversíveis danos à uma empresa e conseqüentemente um impacto na imagem da marca. (Boasquives, 2020, p. 1).

Assim, o grande alcance de pessoas que é possibilitado pelas mídias digitais pode alavancar os debates e a disseminação da crise em outros níveis, talvez não esperado pela organização. A complementar, Scroferneker *et al.* (2021, p. 211) citam

esse contexto como espaços em que as organizações “transitam entre desejos de visibilidade e de invisibilidade, considerando oportunidades e riscos que as envolvem todo o tempo, de modo recursivo”. É por essa razão que, nas ambiências digitais, as organizações enfrentam a dualidade de querer tornar visíveis e expressar seus aspectos positivos, o que pode auxiliar no relacionamento com seu público. Porém, ao tentar ocultar pautas sensíveis ou incômodas para o seu relacionamento dentro desse ambiente digital, a organização acaba por perder o controle.

Talvez, por isso, a perspectiva de que as crises aumentaram por causa das redes sociais, pois assuntos que não tinham muita visibilidade anteriormente, hoje, no pós-digital, se tornam assuntos corriqueiros, gerando mais debates. Nesse sentido, Thompson (2008, p. 28) diz que “[...] a visibilidade criada pela mídia pode se tornar a fonte de um novo tipo distinto de ‘fragilidade’”. Em suma, as mídias digitais possibilitam a disseminação maior de escândalos e crise, pois cada vez mais estes estão associados às formas como ocorre a comunicação atualmente.

Scroferneker *et al.* (2021) destacam que os ambientes digitais facilitam o diálogo e a troca entre organizações e seus públicos, promovendo a construção e sustentação de relacionamentos e interações qualificadas. Entretanto, muitas vezes, essas interações focam mais no controle da imagem da organização, visando sempre apresentá-la de forma positiva e atrativa, em detrimento de estabelecer uma comunicação genuína baseada em trocas, compartilhamentos e diálogos. Mesmo com esses esforços das organizações para moldar sua comunicação, na era pós-digital, as dinâmicas de disseminação da informação podem sofrer mudanças.

Todos os estudos e abordagens sobre crise reforçam aspectos fundamentais sobre o termo, isto é, em todos os contextos uma crise pode ser definida como um momento grave e crítico. Ela é um momento de ruptura e desequilíbrio organizacional. Trata-se de um momento caracterizado, principalmente, pela instabilidade, e que pode resultar em consequências negativas e indesejáveis.

De modo geral, a partir de todas as abordagens anteriores, a autora deste estudo defende que é possível compreender a crise como um acontecimento não planejado que constitui uma ameaça para a organização e seu público envolvido. Entre as principais características de uma crise estão a ameaça que rompe com o equilíbrio da organização, motivada por pressões de diversas origens, a

imprevisibilidade da situação, a urgência da resposta quanto à situação, o caráter público e a perda de legitimidade social da organização.

2.3 A CRISE NA ERA PÓS-DIGITAL

Na era pós-digital, onde a internet e as mídias digitais estão mais presentes no cotidiano, as pessoas tornaram-se mais conscientes e vigilantes. Segundo Forni (2017), com o surgimento das mídias digitais, surgiram também novas formas de realizar jornalismo, produzido inclusive pelo cidadão comum, que por meio de ações e comportamentos que antes eram conhecidos apenas por públicos específicos, hodiernamente, ficaram expostos para todos. Ou seja, na era pós-digital, problemas de menor dimensão podem ganhar grande visibilidade através da participação ativa de diversas pessoas.

Teixeira (2019) destaca que a internet se transformou em um espaço público onde as crises são amplamente expostas. Devido à natureza dinâmica da web e das mídias sociais, é crucial evitar tais crises. Segundo a autora, as crises digitais se manifestam de duas maneiras: aquelas que se originam externamente e repercutem online, afetando potencialmente a mídia; e aquelas que surgem diretamente no ambiente online, tornando-o um foco de riscos. Muitas vezes, as instituições não detectam e não abordam adequadamente os sinais iniciais de uma crise, exacerbando a situação, similarmente ao que ocorre com crises amplificadas pela mídia tradicional.

Teixeira (2019) reitera que, assim como as crises off-line, as crises no ambiente digital nascem na maioria dos casos através de um risco não administrado pela organização e/ou pessoa pública. Por isso, um conjunto de ações deve ser posto em prática para que o problema não aumente e seja solucionado logo. Longo (2014) afirma que, na era pós-digital, um dos maiores problemas das empresas é justamente não compreender o ambiente digital e achar que, por não estarem presente com um site ou um perfil ativo, não estão envolvidas naquele ambiente. Porém, Longo (2014) aborda que mesmo nesses casos, essas organizações ainda estão presentes através de seus públicos, e é uma falha da empresa não participar ou monitorar esses ativos.

Teixeira (2019) afirma que as maiorias das crises nesse ambiente surgem, pois, muitas organizações não perceberam a mudança e a importância das redes sociais para essa nova era. O que ocorre é que, essas acabam por não controlar o que está sendo publicado ou falado sobre seus produtos e marcas, seja algo positivo ou

negativo. Não notando, também, que tal informação pode estar sendo disseminada na rede, ou que o próprio público pode estar se mobilizando a favor do consumidor, gerando outras queixas sobre o assunto. Teixeira (2019), diz, ainda que, o que muda das crises conhecidas antes das redes sociais para o hoje, são as dinâmicas, a interação, o estilo de público, a mensagem e o poder de alcance, porém, a importância da mensagem e do discurso permanece.

Nesse contexto, Nunes (2020) comenta que uma crise no meio digital pode ocorrer por vários aspectos, tal como a presença do empoderamento do público, a facilidade de comunicação no meio, o desdobramento imprevisível e a rápida propagação. Porém, o aspecto mais acelerador, segundo a autora, é a postura inadequada das empresas. Isto é, na era pós-digital, a crise ocorre não apenas pela mudança na estrutura de comunicação e do seu público, mas também na não adaptação das empresas para a nova forma de comunicação e cenário.

Nunes (2020) prossegue afirmando que a internet permite também o surgimento de comunidades contra determinadas marcas ou produtos, onde esses grupos compartilham informações, opiniões e ressentimentos. Contudo, a falta de mapeamento por parte das empresas quanto às insatisfações e reclamações de diversos públicos nas redes sociais seria um dos principais fatores para o surgimento das crises nesse meio.

González-Herrero e Smith (2008 *apud* Teixeira, 2011, p. 4) abordam os fatores que devem ser observados:

Primeiro, a internet pode ser um facilitador de crises, pois pode ser usada para transmitir informações e acelerar uma crise, se tornando uma mídia viral. A Internet acelera crises extraordinariamente e dá a elas novas dimensões, e a mesma crise teria uma repercussão mais lenta sem a existência da internet o segundo ponto é que a internet pode ser considerada um 'gatilho de crise', ou seja, a crise pode ser iniciada no meio online, ganhando repercussões maiores, como por exemplo, rumores, quebra de segurança em websites, terrorismo cibernético.

Conforme afirma Longo (2014), a nova era mudou o comportamento das pessoas frente às ferramentas. Por isso, exige que as organizações adotem posturas pós-digital. As empresas precisam adotar novas estratégias e ações para que consigam monitorar seus riscos e buscar os solucionarem antes que atinjam o meio digital.

Nessa mesma perspectiva, Teixeira (2019) afirma que existem duas maneiras de repercussões de uma crise: ou ela se iniciou na internet, através de blog, debates das redes; ou ela ocorreu no ambiente off-line, e as redes sociais têm a função e potência para propagar essa crise. Como na era pós-digital, as pessoas vivem em um mundo *onlife* os debates e conversas que antes eram mantidos no círculo pessoal, hoje podem se tornar um *post*⁸ e/ou comentário na internet, pois não há mais essa diferenciação entre os dois ambientes.

Teixeira (2019) aborda como a internet e a imprensa off-line estão interligadas nessa nova era, pois os meios de comunicação são pautados pelos debates e assuntos relevantes da rede ou, ainda, as redes sociais auxiliam na disseminação de informações para além do grupo cativo de leitores de um determinado meio de comunicação. Isto ocorre, justamente, por não existir mais fronteiras entre o mundo online e o off-line. Temas e notícias lidas nos meios de comunicação tradicionais são continuados nas mídias digitais e vice-versa.

Neste contexto, Perassi e Meneghel (2011) argumentam que as mídias digitais permitem e dinamizam a captura, o armazenamento, a interatividade, o agrupamento, o resgate, a distribuição e a produção de informações através das diversas ferramentas como multimídia, hipertextualidade e etc. Parente (2018) complementa que mesmo os menores problemas ou comentários requerem a atenção das organizações, pois demandam soluções ou ao menos esclarecimentos. Virtualmente, eles ficam registrados nas mídias sociais, sites e blogs, podendo se exponenciar em possíveis crises sem precedentes. Thompson (2018) complementa que, pela rapidez, as mídias digitais também podem ser definidas como mídias emocionais, pois como as pessoas sentem mais rápido o que falam, acabam por transmitir mais os seus sentimentos..

Neste contexto, Coombs e Holladay (2012) afirmam que um fenômeno só se torna uma crise quando uma ameaça qualquer se manifesta nas redes sociais e os stakeholders estão engajados com o problema em questão. Ou seja, nem todos os assuntos iniciados nas mídias digitais se tornaram uma crise, mas se uma questão que é uma ameaça para a organização não for gerenciada, e os stakeholders se engajaram nos conteúdos, poderá se tornar uma crise.

⁸ Postagem.

Por esse motivo, Kim & Liu (2012) afirmam que as redes sociais são ferramentas essenciais e muito utilizadas pelas organizações para se comunicarem com os públicos de interesse durante uma situação de crise. Os autores Grégoire, Salle e Tripp (2015) afirmam que as redes sociais podem facilitar a disseminação de uma mensagem e também ao *electronic Word-of-Mouth (eWOM)*⁹ negativo durante uma crise, e, por isso, os mesmos devem ser monitorados e suas estratégias devem ser pensadas para reversão do quadro.

Além disso, Coombs (2014) classifica como ‘paracrise’, as crises que surgem ou são ampliadas em redes sociais, pois acredita que o termo “crise nas mídias sociais” é vago. O termo paracrise se refere à ameaça de crise de reputação em acontecimentos associados à acusação de conduta irresponsável ou antiética por parte de uma instituição. Coombs (2014) completa que as paracrises podem ser iniciadas por três motivos: problemas de relacionamento com os consumidores, desafios para que o objetivo mude a postura ou atitude, e o desabafo.

Coombs (2014) argumenta que o desafio de situações como essas ocorre quando o público declara que as práticas organizacionais são irresponsáveis. Essas situações envolvem problemas morais e pontos de vistas opostos, nos quais não há uma resposta definitiva. Já o desabafo está relacionado com o descontentamento, não havendo uma busca para a solução do problema.

Mattila e Wirtz (2004) complementam que o ato de expressar as frustrações permite liberar os sentimentos de angústia com experiências insatisfatórias. Esse tipo de situação, segundo os autores, não leva a uma expectativa de retorno ou resposta por parte da organização, mas motiva a maioria das reclamações. Nas crises do ambiente online, situações de alerta acontecem quando o público reivindica a organização por uma mudança de comportamento, fazendo isso publicamente nas redes sociais.

De modo geral, pode-se compreender que as crises na era pós-digital demonstram a presença na internet em todo o cotidiano, e como é necessário haver um monitoramento constante do mesmo para que seus riscos sejam controlados e administrados. Hoje, pela presença constante do digital, o indivíduo faz essa reclamação ou desabafo nas redes sociais, onde percebe que é mais ouvido e, às

⁹ *Electronic Word-of-Mouth*, ou boca a boa online em tradução livre, refere-se à disseminação de opiniões e informações sobre produtos ou serviços por consumidores através de meios digitais, como redes sociais, blogs, fóruns e sites de avaliação. É a versão online do tradicional boca a boca.

vezes, visualiza outras pessoas que também passaram por essa situação. A situação vai apenas ampliando, e como não há um mapeamento adequado das organizações sobre esse meio, estas não percebem a situação ampliando até gerar a crise.

Por isso, é essencial que as empresas consigam identificar o tipo de crise e a causa desta para que consigam planejar e prever os próximos passos do seu gerenciamento. Dito isso, os tipos de crise e o mapeamento de públicos, realizado a partir da natureza da crise, serão abordados no capítulo a seguir, bem como a gestão de crises na era pós-digital.

3 GESTÃO DE CRISE

A era pós-digital realizou diversas mudanças na forma como as pessoas interagem e socializam na contemporaneidade. Dentre suas alterações estão as mudanças significativas no fluxo de informações.

Frente a isso, neste capítulo são apresentadas as classificações de crises, de acordo com sua natureza, bem como conceituações para o gerenciamento de crise e a comunicação de crise. Por fim, abordar-se-á sobre o desenvolvimento e fases de uma crise.

3.1 TIPOS DE CRISE E PÚBLICOS

Para compreender as crises organizacionais, é necessário conhecer suas causas, visto que podem ter perfis diferentes, de acordo com a sua origem. As crises se configuram através das mesmas características, em sua maioria. Porém, podem ocorrer por motivos distintos e fontes diferentes. Apesar da dificuldade de mapear todas as crises, os autores costumam classificá-las através de suas frequências. Dornelles (2012) classifica as crises da seguinte maneira:

1. Naturais: fenômenos da natureza (terremotos, inundações, etc.);
2. Tecnológicas: interferência do homem na natureza e no meio ambiente (vazamentos químicos, incêndios, etc.);
3. Saúde: relacionadas com a saúde e a alimentação (intoxicações, etc.);
4. Confronto: envolvem grupos civis, grupos não governamentais, movimentos de causas específicas; defesa de interesses e de pressão; mobiliza a opinião pública e pode se tornar um espaço para promoção de uma causa;
5. Malevolência: atividades ilícitas e maldade para causar danos à imagem de uma empresa ou pessoa; terrorismo, falsificação, boatos, ataques, institucionais ou informáticos;
6. Distorção de valores: proporcionam a satisfação de um público e insatisfação de outro(s);
7. Decepção: produto ou serviço com problemas ou defeitos de fabricação; serviço prometido e não cumprido, etc.;
8. Má administração: atos ilegais ou imorais, fraudes subornos, roubos, etc.

Dornelles (2012) ainda destaca que mesmo que as crises sejam segmentadas, dependendo da sua origem, podem se relacionar com outros segmentos ao decorrer de sua existência. Além disso, a natureza da crise pode auxiliar nas definições que contribuem para o gerenciamento de crise, visto que cada cenário de crise irá indicar qual público deve ser priorizado na resposta. Dessa forma, o público prioritário pode variar de acordo com o cenário apresentado, no qual as informações devem chegar de imediato. Ademais, a autora destaca a importância de se realizar o mapeamento dos públicos, de acordo com a natureza, conforme Figura 1.

Figura 1 - Públicos prioritários



Fonte: Dornelles (2012, p. 74).

Quanto ao ambiente digital, Coombs e Halladay (2010) defendem que os profissionais da área da gestão de crise devem se atentar a três tipos de públicos:

1. Influenciadores: são as pessoas que criam conteúdos e informações para serem consumidas por terceiros;
2. Seguidores: os que consomem a informação direto da organização;
3. Inativos: recebem as informações através de boca a boca, chat e conversas nas redes.

Na era pós-digital, os influenciadores são peças centrais para a disseminação de informações e na formação de opinião de diversos públicos. Por isso, é essencial que a organização também contemple em seu planejamento os influenciadores do seu público-alvo. Isso engloba tanto os influenciadores que abordam temas diretamente relacionados aos interesses da organização, quanto aqueles que se dedicam a causas correlatas à situação de crise em questão.

O sucesso no gerenciamento de crises não é definido apenas pela identificação dos públicos a serem priorizados, mas sim de um conjunto de ações que serão vistos

a seguir, ao abordar-se o gerenciamento de crise. Porém, o mapeamento dos públicos é uma das formas de auxiliar no processo de gestão de crises, ao passo que, além de permitir que as organizações saibam a quem direcionar as informações de imediato, permitem definir padrões comportamentais, auxiliando a planejar o que e de que forma comunicar, visando maior eficácia da comunicação.

3.2 GESTÃO DE CRISE

A gestão de crise é definida por Shinyashiki (2006, p. 155) como

[...] um conjunto de ações realizadas pelos gestores com o objetivo de evitar, prevenir e solucionar as situações de risco de degeneração enfrentadas pelas empresas, de modo a recuperar suas condições normais de funcionamento, rentabilidade e competitividade.

Isto é, a gestão de crise é um conjunto de ações realizado pela organização ou figura pública para evitar crises ou reduzir os danos causados por ela. Forni (2013) aborda que a gestão de crise tem como objetivo “[...] assumir o controle da situação para minimizar o potencial dano causado por uma crise ao negócio e à reputação da organização” (Forni, 2013, p. 65). Com isso, inclui fatores que devem ser administrados antes, durante e após a crise.

Deveney (2018) afirma que nenhuma marca está imune a uma situação de crise, ao mesmo tempo em que não é fácil gerenciar esta situação. Aliás, é apenas quando a situação de crise já está ocorrendo que o termo gestão de crise surge como uma medida instantânea e reacional, porém, esperar até que a situação ocorra para se organizar e criar estratégias pode ser algo que agrave a situação.

Coombs (2015a) afirma que a gestão de crise busca as soluções para os problemas do mundo real, podendo ser definido como o conjunto de técnicas, ferramentas e abordagens que são utilizadas para encontrar soluções às questões ou problemas cotidianos enfrentados pelas organizações. Ou seja, quando realizada previamente a situação de crise, a gestão de crise pode significar a permanência e a sobrevivência dessa organização ou o fracasso dela perante a situação, podendo afetar mais do que apenas consciente do seu público, mas também o poder de compra deles a curto ou longo prazo.

Nesse contexto, a gestão de crises é definida por Fearn-Banks (2001) como um plano estratégico que visa prevenir e responder a crises ou eventos negativos. O

processo é projetado para mitigar riscos e incertezas organizacionais, conferindo maior controle à organização em situações adversas. De acordo com Forni (2013), o gerenciamento de crise é um processo iniciado antes da própria crise, incorporando medidas preventivas e de contenção. É enfatizado que o momento de auge da crise não é propício para o gerenciamento, pois erros ou irregularidades podem comprometer o controle organizacional sobre a situação.

Coombs (2015b) acrescenta que as técnicas empregadas no plano de gestão de crises são elaboradas para auxiliar a organização na redução de prejuízos e danos decorrentes da crise. Há um consenso entre os autores acerca da necessidade de as organizações se prevenirem contra crises, sendo a prevenção a abordagem de gestão mais eficaz. Em outras palavras, trata-se de evitar a criação de situações e oportunidades que possam desencadear tais eventos e saber como evitá-los (Deveney, 2018; Coombs; Holladay, 2012). Coombs e Holladay (2012) enfatizam que a prevenção de crises é crucial para uma gestão eficaz, visto que somente por meio desse enfoque é possível minimizar a reputação negativa e promover visibilidade e popularidade para a organização (Fearn-Banks, 2017).

Em contrapartida, Dornelles (2012) afirma que existem diversos fatores que envolvem o gerenciamento de crise, como ações técnicas, estruturais, administrativas, psicológicas, e, com destaque, as de comunicação, que buscam trabalhar as informações e os relacionamentos com o público. Sobre as ações de comunicação, a autora destaca a importância de garantir um discurso único à organização, alinhado com todos os públicos dos quais a organização se relaciona, visto que, se ocorrer de maneira oposta, as chances de um problema qualquer evoluir para uma crise são grandes. Shinyashiki, Fisher e Shinyashiki (2007) também salientam que um dos pilares fundamentais para a gestão de crise deve ser direcionado a atenção para os públicos, pois qualquer indivíduo que se relacione com a organização também sofre o impacto de uma crise organizacional.

Teixeira (2019) defende que também deve ser pensado em um planejamento de crise para o ambiente online, criando um plano ou manual de comunicação específico para o meio digital. A autora comenta que esse planejamento não pode ser um tópico ou adendo do plano geral, mas um alinhamento estratégico, com mensagens que compreendam a dinâmica do ambiente digital e que estejam alinhadas com as premissas do plano de crise como um todo.

Teixeira (2019) conclui que assim como o plano de comunicação de crise só funciona caso a organização já contenha um sistema e comunicação estruturado, o plano direcionado à comunicação digital só é viável se a organização já executa práticas e ações estratégicas no ambiente. Como cada site do ambiente digital possui sua própria linguagem e dinâmica, é necessário que as ações sejam estruturadas e adaptadas considerando as características de cada site/rede, e, ainda, que sejam estruturadas especificamente para o público presente naquele determinado espaço.

Teixeira (2019) aborda que em situações de crise da atualidade, os públicos, inclusive a mídia, tendem a procurar informações primárias através dos canais digitais da organização, justificando a contemplação de um planejamento bem estruturado para o meio digital e uma comunicação de crise específica para a mídia. Por isso, é possível compreender que a gestão de crise na era pós-digital não altera os pilares do gerenciamento de crise anteriores. No entanto, é preciso manter o discurso e a comunicação coesa por todas as mídias utilizadas e para todos os públicos. Como não há uma distância entre a vida off-line e a online, a não comunicação em um dos meios ou o discurso diferente entre as mídias pode causar problemas ainda maiores para situação.

Nesta condição, é interessante considerar que Pearson e Clair (1998) reforçam que a área de gestão de crise ainda carece de comprovações científicas, visto que a literatura é cheia de especulações e prescrições. Segundo os autores, existem diversas questões que influenciaram neste cenário de poucas comprovações científicas, como: a) a recente percepção da academia e das organizações quanto ao estudo do tema; b) a demanda por ações imediatas durante o período de crise, que dificulta a realização de análises aprofundadas a respeito da ocasião; e, por fim, c) a relutância das organizações em liberar informações para o estudo externo quanto à crise enfrentada. Por isso, percebe-se que a gestão de crise é um campo de estudo recente, implicando em poucos estudos e comprovações científicas. Nesta circunstância, constata-se que não há uma fórmula garantida ou um caminho irrefutável que possa auxiliar no gerenciamento de uma crise. Porém, em todos os estudos e abordagens científicas sobre o tema, a informação recorrente é a importância do planejamento.

A chave da sobrevivência corporativa, segundo Forni (2013), é planejar para administrar crises e risco, mesmo que seja impossível prever todas as crises. O autor

fala sobre a importância de estar preparado para as crises, pois assim conseguirá identificar quais ações tomar e quando realizá-las, no momento decisivo. Ainda assim, existe certa resistência das organizações em realizar simulações de crises, pois estas preferem não planejar essas simulações, tendo em vista que acreditam que tais simulações não irão ocorrer.

Muitas organizações prefeririam não planejar situações de simulação de crises, porque acreditam que elas não acontecerão. Mas se as crises são inevitáveis e constituem um risco permanente, não adianta ficar na ilusão da imunidade. Preparar-se significa saber o que fazer, na hora decisiva. Isso vale para a vida pessoal e profissional. Quando não nos preparamos, e acontecimentos extremamente negativos acontecem, há uma desestabilização geral no modo de vida, no comportamento, na estabilidade pessoal e profissional e, em certos casos, até nas finanças (Forni, 2013, p. 112).

Forni (2013) aborda ainda sobre a importância de estar preparado para evitar que haja uma desestabilização geral em diversas áreas da organização quando ocorrem acontecimentos que são extremamente negativos. Por isso, o planejamento é fundamental para agir antes da eclosão da crise ou em casos quando não havia possibilidade de prever a crise, pois auxilia em uma resposta mais rápida e um plano adequado à situação. De acordo com o autor,

Cada situação é única e deve ser tratada como tal. Contudo, ao analisarmos os cenários destes acontecimentos, podemos estabelecer certo padrão de conduta por parte das empresas e dos atores envolvidos no processo (mídia, lideranças de opinião, públicos direta e indiretamente atingidos), tanto naqueles casos de sucesso quanto nos de insucesso. Sendo assim, considerando a comunicação, torna-se possível projetar situações negativas e se preparar para enfrentá-las, fazendo com que sejam evitados erros elementares advindos da surpresa, do despreparo, do pânico e da pressa em apresentar em apresentar soluções, o que leva, sobretudo, à perda do controle (Dornelles, 2012, p. 66).

De modo geral, nota-se a importância de compreender as crises como eventos únicos que devem ser tratados como tal. Apesar da era pós-digital possibilitar um maior monitoramento para essas situações, o mesmo também requer uma atenção maior para poder gerenciar a crise. Todas as lições aprendidas com crises passadas podem auxiliar no planejamento e na escolha de ações a serem adotadas, pois como diz Dornelles (2012), é possível estabelecer padrões de conduta por parte das organizações e dos atores envolvidos. Um planejamento pensado e estruturado específico para todas as mídias e meios de contato entre a organização e seus

públicos pode auxiliar a idealizar situações negativas e planejar para enfrentá-las, possibilitando com que sejam evitados erros básicos advindos da surpresa, despreparo e da rapidez para solucionar, o que acaba ocasionando na perda do controle da situação.

Conforme mencionado anteriormente, a compreensão do planejamento e do processo de gestão de crise é crucial para alcançar resultados bem-sucedidos diante de cenários de crise. Portanto, o próximo tópico a ser explorado consiste no planejamento de crises e na configuração do respectivo plano.

3.3 PLANEJAMENTO E PROCESSOS DE GESTÃO DE CRISE

Segundo Dornelles (2012), para lidar com a crise, a equipe de comunicação, comitê de crise ou qualquer grupo que seja responsável por esta parte do assessoramento precisa se empenhar para que a organização se posicione de maneira:

- Rápida: para que não haja vácuo informacional para ser administrado;
- Aberta: frente ao atual ambiente informacional, onde todos produzem conteúdo, nada pode ser escondido ou camuflado;
- Verdadeira: falar apenas a verdade, mesmo que envolva dados negativos, pois é melhor assumir a culpa e dar explicações posteriores, do que o público;
- Comunicativa: a informação e o discurso devem se fazer presente em todas as mídias disponíveis, adaptando a mesma para cada meio.

Dornelles (2012) declara que a definição prévia do posicionamento, na comunicação durante a crise, pode garantir mais segurança para enfrentar situações inesperadas, possibilitando a diminuição dos impactos negativos. Oliveira (1999) complementa esse pensamento ao afirmar que uma das vantagens de se utilizar um plano de crises é a eliminação do imprevisto nas tomadas de decisões nos eventos críticos, visto que o plano irá conter ações a serem realizadas, as quais foram pensadas em um momento de calma. Por isso, o autor ressalta que os planos de crise devem ser testados, avaliados e alterados de acordo com as necessidades de cada organização. Esses planos não existem para serem seguidos fielmente pelas organizações, mas sim para facilitar e racionalizar as ações integradas dos setores nas situações de crise.

Forni (2013) acredita que o processo de gestão de crises possui etapas imprescindíveis para realizar uma boa gestão da situação em crise. Esses elementos-chave, conforme expostos na Figura 2, são: a) o plano de crise simples e flexível; b) a necessidade de liderança; c) um porta-voz preparado; d) a necessidade de estabelecer relação com os diversos stakeholders, principalmente os envolvidos na crise; e) o timing de resposta, a qual deve ser com rapidez; e, por fim, f) o plano de comunicação, que deve conter tanto a comunicação interna quanto a relação com a mídia. O autor declara que é possível gerenciar uma crise na ausência de algum desses elementos, porém o trabalho que será realizado pode ser prejudicado. Ao mesmo tempo, negligenciar ou conduzir de maneira incorreta algum desses elementos pode comprometer a gestão competente da crise (Forni, 2013).

Figura 2 - Elementos-chave no processo de gestão de crise



Fonte: Forni (2013, p. 110).

Por outro lado, de acordo com as argumentações de Teixeira (2019), a concepção de um planejamento de crises voltado ao ambiente online requer uma abordagem específica, uma vez que sua eficácia está condicionada à harmonização estratégica e à uniformidade de mensagens que compreendam as complexidades das mídias digitais. Essas ações devem estar em consonância com as diretrizes globais do plano de gerenciamento de crises como um todo. Tendo em vista a era pós-digital, percebe-se a relevância de um plano coeso, dado que, na atualidade *online*, é imperativo que a comunicação e a estratégia permeiem tanto o ambiente online quanto

o ambiente off-line, considerando que as interações, debates e informações trilharão um percurso análogo em ambos os espaços.

Teixeira (2019) reforça a necessidade de criação de um gerenciamento de crise específico para o ambiente digital. Porém, o mesmo não exclui a necessidade de realizar o gerenciamento no meio off-line, pois, assim como algumas crises nascem no off-line e vão para o digital, o mesmo pode ocorrer no inverso. A crise nasce no meio digital, e pode ser expandida para além do online, tornando-se pauta de veículos jornalísticos ou circulando de outras maneiras no meio off-line. Por isso, Machado e Fernandes (2016) afirmam que é possível criar uma estratégia digital que contemple uma convergência midiática e de conteúdos e que consiga articular os ambientes online e off-line.

Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) afirmam que “[...] o processo de gestão de crises é dividido em fases que atendem aos seus objetivos: detecção de sinais; prevenção; contenção (limitação dos danos); recuperação e aprendizagem” (Shinyashiki; Fischer; Shinyashiki, 2007, p. 155). As primeiras fases são as mais valorizadas pelos profissionais da área, visto que muitas crises podem ser evitadas e, caso ocorram, irão auxiliar a administrá-la através do gerenciamento bem definido e sistemático, que se inicia por um “planejamento de prevenção de crises”, como afirma Dornelles (2012).

Coombs e Holladay (2010) afirmam o primeiro passo para prevenir as crises é a investigação dos principais riscos e vulnerabilidades das organizações, nomeado como gestão de riscos. Coombs e Holladay (2010) complementam que no gerenciamento do risco é realizado o mapeamento das ameaças, dos riscos e dos pontos vulneráveis, com objetivo de buscar orientações para prevenir e limitar os danos que as crises possam causar.

Pensando nisso, o ambiente digital pode se tornar um aliado às organizações no auxílio para gerenciar riscos e crises, por causa do volume de dados que são proporcionados a partir das redes sociais. Além da amplitude de alcance e de recursos interativos, as novas ferramentas oportunizam o monitoramento constante dos públicos de uma organização, diferente do monitoramento que era realizado antes da era pós-digital. Nesse sentido, entende-se que:

Por meio do monitoramento, pode-se conhecer os públicos da organização presentes nas redes e com isso identificar tendências de mercado que podem gerar insights estratégicos. Além disso, possibilita números e indicadores que

validem ou invalidem determinada estratégia, e viabiliza a identificação de como a organização é percebida nas redes sociais. Esse acompanhamento, se realizado de maneira investigativa e preventiva, auxilia na identificação de sinais relativos à imagem e à reputação organizacional e na identificação de crises de imagem que se aproximam (Mortari; Santos, 2016, p. 101).

De acordo com Teixeira (2019) o monitoramento e a análise das informações que são gerados a partir das redes online são elementos-chave para a identificação de riscos nestes espaços. e fora deles, pois os mesmos podem sinalizar o início de movimentações que circulam nas redes online e que são fundamentais para a identificação de riscos nestes espaços. Ademais podem sinalizar o início de movimentações, possibilitando assim a antecipação da crise.

No entanto, Dornelles (2012) complementa a necessidade de que todos os setores de uma organização sejam ouvidos para que se tenha êxito no diagnóstico dos riscos. Aliás, pela sua importância para o gerenciamento de crise, o processo deve ser revisitado constantemente. Além disso, é necessário o acompanhamento e o monitoramento das atividades que cabem à organização, assim como a conferência do cenário econômico, político e social que podem impactar nas atividades das empresas. Na era pós-digital, a prevenção e a gestão de crises tornaram-se essenciais, uma vez que a internet amplifica situações críticas, dando voz às opiniões e reclamações do público. As crises não se limitam ao ambiente digital ou físico, mas transitam entre ambos.

A comunicação é um pilar fundamental para o processo de gestão de crise, pois perpassa por todas as suas etapas. Para Dornelles (2012), para haver uma comunicação de crise eficaz, as ações a serem realizadas devem ser definidas previamente como:

[...] implementação e ao controle de programas e projetos de relacionamento com os públicos de interesse (interno e externos) e ao levantamento constante das opiniões dos mesmos (radiografia da imagem). Nesta etapa as ações pontuais de comunicação de crise são definidas a priori, produzidas e alinhadas com a missão e com o posicionamento da organização (Dornelles, 2012, p. 68).

Apenas uma comunicação planejada permite que erros possam ser evitados, permitindo também que as reações negativas possam ser encurtadas. Isso possibilita, assim, que atributos positivos possam ser atribuídos às organizações futuramente. Porém, esse cenário só é possível, como reforça Forni (2013), caso “[...] a instituição

já mantém um sistema de comunicação ativo, profissional e integrado” (Forni, 2013, p. 126).

O *Institute for Crisis Management* (ICM, 2018) argumenta sobre a necessidade de realizar três planos de crise. O primeiro se refere ao plano operacional, que é prever o que fazer em cada situação. O segundo é o plano de comunicação, que define quem responderá pela organização e o que será dito. Por último, o terceiro refere-se ao plano de recuperação, que deve descrever como manter as operações e ações durante a crise e como retornar à normalidade quando a mesma acabar.

Apenas com o conhecimento de todos os públicos da organização é possível planejar o que comunicar e como comunicar. Os públicos a serem considerados devem ser tantos os que advêm do ambiente off-line, quanto os que surgem do ambiente online, visto que esses conteúdos serão consumidos por todos.

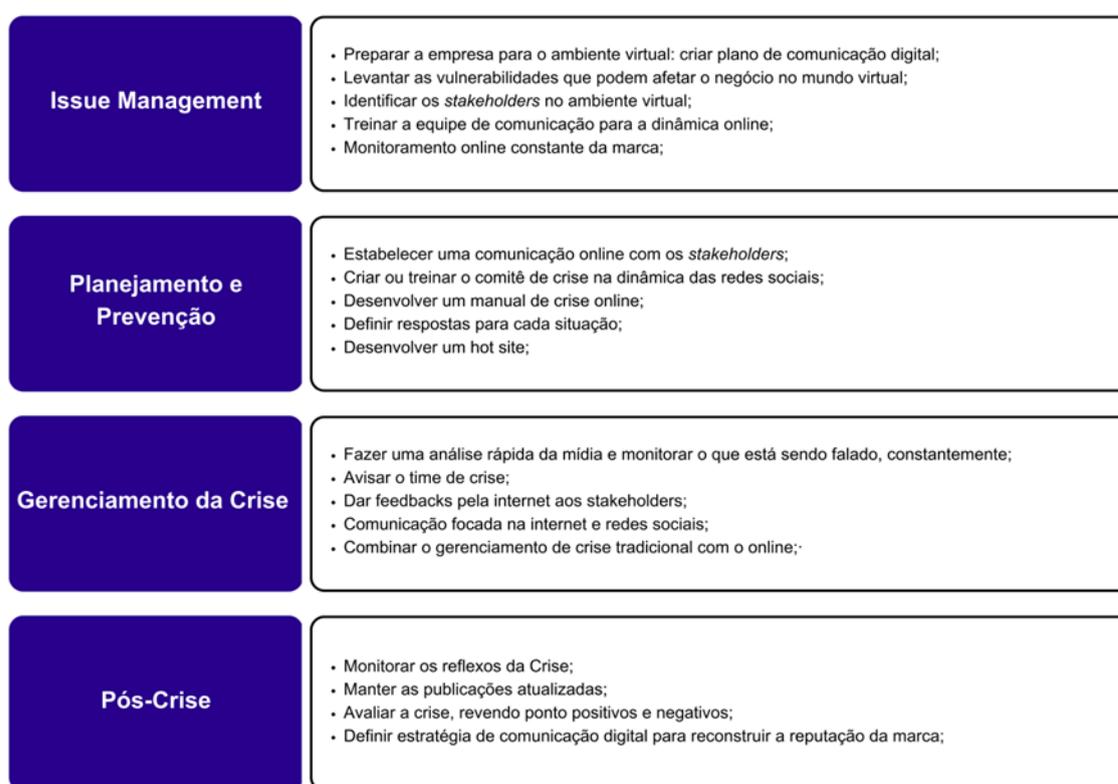
Em relação às ações comunicativas, Forni (2013) afirma que a utilização da internet não deve se deter às postagens de notas nas páginas oficiais, mas também em conteúdos diversos, como entrevistas em vídeo e manifestações de terceiros sobre a crise. Forni (2013) amplia essas perspectivas ao salientar que, em situações mais sérias, como aquelas envolvendo ameaças à vida ou recalls de produtos, é recomendado estabelecer uma página na internet específica para centralizar todas as informações necessárias sobre o evento, atendendo às demandas específicas de diferentes públicos. Adicionalmente, Teixeira (2019) esclarece que, dependendo do tipo e consequência da crise, pode ser necessária a criação de chats online para esclarecimento de dúvidas com atendentes capacitados e treinados, o que pode ser aplicado também nas redes sociais.

Em uma situação hipotética, na qual uma marca de alimentos é acusada de conter um contaminante em um de seus produtos, diversas estratégias de comunicação, respaldadas pelas considerações de Teixeira (2019), poderiam ser adotadas. Inicialmente, esclarecimentos poderiam ser divulgados nas redes sociais oficiais da referida marca. Ademais, a disponibilização de entrevistas em vídeo com especialistas discutindo o incidente e a inclusão de testemunhos de terceiros poderiam ser consideradas. A implementação de chats online emergiria como uma alternativa viável, facilitando que consumidores esclarecessem suas dúvidas em tempo real.

No período pós-crise, deve ser realizada uma investigação e análise, a partir do monitoramento das redes sociais, para identificar que as retóricas e os conteúdos foram publicados, podendo isso servir como base e direcionamento para ações de recuperação. Por isso, Teixeira (2011) afirma que finalizar uma crise na sociedade de informação é um desafio, pois a capacidade de busca e de acesso mantém o caso ativo. Mesmo com o encerramento da crise, as informações continuarão acessíveis aos públicos, e pelas características das redes sociais, o assunto da crise pode permanecer ativo por meses ou, em qualquer outro momento, ser retransmitido pelo público.

Para resumir todas as práticas necessárias para a gestão de crise, principalmente no ambiente digital, Teixeira (2019) demonstra alguns passos a serem seguidos, que estão descritos na Figura 3, a seguir.

Figura 3 - Resumo das práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais



Fonte: Adaptado pela autora de Teixeira (2019).

Conforme estruturado por Teixeira (2019), no gerenciamento de crise nas redes sociais, na primeira etapa localiza-se o problema a ser gerenciado. Nessa fase, destaca-se a importância de elaborar um plano de comunicação específico para o

meio digital, considerando que este ambiente apresenta características e dinâmicas próprias. Necessita-se, assim, pensar em estratégias e ações específicas para o meio. Adicionalmente, é relevante identificar as vulnerabilidades que podem afetar a organização neste contexto, reconhecer os stakeholders específicos deste ambiente e monitorar constantemente as mídias digitais.

Teixeira (2019) salienta que, na segunda etapa de planejamento e prevenção, torna-se essencial estabelecer contato com os stakeholders identificados com vistas à prevenção da crise. É preciso, também, elaborar um manual de crise específico para as mídias digitais, definindo estratégias e ações mais eficazes para interagir com o público. Ressalta-se a necessidade da criação de um hot site e da definição de respostas para cada situação de vulnerabilidade identificada, levando em conta a volatilidade do ambiente digital.

No contexto do gerenciamento de crise, como abordado por Teixeira (2019), a presença e a revisão analítica são amplificadas. Exige-se uma análise das mídias emergentes e o monitoramento contínuo das discussões a respeito, além de fornecer feedback aos stakeholders sobre os posicionamentos da organização. Sublinha-se que as ações de gerenciamento de crise tradicional devem estar alinhadas com as do ambiente digital, considerando os reflexos mútuos entre ambas.

Na etapa pós-crise, conforme delineado pela autora, realiza-se o monitoramento e a avaliação dos desdobramentos subsequentes ao evento crítico, identificando aspectos positivos e negativos. Mantém-se a comunicação ativa com os públicos nas mídias digitais e define-se estratégias para a reconstrução da reputação organizacional. Ressalta-se que, na era pós-digital, a eficácia comunicacional do gerenciamento de crise está intrinsecamente ligada às estratégias do plano de crise adotado de maneira integral, uma vez que o posicionamento e a comunicação da organização serão continuamente observados e avaliados pelos seus diversos públicos.

4 GESTÃO DE CRISE NA ERA PÓS-DIGITAL

Este capítulo visa, a partir dos conceitos e perspectivas discutidos anteriormente, analisar como se deu a gestão e comunicação de crise de um evento na era pós-digital. O caso selecionado é o das vinícolas da cidade de Bento Gonçalves, região produtora de vinho no Estado do Rio Grande Sul, envolvendo as empresas Aurora, Garibaldi e Salton. Inicialmente, serão apontados os aspectos metodológicos utilizados ao longo da pesquisa, e em seguida será apresentado o caso, onde serão expostos os principais pontos referentes à gestão e comunicação de crise do evento realizado por cada empresa. Por fim, será apresentado um conjunto de reflexões e proposições sobre a gestão de crise na era pós-digital.

4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adota uma abordagem exploratória, conforme descrito por Gil (2008), com o intuito de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias. Essa abordagem, segundo Prodanov e Freitas (2013), tem como objetivo a obtenção de informações mais detalhadas sobre o conteúdo em estudo, permitindo uma definição mais precisa e uma delimitação adequada do fenômeno em questão, além de orientar a formulação dos objetivos e a proposição de hipóteses ou novos enfoques para a temática.

De acordo com Gil (2008), as pesquisas exploratórias frequentemente envolvem levantamentos bibliográficos, pesquisas documentais e estudos de caso. A coleta de dados para este estudo teve início em maio de 2023, adotando uma abordagem de estudo de casos múltiplos e utilizando métodos de pesquisa bibliográfica e pesquisa documental.

A pesquisa bibliográfica foi realizada para desenvolver aproximação com as áreas que abrangem o estudo necessário para atingir os objetivos elencados. Através dela, foi possível aprofundar-se nas noções sobre a era pós-digital e suas características, bem como compreender os conceitos de crise, tipos de crise, gerenciamento de crises, planejamento e processos de gestão de crises e a gestão de crises nas redes sociais. Conforme observa Gil (2008), essa abordagem permite ao pesquisador abranger uma variedade de fenômenos mais amplos do que poderia investigar diretamente.

Ou seja, através da bibliografia adequada, o pesquisador não terá dificuldades em dispor das informações necessárias para seu estudo. No entanto, conforme afirmam Prodanov e Freitas (2013), é preciso destacar que o pesquisador deve confirmar a veracidade dos dados obtidos, ao modo que possa perceber incoerências ou contradições que as obras possam conter.

A pesquisa bibliográfica foi realizada durante os meses de maio a julho de 2023. A revisão da bibliografia, conforme descreve Stumpf (2011), foi iniciada desde a concepção da ideia deste trabalho até a sua conclusão, pois está presente desde a delimitação do problema e as definições dos objetivos, a metodologia de pesquisa, até as análises e considerações finais.

A estratégia de estudo de casos múltiplos foi adotada com a aplicação de técnicas de pesquisa documental. Essa abordagem permitiu coletar os dados necessários para responder aos objetivos do estudo. No contexto da pesquisa documental, Kripka, Scheller e Bonotto (2015) ressaltam que essa técnica pode ser empregada para compreender um fenômeno por meio das perspectivas apresentadas nos documentos, seja em áreas como educação, saúde, ciências exatas e biológicas ou humanas.

Kripka, Scheller e Bonotto (2015) afirmam que a pesquisa documental possibilita ao investigador um meio de buscar compreender um fenômeno através das perspectivas demonstradas nos documentos. Apesar de similares, o principal aspecto que diferencia a pesquisa documental da pesquisa bibliográfica é a origem das fontes utilizadas. De acordo com Gil (2008), na pesquisa documental são utilizados materiais que não receberam tratamento analítico anteriormente, ou que poderiam ser reestruturados em função de outro objetivo de pesquisa.

Pensando nesta perspectiva, compreende-se a diversidade de materiais e documentos a serem estudados e analisados no decorrer de uma pesquisa documental. Por esse motivo, Marconi e Lakatos (2003) abordam que para que o investigador não se perca na diversidade de materiais escritos, o estudo deve ser iniciado com a definição clara dos objetivos, para que se consiga analisar o tipo de documento adequado às finalidades do estudo.

Marconi e Lakatos (2003) destacam a importância de identificar os objetivos do estudo, para fins de selecionar a documentação adequada às finalidades do estudo. Para alcançar os objetivos estabelecidos pela autora, foram consultados documentos

primários, sem tratamento analítico prévio, incluindo comentários e conteúdos públicos nas redes sociais, bem como declarações públicas das vinícolas gaúchas utilizadas no estudo.

Quanto à coleta de dados, Yin (2001) salienta como principais fontes de evidência de um estudo de caso as entrevistas, os arquivos, os documentos, a observação e os artefatos físicos. Neste estudo, os principais instrumentos adotados para coleta de dados, em consonância com a proposta de estudo de caso, foram documentos, notícias, arquivos, publicações em mídias digitais e observação.

Conforme Yin (2001), projetos de casos múltiplos possuem características específicas, apresentando vantagens e desvantagens em relação aos projetos de caso único. Evidências originadas de casos múltiplos são consideradas mais robustas, tornando o estudo global mais consistente. Contudo, existem desvantagens associadas:

Ao mesmo tempo, o fundamento lógico para projetos de caso único, em geral, não pode ser satisfeito por casos múltiplos. E provável que o caso raro ou incomum, o caso crítico e o caso revelador impliquem apenas em casos únicos, por definição. Também, a condução de um estudo de casos múltiplos pode exigir tempo e amplos recursos além daqueles que um estudante ou um pesquisador de pesquisa independente possuem (Yin, 2001, p. 68).

Destaca-se a relevância e utilidade desta abordagem para pesquisas cujo objeto não é passível de controle. Considerando que o estudo em foco envolve três organizações e possui ampla repercussão midiática, o estudo de casos múltiplos é reconhecido como uma das ferramentas primordiais para coleta de dados sobre tais eventos.

O caso analisado refere-se à crise envolvendo as vinícolas gaúchas Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton. A seleção dos casos baseou-se na disponibilidade de material para análise. Com o propósito de entender a gestão de crise das vinícolas Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton, no que se referente ao episódio relacionado às condições análogas à escravidão dos trabalhadores nas vinícolas, realizou-se a análise de materiais de posicionamento e manifestação pública, já que os casos selecionados disponibilizavam materiais adequados para tal análise. Além disso, a escolha do caso ocorreu a partir da repercussão tanto em meios de comunicação tradicionais quanto em redes sociais, buscando entender a potencial influência da repercussão pública na gestão da crise pelas empresas implicadas.

Para o alcance do objetivo geral do estudo, concentrou-se na análise na comunicação de crise efetuada pelas organizações e no comportamento destas em ações subsequentes à crise. Para tal, procedeu-se à análise de diversos materiais, como reportagens, entrevistas, comunicados e outros conteúdos publicados.

A fim de nortear a análise, estabeleceram-se três categorias primordiais: 1) características e tipificação da crise; 2) comunicação institucional frente à crise; 3) ações de comunicação adotadas e minimização da crise.

Tais categorias derivaram da pesquisa bibliográfica e foram estabelecidas para responder ao objetivo geral e aos objetivos específicos do estudo, facultando uma investigação mais detalhada e organizada sobre a crise, sua gestão e a comunicação empregada pelas empresas.

4.2 AS VINÍCOLAS GAÚCHAS: AURORA, COOPERATIVA GARIBALDI E SALTON

Neste subcapítulo, é feita uma apresentação das vinícolas que constituem o foco da pesquisa: Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton. Estas vinícolas, renomadas e de grande relevância no cenário vitivinícola brasileiro, servirão como base para a análise subsequente sobre gestão de crises. O entendimento aprofundado de suas histórias, estruturas organizacionais e posicionamentos no mercado é fundamental para contextualizar e compreender as nuances e especificidades da gestão de crises em cada uma destas empresas.

4.2.1 Aurora

Segundo o site institucional da organização, a empresa foi fundada em 1931, por 16 (dezesesseis) famílias apaixonadas pela viticultura. A Vinícola Aurora consolidou-se como uma das cooperativas vinícolas mais emblemáticas e antigas do Brasil. Com sua sede localizada em Bento Gonçalves, a empresa desempenha um papel fundamental no desenvolvimento e promoção da viticultura e produção de vinhos no estado do Rio Grande do Sul. A marca também assumiu relevância no cenário internacional, iniciando seu processo de exportação já em 1950, o que contribuiu para sua inserção nos mercados globais de vinho.

Em seu blog, a organização relata que no decorrer dos anos 2000, a Cooperativa Vinícola Aurora atingiu um patamar de destaque, conquistando liderança

em premiações e concursos tanto em âmbito nacional quanto internacional. Esse reconhecimento é fruto de sua abordagem cooperativa inovadora, que une mais de 1.100 famílias associadas, reunindo a experiência diversificada de produtores para elaborar uma vasta gama de vinhos, espumantes e sucos de alta qualidade.

A Vinícola Aurora adota um posicionamento de mercado centrado na valorização das tradições das vinícolas brasileiras, aliando-a à inovação e à busca constante pela excelência. A marca valoriza não apenas a produção de bebidas, mas também a preservação da cultura e da história do vinho no Brasil. Isso contribui para sua reputação como um player essencial no cenário vinícola do país. Conforme ilustrado na Figura 4, a marca, em seu posicionamento, visa destacar suas raízes e tradições. Isso é evidenciado pela imagem em seu site que apresenta a serra gaúcha, vinhos e celebração de momentos – elementos centrais na comunicação da marca.

Figura 4 - Site Vinícola Aurora

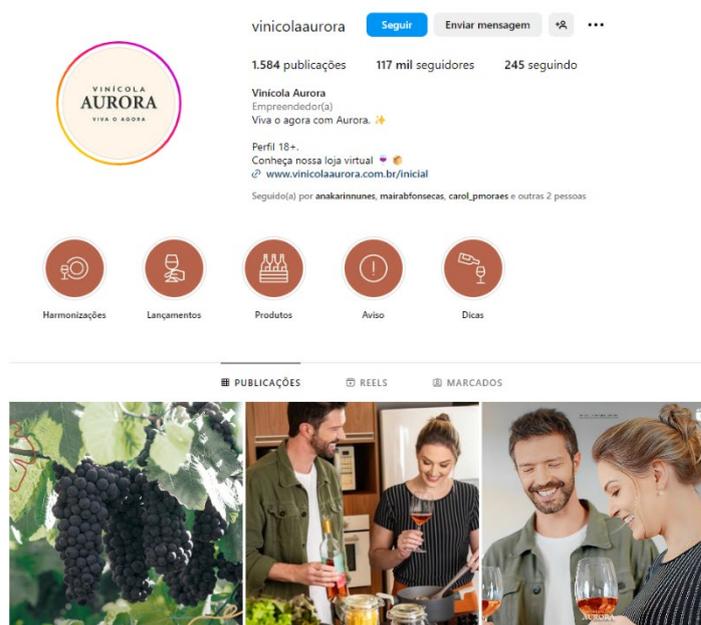


Fonte: Início ([2023]).

Outros canais de comunicação utilizados pela Vinícola Aurora são as redes sociais Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube e blog institucional da empresa. Em sua comunicação nestes meios, a empresa demonstra um compromisso sólido em estabelecer uma conexão genuína com seu público. O site da vinícola é um canal que centraliza todos os conteúdos para a comunicação com o público externo, direcionando os usuários para cada setor de acordo com o interesse. O LinkedIn é um canal importante de comunicação comercial, divulgação de notícias e conteúdos relativos à empresa, direcionamentos para conteúdo do blog, e publicação de conteúdo para posicionamento de marca empregadora. No Youtube, a empresa possui conteúdo educativo focado em instruir o consumidor na utilização de seus

produtos, engajar o público com ações de relacionamento, realização de eventos e divulgação de vídeos publicitários que são reproduzidos em outros canais de comunicação. No blog, o conteúdo varia entre tutoriais e conteúdos interativos com seus produtos, feiras e eventos que participaram, divulgação de posicionamentos oficiais e notícias impactantes da marca para o público em geral. No Facebook, a página da Aurora basicamente republica conteúdo do blog, faz divulgações de cunho publicitário e serve de canal de interação com seus consumidores. No Twitter e no Instagram, a empresa Aurora não apenas replica conteúdos publicitários e notícias do seu blog, mas também adapta seus conteúdos à linguagem específica de cada plataforma, como demonstrado na Figura 5. Isso visa promover uma maior interação e proximidade com o público engajado nessas redes. O foco desses conteúdos são criar identificação com seu público. Em algumas publicações, a marca destaca a conexão com a serra gaúcha e as cooperativas. Em outras, evidencia momentos cotidianos em que os produtos da vinícola estão presentes na vida dos clientes.

Figura 5 - Instagram Vinícola Aurora



Fonte: Vinícola Aurora ([2023]).

4.2.2 Cooperativa Vinícola Garibaldi

A Cooperativa Vinícola Garibaldi, em seu site, informa que foi estabelecida em 1931 na cidade de Garibaldi, configurando-se como um ícone do setor vitivinícola do

Rio Grande do Sul. Ao longo dos anos, a cooperativa consolidou-se como uma força motriz na região, congregando produtores locais e estabelecendo um sólido vínculo com a comunidade. Sua oferta abrange uma ampla gama de produtos, incluindo vinhos finos, espumantes e sucos de uva, atestando a diversidade e a qualidade de sua produção.

A estratégia da Vinícola Garibaldi enfatiza a convergência entre tradição e inovação. Ao investir em tecnologia e pesquisa, a empresa busca incessantemente aprimorar seus produtos, elevando os padrões de qualidade e satisfação do cliente. Além disso, a Garibaldi exerce um papel importante na promoção do enoturismo, contribuindo para a economia local e enriquecendo a experiência dos visitantes ao explorar as tradições culturais e vinícolas da região. Em seu site, conforme descrito na Figura 6, a marca busca destacar seus produtos, sua contribuição com enoturismo e as cooperativas que auxiliam a empresa. Isso é evidenciado pelas imagens em seu site que apresenta banners de destaques a esses três pontos.

Figura 6 – Site Vinícola Garibaldi



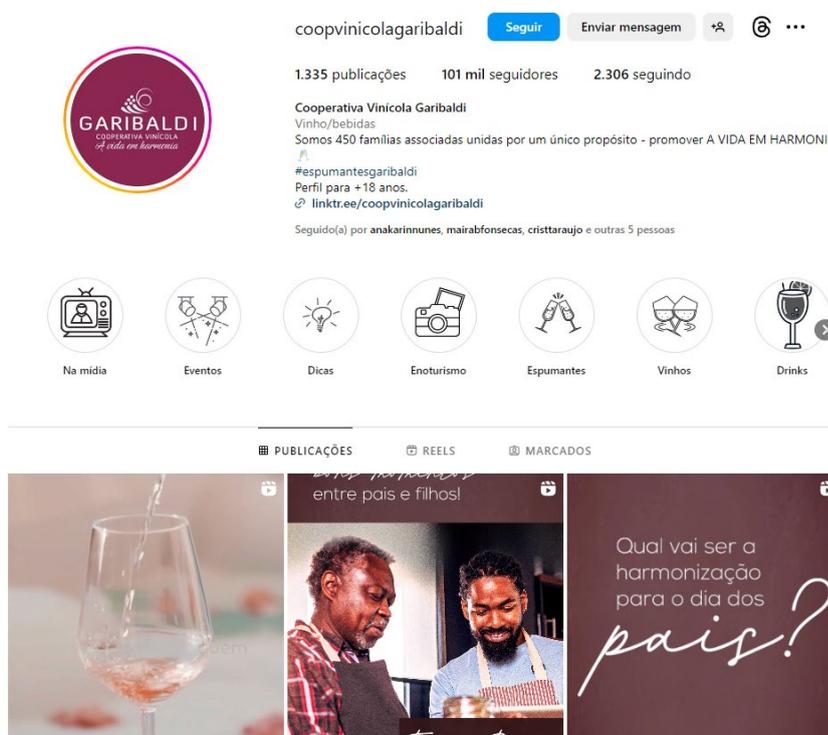
Fonte: Conheça [...] ([2023]).

No seu blog, a cooperativa Vinícola Garibaldi se estende por uma extensa rede de mais de 450 famílias distribuídas em 18 municípios. Seu propósito, direcionado à promoção da vida em harmonia, reflete-se em suas ações que visam o bem-estar de todas as partes envolvidas, desde os cooperados até funcionários, fornecedores, clientes e a sociedade em geral.

Outros canais de comunicação utilizados pela vinícola são as redes sociais Instagram, Facebook, Twitter, YouTube e um Blog Institucional. Nestes canais, a

estratégia de comunicação da empresa é coesa com sua visão de estreitar relações com seus públicos. Conforme exposto na Figura 7, é através desta estratégia que a Vinícola Garibaldi mantém uma conexão afetuosa, próxima e interativa com seus públicos. Esta abordagem vai além da mera divulgação de produtos, pois oferece uma plataforma para disseminar informações sobre a cultura do vinho, experiências enoturísticas e atualizações do setor. A comunicação varia, englobando produtos da marca, dicas, enquetes, informações relevantes e campanhas publicitárias. Há também uma ênfase na comunicação relacionada às cooperativas associadas à marca.

Figura 7 - Instagram Vinícola Garibaldi



Fonte: Cooperativa Vinícola Garibaldi ([2023]).

4.2.3 Vinícola Salton

Em seu site institucional, a Vinícola Salton, cuja história remonta ao início do Século XX, está localizada em Bento Gonçalves. Em 2010, a Salton alcançou o marco de ser a primeira vinícola brasileira a completar um século, desempenhando um papel significativo na indústria vinícola do país. Com uma trajetória que ultrapassa um século, a Salton consolidou sua reputação através da produção de vinhos e

espumantes que conquistaram reconhecimento internacional. O cerne de sua filosofia reside na harmonização entre tradição e modernidade, ao combinar técnicas de produção contemporâneas com um compromisso inabalável em relação à qualidade.

A empresa conta que se sustenta como uma referência na produção de espumantes nacionais, liderando o mercado brasileiro. Seu propósito envolve a elaboração de produtos distintos que capturam a identidade e a história centenária da vinícola, fortalecendo conexões duradouras com uma ampla gama de partes interessadas, incluindo clientes, colaboradores, fornecedores e acionistas.

Conforme evidenciado na Figura 8, o site institucional da marca prioriza a informação aos públicos sobre ações e melhorias em curso. Entretanto, no mesmo site, os produtos e a identidade da marca também se encontram em destaque.

Figura 8 - Site Vinícola Salton



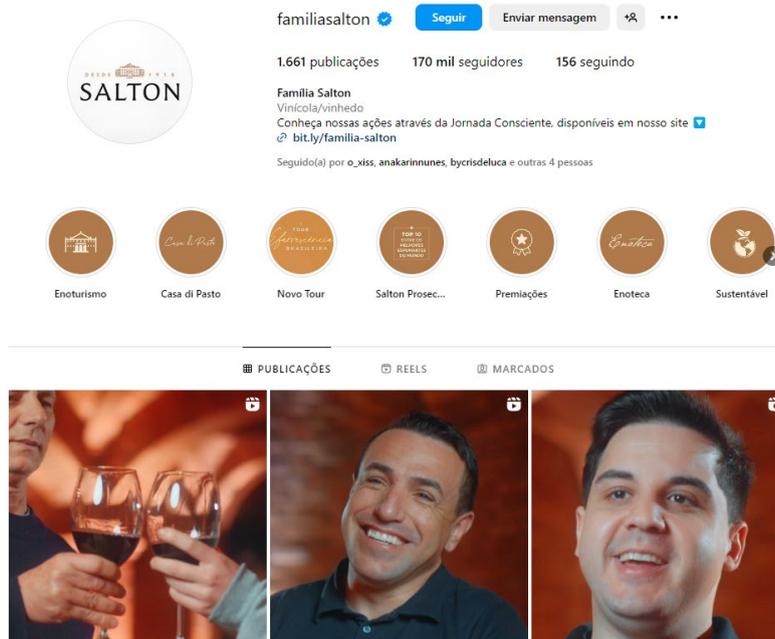
Fonte: Início (c2023).

A Vinícola Salton é ativa em diversos canais de comunicação, tais como Instagram, Facebook, LinkedIn e YouTube. Em suas ações comunicativas, a empresa cultiva uma relação próxima, empática e de reconhecimento mútuo com seu público, englobando tanto clientes como consumidores, bem como colaboradores e as famílias que contribuem para o sucesso da vinícola. Sua presença vibrante nas plataformas digitais não apenas serve para a divulgação de seus produtos, mas também para fomentar o conhecimento sobre vinhos, enriquecendo a experiência dos consumidores.

De acordo com o apresentado na Figura 9, nas redes sociais, a organização tem como objetivo humanizar sua comunicação, visando promover a identificação e o relacionamento dos públicos com as mensagens veiculadas pela marca.

Adicionalmente, são conduzidas ações institucionais que objetivam reforçar a associação da marca à serra gaúcha, por meio da divulgação de locais, receitas típicas e outras comunicações que aludem àquela região.

Figura 9 - Instagram Vinícola Salton



Fonte: Vinícola Salton ([2023]).

4.3 AURORA, GARIBALDI E SALTON E A CRISE ENVOLVENDO TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO

Conforme apresentado nos subcapítulos anteriores, identifica-se que as empresas Aurora, Garibaldi e Salton se consolidam como figuras proeminentes em seus respectivos mercados ao longo de décadas. Tais empresas atuam em setores locais, nacionais e internacionais, perseguindo crescimento e inovação ancorados em valores empresariais voltados para colaboradores, clientes e a imagem a ser projetada no mercado. A interação destas empresas com públicos estratégicos manifesta-se em variados canais de comunicação, incluindo ambientes digitais e meios de comunicação tradicionais, conforme discutido anteriormente. Este estudo explora a situação de crise envolvendo vinícolas gaúchas e o descobrimento de trabalhadores em condições análogas à escravidão. Conforme Teixeira (2019), a etapa de detecção de sinais é inicial no processo de gestão de crise. Muitas vezes, as organizações falham em detectar ou abordar esses sinais de forma adequada, embora representem

potenciais gatilhos de crises e possam orientar a tomada de decisões preventivas. No contexto das vinícolas, os primeiros indícios emergiram com a divulgação das notícias iniciais e a imediata reação do público ao conteúdo apresentado.

A crise iniciou-se no dia 22 fevereiro de 2022, quando ocorreu uma operação policial que resgatou mais de 200 trabalhadores terceirizados em condições análogas à escravidão nas vinícolas da área de Bento Gonçalves, no estado do Rio Grande do Sul. A divulgação dessa notícia correu por meio de diferentes veículos de comunicação, como no exemplo da reportagem abaixo:

Figura 10 - Reportagem da Carta Capital



Fonte: Operação [...] (2023).

Segundo o G1 RS — portal de notícias filiado à Rede Globo —, os trabalhadores foram contratados por uma empresa terceirizada, chamada ‘A Fênix Serviços Administrativos e Apoio a Gestão de Saúde LTDA’, que oferecia a mão de obra para as vinícolas Aurora, Cooperativa Garibaldi, Salton e produtores rurais da região. Quando os trabalhadores chegaram ao Rio Grande do Sul, ficaram surpreendidos com as condições do trabalho que lhes foi oferecida e tentaram ir embora, porém, foram ameaçados e espancados.

Em 23 de fevereiro, o G1 RS ampliou a cobertura do caso. Na reportagem associada à Figura 11, o veículo de comunicação entrevistou trabalhadores com o intuito de entender melhor as circunstâncias em que estavam inseridos e obter um relato mais detalhado sobre os acontecimentos.

Figura 11 - Reportagem RBS TV

'Não tem como a pessoa ir para casa', diz trabalhador resgatado em condições análogas à escravidão em Bento Gonçalves

Um empresário que prestava serviços para vinícolas da região foi preso. Foram relatados casos de violência com choque elétrico e spray de pimenta. Ginásio da cidade recebe os trabalhadores.

Por Ana Julia Griguol, g1 RS e RBS TV
23/02/2023 15h58 - Atualizado há 5 meses



Fonte: Griguol (2023).

Para a RBS TV, um dos trabalhadores relatou as condições em que ele e os colegas viviam nas acomodações oferecida pelos empregadores, além da relação com a empresa responsável pela contratação. Em suas palavras:

Todos os dias, a gente amanhece com o pensamento de ir para casa. Mas não tem como a pessoa ir para casa, porque eles prendem a gente de uma forma que ou a gente fica ou, se não quiser ficar, vai morrer. Se a gente quiser sair, quebrar o contrato, sai sem direito a nada, nem os dias trabalhados, sem passagem, sem nada. Então, a gente é forçado a ficar (Griguol, 2023).

Entre os relatos dos trabalhadores a RBS TV, eles também contaram que:

[...] vieram da Bahia para trabalhar na colheita da uva com promessa de salários superiores a R\$ 3 mil, além de acomodação e alimentação. No entanto, ao chegarem no RS, os trabalhadores relataram enfrentar atrasos nos pagamentos dos salários, violência física, longas jornadas de trabalho e oferta de alimentos estragados. Também disseram que eram coagidos a permanecer no local sob a pena de pagamento de uma multa por quebra do contrato de trabalho. Foram relatados casos de violência com choque elétrico e spray de pimenta (Griguol, 2023)

No mesmo dia, diante da repercussão do caso, a Gaúcha ZH, conforme representado na Figura 12, noticiou que o Ginásio Municipal de Bento Gonçalves foi disponibilizado para abrigar os trabalhadores resgatados até que estes pudessem regressar às suas cidades de origem.

Figura 12 - Reportagem da Gaúcha ZH

ACOLHIMENTO / NOTÍCIA

Trabalhadores resgatados de situação análoga à escravidão são alojados em ginásio em Bento Gonçalves

Prefeitura fornecerá transporte, alojamento, alimentação e segurança

23/02/2023 - 16h28min

COMPARTILHE:   



PAULA BRUNETTO
[Enviar E-mail](#)

Fonte: Brunetto (2023).

O caso repercutiu de forma que vários clientes se posicionaram nas redes sociais criticando a empresa, enquanto outros informavam que não iriam mais comprar produtos das empresas. O caso gerou grande comoção por parte do público nas redes sociais. No Twitter, iniciaram-se diversas manifestações de internautas indignados, como pode ser observado na Figura 13.

Jenkins, Ford e Green (2014) abordam sobre a forma como os públicos estão se tornando cada vez mais presentes e modelando os fluxos de mídia, onde a resposta e a produção de conteúdo dos públicos em virtude da notícia, também provocou que mais informações fossem buscadas sobre o caso.

Figura 13 - Comentário de internauta sobre as vinícolas no Twitter



Fonte: Top de [...] (2023).

Além disso, após a repercussão das informações nas redes sociais, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) informou aos veículos de comunicação que as vinícolas que faziam uso da mão de obra análoga à escravidão seriam responsabilizadas pelo caso. O gerente regional do MTE informou que:

As pessoas que tomaram esse serviço, as pessoas que foram beneficiadas por esse serviço, também podem ser responsabilizadas. A gente chama isso de responsabilidade subsidiária. Primeiro, o empregador tem a responsabilidade. Se ele não pagar, as pessoas que trabalharam em determinada vinícola, que prestaram o serviço lá, podem cobrar, e nós vamos chegar nesse ponto, dessa vinícola que se beneficiou desse trabalho (Vinícolas [...], 2023).

Em defesa às vinícolas, como pode ser observado na Figura 14, uma nota enviada pelo Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves (CIC-BG)

afirmou que as empresas desconheciam as irregularidades e sempre atuaram dentro da lei. Em seu pronunciamento, a entidade culpou “programas assistencialistas”, ignorando todos os relatos informados pelos trabalhadores e o real problema do caso. A empresa comenta que:

É de entendimento comum que as vinícolas envolvidas no caso desconheciam as práticas da empresa prestadora do serviço sob investigação e jamais seriam coniventes com tal situação. São, todas elas, sabidamente, empresas com fundamental participação na comunidade e reconhecidas pela preocupação com o bem-estar de seus colaboradores/cooperativados por oferecerem muito boas condições de trabalho, inclusive igualmente estendidas a seus funcionários terceirizados. A elas, o CIC-BG reforça seu apoio e coloca-se à disposição para contribuir com a busca por soluções de melhoria na contratação do trabalho temporário e terceirizado (Nota [...], 2023).

Figura 14 – Nota Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves

Nota de posicionamento

25 FEV, 2023

Na condição de entidade fomentadora e defensora do desenvolvimento sustentável, ético e responsável dos negócios e empreendimentos econômicos, o Centro da Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves vem acompanhando com atenção o andamento das investigações acerca de denúncias de práticas análogas à escravidão no município. É necessário que as autoridades competentes cumpram seu papel fiscalizador e punitivo para com os responsáveis por tais práticas inaceitáveis.

Da mesma forma, é fundamental resguardar a idoneidade do setor vinícola, importantíssima força econômica de toda microrregião. É de entendimento comum que as vinícolas envolvidas no caso desconheciam as práticas da empresa prestadora do serviço sob investigação e jamais seriam coniventes com tal situação. São, todas elas, sabidamente, empresas com fundamental participação na comunidade e reconhecidas pela preocupação com o bem-estar de seus colaboradores/cooperativados por oferecerem muito boas condições de trabalho, inclusive igualmente estendidas a seus funcionários terceirizados. A elas, o CIC-BG reforça seu apoio e coloca-se à disposição para contribuir com a busca por soluções de melhoria na contratação do trabalho temporário e terceirizado.

Situações como esta, infelizmente, estão também relacionadas a um problema que há muito tempo vem sendo enfatizado e trabalhado pelo CIC-BG e Poder Público local: a falta de mão de obra e a necessidade de investir em projetos e iniciativas que permitam minimizar este grande problema. Há uma larga parcela da população com plenas condições produtivas e que, mesmo assim, encontra-se inativa, sobrevivendo através de um sistema assistencialista que nada tem de salutar para a sociedade.

É tempo de trabalhar em projetos e iniciativas que permitam suprir de forma adequada a carência de mão de obra, oferecendo às empresas de toda microrregião condições de pleno desenvolvimento dentro de seus já conceituados modelos de trabalho ético, responsável e sustentável.

Fonte: Nota [...] (2023).

Diante da ameaça reputacional que as vinícolas enfrentaram no ápice da crise, também se registraram publicações em outras redes sociais que amplificaram o boicote aos seus produtos, além de posicionarem concorrentes a influenciarem seus produtos como alternativas, como pode-se observar na Figura 15.

Conforme Recuero (2009), pode-se dizer que a publicação do vídeo demonstra a capacidade das redes sociais de agirem como fontes produtoras de informação, ao passo que os usuários publicam conteúdos e informações em primeira mão.

Figura 15 - Vídeo de internautas sobre as vinícolas no Tik Tok



Fonte: Filgueira ([2023]).

Além disso, conforme apresentado na Figura 16, com todo o desenvolvimento da crise, A Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), informou suspender a participação das vinícolas Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton de suas atividades, como em feiras internacionais, missões comerciais e eventos promocionais. Além disso, segundo o Jornal O Tempo, outras consequências que as vinícolas tiveram foram as cobranças de providências da associação brasileira de supermercados e a retirada dos vinhos da Aurora das gôndolas da rede de supermercados Rede Zona Sul, no Rio de Janeiro.

Figura 16 - Reportagem G1

Vinícolas do RS ligadas a trabalho escravo são suspensas da ApexBrasil, serviço do governo que promove exportações

Segundo a agência, participação de Aurora, Cooperativa Garibaldi e Salton em feiras internacionais está suspensa 'até que as investigações das autoridades competentes sejam concluídas'.

Por Paula Salati, g1
28/02/2023 16h31 · Atualizado há 5 meses



Fonte: Salati (2023).

Após a repercussão negativa do caso, Aurora, Garibaldi e Salton divulgaram notas oficiais em seus blogs e sites institucionais. Uma semana após a primeira notícia, a Vinícola Garibaldi publicou uma carta aberta à comunidade, porém não fez nenhuma declaração oficial em suas redes sociais, levando a comentários de indignação por parte do público.

Figura 17 - Site Institucional Garibaldi

A Cooperativa Vinícola Garibaldi protagoniza uma história de 92 anos de atuação, credibilidade e compromisso com a valorização das pessoas. Esse ideal está intrínseco no propósito cooperativista que deu origem ao negócio e, principalmente, segue norteando diariamente todas as práticas da Cooperativa Vinícola Garibaldi, inclusive na sua relação com os mais de 450 associados, pequenos produtores de agricultura familiar, e dos mais de 200 colaboradores diretos.

Alinhada com esses valores, a Cooperativa Vinícola Garibaldi repudia qualquer prática que afronte o respeito ao ser humano ou comprometa sua integridade. Isso está explicitado em seu Código de Cultura, que contempla, ainda, um canal de ética (para denúncias), disponível em vários meios de comunicação da Cooperativa e amplamente divulgado entre as partes interessadas. Encontrado também no site – www.vinicolagaribaldi.com.br

Com surpresa e indignação, a vinícola recebeu as denúncias de práticas análogas à escravidão exercidas por uma empresa terceirizada, contratada para suprir a demanda pontual e específica do descarregamento de caminhões no período da safra da uva. Prontamente, a Cooperativa Vinícola Garibaldi encerrou o contrato de prestação de serviço e colocou-se integralmente à disposição das autoridades competentes para colaborar de todas as formas com as investigações necessárias. Assim pretende seguir até a completa elucidação dos fatos, confiando no exercício da justiça e no respeito à responsabilidade social.

Fonte: Carta [...] (2023a).

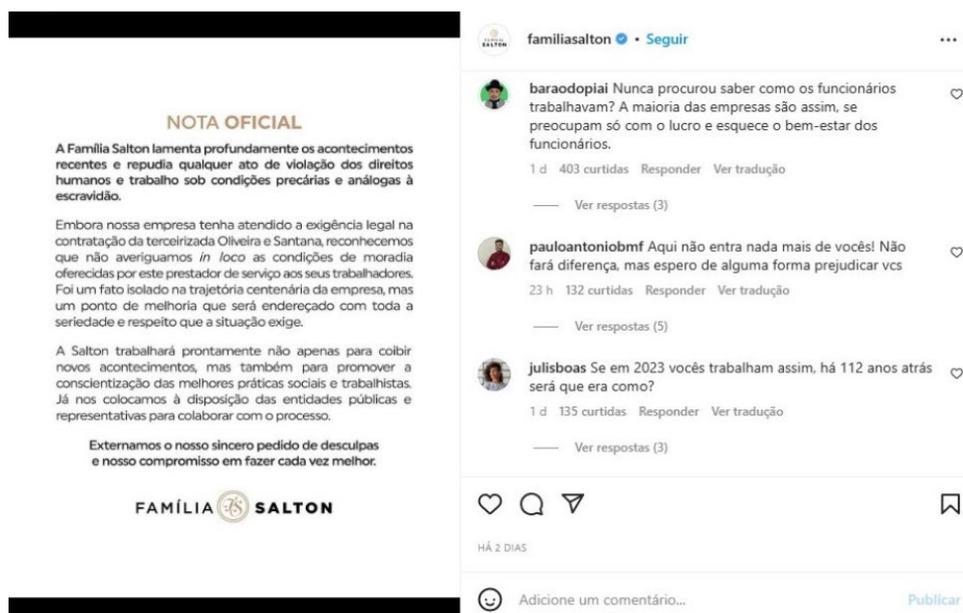
Em carta aberta, a Vinícola Garibaldi informou que desconhecia a situação relatada nas notícias, mas afirmou que mantinha contrato de serviço de

descarregamento dos caminhões e que seguia todas as exigências contidas na legislação vigente. A empresa informou ainda que

A Cooperativa aguarda a apuração dos fatos, com os devidos esclarecimentos, para que sejam tomadas as providências cabíveis, deles decorrentes. Somente após a elucidação desse detalhamento poderá manifestar-se a respeito. Desde já, no entanto, reitera seu compromisso com o respeito aos direitos – tanto humanos quanto trabalhistas – e repudia qualquer conduta que possa ferir esses preceitos (Carta [...], 2023a).

A vinícola Salton, por sua vez, soltou uma nota oficial no seu Instagram e no seu site, dias depois do ocorrido, porém não respondeu a nenhuma das perguntas sobre o que estaria sendo feito para ajudar no caso e como iria proceder daqui para a frente, conforme Figura 18.

Figura 18 - Nota oficial Salton e comentários



Fonte: Família Salton (2023).

Por fim, a Aurora foi a primeira vinícola a se manifestar, apesar de ter somente liberado uma comunicação oficial após alguns dias de repercussão. A empresa fez a publicação de sua nota tanto nas mídias digitais como em seu site, conforme percebe-se na Figura 19.

Figura 19 - Nota oficial vinícola Aurora



Fonte: Vinícola Aurora (2023a).

O caso da Aurora, da Garibaldi e da Salton contribuiu para evidenciar como a falta de agilidade na resposta de uma crise pode auxiliar na sua amplificação. Conforme visto, isso fez com que as vinícolas se manifestassem diversas vezes sobre as informações que estavam sendo noticiadas.

Forni (2013) comenta a importância de assumir o controle da situação de crise para diminuir o potencial de danos causados. É possível identificar que pela demora das vinícolas em se pronunciarem sobre o caso, os danos causados e a sua reputação frente ao público acabaram por ser amplificados.

A seguir, como forma de resumo, apresenta-se a cronologia dos principais acontecimentos da crise:

Quadro 1 - Cronologia dos principais acontecimentos do caso

| Data | Acontecimento |
|-----------------|--|
| 22 de fevereiro | Operação da Polícia Federal resgata mais de 200 trabalhadores terceirizados em condições análogas à escravidão |
| 23 de fevereiro | Depoimentos de trabalhadores começam a serem divulgados |
| | Ministério do Trabalho e Emprego se manifesta informando que as vinícolas que faziam uso da mão de obra análoga à escravidão serão responsabilizadas |
| | Empresários do Centro de Indústria, Comércio e Serviços de Bento Gonçalves divulga sua nota oficial |
| | Aurora divulga sua primeira nota oficial referente a crise |
| 24 de fevereiro | Salton divulga sua nota oficial referente a crise |

| | |
|-----------------|---|
| 27 de fevereiro | Garibaldi divulga sua nota oficial referente a crise |
| 28 de fevereiro | ApexBrasil suspende a participação das vinícolas |
| 10 de março | As três vinícolas divulgam posicionamento sobre a crise em conjunto |

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

É importante salientar que, mesmo com os principais eventos da crise ocorrendo nos meses de fevereiro e março, sua repercussão se estendeu nos meses posteriores, influenciando as estratégias das marcas para mitigar os efeitos da crise. A persistência dessa repercussão deve-se, em grande parte, às características das redes sociais digitais, que possibilitam o armazenamento, busca, replicação e ampliação de informações sobre o caso (Recuero, 2007). Segundo Teixeira (2019), concluir uma crise na sociedade da informação apresenta-se como um desafio.

Outro aspecto relevante foi a participação ativa do público na produção de conteúdo relacionado ao caso. O público expressou sua indignação, tornando-se audível através de tweets, vídeos e publicações nas redes sociais, conforme discutido por Jenkins, Ford e Green (2014).

No contexto da crise descrita, as redes sociais desempenharam três papéis principais, conforme descrito por Recuero (2009): serviram como fonte de informação, filtro de informação e espaço de reverberação de informações. A função da fonte de informação é evidenciada pela divulgação de dados por meio de blogs e redes sociais das empresas, apesar de a informação inicial ter sido veiculada em mídia tradicional. A função de filtro de informação relaciona-se com o interesse dos usuários no assunto, levando-os a republicar os conteúdos, ampliando a visibilidade e intensidade da crise. Por último, a função de espaço de reverberação é vista nos comentários dos usuários, que deram destaque ao caso e contribuíram para o boicote às marcas. Dessa forma, as redes sociais foram fundamentais na definição da situação de crise do início ao fim.

Além disso, conforme postulado por Longo (2014), as fronteiras entre o mundo digital e o real tornaram-se indistintas. Neste cenário específico, a crise originou-se de uma ação offline, e a primeira divulgação ocorreu via noticiários de televisão. Contudo, a amplificação da crise aconteceu majoritariamente no meio digital, levando as organizações a se posicionarem primariamente nesse meio, com reverberações no offline. Longo (2014) também destaca a rapidez da comunicação na era pós-digital, onde o fluxo acelerado de informações foi determinante tanto para o desencadeamento quanto para a crescente repercussão do caso.

A análise subsequente se concentrará no posicionamento de cada empresa diante do cenário de crise delineado.

4.4 ANÁLISE DO POSICIONAMENTO DAS VINÍCOLAS

A gestão da comunicação de crise pelas vinícolas é avaliada sob a perspectiva da fase de gerenciamento (Dornelles, 2012), ou seja, durante a crise. Dessa forma, observa-se o posicionamento institucional por meio das publicações veiculadas nos canais oficiais das empresas, objetivando a análise do posicionamento e estratégias utilizadas pela Aurora, Garibaldi e Salton na gestão de crise envolvendo o trabalho análogo à escravidão.

As características que pautam o comportamento organizacional em eventos de crise, conforme descrito por Dorneles (2012), que têm potencial para agravar a situação, não são observadas nas ações das organizações. Conforme apresentado na cronologia da crise, no Quadro 1, infere-se que a ausência de informação ao público, considerando o intervalo entre a primeira notícia de confirmação e a primeira comunicação sobre a crise, representa um fator adverso em seu gerenciamento.

González-Herrero e Smith (2008) comentam sobre a internet ser um facilitador de crises, pois auxiliam na transmissão de informações e aceleram uma crise, tornando-se uma mídia viral. A autora acredita, conforme apresentado na cronologia, que a maioria das ações tenham ocorrido no contexto off-line, com a crise se amplificando pelas repercussões do público online, o qual cobrava um posicionamento das marcas e um posicionamento dos veículos de comunicação e das entidades.

Teixeira (2019) também aborda sobre as repercussões de crises que ocorrem no ambiente off-line, salientando que as redes sociais têm a função e o potencial para propagar essa crise. Como na era pós-digital, as pessoas vivem em um mundo onlife no qual os debates e conversas que antes eram mantidos no círculo pessoal, tornam-se um post e um comentário na internet, não havendo mais a diferenciação entre os dois ambientes.

Constata-se que houve uma perda do controle em relação ao fluxo de informações. As crises ocorrem de forma inesperada, através da agilidade no período da denúncia e do resgate dos trabalhadores. Além disso, nesse caso, pela grande repercussão da crise, as movimentações fluíram entre o espaço off-line e o digital, e nenhum outro elemento que pudesse ampliar o evento é agregado ao fato. Da mesma

forma, as informações ou o posicionamento passado pelas vinícolas era rapidamente desestabilizado pelo público ou por agentes externos. Assim, considera-se que houve perda do controle do fluxo de informações.

Por outro lado, Teixeira (2019) aborda sobre necessidade de a empresa apresentar a uniformidade de mensagens que compreendam as mídias digitais. Percebe-se que houve esse cuidado das empresas Aurora e Salton, pois houve uma adaptação do conteúdo da mensagem para os diferentes meios e, assim, foi mantida a mesma mensagem em diferentes meios, sejam eles off-line ou digital.

Conforme citado por Fearn-Banks (2001), a crise se trata de um evento imprevisível, podendo causar prejuízos significativos nas condições financeiras, serviços, reputação e diversas outras áreas. Neste caso, as vinícolas tiveram prejuízos de imagem com o boicote do público as marcas e a suspensão das marcas no ApexBrasil, impedindo atividades comerciais e promocionais em uma agência importante para o seu mercado.

4.4.1 Aurora

Abordando especificamente sobre a comunicação de crise de cada vinícola, a primeira nota oficial realizada pela Aurora, visível na Figura 20, divulgada no dia 23 de fevereiro, não busca negar o contrato da vinícola com a terceirizada, porém, busca esclarecer a posição da Aurora referente as leis trabalhistas, onde esta cumpre com o seu papel de pagar e cobrar condições apropriadas de trabalho, e reitera seu desconhecimento referente as práticas da terceirizada.

Figura 20 - Nota oficial vinícola Aurora



Fonte: Vinícola Aurora (2023a).

Oliveira (1999) aborda sobre a importância do plano de crises para evitar os improvisos nas tomadas de decisões em eventos críticos. A autora acredita que a vinícola não demonstrou ter um plano de gerenciamento de crise, haja vista a demora na resposta por parte da empresa e também pela mudança no discurso institucional quando comparado com a segunda nota emitida pela organização.

Em sua segunda nota oficial emitida ao público (Anexo A), onde a empresa afirma que rescindiu o contrato com a terceirizada, ficam reiterados os relatos dos trabalhadores sobre as necessidades no local de trabalho atendidos pela Aurora, suas diretrizes para a contratação de fornecedores, e seu canal de denúncia e ouvidoria. Também nesta nota, a vinícola se comprometeu com alguns pontos, como não contratar mão de obra terceirizada no período de safra, melhorar a fiscalização dos fornecedores, buscar por uma auditoria interna para avaliar sua relação com a responsabilidade social, entre outras ações.

Pensando na abordagem da Dornelles (2012) sobre a postura correta durante a gestão de comunicação em crise e revisitando cada uma das categorias, é possível identificar os seguintes aspectos nos dois posicionamentos:

- Rápida: o comunicado não teve agilidade, havendo assim um vácuo informacional para ser administrado e, por isso, a necessidade de encaminhar outra nota oficial;
- Aberta: as notas foram ineficazes em apresentar um conteúdo aberto. Justificar os atos utilizando a explicação de que cumpria todos os seus deveres como

contratante e que não tinha conhecimento sobre as ações da terceirizada foi ineficiente, assim como declarar planos de reações as notícias que estavam repercutindo e ações altruístas para minimizar os danos à sua imagem. Conteúdo dispensável para uma primeira declaração, algo que só foi realizado na segunda nota oficial;

- Verdadeira: a segunda nota oficial emitida pela organização foi eficaz em apresentar um conteúdo verdadeiro, pois trouxe dados que assumiram uma parcela da culpa e já implementaram ações para que este caso não se repita;
- Comunicativa: o conteúdo das notas foi amplamente comunicado pelas organizações e veículos de comunicação, adaptando-a para cada meio.

Figura 21 - Carta aberta da Vinícola Aurora



Fonte: Carta [...] (2023b).

Forni (2013) aborda sobre o processo de gestão de crises e suas etapas para realizar uma boa gestão da situação em crise. Dentre as etapas propostas por Forni (2013), percebe-se que constaram:

- Plano simples e flexível: não ocorreu um plano de crise flexível por parte da vinícola, pois a mesma foi apenas reativa ao que estava ocorrendo nos meios;

- Liderança e Porta-voz: durante a crise, não é possível destacar nenhuma liderança da empresa. Isso ocorre pois a empresa comunicou-se muito por meio de notas e comunicados, então não é possível identificar um porta voz da empresa;
- Necessidade de estabelecer relação com os diversos stakeholders: a empresa foi eficaz em seus pronunciamentos em comunicar-se com diversos stakeholders. Apesar de não ter realizado ações específicas para cada público, em suas notas buscou abordar questionamentos e tópicos que estavam sendo questionados pelos públicos;
- Timing de resposta: o timing de resposta não foi eficaz, pela demora no pronunciamento da empresa, somando-se ao fato da não transparência total logo no primeiro pronunciamento, auxiliando para que ocorresse um boicote nas redes sociais.
- Plano de comunicação: a empresa também foi ineficaz no plano de comunicação, se recusando a dar entrevista aos veículos de comunicação referente ao caso.

Por fim, considerando as práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais de Teixeira (2019), percebe-se que na etapa de *Issue Management* a empresa não foi eficaz na ação de identificar os stakeholders no ambiente digital, pois não realizou ações específicas com pessoas formadoras de opinião em sua área que poderiam auxiliar no gerenciamento da crise. A autora acredita que a não identificação dos stakeholders para a realização de ações e comunicações em específico demonstram que para o gerenciamento de crise da empresa foram seguidos apenas protocolos jurídicos de posicionamento, não havendo um envolvimento da área estratégica da marca, como marketing, relações públicas e até gestão de pessoas.

Além disso, através das notas oficiais, é possível identificar que a empresa não estava preparada para seguir as outras práticas da gestão de crise, como as que são propostas por Teixeira (2013), tanto que a empresa não pareceu seguir nenhum manual de crise. Forni (2013) fala sobre a importância de uma resposta rápida e um porta voz da marca, e o pronunciamento enviado a imprensa através de texto auxiliou para o aumento da revolta das pessoas.

Em sua carta aberta (Anexo B) divulgada duas semanas após a primeira notícia do caso, a instituição buscou solucionar os erros anteriores com pedido de desculpas pelo ocorrido e sentiram-se envergonhados com o caso. A instituição afirmou que:

Os recentes acontecimentos envolvendo nossa relação com a empresa Fênix nos envergonham profundamente. Envergonham e enfurecem. Aprendemos com aqueles que vieram antes que, sem trabalho, nada seríamos. O trabalho é sagrado. Trair esse princípio seria trair a nossa história e trair a nós mesmos. Entretanto, ainda que de forma involuntária, sentimos como se fora isso que fizemos. Primeiramente, gostaríamos de apresentar nossas mais sinceras desculpas aos trabalhadores vitimados pela situação. Ninguém mais do que eles trazem, nos ombros curados pelo Sol, o peso de uma prática intolerável, ontem, hoje e sempre. A testa daqueles que fazem o Brasil acontecer, todos os dias, às custas do seu suor honesto, deveria estar sempre erguida, orgulhosa, e nunca subjugada pela ganância de uns poucos. Repudiamos isso com todas as nossas forças. Em seguida, sentimo-nos obrigados a estender essas desculpas ao povo brasileiro como um todo, não apenas como discurso, mas como prática. Já cometemos erros, mas temos o compromisso de não repeti-los. Como empresa, garantimos que a atenção a um tema que nos é tão relevante será redobrada, práticas serão revistas, e todas as garantias para que um episódio indesculpável como esse não venha a se repetir serão tomadas. Temos um longo caminho pela frente, mas todo longo caminho começa com um primeiro passo, e ele é dado agora (Carta [...], 2023b)

Teixeira (2019) aborda sobre revisão analítica do caso ser amplificado durante a crise, realizando o uma análise das mídias emergentes e o monitoramento contínuo das discussões a respeito para desenvolver ações tanto de gerenciamento tradicional quanto alinhamento com as ações no digital.

Neste caso, a Aurora comprometeu-se a não contratar mão de obra terceirizada no período de safra, aperfeiçoando seus processos internos de fiscalização com fornecedores e realizando o acompanhamento mais próximo e efetivo sobre as práticas trabalhistas. Ademais, buscou auditorias independentes para certificar suas práticas em relação à responsabilidade social, ampliando a divulgação do seu canal de denúncias e a adotando medidas complementares a partir de novas recomendações de entidades públicas, privadas e órgãos fiscalizadores.

A autora ressalta que após falhas na resposta à crise, é vital para a marca demonstrar atitude e empatia em relação ao tema. Em uma situação crítica, onde as empresas se mantiveram omissas diante de um problema grave, estar presente e ativo no desenrolar do caso é crucial. Isso não apenas evidencia a intenção genuína de resolver a questão, mas também expressa solidariedade com as vítimas de escravidão, medo e maus-tratos.

Por fim, considerando a etapa pós-crise proposta por Teixeira (2019), não é possível comprovar se foram seguidos todos os passos. Porém, ao que requer uma comunicação ativa com os públicos nas mídias digitais, percebe-se que a empresa continuou comunicando por alguns meses as suas tratativas para a melhora no ambiente de trabalho, conforme identificado na Figura 22.

Figura 22 - Publicação Vinícola Aurora



Fonte: Vinícola Aurora (2023b).

4.4.2 Salton

A primeira nota oficial realizada pela Salton, visível na Figura 23, divulgada no dia 24 de fevereiro, não busca negar o contrato da vinícola com a terceirizada, porém, busca esclarecer a posição da Aurora referente às leis trabalhistas, onde essa cumpre com o seu papel de pagar e de cobrar condições apropriadas de trabalho, reiterando o seu desconhecimento referente às práticas da terceirizada.

Figura 23 - Nota oficial vinícola Salton



Fonte: Família Salton (2023).

Conforme abordado por Teixeira (2019), em situações de crise, o público tende a procurar as primeiras informações através do canal oficial da organização. Por isso, a demora da organização em comunicar-se sobre o tema auxiliou no boicote realizado pelo público em seus produtos.

A autora acredita que a vinícola não demonstrou ter um plano de gerenciamento de crise, haja vista a demora na resposta e a forma como o caso foi tratado pela empresa, com certo descaso, induzindo tratar-se de um caso isolado. Além disso, houve uma falta de transparência em sua resposta, ao não assumir a responsabilidade pelo ocorrido.

Em sua carta aberta emitida ao público (Anexo C), demonstrou-se o acordo realizado pelas vinícolas com o Ministério Público do Trabalho, buscando reforçar seu compromisso com a responsabilidade social, boa-fé e valorização dos direitos humanos, bem como a integridade do setor vitivinícola gaúcho. Também, nesta carta, a vinícola se comprometeu em seguir o que foi acordado com o Ministério Público e demonstrou ao seu público as ações que realizou no gerenciamento da situação, conforme Figura 24.

Figura 24 - Ações realizadas pela Salton



Fonte: Carta [...] (2023c).

Pensando na abordagem da Dornelles (2012) sobre a postura correta durante a gestão de comunicação em crise e revisitando cada uma das categorias, é possível identificar os seguintes aspectos nos dois posicionamentos:

- **Rápida:** o comunicado não teve agilidade, havendo assim um vácuo informacional para ser administrado, e por isso, a necessidade de encaminhar outra comunicação oficial;
- **Aberta:** as notas foram ineficazes em apresentar um conteúdo aberto. Justificar os atos explicando que cumpria com todos os seus deveres como contratante e que não tinha conhecimento sobre as ações da terceirizada, além de declarar planos de reações as notícias que estavam repercutindo e ações altruístas para minimizar os danos à sua imagem, é conteúdo dispensável para uma primeira declaração, algo que só foi realizado na segunda comunicação oficial;
- **Verdadeira:** a segunda nota oficial emitida pela organização foi eficaz em apresentar um conteúdo verdadeiro, pois trouxe as ações que a empresa realizou e irá realizar;
- **Comunicativa:** o conteúdo das notas foi amplamente comunicado pelas organizações e veículos de comunicação, adaptando-a para cada meio.

Forni (2013) aborda sobre o processo de gestão de crises e suas etapas para realizar uma boa gestão da situação em crise. Dentre as etapas propostas Forni (2013), percebe-se que houve:

- Plano simples e flexível: não ocorreu um plano de crise flexível por parte da vinícola, pois a mesma foi apenas reativa ao que estava ocorrendo nos meios;
- Liderança e Porta-voz: durante a crise, não é possível destacar nenhuma liderança da empresa. Isso ocorreu pois a empresa comunicou-se muito por meio de notas e comunicados;
- Necessidade de estabelecer relação com os diversos stakeholders: a empresa foi eficaz em seus pronunciamentos em comunicar-se com diversos stakeholders. Apesar de não ter realizado ações específicas para cada público, em suas notas buscou abordar questionamento e tópicos que estavam sendo questionados pelos públicos;
- Timing de resposta: o timing de resposta não foi eficaz, pela demora no pronunciamento da empresa, o que auxiliou no boicote das redes sociais;
- Plano de comunicação: a empresa também foi ineficaz no plano de comunicação, se recusando a dar entrevista aos veículos de comunicação referente ao caso.

Por fim, considerando as práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais, conforme estudado por Teixeira (2019), é possível observar que, na etapa de gerenciamento de questões (Issue Management), a eficácia da empresa foi limitada no que diz respeito à identificação dos stakeholders presentes no ambiente digital. A comunicação adotada abarcou um espectro amplo de públicos, negligenciando ações específicas direcionadas a indivíduos influentes em sua esfera, os quais poderiam ter contribuído para o controle da crise.

A falta de identificação destes stakeholders, conforme apontado pela autora, sinaliza que a abordagem adotada para a gestão da crise da empresa se restringiu majoritariamente a protocolos legais de posicionamento, com uma lacuna notável na incorporação de perspectivas estratégicas, tais como marketing, relações públicas e gestão de recursos humanos.

Ademais, ao serem examinadas as declarações oficiais divulgadas, é perceptível que a organização não estava devidamente preparada para adotar as demais práticas propostas por Teixeira (2019) no âmbito da gestão de crise. Não se evidencia que a empresa tenha seguido qualquer manual de ação durante a crise, como Forni (2013), que destaca a importância de haver uma resposta ágil e a

presença de um porta-voz da marca. O pronunciamento divulgado à imprensa, sob a forma de texto, ao invés de contribuir para a mitigação da indignação pública, parece ter desencadeado um aumento do sentimento de revolta entre as pessoas. Por outro lado, Teixeira (2019) aborda a necessidade de uma revisão analítica do caso ser amplificada durante a crise, realizando uma análise das mídias emergentes e o monitoramento contínuo das discussões a respeito, a fim de desenvolver ações tanto no âmbito do gerenciamento tradicional quanto para alinhar com as ações no digital.

Neste caso, a Salton criou a ação Jornada Consciente, comprometendo-se a realizar o alinhamento da ética e da sustentabilidade como impulsionadores da cultura organizacional e na forma de fazer negócios, envolvendo assim os diferentes stakeholders que formam cadeia de valores. A empresa indicou que irá promover o desenvolvimento dos colaboradores, fornecedores e das comunidades, atuando sob a ótica do cuidado, garantindo condições seguras e direitos fundamentais no exercício das atividades.

A autora acredita que a marca criou estratégias interessantes que auxiliaram em ações para buscar restaurar a imagem institucional que sofreu perdas ao longo da crise e no relacionamento com seus públicos que foi afetado pelo caso. Esta ação da instituição auxiliou também no gerenciamento pós crise, conforme proposta de Teixeira (2019), com ações que puderam auxiliar a sua imagem e o relacionamento com seus públicos como colaboradores, clientes e stakeholders.

4.4.3 Garibaldi

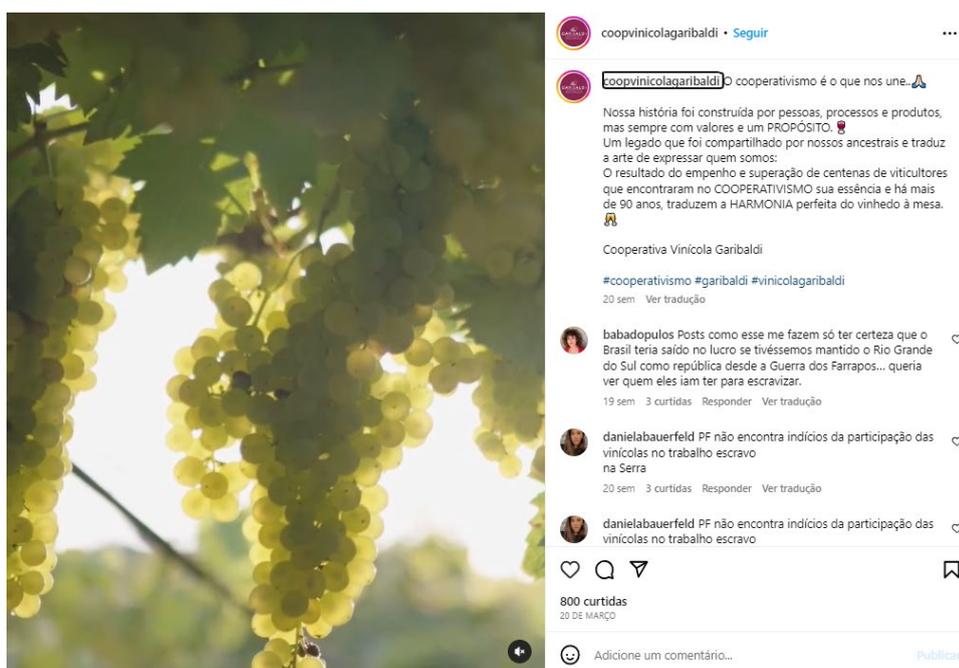
Na primeira nota oficial realizada pela Garibaldi, visível no anexo 4, divulgada no dia 27 de fevereiro, a empresa demonstrou-se surpresa e indignada com as denúncias, e informou que utilizava a terceirizada apenas para descarregamento de caminhões e suprimir demandas pontuais, mas que já havia rompido o contrato com a terceirizada.

Conforme abordado por Teixeira (2019), em situações de crise, o público tende a procurar as primeiras informações através do canal oficial da organização. Por isso, a demora da organização em comunicar-se sobre o tema auxiliou no boicote realizado pelo público em seus produtos. Além disso, a empresa optou por não se comunicar através de suas redes sociais, fazendo-o apenas pelo blog e pelos veículos de comunicação, o que gerou diversos comentários indignados em seus canais digitais.

A autora acredita que, neste caso, a vinícola não demonstrou ter um plano de gerenciamento de crise, por alguns pontos como a demora na resposta, e a forma como o caso foi tratado pela empresa, não buscando demonstrar a todos os seus públicos a sua posição sobre o tema.

Torres (2009) argumenta que no ambiente digital, a organização não possui mais o controle do que está sendo veiculado, pois seu público controla. A autora acredita que a demanda do público por um posicionamento explícito da vinícola, em todos os canais, fica clara na Figura 25. O fato de a nota ter sido divulgada em apenas um canal é provável que tenha prejudicado a empresa, haja vista que uma parcela do seu público não tenha tido acesso ao seu posicionamento, por isso havendo as reivindicações em seu perfil.

Figura 25 - Publicação Vinícola Garibaldi



Fonte: Cooperativa Vinícola Garibaldi (2023).

Em sua atualização, na nota oficial emitida ao público (Anexo E), a empresa reafirmou a necessidade de combater o tipo de condução do caso na sociedade, elencando ações de combate no aprendizado da crise. A empresa afirmou que irá aprimorar a Política de contratação de serviços terceirizados, em questões de integridade (compliance), que irá aperfeiçoar o processo de seleção de prestadores de serviço, que irá incluir cláusula contratual em respeito à Declaração Universal dos Direitos Humanos, que irá incluir cláusula contratual em atendimento às práticas

ilimitadas ao acesso de emprego ou a sua manutenção sem discriminação e que irá implantar auditorias sistêmicas em prestadores de serviço e melhorar as práticas de divulgação em canais internos e externos das políticas de conduta (Código de Cultura e Canal de Denúncia) para os mais diversos públicos.

Considerando a abordagem delineada por Dornelles (2012), no que tange à conduta apropriada durante a gestão de comunicação em situações de crise e reexaminando cada uma das categorias, é possível identificar os seguintes aspectos nos dois enfoques. No que se refere à agilidade na resposta, constata-se que a primeira nota careceu de prontidão, resultando em um vácuo informacional que precisou ser contornado com o subsequente pronunciamento oficial.

No âmbito da abertura na comunicação, as notas emitidas mostraram-se deficientes em apresentar um conteúdo verdadeiramente transparente. A justificativa que alega cumprimento pleno das responsabilidades como contratante e a falta de conhecimento acerca das ações da terceirizada, assim como os planos de reação diante das notícias em circulação e ações altruístas para atenuar os danos à reputação, constituem elementos dispensáveis para uma primeira manifestação. Nota-se que somente na segunda comunicação oficial tais aspectos foram abordados.

No que concerne à veracidade do conteúdo, a segunda nota oficial da organização se mostrou eficaz ao apresentar informações verídicas, incluindo as medidas já adotadas e futuras ações planejadas. No tocante à comunicação em si, observa-se que o teor das notas foi amplamente disseminado tanto pelas próprias organizações quanto pelos meios de comunicação, com adaptações adequadas a cada plataforma de divulgação.

O processo de gestão de crises e suas etapas são abordados por Forni (2013) visando a condução eficaz de situações de crise. Dentro das etapas delineadas por Forni (2013), destacam-se as seguintes observações:

- Plano simples e flexível: A vinícola não implementou um plano de crise flexível, limitando-se a uma abordagem reativa diante das circunstâncias midiáticas;
- Liderança e Porta-voz: Não se identifica uma liderança definida da empresa durante a crise, uma vez que a comunicação majoritariamente ocorreu por meio de notas e comunicados, dificultando a identificação de um porta-voz corporativo;

- Relações com stakeholders: A empresa demonstrou eficácia em seus pronunciamentos ao se comunicar com diversos stakeholders. Embora não tenha adotado ações específicas para cada público, as notas abordaram questionamentos e tópicos pertinentes levantados pelos diferentes segmentos;
- Timing de resposta: A demora no pronunciamento da empresa afetou negativamente o timing de resposta, permitindo a ampliação de um movimento de boicote nas redes sociais;
- Plano de comunicação: A recusa em conceder entrevistas aos veículos de comunicação referentes ao caso revela a ineficácia do plano de comunicação da empresa.

Analisando a abordagem das práticas de gestão de crise nas redes sociais digitais conforme exposto por Teixeira (2019), destaca-se a limitação da eficácia da empresa na etapa de gerenciamento de questões (Issue Management), particularmente na identificação dos stakeholders presentes no ambiente digital. A estratégia de comunicação adotada abrangeu uma ampla gama de públicos, negligenciando ações específicas direcionadas a influenciadores em sua esfera, os quais poderiam contribuir para o controle da crise. A ausência de identificação desses stakeholders, conforme apontado pela autora, indica que a abordagem adotada para a gestão da crise se baseou principalmente em protocolos legais de posicionamento, com uma notável lacuna na incorporação de perspectivas estratégicas, como marketing, relações públicas e gestão de recursos humanos.

Adicionalmente, ao examinar as declarações oficiais divulgadas, é evidente que a organização não estava adequadamente preparada para seguir as demais práticas propostas por Teixeira (2013) na gestão de crises. Não há indicação de que a empresa tenha seguido algum manual de ação durante a crise, conforme preconizado por Forni (2013), o que enfatiza a importância de uma resposta ágil e da presença de um porta-voz da marca. O pronunciamento divulgado à imprensa sob a forma de texto, ao invés de contribuir para atenuar a indignação pública, parece ter provocado um aumento do sentimento de revolta entre as pessoas.

No estudo de Teixeira (2019), é discutida a importância de uma revisão analítica aprofundada do caso durante uma situação de crise, enfocando na amplificação desse processo. Isso envolve a análise das mídias emergentes e a monitorização contínua

das discussões relacionadas, visando desenvolver ações que integrem tanto o gerenciamento tradicional como as estratégias no meio digital. Nesse contexto, a Garibaldi, além de abordar os pontos de aprimoramento em sua atualização de nota oficial, adotou divulgações nas redes sociais. A empresa envolveu associados e colaboradores em suas comunicações, destacando as mudanças implementadas em resposta à crise.

A autora do estudo enfatiza que essa abordagem demonstrou que a marca aprendeu com a crise, buscando não apenas comunicar, mas também efetuar alterações substanciais em seu posicionamento e cultura organizacional. Essa ação adotada pela instituição também desempenhou um papel relevante no gerenciamento pós-crise, alinhando-se com a proposição de Teixeira (2019). Essas ações não apenas contribuem para a melhoria da imagem da organização, mas também fortalecem seus relacionamentos com diversos públicos, incluindo colaboradores, clientes e stakeholders.

4.4.3 Reflexões sobre a comunicação e a era pós-digital em gerenciamento de crises das vinícolas gaúchas

Neste estudo, investigou-se o gerenciamento de crises na era pós-digital, usando como referência o caso das vinícolas gaúchas em situações de transgressões de direitos fundamentais. Através da análise das estratégias adotadas pelas vinícolas, foi possível identificar padrões nas táticas de comunicação com os públicos. Segundo Fearn-Banks (2001), a crise é um evento imprevisível com potencial de prejudicar significativamente uma organização em diversos aspectos. Neste caso específico, as transgressões reveladas afetaram a imagem e o prestígio das empresas envolvidas.

Ao explorar os casos da Aurora, Garibaldi e Salton, buscou-se entender a influência da era pós-digital no gerenciamento de crises. Recuero (2007) destaca a amplificação da disseminação de informações no ambiente digital. Portanto, na era pós-digital, o gerenciamento de crises é contínuo, englobando não apenas a situação em si, mas também as percepções e narrativas associadas, exigindo das organizações uma postura proativa e integrada.

Uma descoberta relevante é que, neste contexto pós-digital, onde as informações se disseminam rapidamente, o timing de resposta torna-se essencial para controlar e direcionar a narrativa, conforme apontado por Dornelles (2012) e Jenkins,

Ford e Green (2014). Além disso, a era pós-digital intensificou a necessidade de um discurso cuidadoso e coerente, dado que informações podem ser armazenadas, revisitadas e disseminadas com facilidade. Desse modo, é vital que as comunicações de uma organização estejam alinhadas aos seus valores, garantindo transparência e consistência em todas as interações.

Longo (2014) e Teixeira (2019) ressaltam a importância de uma abordagem holística e integrada na comunicação pós-digital. Em face da velocidade e interconexão das informações, uma resposta fragmentada pode resultar em mensagens inconsistentes, exacerbando a sensação de desinformação. Portanto, as organizações devem se preparar para agir de forma coordenada, alinhando estratégias em todos os canais de comunicação. Ao adotar esta visão abrangente, elas não só lidam eficazmente com crises, mas também consolidam sua reputação e confiança no longo prazo.

Em conclusão, a era pós-digital introduziu desafios e oportunidades no gerenciamento de crises. É crucial que as organizações reconheçam essas mudanças, adaptando-se a elas, para desenvolver estratégias de comunicação eficazes e resilientes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O entendimento dos processos e do planejamento em gestão de crise, focando na comunicação na era pós-digital, destaca como esse contexto afeta a gestão e a comunicação de crises nas vinícolas gaúchas. O estudo direcionou-se especificamente à questão de como a era pós-digital molda a abordagem de gerenciamento e comunicação de crises em um cenário onde trabalhadores foram descobertos em condições análogas à escravidão em vinícolas gaúchas no ano de 2023.

Neste sentido, acredita-se que este estudo proporcionou maior compreensão sobre a comunicação de crise na era pós-digital. Contribuiu para compreender a velocidade e o alcance com que as mídias sociais têm impulsionado organizações a adotarem estratégias mais ágeis e interativas para enfrentar situações de crise, as quais devem se adaptar rapidamente a um ambiente digital em constante evolução.

Outro ponto de destaque é a amplificação da responsabilidade social em meio à era pós-digital. A exposição das condições precárias de trabalho nas vinícolas gaúchas ressaltou a necessidade de uma abordagem proativa e transparente, que não apenas resolva a crise em si, mas também inclua medidas para prevenir recorrências no futuro. Além disso, a pesquisa identificou a importância crescente do engajamento das partes interessadas na gestão de crises na era pós-digital. As vinícolas gaúchas se viram obrigadas a adotar estratégias de comunicação que não se limitassem a respostas formais, mas que também envolvessem interações diretas com clientes, colaboradores e stakeholders, buscando construir confiança e preservar a reputação.

Um aspecto crítico que emergiu é o papel fundamental da reputação online e da imagem da marca no âmbito da gestão de crises na era pós-digital. A presença online e a percepção pública da marca podem ser impactadas rapidamente por meio de compartilhamentos e comentários nas redes sociais, exigindo vigilância constante e respostas eficazes de comunicação. No entanto, vale ressaltar as limitações que permeiam este estudo. A investigação concentrou-se em um caso específico de crise em vinícolas gaúchas, o que pode restringir a aplicação das conclusões a outras indústrias ou contextos geográficos. Além disso, a análise baseou-se em informações publicamente disponíveis, o que pode limitar a compreensão completa das estratégias

internas adotadas pelas vinícolas. Considera-se também que o cenário digital é fluido, e as práticas e desafios discutidos podem evoluir rapidamente.

Em resumo, o estudo ofereceu uma perspectiva abrangente das implicações da era pós-digital na gestão e comunicação de crises, evidenciando como as vinícolas gaúchas enfrentaram as complexidades de situações de crise em um ambiente digital em constante transformação. As lições extraídas e as estratégias delineadas têm o potencial de guiar pesquisas futuras e, mais importante ainda, orientar as organizações na busca pela fortificação de sua resiliência e capacidade de resposta perante desafios imprevistos na era pós-digital.

O estudo é relevante no cenário atual da Comunicação, em especial para as Relações Públicas e para as investigações científicas nessa esfera, já que na era pós-digital percebe-se uma intersecção cada vez mais profunda entre os universos online e offline. A digitalização, antes vista como uma novidade, integra-se de forma irreversível ao cotidiano. Esta fusão origina desafios e complexidades que exigem uma reavaliação das estratégias de comunicação, especialmente em momentos de crise.

Ao analisar a gestão de crises, nota-se uma evolução significativa. Enquanto que em períodos anteriores a atenção estava centrada nos meios de comunicação tradicionais, o cenário pós-digital trouxe à tona a importância de novos canais e ferramentas de comunicação. Compreender essa mudança e adaptar-se a ela tornou-se essencial para atuar de maneira eficaz, antecipando desafios e respondendo com rapidez e precisão.

Outro aspecto crucial é a velocidade e magnitude com que as informações circulam nesse novo cenário. O fluxo acelerado de dados pode potencializar os efeitos de uma crise, tornando imperativo que os comunicadores entendam como as mensagens se propagam e como podem ser gerenciadas.

No campo da pesquisa em comunicação, aprofundar-se no estudo da era pós-digital e na comunicação de crise é de extrema valia. As dinâmicas comunicacionais estão em contínua transformação, e entender essas mudanças pode oferecer contribuições significativas tanto para a teoria quanto para a prática.

Por fim, destaca-se a relevância da construção e manutenção da reputação na era pós-digital. A imagem de uma organização é moldada tanto por interações formais

quanto informais, e a capacidade de gerenciar crises com eficácia é intrinsecamente ligada à habilidade de estabelecer e manter a reputação institucional.

REFERÊNCIAS

- BOASQUIVES, C. S. S. **Framework para a gestão de crises em redes sociais**. 2020. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) – Faculdade de Ciências Empresariais e Sociais, Universidade Europeia, Lisboa, 2020. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/35140/1/Dissertac%CC%A7a%CC%83o%20de%20M-MD%20-%20Carla%20Boasquives.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- BRUNETTO, P. Trabalhadores resgatados de situação análoga à escravidão são alojados em ginásio em Bento Gonçalves. *In*: PIONEIRO. Caxias do Sul, 23 fev. 2023. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/policia/noticia/2023/02/trabalhadores-resgatados-de-situacao-analoga-a-escravidao-sao-alojados-em-ginasio-em-bento-goncalves-clehbti57004q016mgj8h0u0u.html>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- BRUNS, A. **Gatewatching**: collaborative online news production. New York: Peter Lang Publishing, 2005.
- CARTA aberta à comunidade, parceiros e clientes da Cooperativa Vinícola Garibaldi. *In*: VINÍCOLA Garibaldi. Garibaldi, 27 fev. 2023a. Disponível em: <https://www.garibaldiblog.com.br/post/carta-aberta-comunidade-parceiros-clientes>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- CARTA aberta à sociedade brasileira. *In*: FAMÍLIA Salton. Bento Gonçalves, 10 mar. 2023c. Disponível em: <https://www.salton.com.br/artigo/carta-aberta-salton>. Acesso em: 14 ago. 2023.
- CARTA aberta da Vinícola Aurora à sociedade brasileira. *In*: AURORA Blog. Bento Gonçalves, 02 mar. 2023b. Disponível em: <http://blog.vinicolaaurora.com.br/2023/03/02/carta-aberta-da-vinicola-aurora-a-sociedade-brasileira/>. Acesso em: 17 ago. 2023.
- CONHEÇA a Vinícola Garibaldi. *In*: VINÍCOLA Garibaldi. Garibaldi, [2023]. Disponível em: <https://www.vinicolagaribaldi.com.br/inicio>. Acesso em: 17 ago. 2023.
- COOMBS, W. T. **Ongoing crisis communication**: planning, managing, and responding. 4. ed. London: Sage, 2015b. Disponível em: https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=CkkXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&q=Coombs,+W.T.,+2015.+Ongoing+Crisis+Communication,+4th+ed.+Sage,+Thousand+Oaks,+CA&ots=NHB84gmk9b&sig=iOipi2NbBzOqsldeF7wXfgmy9KA&redir_esc=y#v=onepage&q&f=fals. Acesso em: 12 ago. 2023.
- COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. **Corporate reputation review**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 163-176, set. 2007. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049>. Acesso em: 12 ago. 2023.
- COOMBS, W. T. State of crisis communication: evidence and the bleeding edge. **Research journal of the institute for public relations**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1-12, set.

2014. Disponível em: <https://instituteforpr.org/state-crisis-communication-evidence-bleeding-edge/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

COOMBS, W. T. The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. **Business horizons**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 141-148, mar./abr. 2015a. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681314001505?via%3Di> hub. Acesso em: 14 ago. 2023.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, J. S. The paracrisis: the challenges created by publicly managing crisis prevention. **Public relations review**, [s. l.], 38, n. 3, p. 408-415, set. 2012. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811112000689?via%3Di> hub. Acesso em: 12 ago. 2023.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. **The handbook of crisis communication**. Oxford: Wiley: Blackwell, 2010.

COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI. **[O cooperativismo é o que nos une]**. Garibaldi, 20 mar. 2023. Instagram: @Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CqAwCWMDE7J/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

DEVENEY, J. Crisis communications management on digital platforms. **Journal of brand strategy**, [s. l.], v. 7, n. 2, p. 163-172, jan. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/333202387_Crisis_communications_management_on_digital_platforms. Acesso em: 12 ago. 2023.

DORNELLES, S. M. G. Planos de Prevenção para Gerenciamento de crises de opinião pública. *In*: DORNELLES, S. M. G. (Org.). **Relações públicas: planejamento e comunicação**. Porto Alegre: Edipucrs, 2012.

FAMÍLIA SALTON. **[Nota oficial]**. [S. l.], 24 fev. 2023. Instagram: @familiasalton. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CpDv0ZYpM1p/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

FAMÍLIA SALTON. **[Nota oficial]**. Bento Gonçalves, [2023]. Instagram: @familiasalton. Disponível em: <https://www.instagram.com/familiasalton/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

FAMÍLIA SALTON. **[Página inicial]**. Bento Gonçalves, 24 fev. 2023. Instagram: @familiasalton. Disponível em: <https://www.instagram.com/familiasalton/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

FEARN-BANKS, K. Crisis communication: a review of some best practices. *In*: HEATH, R. L. **Handbook of public relations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

FEARN-BANKS, K. Crisis communications: a casebook approach. *In*: JENNINGS, S. E.; BRYANT, D. F. (Eds.). **Routledge communication**. 5. ed. Tacoma: University of Washington, 2017.

FILGUEIRA, T. **[Vinho com sabor de escravidão]**. [S. l.], c2023. TikTok: tamyresfilgueira. Disponível em:

<https://www.tiktok.com/@tamyresfilgueira/video/7204963690884435206>. Acesso em: 17 ago. 2023.

FORNI, J. J. Comunicação em tempo de crise. *In*: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

FORNI, J. J. **Gestão de crises e comunicação**: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONZÁLEZ-HERRERO, A.; SMITH, S. Crisis communications management on the web: how internet-based technologies are changing the way public relations professionals handle business crises. **Journal of contingencies and crisis management**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 143-53, ago. 2008. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-5973.2008.00543.x>. Acesso em: 14 ago. 2023.

GRÉGOIRE, Y.; SALLE, A.; TRIPP, T. M. Managing social media crises with your customers: the good, the bad, and the ugly. **Business horizons**, [s. l.], v. 58, n. 2, p. 173-182, mar./abr. 2015. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0007681314001566?via%3Di%3Dhub>. Acesso em: 12 ago. 2023.

GRIGUOL, A. J. “Não tem como a pessoa ir para casa”, diz trabalhador resgatado em condições análogas à escravidão em Bento Gonçalves. *In*: G1. Porto Alegre, 23 fev. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/02/23/nao-tem-como-a-pessoa-ir-para-casa-diz-trabalhador-resgatado-em-condicoes-analogas-a-escravidao-em-bento-goncalves.ghtml>. Acesso em: 14 ago. 2023.

HASHTAG. *In*: PRIBERAM – dicionário online de português contemporâneo. [S. l.], c2023. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/hashtag>. Acesso em: 17 ago. 2023.

INÍCIO. *In*: SALTON. Bento Gonçalves, c2023. Disponível em: <https://www.salton.com.br>. Acesso em: 17 ago. 2023.

INÍCIO. *In*: VINÍCOLA Aurora. Bento Gonçalves, [2023]. Disponível em: <https://www.vinicolaaurora.com.br/inicial>. Acesso em: 17 ago. 2023.

INSTITUTE FOR CRISIS MANAGEMENT (ICM). **Anual crisis report**. South Bend: ICM, 2018. E-book. Disponível em: <https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

JENKINS, H.; FORD, S.; GREEN, J. **Cultura da conexão**. São Paulo: Aleph, 2014.

JENKINS, H.; FORD, S.; GREEN, J. **Spreadable media**. Nova York: NYU Press, 2013.

JUNIOR, J. G. de O. A. **A sociedade da informação e as organizações em momentos de crise: uma investigação interpretativista do fluxo de comunicação em períodos de turbulência.** 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 2008.

KIM, S.; LIU, B. F. Are all crises opportunities? A comparison of how corporate and government organizations responded to the 2009 flu pandemic. **Journal of public relations research**, v. 24, n. 1, p. 69-85, jan. 2012. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/1062726X.2012.626136>. Acesso em: 12 ago. 2023.

KRIPKA, R. M. L.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. de L. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. **Revista de investigaciones UNAD**, Bogotá, v. 14, n. 2., p. 55-73, jul./dez. 2015. Disponível em: <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-de-investigaciones-unad/article/viewFile/1455/1771>. Acesso em: 14 ago. 2023.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITZKE, V. **“Tomei cadeirada, spray de pimenta” diz homem agredido após denunciar situação análoga à escravidão em Bento Gonçalves | Pioneiro.** Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/geral/noticia/2023/02/tomei-cadeirada-e-spray-de-pimenta-diz-homem-agredido-apos-denunciar-situacao-analoga-a-escravidao-em-bento-goncalves-clegjg8z30037017lxo6crvuc.html>>. Acesso em: 02 ago. 2023.

LERBINGER, O. **The crisis manager: facing risk and responsibility.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1997.

LÉVY, P.; LEMOS, A. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária.** São Paulo: Paulus, 2010

LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós-digital: as regras mudaram.** São Paulo: HSM, 2014.

LOPES, M. **Quem tem medo de ser notícia.** São Paulo: Makron, 2000.

MATTILA, A. S.; WIRTZ, J. Consumer complaining to firms: the determinants of channel choice. **Journal of services marketing**, [S. l.], v. 18, n. 2, mar. 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235321323_Consumer_complaining_to_firms_The_determinants_of_channel_choice. Acesso em: 14 ago. 2023.

MITROFF, I. I.; ANAGNOS, G. **Managing crisis before they happen: what every executive and manager needs to know about crisis management.** New York: Amacom, 2001.

MORIN, E.; VIVERET, P. **Como viver em tempo de crise?** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

MORTARI, E. C. M.; SANTOS, S. F. dos. Monitoramento de redes sociais digitais como estratégia organizacional. *Intercom: revista brasileira de ciências da comunicação*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 91-109, abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/interc/a/Yn6kmydNsrjq5MdjqYV4sqn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 ago. 2023.

NOTA de posicionamento. *In*: CENTRO da indústria, comércio e serviços de Bento Gonçalves (CIC-BG). Bento Gonçalves, 25 fev. 2023. Disponível em: <http://www.cicbg.com.br/noticia/nota-de-posicionamento/1699>. Acesso em: 17 ago. 2023.

NUNES, A. K. Gestão de crise e gestão pública: reflexões no cenário da COVID-19 no Brasil. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 43., 2020, Salvador. **Anais eletrônicos** [...]. Salvador: Intercom, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/254631/001122016.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14 ago. 2023.

OLIVEIRA, M. F. **Converter a crise em oportunidade**: como as relações públicas podem auxiliar a empresa em situações de crise. 1999. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas) – Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, 1999.

OPERAÇÃO resgata mais de 200 trabalhadores em condições análogas à escravidão em Bento Gonçalves. *In*: CARTA capital. São Paulo, 24 fev. 2023. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/justica/operacao-resgata-mais-de-200-trabalhadores-em-condicoes-analogas-a-escravidao-em-vinicolas-gauchas/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. **The academy of management review**, [s. l.], v. 23, n. 1, p. 59-76, jan. 1998. Disponível em: https://www.jstor.org/stable/259099?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em: 14 ago. 2023.

PERASSI, R.; MENEGHEL, T. Conhecimento, mídia e semiótica na área de mídia do Conhecimento. *Mídias do conhecimento*. **Padion**, Florianópolis, v. 1, p. 47-72, 2011.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2023.

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

RECUERO, R. Tipologia de Redes Sociais Brasileiras no Fotolog.com. **E-Compós**, Brasília, DF, v. 9, p. 1-20, ago. 2007. Disponível em: <https://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/155/156>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SALATI, P. Vinícolas do RS ligadas a trabalho escravo são suspensas da ApexBrasil, serviço do governo que promove exportações. *In: G1*. Porto Alegre, 28 fev. 2023. Disponível em:

<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2023/02/28/vinicolas-do-rs-ligadas-a-trabalho-escravo-sao-suspensas-da-apexbrasil-servico-do-governo-que-promove-exportacoes.ghtml>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SCROFERNEKER, C. M. A.; SILVA, D. W.; AMORIN, L. R. da.; OLIVEIRA, R. F. de. Ambiências digitais como lugares de visibilidade/invisibilidade das organizações na gestão das crises. **Revista internacional de relaciones públicas**, Logroño, v. 11, n. 21, p. 207-226, 2021. Disponível em:

https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/18264/2/Ambincias_digitais_com_o_lugares_de_visibilidadeinvisibilidade_das_organizaes_na_gesto_das_crisis.pdf. Acesso em: 12 ago. 2023.

SHINYASHIKI, R. T. **A influência da autoeficácia dos gestores na administração de crises**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. Disponível em:

<https://www.doccity.com/pt/autoeficacia-dos-gestores-na-administracao-de-crisis/4711683/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crise. **Organicom**, São Paulo, ano 4, n. 6, p. 148-159, jan./jun. 2007. Disponível em:

<http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138931/134279>. Acesso em: 14 ago. 2023.

SMITH, R. D. **Strategic planning for public relations**. London: Routledge, 2013.

SPYER, J. **Conectado: o que a Internet fez com você e o que você pode fazer com ela**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

STUMPF, I. R.C. Pesquisa bibliográfica. *In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Orgs.).*

Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

TEIXEIRA, P. **Caiu na rede, e agora?** Gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais. São Paulo: Évora, 2019.

TEIXEIRA, P.B. Sociedade do risco na sociedade da informação: gestão e gerenciamento de crise nas redes sociais. *In: CONGRESSO CIENTÍFICO BRASILEIRO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS*, 2011. Disponível em:

https://abrapcorp2.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_patricia.pdf. Acesso em: 17 ago. 2023.

THOMPSON, D. **Hit Makers: como nascem as tendências**. Rio de Janeiro: Harper Collins Brasil, 2018.

THOMPSON, J. B. A nova visibilidade. **MATRIZES**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 15-38, abr. 2008. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/38190/40930>. Acesso em: 14 ago. 2023.

TOP DE Aurora, Garibaldi e Salton. *In*: TWITTER. [S. l., 2023]. Disponível em: https://twitter.com/search?q=Aurora%2C%20Garibaldi%20e%20Salton&src=typed_query&f=top. Acesso em: 14 ago. 2023.

TORRES, C. **A bíblia do marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

TWITTER. Principais. 2023. Twitter: vinicolas gaúchas. Disponível em: https://twitter.com/search?q=vinicolas%20ga%C3%BAchas&src=typed_query. Acesso em: 11 julho. 2023.

VINÍCOLA AURORA. **[Nota de esclarecimento]**. Bento Gonçalves, 23 fev. 2023a. Instagram: @vinicolaurora. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CpBJkK4sHig/?img_index=1. Acesso em: 17 ago. 2023.

VINÍCOLA AURORA. **[Página inicial]**. Bento Gonçalves, [2023]. Instagram: @vinicolaurora. Disponível em: <https://www.instagram.com/vinicolaurora/>. Acesso em: 17 ago. 2023.

VINÍCOLA AURORA. **[Trabalhando em mudanças]**. Bento Gonçalves, 20 abr. 2023b. Instagram: @vinicolaurora. Disponível em: https://www.instagram.com/p/CrRVQb4rK5A/?img_index=1. Acesso em: 17 ago. 2023.

VINÍCOLAS do RS que usavam mão de obra análoga à escravidão podem ser responsabilizadas, diz MTE. *In*: G1. Porto Alegre, 24 fev. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/02/24/vinicolas-do-rs-que-usavam-mao-de-obra-analoga-a-escravidao-podem-ser-responsabilizadas-diz-mte.ghtml>. Acesso em: 14 ago. 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - Primeira nota oficial – Aurora

Em respeito aos seus associados, colaboradores, clientes, imprensa e parceiros, a Vinícola Aurora vem à público para reforçar que não compactua com qualquer espécie de atividade considerada, legalmente, como análoga à escravidão e se solidariza com os trabalhadores contratados pela terceirizada Oliveira & Santana.

As vítimas são funcionários da Oliveira & Santana, empresa que prestava serviços às vinícolas, produtores rurais e frigoríficos da região. A Aurora já se colocou à disposição das autoridades para quaisquer esclarecimentos e está prestando apoio às vítimas. A companhia também está trabalhando em conjunto com o Ministério Público Federal e com o Ministério do Trabalho para equalizar a situação em busca de reparo aos trabalhadores da Oliveira & Santana.

A vinícola está tomando as medidas cabíveis e reitera seu compromisso com todos os direitos humanos e trabalhistas, assim como sempre fez em seus 92 anos. Ratifica ainda que permanece cumprindo com suas obrigações legais e com a sua responsabilidade também perante ao valor rescisório a cada trabalhador contratado pela Oliveira & Santana.

A Aurora conta com 540 funcionários, todos devidamente registrados e obedecendo a legislação trabalhista. Porém, na safra da uva, dentro de um período de cerca de 60 dias, entre janeiro e março, a empresa depende de um grande número de trabalhadores, se fazendo necessária a contratação temporária para o setor de carga e descarga da fruta, devido à escassez de mão de obra na região.

Quanto à empresa terceirizada, cabe esclarecer que a Aurora pagava à Oliveira & Santana um valor acima de R\$ 6,5 mil/mês por trabalhador, acrescidos de eventuais horas extras prestadas. A terceirizada era a responsável pelo pagamento e pelos devidos descontos tributários instituídos em lei. A Aurora também exigia os contratos de trabalhos da equipe que era alocada na empresa. Todo e qualquer prestador de serviço da Aurora, da mesma forma que os funcionários, recebe alimentação de qualidade durante o turno de trabalho, como café da manhã, almoço e janta, sem

distinções. A vinícola também oferecia condições dignas de trabalho no horário de expediente e os gestores responsáveis desconheciam a moradia desumana em que os safristas eram acomodados pela Oliveira & Santana após o período de trabalho.

Por fim, ratificando seu compromisso social, a Aurora se compromete em reforçar sua política de contratações e revisar os procedimentos quanto à terceiros para que casos isolados como este nunca mais voltem a acontecer.

NOTA oficial da Vinícola Aurora perante situação de safristas terceirizados. *In*: COLUNA de turismo. [S. l.], 25 fev. 2023. Disponível em: <https://www.colunadeturismo.com.br/2023/02/25/nota-oficial-da-vinicola-aurora-perante-situacao-de-safristas-terceirizados/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ANEXO B - Nota oficial 2 – Aurora

A Vinícola Aurora se solidariza com as vítimas e repudia veementemente qualquer forma de trabalho que atente contra a dignidade humana.

Nenhum fato relacionado a condição análoga à escravidão aconteceu dentro da Aurora, como foi reforçado na coletiva de imprensa dos órgãos públicos fiscalizadores, em 25 de fevereiro de 2023, em Bento Gonçalves.

Aliás, a Aurora sequer foi fiscalizada pelo Ministério do Trabalho e seus fiscais.

- Diante dos fatos, que colidem frontalmente com as normas, valores e preceitos da empresa, a Aurora rescindiu de forma imediata o contrato de prestação de serviços firmado com a empresa terceirizada.
- Imediatamente, a Aurora se colocou à disposição das autoridades competentes e vem atuando em conjunto com Ministério Público do Trabalho.
- Ainda na sexta-feira (24), a Aurora viabilizou o acordo firmado conjuntamente entre o Ministério Público do Trabalho, o Ministério do Trabalho e a empresa prestadora de serviços para que os valores da rescisão fossem efetivamente pagos aos trabalhadores.
- Os relatos dos trabalhadores terceirizados às autoridades públicas confirmaram que a Aurora atendia todas as necessidades no local de trabalho, com alimentação adequada e tempo de descanso.
- A vinícola possui diretrizes e processos formalizados para a contratação de fornecedores e prestadores de serviços, com práticas de gestão e acompanhamento do cumprimento da legislação.
- Antes da contratação, a Aurora exigiu a apresentação dos contratos de trabalho de cada funcionário da prestadora de serviços.
- A vinícola possui uma estrutura de ouvidoria e canal de denúncia, que garantem o anonimato do denunciante, e está amplamente disponível nas dependências da empresa, tanto para colaboradores quanto para fornecedores e comunidade em geral. Nenhuma denúncia foi recebida nestes canais.

A Aurora reforça seus compromissos sociais e éticos que norteiam a empresa e ressalta que tomará todas as medidas cabíveis, com a seriedade e respeito que a situação exige. De igual importância, trabalhará prontamente, não apenas para coibir

acontecimentos com fornecedores e prestadores de serviços, mas também para promover a conscientização das melhores práticas sociais e trabalhistas.

A Aurora ressalta que adotou medidas austeras para que os fatos sejam devidamente esclarecidos, de forma transparente e colaborativa junto às autoridades públicas.

São compromissos assumidos pela Vinícola Aurora:

- Não contratar mão de obra terceirizada no período de safra;
- Aperfeiçoar os processos internos de fiscalização com fornecedores, revisando contratos e equalizando medidas que visem inibir e combater práticas que não estejam de acordo com a legislação trabalhista e direitos humanos;
- Realizar o acompanhamento mais próximo e efetivo sobre práticas trabalhistas junto aos seus fornecedores e prestadores de serviços, de forma recorrente;
- Buscar auditorias independentes para certificar suas práticas com relação à responsabilidade social;
- Ampliar a divulgação de seus Canais de Denúncia e reforçar a disseminação das práticas dos seus códigos de conduta e ética;
- Adotar medidas complementares a partir de novas recomendações de entidades públicas, privadas e órgãos fiscalizadores.
- A Vinícola Aurora se compromete publicamente em atuar para que fatos como esses nunca mais aconteçam, e se coloca à disposição para quaisquer dúvidas e esclarecimentos.

NOTA oficial. *In*: VINÍCOLA Aurora. Bento Gonçalves, 28 fev. 2023. Disponível em: <http://blog.vinicolaaurora.com.br/2023/02/28/nota-oficial-3/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ANEXO C - Carta aberta Salton

CARTA ABERTA À SOCIEDADE BRASILEIRA

Reforçando nosso compromisso com a sociedade brasileira, a Vinícola Salton informa que firmou ontem, (09/03), acordo com o Ministério Público do Trabalho para reparar danos causados a trabalhadores e à sociedade, em função de resgate ocorrido nas dependências da empresa Fênix Serviços Administrativos, flagrada mantendo trabalhadores em condições degradantes em um alojamento em Bento Gonçalves (RS). A Salton contratou a empresa Fênix que no curto período no qual prestou serviços, disponibilizou apenas 14 dos seus funcionários que realizaram exclusivamente a atividade de descarga de caminhões de uva, em um total de 25 dias úteis, na safra 2023.

Os termos do acordo, assinado pelas vinícolas Salton, Aurora e Garibaldi, reforçam que as empresas concordaram voluntariamente com o pagamento, sob a forma de indenização, no valor de R\$ 7 milhões, a ser rateado pelas empresas. Além de compor o fundo dos trabalhadores resgatados, o valor será revertido a entidades, projetos ou fundos que permitam a reparação dos danos sociais causados, a serem oportunamente indicados pelo Ministério Público do Trabalho.

A empresa ressalta que a assinatura deste termo tem o intuito de reforçar publicamente seu compromisso com a responsabilidade social, boa-fé e valorização dos direitos humanos, bem como a integridade do setor vitivinícola gaúcho.

A Salton e as demais vinícolas construíram conjuntamente com o Ministério Público do Trabalho procedimentos para fortalecer a fiscalização de prestadores de serviços para garantir que episódios dessa natureza jamais se repitam. Além disso, o acordo prevê, também, ampliar boas práticas em relação à cadeia produtiva da uva no que diz respeito aos seus produtores rurais e demais fornecedores.

Por fim, o texto final do TAC declara que a celebração do acordo “não significa e não deve ser interpretada como assunção de culpa ou qualquer responsabilidade das COMPROMISSÁRIAS pelas irregularidades constatadas no curso da ação fiscal

empreendida entre os dias 22 e 25 de fevereiro de 2023 em Bento Gonçalves, que culminou no resgate de trabalhadores que prestavam serviços para a empresa Fênix Serviços Administrativos e Apoio a Gestão de Saúde Ltda”.

A Salton reforça que cumprirá prontamente as determinações do acordo e reitera que atuará ainda em frentes adicionais já apresentadas em nota pública, tais como revisão de todos os processos de seleção e contratação de fornecedores, com implantação de critérios mais rigorosos e que coíbam qualquer tipo de violação aos dispositivos legais, incluindo direitos humanos e trabalhistas; contratação de auditoria independente externa para certificar as práticas de responsabilidade social; adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo, entre outras.

A empresa reitera que repudia, veementemente, qualquer ato de violação dos direitos humanos e expressa, também, seu repúdio a todas e quaisquer declarações que não promovam a pacificação social. A Salton procura reafirmar com este acordo a sua não omissão diante deste doloroso fato, a sua demonstração genuína de amparo aos trabalhadores e à sociedade e o seu dever moral e legal em assumir uma postura mais diligente em relação aos seus prestadores de serviços.

Atenciosamente,

Família Salton

CARTA aberta à sociedade brasileira. *In*: FAMÍLIA Salton. Bento Gonçalves, 10 mar. Disponível em: <https://www.salton.com.br/artigo/carta-aberta-salton>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ANEXO D - Nota Garibaldi

Diante das recentes denúncias que foram reveladas com relação às práticas da empresa Oliveira & Santana no tratamento destinado aos trabalhadores a ela vinculados, a Cooperativa Vinícola Garibaldi esclarece que desconhecia a situação relatada. Informa, ainda, que mantinha contrato com empresa diversa desta citada pela mídia.

Com relação à empresa denunciada, o contrato era de prestação de serviço de descarregamento dos caminhões e seguia todas as exigências contidas na legislação vigente. O mesmo foi encerrado.

A Cooperativa aguarda a apuração dos fatos, com os devidos esclarecimentos, para que sejam tomadas as providências cabíveis, deles decorrentes.

Somente após a elucidação desse detalhamento poderá manifestar-se a respeito.

Desde já, no entanto, reitera seu compromisso com o respeito aos direitos – tanto humanos quanto trabalhistas – e repudia qualquer conduta que possa ferir esses preceitos.

VINÍCOLAS do RS que usavam mão de obra análoga à escravidão podem ser responsabilizadas, diz MTE. *In*: G1. Porto Alegre, 24 fev. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/02/24/vinicolas-do-rs-que-usavam-mao-de-obra-analoga-a-escravidao-podem-ser-responsabilizadas-diz-mte.ghtml>. Acesso em: 14 ago. 2023.

ANEXO E - Atualização nota Garibaldi

Desde o recebimento de denúncias que revelaram situações de trabalho em condições semelhantes à escravidão, envolvendo prestadores de serviço temporário de descarregamento da uva, a Cooperativa Garibaldi solidarizou-se com as vítimas, especialmente os 15 trabalhadores que atuaram na vinícola. Também assumimos posição colaborativa diante das autoridades para a elucidação dos fatos e, principalmente, temos amadurecido formas efetivas de evoluir em nossas práticas institucionais.

Veementemente defensores do propósito de valorização das pessoas, repudiamos – agora e sempre – quaisquer práticas que afrontem os direitos e a dignidade humana, motivo pelo qual jamais permitimos ou compactuamos com tais situações. É imprescindível banir esse tipo de condução de nossa sociedade – e para exercemos tal papel de forma plena, assertiva e efetiva a partir da lamentável ocorrência desse episódio, estamos revisando as práticas internas para imediatamente:

- Aprimorar a Política de contratação de serviços terceirizados, em questões de integridade (compliance).

- Aperfeiçoar o processo de seleção de prestadores de serviço.

- Incluir cláusula contratual em respeito a Declaração Universal dos Direitos Humanos.

- Incluir cláusula contratual em atendimento às práticas ilimitadas ao acesso de emprego ou a sua manutenção sem discriminação de opção sexual, origem, raça, cor, condição física, religião, estado civil, situação familiar ou qualquer outra condição.

- Implantar auditorias sistêmicas em prestadores de serviço.

- Incluir link ao acesso do Código de Cultura nos contratos com prestadores de serviço.

- Solicitar declaração de acordo ao Código de Cultura da cooperativa.

- Melhorar as práticas de divulgação em canais internos e externos das políticas de conduta (Código de Cultura e Canal de Denúncia) para os mais diversos públicos.
- Intensificar práticas de ASG (Ambiental, Social e Governança) alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis no Brasil (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), através do atendimento de Excelência na Governança e Gestão, atendendo ao Programa de Desenvolvimento das Cooperativas (PDGC), seguindo diretrizes da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ).

Por meio desses movimentos, que se expandirão em outras ações futuras, transformamos nosso repúdio e indignação diante desse ocorrido em medidas concretas.

Queremos que esse episódio nos torne mais conscientes, transparentes e conectados com os desafios do mundo atual.

Cooperativa Vinícola Garibaldi

ATUALIZAÇÃO de nota aos parceiros, consumidores da marca e sociedade brasileira. *In*: VINÍCOLA Garibaldi. Garibaldi, 06 mar. 2023. Disponível em: <https://www.garibaldiblog.com.br/post/carta-aberta-comunidade-amigos-clientes-parceiros>. Acesso em: 14 ago. 2023.