

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

THAISE SHAIANE RIBEIRO DE CHAVES

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO – O ENTRE-LUGAR DO CUIDADO NA  
GESTÃO DE CRISE EM VINÍCOLAS GAÚCHAS**

PORTO ALEGRE  
2025

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

THAISE SHAIANE RIBEIRO DE CHAVES

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO – O ENTRE-LUGAR DO CUIDADO  
NA GESTÃO DE CRISE EM VINÍCOLAS GAÚCHAS**

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosângela Florczak de Oliveira

PORTO ALEGRE

2025

THAISE SHAIANE RIBEIRO DE CHAVES

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO – O ENTRE-LUGAR DO CUIDADO  
NA GESTÃO DE CRISE EM VINÍCOLAS GAÚCHAS**

Dissertação apresentada como requisito final para a obtenção do grau de mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Rosângela Florczak de Oliveira

Aprovada em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Francielle Benett Falavigna  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

---

Juremir Machado da Silva  
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

---

Philippe Joron  
Université de Montpellier Paul Valéry

PORTO ALEGRE

2025

## Ficha Catalográfica

C512c Chaves, Thaise Shaiane Ribeiro de

Comunicação e Relações de Trabalho : o entre-lugar do cuidado na gestão de crise em vinícolas gaúchas / Thaise Shaiane Ribeiro de Chaves. – 2025.

169.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira.

1. comunicação organizacional. 2. gestão de crises. 3. ética do cuidado. 4. lugar e não-lugar. 5. relações de trabalho. I. Oliveira, Rosângela Florczak de. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

À minha avó materna e aos meus pais, que dedicaram suas vidas ao trabalho no campo, enfrentando as durezas do sol e da chuva, e dos dias sem descanso; e a todos os trabalhadores que lutam por melhores condições.

## AGRADECIMENTOS

Quando cheguei aqui, era tudo um movimento abstrato, um pulsar. O caminho era belo, mas de beleza fugidia — não era linear nem claro, mas feito de mistério e curvas. Aprender a pesquisar... talvez fosse isso: um mergulho, uma arte abstrata que escapava ao meu entendimento, feita de ondas em mar revolto. Encontrei mestres que, nas brechas do desconhecido, me mostraram possibilidades. Possibilidades que, de tão inesperadas, eram pinceladas. E fui, aos poucos, desenhando linhas. Em algum ponto, decidi chamá-las assim: linhas que formam outra coisa, algo sem nome, algo maior, algo que ecoa para além do contexto acadêmico. (Re)interpretei a existência, meu ser e estar no mundo. E o desafio foi bordar sem nós, sem contenções, deixar fluir. Era o começo de uma tapeçaria. Nas minhas mãos, as linhas coloridas — contextos, histórias — queriam ser tecidos. Tudo encantador. Mas, como nas grandes obras ou na vida de quem começa a bordar, a trama envolve também o desfazer, o refazer — o eterno movimento de ir e vir.

A partir da entrevista para a seleção deste mestrado, conduzida pelas professoras Rosângela Florczak e Cleusa Scroferneker, e das aulas, leituras, reflexões e relações que se entrelaçam pelos corredores da Famecos, além da minha vivência como funcionária da Escola em 2024, (re)signifiquei minha existência profissional, acadêmica e social. Desde as primeiras oportunidades, percebi que, ao longo dessa jornada, muito me transformava. Eu, que, por tanto tempo, acreditava que a empatia bastava, sem perceber que, ao olhar para o outro, algo mais se desvela — algo que não é apenas uma troca de sentimentos, mas uma abertura para o que o outro é, em sua complexidade, em uma relação que só a comunicação é capaz de permitir. Foi assim que, ao encontrar educadores que, para além de suas metodologias, me mostraram, na prática, o verdadeiro sentido da alteridade, fui me desestruturando e reconstituindo, sem um rumo fixo, mas com a intensidade de quem se permite ao desvelar. A empatia, que antes me parecia suficiente, revelou-se apenas o começo. O olhar para o outro, agora, me exige mais, exige cuidado, exige transformação. A eles, que me ensinam a cada encontro, muito tenho a agradecer.

Na busca por uma primeira camada de tecitura da vida acadêmica, percebo que tudo se faz de fios soltos e de encontros inesperados. Meu sincero agradecimento à minha orientadora, a profa. Rô, que, com generosidade, me ofereceu não apenas ensinamentos, mas uma imensidão de oportunidades. Diferentes camadas se

entrelaçando — a vida acadêmica apoiando a profissional, e vice-versa. Era o que eu precisava. Ela dedicou seu tempo com atenção, paciência e uma escuta profunda. Seus gestos de cuidado e suas orientações ultrapassaram as páginas deste trabalho, desafiando-me a cada passo, não com pressões, mas com exigência, sinceridade e lealdade. Ela me tirou do conforto e, nas brechas de cada momento, me ensinou sobre os (des)caminhos da vida, sobre o risco, sobre o que significa viver em uma sociedade que constantemente nos coloca à prova. Foi ela quem me apresentou as ideias do cuidado, que segue a alimentar minha esperança no tema que escolhi estudar e que agora se tece de formas ainda a serem compreendidas. Agradeço também, imensamente, pela oportunidade de compartilhar, pela primeira vez, os pequenos e grandes momentos de sala de aula, por meio do estágio de docência — experiência que guardarei para sempre, como as aulas sobre risco e crise, que se entrelaçaram com as enchentes de maio, e que se tornaram, de alguma forma, inesquecíveis para mim. Um ensinamento que vai além da teoria e da prática, como um cuidado que se revela e se refaz a cada dia.

Contextos diferentes, de recomeços e dedicação, exigem uma base firme, que sustente, que não deixe as linhas romperem. Essa base, que permanece mesmo quando o vento sopra com leveza, eu encontro na minha família. Sandra, Almir e Élide. Às vezes, a vida se desdobra em várias formas, cada fase se metamorfoseia, mas os valores que vocês me ensinaram — a educação e a humildade — permanecem. Eles são como fios que não se soltam, como a essência de algo que não se perde. Se “eles passarão e eu passarinho”, é porque, talvez, em meio à vastidão das mudanças, vocês me mostraram o caminho para tecer. Diferente das artes abstratas e das nuvens que se dissipam, esses valores possuem uma clareza inegociável. E é por meio deles que me encontro. De forma especial, expresso minha gratidão com um poema monossílabo: mãe! Uma palavra, uma inspiração. Nos momentos difíceis, quando as primeiras linhas se confundiam com as últimas, você sempre esteve ali, ajudando a desfazer os nós, a alinhar a costura, como fez com os primeiros bordados que fiz na infância. Assim, a vida vai sendo tecida, de encontro em encontro, com a delicadeza de quem nunca perde o fio condutor, a trama que sustenta tudo: a família.

Também estendo a minha gratidão ao olhar sensível da minha banca de qualificação, composta pela professora Franciele Falavigna e pelo professor Philippe Joron, por inspirarem esta etapa e contribuírem com esta pesquisa. Aos professores e colegas do PPGCom da PUCRS, especialmente à professora Cleusa Scroferneker

e ao professor Juremir Machado da Silva, por suas reflexões que permanecem, se impregnando no tecido da minha busca. À acolhedora Famecos, que, como define Marc Augé, transcende as convenções de espaço e se transforma em um lugar relacional, no qual as conexões se entrelaçam, talvez, sem fim. Às colegas de turma, de forma especial à Júlia Machado e à Ana Negreiros, pelas primeiras trocas e apoio no desconhecido. Ao Radler, amigo e colega de trabalho, e a todos da Famecos — professores e técnicos — pelas ajudas diárias, especialmente nos momentos de angústia, inevitáveis durante a pós-graduação. Aos estudantes e estagiários, que compartilham boa parte de suas primeiras experiências como profissionais de comunicação, nos ensinam tanto, enquanto, como o vento, vão deixando algo de si no caminho. À minha melhor amiga Flávia Dias, por compreender minha ausência e permanecer presente, mesmo no distanciamento necessário. A Deus, pela realização do que, há anos, seria inimaginável, mas que, aos poucos, se tece, se revela, e se torna parte do que sou.

*Como se fora a brincadeira de roda. Memória!  
Jogo do trabalho na dança das mãos. Macias!  
O suor dos corpos, na canção da vida.  
Histórias! O suor da vida no calor de irmãos.  
Magia!*

(Redescobrir, Elis Regina)

## RESUMO

A pesquisa que sustenta esta dissertação de mestrado busca tecer conhecimentos a partir do Paradigma da Complexidade (Morin, 2005), apoiando-se na Sociologia Compreensiva (Maffesoli, 2010), com o objetivo de compreender como as estratégias de comunicação adotadas na gestão de uma crise envolvendo relações de trabalho lugarizam (ou não) perspectivas de cuidado. Epistemologicamente, aceitamos e (re)aprendemos as nuances de um mundo incerto e em constante transformação, no qual ideais reducionistas e instrumentais, que marcaram a história do trabalho e da comunicação, estão enfraquecidos em sua condição de responder à realidade complexa, abrindo espaço para novos caminhos. Esses novos caminhos evidenciam a importância da integralidade do cuidado neste contexto social, comunicacional, relacional e organizacional. Por meio de uma pesquisa qualitativa e exploratória, baseada na análise de documentos como o Termo de Ajuste de Conduta (TAC), buscamos articular olhares interdisciplinares. A crise analisada envolve vinícolas do Rio Grande do Sul/Brasil denunciadas por adoção de práticas análogas ao trabalho escravo na safra de 2023. A partir dos dados, foi possível evidenciar a ausência de comunicação relacional e do diálogo, além de identificarmos o cuidado como um entre-lugar na gestão dessa crise.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; gestão de crises; ética do cuidado; lugar e não-lugar; relações de trabalho.

## RESUMEN

La investigación que sustenta esta disertación de maestría busca tejer conocimientos a partir del Paradigma de la Complejidad (Morin, 2005), apoyándose en la Sociología Comprensiva (Maffesoli, 2010), con el objetivo de comprender cómo las estrategias de comunicación adoptadas en la gestión de una crisis que involucra relaciones laborales lugarizan (o no) perspectivas de cuidado. Epistemológicamente, aceptamos y (re)aprendemos las complejidades de un mundo incierto y en constante transformación, en el cual los ideales reduccionistas e instrumentales, que han marcado la historia del trabajo y la comunicación, han perdido fuerza en su capacidad de responder a la realidad compleja, abriendo espacio para nuevos caminos. Estos nuevos caminos evidencian la importancia de la integralidad del cuidado en este contexto social, comunicacional, relacional y organizacional. A través de una investigación cualitativa y exploratoria, basada en el análisis de documentos como el Término de Ajuste de Conducta (TAC), buscamos articular miradas interdisciplinarias. La crisis analizada involucra bodegas del estado de Río Grande del Sur, Brasil, denunciadas por la adopción de prácticas análogas a la esclavitud durante la cosecha de 2023. A partir de los datos, fue posible evidenciar la ausencia de comunicación relacional y de diálogo, además de identificar el cuidado como un entre-lugar en la gestión de esta crisis.

**Palabras clave:** comunicación organizacional; gestión de crisis; ética del cuidado; lugar y no-lugar; relaciones laborales.

## ABSTRACT

The research that supports this master's dissertation seeks to weave knowledge from the Paradigm of Complexity (Morin, 2005), drawing on Comprehensive Sociology (Maffesoli, 2010), with the aim of understanding how communication strategies adopted in the management of a crisis involving labor relations either place or fail to place perspectives of care. Epistemologically, we accept and (re)learn the nuances of an uncertain and constantly changing world, in which reductionist and instrumental ideals — historically shaping labor and communication — have weakened in their ability to respond to complex realities, opening space for new approaches. These new approaches highlight the importance of holistic care within this social, communicational, relational, and organizational context. Through qualitative and exploratory research, based on document analysis — including the Term of Conduct Adjustment (TAC) — we aim to integrate interdisciplinary perspectives. The crisis analyzed involves wineries in Rio Grande do Sul, Brazil, which were reported for engaging in labor practices analogous to slavery during the 2023 harvest. From the data, it was possible to highlight the absence of relational communication and dialogue, as well as to identify care as an in-between space in the management of this crisis.

**Keywords:** organizational communication; crisis management; ethics of care; place and non-place; labor relations.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As múltiplas dimensões do cuidado em saúde .....	28
Figura 2 – Elementos centrais do processo de diálogo.....	72
Figura 3 – Sistema de Prevenção e Gestão de Crises .....	79
Figura 4 – Como o caso foi descoberto .....	100
Figura 5 – Relatos de agressões .....	101
Figura 6 – Quem eram os escravizados .....	102
Figura 7 – O relato dos trabalhadores .....	103
Figura 8 – Carta Aberta <i>Vinícola Dois</i> .....	107
Figura 9 – O Sistema de Prevenção e Gestão de Crises de acordo com a crise das vinícolas .....	108
Figura 10 – Material de análise — vídeo 1 — <i>reels</i> da Cooperativa <i>Vinícola Um</i> .....	113
Figura 11 – Material de análise — vídeo 2 — <i>reels</i> da Cooperativa <i>Vinícola Um</i> .....	113
Figura 12 – Material de análise — vídeo 3 — <i>reels</i> da Cooperativa <i>Vinícola Um</i> .....	114
Figura 13 – Dimensões do cuidado nas relações de trabalho .....	129

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Princípios do Pensamento Complexo.....	19
Quadro 2 – Pressupostos da Sociologia Compreensiva .....	21
Quadro 3 – Produção científica sobre os temas risco e crise – revisão de 2011 a janeiro de 2021 .....	25
Quadro 4 – Produção científica sobre os temas risco e crise – revisão de fevereiro de 2021 a dezembro de 2023.....	27
Quadro 5 – Cultura do cuidado e comunicação no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, de 2010 a 2021 .....	30
Quadro 6 – Pontos em comum entre as duas pesquisas.....	32
Quadro 7 – Produção científica sobre relações de trabalho e comunicação – .....	32
Quadro 8 – Organização social de acordo com as relações laborais.....	45
Quadro 9 – Possíveis tecituras sobre o trabalho no mundo .....	52
Quadro 10 – Noções conceituais de uma sociedade de riscos e crises.....	62
Quadro 11 – Do modelo funcionalista à abordagem relacional .....	80
Quadro 12 – Fases do Cuidado .....	84
Quadro 13 – Fases do cuidado atualizadas por Brugère .....	85
Quadro 14 – Tecituras sobre noções de cuidado.....	90
Quadro 15 – Partes a serem costuradas e desveladas .....	93
Quadro 16 – Apresentando os principais pontos da trama .....	95
Quadro 17 – Relação entre o Pensamento Complexo e a Sociologia Compreensiva na matriz interpretativa da pesquisa .....	97
Quadro 18 – Gestão comunicacional da crise.....	110
Quadro 19 – Legenda do vídeo 1 .....	112
Quadro 20 – Legenda do vídeo 2 .....	113
Quadro 21 – Legenda do vídeo 3 .....	114
Quadro 22 – Unidades de estudo da Websérie.....	115
Quadro 23 – Buscando evidências relacionais por meio do vídeo 1 .....	117
Quadro 24 – Possibilidades de evidenciar o cuidado no TAC .....	122
Quadro 25 – Evidências de cuidado nas cláusulas do TAC .....	123

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>ELEMENTOS INTRODUTÓRIOS COMO O BASTIDOR DE UM BORDADO</b> .....	14
1.1	PARADIGMA E LENTES EPISTEMOLÓGICAS: FIOS QUE FORMAM O TECIDO..	16
1.2	CONJUNTO DE LINHAS QUE DESENHA AS BASES TEÓRICAS E CONCEITUAIS .....	24
1.2.1	<b>Estado da arte</b> .....	24
1.3	OUTRAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS .....	37
<b>2</b>	<b>PRIMEIRO DESENHO DA TECITURA – O TRABALHO E SUAS RELAÇÕES</b> .....	40
2.1	POSSÍVEIS CONTEXTUALIZAÇÕES SOBRE O TRABALHO .....	40
2.2	TECITURAS DE UMA SOCIEDADE DE DESEMPENHO .....	48
2.3	FENDAS NO TECIDO – REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO .....	53
<b>3</b>	<b>RISCOS E CRISES – PONTOS DE INCERTEZAS</b> .....	55
3.1	NOVAS LINHAS E UM NOVO DESENHO PARA O BORDADO – REFLEXÕES SOBRE RISCOS E CRISES .....	56
<b>4</b>	<b>CORAÇÃO DA TECITURA — A COMUNICAÇÃO</b> .....	64
4.1	REPENSANDO AS LINHAS — O PARADIGMA DE TRANSMISSÃO E UMA VISÃO FUNCIONALISTA.....	64
4.2	BORDANDO A PARTIR DE UMA COMUNICAÇÃO DIALÓGICA, RELACIONAL E ESTRATÉGICA .....	69
4.3	EVITANDO NÓS NO AVESSE DO BORDADO: POSSIBILIDADES DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES .....	77
<b>5</b>	<b>UMA NOVA ENTRETELA: DESENHO DE ESPERANÇAS</b> .....	82
5.1	DO BASTIDOR À ARTE: REFLEXÕES SOBRE OS MOVIMENTOS DE TECITURA	91
<b>6</b>	<b>COSTURAS POSSÍVEIS — UMA ANÁLISE DA CRISE ENVOLVENDO TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO EM VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA</b> .....	93
6.1	UNINDO AS PARTES: A CONTEXTUALIZAÇÃO COMUNICACIONAL DO EVENTO CRÍTICO .....	99
6.2	APURANDO O OLHAR PARA OS DETALHES DA TECITURA: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ADOTADAS DURANTE A CRISE .....	108
6.3	ALINHAVOS E ACABAMENTOS SENSÍVEIS — AS EVIDÊNCIAS DE CUIDADO NA GESTÃO DA CRISE.....	119
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES EM PROCESSO — ENTRELAÇAR PROVISÓRIO</b> .....	131
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	136
	<b>ANEXO A – RELATO DE TRABALHADORES EM SITUAÇÕES ANÁLOGAS À ESCRAVIDÃO</b> .....	146
	<b>ANEXO B – TERMO DE AJUSTE DE CONDOTA</b> .....	149

## 1 ELEMENTOS INTRODUTÓRIOS COMO O BASTIDOR DE UM BORDADO

O tema desta pesquisa foi se resignificando ao longo da nossa trajetória acadêmica. Inicialmente, buscávamos compreensões conclusivas sobre comunicação e gestão de crises. No entanto, a partir das descobertas epistemológicas proporcionadas pelo encontro com o Paradigma da Complexidade (Morin, 2005), afastamo-nos de simplificações, reduções ou generalizações. Ampliamos nosso olhar e, além da comunicação e da gestão de crises, propusemo-nos a tecer perspectivas sobre cuidado, relações de trabalho, lugar, não-lugar e entre-lugar, comunicação nas organizações, comunicação estratégica, entre outras perspectivas que nos ajudam a compreender o mundo complexo, que hoje reconhecemos como um lugar de incertezas (Morin, 2005).

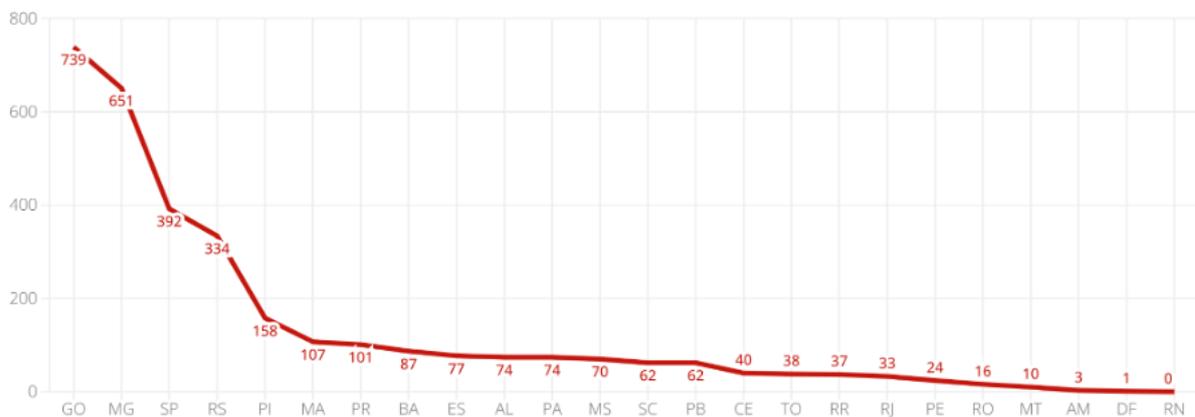
Passamos a entender que o universo é uma interação constante entre ordem e desordem, em que a incerteza e o acaso são elementos inevitáveis (Morin, 2005). Diante disso, esta pesquisa assume as incertezas e a coexistência entre caos e ordem como parte do processo. Partimos, também, da perspectiva de que a comunicação faz parte da vida das pessoas, que é percebida na busca da relação, do compartilhamento e da negociação (Wolton, 2024), portanto, pode ser tecida junto à ética do cuidado (Brugère, 2023). Unindo com Wolton (2024), que desenvolve a ideia de que a comunicação é muito mais humana do que tecnológica, podemos pensar a comunicação como uma das manifestações possíveis do cuidado.

Relacionamos tudo isso com as situações consideradas como crises organizacionais que, em nosso tempo, parecem se multiplicar e assombrar gestores e comunicadores. Mais especificamente, olhamos para as crises que envolvem relações de trabalho. Bauman e Bordoni (2016) enfatizam que nossas vidas estão sujeitas a um estado de crise. A partir dessa provocação, Oliveira (2020) trabalha na perspectiva de que se as crises são o novo comum, e que é possível compreender a gestão de uma crise — em uma visão processual que pode começar na prevenção — como uma forma de cuidado que inclui etapas como o mapeamento de riscos e a preparação prévia, favorecendo um processo mais humano, com o foco em evitar e

mitigar os impactos de eventos críticos<sup>1</sup>, crises e os consequentes danos para as pessoas.

Para abordar essas perspectivas, buscamos o recorte das relações de trabalho. Escolhemos estudar o evento ocorrido em 2023 que envolveu vinícolas da serra gaúcha, originado por denúncia de trabalho análogo à escravidão de trabalhadores contratados para a colheita da uva no Rio Grande do Sul. Além de termos nos sensibilizado pela proximidade geográfica regional, também escolhemos o evento por entendê-lo como o sintoma de um problema maior, uma vez que o número de trabalhadores resgatados de condições análogas à escravidão no Brasil, em 2023, foi o maior dos últimos 14 anos, sendo que dos 3.422 mil trabalhadores resgatados, 334 foram no Rio Grande do Sul (G1 RS, 2023).

Figura 1 – Mais de 3 mil trabalhadores foram resgatados em condições análogas à escravidão no Brasil em 2023



Fonte: G1 RS (2023)

Diante dessas reflexões, nossa pesquisa tem como inquietação a seguinte questão: como as estratégias de comunicação adotadas na gestão de uma crise envolvendo relações de trabalho lugarizam<sup>2</sup> (ou não) perspectivas de cuidado? A partir dessa questão, definimos como objetivo a ser alcançado: compreender como as

<sup>1</sup> Um evento crítico, segundo Vieira (2014), refere-se a situações traumáticas que rompem com a normalidade e são integradas ao cotidiano pelos sujeitos que as vivenciam, enfatizando suas experiências e perspectivas.

<sup>2</sup> Lugarizar pode ser entendido como um processo pelo qual o não-lugar e o entre-lugar se transformam em lugares, à medida que os indivíduos os apropriam, atribuindo significados e identidades, e integrando-os ao cotidiano e à vida.

estratégias de comunicação adotadas na gestão de uma crise envolvendo relações de trabalho lugarizam (ou não) perspectivas de cuidado.

De forma complementar, objetivamos ainda: 1) analisar — por meio de registros coletados na internet — o contexto do evento crítico vivido por vinícolas do Rio Grande do Sul em 2023; 2) examinar uma possível estratégia de comunicação adotada por uma das vinícolas durante a gestão da crise de 2023; 3) relacionar comunicação e cuidado na gestão de crises no contexto das relações de trabalho a partir do Termo de Ajuste e Conduta (TAC) emitido às vinícolas, por meio do Ministério Público do Trabalho e Emprego (MTE).

Sensíveis à perspectiva de tecer o conhecimento proposto pelo Paradigma da Complexidade de Morin (2005), adotamos a metáfora do bordado como guia que conduz o diálogo que pretendemos estabelecer com todos que se aproximarem desta dissertação. Passamos, então, a assumir e a tecer os fios que unem as partes e o todo que desejamos integrar. Iniciamos pelas lentes epistemológicas, que formam o tecido base, aquele que sustenta e possibilita a costura dos conhecimentos teóricos e empíricos que articulamos.

## 1.1 PARADIGMA E LENTES EPISTEMOLÓGICAS: FIOS QUE FORMAM O TECIDO

Ao introduzir *o que pesquisar quer dizer*, Silva (2010) lembra que a aventura de produzir um material acadêmico vai muito além das formalidades e normas técnicas. Também afirma que “a pesquisa traz à luz o que está encoberto por alguma sombra” (Silva, 2010, p. 14), e que o trabalho do pesquisador se aproxima do escritor e de qualquer outro artista, ao exemplificar que a missão de ambos contempla desvelar, descobrir, redescobrir, destacar e iluminar. “Pesquisa é isso: fazer emergir algo que não aparece à primeira vista” (Silva, 2010, p. 93).

Para revelar o que está encoberto, entendemos que é preciso buscar bases epistemológicas que nos auxiliem na compreensão das possíveis construções sociais de realidades (Berger; Luckmann, 2020). Nesse contexto, observamos que o mundo da vida cotidiana não é simplesmente aceito como uma realidade segura pelos indivíduos, mas é continuamente dotado de sentido subjetivo por meio de suas ações diárias. É um mundo moldado pelo pensamento e pelas práticas das pessoas comuns, que o confirmam como real.

A pesquisa de caráter qualitativo e exploratório (Gil, 2010) adota procedimentos selecionados como possibilidades de tecer a teoria e a experiência, de costurar com pontos abertos, evidenciando um bordado de construções e reconstruções, leituras e novas interpretações. Essa tecitura, que está sempre (re)começando, é desenvolvida de forma compartilhada, o que justifica o uso da primeira pessoa do plural. Como menciona Joron (2023, p. 22), “o uso do nós pretende aqui ser amplo, não exclusivamente acadêmico, mas irrevogavelmente social e societal, sem qualquer concessão, como um nós de balcão de bar, pronto a todas as disputas e reconciliações do jogo. [...] Assim o *eu* torna-se o *nós*”. Começamos o nosso bordado justificando as escolhas epistemológicas.

O Paradigma da Complexidade nos ajuda a transcender a fragmentação e a simplificação e promove um pensamento multidimensional. Conforme destacado por Morin (2000), a questão epistemológica está ligada à diversidade e à complexidade dos sistemas físicos, biológicos e antropossociológicos. Compreender esses sistemas requer pressupostos diferentes que utilizem uma forma de racionalidade chamada razão aberta, que é evolutiva, residual, complexa e dialógica.

Inspiradas por Faccin (2023), e tendo o Paradigma da Complexidade (Morin, 2005) como principal fundamento que sedimenta nosso desejo de (re)construir conhecimentos científicos por meio da pesquisa acadêmica, acolhemos, de forma complementar, a Sociologia Compreensiva, fundamentada por Weber (2004b) e seguida por diferentes estudiosos, entre eles Michel Maffesoli. É, pois, em Maffesoli (2010) que nos apoiamos para compor as bases de nossa tecitura.

A partir do princípio da religação, de maneira complementar, a Sociologia Compreensiva nos apoia na valorização dos parâmetros subjetivos, como os sentimentos, as emoções, o imaginário, o estigma e o lúdico. Acreditamos que a atenção aos pequenos fatos da vida, aqueles que constituem as maneiras inevitáveis de ser e estar no mundo, deve ser levada em conta ao tratarmos de temas como as relações de trabalho, o cuidado e a comunicação. Tudo isso com a consciência de que o mundo consiste em múltiplas realidades que coabitam (Berger; Luckmann, 2020).

Feitas as escolhas, detalhamos as lentes epistemológicas, aqui concebidas como fios que se entrelaçam para formar o tecido estruturante. Passo necessário para reconhecer os limites daquilo que sustenta a construção do conhecimento científico. Nesse sentido, Morin (2005) apresenta — por meio da complexidade — uma nova

visão do mundo, dos sujeitos e da sociedade, que contribui para a compreensão dos fenômenos contemporâneos e, também, para esta pesquisa.

A palavra *complexus*, do latim, significa aquilo que é tecido conjuntamente, destacando a importância de compreender tanto o conhecimento das partes quanto o do todo (Morin; Andrade, 2015). A metáfora da tapeçaria, que nos inspirou neste trabalho, tem sido usada para ilustrar a perspectiva complexa de produção do conhecimento: quando se conhece apenas a qualidade dos fios que compõem a tapeçaria, obtém-se um conhecimento relevante, mas não se revela plenamente o significado ou a representação da tapeçaria como um todo. Para alcançar essa compreensão, é necessário buscar uma visão do conjunto. O pensamento complexo é aquele que procura religar os conhecimentos, enfatizando a necessidade de não apenas separar e distinguir, mas também de integrar as partes ao todo para uma compreensão mais completa e profunda.

A complexidade se manifesta em traços inquietantes, como o emaranhado, a desordem, a ambiguidade e a incerteza. Essa perspectiva evidencia as patologias do pensamento contemporâneo, caracterizado pela fragmentação e simplificação. “Só o pensamento complexo nos permitirá civilizar nosso conhecimento” (Morin, 2005, p. 16), integrando cultura e natureza, ordem e desordem, sujeito e objeto e promovendo uma compreensão mais ampla e interconectada do conhecimento.

Morin (2005) destaca que toda organização, como fenômeno físico, organizacional e vivo, tende à degradação e à degeneração. Em resposta, apresentam-se os pressupostos do pensamento complexo, formulado em sete princípios: princípio sistêmico ou organizacional; princípio hologramático; princípio da retroatividade; princípio da recursividade; princípio da autonomia/dependência; princípio dialógico; e princípio da reintrodução do sujeito cognoscente. Dentre esses, destacam-se três (Quadro 1) que o próprio Morin (2005) considera centrais.

### Quadro 1 – Princípios do Pensamento Complexo

Princípios	Descrição
<b>Dialógico</b>	Noções opostas podem ser complementares, como ordem e desordem, mostrando sua inseparabilidade e contribuição mútua. Interação de opostos, coexistência de contradições.
<b>Recursivo</b>	Esse processo reflete um ciclo contínuo de construção e reconstrução, em que objetos e sujeitos se formam e geram interações. Esse dinamismo pode se manifestar tanto nas relações sociais quanto na nossa inserção no planeta e no cosmo. O ser humano transforma a sociedade e é transformado por ela, evidenciando o princípio autoproductivo, ou anel recursivo, que caracteriza esse movimento interdependente. Retroalimentação entre causas e efeitos.

(conclusão)

Princípios	Descrição
<b>Hologramático</b>	Destaca a interdependência entre as partes e o todo. Na sociedade, o todo se reflete, por meio da cultura, no espírito de cada indivíduo. As partes contêm a totalidade ou, ao menos, uma parte significativa dela. Ao estudá-las, seria possível perceber os elementos e as relações que as constituem, considerando como elas, ao mesmo tempo, formam e são formadas pelo todo. Isso sugere que cada parte pode refletir e participar da construção do todo, que, por sua vez, pode definir suas características e funções. O todo está nas partes e as partes estão no todo.

Fonte: a autora (2024) com base em Morin (2005)

O *princípio dialógico* como base epistemológica é fundamental para enfatizar a interação entre opostos e a coexistência de contradições, assim como possibilita a exploração dos conflitos inerentes às crises, como os interesses divergentes entre empregadores e trabalhadores. Já o *princípio recursivo*, que destaca a retroalimentação entre causas e efeitos, contribui para compreender como as ações e decisões organizacionais influenciam e são influenciadas por fatores internos e externos ao longo do tempo e mitigam ou ampliam danos. Por sua vez, o *princípio hologramático*, ao fundamentar que o todo está presente nas partes e as partes no todo, reforça a importância de analisar tanto elementos individuais, como as condições de trabalho, quanto o contexto mais amplo, como políticas organizacionais e culturais,

além de decisões judiciais, a fim de apreender a complexidade das crises e suas possibilidades de gestão.

Considerando essas implicações, percebemos que o paradigma escolhido permite observar tanto as crises no espaço das organizações quanto no contexto social, assim como a relação de interferência entre parte e todo. A crise pode ser entendida como uma forma de desintegração e degradação que ocorre em um aparente processo no qual caos e ordem coabitam.

Morin (2021) recusa a identidade redutora e reafirma que a consciência da multiplicidade da identidade é essencial para a melhoria das relações humanas. Também reflete que é fundamental aprender que toda vida é uma travessia por um oceano de incertezas. Esse entendimento se alinha com a Sociologia Compreensiva, que enfatiza a necessidade de compreender as ações sociais (Weber, 2004b) e suas motivações a partir da pluralidade e da complexidade da experiência humana, evitando explicações simplistas ou lineares.

Ao considerar as motivações dos indivíduos e dos grupos em suas ações sociais, sempre contextualizadas no ambiente em que estão inseridos, a Sociologia Compreensiva nos permite um entendimento mais sensível das dinâmicas sociais. Com isso, entendemos que o nó entre o Paradigma da Complexidade e a Sociologia Compreensiva oferece uma visão mais plural da sociedade, superando explicações simplificadas. Ao conceber o conhecimento comum como um processo contínuo e vivo, passamos a valorizar o aqui e agora, reconhecendo-o como uma fonte importante para entender as dinâmicas sociais (Maffesoli, 2010). Nesse contexto, o cimento emocional da socialidade, construído nas ruas e praças, torna-se essencial, como aponta Maffesoli (2010), para formar as subjetividades coletivas e analisar as relações sociais, revelando as complexidades e contradições que estruturam o tecido social.

Ao retomar a ideia de ação social de Weber (2004b), entendemos que ela envolve qualquer comportamento humano ao qual os indivíduos atribuem um significado subjetivo. Isso inclui tanto ações quanto omissões, que podem se manifestar de forma externa ou interna. Em outras palavras, se refere a comportamentos que são orientados pela interação com outros, sendo influenciados pelas condutas e reações dessas pessoas ao redor.

O nosso conhecimento do mundo “é uma mistura de rigor e poesia, de razão e paixão, de lógica e mitologia” (Maffesoli, 2010, p. 92). Dentro dessa perspectiva, os

pressupostos da Sociologia Compreensiva, apresentados por Maffesoli (2010), incluem: a crítica ao dualismo esquemático, a ênfase na forma, a sensibilidade relativista, a pesquisa estilística e o pensamento libertário (Quadro 2).

Quadro 2 – Pressupostos da Sociologia Compreensiva

(continua)

Pressuposto	Descrição
<b>Crítica ao Dualismo Esquemático</b>	Propõe que, para analisar um fenômeno, deve-se recorrer a duas atitudes complementares: a razão e a imaginação.
<b>A Forma (Formismo)</b>	O formismo é entendido como uma modulação que descreve os contornos internos, os limites e a necessidade das situações, bem como as representações que constituem a vida cotidiana.

(conclusão)

Pressuposto	Descrição
<b>Sensibilidade Relativista</b>	Descreve a impossibilidade de viver constantemente sob a ótica de preocupações ou representações científicas rígidas. Possibilita a existência de um relativismo metodológico. A diversidade da realidade exige uma abordagem que seja capaz de compreender essa pluralidade, com uma verdade que é sempre factual e momentânea, ou seja, adaptada ao contexto e ao momento específico. Ao substituir a “reflexão tecnicista” pelo relativismo, que coloca as questões “em relação”, a análise leva em conta o multiculturalismo e a polissemia, ou seja, as múltiplas interpretações e significados presentes nas diferentes realidades sociais.
<b>Pesquisa Estilística</b>	A pesquisa estilística destaca a importância de assegurar uma reciprocidade entre a forma e a empatia, mantendo o rigor científico.
<b>Pensamento Libertário</b>	Defende a liberdade de olhar, na qual o pesquisador se envolve com o participante da pesquisa, proporcionando uma nova perspectiva sobre a situação social.

Fonte: elaborado pela autora (2024) com base em Maffesoli (2010)

No contexto da nossa pesquisa, a Sociologia Compreensiva permite a superação do dualismo esquemático e as crises passam a ser compreendidas de maneira mais complexa, considerando tanto as dimensões racionais quanto emocionais dos envolvidos, especialmente dos trabalhadores. O formismo (Maffesoli, 2010), por sua vez, auxilia na identificação dos limites e das estruturas que delimitam as situações de crise, permitindo uma análise mais precisa de seus contornos. A

sensibilidade relativista (Maffesoli, 2010) oferece uma adaptação da análise ao contexto específico, reconhecendo a multiplicidade de significados e perspectivas presentes nas diversas situações de crise. Já a pesquisa estilística (Maffesoli, 2010) promove um equilíbrio entre a empatia com os sujeitos da pesquisa e o rigor científico, garantindo uma abordagem ética e fundamentada. Por fim, o pensamento libertário (Maffesoli, 2010) contribui para abrir espaço a novas perspectivas, incentivando uma compreensão mais profunda e humanizada das dinâmicas sociais.

Com essas premissas, não buscamos construir uma verdade absoluta, mas levantar questões frequentemente esquecidas. Maffesoli (2010) argumenta que fenômenos sociais não podem ser reduzidos à razão e que uma sociologia plural deve ser atenta às diferenças, contrariando monismos que tentam simplificar tudo a uma única explicação. Ele considera a vida social como ela é, e não como deveria ser, destacando que, em vez de buscar uma verdade oculta, devemos reconhecer a abundância, as redundâncias e as repetições que compõem a vida social.

A partir dessas considerações introdutórias, entrelaçadas em fios que se transformam em um tecido sustentado pelo bastidor do nosso bordado, definimos, *a priori*, alguns recursos metodológicos para a construção do conhecimento, os quais podem ser percebidos nos movimentos da nossa tecitura. Consideramos que os percursos metodológicos escolhidos, comparáveis aos fios que se entrelaçam para formar o tecido, evidenciam que as ações não possuem um sentido intrínseco, mas adquirem, de certa forma, o significado que lhes atribuímos, seja individualmente ou em grupo, à medida que tecemos nossas experiências.

O primeiro movimento foi a definição dos elementos introdutórios, como as lentes epistemológicas que, juntamente com nossas vivências profissionais, orientaram o olhar para a pesquisa sobre comunicação em crises organizacionais, de forma específica envolvendo relações de trabalho. Nesse contexto, optamos por analisar a crise relacionada ao trabalho análogo à escravidão em vinícolas do Rio Grande do Sul, ocorrida em 2023, enquanto definíamos o contexto empírico da pesquisa. Com essas definições, foi possível estruturar o objetivo geral, os objetivos específicos e as categorias de análise.

A partir dessas primeiras escolhas, o segundo movimento consistiu no levantamento do estado da arte sobre o tema investigado, por meio de um estudo bibliométrico, o que possibilitou, posteriormente, a realização da revisão bibliográfica com o objetivo de construir o marco teórico da pesquisa. Esse marco teórico orientou

a análise, que utilizou unidades de estudo selecionadas da internet, como documentos, matérias jornalísticas e conteúdos em plataformas digitais, como *sites* institucionais e Instagram, promovendo, assim, a articulação entre teoria e prática. Esses movimentos não ocorreram de maneira linear, pois, como observa Oliveira (2016), a essência da pesquisa reside no imprevisível, o que permite manter a porta aberta ao inesperado.

Tendo em vista os movimentos realizados e a partir de uma visão das partes em relação ao todo, apresentamos os sete capítulos que compõem a tecitura de nosso trabalho. Neste primeiro capítulo, intitulado *Elementos introdutórios como o bastidor de um bordado*, apresentamos as considerações iniciais, evidenciando os movimentos de tecitura que nos acompanharam e formando o tecido que sustenta os nossos bordados, que serão tecidos nos capítulos seguintes.

O segundo capítulo, intitulado *Primeira camada da tecitura — o trabalho e suas relações*, revisita autores que nos oferecem uma visão geral sobre o trabalho no mundo, incluindo as relações de trabalho, e tece uma reflexão sobre a transição de uma sociedade disciplinar para uma sociedade de controle.

Partindo da premissa de que o trabalho sempre esteve ligado à evolução humana (De Masi, 2022), o terceiro capítulo, sob o título *Riscos e Crises — pontos de incerteza*, direciona nossa análise para uma sociedade de risco, conforme identificada por Beck (2011). Neste contexto, discutimos as crises que a marcam e as (im)possibilidades de sua gestão.

Nossos percursos teóricos nos indicam que a gestão de riscos e crises está ligada ao acontecimento da comunicação. No quarto capítulo, intitulado *Coração da tecitura — a comunicação*, exploramos bases teóricas que conectam o mundo, as organizações e as pessoas, destacando a comunicação como um princípio fundamental das relações humanas (Wolton, 2024).

Ao tratar das relações humanas, consideramos o diálogo e o cuidado, tecendo o quinto capítulo, *Uma nova entretela — desenho de esperança a partir de uma perspectiva ética do cuidado*, que acolhe as dimensões sensíveis da vida vivida, como a alteridade.

Com a tecitura sendo vista em diferentes bordados, damos um passo à frente e começamos a costurar a revisão teórica com as dimensões empíricas, sob a luz das lentes epistemológicas, momento em que examinamos os pontos, o avesso do bordado e o desfazer dos nós, o que resultou no sexto capítulo, *Costuras possíveis —*

*uma análise da crise envolvendo trabalho análogo à escravidão em vinícolas da serra gaúcha.*

A visão geral das costuras realizadas em nossa tecitura é apresentada no capítulo sétimo, intitulado *Considerações de uma colcha em processo — entrelaçando as linhas do agora e as costuras do porvir*, de forma inconclusa e temporária. São apresentadas considerações, sugestões e contribuições para que outros pesquisadores possam continuar tecendo em futuras pesquisas.

## 1.2 CONJUNTO DE LINHAS QUE DESENHA AS BASES TEÓRICAS E CONCEITUAIS

Antes de detalharmos a escolha das nossas linhas e o desenvolvimento da tecitura na revisão bibliográfica para construção de um marco teórico, apresentamos o levantamento realizado para estabelecer o estado da arte da temática envolvida nesta pesquisa, que abrangeu os termos: *relações de trabalho*, *risco*, *gestão de crises*, *cuidado* e *cultura do cuidado*, buscando compreender se e como os resultados encontrados — ou seja, conhecimentos já produzidos — se entrelaçam com a comunicação.

### 1.2.1 Estado da arte

Entendemos que o estado da arte pode ajudar a situar as contribuições presentes na produção acadêmica brasileira sobre *relações de trabalho*, *risco*, *crises*, *cuidado* e *cultura do cuidado na comunicação*, além de identificar lacunas e áreas que demandam mais atenção.

Nesse sentido, em relação à análise da produção acadêmica brasileira sobre os temas de risco e crise na comunicação, optamos por seguir a metodologia proposta por Nunes e Oliveira (2021) no artigo *Crise, Risco e Comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação*, apresentado no XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Essa escolha foi influenciada pela abordagem metodológica de Vašíčková (2019), pesquisadora da Faculdade de Gestão da Universidade de

Economia de Praga, República Tcheca, que desenvolveu um modelo conceitual chamado Processo Proativo de Gerenciamento de Crises.

Nunes e Oliveira (2021) delinearão o escopo da pesquisa, que abarcou uma variedade de fontes, como livros, artigos em periódicos científicos, contribuições em anais de eventos científicos, teses e dissertações de instituições de ensino brasileiras com foco em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. No que diz respeito aos eventos científicos, elas selecionaram dois na área de comunicação: o Congresso Anual da Abrapcorp e o Congresso Anual da Intercom.

No que se refere à delimitação temporal, para os livros, foram consideradas obras publicadas por autores brasileiros nos últimos 10 anos, de janeiro de 2011 a fevereiro de 2021. Já para os demais tipos de produção, foram consideradas obras produzidas em seis anos, de janeiro de 2015 a fevereiro de 2021. As fontes de pesquisa incluíram o Portal de Periódicos da Capes, bibliotecas das principais universidades brasileiras com programas de pós-graduação em Comunicação, especialmente com linhas de pesquisa em relações públicas e/ou comunicação organizacional, além dos Anais da Intercom e Abrapcorp. Os critérios de busca foram definidos com base nas palavras-chave: *crise*, *risco*, *comunicação de crise*, *gestão de crise* e *comunicação de risco*. Os resultados quantitativos em relação às 90 produções encontradas na revisão literária de Nunes e Oliveira (2021) foram os seguintes (Quadro 3).

Quadro 3 – Produção científica sobre os temas risco e crise – revisão de 2011 a janeiro de 2021

	2020/21	2019	2018	2017	2016	2015	2014/11	
<b>Artigos periódicos</b>	7	1	4	1	9	3		25
<b>Artigos – Anais Abrapcorp</b>	4	2	1	3	—	—		10
<b>Artigos – Anais Intercom</b>	4	2	2	2	1	4		15
<b>Teses</b>	3	2	3	2	4	1		15
<b>Dissertações</b>	3	—	3	—	1	3		10

<b>Obras de referência</b>	1	1	1	3	1	2	6	15
Total								90

Fonte: Nunes e Oliveira (2021)

Seguindo a mesma abordagem, Oliveira (2024) analisou os últimos três anos de produção, definindo como período de estudo de fevereiro de 2021 a dezembro de 2023. A autora utilizou as mesmas palavras-chave e conduziu a pesquisa manual nas mesmas fontes de dados (Quadro 4).

Quadro 4 – Produção científica sobre os temas risco e crise – revisão de fevereiro de 2021 a dezembro de 2023

	2021	2022	2023	Total
<b>Artigos periódicos</b>	2	2	1	5
<b>Artigos – Anais Abrapcorp</b>	2	—	1	3
<b>Artigos – Anais Intercom</b>	2	2	3	7
<b>Teses</b>	3	—	2	5
<b>Dissertações</b>	4	1	—	5
<b>Obras de referência</b>	2	1	1	4
Total				29

Fonte: Oliveira (2024)

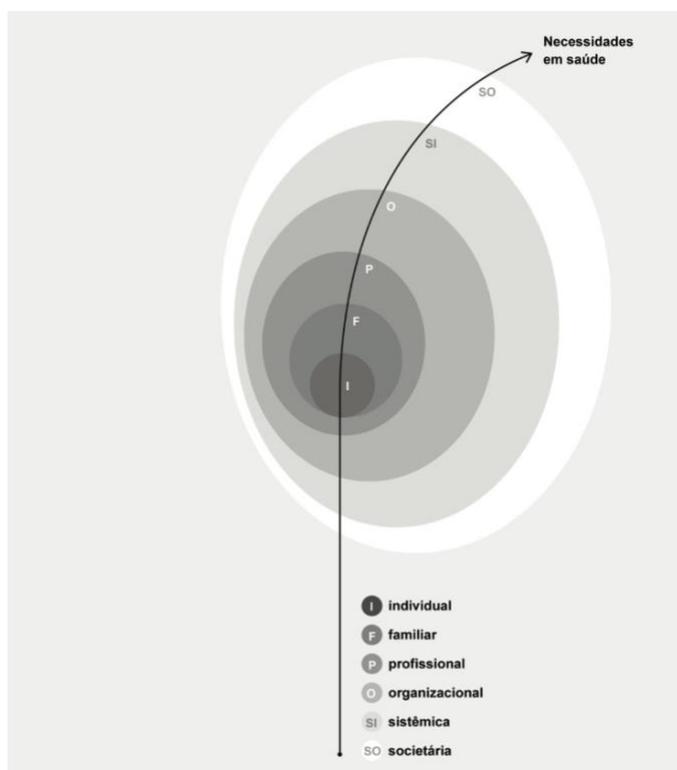
Seguindo a busca de linhas para tecer, realizamos outros movimentos, utilizamos as mesmas fontes para realizar um estado da arte sobre comunicação e cuidado, com recorte temporal de 2014 a 2023, nos anais dos congressos da Abrapcorp e Intercom. As palavras-chave utilizadas foram *cuidado* e *comunicação*. Identificamos duas produções. A primeira pesquisa, de 2021, intitulada *Mulheres Jornalistas na Cobertura da Pandemia: uma perspectiva pela ética do cuidado e do jornalismo para a paz*, de Priscila Romero Sanches e Nayara Kobori, ambas pesquisadoras da Universidade Estadual Paulista (UNESP), foi encontrada nos anais da Abrapcorp. A segunda, de 2023, intitulada *Comunicação Preventiva à Luz da Cultura do Cuidado: aproximações conceituais na cartilha do MEC sobre segurança no ambiente escolar*, de Juliana Vencato Oliveira, pesquisadora da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), foi localizada nos anais da Intercom.

Em um quarto movimento, ao realizar uma busca no *Google Scholar* com as palavras-chave *comunicação* e *cuidado*, no período de 2010 a 2023, encontramos cerca de 170.000 resultados. Desses, visualizamos 100 trabalhos. A maioria estava concentrada na área das ciências da saúde. Entre os temas recorrentes, que se relacionam à nossa área de interesse, destacou-se a comunicação das más notícias. Escolhemos detalhar duas pesquisas. A primeira foi selecionada devido ao grande volume de resultados na área de saúde, com o objetivo de compreender,

minimamente, como o cuidado é abordado nesta área. A segunda foi escolhida por abordar comunicação e cuidado, embora sob um viés diferente do que propomos estudar. Muitas das pesquisas encontradas na busca, do conjunto das 100 visualizadas, tratam o cuidado como uma palavra genérica, circunstancial e não conceitual.

Segundo Cecílio (2011), pesquisador do Departamento de Medicina Preventiva da Universidade Federal de São Paulo (Unifesp), na pesquisa *Apontamentos teórico-conceituais sobre processos avaliativos considerando as múltiplas dimensões da gestão do cuidado em saúde*, a gestão do cuidado em saúde pode ser entendida como o fornecimento ou a disponibilização das tecnologias de saúde, adaptadas às necessidades individuais de cada pessoa ao longo de sua vida, com o objetivo de promover seu bem-estar, segurança e autonomia, permitindo-lhe viver de maneira produtiva e feliz. Essa gestão ocorre em diversas dimensões que estão interconectadas, cada uma com suas especificidades, que podem ser exploradas para reflexão, pesquisa e intervenção. O autor propõe que a gestão do cuidado em saúde seja vista em cinco dimensões: individual, familiar, profissional, organizacional, sistêmica e societária (Figura 1).

Figura 1 – As múltiplas dimensões do cuidado em saúde



Fonte: Cecílio (2011)

Reconhecendo os diferentes contextos das dimensões do cuidado e buscando ampliar sua aplicação prática, Cecílio (2011) destaca a importância da cogestão em saúde e propõe uma abordagem que vá além dela. Ele ressalta que essa ampliação envolve entender o espaço da micropolítica não como algo a ser simplesmente conquistado e controlado por uma visão externa racionalizadora e normalizadora, mas como um território que deve ser cativante tanto para pesquisadores quanto para gestores. Esse espaço é visto como um campo fértil para a criação de possibilidades, singularidades e situações inesperadas, que desafiam a normalização.

Outra pesquisa encontrada, agora envolvendo comunicação e cuidado, é da PUCRS, intitulada *Sistemas de aplicações ubíquos na comunicação da saúde: considerações sobre práticas e procedimentos para o cuidado de si*, de Copetti (2015). A pesquisa foca em processos e práticas do cuidado de si na contemporaneidade, buscando estabelecer uma reflexão crítica sobre como as tecnologias de informação e comunicação estão influenciando esse contexto na área da saúde.

As considerações finais mostram que os sistemas ubíquos, juntamente com as ferramentas e as narrativas específicas, trazem novas perspectivas de análise para a comunicação em saúde. Embora a busca por práticas de desenvolvimento pessoal e melhoria de si não seja algo recente, o que se destaca no contexto apresentado são os processos de monitoramento, distribuição, interação e visibilidade, impulsionados pelo amplo acesso às tecnologias digitais. Esse acesso possibilita a visibilidade de dados e fluxos de informações em um contexto ubíquo, transformando a maneira como se trabalha a comunicação em saúde.

Tendo em vista os resultados encontrados e considerando nossas vivências em aulas, optamos por realizar outro movimento. Agora, olhando para o banco de dados de Teses e Dissertações da Capes e usando as palavras-chave *cultura do cuidado e comunicação*, incluindo o termo *cultura*. Essa busca resultou em um total de 187 registros, de 2010 a 2021. Os temas foram categorizados em grandes áreas do conhecimento (Quadro 5), abrangendo ciências da saúde, ciências sociais aplicadas, ciências humanas, ciências exatas e ciências agrárias.

Quadro 5 – Cultura do cuidado e comunicação no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes, de 2010 a 2021

Área do artigo	Número de trabalhos e encontrados
Ciências da Saúde	130
Ciências Sociais Aplicadas / Comunicação	23
Ciências Humanas / Educação / Administração / Direito / História / Filosofia / Teologia	29
Ciências Exatas	2
Ciências Agrárias	3

Fonte: elaborado pela autora (2024), com base no Catálogo de Teses e Dissertações da Capes

Na área de concentração em ciências sociais aplicadas, especificamente no campo da comunicação, observa-se uma lacuna no que diz respeito à abordagem da cultura do cuidado e comunicação. Embora a palavra *cuidado* seja frequentemente citada em diversos contextos nas bases de dados da Capes, notamos que sua utilização não corresponde ao enfoque específico que buscamos explorar em nossa pesquisa. Dos 23 resultados, selecionamos o artigo *Mulheres Jornalistas na Cobertura da Pandemia: uma perspectiva pela ética do cuidado e do jornalismo para a paz*, de Sanches e Kobori (2021), por entendermos que é o trabalho que mais se aproxima dos nossos estudos.

O artigo de Sanches e Kobori (2021) reflete sobre o trabalho de mulheres jornalistas durante a cobertura da pandemia da covid-19, fundamentado nos pressupostos teóricos da ética do cuidado e nas perspectivas do Jornalismo para Paz. A intenção das pesquisadoras foi analisar como as questões de gênero influenciam as práticas jornalísticas, a partir de uma moral feminista interseccional baseada no cuidado.

Na perspectiva do cuidado, as autoras abordam a ética do cuidado com base no trabalho de Kuhnen (2014), que se inspira no conceito apresentado por Gilligan (1982). A autora referenciada argumenta que existem duas perspectivas de compreensão moral: uma masculina, considerada a voz padrão da moralidade, fundamentada em noções de justiça e normas universais; e outra, feminina, ou a voz diferente, que propõe uma nova abordagem dos problemas morais, centrada na conexão e no cuidado.

Nas considerações finais, as autoras refletem sobre a aplicação prática da ética do cuidado na divulgação de informações relacionadas à pandemia, destacando o papel das mulheres na linha de frente da imprensa, reportando eventos que moldam a história. Para Sanches e Kobori (2021), a sensibilidade feminina na cobertura midiática é evidente, como mostram os resultados da pesquisa, nos quais 91,4% das participantes relataram ter se emocionado enquanto trabalhavam. Além disso, as entrevistadas na pesquisa em profundidade compartilharam experiências emocionais vivenciadas durante a cobertura da pandemia. Essa realidade evidencia como as mulheres utilizam uma racionalidade contextualizada, baseada no cuidado e na conexão com o outro (Kuhnen, 2014).

Em complemento à discussão acerca da cultura do cuidado, revisitamos um dos trabalhos encontrados no nosso segundo movimento sobre risco, crise e comunicação, que também aborda diretamente o tema da cultura do cuidado. Trata-se da dissertação intitulada *Comunicação preventiva à luz da cultura do cuidado: aproximações conceituais na cartilha do MEC sobre segurança no ambiente escolar*, de Oliveira (2024).

Para Oliveira (2024), a cultura do cuidado, essencial para promover uma sociedade mais solidária diante das crises, ganha relevância em diversos contextos, incluindo o ambiente educacional. A pesquisadora aborda a importância da comunicação preventiva, à luz da cultura do cuidado, nas organizações educacionais em cenários de riscos e crises. Inspirada na perspectiva do cuidado conforme definida por Brustolin (2006), Oliveira (2024) também utiliza a visão feminista de Gilligan (1982) e busca apoio em Tronto (2020), que refletem sobre as definições patriarcais das práticas de cuidado. Complementando, cita Hochschild (2000), que analisa os aspectos sociais envolvidos na prática do cuidado, incluindo as desigualdades de gênero, raça e classe presentes nas cadeias globais de cuidado.

Em suas considerações finais, Oliveira (2024) destaca como a comunicação preventiva, ancorada na cultura do cuidado, busca criar um ambiente possivelmente acolhedor e seguro. Também evidencia a necessidade de proporcionar às pessoas a consciência dos riscos e a capacidade de agir preventivamente, cuidando de si mesmas e dos outros. É possível evidenciar pontos em comum entre as pesquisas de Sanches e Kobori (2021) e Oliveira (2024) (Quadro 6).

Quadro 6 – Pontos em comum entre as duas pesquisas

Aspecto da pesquisa	Convergências
<b>Revisão bibliográfica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambas recorreram a Gilligan (1982)</li> <li>- Se valem da visão feminista e criticam a visão de sociedade patriarcal</li> </ul>
<b>Análise</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorrem à entrevista em profundidade</li> <li>- Escolheram recortes de crises; uma a pandemia e a outra o ambiente das escolas</li> <li>- Valorizam o que é sentimento e emoções</li> </ul>
<b>Considerações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram, a partir do cuidado, a capacidade relacional e a conexão entre indivíduos</li> </ul>

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Em seguida, a partir de outro movimento, optamos por fazer uma breve análise sobre a temática do trabalho. Recorremos, novamente, ao catálogo de Teses e Dissertações da Capes e buscamos, de 2014 a 2023, os termos *relações de trabalho* e *comunicação*, sendo encontrados 31 resultados de busca. Dos 31, observamos aqueles em que o programa de pós-graduação era de comunicação (Quadro 7).

Quadro 7 – Produção científica sobre relações de trabalho e comunicação –  
revisão de 2014 a 2023

(continua)

Programa e instituição de ensino	Título da pesquisa	Autoria	Data da publicação
Doutorado em Comunicação, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho	Neoliberalismo, relações de trabalho e efeitos de poder do discurso organizacional	Renata Calonego	2023
Mestrado em Comunicação e Culturas Midiáticas, Universidade Federal da Paraíba	Relações de trabalho e a (re)organização do movimento social cineclubista: a experiência do “movimenta cineclubista”	Rose Kelly Araujo Lima	2023

(continuação)

<b>Programa e instituição de ensino</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Autoria</b>	<b>Data da publicação</b>
Doutorado em Comunicação e Semiótica, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo	Difração negra e dissuasão racial na visibilidade mediática: um estudo de tensões raciais em contextos locais	Fábio Moreira de Oliveira	2023
Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade Federal de São Paulo	As relações de comunicação e trabalho dos profissionais do setor de tecnologia da informação e os discursos de incentivo ao trabalho excessivo	Yonara Aparecida Santana	2023
Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	As relações de comunicação e de trabalho de jovens jornalistas cearenses: um estudo sobre as dramáticas do uso de si, o ethos e a deontologia profissionais	Naina Rodrigues da Silva	2022
Doutorado em Comunicação, Universidade Federal do Rio de Janeiro	Felicidade Instrumental em Organizações Cooperativas Costarriquenhas: entre a gestão individualista e o sentido cooperativo	Isbeth Araya Jimenez	2021
Mestrado em Comunicação e Culturas Midiáticas, Universidade Federal da Paraíba	Ecossistemas comunicativos e identidades culturais: uma análise hermenêutica profunda sobre o ser jovem no semiárido paraibano	Claviano Nascimento de Souza	2021
Doutorado em Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco	Das ruas às redes: relações de produção e comunicação nos novos arranjos de trabalho do jornalista cultural	Mariana Ferreira Reis	2021

(continuação)

<b>Programa e instituição de ensino</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Autoria</b>	<b>Data da publicação</b>
Mestrado em Comunicação e Culturas Midiáticas, Universidade Federal da Paraíba	Antagonismo e protagonismo social: a violação dos direitos humanos no telejornalismo policial da Paraíba	Adriano Florencio de Lima Silva	2020
Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	A comunicação afrodiaspórica decolonial de mulheres negras brasileiras de quatro coletivos nas redes digitais	Ceres Marisa Silva dos Santos	2020
Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	O trabalho em agências de comunicação: processos produtivos e densificação da atividade no jornalismo de rabo preso com o cliente	João Augusto Moliani	2020
Mestrado profissional em jornalismo, Fiam-Faam – Centro Universitário	Os jornalistas, os relações-públicas e o trabalho na comunicação integrada: tensões, disputas e (re)definições de identidades	Nicole Morihama	2019
Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	Conglomerados midiáticos regionais: os meios de comunicação como meios de produção na territorialização do capital	Janaina Visibeli Barros	2019
Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	A comunicação no mundo do trabalho dos carregadores da CEAGESP	Jamir Osvaldo Kinoshita	2019
Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	A comunicação do 'terceiro setor' como expressão do neoliberalismo: as práticas discursivas e os sentidos do trabalho em ONGS de comunicação	Camila Acosta Camargo	2018

(conclusão)

<b>Programa e instituição de ensino</b>	<b>Título da pesquisa</b>	<b>Autoria</b>	<b>Data da publicação</b>
Mestrado em Comunicação e Linguagens, Universidade Tuiuti do Paraná	Mediatização nas relações de trabalho e as práticas de comunicação de grupos organizacionais em dispositivos móveis: o caso WhatsApp	Ana Paula Pinto de Carvalho	2017
Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT	Ricardo Gonçalves de Sales	2017
Mestrado em Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo	A evidência dos números no discurso jornalístico através das relações de comunicação e trabalho	Olivia Horta Bulla Piedade	2015
Doutorado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)	Claudia Nociolini Rebechi	2014
Mestrado em Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo	Livros demais, editores de menos! As relações de comunicação e trabalho em um grande conglomerado editorial	Luciana Felix Macedo Saad	2014

Fonte: elaborado pela autora (2024).

Diferentemente dos outros temas, observamos que a relação entre comunicação e trabalho é mais frequentemente estudada (Quadro 7). Identificamos duas pesquisas que poderiam nos auxiliar, considerando a nossa proposta. Analisamos o estudo intitulado *Relações de Comunicação e Trabalho dos*

*Profissionais do Setor de Tecnologia da Informação* (Santana, 2023), que examina as jornadas exaustivas enfrentadas por esses profissionais e os discursos que incentivam o trabalho excessivo. A hipótese é que existe um culto ao trabalho excessivo, refletindo uma prática do capitalismo contemporâneo que glorifica a intensificação do ritmo de trabalho com o objetivo de aumentar a renda. Os resultados indicam que esses discursos são estruturais e imperativos dentro do sistema capitalista, também se manifestando no setor de TI.

A segunda pesquisa, chamada *Neoliberalismo, Relações de Trabalho e Efeitos de Poder do Discurso Organizacional* (Calonego, 2023), investiga como as relações de trabalho se ajustam às mudanças sociopolíticas e econômicas e o lugar da comunicação nas organizações. O estudo analisa os efeitos do poder do discurso organizacional nas relações de trabalho e na identidade dos trabalhadores no contexto neoliberal. Identificaram-se dez efeitos de poder que moldam a subjetividade dos trabalhadores e exploraram-se as possíveis resistências, considerando que poder e resistência são processos interligados. A pesquisa defende que os discursos organizacionais perpetuam o neoliberalismo e impactam a identidade dos trabalhadores, contribuindo para uma análise crítica da comunicação organizacional.

Ambas as pesquisas compartilham um interesse em compreender como as práticas e os discursos no ambiente de trabalho refletem e reforçam sistemas de poder dominantes. Também revelam que os discursos e as práticas no ambiente de trabalho não são neutros, mas, sim, estruturados para manter e reforçar determinados sistemas de poder. A primeira pesquisa evidencia como o trabalho excessivo é incentivado e glorificado, enquanto a segunda investiga como os discursos organizacionais moldam a subjetividade dos trabalhadores. As duas oferecem uma visão crítica sobre como a comunicação e as práticas organizacionais contribuem para a perpetuação de condições laborais no contexto contemporâneo.

A partir dos movimentos do estado da arte, organizamos um conjunto de linhas para iniciar nossas tecituras. Iniciamos pelos fios condutores que interligam o bordado, ou seja, aqueles conceitos centrais, nucleares, que reforçam o entrelaçamento de diferentes campos, ampliando nossas perspectivas sobre a construção social da realidade, lugar, não-lugar e entre-lugar.

### 1.3 OUTRAS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Do campo das ciências sociais, as ideias de Berger e Luckmann (2020) sobre a construção social da realidade e do campo da Antropologia, as proposições de Augé (1994) sobre o lugar e o não-lugar, apoiadas por Castrogiovanni (2009), que propõe o conceito de entre-lugar, são explicitadas pelo caráter conectivo. São os nós que unem nossa tecitura. A construção social da realidade, conforme discutida por Berger e Luckmann (2020), oferece uma compreensão de como as percepções e as interpretações do mundo são geradas e sustentadas por meio das interações sociais.

A construção social da realidade (Berger; Luckmann, 2020) nos conduz a uma interpretação da sociologia do conhecimento, estimulando a reflexão sobre como o ser humano constrói o seu próprio entendimento da realidade, levando em conta as relações entre o pensamento humano e o contexto social dentro do qual ele vive. Para os autores, a realidade da qual temos consciência e o conhecimento que temos dela são como produtos da sociedade. A realidade, compreendida como fenômenos que existem fora da nossa vontade, é, na verdade, formada por uma combinação de fatores sociais oriundos da ação humana. A abordagem complementar enfatiza a dialética entre o indivíduo e a sociedade: o ser humano cria a realidade social ao mesmo tempo em que é impactado por ela.

Por sua vez, o conceito de lugar e não-lugar de Augé (1994) propõe que os espaços não são apenas locais físicos, mas também construções sociais, tecidas a partir das relações históricas e identitárias. O entre-lugar, como discutido por Castrogiovanni (2009), representa um espaço intermediário que adquire significado simbólico a partir das experiências e das vivências dos indivíduos.

Augé (1994) parte da reflexão sobre as transformações sociais e culturais nas sociedades contemporâneas, caracterizadas pela globalização, tecnologia etc. A ideia de lugar se aproxima dos entendimentos da geografia humanista em que o lugar é o ambiente do cotidiano vivido, que carrega memória e afetividade. O lugar está relacionado a espaços antropológicos com descrições identitárias e históricas. Em contraste, os não-lugares são espaços não identitários nos quais os sujeitos não conseguem estabelecer conexões relacionais. Assim, “se um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico, um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico definirá um não-lugar” (Augé, 1994, p. 73).

Já a perspectiva de espaço de Certeau (1998) nos permite compreender o espaço como sendo a prática do lugar, ou seja, como os indivíduos o moldam por meio de suas ocupações, apropriações e vivências. Os sujeitos, em seus trajetos diários, conferem significado ao lugar por meio de suas intervenções, tanto físicas quanto cognitivas, nesses arranjos espaciais. Dessa forma, segundo o autor, “a rua geometricamente definida pelo urbanismo é transformada em espaço pelos pedestres” (Certeau, 1998, p. 202).

Enquanto a construção social da realidade destaca como os indivíduos criam e são moldados pela realidade social, o conceito de lugar e não-lugar aprofunda a compreensão dos espaços nos quais essas relações sociais se manifestam. O que Certeau (1998) agrega a essa análise é a noção de que os sujeitos não são apenas receptores passivos desses espaços, mas atuam ativamente na sua construção, transformando o lugar físico — com todas as suas características históricas e identitárias — em um espaço vivo e dinâmico. Assim, a dinâmica de interação entre as pessoas e seus ambientes não se limita à simples adaptação a um espaço já existente, mas envolve um processo constante de transformação e ressignificação.

O processo de construção da realidade e a recriação da existência individual se refletem na forma como os indivíduos se apropriam e atribuem significados aos espaços que habitam. De acordo com Certeau (1998), são os passos das pessoas que moldam os espaços e os transformam em lugares, inserindo camadas simbólicas que criam uma rede de significados compartilhados. Esses significados alteram a maneira como os indivíduos utilizam os lugares. Assim, ao caminhar, o sujeito se apropria do espaço da mesma forma que um locutor se apropria da língua, e essa prática implica em relações entre os indivíduos, organizadas por contratos pragmáticos, mesmo que implícitos. Como afirma, “[...] o caminhante transforma em outra coisa cada significante espacial” (Certeau, 1998, p. 178).

Ao compreender a construção social da realidade e o entrelaçar de espaços para lugar ou não-lugar, surge uma camada adicional que se encontra na ideia de entre-lugar. Para Castrogiovanni (2009), o entre-lugar, desenvolvido no contexto do turismo, refere-se a um espaço intermediário, que não é completamente um não-lugar nem totalmente um lugar antropológico. O não-lugar, segundo o autor, é um espaço desprovido de identidade ou significado cultural, enquanto o lugar antropológico é aquele impregnado de história e de experiências compartilhadas. O entre-lugar, portanto, configura-se como um espaço de transição: ainda não totalmente

reconhecido como um lugar, mas que já não é mais um não-lugar. Esse conceito possibilita uma reflexão sobre os espaços que, embora não estejam completamente definidos, desempenham um lugar nas relações sociais, oferecendo uma perspectiva mais fluida e dinâmica sobre como os espaços podem ser construídos e ressignificados.

O entre-lugar não se limita a um espaço geográfico neutro, mas adquire uma densidade representativa, resultante da interação entre o sujeito visitante e o espaço. O entre-lugar transcende a ideia de um simples espaço físico, tornando-se um elemento constitutivo que se forma a partir da experiência subjetiva do visitante (Castrogiovanni, 2009).

Após sustentarmos os fios do nosso tecido e definirmos o conjunto de linhas para iniciar o bordado, na próxima seção, começaremos o processo de tecer, ou seja, desenharemos no tecido. Cada entretela, ou tema abordado, assume um lugar na pesquisa, que resultou em nosso marco teórico. O primeiro desenho diz respeito às relações de trabalho, seguido pelos demais desenhos: riscos e crises bordados com pontos de incerteza, cuidado bordado com esperança, e a comunicação, o coração da tecitura. Essas partes de reflexão e análise darão forma e complexidade ao conjunto do nosso estudo, permitindo que, na análise, possamos unir as diferentes partes que nos propomos a tecer, por meio da costura.

## 2 PRIMEIRO DESENHO DA TECITURA – O TRABALHO E SUAS RELAÇÕES

Neste capítulo, tecemos diferentes perspectivas teóricas que nos ajudam a compreender o trabalho e as relações estabelecidas em decorrência dele. Entre os autores apresentados, De Masi (2022) sustenta que a evolução humana e o desenvolvimento do trabalho estiveram sempre interligados. Em outra camada, Han (2017) descreve a sociedade contemporânea como uma sociedade do desempenho, expressão que analisa os desafios atuais em diálogo com questões históricas. Também abordamos as divisões de trabalho e o trabalho análogo à escravidão, refletindo sobre as implicações dessas formas de exploração no contexto contemporâneo.

### 2.1 POSSÍVEIS CONTEXTUALIZAÇÕES SOBRE O TRABALHO

Na linguagem cotidiana, a palavra *trabalho* assume diversos significados. Aparentando simplicidade em sua aplicação cotidiana, sua etimologia revela complexidade e variações. Muitas vezes, o termo é carregado de emoções, remetendo à dor, tortura e fadiga. Segundo Albornoz (1986), em grego, a palavra mais próxima de trabalho era *pónos*, que significava pena e cansaço. Em latim, há a distinção entre *laborare*, relacionado à ação do labor, e *operare*, associado a *opus*, ou obra. No francês, coexistem *travailler* e *oeuvrer*, enquanto *tachê* expressa o significado de tarefa. Semelhantemente, encontram-se *laborare* e *operare* em italiano, e *trabajar* e *obrar* em espanhol. Já no inglês, *work* remete tanto à criação ativa de algo quanto ao esforço e ao cansaço que acompanham essa atividade.

Buscando compreender essa pluralidade, Arendt (2008) categoriza as atividades humanas em três tipos: labor, trabalho e ação. O *labor* refere-se às atividades ligadas à sobrevivência e à subsistência, conectando-se à animalidade e à existência individual; sua essência é a própria continuidade da vida. O trabalho, por sua vez, cria um mundo artificial de objetos, construindo um ambiente composto por coisas que se diferenciam do mundo natural. Já a ação é a única atividade que ocorre diretamente entre os seres humanos, sem a mediação de objetos ou matéria. Com base nas reflexões de Arendt (2008), Nunes (2005) argumenta que a ação só é possível na condição da pluralidade, o que a distingue do labor e do trabalho, pois é a atividade que institui a liberdade.

A compreensão do trabalho remonta à antiguidade, quando as tarefas cotidianas e pesadas eram delegadas a metecos e escravizados. Os metecos, estrangeiros livres residentes nas cidades gregas, enfrentavam restrições políticas, mas tinham acesso à educação e à cultura. Já os escravizados ocupavam setores como os de têxteis e metalurgia, conforme aponta De Masi (1999). Nesse cenário, os cidadãos gregos concentravam-se em atividades intelectuais, como a política e a poesia.

Na Grécia do período clássico, em geral, apenas quatro em cada dez pessoas eram cidadãos de pleno direito, que se dedicavam à política, à ginástica e à poesia, e que, materialmente, viviam à custa dos outros seis a quem eram relegadas todas as atividades de natureza material e de serviço (De Masi, 1999, p. 19).

Tanto na vida urbana quanto na rural da Grécia Antiga, o trabalho dos escravizados desempenhava um lugar central na economia e no cotidiano, sendo tratados como instrumentos a serviço dos cidadãos, sem qualquer direito próprio. Essa estrutura reforçava uma divisão que colocava a esfera pública como o espaço da ação coletiva, reservando à família o trabalho de subsistência. Enquanto os cidadãos usufruíam da liberdade para se dedicar à política, ao lazer e à filosofia, os escravizados e os artesãos permaneciam excluídos dessas esferas, restringindo-se às tarefas que garantiam a manutenção das condições de vida de seus senhores (Arendt, 2008).

Apesar de sua força física, os escravizados eram socialmente invisíveis, desprovidos de identidade e propriedades pessoais. Para os gregos, a escravização era entendida como um fato natural. Assim, pessoas capturadas em guerras, condenadas por crimes ou obrigadas a pagar dívidas, sem qualquer autonomia, eram transformadas em instrumentos de trabalho, podendo ser adquiridas, trocadas ou até eliminadas conforme a conveniência de seus senhores (De Masi, 2022). No mundo grego antigo, a escravização era percebida como um meio de liberar os cidadãos das tarefas domésticas e laborais, permitindo-lhes desfrutar do ócio e se dedicar a atividades entre seus iguais, principalmente na esfera política (Nunes, 2005).

Essa divisão reflete a hierarquia social da época, em que o trabalho sustentava as condições de vida dos cidadãos livres. A sociologia do trabalho, segundo Bava Jr. (1990), analisa o trabalho como a força humana utilizada para atender às necessidades coletivas, abrangendo desde a gestão hierárquica nas empresas até os direitos conquistados pelos trabalhadores ao longo do tempo.

Entre os sociólogos que buscavam compreender o trabalho, Durkheim (1995) observava que as interações entre empregadores e empregados, assim como as dinâmicas entre diferentes indústrias e o público, exigiam atenção e regulamentação. Sem essa regulamentação, conflitos e desordem poderiam aumentar, comprometendo a coesão social (Durkheim, 1995). Essa necessidade de regulamentação reforça a ideia de que a ordem social é, em grande parte, uma construção coletiva.

Essa dinâmica entre indivíduos e sociedade, conforme abordada por Durkheim (1995), se alinha à perspectiva de Berger e Luckmann (2020), que destacam a construção coletiva da realidade social. Enquanto Durkheim (1995) enfatiza a necessidade de regulamentação para manter a coesão social, Berger e Luckmann (2020) argumentam que, no processo de interação social, os seres humanos constroem uma realidade compartilhada, que não é apenas moldada por limites naturais, mas também pelas relações entre os indivíduos.

Nesse contexto de construção social e regulamentação, a organização do trabalho e da ordem social ao longo da história também se reflete nas práticas disciplinares, que, segundo Foucault (1999), foram desenvolvidas para influenciar instituições sociais como escolas, hospitais, exércitos e prisões. Essas práticas têm o objetivo de normalizar e padronizar comportamentos, criando normas e padrões aos quais os indivíduos devem se adaptar. Na sociedade disciplinar descrita por Foucault (1999), o poder se exerce por meio de sistemas de controle e confinamento, regulando as ações dos indivíduos e reforçando uma ordem social que se sustenta na vigilância e no ajuste contínuo das atividades, incluindo o trabalho.

A disciplina “fabrica” indivíduos; ela é a técnica de um poder que toma os indivíduos ao mesmo tempo como objetos e como instrumentos de seu exercício [...]. O sucesso do poder disciplinar se deve sem dúvida ao uso de instrumentos simples: o olhar hierárquico, a sanção normalizadora e sua combinação num procedimento que lhe é específico, o exame (Foucault, 1999, p. 143).

Para compreender as diferentes perspectivas das relações sociais no contexto do trabalho, consideramos necessário observar alguns recortes históricos. Sob o olhar da religião, por exemplo, a narrativa bíblica do Livro de Gênesis descreve a criação do mundo por Deus, iniciada com a separação da luz das trevas, seguida por seis dias de trabalho até a criação do ser humano, a quem é atribuída a tarefa de dominar a terra. No sétimo dia, Deus considera a obra realizada e descansa, abençoando o dia.

De Masi (2022) observa que essa visão pode ser interpretada como uma valorização estética do trabalho, em que a motivação divina se relaciona não apenas com a ordem e a funcionalidade do mundo, mas também com a apreciação da beleza e da estética.

Essa organização reflete um princípio estético que se conecta com a proposição de Marx (2004), que distingue o trabalho humano do trabalho animal. Enquanto os animais produzem estritamente para suas necessidades, o ser humano possui a capacidade de criar segundo padrões de beleza, ajustando seu trabalho a diferentes estilos e formas. Marx (2004) argumenta que, ao contrário do trabalho animal, que é impulsionado pela necessidade imediata de sobrevivência, o trabalho humano permite a criação de produtos que vão além da simples utilidade, considerando aspectos de estética e expressão.

A narrativa bíblica também apresenta aspectos negativos, conforme menciona De Masi (2022). Além da criação do mundo e do homem, há o episódio em que a mulher é criada e ambos escolhem a árvore do conhecimento, em detrimento da árvore da imortalidade, resultando no pecado original. Essa escolha leva Deus a declarar que o homem deverá ganhar o pão com esforço, introduzindo o cansaço como um componente intrínseco ao trabalho, enquanto à mulher é imposto o sofrimento no parto. De Masi (2022) destaca que as palavras trabalho e parto compartilham a mesma raiz etimológica em francês, *travail*, refletindo a conexão entre dor e esforço, sugerindo que, desde os primeiros momentos da existência humana, o trabalho está associado a um fardo que envolve sofrimento físico e emocional.

No contexto em que tanto a religião quanto o trabalho sempre foram parte da existência humana, a religião pode desempenhar um papel na manutenção da coesão social, conforme Durkheim (1995), ao unir os indivíduos em torno de valores e normas comuns. Com a intensificação da divisão do trabalho, a religião emerge como uma fonte de pertencimento e identidade, moldando a ética do trabalho e promovendo a ideia de que este é um dever social e moral. Assim, as pessoas estabelecem relações com base em semelhanças e preocupações compartilhadas, buscando equilibrar seus interesses individuais e coletivos. Para Durkheim (1995), essa dinâmica contribuiria para a formação de um corpo de regras morais que orientam as interações sociais e o comportamento individual, promovendo a unidade e a integração da sociedade.

Essa compreensão do trabalho e de sua relação com a religião também se reflete em outros momentos históricos, como na encíclica *Rerum Novarum* do Papa Leão XIII, que vê o trabalho como um meio de redenção, destacando seu valor tanto

doloroso quanto inevitável. A encíclica chama atenção para as experiências do camponês, do artesão e do operário, oferecendo uma análise sobre o lugar do trabalho na vida dos indivíduos e na sociedade. Tanto Durkheim (1995) quanto a encíclica reconhecem o trabalho como um fator que influencia a coesão social e a identidade dos indivíduos, situando-o em um contexto ético e moral que vai além da mera atividade produtiva (De Masi, 2022).

Após a publicação da encíclica *Rerum Novarum*, Weber (2004a) apresentou o ensaio *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*, no qual argumenta que a ética protestante transforma a concepção do trabalho, não mais visto apenas como uma necessidade econômica, mas como uma vocação ou chamado, inserido em um compromisso maior com a produtividade e a eficiência. Essa perspectiva contrasta com a visão religiosa tradicional, que frequentemente valoriza a caridade e a contemplação em detrimento da busca pela riqueza (De Masi, 2022). Assim, enquanto a encíclica destaca o trabalho como um meio de redenção e um valor moral que une os indivíduos, Weber (2004a) sugere que a ética protestante confere ao trabalho uma dignidade que se alinha com a ascensão do capitalismo, implicando que o desempenho no trabalho reflete a fé e o destino espiritual do indivíduo.

Weber (2004a) analisa a relação entre o ascetismo protestante e as práticas econômicas, observando que cidades prósperas, empresas de sucesso e trabalhadores dedicados eram predominantemente protestantes. Esse padrão também se reflete entre estudantes de instituições técnicas e científicas, majoritariamente de origem protestante, voltados para carreiras comerciais ou industriais. O autor (2004) descreve a evolução da sociedade ocidental, que passou de um governo baseado em costumes tribais e religiosos para uma organização secular voltada para a obtenção de lucro. Além disso, aponta os efeitos dessa mudança nos indivíduos, sugerindo uma desumanização, em que as pessoas se tornam comparáveis a engrenagens de uma máquina de produção.

Anos após a publicação da *Rerum Novarum*, João Paulo II promoveu um novo movimento dentro da Igreja, abordando as mudanças no cenário econômico, como a introdução do capital e o trabalho assalariado, que priorizavam a eficiência e o lucro. Essas transformações evidenciaram a concentração de riqueza e acentuaram a divisão social entre ricos e pobres, intensificando o conflito entre capital e trabalho e reformulando as concepções sobre economia e propriedade. Nesse contexto, os

proletários, ao reconhecerem sua força, se preparavam para a luta de classes (De Masi, 2022).

Sobre as lutas de classes, Marx (2013) argumenta que as condições materiais de vida determinam a organização social e as transformações nos meios de produção, com ferramentas e máquinas provocando mudanças socioeconômicas. Sua abordagem, o materialismo histórico, explica a transição do feudalismo para o capitalismo. No sistema feudal, os nobres eram proprietários das terras e controlavam a produção agrícola, enquanto a emergência das máquinas deu origem à burguesia, nova classe proprietária. Marx (2013) identificou cinco épocas históricas, analisando a sociedade sob o ponto de vista do trabalho, e como essas transformações impactaram as relações sociais e a estrutura de poder (Quadro 8).

Quadro 8 – Organização social de acordo com as relações laborais

<b>Período da História</b>	<b>Propriedade e Controle</b>	<b>Elite Social</b>	<b>População Majoritária</b>
Começo da História Humana	Controle coletivo	–	Escravidados
Mundo Antigo	Controle dos meios de produção	Elite aristocrática	Camponeses (agricultores e trabalhadores agrícolas com poucos direitos)
Feudalismo	Controle dos meios de produção	Elite aristocrática	Camponeses (agricultores e trabalhadores agrícolas com poucos direitos)
Capitalismo	Controle dos meios de produção	Burguesia	Proletariado (trabalhadores que não possuem os meios de produção)
Fim da História	Propriedade e controle coletivo	–	Sociedade sem classes (comunismo: ditadura do proletariado, conflito de classes resolvido, meios de produção de propriedade comum)

Fonte: Thorpe *et al.* (2016), interpretando Marx (2013) e elaborado pela autora (2024)

A história das sociedades pode ser compreendida a partir das lutas de classes. No contexto do feudalismo, essa dinâmica era marcada pela divisão entre nobres e aristocratas, de um lado, e camponeses e servos, de outro. Com a ascensão da

sociedade industrial moderna, emergiu uma nova configuração de classes: uma burguesia composta pelos capitalistas, detentores dos meios de produção, e uma classe proletária, cuja força de trabalho era explorada nas indústrias em crescimento (Marx, 2013). Essa transformação, segundo Marx (2013), foi fundamental para o desenvolvimento do capitalismo e as contradições que o sustentam.

As transformações da sociedade, do feudalismo para a era industrial, envolvem não apenas questões econômicas, mas também sociais e morais. Durkheim (1995) aponta que a industrialização trouxe desafios que exigem regulamentação, a qual deve ser fundamentada em normas morais coletivas que promovam a solidariedade e a justiça social. Ele destaca a importância das instituições sociais, como sindicatos e órgãos governamentais, para proteger os direitos dos trabalhadores e garantir um ambiente de trabalho justo. Para Durkheim (1995), cada profissão deve ser regida por um conjunto de regras que estabeleça a carga de trabalho, a remuneração justa e os deveres dos funcionários em relação à comunidade, assegurando o equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos.

Esse processo de transformação também é abordado por Smith (1996), que teorizou a divisão do trabalho. Segundo ele, o trabalho não é exclusivo de uma indústria, mas se segmenta em vários setores, muitos dos quais são compostos por ofícios especializados. A introdução dessa divisão resulta em um aumento proporcional das forças produtivas e, à medida que as sociedades se tornam mais desenvolvidas, a diferenciação das ocupações cresce. Assim, atividades que antes eram realizadas por uma única pessoa, em sociedades primitivas, passam a ser executadas por várias em sociedades mais avançadas.

De Masi (2022), ao analisar Smith (1996), sugere que a divisão do trabalho em setores e tarefas pode promover o progresso, aumentar a produtividade e aprimorar tanto a qualificação dos trabalhadores quanto dos gestores. Essa eficiência, segundo essa análise, ocorreria por três motivos principais: o trabalhador se especializaria ao concentrar-se em uma única etapa — como, por exemplo, fabricar apenas as cabeças de alfinetes; o tempo perdido entre diferentes operações seria reduzido; e o uso de máquinas ajudaria a aliviar o esforço físico, diminuindo o cansaço e aumentando a eficiência. Nesse contexto, Smith (1996) parece sugerir que a riqueza das nações dependeria mais do trabalho interdependente e organizado do que da terra ou do trabalho isolado.

A indústria moderna se caracteriza pelo uso crescente de mecanismos poderosos, grandes concentrações de força e capital, além de uma extrema divisão do trabalho. Essa divisão, que se consolida como uma das bases fundamentais da ordem social, é incentivada pela especialização dos indivíduos, mas também levanta a preocupação de que essa especialização possa se tornar excessiva. Embora a sociedade encoraje os indivíduos a se especializarem para aumentar a eficiência, existe um contraponto que defende que todos deveriam compartilhar de um ideal comum. Esse equilíbrio entre especialização e ideal coletivo ainda exerce considerável influência nas dinâmicas sociais, evidenciando a tensão entre a busca por eficiência e a manutenção da coesão social (Durkheim, 1995).

As transformações sociais provocadas ao longo do tempo, especialmente pela modernização, podem envolver uma substituição dos valores tradicionais por uma estrutura cada vez mais orientada pela racionalidade, o que impacta a cultura e a organização social. A ênfase na eficiência e na produtividade, características da sociedade industrial, contribui para a fragmentação dos laços sociais e a alienação dos indivíduos. Nesse sentido, as relações humanas podem se tornar mediadas por processos burocráticos, que, apesar de buscarem organização e racionalização, podem negligenciar aspectos emocionais e sociais, resultando na desumanização do indivíduo (Weber, 2004a).

Em contraponto a este cenário, há pensadores como Owen (2021), um reformista social e um dos precursores do cooperativismo, que sugerem soluções para os problemas do trabalho em um contexto de crescente desumanização. Owen (2021) acreditava que a busca pela felicidade era um motor central das ações humanas. Em sua visão, o trabalho no sistema capitalista, muitas vezes opressor e alienante, poderia ser transformado em um meio de desenvolvimento pessoal e social. Para ele, o trabalho deveria contribuir para o bem-estar dos trabalhadores e não ser uma fonte de sofrimento ou exploração.

Owen (2021) também defendia que a educação do trabalhador começasse desde cedo, abrangendo não apenas a formação profissional, mas também a apreciação das artes e o desenvolvimento do intelecto. Ele acreditava que a educação integral poderia transformar a relação dos trabalhadores com o trabalho, proporcionando uma visão mais ampla da sua função na sociedade. Também mencionava que o homem pode gradualmente ser treinado para viver em qualquer parte do mundo sem pobreza, sem crime e sem punição.

A sugestão é um modelo cooperativo para as empresas, no qual as jornadas de trabalho não comprometam o usufruto do tempo livre, incentivando a convivência social e o lazer. Isso demanda a redefinição do conceito de trabalho, sugerindo que este só seria digno para os seres humanos se fosse desvinculado de um sistema que explorava os trabalhadores por meio de salários baixos, jornadas exaustivas e condições de trabalho insalubres. Para Owen (2021), a dignidade do trabalho deveria ser garantida pela justiça social e pelo respeito ao bem-estar dos trabalhadores.

Nesse contexto, De Masi (2022) destaca que a recuperação das condições dos trabalhadores e o despertar de sua esperança dependiam da oferta de uma perspectiva de autogoverno e liberdade, fundamentais para o processo de mudança.

O termo cooperativismo (Ide, 2005), frequentemente utilizado no singular, pode dar a impressão de um conceito único, mas, na realidade, abrange uma variedade de formas e práticas, como cooperativas de transporte, serviços de limpeza e metalúrgicas. Essas formas refletem a tentativa de construir um modelo de organização que prioriza a autonomia dos trabalhadores e a justiça social. Além disso, o sufixo *-ismo*, associado ao termo, amplia suas conotações, relacionando-o não apenas ao aspecto organizacional, mas também a doutrinas econômicas e sociais, como o socialismo utópico, que visam à transformação das condições de vida e trabalho dos indivíduos (Ide, 2005).

Essas discussões destacam como as estruturas sociais e econômicas moldaram as relações de trabalho ao longo da história, construindo uma visão ampliada que conecta o passado às reflexões contemporâneas. Assim, ao considerarmos o cenário contemporâneo, podemos seguir a tecitura analisando como os sistemas de trabalho continuam se transformando, especialmente sob as dinâmicas impostas pela globalização e pela transição para uma sociedade de desempenho.

## 2.2 TECITURAS DE UMA SOCIEDADE DE DESEMPENHO

A humanidade parece ter recorrido à divisão do trabalho ao longo da história com o objetivo de atender de forma mais eficiente às suas necessidades, especialmente dos grupos de poder (Bava Jr., 1990). O autor destaca a centralidade do termo *força de trabalho*, oriundo da economia política, para compreender as dinâmicas de trabalho nas sociedades. Neste contexto, buscamos compreender a

transição de uma sociedade disciplinar (Foucault, 1999) para uma sociedade de controle (Han, 2017), refletindo sobre o trabalho análogo à escravidão em uma sociedade de risco.

Um tema questionado na história econômica é a possibilidade de estarmos vivendo uma nova Divisão Internacional do Trabalho (DIT), que permita o surgimento de países intermediários e quebre a antiga dinâmica entre centro e periferia. Esse debate é importante para a formulação de políticas econômicas, pois, se a DIT se transformou, seria viável implementar estratégias que colocassem um país em uma posição mais vantajosa no comércio global, promovendo melhorias por meio do aumento de parcerias comerciais e assegurando um balanço de pagamentos positivo (Cosenza, 2015).

Pochmann (2001) é um dos estudiosos que reflete sobre essa questão, indicando que as dimensões atuais da Divisão Internacional do Trabalho decorrem das transformações do capitalismo, especialmente no século XX. Para o autor, o movimento de capitais e da força de trabalho não promove igualdade entre as nações, evidenciando que, no contexto de desestruturação do mercado de trabalho, há uma intensificação de altas taxas de desemprego, uma diminuição da participação do emprego assalariado no total da ocupação e o aumento de postos de trabalho precários.

O Brasil ainda tem muito a avançar em relação ao tema do trabalho, como aponta Pochmann (2001), ao afirmar que o país não consegue implementar políticas públicas para enfrentar adequadamente as novas questões relacionadas ao desemprego. O autor destaca a ausência de um serviço público nacional de apoio ao emprego, evidenciando a falta de programas voltados para o acolhimento dos desempregados e a necessidade de estabelecer um sistema democrático de relações de trabalho, o que poderia fortalecer os esforços para combater a precarização laboral.

Bilhões de pessoas ao redor do mundo dependem do trabalho para sua sobrevivência, enfrentando uma crescente precarização e instabilidade no mercado, além da escassez de oportunidades (Antunes, 2009). O aumento do número de trabalhadores ocorre dentro de uma estrutura econômica desigual, enquanto a lógica destrutiva do capital provoca desemprego em massa e dá origem a novas formas de exploração precarizada e digitalizada. Esse cenário agrava as condições dos trabalhadores, pois a oferta excessiva de trabalho resulta na queda dos níveis de remuneração.

As relações de trabalho no Brasil ainda estão fortemente subordinadas às leis trabalhistas e sociais implementadas na década de 1930 e ao funcionamento do mercado de trabalho, caracterizado por um excedente estrutural de mão de obra e alta rotatividade ocupacional, conforme aponta Pochmann (2001). O autor ressalta a ausência de um sistema democrático nas relações de trabalho, que deveria incluir contratação coletiva, liberdade sindical e presença de organizações operárias nos locais de trabalho. Essa lacuna contribui para a persistência de formas autoritárias de gestão, frequentemente desvinculadas do compromisso com a qualidade e a quantidade dos empregos gerados. Além disso, quanto mais fragmentado e descentralizado for o sistema de negociações coletivas, maior será a dificuldade em garantir que os benefícios do crescimento econômico sejam adequadamente distribuídos.

O trabalho possui uma dualidade que pode tanto emancipar quanto alienar os indivíduos, tornando-se uma experiência que pode humanizar ou subjugar. O desafio, de acordo com Antunes (2009) está em conferir ao trabalho um sentido autoconstrutivo, enquanto se busca também atribuir significado às vivências fora do ambiente laboral. Essa dualidade sugere que o trabalho não deve ser encarado apenas como um meio de sobrevivência, mas, sim, como um espaço que potencializa a realização pessoal e coletiva.

Essa transição para uma sociedade de desempenho (Han, 2017) reflete uma mudança profunda nas dinâmicas de trabalho e nas expectativas sociais. A lógica do desempenho, ao se intensificar, vai além da produtividade econômica, afetando diretamente o campo emocional e psíquico dos indivíduos. O trabalho, que antes estava imerso em uma estrutura rígida e disciplinadora, passa a se caracterizar por uma constante busca de superação, que é tanto uma necessidade individual quanto uma exigência imposta socialmente. Nesse contexto, o conceito de produtividade se expande para as esferas pessoais, nas quais o indivíduo se vê compelido a otimizar sua própria performance constantemente (Han, 2017).

Aparentemente temos tudo; só nos falta o essencial, a saber, o mundo. O mundo perdeu sua alma e sua fala. O alarido da comunicação sufoca o silêncio. A proliferação da massificação das coisas expulsa o vazio. As coisas super povoam céu e terra. Esse universo-mercadoria não é mais apropriado para morar. [...] Já é tempo de rompermos com essa casa mercantil. Já é hora de transformar essa casa mercantil novamente em uma moradia, numa casa de festas, onde valha mesmo a pena viver (Han, 2017, p. 128).

Na sociedade do desempenho, o cansaço, segundo Han (2017), é um fenômeno solitário, vivido de forma individual e isolada, em que os indivíduos, em busca constante de produtividade, se esgotam sem alcançar uma sensação de realização plena. De Masi (2000) também reflete sobre essa questão, destacando a importância de uma sociedade que valorize o tempo livre e a expressão criativa, propondo a superação das funções repetitivas e mecanizadas que definem o trabalho tradicional. Ele observa que o declínio das ideologias e das instituições culturais tradicionais está intimamente ligado a essa transformação, sugerindo que viver plenamente implica investir na criatividade, uma habilidade que exige esforço e que é essencialmente humana.

Há uma tendência crescente a nos tornarmos semelhantes a máquinas devido à habitualidade com funções automáticas e repetitivas, o que reduz nossa capacidade de vivenciar atividades que realmente nos dignifiquem. De acordo com De Masi (2000), é necessário cultivar atividades criativas que permitam um resgate do nosso potencial humano. No contexto da Grécia Antiga, o ócio era associado ao esforço físico e excluía práticas como o esporte, enquanto atividades relacionadas à política, ao estudo, à poesia e à filosofia eram vistas como ócios dignos, conectados a capacidades intelectuais elevadas. Essa distinção demonstra a necessidade de redescobrir a valorização do tempo livre, permitindo que os indivíduos possam explorar suas potencialidades de forma mais plena. O conceito de ócio criativo, proposto por De Masi (2000), sugere que, ao investir nesse tipo de ócio, podemos recuperar a dignidade e a criatividade humanas, resistindo ao modelo mecanicista e produtivista.

Na constante dialogia entre ordem e desordem, elementos aparentemente opostos podem se complementar. Enquanto termos como *ócio criativo* e *fuga da sociedade do controle* (Han, 2017) sugerem um ideal de vida mais equilibrada, a realidade mostra que essas alternativas nem sempre são viáveis. Trabalhadores motivados predominantemente por incentivos econômicos necessitam de um controle rigoroso para cumprir suas funções. Embora o salário seja tradicionalmente considerado uma compensação justa pela contribuição dos trabalhadores, essa dinâmica estrutural, muitas vezes, negligencia os aspectos psíquicos envolvidos no processo de trabalho. É o que indica Enriquez (1995).

A lógica se reflete na famosa afirmação de Ford, que defendia que os operários não eram pagos para pensar, mas para se conformar à máquina e à lógica

organizacional. Um modelo de trabalho subordina o indivíduo ao processo produtivo, diminuindo sua autonomia e humanidade, e perpetuando uma relação alienante entre o trabalhador e o seu trabalho. A busca por alternativas que promovam uma experiência mais digna e criativa no ambiente de trabalho continua a ser um desafio diante das estruturas econômicas e sociais que ainda predominam nas relações laborais (De Masi, 2022). Diante dessas considerações, apresentamos (Quadro 9), uma sistematização sobre o trabalho.

Quadro 9 – Possíveis tecituras sobre o trabalho no mundo

<b>Aspecto da pesquisa</b>	<b>Possíveis sentidos</b>
<b>Dualidade do trabalho</b>	O trabalho está associado não apenas à dor e à fadiga, mas também à criação e à liberdade.
<b>Escravidão e desumanização</b>	A escravidão desumanizou os indivíduos submetidos a essa condição, destacando a importância de regulamentação nas relações de trabalho para criar uma realidade social mais justa.
<b>Transição do feudalismo para a era industrial</b>	A transição para a era industrial transformou a estrutura social e as relações laborais, destacando a necessidade de novas normas para garantir solidariedade e justiça social, ao mesmo tempo que promovem o potencial emancipador do trabalho.
<b>Produtividade e cansaço</b>	A busca incessante por produtividade na sociedade contemporânea leva os indivíduos a um ciclo de exaustão e isolamento, mas também oferece oportunidades para inovação e desenvolvimento pessoal, mostrando como a pressão para manter-se ativo pode transformar o trabalho em uma experiência de cansaço ou realização.

Fonte: a autora (2025), interpretando Weber (2004a), De Masi (2000, 2022), Han (2017) e Antunes (2009)

A partir dos autores acionados para aprofundar a compreensão sobre as relações de trabalho, foi possível compreender as transformações nas relações de trabalho e seus efeitos nas dinâmicas sociais e econômicas ao longo do tempo. Entretanto há alguns aspectos que, pela sua gravidade, exigem um olhar mais apurado do que a visão panorâmica acerca das relações de trabalho. Um ponto que

exige atenção é a ocorrência do trabalho análogo à escravidão, suas manifestações e as implicações éticas.

### 2.3 FENDAS NO TECIDO – REFLEXÕES SOBRE O TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) proibiu a escravização no artigo 4º e expressou oposição a práticas de crueldade e tortura no artigo 5º. Além disso, ao ratificar convenções internacionais como a Convenção 105 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Brasil reforçou seu compromisso em erradicar o trabalho forçado ou compulsório, buscando proteger os direitos fundamentais dos trabalhadores (Senado Federal, 1965). Neste mesmo sentido, a OIT (2023) trabalha com a noção de trabalho decente, que significa promover oportunidades para que homens e mulheres obtenham um trabalho produtivo e de qualidade, em condições de liberdade, equidade, segurança e dignidade humanas.

O trabalho decente é uma noção central para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) definidos pelas Nações Unidas, especialmente o ODS 8, que visa promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, além de assegurar emprego pleno, produtivo e trabalho decente para todas e todos (OIT, 2023).

Mesmo com a abolição da escravidão em 1888, Silva e Silva (2020) revelam que a primeira denúncia de trabalho escravo contemporâneo no Brasil ocorreu em 1970. Esse relato foi publicado no documento intitulado *Escravidão e Feudalismo no Norte de Mato Grosso*, elaborado pelo Bispo Dom Pedro Casaldáliga e referenciado em estudos da Comissão Pastoral da Terra. O documento detalha casos de trabalhadores rurais, predominantemente imigrantes, sendo explorados em atividades de desmatamento para a criação de pastos em fazendas na região de São Félix do Araguaia.

Rocha e Brandão (2013) apontam que o trabalho em condições análogas à escravidão afeta principalmente o meio rural, abrangendo atividades como pecuária, produção de carvão, extração de látex e madeira, e cultivo de cana-de-açúcar. A natureza oculta desse trabalho e a dificuldade de acesso às áreas de exploração tornam desafiador estimar o número de pessoas afetadas. Os autores também destacam que a invisibilidade nas estatísticas formais e a localização dessas regiões

dificultam o mapeamento e a erradicação da prática, percebida apenas por meio de fiscalizações e denúncias pontuais.

Os avanços e os retrocessos estão intrinsecamente ligados à maneira como a política, entendida como as interações sociais, a participação cidadã e a distribuição de poder, se manifestará na esfera pública nos próximos anos (Rocha; Brandão, 2013). Sob uma perspectiva distinta e em um contexto histórico diferente, Beck (2003) argumenta que, ao serem ocupadas, as pessoas tornam-se controláveis, consolidando uma estrutura de domínio social. Isso culmina na perda da segurança no trabalho, reflexo direto da dinâmica de risco que caracteriza a sociedade globalizada.

Enquanto a sociedade do pleno emprego apresentava um risco calculável para o trabalhador individual, o trabalho flexível gera um risco incalculável. Esse risco se deve à incerteza sobre a confiabilidade das bases de existência do indivíduo em uma perspectiva de médio a longo prazo. Beck (2003) destaca a transição de uma compreensão de risco, voltada para a previsibilidade e gestão, para a possibilidade de uma ruptura, em que o controle se esvai, e os impactos das mudanças tornam-se imprevisíveis.

Ao percorrermos diferentes reflexões sobre o trabalho, chegamos à sociedade de risco, reafirmando o que nossas lentes paradigmáticas indicam sobre cenários de incerteza que, no contexto laboral, podem se transformar em vulnerabilidade. O trabalho análogo à escravidão surge como um indicador dessa dinâmica, evidenciando a continuidade das desigualdades e da exploração, mesmo em um contexto de avanços formais na legislação. Segundo Castells (2018), antes das rupturas, que idealizamos com otimismo, enfrentamos crises, as quais podem se manifestar em várias dimensões sociais, inclusive na precarização do trabalho.

### 3 RISCOS E CRISES – PONTOS DE INCERTEZAS

A sociedade de risco (Beck, 2011) demanda um olhar direcionado para uma ética do cuidado (Brugère, 2023). Com essa reflexão, produto do diálogo de dois autores centrais para a tecitura, iniciamos explorando como a realidade pode ser compreendida de forma complexa. Reconhecemos que, pela sua natureza biológica, o ser humano poderia estar predisposto a construir e compartilhar um mundo com os outros, fazendo do espaço social sua principal realidade, mas embora a natureza tenha seus limites, esse mundo social influencia constantemente o ambiente natural, criando uma dinâmica de transformações mútuas entre corpo e mente. Nesse processo, o ser humano se cria e se recria (Berger; Luckmann, 2020).

A construção social é essencial para a sociabilidade, sendo sustentada pelo que Maffesoli (2010) denomina como *cola social*, um laço que transcende os comportamentos individuais e reflete a importância do estar junto. Esse laço não se baseia em crenças ou ideais específicos, mas, sim, nas experiências compartilhadas e nas emoções comuns, revelando que a verdadeira relevância está na vivência coletiva dessas experiências.

Neste contexto, a relação entre o Eu e o Tu, como aponta Buber (2001), nos alerta para o fato de que o Eu só pode se compreender plenamente por meio da presença e da experiência com o Tu, destacando a interdependência nas relações humanas. Esse vínculo social é fundamentado em uma razão sensível (Maffesoli, 2010), que valoriza a experiência emocional como base da vida em sociedade, evidenciando a importância do compartilhamento de sentimentos e vivências no processo de construção da realidade social.

A análise social, conforme Maffesoli (2010), deve considerar as complexas redes de relações e os contextos culturais que moldam comportamentos e atitudes. Ao refletir sobre o trabalho e suas dinâmicas, reconhecemos que a sociedade é vulnerável, com riscos que afetam tanto o ambiente profissional quanto a vida cotidiana (Beck, 2011). Essa vulnerabilidade gera caos e incerteza, aumentando a probabilidade de um estado de crise que, segundo Bauman e Bordoni (2016), pode ser entendido como um momento de transição, representando um passo decisivo de uma condição anterior para uma nova.

Brugère (2023) reconhece essas dimensões como problemas filosóficos, psicológicos, sociológicos e políticos, e enfatiza a importância de renovar o laço social

por meio da atenção ao outro e do cuidado mútuo, promovendo a solicitude e a preocupação com os demais. Temos, portanto, uma relação dialógica de caos e ordem (Morin, 2005) na interseção entre risco, crise e cuidado, que pode redefinir a realidade social contemporânea.

### 3.1 NOVAS LINHAS E UM NOVO DESENHO PARA O BORDADO – REFLEXÕES SOBRE RISCOS E CRISES

Segundo Lieber e Romano-Liebe (2002), a vida social utiliza expressões ou palavras cujo entendimento formal pode ser tanto irrelevante quanto essencial. É irrelevante porque esses termos são amplamente compreendidos, mas também essencial, pois o verdadeiro significado das expressões nem sempre é tão claro quanto se imagina. Luhmann (1993), por exemplo, aborda o conceito de risco a partir de uma perspectiva histórica vinculada à finalidade mercantil. Ele observa que o termo *risco* emergiu no contexto das atividades comerciais e dos seguros, particularmente em contratos de navegação, como já era praticado na antiga Mesopotâmia.

O termo *risco* na língua portuguesa remonta ao século XV, com indícios de origem no francês *risque*, possivelmente derivado do italiano *risco* ou *rischio*. Além de seu uso no comércio, a palavra possui também uma conotação militar, originária da expressão árabe *rizq*, que significava ração diária — uma remuneração dada aos soldados árabes durante a ocupação do Egito. Essa expressão se conecta à ideia de soldados da fortuna, proveniente do grego *rizikoû*, que, no período bizantino, evoluiu para *rhizikon*, associando-se ao conceito de sorte ou fortuna. No latim medieval, o termo aparece como *risicum* ou *riscum*, vinculado à palavra *resecare*, que significa cortar ou cercear, remetendo ao sentido original de um obstáculo ou escolho capaz de danificar uma embarcação. No italiano, assim como no português, a palavra deu origem a derivações para descrever situações associadas, como o verbo *risicare*, que significa *arriscar* ou *ousar* (Lieber; Romano-Liebe, 2002).

Ao longo dos anos, o conceito de risco passou por transformações, de acordo com Lieber e Romano-Liebe (2002). Os autores mencionam que Pierre-Simon Laplace (1749-1827) introduziu a ideia de calcular a probabilidade de morte com base no uso ou não uso da vacina contra a varíola, utilizando uma análise de perdas e ganhos com foco nas consequências atuais de um evento passado. Essa abordagem, centrada em ganhos em vez de perdas, abriu linhas para associar o risco aos

benefícios de determinados empreendimentos. No entanto a teoria econômica do século XIX passou a tratar o risco como um custo, considerando as pessoas naturalmente avessas ao risco. Esse entendimento permitiu justificar a desigualdade econômica de uma maneira diferente, desvinculada das justificativas hereditárias tradicionais, sugerindo que o risco — e a disposição para assumi-lo — poderia influenciar as condições econômicas.

Lieber e Romano-Liebe (2002) observam que, em português, compreender risco apenas como sinônimo de perigo pode ser limitador. Em inglês, o termo *hazard* denota um perigo previsto, mas inevitável, e tem origem no árabe *al-zahr*, que significa morte. Essa associação sugere que o conceito de risco envolve não apenas a possibilidade de dano, mas também a ideia de incerteza e inevitabilidade, especialmente em contextos nos quais o perigo é antecipado, mas impossível de ser completamente evitado.

Há também a interpretação do risco como um componente da cultura, em que as restrições não se concentram na identificação de um perigo específico, mas na organização social por meio de uma estrutura rígida que define a hierarquia do poder. O que é considerado arriscado serve como um indicador para que o indivíduo se ajuste à sua estrutura social (Thompson; Dean, 1996).

Outra perspectiva remete à análise dos acidentes de trabalho no século XIX e à necessidade de enfrentamento desse problema (Peretti-Watel, 2000). A relação entre a probabilidade de um evento ocorrer e os danos que ele pode causar, bem como sua inclusão nos estudos sobre prevenção e mitigação de riscos, começou a ser reconhecida na década de 1970 (Mendes, 2015).

Diante das diversas possibilidades interpretativas sobre o risco, adotamos a perspectiva de Beck (2011), que vê a sociedade de risco como um fenômeno que marca uma transformação social contemporânea e representa uma nova etapa da modernidade. Segundo Beck (2011), as sociedades industriais devem ser compreendidas a partir da análise da produção de riscos, destacando que a geração de riqueza social ocorre simultaneamente à criação de riscos sociais para a humanidade. O autor sugere que, embora os riscos sejam inevitáveis em algum grau, eles são possíveis de serem geridos por meio de estratégias adequadas de prevenção e controle.

Assim, riscos como contaminações nucleares e químicas, substâncias tóxicas nos alimentos e enfermidades civilizacionais estão além da capacidade humana

imediate de controle. Essas ameaças frequentemente não são visíveis ou perceptíveis para os afetados e podem não produzir efeitos durante suas vidas, mas, sim, na de seus descendentes. Para que esses riscos se tornem visíveis e possam ser interpretados como ameaças, é necessário o auxílio dos órgãos sensoriais da ciência, incluindo teorias, experimentos e instrumentos de medição, como enfatiza Beck (2011).

Giddens (2006) também caracteriza a globalização como uma cultura de risco, não porque a vida social seja intrinsecamente mais arriscada do que no passado, mas porque a percepção do risco se tornou fundamental para a organização do mundo social. Para a maioria das pessoas nas sociedades desenvolvidas, essa percepção não reflete, necessariamente, a realidade objetiva. O autor destaca que a identificação e a gestão do risco exigem precisão e quantificação, mas observa que essa tarefa é, de fato, imperfeita e sujeita a incertezas.

Assim, a construção social deixa de se manifestar por meio de uma divisão clara de classes, em que as relações e os conflitos eram expressos principalmente pela distribuição da riqueza. O risco passa a emergir como um elemento central na orientação das condutas sociais. Hoje, as necessidades imediatas competem com o conhecimento sobre os riscos, e a lógica da competição entre mercadorias se entrelaça com a competição baseada no conhecimento prévio dos riscos (Beck, 2011).

De acordo com Oliveira, Nunes e Silva (2023), a gestão de riscos depende de uma compreensão clara das vulnerabilidades e da elaboração de alternativas para evitar sua intensificação, além do desenvolvimento de estratégias de enfrentamento diante de eventos críticos, com o intuito de mitigar os impactos que possam se transformar em crises.

Neste contexto, consideramos também refletir sobre o conceito de vulnerabilidade. Na área da Geografia, Veyret e Reghezza (2006) destacam que a inclusão da vulnerabilidade nas análises de risco representa uma mudança significativa na maneira como esses riscos são compreendidos e gerenciados. Inicialmente, o foco era voltado para soluções técnicas destinadas à proteção contra os efeitos dos perigos. No entanto as autoras argumentam que essa perspectiva foi ampliada, acolhendo a vulnerabilidade, o que permite uma visão mais abrangente e integradora.

Florczak (2024) defende a ideia de uma vulnerabilidade universal e democraticamente compartilhada. A autora explica que, historicamente, o Brasil não

prioriza a prevenção de desastres, uma vez que os mais impactados costumam ser os pobres, e o sistema de justiça frequentemente aceita essa situação como inevitável. Ela utiliza esse contexto para ilustrar como eventos críticos não apenas expõem, mas também intensificam a vulnerabilidade humana, afetando todos de forma mais ampla e igualitária, embora a consequência dos riscos quando convertidos em eventos reflète as desigualdades sociais e econômicas.

No ambiente da gestão organizacional, as políticas de gestão de riscos, como os planos de prevenção de riscos, exemplificam essa integração ao adotar uma abordagem que não se limita apenas à proteção, mas também promove a adaptação e a preparação, com o objetivo de reduzir os impactos negativos e aumentar a resiliência das comunidades vulneráveis (Veyret; Reghezza, 2006). Para as geógrafas, a vulnerabilidade social oferece múltiplas perspectivas que colaboram com a compreensão e a gestão do risco, permitindo ações mesmo na ausência de certeza sobre o perigo ou a exposição e proporcionando uma base para estratégias de gestão mais proativas e inclusivas.

Em uma sociedade de risco, pode ser relevante considerar também o termo *crises*, uma vez que ele está interligado à ideia de riscos e pode ampliar a compreensão dos desafios emergentes e das incertezas que moldam as experiências sociais e individuais. De acordo com Oliveira, Nunes e Silva (2023), existe uma conexão entre riscos e crises que sugere a necessidade de metodologias para a antecipação, prevenção e gestão de fatores críticos. Essa perspectiva promove uma visão sistêmica dos temas, já que as crises frequentemente surgem quando os riscos são negligenciados ou mal gerenciados.

Ao buscar compreender as crises, recorreremos à interpretação de Castells (2018), que entende que as múltiplas crises das últimas décadas do século XXI — desde a crise econômica, com o aumento do desemprego e a precarização das relações trabalhistas, até as manifestações fanáticas de culturas terroristas — ameaçam a coesão social, resultando em uma crescente (des)vinculação social. Para o autor, essa ruptura atinge especialmente a democracia, que entra em crise ao incorporar e intensificar essas crises anteriores, levando a uma desestruturação mais profunda das relações sociais. Castells (2018) argumenta, ainda, que essas crises são exacerbadas pela globalização e pela aceleração das transformações tecnológicas, que ampliam as desigualdades e dificultam a construção de um consenso social.

Cunha (2007) reflete sobre a etimologia do termo, que tem origem no grego *krisis*. Esse termo pode ser traduzido como separação, decisão, definição ou desequilíbrio repentino. Essa perspectiva etimológica revela que as crises, em sua essência, envolvem momentos críticos de transformação e decisão, o que reforça a necessidade de uma abordagem compreensiva para lidar com os desafios e os riscos em uma sociedade marcada pela incerteza.

Na origem sânscrita da palavra, conforme abordado por Boff (2009), a palavra *kir* ou *kri* significa purificar e limpar, relacionando-se diretamente com a ideia de crise como um processo de depuração. A raiz *kri* também dá origem às palavras *crítica* e *crisol*. A crítica refere-se ao processo de análise e conscientização dos pressupostos e das limitações dos fenômenos, enquanto o crisol é um recipiente usado para purificar o ouro, removendo impurezas. Da mesma raiz deriva a palavra *acrisolar*, que significa depurar e refinar. No contexto político e jurídico, as crises envolviam a tomada de decisões importantes, como sentenças de exílio ou pena de morte, questões de guerra e paz, assim como a aceitação de relatórios oficiais. As leis eram vistas como fundamentais para lidar com crises, permitindo resolver questões relevantes e tomar medidas governamentais (Costa, 2018).

Bauman e Bordoni (2016) analisam o fenômeno da crise de forma abrangente, concordando que o termo não se restringe a um único contexto, mas é aplicável a diversas situações. Para os autores, a crise representa um momento de transição de uma condição anterior para uma nova, funcionando como um passo decisivo adiante. Como afirmam: “Viver em um estado de crise não é agradável, mas pode ter um lado positivo, pois mantém os sentidos vigilantes e nos prepara psicologicamente para o pior [...] A crise está aqui para ficar” (Bauman; Bordoni, 2016, p. 12).

Essa visão é complementada pela definição de crises apresentada por Maia (2021), que destaca que o conceito de crise se integrou ao vocabulário dos diagnósticos da modernidade. O autor argumenta que a crise deve ser compreendida dentro das teorias sobre processos e mudanças sociais, indicando características estruturais e tendências de desenvolvimento das sociedades modernas, que se manifestam ao longo do tempo e afetam amplamente instituições e relações sociais.

Coombs *et al.* (2010) explicam que as crises podem ser tanto eventos quanto processos. Às vezes, um evento específico, como uma explosão em uma instalação, desencadeia uma crise. Em outros casos, a crise surge a partir da percepção de que uma organização está agindo de forma irresponsável, sendo essa percepção

socialmente construída, pois é necessário mais de uma pessoa para reconhecer e validar a existência de uma crise. Eles também destacam que cada crise enfrentada oferece aprendizados para lidar com futuras crises, pois, na maioria das vezes, essas crises seguem um ciclo de vida com características comuns.

É possível, ainda, entender que as crises são uma parte intrínseca da sociedade, surgindo naturalmente devido à complexidade e aos conflitos de interesses presentes nas relações sociais e organizacionais, como observado por Nunes (2020). A autora argumenta que viver sob a constante ameaça de uma crise é uma realidade tanto para pessoas quanto para organizações, independentemente das intenções e dos esforços dos profissionais que lidam com essas situações.

Vardarlier (2016) define uma crise como um evento que causa uma interrupção total ou parcial para pessoas, bens, equipamentos ou o meio ambiente. Esse tipo de evento pode impactar negativamente o valor e a reputação de uma organização, prejudicando a percepção das partes interessadas sobre a entidade. Uma crise pode ser caracterizada pela instabilidade e perda de controle na relação entre uma organização e seu público específico (Nunes, 2020).

Ao refletir sobre fenômenos negligenciados, podemos considerar os exemplos apresentados por Oliveira *et al.* (2023). Eles destacam que as sociedades enfrentam uma série de eventos que incluem guerras, terrorismo, violência e questões de segurança pública, desastres naturais e aéreos, crises políticas e econômicas, extorsão e violação de privacidade. Esses eventos estão cada vez mais presentes nas manchetes globais, evidenciando a complexidade e a frequência dos desafios enfrentados pela sociedade contemporânea.

Entre os eventos mais recentes que revelam a fragilidade e a vulnerabilidade do mundo estão o rompimento de barragens da Vale, o incêndio no Clube do Flamengo, o atentado terrorista na Nova Zelândia, o incêndio na Catedral de Notre-Dame, a tragédia em Paraisópolis, o terremoto no Haiti, o incêndio na Amazônia, o acidente na Usina Nuclear de Fukushima e, mais recentemente, a pandemia da covid-19. Esses exemplos levantam questões importantes sobre como as organizações, sociedades e indivíduos recebem e lidam com os impactos desses eventos (Oliveira *et al.*, 2023). No Quadro 10, sistematizamos algumas dessas noções conceituais.

Quadro 10 – Noções conceituais de uma sociedade de riscos e crises

Termos	Possíveis sentidos
<b>Risco</b>	Refere-se à probabilidade de um evento ocorrer e os danos que ele pode causar. A ideia moderna de risco emergiu no século XIX, relacionada a acidentes de trabalho, e sua análise ganhou destaque na década de 1970 (Peretti-Watel, 2000).
<b>Sociedade de Risco</b>	Conceito proposto por Beck (2011) que caracteriza uma nova forma de modernidade. Refere-se à produção sistemática de riscos junto à geração de riqueza social, em que a percepção do risco se torna central na organização da vida social e nas interações humanas.
<b>Vulnerabilidade</b>	Refere-se à susceptibilidade de indivíduos ou grupos a danos em situações de risco. A integração do conceito de vulnerabilidade nas análises de risco representa uma mudança significativa, que amplia a compreensão de como os riscos impactam diferentes grupos sociais, tornando-se democrático (Veyret; Reghezza, 2006).
<b>Crises</b>	Bauman e Bordoni (2016) entendem a crise como um fenômeno amplo, que se aplica a diferentes contextos. Para eles, a crise é uma transição entre uma condição anterior e uma nova, servindo como um passo crucial para o futuro. Apesar de ser desconfortável, pode ter um lado positivo ao manter as pessoas alertas e preparadas para adversidades, como destacam: “A crise está aqui para ficar” (Bauman; Bordoni, 2016, p. 12).

Fonte: a autora (2025), interpretando Peretti-Watel (2000), Beck (2011), Veyret e Reghezza (2006) e Bauman e Bordoni (2016)

Tendo em vista que as crises fazem parte de nossas vidas e entendendo de forma geral a sua etimologia, passamos a olhar as organizações em contexto de crises. Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) identificam alguns aspectos comuns: (1) possuem uma gravidade que pode ameaçar a sobrevivência da organização; (2) quase sempre surpreendem a maioria dos membros da organização; (3) e demandam uma resposta rápida devido à possibilidade de ampliação das perdas. A partir dessa perspectiva, que abrange tanto a vida social quanto as organizações, começamos a considerar as possibilidades de realizar, ou não, gestão de crises.

Baseada essa concepção e considerando as possibilidades mencionadas e suas influências na vida humana, Oliveira (2020) complementa que, diante da frequente ocorrência de riscos, eventos críticos e crises na vida social e

organizacional, tanto a pesquisa científica quanto as práticas de mercado podem, recursivamente, se desenvolver para que se amplie o olhar para fenômenos complexos que cercam o tema da gestão de crises.

Shinyashiki (2006) também segue esta ideia de que a gestão de crises abrange desde medidas preventivas até cuidados posteriores a eventos críticos. Ele define crise como processos de degeneração e ameaças à organização que se manifestam em eventos súbitos, destacando que tais eventos podem colocar em risco a sobrevivência da organização ou resultar em perdas humanas, financeiras e de reputação. Essa compreensão da gestão de crises se entrelaça com a dinâmica das relações sociais e organizacionais.

Nesse aspecto, Nunes (2020) observa que, de maneira geral, as pesquisas sobre gestão de crise no Brasil estão majoritariamente focadas em crises organizacionais. Nesse contexto, uma crise é entendida como a instabilidade e a perda de controle na relação entre uma organização e seu público específico.

A gestão de crise pode ser composta por várias fases, as quais são influenciadas por quatro fatores inter-relacionados, segundo Coombs *et al.* (2010). Entre as fases, temos: (1) prevenção; (2) preparação, diagnóstico e desenvolvimento de planos; (3) resposta e aplicação de ações para que se retorne às atividades normais; e (4) revisão e validação de respostas às crises.

De acordo com Lockwood (2005), a gestão de crise envolve um conjunto de atividades e protocolos previamente estabelecidos para preparar e responder, de forma segura, a eventos ou incidentes catastróficos. Segundo a autora, isso abrange a implementação de programas organizacionais, como resposta a emergências, recuperação de desastres, gestão de riscos, planos de continuidade de negócios e planos de comunicação, entre outros. Ao refletirem sobre essas etapas, Coombs *et al.* (2010) destacam a importância da comunicação como um elemento central na gestão de crises, tema que necessita aprofundamento.

## 4 CORAÇÃO DA TECITURA — A COMUNICAÇÃO

Em toda a pesquisa buscamos explorar a complexidade da comunicação, ampliando a compreensão para além da mera transferência de informações. Concebemos a comunicação como um processo que valoriza o cuidado com o outro e promove o diálogo. Com base nessa perspectiva, revisitamos algumas abordagens teóricas, analisando a visão funcionalista e o paradigma da transmissão, com o propósito de compreender essas perspectivas e avançar para uma comunicação que responda aos desafios contemporâneos: uma abordagem relacional, complexa e estratégica, que, nas organizações, integre de forma cuidadosa a gestão de crises — sempre que tal possibilidade se apresente.

### 4.1 REPENSANDO AS LINHAS — O PARADIGMA DE TRANSMISSÃO E UMA VISÃO FUNCIONALISTA

Por muito tempo, a comunicação foi entendida como a transmissão de algo, por meio de um canal, de um veículo e até de outra pessoa. “Pensava-se que a comunicação era uma coisa, um objeto” (Martino, 2007, p. 15). Essa percepção foi trazida pelas ciências físicas da natureza, que pensavam a comunicação a partir de sistemas não-humanos. Seria como pegar um fio elétrico e conectá-lo à tomada, o que possibilitaria ligar um aparelho elétrico e, com isso, ocorrer uma transmissão. No entanto as pessoas acreditavam que isso poderia ser comunicação. “A eletricidade comunica a rede elétrica da rua ao meu liquidificador. Outros dizem que o cérebro se comunica com o coração [...] fala-se de comunicação quando, na verdade, o que se quer dizer é transmissão” (Martino, 2007, p. 15).

Braga (2004) destaca que a comunicação, ao ser tratada apenas como um instrumento ou até mesmo como objeto, passa a ser reduzida a conceitos e a estruturas de outras áreas, limitando sua complexidade e abrangência. Para o autor, a comunicação tem o potencial de ir além dessas funções utilitárias, podendo oferecer perspectivas mais abrangentes.

A comunicação está ligada ao desejo de se conectar com o outro, aceitando o desafio que a singularidade e a diferença do outro impõem, segundo Marques e Martino (2015). Eles entendem o encontro comunicacional como um processo dinâmico de tensão, no qual um indivíduo provoca e desafia o outro, gerando

questionamentos e convidando à interação. Esse processo é constantemente renovado e fortalecido no cotidiano, transformando tanto os indivíduos envolvidos quanto o contexto em que se encontram.

Para buscar um horizonte possível que dialogue com nossas lentes epistemológicas, propomos refletir sobre alguns momentos da história da comunicação, com o objetivo de compreender suas diferentes manifestações. Mencionamos Mattelart (1999), que discute a emergência da comunicação a partir das relações de trabalho, e estabelecemos uma conexão com França e Simões (2016), que abordam a emergência da comunicação sob outras perspectivas, também relacionadas à ideia de gestão das multidões.

Segundo Mattelart (1999), as invenções dos sistemas técnicos de comunicação e o princípio do livre comércio, por volta do século XIX, deram origem a noções que desenvolveram a comunicação como fator de integração das sociedades. Essa concepção, alinhada à ideia de progresso, passou a incluir a gestão das multidões. “O pensamento da sociedade como organismo, como conjunto de órgãos desincumbindo-se de funções determinadas, inspira as primeiras concepções de uma ciência da comunicação” (Mattelart, 1999, p. 13). Nesse sentido, a comunicação, para o autor, emergiu como uma tecitura importante para a organização do trabalho coletivo nas fábricas e para a estruturação dos espaços econômicos.

A divisão do trabalho, ao promover a especialização, como menciona Smith (1996) no capítulo 2 desta dissertação, página 44, aumentou a eficiência produtiva, enquanto a comunicação, facilitada pelos meios de transporte fluviais, marítimos e terrestres, tornou-se importante para o crescimento econômico (Mattelart, 1999). Os avanços nas infraestruturas de transporte facilitaram o fluxo de mercadorias e a comunicação entre as regiões, integrando as economias. Segundo o autor, a Inglaterra exemplifica essa dinâmica, consolidando sua revolução da circulação, em que a comunicação se conectou diretamente às transformações da Revolução Industrial, sendo necessária tanto para a gestão do trabalho quanto para a integração econômica.

Segundo Temer (2005), a divisão social do trabalho gera, além dos impactos econômicos, efeitos de natureza moral. Ao dividir uma tarefa entre duas ou mais pessoas, estabelecem-se relações de solidariedade e funções sociais. A reflexão sobre a função social da comunicação — ou seja, o lugar da comunicação no

desenvolvimento social e na manutenção do corpo social — pode servir como ponto de partida para esses estudos.

Para Mattelart (1999), a gestão das multidões se caracterizava justamente pela busca de uma resposta sobre qual seria a natureza de uma sociedade anunciada pela irrupção das multidões nas cidades, nas últimas décadas do século XIX, a partir da problemática da sociedade de massa e dos meios de difusão de massa. Nesse contexto, o autor apresenta discussões que contribuíram para os estudos da comunicação. Um exemplo é, já no século XX, por volta de 1910, a Escola de Chicago, que adotou um enfoque microsociológico dos modos de comunicação na organização das comunidades, alinhando-se a uma reflexão sobre o lugar das ferramentas científicas na mediação dos grandes problemas sociais. Além disso, destaca a corrente de estudos conhecida como *Mass Communication Research*.

Esse movimento, que ganhou força por volta de 1930, nos Estados Unidos, resultou em uma maior concentração de pesquisadores na área da comunicação, com foco nos meios de comunicação de massa, segundo França e Simões (2016). Nesse contexto, estudiosos investigavam o lugar dos meios de comunicação e os processos de influência, com ênfase nas dimensões política e econômica, refletindo o crescimento industrial e a fase monopolista do capitalismo, conforme apontado pelos autores.

Temer (2005) destaca que, com os processos de urbanização, a consolidação do capitalismo industrial e o estabelecimento da sociedade de consumo, houve uma crescente necessidade de utilizar os meios de comunicação de forma mais eficiente. Esse contexto levou empresas e governos a investirem recursos em pesquisas para aprimorar suas estratégias de comunicação. Simultaneamente, o avanço nos meios de transporte de mercadorias facilitou o comércio internacional, aumentando a demanda por uma maior circulação de informações. A oferta em grande escala de produtos industrializados, junto à competição por consumidores, impulsionou o crescimento da publicidade (Temer, 2005).

Com o desenvolvimento desses processos, a comunicação ganhou maior dimensão política. Durante a Primeira Guerra Mundial, os meios de comunicação se destacaram pelo poder de persuadir e mobilizar a população, ajudando na economia e no fortalecimento dos ideais nacionais. Nesse contexto, o uso político da comunicação chamou a atenção de pesquisadores, principalmente daqueles que viveram o nazismo e notaram a eficácia da propaganda alemã. Temer (2005) destaca

que, a partir daí, intelectuais marxistas não ortodoxos começaram a sistematizar estudos sobre os meios de comunicação, criticando o capitalismo e fundando a Escola de Frankfurt.

Anos após, com o término da Segunda Guerra Mundial, a pesquisa em comunicação passou a ser influenciada pelas discussões sobre a legitimidade das transformações causadas pelos meios de comunicação de massa, segundo Temer (2005). O desenvolvimento das máquinas de comunicação, aprimoradas para uso estratégico pelas forças armadas, e a criação de protótipos de computadores, levou ao surgimento da ideia de que a informação poderia ser entendida como um símbolo calculável, ou seja, algo que poderia ser quantificado através de fórmulas matemáticas, levando a um conceito que contribuiu, novamente, para uma abordagem mais técnica e mensurável dos estudos da comunicação.

O surgimento da Teoria Matemática da Comunicação, proposta por Shannon e Weaver (1949), trata da transmissão ideal de mensagens. O sistema geral de comunicação abordado por esses autores propõe um processo de transferência de informação, no qual a comunicação começa com uma fonte de informação que seleciona uma mensagem específica a partir de um conjunto de possibilidades. Essas mensagens podem ser compostas por palavras, imagens, música ou outros tipos de conteúdo.

Shannon e Weaver (1949) explicam que, após a seleção da mensagem, o transmissor converte-a em um sinal, que é transmitido através de um canal de comunicação. Esse canal pode variar conforme o meio utilizado, como fios na telefonia, ondas eletromagnéticas no rádio ou o ar na comunicação oral. O receptor, então, converte o sinal de volta em uma mensagem, que é entregue ao destinatário. Os autores destacam a importância de assegurar que a mensagem original seja compreendida com precisão, enfatizando a necessidade de eficiência tanto na conversão quanto na transmissão dos sinais.

Além disso, alertam para a presença de ruídos no canal de comunicação, que podem distorcer a mensagem e comprometer a clareza da comunicação. Eles enfatizam a importância de estratégias para minimizar esses ruídos, garantindo que a informação transmitida se aproxime o máximo possível da intenção original da fonte. A informação, para os autores, é definida como a medida da liberdade de escolha ao selecionar uma mensagem de um conjunto de alternativas, e é quantificada com base

na redução da incerteza ao tomar decisões entre alternativas disponíveis (Shannon; Weaver, 1949).

No período pós-guerra, esses esforços se intensificaram. França e Simões (2016) observam que os serviços de informação, a difusão de produtos culturais e as estratégias de manipulação ideológica influenciaram o desenvolvimento de técnicas avançadas de comunicação. Essas estratégias buscavam influenciar tanto as mentes quanto os corações das pessoas, aproveitando os avanços nas teorias e nas tecnologias de comunicação para direcionar comportamentos e moldar opiniões.

Ainda refletindo sobre o período pós-Segunda Guerra Mundial, Marcondes Filho (2008) ressalta as transformações sociais e tecnológicas desse momento. Um dos marcos desse período foi a popularização da televisão, que transferiu o eleitorado urbano da esfera pública para o interior das residências. Esse novo meio de comunicação desempenhou um lugar importante na redefinição das relações sociais e políticas, criando uma outra forma de interação entre governantes e a população. A televisão se consolidou não apenas como um veículo de entretenimento, mas também como uma ferramenta de influência política e de formação da opinião pública, ampliando consideravelmente seu impacto na sociedade.

Os estudos seguiam uma linha funcionalista, com grande ênfase na abordagem do difusionismo — uma proposta que defendia o uso dos meios de comunicação de massa para promover o desenvolvimento social (Temer, 2005). De acordo com Casali (2006), para os funcionalistas, a realidade é concebida como um conjunto de fatos concretos e externos ao indivíduo, o que leva a uma visão da sociedade como um sistema organizado e regulado.

Em complemento, Fernandes (2020) afirma que, nesse modelo, a comunicação é entendida como uma ferramenta essencial para a manutenção da ordem social e a integração dos indivíduos. Ele aponta que essa abordagem objetiva da realidade social reflete uma perspectiva alinhada aos princípios do funcionalismo, uma vez que a comunicação é vista não apenas como um meio de troca de informações, mas como um mecanismo central para o funcionamento da sociedade e das organizações.

A comunicação deve ir além da técnica, destacando valores e investimentos emocionais que ultrapassam a mera troca de signos ou informações no sentido utilitário do termo. É o que aponta Silva (2019). Segundo o autor, “a comunicação é um laço social, uma relação emocional” (Silva, 2019, p. 166). Ao mencionar Maffesoli, Silva (2019) traz a percepção de que a comunicação é a forma sensível da vida social

contemporânea e atua como cimento social em uma época de crise das antigas certezas e do colapso das velhas utopias políticas.

Em perspectiva semelhante, Marcondes Filho (2008) questiona as teorias tradicionais da comunicação, apontando que muitas delas se baseiam em suposições equivocadas sobre o processo comunicacional. Segundo ele, a comunicação não se resume à transmissão de algo de forma simples e direta. Luhmann (1996) também desafia a visão da transmissão como um processo linear, sugerindo que comunicar é, na verdade, um processo multiplicador, em que os significados não são meramente transferidos, mas gerados e transformados ao longo do caminho.

A predominância do modelo instrumental, fundamentado na Teoria Matemática da Comunicação, resultou, justamente, no paradigma centrado na transmissão de informações, de acordo com Oliveira (2016). Esse entendimento, restrito à mera transmissão e transferência de informações, conforme sugere Wolton (2024), pode, paradoxalmente, levar à incomunicação, ou seja, ao resultado da descoberta de que não nos entendemos facilmente, o que abre a oportunidade de tentar comunicar superando as dificuldades por meio do diálogo ou da comunicação, termo que o autor define como o fracasso, o silêncio. Na subseção seguinte, vamos abordar este outro lado da comunicação, partindo de premissas dialógicas, relacionais e estratégicas.

#### 4.2 BORDANDO A PARTIR DE UMA COMUNICAÇÃO DIALÓGICA, RELACIONAL E ESTRATÉGICA

Após analisarmos a comunicação sob uma perspectiva que tende a simplificar o fenômeno, ampliamos nossa abordagem ao propor camadas que nos direcionem à sua dimensão complexa, dialógica, relacional e estratégica. Nessa diferente tecitura, a comunicação deixa de ser um processo linear e unidirecional, passando a ser entendida como um intercâmbio dinâmico entre indivíduos e contextos, no qual as relações desempenham um lugar importante na construção social, alicerçada no cuidado, na alteridade, na solicitude e na valorização do outro.

À medida que avançamos nesta seção, refletiremos, também, sobre a lugarização da comunicação nas organizações a partir da comunicação estratégica e suas possíveis interações na gestão de crises, mantendo o foco na centralidade da comunicação humana. Essa abordagem transcende as técnicas, buscando alcançar a essência da interação e do entendimento mútuo.

(Re)iniciamos nosso bordado central a partir do diálogo. Segundo Gerard e Teurfs (1995), a palavra *diálogo* tem origem nas raízes gregas *día* e *logos*, indicando uma forma de comunicação que busca descobrir significados compartilhados ao interagir entre e através de um grupo de pessoas. Esse significado compartilhado é entendido como a base da cultura. No contexto do diálogo, emerge a consciência dos pensamentos, sentimentos e conclusões que sustentam a cultura de um grupo, bem como a maneira como os indivíduos interagem entre si.

Marcondes Filho (2008) amplia essa reflexão ao destacar o potencial do diálogo coletivo para promover uma comunicação plena. Para o autor, um diálogo vai além da troca de informações, pois requer um consenso sobre as regras de interação e a construção de explicações que transcendam as contribuições individuais. A partir desse processo, surgem novas proposições que não estavam previamente presentes em nenhum dos participantes, transformando o diálogo em um acontecimento gerador de novas perspectivas. No entanto Marcondes Filho (2008) alerta que o sucesso do diálogo coletivo está comprometido quando os participantes se dedicam a convencer o outro, filtrar suas falas ou se defender, em vez de buscar uma compreensão mútua e aprofundada.

Neste mesmo sentido, Gerard e Teurfs (1995) explicam que o diálogo é descrito como um processo de comunicação em grupo voltado para entender a natureza e o impacto do pensamento coletivo na formação da cultura de um grupo. Para os autores, o diálogo não se limita à troca de informações, mas busca estabelecer um espaço em que os indivíduos possam explorar e refletir sobre as diferentes perspectivas, promovendo uma maior compreensão das dinâmicas sociais e culturais. Um dos objetivos iniciais do diálogo, conforme apontado pelos autores, é promover uma transformação na consciência coletiva, despertando o potencial do grupo para catalisar mudanças.

Assim, o diálogo pode ser compreendido como uma prática que reflete a disposição, seja individual ou coletiva, para compreender os significados que emergem na interação com o outro, especialmente quando este representa o diferente. Essa interação requer uma abertura genuína para romper com o conhecido, permitindo a construção de novas perspectivas e entendimentos, como destacado por Santiago (2011).

Em seu sentido mais restrito, o diálogo representa uma das formas de interação verbal, conforme Bakhtin (2002). O autor sugere que a noção de diálogo pode ser

expandida para incluir não apenas a comunicação falada entre pessoas que estão frente a frente, mas também qualquer forma de comunicação. Além disso, Bakhtin (2002) enfatiza que tanto a linguagem quanto o diálogo devem ser compreendidos como reflexos das dinâmicas sociais, sendo produtos das interações e das relações sociais que os indivíduos estabelecem.

Bakhtin (2002) ilustra sua perspectiva sobre a comunicação verbal utilizando o exemplo do livro, descrito como um ato de fala impresso que participa ativamente da comunicação. O autor argumenta que o livro se insere em uma discussão ideológica mais ampla, sendo estudado, comentado e criticado, influenciando o discurso subsequente. Para o autor (2002), a comunicação verbal está intrinsecamente ligada à situação concreta em que ocorre, não podendo ser isolada de uma rede global em constante evolução. Além disso, ele destaca que a comunicação verbal não ocorre de forma isolada, sendo acompanhada por atos sociais não verbais, como gestos e rituais, que desempenham papéis complementares e auxiliares, ampliando a compreensão do processo comunicativo dentro de um contexto mais amplo e dinâmico.

A comunicação, conforme Oliveira (2016), ocorre por meio do diálogo e não do monólogo, em que as informações transmitidas não geram efetivas trocas conversacionais a menos que passem pelo processo de interação entre os interlocutores. Essa visão se alinha à ideia de que a verdadeira comunicação emerge da troca dinâmica e da construção conjunta de sentido. A autora destaca que o sujeito se constitui na intersubjetividade do diálogo, moldando-se como uma consciência organizada a partir de signos, especialmente linguísticos, que são externos, ideológicos e sociais.

Nesse processo, para Oliveira (2016), a identidade do sujeito se define em relação ao outro, por meio de um jogo contínuo de contraposições enunciativas, que reflete a constante negociação de significados e posições dentro da interação comunicativa. Assim, a comunicação se revela não apenas como um meio de troca de informações, mas como uma prática social e relacional que implica uma constituição mútua de significados e sujeitos (Figura 2).

Figura 2 – Elementos centrais do processo de diálogo



Fonte: Oliveira (2016)

Para Oliveira (2016), cada mensagem é constituída pela troca entre emissor e receptor, resultando em respostas que evidenciam a dinâmica interativa do diálogo. No contexto das organizações, onde os relacionamentos deveriam ocupar posição central, os interlocutores constroem suas realidades em um ambiente pautado pela abertura e pelo reconhecimento mútuo. Essas interações, embora, muitas vezes, imprevisíveis, têm o potencial de fortalecer vínculos e promover melhores condições humanas, favorecendo a cooperação e o entendimento coletivo.

Já da perspectiva relacional, recorremos a Wolton (2011, 2023, 2024), que destaca a importância da influência do outro no processo de uma comunicação. Segundo o autor, a comunicação vai além de uma questão técnica, e está fortemente ligada às relações humanas. Ele sugere que, ao considerar a comunicação como um aspecto central da condição humana, podemos perceber que os seres humanos se comunicam para compartilhar, convencer e seduzir, e que a incomunicação pode representar uma barreira significativa. Além disso, propõe que a comunicação inclua uma fase de negociação e, por fim, a convivência, apontando para a complexidade e

a nuance do fenômeno comunicativo em contextos relacionais. De acordo com Wolton (2011, p. 62), “Comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver”.

Wolton (2024) também destaca a importância de revalorizar a comunicação humana em relação à comunicação tecnológica, combatendo a ideologia tecnicista. O autor aponta que, à medida que as interações se multiplicam, a compreensão mútua se torna cada vez mais rara. Para ele, a comunicação não se resume a uma questão técnica ou econômica, mas é, antes de tudo, uma questão humana e política, voltada para organizar a convivência com os outros da forma menos violenta possível. Nesse processo, a negociação emerge como uma forma de legitimar a alteridade, permitindo a construção de entendimentos mais amplos e respeitosos.

Em complemento, Sodré (2014) enfatiza a importância da dimensão sensível na comunicação. O autor explica que a ciência da comunicação humana se desenvolve na direção da diversidade, do encontro e da historicidade, o que implica a capacidade da ação humana sobre a sociedade. A comunicação, então, se estende desde os vínculos coesivos do comum até as relações complexas organizadas pelas tecnologias contemporâneas.

Ao refletir sobre essas perspectivas no contexto das organizações, Falavigna (2023) sugere que as organizações poderiam (re)considerar sua existência e realidade a partir das relações com o outro e dos sujeitos organizacionais, além das prescrições estabelecidas. Ela propõe que, em sua essência, a organização seja impregnada por relações que (re)tecem emoção e razão, tristeza e alegria, em um movimento constante de dialogicidade. Nesse bordado, os sujeitos organizacionais teriam a possibilidade de se envolver e (re)criar simultaneamente, transformando a dinâmica organizacional em um processo contínuo de troca e construção coletiva.

Investigar as práticas comunicacionais nas organizações implica produzir conhecimento sobre a criação e a manutenção de relações entre sujeitos que compartilham ambientes complexos, como destacam Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016). Para as autoras, a comunicação organizacional transcende um conjunto de técnicas e prescrições, demandando uma compreensão aprofundada das interações, das trocas simbólicas e das construções de sentidos que emergem das dinâmicas entre pensamentos, palavras, atos e sentimentos. Essas tecituras estão enraizadas em espaços e projetos coletivos, ou seja, em contextos sociais que moldam e são moldados pelas práticas comunicativas.

Segundo Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), o paradigma instrumental-informacional, embora em processo de superação na esfera da produção de conhecimento, ainda exerce influência sobre as práticas comunicacionais nas organizações. Essa influência mantém a comunicação restrita a uma função específica, como área, setor ou departamento, dentro da estrutura formal de empresas privadas, órgãos públicos e entidades do terceiro setor, entre outros. No entanto, no campo da Comunicação Organizacional, começam a emergir novos paradigmas e contradições que evidenciam a complexidade inerente aos processos comunicacionais, conforme apontado pelas autoras.

Dessa maneira, concordamos com Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016) ao entender que a comunicação nas organizações deve ser vista como um processo relacional que envolve práticas tanto individuais quanto grupais, com a proposta de construir uma estrutura coletiva de significados, abrangendo todos os envolvidos no processo interativo.

Ao refletirmos sobre as organizações, de acordo com Schirato (2004), acabamos por abordar também as relações de trabalho, as pessoas e a própria humanidade. Em contraste com ambientes que, à primeira vista, parecem harmoniosos, com tecnologia avançada, decoração sofisticada e interações aparentemente suaves, é possível identificar comportamentos destrutivos que se manifestam nas dinâmicas organizacionais. Nessas situações, atitudes primitivas e predatórias emergem, com indivíduos agindo motivados pela inveja ou pelo desejo de poder, sacrificando pessoas e suas trajetórias em nome da expansão de capital, patrimônio ou sucesso. Assim, as organizações, formadas por indivíduos concretos e cotidianos, podem se configurar como estruturas inumanas, transcendentais e aparentemente perfeitas, conforme observa a autora.

Após refletir sobre a tensão entre os aspectos destrutivos e os fluxos de poder nas organizações, como destaca Schirato (2004), podemos conectar essa perspectiva com a definição de organização proposta por Morin (2000). Enquanto Schirato (2004) aponta para os comportamentos predatórios que moldam as organizações como estruturas inumanas, Morin (2000) traz uma visão mais ampla, em que as organizações são entendidas como sistemas complexos, compostos por relações entre seus componentes ou indivíduos. Essas interações geram uma unidade que vai além das características individuais de seus membros. Morin (2000) destaca que a organização deve ser capaz de autossustentar-se, regenerar-se e reorganizar-se

continuamente, permitindo que, apesar das contradições e das dinâmicas de poder, as organizações se adaptem e se transformem ao longo do tempo.

Sob outra perspectiva, Schirato (2004) revela que a criação de sistemas imaginários a partir de outros também imaginários pode ser descrita como um feitiço. O feitiço das organizações reside precisamente na construção de intenções e promessas que moldam uma pseudo-realidade de relações em torno delas, bloqueando qualquer possibilidade de avaliação racional e minimamente objetiva das relações estabelecidas nesse contexto.

Enquanto Schirato (2004) aponta para o feitiço das organizações, no qual intenções e promessas criam uma pseudo-realidade que bloqueia a avaliação racional das relações, é importante considerar também o impacto dessas dinâmicas na experiência individual. Como afirma Freitas (1999, p. 87), “todo ser humano é um ser ao mesmo tempo singular e universal”, sendo moldado pelas experiências ao longo da vida. Essas experiências, muitas vezes implícitas, são ativadas na interação diária entre o indivíduo e a organização, influenciando os processos psíquicos, como transferência, identificação e idealização, que perpassam e intensificam as relações estabelecidas nesse contexto.

Se, por um lado, Schirato (2004) e Freitas (1999) enfatizam os processos psíquicos e as relações pessoais dentro das organizações, é fundamental considerar também as transformações mais amplas provocadas pelo uso das máquinas. Como destacam Morgan (2000) e Chanlat (1992), a introdução das máquinas transformou a origem da atividade produtiva e deixou marcas profundas na imaginação, dos pensamentos e sentimentos humanos. Morgan (2000, p. 35) destaca que “fomos aprendendo cada vez mais a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e para a nossa sociedade”, moldando o mundo segundo princípios mecanicistas. Nesse cenário, Chanlat (1992) observa que as organizações frequentemente se configuram como espaços de sofrimento, violência, tédio e desespero, afetando não apenas os escalões inferiores, mas também os níveis intermediário e superior.

Ao considerar as tensões e os desafios que surgem no ambiente organizacional, com suas marcas de sofrimento e desespero, é possível vislumbrar a necessidade de um novo olhar sobre as relações e a comunicação. Nesse sentido, Oliveira (2016) propõe uma abordagem estratégica para a comunicação nas organizações, que vai além da simples transmissão de informações. Para a autora, compreender a comunicação sob essa perspectiva implica tratá-la como um recurso

essencial, promovendo a interação dialógica como um processo central. Ao enfatizar o vínculo e o relacionamento como elementos fundamentais, a autora acredita ser possível superar os conflitos e a tensão gerados pelas relações de coerção e competição, permitindo que as organizações valorizem os sujeitos e suas capacidades.

A comunicação estratégica, para Massoni (2011), deve ir além da simples ampliação do que já existe, adotando uma abordagem que crie horizontes conversacionais. Isso significa aprofundar as interações e buscar respostas criativas e assertivas aos desafios contemporâneos, superando soluções tradicionais e normativas. Esse processo exige sensibilidade às dinâmicas sociais e às necessidades dos indivíduos, permitindo transformações significativas.

Em outras palavras, a comunicação estratégica, para a autora, não pode ser reduzida a um processo técnico ou instrumental. Em contextos complexos, é fundamental que organizações e indivíduos adotem perspectivas que promovam mudanças e adaptação, entendendo a comunicação como um fenômeno em constante evolução.

Massoni (2013) propõe três movimentos para esse entendimento. Primeiro, a transição da transmissão de informações para o estabelecimento de relacionamentos, priorizando vínculos. Segundo, o abandono de abordagens lineares em favor de uma transversalidade que valorize diálogos horizontais e a diversidade cultural. Por fim, sugere que a comunicação deixe de focar em temas prontos e passe a abordar problemas relevantes e desafiadores, promovendo diálogos abertos e colaborativos.

Pérez e Massoni (2009), em perspectiva complementar, argumentam que o ser humano, com suas razões, emoções, contradições e incoerências, é essencial para a implementação das estratégias. Para eles, o sujeito não é apenas um agente estratégico, mas também relacional, participando de diferentes redes nas quais interage, negocia e estabelece acordos de maneira contínua. Em vez de ver a organização como uma estrutura rígida e hierárquica, reitera a visão holística e propõe enxergá-la como um sistema complexo.

Entendemos que essas manifestações de comunicação, tecidas a partir de perspectivas relacionais, dialógicas e complexas, podem ser consideradas parte de uma estratégia, que considere dimensões de cuidado, a serem tecidas no capítulo 6.

#### 4.3 EVITANDO NÓS NO AVESSE DO BORDADO: POSSIBILIDADES DE COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DE CRISES

Reconhecendo uma sociedade marcada pela incerteza, que se caracteriza por um estado constante de crise, Bauman e Bordoni (2016) apontam que estamos imersos em uma realidade em que a crise se tornou um aspecto intrínseco à nossa experiência. Vivemos resignados diante das inúmeras adversidades endêmicas que a evolução dos tempos nos impõe, como a poluição, o barulho e, acima de tudo, o medo. Este medo, que carrega consigo o peso de uma sensação do velho mundo, acompanha-nos constantemente, compondo uma realidade profundamente marcada pela insegurança.

Para Bauman e Bordoni (2016), as garantias sociais que, até poucas décadas atrás, sustentavam a existência individual foram progressivamente descontinuadas, enfraquecidas e desprovidas de significado. O aspecto mais perverso dessa mudança, promovida por um discurso de pessoas corajosas para a salvação do mundo, é que tais decisões afetam de maneira inevitável os mais vulneráveis, aqueles que não têm como se proteger, além de todos que se veem sem alternativas a não ser suportar o sofrimento.

A partir dessas incertezas, nos deparamos com contextos de conflito, como aponta Simmel (1983), que parte da premissa de que o conflito está ligado às ações interativas e relacionais dentro da sociedade. Para Simmel (1983), o conflito não é apenas uma consequência das interações sociais, mas também um fator transformador de grupos de interesse, uniões e organizações, sendo capaz de gerar tanto construções quanto destruições. O autor nos revela que o conflito é, portanto, uma forma de sociação (1983), ou seja, uma dinâmica que permeia e reorganiza as relações sociais, muitas vezes, reforçando tensões e fraturas, mas também oferecendo possibilidades de transformação e adaptação.

Simmel (1983) vê o conflito como um fenômeno social que pode ter aspectos construtivos, pois cria um espaço em que as partes em confronto se encontram no mesmo plano, o que possibilita a superação de diferenças e a transformação das relações sociais. Para ele, o conflito não é apenas destrutivo, mas uma força dinâmica que resolve tensões entre contrastes, promovendo mudanças nas interações sociais. Além disso, destaca que o conflito é uma parte essencial das relações sociais, presente em diferentes formas, desde disputas verbais até confrontos físicos, sendo

capaz de transformar a sociedade ao superar as desigualdades e estabelecer novos arranjos sociais.

Esse conflito, embora seja uma característica inerente às interações sociais, pode ser gerido ou até mesmo evitado em determinadas ambiências, sendo um exemplo possível as organizações. Nessas esferas, o conflito (Simmel, 1983) pode ser administrado de maneira estratégica (Massoni, 2011), com o intuito de evitar sofrimentos que comprometam a estabilidade e o funcionamento das estruturas organizacionais.

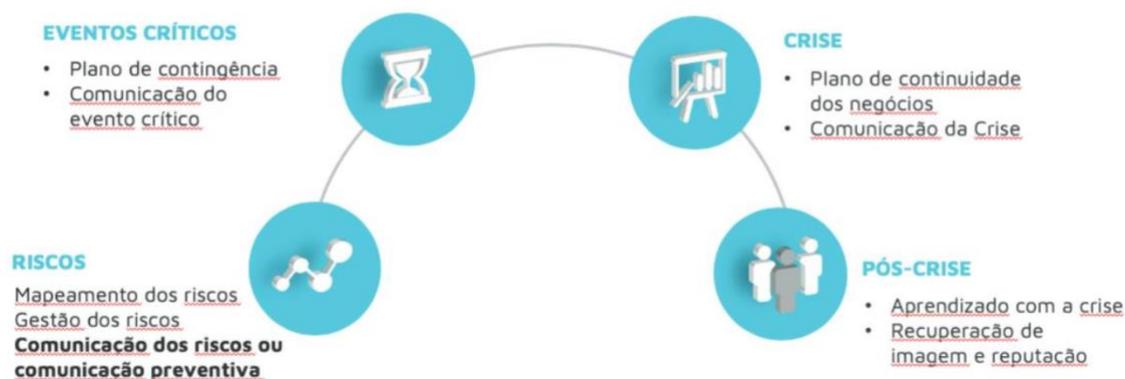
Uma possibilidade importante de lidar com o conflito organizacional é por meio de um olhar preventivo e do gerenciamento das crises, o que se tornou uma necessidade nas últimas décadas. Uma evidência disso é o crescente interesse nos estudos sobre crises organizacionais, o que gerou descobertas e práticas, tanto no campo acadêmico quanto nas áreas de gestão e comunicação (Coombs *et al.*, 2010). Esse interesse resultou na criação de uma área de pesquisa e práticas, conhecida como gestão de crises, que passou a ocupar um lugar central nas organizações. O gerenciamento dessas crises é fundamental, pois as questões podem se intensificar, evoluindo para crises que, por sua vez, podem dar origem a novas problemáticas (Coombs *et al.*, 2010).

De acordo com os autores, a lógica gerencial por trás do interesse na gestão de crises está intimamente ligada aos custos financeiros frequentemente associados a essas situações. Isso motiva a busca por estratégias que visem evitá-las, mitigá-las e enfrentá-las, com o objetivo de proteger não apenas os recursos financeiros e humanos, mas também a reputação, que é fundamental para uma resposta mais assertiva. Segundo Coombs *et al.* (2010), uma reputação comprometida pode afastar clientes, doadores e até impactar a receita tributária de agências governamentais, o que torna o foco na integridade e na legitimidade organizacional um ponto central.

Na ambiência comunicacional das crises, recorreremos a Oliveira (2020), que situa a comunicação em diferentes momentos do processo da gestão de crises, abrangendo desde os mecanismos para prevenir o risco até as ações do pós-crise. Esse percurso é caracterizado pela gestão de risco, incluindo mapeamento, mecanismos de controle e avaliação do risco bem como pela gestão do evento crítico, abordando o plano de contingência, comunicação e monitoramento durante o evento e segue até os aprendizados do pós-crise. A partir das etapas propostas, é

desenvolvido o que a autora chama de Sistema de Prevenção e Gestão de Crises (Figura 3).

Figura 3 – Sistema de Prevenção e Gestão de Crises



Fonte: Oliveira (2020)

A importância da comunicação se destaca já na fase de mapeamento de riscos. Segundo Oliveira (2024), isso se alinha ao conceito de comunicação preventiva na gestão de crises. A autora também enfatiza a comunicação efetiva de risco, que envolve práticas como: engajar os interlocutores em diálogos sobre risco; apresentar mensagens de risco com honestidade; manter abertura e acessibilidade; integrar a comunicação de risco nas decisões políticas e gerenciais; tratá-la como um processo contínuo; reconhecer a incerteza do risco; criar mensagens culturalmente sensíveis; respeitar os diferentes níveis de tolerância ao risco; e utilizar fontes confiáveis.

O interesse pela gestão de crises e comunicação de risco pode ser, em parte, impulsionado pela globalização, como observa Alves (2007). O autor aponta que, até mesmo instituições financeiras, historicamente alheias à comunicação de riscos, podem estar começando a perceber sua relevância. Um exemplo disso é a introdução de termos como *fundo conservador*, *fundo moderado* e *fundo agressivo*, que podem ser vistos como uma estratégia para indicar de forma sutil os possíveis lucros e prejuízos, ao mesmo tempo em que ajudam a mitigar riscos legais relacionados a ações por perdas e danos.

Alves (2007) sugere que a comunicação de risco pode ser vista como um processo voltado a esclarecer a opinião pública sobre a natureza e o grau de perigo, as probabilidades de ocorrência e as possíveis consequências dos riscos. Ele

exemplifica essa ideia com a recomendação de não fumar, que informa que um em cada 12 fumantes pode contrair câncer. Essa abordagem permite que as pessoas tomem decisões informadas sobre como lidar com novos riscos, evidenciando que a comunicação de risco oferece o conhecimento necessário para gerenciar os riscos emergentes e suas implicações.

A comunicação preventiva, na perspectiva de Coombs *et al.* (2010), surge como uma abordagem estratégica para a gestão de crises, desde que a organização atenda a três condições essenciais: manter um forte padrão ético pré-crise, estabelecer relacionamentos sólidos e favoráveis com suas partes interessadas, e focar no futuro além da crise, ao invés de apenas evitar a culpa. Os autores enfatizam que a eficácia dessa abordagem depende dos eventos que ocorrem antes e durante a crise, ressaltando que a comunicação deve ser positiva, voltada para a prevenção, recuperação e o planejamento futuro, para garantir a efetividade na superação das adversidades em tempos de incertezas. Demonstramos (Quadro 11) possíveis tecituras e distinções entre uma abordagem tradicional e uma abordagem complexa da comunicação.

Quadro 11 – Do modelo funcionalista à abordagem relacional

(continua)

<b>Linha</b>	<b>Características</b>	<b>Foco</b>	<b>Abordagem</b>
<b>Paradigma Funcionalista</b>	Comunicação como algo linear e unidirecional, baseada em modelos matemáticos.	Eficiência e controle	Processos mecânicos, focados na transmissão de mensagens e resultados previsíveis.
<b>Abordagem Dialógica e Relacional</b>	Comunicação vista como um processo dinâmico e interativo.	Relações e construção de significado	Ênfase na interação, no entendimento e na negociação entre as partes, com uma visão mais aberta.
<b>Abordagem Estratégica</b>	Planejamento de ações com foco no contexto organizacional e adaptação ao ambiente.	Respostas rápidas e adequadas às mudanças	Estratégias voltadas para a gestão de crises, abordando tanto a prevenção quanto a resposta a imprevistos.

(conclusão)

Linha	Características	Foco	Abordagem
<b>Gestão de Crises e Tecitura Cuidado Preventivo</b>	Reconhecimento da crise como parte da dinâmica social, com ênfase na prevenção.	Minimização de impactos e reconstrução de imagem	Processos de cuidado e estratégias de comunicação que visam antecipar problemas e mitigar danos.
<b>Incertezas, Crises e Conflitos</b>	Fenômenos sociais inevitáveis e interdependentes, que desafiam a previsibilidade.	Adaptabilidade e resiliência organizacional	Estratégias que envolvem reflexão contínua e adaptação aos novos contextos, com foco na construção de confiança.

Fonte: a autora (2025), interpretando Oliveira (2020), Massoni (2011) e Coombs *et al.* (2010)

A transição da comunicação funcionalista para uma abordagem mais dialógica, relacional e estratégica, que consideramos complexa, reflete uma mudança importante na forma como as organizações se relacionam com fenômenos sociais, como crises e conflitos. A comunicação deixa de ser vista como um processo linear e previsível, passando a ser entendida como interativa e dinâmica, em que passa considerar o cuidado mútuo.

## 5 UMA NOVA ENTRETELA: DESENHO DE ESPERANÇAS

Nas tecituras desveladas até este capítulo, identificamos a presença de uma comunicação complexa que só se concretiza plenamente quando acolhe dimensões dialógicas capazes de promover um olhar atento ao outro. Compreendemos que uma das formas em que essa manifestação se materializa é por meio do cuidado. Neste capítulo, exploraremos essas perspectivas, com foco em uma ética do cuidado que valoriza a alteridade e o cuidado mútuo.

A palavra *cuidado* tem origem no latim *cura* ou, em sua forma mais antiga, *mera*, sendo inicialmente associada a relações de amor e amizade, manifestando uma atitude de atenção, desvelo, preocupação e inquietação pela pessoa amada ou por um objeto de estimação. Outra origem possível é o termo *cogitare-cogitatur*, que carrega o significado de pensar, prestar atenção, demonstrar interesse e revelar uma atitude de cuidado e preocupação (Zoboli, 2003).

As teorias contemporâneas do cuidado emergem do reconhecimento da vulnerabilidade humana como condição comum, desafiando a ideia de autonomia como um atributo essencial do ser humano. Para Oliveira (2024), o que mais define o ser humano não é sua independência, mas sua interdependência e necessidade de cuidados. O cuidado, portanto, se configura como um problema multifacetado (Brugère, 2023), que enfatiza a renovação do problema do laço social por meio da atenção ao outro, do cuidar, do cuidado mútuo e da solicitude.

É importante distinguir a concepção de cuidado da ideia de bem-estar (Oliveira, 2024). O cuidado não se resume a um ato de garantir o bem-estar, mas está mais relacionado à integralidade e à alteridade. A autora sublinha a natureza interdisciplinar do estudo do cuidado, que abrange diferentes campos do conhecimento, como a ética, a antropologia, a psicanálise e a sociologia, os quais, juntos, permitem uma compreensão holística e abrangente desse fenômeno complexo.

A proposta de alteridade discutida por Oliveira (2024) encontra eco na teoria de Buber (2001), especialmente na relação Eu-Tu. Para Buber (2001), essa interação genuína requer o reconhecimento mútuo e a disposição de estabelecer um vínculo autêntico e integral, superando a superficialidade das relações instrumentais. Essa noção de alteridade reforça a ideia de que o cuidado não é meramente utilitário, mas envolve um compromisso ético profundo com o Outro.

Por outro lado, a relação Eu-Isso, também explorada por Buber (2001), representa o oposto da relação Eu-Tu. Caracterizada por uma abordagem impessoal e utilitária, ela reduz o outro a um objeto ou meio, negligenciando sua humanidade plena. Ao contrastar essas duas formas de interação, é possível perceber como o conceito de cuidado se distancia de práticas reducionistas, destacando sua essência relacional e ética.

Considerando essas perspectivas, Maia (2021) afirma que o cuidado revela sua dimensão ética, fundamentada no reconhecimento da alteridade de seus correlatos, promovendo a diminuição do narcisismo e da onipotência. Esse reconhecimento do outro na alteridade é expresso pela etimologia da palavra grega *éthos* — da qual deriva o termo ética —, que carrega dois significados: morada e pátria. O primeiro se refere a um lugar para se viver, enquanto o segundo destaca os laços sociais pelos quais emergimos.

Ao reconhecer que se trata de uma relação mútua na sociedade, Oliveira (2024) insere o contexto da ética, explicando que a Ética do Cuidado foca na centralidade do cuidado nas relações interpessoais, defendendo uma ética baseada na alteridade e na responsabilidade. Na antropologia, a autora descreve que os estudos estão voltados para a análise das práticas, valores e crenças relacionadas ao cuidado em diferentes culturas e contextos sociais. Na psicanálise, a exploração das dinâmicas inconscientes que permeiam as relações de cuidado inclui aspectos como a transferência, a contratransferência e a intersubjetividade. Nas ciências sociais, a Sociologia do Cuidado analisa as estruturas sociais, políticas e econômicas que influenciam as práticas de cuidado, revelando desigualdades e relações de poder.

Uma prática de cuidado, em suas diversas esferas, pode se transformar em um processo de construção do sujeito nas interações com os outros, ou seja, com a sociedade. Dessa forma, o sujeito, ao ser acolhido por uma atitude orientada pelo cuidado e pelo reconhecimento de sua singularidade e necessidades, se configura como um ser que, por sua vez, adota uma postura de cuidado, ou seja, de reconhecimento da singularidade e das necessidades dos outros (Maia, 2021).

Essa dinâmica de reconhecimento e resposta às necessidades do outro também está presente na visão de Brugère (2023), que propõe uma ética do cuidado como uma abordagem que envolve diversas formas de atenção e preocupação com o outro. A autora explora dois conceitos centrais para entender esse processo: solicitude e cuidado.

A solicitude diz respeito à capacidade de se preocupar com o outro e envolve uma atitude de empenho em reconhecer e responder a essa preocupação, manifestando-se como uma conduta específica de cuidado diante das necessidades ou vulnerabilidades do outro. Já o cuidado, de maneira mais abrangente, engloba um conjunto de práticas e atividades sociais que lidam com as complexidades do processo de cuidar e ser cuidado. Assim, tanto Maia (2021) quanto Brugère (2023) destacam a centralidade do reconhecimento e da responsabilidade mútua nas relações de cuidado, revelando como essas práticas são fundamentais para a construção do sujeito e das interações sociais.

No contexto das teorias feministas, pesquisadoras como Carol Gilligan e Joan Tronto introduziram perspectivas inovadoras sobre a ética do cuidado, desafiando a visão patriarcal que associa o cuidado exclusivamente às mulheres a uma esfera privada e emocional. Gilligan (1982), em *In a Different Voice*, propôs uma mudança paradigmática na psicologia moral, distinguindo duas orientações éticas: uma masculina, voltada para a justiça e os direitos, e uma feminina, voltada para o cuidado e a responsabilidade. Ela argumenta que a ética masculina tende a aplicar princípios abstratos e universais, enquanto a ética feminina é mais contextual e relacional, considerando as necessidades dos indivíduos e as especificidades das situações.

Para Tronto (2020), é essencial que reconheçamos tanto nossa condição de receptores quanto de cuidadores. Ela argumenta que essa compreensão é desafiadora do ponto de vista político, mas aponta que o reconhecimento da nossa interdependência mútua é uma base potente para fortalecer a cooperação humana. Para a autora, o cuidado pode ser composto por quatro fases (Quadro 12).

Quadro 12 – Fases do Cuidado

<b>Etapas do Cuidado</b>	<b>Qualidade Moral</b>
1. Reconhecimento da necessidade do cuidado	Atenção
2. Assumir o cuidado	Responsabilidade
3. Prestação real do cuidado	Competência
4. Recebimento do cuidado	Responsividade

Fonte: Tronto (2009)

Para Brugère (2023), a ética do cuidado busca desenvolver uma reflexão sistemática e posicionar esse conceito como uma categoria central para a análise da sociedade. Ao interpretar as fases do cuidado propostas por Tronto (2009), a autora reflete sobre o cuidado em termos práticos, o que significa evitar idealizações e questionar formas de ingenuidade. Para isso, a autora apresenta reelabora as fases do cuidado (Quadro 13).

Quadro 13 – Fases do cuidado atualizadas por Brugère

Fase do cuidado	Descrição
1. Preocupar-se com/ Atenção – <i>Caring about</i>	Desencadeia o processo do cuidado. Expressa pela atenção como o reconhecimento de que há necessidade a ser satisfeita. Tomada de consciência da dimensão da disposição.
2. Responsabilizar-se/ Responsabilidade – <i>Taking care of</i>	Assume a responsabilidade. Toma a atitude e providencia os meios para que a necessidade seja efetivamente satisfeita. Disposição moral para a responsabilidade.
3. Cuidar/Competência – <i>Care giving</i>	Reconhece o trabalho efetivo do cuidado, a sua competência na resposta efetiva à necessidade.
4. Receber o cuidado/ Capacidade de resposta – <i>Care receiving</i>	A capacidade de resposta do beneficiário. Momento de verificação do cuidado no qual pergunta-se se o cuidado foi adequado à sua necessidade.

Fonte: Brugère (2023)

Assim como mostrado em uma das fases descritas por Brugère (2023), o cuidado está associado à ideia de responsabilidade, que deve ser compreendida para além das relações interpessoais (Molinier; Paperman, 2015). A análise da responsabilidade pode ser fundamental para esclarecer como a questão da igualdade é estabelecida e, ao articular as análises do cuidado em diferentes níveis, é relevante considerar a responsabilidade para entender a distribuição das tarefas de cuidado (Molinier; Paperman, 2015).

Nesse contexto, Oliveira (2024)<sup>3</sup> entende a Ética do Cuidado como uma ética da preservação da vida, na qual o cuidar se caracteriza por atitudes que exprimem consideração pelos outros e por suas necessidades. Essa abordagem envolve o reconhecimento da alteridade e a diminuição do narcisismo e da onipotência.

Vale mencionar que a ética, ao contrário da moral, não se baseia em normas rígidas ou em uma concepção abstrata e generalizada, mas adota uma abordagem mais pragmática e prática. Ela propõe que um excesso de generalizações e abstrações dificulta a compreensão da complexidade das ações humanas, especialmente aquelas que envolvem as especificidades dos indivíduos, suas crises, desafios e vulnerabilidades. Nesse sentido, a ética se manifesta principalmente por meio da solicitude ou do cuidado, que são práticas que possibilitam a criação de vínculos mútuos, promovendo uma aproximação entre as condições e as relações, muitas vezes, assimétricas, que não podem ser resolvidas ou totalmente compreendidas apenas pelos princípios morais ou pelos direitos formais, pois essas situações são mais complexas e desafiadoras (Brugère, 2023).

Por outro lado, as mulheres, orientadas pela ética do cuidado, adotam juízos morais mais contextuais, que consideram os detalhes da situação e as necessidades dos indivíduos envolvidos, além dos direitos formais. Seus juízos incluem sentimentos e uma visão holística da moral, não se limitando apenas às normas (Gilligan, 1982).

A proposta central da ética do cuidado é a responsabilidade, segundo Gilligan (1982). Ela propõe que o agir moral das mulheres se concentra, não em juízos gerais e abstratos, mas na responsabilidade que vem da consciência de pertencer a uma rede de relações interdependentes. Isso se deve ao fato de que a identidade feminina é profundamente moldada por essas relações com outros, como filhos, parceiros, pais e amigos. A autora também notou que há uma ligação entre o raciocínio moral e a percepção de si mesma, observando que as mulheres tendem a se descrever em termos de relacionamentos, enquanto os homens frequentemente destacam suas conquistas acadêmicas e profissionais. Assim, é possível considerar que a ética do cuidado, conforme descrita pela autora, oferece uma perspectiva sobre como as práticas morais podem ser fundamentadas em relações e responsabilidades compartilhadas, além das normas abstratas.

---

<sup>3</sup> Informação verbal obtida durante encontro do Grupo de Pesquisa Comunicação, Crise e Cuidado (GPC3), realizado em 2024.

De acordo com Oliveira<sup>4</sup>, as teorias feministas podem oferecer contribuições para as teorias do cuidado. Segundo a autora, elas destacam a importância do trabalho doméstico e não remunerado, tradicionalmente realizado por mulheres, como um componente essencial para a sociedade, mesmo que frequentemente seja invisibilizado e desvalorizado. Oliveira (2024) também observa que as teorias feministas analisam a desigualdade de gênero no cuidado, evidenciando como as mulheres frequentemente assumem a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado com familiares, prejudicando suas próprias carreiras e desenvolvimento pessoal.

Além disso, a autora critica a visão individualista e neoliberal do cuidado, que atribui toda a responsabilidade ao indivíduo e ignora as dimensões sociais, políticas e econômicas que afetam as práticas de cuidado. Oliveira<sup>5</sup> destaca que as teorias feministas propõem uma ética do cuidado que valoriza a interdependência, a empatia, a responsabilidade e a redistribuição justa. Finalmente, a autora enfatiza que o debate sobre o cuidado foi ampliado para além da esfera doméstica, incluindo o cuidado com crianças, idosos, pessoas com deficiência e o meio ambiente.

Ao olhar para além das teorias, conforme Molinier e Paperman (2015), em junho de 2010, a ética do cuidado emergiu na cena político-midiática francesa quando Martine Aubry trouxe à tona o conceito de uma *sociedade do cuidado*. Essa abordagem não só revitalizou as discussões internas no Partido Socialista Francês, como também estimulou um debate mais amplo na esfera pública.

Para além disso, a ética e a política do cuidado são debatidas em diferentes contextos, como na saúde, na dependência e, em menor grau, no trabalho social, bem como no meio acadêmico. A forma como esses debates são recebidos varia conforme o campo de estudo e sua relação com a ética e o feminismo. A ética do cuidado, frequentemente associada à teoria da justiça, é geralmente vista como uma questão válida para filósofos, pertinente para psicólogos, mas, muitas vezes, negligenciada ou considerada desconfortável nas ciências sociais, que podem optar por ignorá-la ou tratá-la de forma marginal (Molinier; Paperman, 2015).

As revoluções feministas mudaram profundamente as relações entre homens e mulheres, afetando tanto a vida cotidiana quanto as condições materiais, conforme

---

<sup>4</sup> Informação verbal obtida durante encontro do Grupo de Pesquisa Comunicação, Crise e Cuidado (GPC3), realizado em 2024.

<sup>5</sup> *Ibid.*

Tronto (2020). No entanto a mudança não se limitou apenas às relações pessoais. À medida que as mulheres começaram a entrar em espaços públicos dominados pelos homens, surgiram questionamentos sobre as apropriações masculinas dessas esferas e sobre valores e ideias associados às mulheres e a grupos marginalizados.

O cuidado, um valor humano, frequentemente fica marginalizado na sociedade capitalista moderna, não recebendo a atenção central que deveria (Tronto, 2020). A evidência é que tanto mulheres quanto homens de grupos marginalizados acabam assumindo uma quantidade desproporcional do trabalho de cuidado, que inclui tanto o cuidado direto relacionado ao desenvolvimento humano quanto às tarefas menos valorizadas e mais invisíveis. Em sua perspectiva, Tronto (2020) destaca a necessidade de reavaliar e reconhecer o papel fundamental do cuidado, e como ele é essencial para uma ética mais inclusiva e igualitária na sociedade.

A abordagem do cuidado pode proporcionar uma influência mais significativa sobre os fenômenos sociais e oferecer uma explicação mais concreta sobre a natureza das ações democráticas e as mudanças necessárias, para Tronto (2020). Ela propõe uma perspectiva mais equilibrada das ciências sociais, que pode nos ajudar a superar a constante sensação de impotência para agir e avançar nas discussões, especificamente em uma sociedade do risco, que também é mencionada pela autora.

As pesquisadoras feministas que estavam repensando os valores femininos tradicionais começaram a reivindicar mais amplamente o valor político do cuidado. Uma das questões centrais levantadas por esses textos feministas são os valores políticos associados ao lugar das mulheres na sociedade. Tronto (2020) menciona que Patricia Hill Collins, ao observar a experiência das mulheres afro-americanas, notou que a ética do cuidado emergiu quando as mulheres negras tentaram satisfazer as necessidades de suas famílias e defendê-las em um mundo hostil. Também menciona que Sara Ruddick analisou a riqueza filosófica das práticas de pensamento materno, demonstrando que uma política de paz poderia surgir do exemplo das mães desejosas de proteger seus filhos. Tronto (2020) destaca que seus primeiros trabalhos estenderam as práticas do cuidado a tudo o que afeta o mundo.

A ética do cuidado e outras abordagens similares compartilham o mérito de destacar traços morais frequentemente negligenciados ou minimizados, como a empatia, as emoções e a análise contextual dos dilemas éticos. Isso revela uma

possibilidade de ampliação e maior democratização da filosofia moral (Missagia, 2020).

Observamos essa linha de pensamento e, de acordo com Brugère (2023), voltamos a refletir sobre a necessidade de atualizar o estado social para enfrentar as novas formas de vulnerabilidade, sejam elas sociais, ambientais ou vitais. A autora argumenta que devemos considerar os seres humanos como entidades relacionais, em contraste com uma visão objetivante da moral, resultando em uma relação fundamentada na atenção ao outro.

Há quem reflita sobre a ideologia do cuidado (Marcondes, 2017). Segundo Thompson (1990), a ideologia envolve significados que estabelecem e legitimam relações de dominação. No contexto do cuidado (Marcondes, 2017), essa ideologia se manifesta em discursos que legitimam práticas de cuidado, frequentemente associadas a estruturas de poder. O discurso patriarcal, por exemplo, é a ideologia dominante sobre como cuidar e produzir bem-estar, articulando os repertórios de familismo e maternismo. As relações de cuidado, portanto, são sustentadas por essas ideologias, entrelaçadas com as dinâmicas de gênero, classe e raça. As práticas de cuidado, que envolvem tanto trabalho quanto vínculo emocional, estão imersas nesse discurso patriarcal, que contribui para a divisão do trabalho sexual, racial e social. No entanto essa ideologia não é imutável; discursos contestatórios, como os feministas, buscam transformar essas práticas, propondo a democratização do cuidado e a interdependência, desafiando a dicotomia entre sujeitos autônomos e dependentes.

As sociedades que reforçam a insensibilidade em relação aos outros, segundo Brugère (2023), estabelecem distâncias entre os sujeitos, e a desatenção se torna uma forma de indiferença que pode se transformar em uma norma de comportamento social não questionada. Para a autora, recorrer ao cuidado implica estar em uma posição de vulnerabilidade, o que possui uma relevância tanto moral quanto política. Antes de chegarmos na próxima seção, que introduz a comunicação complexa, destacamos algumas considerações sobre o tema (Quadro 14).

Quadro 14 – Tecturas sobre noções de cuidado

Aspectos da pesquisa	Possíveis sentidos
<b>Cuidado como prática integral</b>	O cuidado envolve o reconhecimento da integralidade e da alteridade, transcendendo a preocupação individual para abranger a coletividade e as necessidades dos outros.
<b>Ética do cuidado e responsabilidade</b>	Segundo perspectivas feministas, a ética do cuidado redefine a responsabilidade, priorizando relações contextuais, laços sociais e responsabilidades compartilhadas sobre normas universais abstratas.
<b>Processo contínuo de cuidado</b>	O cuidado é um processo de reconhecimento e resposta às necessidades do outro, evidenciando a construção do sujeito nas interações sociais e transformando relações humanas.
<b>Redução de narcisismo e onipotência</b>	A ética do cuidado promove o reconhecimento da alteridade, diminuindo o narcisismo e a onipotência, e propõe uma abordagem pragmática para as relações humanas.
<b>Relação mútua no cuidado</b>	O cuidado se manifesta como uma relação mútua, em que o cuidado recebido e a capacidade de atender às necessidades do outro são cruciais para a construção do sujeito e a eficácia da prática.
<b>Ideologia do cuidado</b>	Discursos feministas evidenciam o cuidado como prática que busca democratização e promoção da interdependência.

Fonte: a autora (2025), a partir de Brugère (2023), Marcondes (2017), Tronto (2020) e Gilligan (1982)

A reflexão sobre o cuidado evidencia sua natureza social, mostrando que ele não é apenas um ato isolado, mas uma prática ética construída, como aponta Brugère (2023), e sustentada nas interações humanas. Nesse contexto, a comunicação desempenha um lugar importante, pois é por meio dela que as necessidades são expressas, as alteridades reconhecidas e as relações, o olhar ao outro e as negociações, conforme Wolton (2024), fortalecidas. A construção social do cuidado, portanto, destaca que ele pode depender de uma comunicação que transcenda a simples troca de informações, englobando a escuta e o diálogo como pilares necessários. Essa possibilidade de comunicação demanda reflexões mais

aprofundadas, uma vez que vai além da mera transmissão de mensagens, constituindo um elemento central nas relações humanas e sociais.

## 5.1 DO BASTIDOR À ARTE: REFLEXÕES SOBRE OS MOVIMENTOS DE TECITURA

Realizada nossa tecitura teórica em busca de bordar e evidenciar desenhos sobre relações de trabalho, riscos e crises, comunicação e cuidado, chegou o momento, antes da costura, de analisar o que encontramos pelo caminho. Ao conectar diferentes áreas do conhecimento, desenvolvemos uma revisão teórica que dialoga com nossos objetivos e categorias de análise, buscando oferecer uma visão integrada sobre os fenômenos observados.

Refletimos sobre o trabalho, analisando a transição de uma sociedade disciplinar (Foucault, 1999) para uma sociedade de controle (Han, 2017), marcada pelo cansaço. Buscamos compreender também as condições análogas à escravidão, comparando marcadores históricos ao cenário contemporâneo e identificando que, majoritariamente, essas condições precárias estão associadas ao trabalho rural (Rocha; Brandão, 2013). Essa análise nos leva ao princípio da recursividade (Morin, 2005), que ressalta o ciclo contínuo de construção e reconstrução, em que o ser humano transforma a sociedade e, simultaneamente, é transformado por ela, tanto em aspectos positivos quanto negativos.

Ainda nessa abordagem, consideramos pressupostos como a sensibilidade relativista (Maffesoli, 2010), que permite acolher as múltiplas interpretações sobre a evolução do trabalho, seus impactos na sociedade e os diferentes significados atribuídos a ele nas variadas realidades sociais. Essas múltiplas perspectivas indicam que a abordagem aqui apresentada pode ser interpretada de formas distintas, dependendo da realidade social de quem observa, vivencia ou pesquisa o tema.

Compreendemos que essa perspectiva, situada em um marco histórico pós-globalização, configura-se em uma sociedade de riscos e crises (Beck, 2011), caracterizada pela instabilidade e pela precarização do trabalho (Castells, 2018). Esse cenário evidencia um novo comum, no qual todos se tornam vulneráveis (Florczak, 2024). Sob uma lógica dialógica (Morin, 2004), que destaca a coexistência entre ordem e desordem e a inseparabilidade das contradições, observamos a necessidade de adotar, individual e coletivamente, uma gestão de risco e um olhar preventivo.

Entre as possibilidades, destacamos uma comunicação complexa, dialógica e relacional, capaz de negociar mesmo em situações de incomunicação (Wolton, 2024). Essa comunicação pode adotar dimensões éticas de cuidado, voltadas à melhoria das relações humanas. Por fim, consideramos fundamental articular razão e imaginação, em diálogo com a crítica ao dualismo esquemático (Maffesoli, 2010), para lidar com as dinâmicas complexas da sociedade contemporânea.

## 6 COSTURAS POSSÍVEIS — UMA ANÁLISE DA CRISE ENVOLVENDO TRABALHO ANÁLOGO À ESCRAVIDÃO EM VINÍCOLAS DA SERRA GAÚCHA

Unir partes por meio da costura, destacando manifestações que, como observa Oliveira (2016), à primeira vista, podem parecer distintas, mas que se revelam como componentes de um mesmo fenômeno, em um movimento hologramático (Morin, 2005), no qual a parte contém o todo e vice-versa, é o nosso desafio. A crise que escolhemos analisar expõe interseções entre as relações de trabalho, a comunicação e o cuidado, em um contexto marcado pelo resgate de trabalhadores em situação análoga à escravidão. Para que a costura tenha pontos de união visíveis, retomamos (Quadro 15) nossos objetivos, apresentando as categorias de análise que orientam e sustentam esse processo de conexão.

Quadro 15 – Partes a serem costuradas e desveladas

Objetivo	Objetivos específicos	Categorias de análise
<b>Compreender como as estratégias de comunicação adotadas na gestão de uma crise envolvendo relações de trabalho lugarizam (ou não) perspectivas de cuidado</b>	Analisar — por meio de registros coletados na internet — o contexto do evento crítico vivido por vinícolas do Rio Grande do Sul em 2023.	Contextualização comunicacional do evento crítico.
	Examinar uma possível estratégia de comunicação adotada por uma das vinícolas durante a gestão da crise de 2023.	Estratégia de comunicação adotada por uma das vinícolas.
	Relacionar comunicação e cuidado na gestão de crises no contexto das relações de trabalho a partir do TAC emitido às vinícolas, por meio do MTE.	Evidências de cuidado na gestão da crise.

Fonte: a autora (2025)

Em um primeiro momento, concentramos nossos esforços na análise de documentos, como conteúdos da imprensa (Quadro 16), com o objetivo específico de contextualizar comunicacionalmente o evento crítico ocorrido. Em um segundo

movimento, examinamos elementos que apontam para uma possível estratégia de comunicação. Nesse estágio, nosso foco recai sobre uma das vinícolas, embora as outras duas também sejam mencionadas, essa organização é referida como *Vinícola Um*. Por fim, em um terceiro movimento, buscamos relacionar comunicação e cuidado a partir do TAC (Anexo B), emitido às vinícolas, buscando compreender como se lugariza/ou não o cuidado na gestão da crise.

Optamos por não identificar as vinícolas, pois entendemos que o conhecimento empírico vai além de construções racionalizadas ou fragmentadas e rejeita qualquer forma de discriminação. Nossa proposta, com a análise, é descrever as experiências vividas, considerando tanto os aspectos lógicos quanto os não lógicos, para revelar as dinâmicas internas das organizações e das relações de trabalho. Essa abordagem segue a ideia de Maffesoli (2010), de uma sociologia do lado de dentro, preservando o rigor acadêmico, evitando simplificações e integrando saberes especializados num conhecimento plural. A partir disso, optamos por identificar as vinícolas como *Vinícola Um*, *Vinícola Dois* e *Vinícola Três*.

O período analisado abrange desde o evento crítico, ocorrido em 22 de fevereiro de 2023, até 30 de março de 2023, data aproximada em que a assinatura do TAC, ocorrida em 9 de março de 2023, seguiu repercutindo de forma mais intensa. De forma complementar, seguimos analisando os espaços de comunicação oficiais da *Vinícola Um*, incluindo o Código de Cultura, publicado em dezembro de 2024. Na crise analisada, destacamos o reconhecimento do tempo vivido, marcado pela incerteza. Essa incerteza, além de refletir um mundo complexo, evidencia ainda mais a relação entre ordem e desordem (Morin, 2005), com a emergência do caos/crise. No Quadro 16, apresentamos os principais materiais analisados e justificamos as escolhas realizadas.

Quadro 16 – Apresentando os principais pontos da trama

<b>Fonte</b>	<b>Recorte e data</b>
<b>G1 RS</b>	Trabalhadores são resgatados em situação de escravidão: o que se sabe e o que falta fazer (27 de fevereiro de 2023)
<b>Pioneiro</b>	Vinícolas da Serra fecham acordo com o Ministério Público do Trabalho (10 de março de 2023)
<b>UOL</b>	Caso dos escravizados do vinho: resgatado relata castigo a baianos (2 de março de 2023)
<b>UOL</b>	Ministério diz que 95% dos escravizados do vinho são negros e 93% baianos (7 de março de 2023)
<b>The Intercept Brasil</b>	'Mata os baianos, eles acabaram com nossa vida': o depoimento dos homens que fugiram do trabalho escravo nas vinícolas (26 de março de 2023)
<b>Vinícola Um (site/blog)</b>	Carta aberta à comunidade, parceiros e clientes da Vinícola Um (27 de fevereiro de 2023)
<b>Vinícola Um (Instagram)</b>	O cooperativismo é o que nos une [...] (20 de março de 2023)
<b>Vinícola Um (Instagram)</b>	Nenhuma marca chega a quase 100 anos sem respeitar as pessoas [...] (26 de março de 2023)
<b>Vinícola Um (Instagram)</b>	Somos formados por pessoas e produzimos para pessoas (6 de abril de 2023)
<b>Tribunal Regional do Trabalho da 4ª região</b>	MPT assina TAC com vinícolas no caso de Bento Gonçalves (10 de março de 2023)
<b>Vinícola Um Código de Cultura</b>	Somos parte de uma história que harmoniza prosperidade e união (10 de dezembro de 2024)

Fonte: a autora (2025).

Optamos por utilizar os veículos G1 RS e Pioneiro devido ao seu caráter local/estadual e pela constante atualização de suas notícias, o que contribui para a apuração detalhada do evento crítico. Além disso, incluímos o UOL, que oferece uma visão mais abrangente ao trazer dados e depoimentos, e o The Intercept Brasil, que

destacou os relatos dos trabalhadores envolvidos (Anexo A), considerando as múltiplas interpretações da crise a partir do que Maffesoli (2010) chama de Sensibilidade Relativista, diante de um evento que brota do próprio corpo social, considerando o impacto dos sentimentos coletivos.

Para aprofundar a análise da estratégia de comunicação, olhamos para o período pós-crise, a partir da *Vinícola Um*, principalmente por utilizar em suas redes sociais uma série de vídeos no formato de *reels*, intitulada *A Vida em Harmonia*, publicada no Instagram. Essa escolha remete à afirmação de Massoni (2011), que considera que é preciso inovar, e não apenas seguir protocolos. É neste mesmo sentido que Oliveira (2016) destaca a importância de investigar estratégias em comunicação que não se limitem à transmissão de informações, mas que promovam trocas conversacionais efetivas, essenciais para o processo de interação entre os interlocutores. Nesse contexto, buscamos examinar aspectos da comunicação estratégica e do diálogo — ou sua ausência — na websérie, a partir de texturas como narrativas, escolhas audiovisuais e os comentários recebidos.

A escolha pela *Vinícola Um* se justifica por sua relevância histórica e organizacional. Com mais de 90 anos de história, a cooperativa se apresenta em seu Código de Cultura, atualizado em 2024, como uma guardiã do ideal cooperativista, reunindo 450 pequenos produtores em 18 municípios da Serra Gaúcha. Contando com o apoio de mais de 200 funcionários, a cooperativa é responsável pelo cuidado de 1,2 mil hectares de vinhedos, cuja safra média anual alcança 30 milhões de quilos de uvas. Mencionamos que as outras vinícolas que poderíamos analisar é a *Vinícola Dois* e a *Vinícola Três*, ambas citadas nesta ocorrência de trabalho análogo à escravidão.

Também justificamos a escolha do TAC entre os possíveis documentos de análise, considerando que ele foi emitido às vinícolas por meio do Ministério Público do Trabalho, que pode ser considerado como um potencial regulador jurídico e social. Essa perspectiva possibilita a concretização de estratégias de comunicação que considerem as dimensões do cuidado, compreendido não apenas como bem-estar, mas como um elemento capaz de promover uma ética e, possivelmente, uma política do cuidado, conforme destacado por Brugère (2023). Com 21 obrigações, o documento prevê o monitoramento de direitos trabalhistas, além de multas e considerações. A partir dessas costuras introdutórias, apresentamos a nossa matriz de interpretação, com base em Morin (2005) e Maffesoli (2010) (Quadro 17).

Quadro 17 – Relação entre o Pensamento Complexo e a Sociologia Compreensiva na matriz interpretativa da pesquisa

(continua)

Dimensão da pesquisa	Princípios do Pensamento Complexo	Pressupostos da Sociologia Compreensiva	Direcionamento para análise – categorização <i>a priori</i>
<p><b>Descoberta e reconhecimento de conhecimentos construídos <i>a priori</i> – Estado da arte e fundamentação teórica</b></p>	<p><b>Dialógico:</b> enfatiza a interação entre opostos e a coexistência de contradições em contextos de incertezas, assim como as crises organizacionais.</p>	<p><b>Superação do Dualismo Esquemático:</b> possibilita entender as crises de forma mais complexa, considerando as dimensões racionais e emocionais dos envolvidos, especialmente dos trabalhadores.</p> <p><b>Pesquisa estilística:</b> promove um equilíbrio entre a empatia com os sujeitos, como as dimensões de trabalho análogo à escravidão, e o rigor científico, buscando uma abordagem ética e fundamentada.</p>	<p>Direciona diálogo interdisciplinar que permite a contribuição de diferentes ciências, como a Sociologia, Filosofia e a Psicologia em diálogo com as Ciências da Comunicação fortalecendo a compreensão das relações humanas e suas complexidades.</p>

(continuação)

Dimensão da pesquisa	Princípios do Pensamento Complexo	Pressupostos da Sociologia Compreensiva	Direcionamento para análise – categorização <i>a priori</i>
<p><b>Caracterização do contexto do evento crítico ocorrido em vinícolas do RS em 2023</b></p>	<p><b>Hologramático:</b> compreende a relação entre as partes e o todo na organização – o que significa poder avaliar de forma complementar a sociedade em metamorfose refletida nas circunstâncias da crise, assim como a influência da circunstância nas decisões e mudanças comunicacionais e sociais.</p>	<p><b>Sensibilidade Relativista:</b> considera o contexto específico e as múltiplas interpretações da crise a partir de recortes como imprensa, mídias digitais e documentos de decisão judicial que estão no entorno do evento.</p> <p><b>Formismo:</b> auxilia na identificação dos limites e das estruturas que delimitam as situações de crise, permitindo uma análise mais precisa de seus contornos.</p>	<p>Identifica os fatos ocorridos, considerando seus contornos, por meio de conteúdos como materiais de imprensa e documentos jurídicos, considerando tanto aspectos lógicos e não lógicos.</p> <p>Passível de múltiplas explicações, não buscando constranger nem promover uma redução do real</p>
<p><b>Dinâmica das estratégias de comunicação no contexto da crise</b></p>	<p><b>Princípio Dialógico:</b> possibilita a exploração dos conflitos inerentes às crises, como os interesses divergentes entre empregadores e trabalhadores.</p>	<p><b>Pensamento libertário:</b> contribui para abrir espaço a novas perspectivas, incentivando uma compreensão mais profunda e humanizada das dinâmicas sociais, podendo ser visto, neste caso, a partir das escolhas estratégicas.</p>	<p>Analisa como relações de poder, cooperação e conflito contribuem para a evolução ou agravamento da crise.</p> <p>Trabalha pela liberdade do olhar, buscando desvelar a estratégia para além de sua narrativa proposta.</p>

(conclusão)

Dimensão da pesquisa	Princípios do Pensamento Complexo	Pressupostos da Sociologia Compreensiva	Direcionamento para análise – categorização <i>a priori</i>
<b>Sinais da relação entre comunicação e cuidado</b>	<b>Recursivo:</b> destaca a retroalimentação entre causas e efeitos, contribui para compreender como as ações e as decisões organizacionais influenciam e são influenciadas por fatores internos e externos ao longo do tempo e mitigam ou ampliam danos.	<b>Crítica ao dualismo esquemático:</b> considera duas atitudes complementares: a razão, vista em documentos de análise judiciais, e a imaginação, que podem contribuir para uma cultura de cuidado nas organizações.	Explora como decisões organizacionais e comportamentos individuais perpetuam ou solucionam a crise.

Fonte: elaborado pela autora (2024), com base em Morin (2005) e Maffesoli (2010)

Nossa proposta é avançar com liberdade de olhar (Maffesoli, 2010), sem amarras, mesclando pensamento e paixão, elementos que estruturam a atividade humana e dos quais todos somos, de alguma forma, segundo o autor, atores ou observadores.

## 6.1 UNINDO AS PARTES: A CONTEXTUALIZAÇÃO COMUNICACIONAL DO EVENTO CRÍTICO

Destacando que o pressuposto da Sensibilidade Relativista (Maffesoli, 2010) considera o contexto específico e suas múltiplas formas de interpretação, compartilhamos que, em 22 de fevereiro de 2023, o Ministério Público do Trabalho e Emprego (MTE), o Ministério Público do Trabalho (MPT) e as polícias Federal (PF) e Rodoviária Federal (PRF) realizaram uma operação na qual mais de 200 pessoas, contratadas para trabalhar na colheita da uva, foram resgatadas de um alojamento, em Bento Gonçalves, na Serra Gaúcha, submetidas a condições de trabalho análogo à escravidão (G1 RS, 2023). Esse fato, embora ocorrido em um contexto contemporâneo, remete a períodos históricos como o feudalismo, evidenciando que

trabalhadores agrícolas continuam, em certos contextos, sujeitos a situações de extrema vulnerabilidade e dependência, enquanto o controle dos meios de produção permanece concentrado nas mãos de poucos, como ocorria entre os nobres daquela época (Marx, 2013).

A denúncia foi feita por três funcionários que procuraram a PRF, em Caxias do Sul, cidade macro da Serra gaúcha, afirmando que haviam fugido de um alojamento no Bairro Borgo, localizado a cerca de 15 quilômetros dos vinhedos de Bento Gonçalves, onde eram mantidos contra a vontade (G1 RS, 2023). As condições de trabalho dessas pessoas resgatadas refletem a persistência de dinâmicas de exploração nas relações laborais, conectando-se à etimologia da palavra *trabalho*, historicamente associada a esforço e submissão (Albornoz, 1986).

Figura 4 – Como o caso foi descoberto

RIO GRANDE DO SUL

---

**1. Como o caso foi descoberto**

A Polícia Rodoviária Federal (PRF) resgatou, na noite quarta-feira (22), **207 trabalhadores em situação análoga à escravidão** em Bento Gonçalves, na Serra. O alojamento ficava no Bairro Borgo, a cerca de 15 km dos vinhedos do município.

A operação foi realizada pela PRF, pelo MTE e pela Polícia Federal (PF) após **três trabalhadores procurarem a PRF em Caxias do Sul dizendo que tinham fugido de um alojamento em que eram mantidos contra sua vontade**. No local, os trabalhadores foram encontrados "em situação degradante".

Os trabalhadores resgatados receberam acolhimento no ginásio Darcy Pozza, em Bento Gonçalves, na quinta-feira (23), até que pudessem voltar para casa.

Fonte: G1 RS (2023)

De acordo com a reportagem, a maioria dos trabalhadores teria vindo da Bahia para atuar na colheita da uva, atraídos por promessas de salários superiores a R\$ 3 mil, além de acomodação e alimentação. Contudo, relataram ao MTE que eram obrigados a trabalhar diariamente das 5h às 20h, sem pausas, com folgas apenas aos sábados — embora fossem forçados a assinar o ponto como se tivessem folgado também aos domingos. Esse cenário remete aos processos de controle característicos de uma sociedade disciplinar (Foucault, 1999), na qual sistemas de vigilância e confinamento estruturam as relações de poder.

Sob a perspectiva da comunicação nas relações humanas, a imposição de horários e condições precárias evidencia o fracasso do diálogo, configurando-se como uma forma de comunicação (Wolton, 2024). Essa dinâmica remete a um paradigma de transmissão de ordens e manipulação (Mattelart, 1999), podendo ser comparada à relação Eu-Isso descrita por Buber (2001), na qual os trabalhadores são reduzidos a meros objetos.

Além disso, percebemos que esse fluxo desconsidera a razão sensível apontada por Maffesoli (2010), que valoriza a experiência emocional como base da vida em sociedade. A ausência de compartilhamento de sentimentos e vivências reforça o isolamento e a desumanização, evidenciando a desestruturação do vínculo social no contexto das relações de trabalho exploratórias.

Com a proposta de abordar essas dimensões sensíveis, compartilhamos o relato dos trabalhadores de forma recursiva (Morin, 2005), evidenciando a necessidade de superar a ideia de uma relação linear de causa e efeito no contexto do trabalho análogo à escravidão, uma vez que essa é uma situação complexa, na qual causadores e vítimas estão imersos em um processo que reflete em uma construção social, vista como uma dimensão da realidade.

Segundo o G1 RS (2023), trabalhadores afirmaram que representantes da empresa responsável por oferecer a mão de obra para as vinícolas e produtores rurais da região lhes forneciam comida estragada. Além disso, eles só podiam comprar produtos em um mercado próximo ao alojamento, com preços superfaturados, e o valor gasto era descontado do salário. Isso fazia com que, ao final do mês, os trabalhadores frequentemente terminassem o período endividados, já que o consumo superava o valor da remuneração.

#### Figura 5 – Relatos de agressões

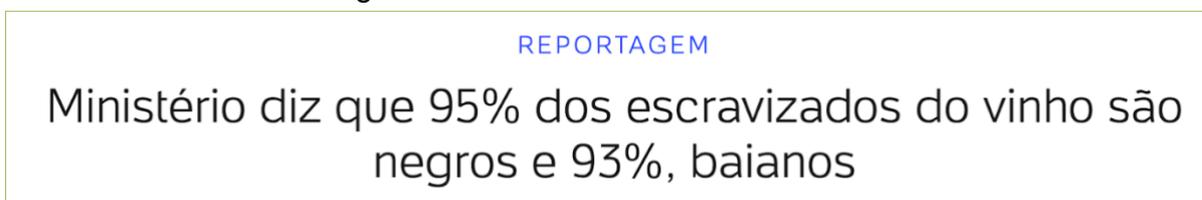


Afirmaram, ainda, que eram impedidos de sair do local e que, se quisessem sair, teriam que pagar a suposta "dívida". Também, que os empregadores ameaçavam seus familiares. Os trabalhadores também disseram que eram espancados, **além de sofreram agressões com choques elétricos e spray de pimenta.**

Fonte: G1 RS (2023)

Em matéria publicada no *site* UOL (2023), Sakamoto (2023) descreve que esses trabalhadores eram, em sua maioria, negros e baianos, contratados em caráter temporário por meio de uma empresa terceirizada para trabalhar durante a safra da uva. Dos escravizados resgatados na produção de vinho em Bento Gonçalves, 95% se declararam negros (64% pardos e 31% pretos), e 93% nasceram na Bahia. Além disso, todos eram homens, sendo 56% com idades entre 18 e 29 anos, e 61% não concluíram o ensino fundamental ou eram analfabetos. Sobre seus estados de origem, 193 nasceram na Bahia (93%), dez no Rio Grande do Sul e um em Pernambuco, no Rio de Janeiro, em São Paulo e no Sergipe. Destes, 183 moravam na Bahia (88%), 11 no Rio Grande do Sul, oito em São Paulo, dois no Rio de Janeiro, um no Piauí, em Minas Gerais e em Santa Catarina. Entre os municípios com maior número de residentes, Salvador (26% do total), Serrinha (17%) e Monte Santo (6%), todos na Bahia (Sakamoto, 2023).

Figura 6 – Quem eram os escravizados



Fonte: Sakamoto, UOL (2023)

Sakamoto (2023) descreve que teve acesso aos dados via Ministério do Trabalho e Emprego e que foram extraídos das guias de seguro-desemprego, que são preenchidas com informações fornecidas pelos próprios resgatados. Ele também descreve as situações que os funcionários passavam, além do que já foi mencionado, relatou que eram coagidos a permanecerem no local sob pena de pagamento de uma multa por quebra do contrato de trabalho. Essa construção social reflete na ausência de normas morais coletivas e regulamentações, que Durkheim (1995) aponta como indispensáveis para promover solidariedade e justiça social. A falta de proteção institucional, que pode ser garantida por sindicatos e órgãos governamentais, agrava os abusos e contraria a ideia durkheimiana de equilíbrio entre interesses individuais e coletivos.

O sofrimento dos trabalhadores é detalhado pelo jornalista Vasconcellos (2023), também do UOL. Em uma reportagem, abordou a história de um trabalhador

gaúcho que revelou que, no alojamento, ouvia as agressões no quarto ao lado, ocupado só por baianos. Ao comentar sobre a agressão de uma situação específica, ele contou que escutava barulho de choque, de gritos e de pedido de socorro, afirmando que não tinha o que pudesse fazer. Ao compartilhar essas durezas da vida em sociedade, lembramos, retomando Maffesoli (2010), que esta é a nossa tarefa, diante dos problemas da socialidade, levantar questões que podem ser esquecidas, se integrar ao mistério da existência, buscando aprender, dentro do que é possível e de nossas limitações, a experiência social.

Em uma dimensão histórica, o relato dos trabalhadores dialoga, também, com a reflexão de Weber (2004a), que fala sobre como uma organização centrada no lucro resultou em uma despersonalização dos indivíduos, reduzidos a engrenagens de uma máquina produtiva. As vivências dos trabalhadores refletem os efeitos dessa lógica instrumental, em que a busca pelo lucro prevalece sobre a dignidade humana.

Outra evidência é que a mesma reportagem destaca que um trabalhador gaúcho relatou que um dos baianos havia postado em suas redes sociais um vídeo mostrando que o uniforme era recebido molhado, diariamente. A roupa precisava ser devolvida ao final do turno e, sem tempo para secar, acabava sendo entregue no dia seguinte, ainda molhada. A publicação repercutiu e chegou ao conhecimento dos seguranças do alojamento (Vasconcellos, 2023), desencadeando um conflito que, segundo Simmel (1983), pode ser compreendido como uma atitude que reorganiza as relações sociais.

### Figura 7 – O relato dos trabalhadores

A publicação acabou repercutindo e caiu na boca dos seguranças, que não demoraram para chegar no autor da postagem. De sua cama, João diz que acompanhou agoniado as agressões no quarto ao lado, ocupado só por baianos. "Escutei barulho de choque, de gritos, de pedidos de socorro, mas não tinha o que a gente pudesse fazer."

Fonte: Vasconcellos (2023)

A denúncia, interpretada sob o ponto de vista do conflito (Simmel, 1983), sobre as condições análogas à escravidão pode ser compreendida não apenas como um confronto direto, mas também como uma possível forma de resistência emergente da pressão e da exploração vivenciada pelos trabalhadores. O vídeo que expôs a condição destes e repercutiu nas redes sociais pode ser interpretado como uma ação

social, ao trazer visibilidade ao caso e fomentar um debate público. A mobilização da opinião popular nesse contexto, por meio da repercussão do vídeo, pode ter desempenhado um lugar importante, ao colocar em confronto social as partes envolvidas: os trabalhadores e seus opressores.

Esse movimento de resistência reflete a noção de conflito de Simmel (1983) como uma forma de sociação, pois, ao desafiar as condições impostas, os trabalhadores buscam romper com as desigualdades e transformar as relações sociais que sustentam essas condições. O conflito, nesse caso, contribui para a reorganização das dinâmicas de poder, com a denúncia funcionando como um catalisador para possíveis mudanças nas interações sociais e no reconhecimento dos direitos dos trabalhadores, alinhando-se com a ideia de que o conflito pode gerar uma superação das tensões e uma transformação das relações sociais.

Ainda sobre as condições de trabalho, este mesmo funcionário relata que o tratamento recebido por ele — e por outros gaúchos — era diferente em relação aos baianos. Segundo ele, os baianos eram frequentemente agredidos, enquanto os trabalhadores do Sul não sofriam o mesmo tratamento. O trabalhador também revela que o dono da pousada não concedia vales para os gaúchos na forma de empréstimos superfaturados, prática que era exclusiva para os baianos. O relato descreve que, caso um trabalhador pegasse R\$ 100,00, deveria devolver R\$ 150,00 (Vasconcellos, 2023).

De forma detalhada no quesito alimentação, a reportagem (Vasconcellos, 2023) revela que nem todos os trabalhadores conseguiam almoçar. O prato de comida era entregue ao grupo ainda na madrugada, e enquanto trabalhavam nos parreirais, a refeição ficava exposta ao relento, sem refrigeração. Essas condições evidenciam a total ausência de dignidade e segurança no trabalho, o que contrasta com o conceito de trabalho decente da OIT (2023), que preconiza um ambiente de trabalho que ofereça liberdade, equidade e dignidade humana. Essa realidade expõe a grande distância entre a situação vivida pelos trabalhadores e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, especialmente o ODS 8, que visa promover um trabalho digno, sustentável e inclusivo para todos.

A análise das condições enfrentadas pelos trabalhadores evidencia uma construção social de violência e desumanização, especialmente contra os trabalhadores baianos. Lembrando que, de acordo com Berger e Luckmann (2020), a realidade social é construída nas interações entre os indivíduos, podendo tanto

reforçar vínculos quanto perpetuar desigualdades e violências. No caso dos trabalhadores, isso se manifesta em agressões físicas frequentes aos baianos e práticas de endividamento coercitivo, que consolidam uma hierarquia desumanizadora.

Bauman e Bordoni (2016) refletem sobre como, em tempos de estado de crise, a estabilidade no emprego pode ser questionada, especialmente diante da prevalência de contratos rescisíveis. De acordo com os autores, cortes em serviços essenciais sugerem riscos a direitos antes vistos como garantidos. É nesse sentido que recorreremos à dimensão do conhecimento de gestão, na qual o evento das vinícolas pode ser analisado a partir da gestão das crises, que reúne estratégias voltadas para mitigar danos às pessoas.

Para isso, olhamos para o Sistema de Prevenção e Gestão de Crises (Figura 3) de Oliveira (2020) e, ao analisarmos as diferentes etapas que integram a visão processual da gestão de crise, inferimos que diversos pontos parecem estar em desacordo com o que é sugerido teoricamente. A começar pela falha na etapa de mapeamento dos riscos no que diz respeito às vinícolas em relação à terceirização. Retomando, conforme registro da imprensa, mais de 200 pessoas, contratadas para trabalhar na colheita da uva, foram resgatadas de um alojamento, onde estavam submetidas a condições de trabalho análogo à escravidão (G1 RS, 2023). Conforme Oliveira (2020), a etapa do mapeamento de riscos é crucial para a gestão das crises. Avaliar os possíveis problemas decorrentes da terceirização e monitorar a forma como estava sendo feita poderia ter sido também responsabilidades das vinícolas contratantes.

Outras evidências da falta de mapeamento de riscos podem ser observadas nas manifestações das vinícolas, de acordo com G1 RS (2023). A *Vinícola Um*, por exemplo, afirmou desconhecer a situação relatada, explicando que o contrato com a terceirizada citada na investigação se restringia à prestação de serviços de descarregamento de caminhões. A *Vinícola Dois*, esclareceu que pagava à empresa terceirizada um valor acima de R\$ 6,5 mil por mês por trabalhador, acrescido de eventuais horas extras prestadas. Além disso, destacou que a terceirizada era responsável pelo pagamento e pelos devidos descontos tributários instituídos em lei. A *Vinícola Três* classificou a situação como um incidente isolado (G1 RS, 2023). Segundo Veyret e Reghezza (2006), as políticas de gestão de riscos, como os planos de prevenção de riscos, devem adotar uma abordagem que não se limita apenas à

proteção, mas também promove a adaptação e a preparação, com o objetivo de reduzir os impactos negativos e aumentar a resiliência das comunidades e situações vulneráveis.

Considerando a ausência de um olhar preventivo por meio do mapeamento de riscos, ocorre o que Oliveira (2024) chama de evento crítico, algo que pode ser observado no dia da operação. Nesse contexto, como possível ação do plano de contingência, os trabalhadores foram acolhidos por órgãos públicos em um ginásio do município no dia seguinte à operação, em 23/02/2023, até que pudessem retornar para casa (G1 RS, 2023).

Com idades entre 18 e 27 anos, dos 207 trabalhadores, 194 partiram de ônibus do Rio Grande do Sul com destino à Bahia à 1h da manhã do sábado, 25 de fevereiro de 2023. O custo do transporte ficou sob a responsabilidade da empresa que terceirizou o serviço (G1 RS, 2023).

Com a repercussão do caso e levando em consideração o depoimento dos trabalhadores sobre maus-tratos, alimentação estragada e condições precárias (Vasconcellos, 2023), o evento crítico passou para a fase da crise, contexto em que Oliveira (2020) considera o plano de continuidade dos negócios e a comunicação da crise. Analisando possíveis estratégias de comunicação adotadas, chama atenção que em um período em torno de 10 dias, as vinícolas se manifestaram por meio de notas e cartas abertas, rejeitando pedidos de entrevista, e não publicando em suas redes sociais, à exceção das notas (Fonseca, 2023). Conforme Coombs *et al.* (2010), a lógica gerencial por trás do interesse na gestão de crises pode estar ligada aos custos financeiros frequentemente associados a essas situações. Isso motiva a busca por estratégias que visem evitá-las, mitigá-las e enfrentá-las, com o objetivo de proteger não apenas os recursos financeiros e humanos, mas também a reputação.

A *Vinícola Um*, no dia 6 de março de 2023, emitiu nota prometendo aprimorar a política de contratação de terceirizados e fornecedores, com auditorias sistêmicas, e incluir cláusula contratual de respeito à Declaração Universal dos Direitos Humanos. A *Vinícola Dois*, em seu *site*, no dia 2 de março de 2023, publicou uma carta aberta (Figura 8), pedindo desculpas e prometendo repensar práticas para evitar reincidência. A *Vinícola Três*, em seu *site*, no dia 2 de março de 2023, também publicou uma carta aberta repudiando atos de violação de direitos humanos e prometendo providências. Entre as medidas estão revisão de processos de seleção e contratação de fornecedores; criação de um cronograma para auditoria sobre práticas

trabalhistas junto a fornecedores e prestadores de serviço; contratação de auditoria independente para certificar as práticas de responsabilidade social; ampliação e divulgação de canais de denúncia e adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (Fonseca, 2023).

### Figura 8 – Carta Aberta *Vinícola Dois*

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.

Fonte: Vinícola Dois (2023)

No dia 10 de março de 2023, o jornal O Globo, em reportagem, demonstra que o empresário de uma das três vinícolas falou à imprensa. De acordo com o veículo (2023), até o momento, a comunicação seguia sendo feita por meio de comunicados e cartas (Bertão, 2023).

Por fim, o momento pós-crise, etapa em que Oliveira (2020) destaca a necessidade de a organização sistematizar os aprendizados produzidos pela crise e trabalhar na recuperação da imagem e da reputação, pode ser considerado a partir de março de 2023. Neste período, há uma frequência esporádica de conteúdos na imprensa sobre o evento e os perfis das vinícolas na rede social Instagram oferecem um volume significativo de informações.

A *Vinícola Um* publicou novos episódios de uma websérie chamada *A Vida em Harmonia*, em 23 de março de 2023, pautada em sua história e no cooperativismo. A *Vinícola Dois*, em 20 de abril de 2023 compartilhou uma postagem sobre o que denominou como *Programa de Boas Práticas Agrícolas*, que, em sua descrição, menciona adequações nas condições de trabalho e auditorias independentes, utilizando termos como *a força do cooperativismo, superação e transformação*. Já a *Vinícola Três* publicou, em quatro de abril de 2023, um *post* no perfil da empresa no Instagram com um único texto destacado: *Jornada Consciente*, descrevendo que cultiva o propósito de estabelecer um modelo de negócio pautado na ética, integridade e honestidade.

Além disso, nesta fase do pós-crise, as vinícolas assinaram o TAC, acordo que estabelece que as empresas devem cumprir 21 obrigações destinadas a aprimorar a

fiscalização das condições de trabalho e dos direitos dos trabalhadores, tanto internos quanto terceirizados, com o objetivo adicional de evitar a repetição de situações similares no futuro (Peixoto, 2023). Na Figura 9, compartilhamos as fases da crise de acordo com a evolução dos fatos ocorridos.

Figura 9 – O Sistema de Prevenção e Gestão de Crises de acordo com a crise das vinícolas



Fonte: Oliveira (2020) adaptado pela autora (2025)

No próximo subcapítulo, analisaremos a estratégia de comunicação adotada por uma das vinícolas na gestão da crise e, de forma adicional, mencionaremos as iniciativas das demais.

## 6.2 APURANDO O OLHAR PARA OS DETALHES DA TECITURA: ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ADOTADAS DURANTE A CRISE

Considerando os sentimentos, o sofrimento e a construção social apresentados diante da incerteza geradas pela crise analisada, voltamos nosso olhar para outra dimensão da situação, envolvendo ambos os interlocutores — trabalhadores e empregadores — a partir do Princípio Dialógico (Morin, 2005). Além disso, adotamos o pressuposto do Pensamento Libertário (Maffesoli, 2010), que incentiva uma compreensão mais profunda e humanizada das atividades sociais. Buscamos evitar uma reflexão tecnicista, propondo uma análise que leve em conta o multiculturalismo

e a polissemia, ou seja, as múltiplas interpretações e significados presentes nas diversas realidades sociais.

Nesse contexto, é importante considerar uma estratégia de comunicação, especialmente ao revisitar as noções de gestão de crises. Oliveira (2020) destaca que o processo de gestão de crises começa com a avaliação e gestão de riscos, etapas essenciais para evitar que um evento crítico se transforme em uma crise. No caso das vinícolas, pode-se supor que a gestão de riscos teria envolvido uma análise detalhada das condições de trabalho, com foco particular no tratamento dos trabalhadores, incluindo os terceirizados. Contudo, o ocorrido revela que tal análise não foi percebida publicamente, evidenciando a necessidade de as vinícolas adotarem estratégias relacionais para gerenciar a comunicação dessa crise.

Partindo do princípio de que o diálogo é um movimento constitutivo da consciência e do reconhecimento do outro (Oliveira, 2016), a transição de um evento crítico para uma crise evidencia a importância do cuidado (Brugère, 2023) e da comunicação de negociação (Wolton, 2024). Além disso, mostra como um problema inicialmente isolado pode prejudicar a reputação das vinícolas, mesmo quando o trabalho terceirizado era, em proporções, responsabilidade de outra organização. Nesse cenário, a gestão de crises se torna necessária, tanto para lidar com as questões sociais e humanas, quanto para mitigar as consequências financeiras e reputacionais. Como Coombs *et al.* (2010) destacam, uma reputação danificada pode afastar clientes e afetar a receita tributária, comprometendo a integridade e legitimidade organizacional.

Diante das tensões e dos desafios inerentes às crises organizacionais, e levando em consideração reflexões como as de Antunes (2009), que destaca a conexão entre o trabalho e a sobrevivência, surge a necessidade de repensar as relações de trabalho e a comunicação dentro das organizações. Nesse contexto, Oliveira (2016) propõe uma abordagem estratégica para a comunicação nas organizações, que vai além da mera transmissão de informações. Para a autora, a comunicação deve ser entendida como um processo de interação dialógica, em que a troca de informações tem o poder de promover impactos tanto sociais quanto reputacionais, contribuindo para a reconstrução da imagem organizacional e o fortalecimento das relações internas e externas.

Sob essa perspectiva, identificamos (Quadro 18) possíveis evidências de ações de gerenciamento de comunicação realizadas pelas vinícolas durante o processo da

crise. As estratégias adotadas parecem ter buscado não apenas resolver problemas imediatos, como o pagamento de multas e o cumprimento do TAC, mas também podem ter visado ao restabelecimento da confiança pública e ao fortalecimento das relações com os interlocutores.

Quadro 18 – Gestão comunicacional da crise

(continua)

<b>Data</b>	<b>Organização</b>	<b>Ação</b>
<b>23/02/2023</b>	Vinícola Dois	Nota declarando que não compactua com trabalho análogo à escravidão; solidariedade aos trabalhadores; apoio aos envolvidos; colaboração com MPF e MPT; rescisão dos contratos prejudicados. Informou que terceiriza devido à falta de mão de obra e desconhecia as condições dos alojamentos.
<b>28/02/2023</b>	Vinícola Dois	Nova nota afirmando que os episódios não ocorreram na empresa e que os trabalhadores tinham condições dignas no trabalho. Comprometeu-se a aprimorar fiscalizações, interromper terceirizações e divulgar códigos de conduta.
<b>02/03/2023</b>	Vinícola Dois	Carta aberta pedindo desculpas e prometendo repensar práticas para evitar reincidência, com desenvolvimento de um novo programa interno.
<b>24/02/2023</b>	Vinícola Três	Nota oficial repudiando trabalho análogo à escravidão e declarando que o caso foi um incidente isolado. Comprometeu-se a agir para evitar situações semelhantes, incentivar conscientização e colaborar com autoridades.
<b>02/03/2023</b>	Vinícola Três	Carta aberta anunciando revisão de fornecedores, auditorias trabalhistas, adesão ao Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo e melhorias para evitar reincidência.
<b>10/03/2023</b>	Vinícola Três	Nota confirmando o acordo com o MPT (7 milhões de reais em indenizações) e reforçando compromissos de responsabilidade social e direitos humanos.

(conclusão)

<b>Data</b>	<b>Organização</b>	<b>Ação</b>
<b>29/03/2023</b>	Vinícola Três	Carta reafirmando desconhecimento das condições dos alojamentos e defendendo que o delegado da PF não identificou envolvimento das vinícolas no crime. Reforçou compromissos e melhorias.
<b>27/02/2023</b>	Vinícola Um	Carta aberta repudiando as denúncias, solidarizando-se com os trabalhadores, encerrando o contrato com a terceirizada e reafirmando o cumprimento das normas legais e de convivência.
<b>06/03/2023</b>	Vinícola Um	Atualização de nota, adotando medidas como cláusulas contratuais baseadas na Declaração Universal dos Direitos Humanos, reforço ao Código de Cultura e revisão de políticas internas.
<b>10/03/2023</b>	Vinícola Um	Nota confirmando assinatura do TAC, reafirmando compromisso com direitos trabalhistas e humanos e anunciando melhoria contínua das práticas internas.

Fonte: a autora (2024) com informações do Observatório da Comunicação de Crise da UFSM (2023)

Tendo em vista o Quadro 18 e as manifestações por meio de notas e cartas, seguindo o princípio dialógico (Morin, 200) que identifica contradições e complementaridades em contexto de ordem e desordem, recorreremos a Pérez e Massoni (2009), que sugerem que a comunicação estratégica deva superar o paradigma funcionalista e o modelo linear de Shannon e Weaver (1949). Esse modelo vê a comunicação como um processo sequencial de transmissão de informações com um único significado. As notas e as cartas parecem evidenciar uma estrutura linear, buscando transmitir informações, mas sem explorar a complexidade das interações ou os múltiplos significados presentes nas situações de crise.

A fim de explorar outras estratégias de comunicação das vinícolas e com base em Massoni (2011), que descreve que uma estratégia deve ir além de aspectos técnicos, instrumentais e utilitaristas, evitando uma abordagem mecanicista, decidimos focar em uma das vinícolas de forma específica: a *Vinícola Um*. Observamos que, em 20 de março de 2023, menos de um mês após o evento crítico, a vinícola divulgou novos episódios de uma websérie intitulada *A Vida em Harmonia*.

Antes de compartilharmos os materiais de análise, destacamos que o título da websérie também reflete o propósito da cooperativa/vinícola, descrito como um ideal construído com a paixão e o empenho de milhares de pessoas. A websérie está disponível no *site* e no canal da vinícola no YouTube, sendo que o primeiro episódio foi publicado em três de fevereiro de 2021, enquanto no Instagram foi postado em 29 de janeiro de 2021. A websérie é composta por nove episódios.

A decisão de dar continuidade à websérie pode ser vista como uma tentativa de preservar sua imagem no mercado, mas sem demonstrar uma atenção mais direta ao contexto da crise. Essa estratégia pode remeter à lógica do capitalismo, em que a comunicação permanece centrada em uma narrativa publicitária (Temer, 2005), sem abrir espaço para um diálogo genuíno (Oliveira, 2016) sobre os impactos da crise e as questões sociais que a acompanham.

Em busca compreender melhor essa estratégica ou, essa experiência social (Maffesoli, 2010), optamos por analisar três vídeos publicados durante o período da pós-crise, a partir de março de 2023, destacando que, enquanto os veículos de comunicação pautavam a crise como uma questão social, a vinícola continuava a divulgar, no Instagram, materiais que mencionavam as relações de trabalho como um exemplo positivo, a partir de uma *Vida em Harmonia*. O primeiro vídeo analisado, postado em 23 de março de 2023, foi desenvolvido a partir de um *post* com imagens de um cacho de uva. O texto da legenda está apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 – Legenda do vídeo 1

**Legenda:**

O cooperativismo é o que nos une...🙏 Nossa história foi construída por pessoas, processos e produtos, mas sempre com valores e um PROPÓSITO. 🍷 Um legado que foi compartilhado por nossos ancestrais e traduz a arte de expressar quem somos: O resultado do empenho e superação de centenas de vicultores que encontraram no COOPERATIVISMO sua essência e há mais de 90 anos, traduzem a HARMONIA perfeita do vinhedo à mesa. 🍷🍷

Fonte: Cooperativa *Vinícola Um* (2023a)

Figura 10 – Material de análise — vídeo 1 — reels da Cooperativa *Vinícola Um*



Nossa história foi construída por pessoas, processos e produtos, mas sempre com valores e um PROPÓSITO.

Um legado que foi compartilhado por nossos ancestrais e traduz a arte de expressar quem somos: O resultado do empenho e superação de centenas de viticultores que encontraram no COOPERATIVISMO sua essência e há mais de 90 anos, traduzem a HARMONIA perfeita do vinhedo à mesa. 🍷

Fonte: Cooperativa *Vinícola Um* (2023a)

O segundo vídeo, postado no Instagram em 26 de março de 2023, conta com a imagem de diferentes pessoas/trabalhadores nos parreirais, a estrutura da vinícola, além da degustação de vinhos. Diferente do outro, esse vídeo possui áudio, abordando frases como “uma história de respeito com as pessoas” (Cooperativa *Vinícola Um*, 2023b), e com a respectiva legenda (Quadro 20).

Quadro 20 – Legenda do vídeo 2

**Legenda:**

Nenhuma marca chega a quase 100 anos sem respeitar as pessoas 🙌. Para uma cooperativa, como [...], essa verdade é ainda mais definitiva - somos fruto de uma história de respeito pelas pessoas, que se renova a cada dia. 🍷

Fonte: Cooperativa *Vinícola Um* (2023b)

Figura 11 – Material de análise — vídeo 2 — reels da Cooperativa *Vinícola Um*



Nenhuma marca chega a quase 100 anos sem respeitar as pessoas 🙌. Para uma cooperativa, como a Garibaldi, essa verdade é ainda mais definitiva - somos fruto de uma história de respeito pelas pessoas, que se renova a cada dia. 🍷

Fonte: Cooperativa *Vinícola Um* (2023b)

O terceiro vídeo, postado no Instagram em 6 de abril de 2023, apresenta depoimentos de funcionários que relatam a história da empresa e suas vivências nela. O vídeo começa com a fala de um funcionário, cantineiro, afirmando que a empresa sempre o ajudou e o acolheu bem. Ele também menciona que a vinícola se preocupa

com o bem-estar dos funcionários. Este material conta com a legenda apresentada no Quadro 21.

Quadro 21 – Legenda do vídeo 3

<b>Legenda:</b>
Somos formados por pessoas e produzimos para pessoas. ❤️ A verdade é que a colaboração está em nossas raízes. Durante esses quase 100 anos de história, o que nos mantém unidos é o respeito e a confiança que cultivamos ❤️🍇 No LINK da BIO você encontra os vídeos completos da Websérie A Vida em Harmonia

Fonte: Cooperativa Vinícola Um (2023c)

Figura 12 – Material de análise — vídeo 3 — reels da Cooperativa *Vinícola Um*



Fonte: Cooperativa Vinícola Um (2023c)

As organizações são compostas por relações de trabalho complexas, nas quais comportamentos destrutivos podem surgir, muitas vezes ocultos sob uma fachada de harmonia e sucesso (Schirato, 2004). No caso da websérie da *Vinícola Um*, as imagens produzidas, no que diz respeito à qualidade técnica de captação e estética, e a narrativa positiva, podem não refletir as dificuldades e dinâmicas internas da organização, criando um distanciamento entre a realidade mostrada nas redes sociais e os desafios reais enfrentados pelos trabalhadores, sejam eles terceirizados ou não. Ao focar na promoção de uma imagem que transmite credibilidade, a série pode acabar negligenciando as tensões relacionadas às condições de trabalho.

Nesta mesma perspectiva, pode contribuir para a criação de uma noção denominada por Schirato (2004) de pseudo-realidade, na qual as relações e o ambiente da organização são retratados de maneira idealizada. De acordo com a autora, essa construção de um sistema imaginário, formada por elementos que podem

distorcer a realidade, pode ser vista como um feitiço, o qual impede uma avaliação objetiva das relações e das condições internas da organização. A fim de ampliar a compreensão, compartilhamos (Quadro 22) uma sistematização das unidades de estudo desta análise.

Quadro 22 – Unidades de estudo da Websérie

(continua)

Materiais de análise	Narrativa na legenda	Narrativa no audiovisual
<b>Vídeo 1</b>	<p>O cooperativismo é o que nos une</p> <p>História construída por pessoas, processos e produtos</p> <p>A harmonia perfeita do vinhedo à mesa</p>	<p>Vídeo sem som, mas com um cacho de uva verde</p>
<b>Vídeo 2</b>	<p>Nenhuma marca chega a quase 100 anos sem respeitar as pessoas</p> <p>Somos fruto de uma história de respeito pelas pessoas, que se renova a cada dia</p>	<p>Começa narrando o que está na legenda, que nenhuma marca chega a 100 anos sem respeitar as pessoas</p> <p>Também menciona que para uma cooperativa como a <i>Vinícola Um</i> essa verdade é ainda mais definitiva</p> <p>Menciona que são o resultado de 450 famílias de pequenos agricultores, dos mais de 200 colaboradores e de milhares de pessoas que vivem em seu entorno</p> <p>E que ambos vêm na <i>Vinícola Um</i> uma fonte de realização</p> <p>Que conta com uma história de quase um século a respeitar</p> <p>Também menciona: somos uma cooperativa de pessoas para pessoas e que não há um dia sequer que eles não lembrem disso</p> <p>Finaliza reiterando que contam com uma história de respeito com as pessoas</p> <p>Imagens diversas, focando principalmente em famílias trabalhando nos parreirais. Observa-se que não há diversidade racial representada nas imagens</p>

(conclusão)

Materiais de análise	Narrativa na legenda	Narrativa no audiovisual
<b>Vídeo 3</b>	Somos formados por pessoas e produzimos para pessoas  O que nos mantém unidos é o respeito e a confiança que cultivamos	Começa com o depoimento de um cantineiro afirmando que a recepção dele à organização foi boa, que teve ajuda e que é muito grato  Segue mencionando que é uma empresa grande e que passa confiança  Menciona que a vinícola se importa com a segurança e com o bem-estar do funcionário  Finaliza com o cacho de uva verde e com uma frase escrita/legendada no vídeo, sem áudio, mencionado: respeitar as pessoas, em caixa alta e centralizado

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Com base nas reflexões de Pérez e Massoni (2009), que propõem uma abordagem das organizações como sistemas complexos e adaptativos, a decisão da *Vinícola Um* de continuar com a websérie, sem mencionar diretamente a crise, não parece alinhar-se a um fluxo de gestão ou comunicação que envolva diálogo e interação contínua. Em vez disso, a análise sugere que a websérie busca preservar uma narrativa histórica, enfatizando os valores do cooperativismo e o respeito pelas pessoas, sem abordar de forma explícita as questões geradas pela crise. Essa abordagem pode ser interpretada como uma estratégia para reforçar a identidade e a credibilidade da organização, focando na manutenção de sua imagem, mas sem refletir diretamente sobre o evento crítico em si.

Também é possível relacionar com a ética do cuidado, conforme descrita por Brugère (2023), que destaca a fase de assumir a responsabilidade. Nessa fase, a organização toma a atitude de agir diante de uma necessidade, providenciando os meios necessários para que a necessidade seja efetivamente satisfeita. Trata-se de uma disposição moral para se responsabilizar e agir de forma concreta, garantindo que o cuidado seja realizado de maneira comprometida.

Da mesma forma, consideramos que a nossa revisão teórica aborda a perspectiva do diálogo e da relação, questionando os paradigmas tradicionais de transmissão unidirecional de informação. Nesse sentido, podemos analisar se houve interação, relação ou diálogo por meio dos comentários nas redes sociais dos vídeos

selecionados (Quadro 23). Conforme nos inspira Wolton (2011, p. 62), replicamos a menção do autor que diz: “comunicar é cada vez menos transmitir, raramente compartilhar, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver”. Assim, ao observar as interações no ambiente digital, seria possível refletir se a campanha da *Vinícola Um* contribuiu para um espaço de diálogo e cuidado com o outro ou se adotou uma abordagem mais tradicional, com uma comunicação ainda mais centrada na transmissão da mensagem.

Quadro 23 – Buscando evidências relacionais por meio do vídeo 1

Comentários	Textos dos interlocutores	Diálogo/relação/ comunicação/resposta por parte da vinícola
<b>Cooperativismo e Harmonia</b>	1) Cooperativismo = mão de obra escrava 2) VALORES, PROPÓSITO, COOPERATIVISMO e HARMONIA? HAHAAHHAHHA É A PIADA PRONTA! (texto escrito em caixa alta) 3) Produtos inquestionáveis, conduta idem. Orgulho do Brasil, premiando o trabalho de milhares de pequenos produtores de uva do interior. Muitas famílias que aqui chegaram a mais de 100 anos. Este é o real sentido da palavra cooperativa. Abalaram mas não destruíram este legado. Toda distorção será corrigida.	Não houve
<b>Trabalho análogo à escravidão</b>	1) Posts como esse me fazem só ter certeza que o Brasil teria saído no lucro se tivéssemos mantido o Rio Grande do Sul como república desde a Guerra dos Farrapos... queria ver quem eles iam ter para escravizar. 2) Cooperativismo escravocrata 3) Continuam não se pronunciando sobre o caso e ainda pagaram gente pra falar bem da empresa [...]	Não houve

Fonte: a autora (2024)

Observamos que, embora haja evidências de que a *Vinícola Um* tenha adotado uma estratégia de comunicação no pós-crise ao manter a websérie *A Vida em Harmonia*, essa estratégia apresenta características que podem ser associadas a uma visão funcionalista. Nessa perspectiva, a realidade é concebida como um conjunto de fatos externos ao indivíduo, levando a uma compreensão da sociedade como um sistema organizado e regulado, conforme aponta Casali (2006). De acordo com as evidências, a abordagem buscou transmitir um posicionamento durante a fase pós-crise, mas sem mencionar diretamente o ocorrido ou promover um diálogo (Oliveira, 2016) ou uma negociação (Wolton, 2023) que permitisse ao receptor interpretar a mensagem como um diálogo efetivo desejado pela cooperativa.

Para além disso, entendemos que esse cenário dificultou o alcance do que Marcondes Filho (2008) denomina de *acontecimento da comunicação*. Segundo o autor, diálogos coletivos não são bem-sucedidos quando os participantes se concentram em convencer o outro, filtrar suas falas ou se defender. Esse bloqueio à comunicação efetiva pode ser relacionado ao conceito de *acomunicação* de Wolton (2024), que não se refere apenas à falta ou à dificuldade de informação, mas ao rompimento do diálogo, à incapacidade de se comunicar. Essa perspectiva também se alinha com a visão de Maffesoli (2010), que sugere que, ao adotar uma abordagem sensível e emocional nas interações, as relações humanas se tornam mais complexas e interdependentes, permitindo um maior entendimento das experiências alheias e aprofundando o envolvimento nas dinâmicas sociais.

Outra costura possível é que podemos relacionar as mensagens da vinícola às ideias propostas sobre cooperativismo à luz do pensamento de Owen (2021). Quando a vinícola afirma, no primeiro vídeo da análise, que o cooperativismo é o que os une, há uma ressonância com a visão de Owen (2021) sobre o trabalho como uma força que deveria promover bem-estar coletivo e desenvolvimento pessoal. Essa união, no contexto cooperativista, poderia ser entendida como uma alternativa ao modelo capitalista opressor descrito por Owen (2021), oferecendo um espaço em que as relações de trabalho são fundamentadas na solidariedade e no objetivo comum de buscar a felicidade e o bem-estar de todos os envolvidos. No entanto, diante da crise em questão, as evidências emergentes parecem contradizer, de alguma forma, seja ela direta ou não, esses princípios.

Conforme observado nos comentários dos vídeos analisados (Quadro 23), há manifestações que questionam diretamente a coerência entre os valores transmitidos

pela vinícola e as práticas percebidas pela audiência. Um exemplo está na afirmação da cooperativa em um dos vídeos: “somos uma cooperativa de pessoas para pessoas e não há um dia sequer que não nos lembremos disso” (Vinícola Um, 2023). Em contraste, comentários como *cooperativismo escravocrata* e acusações de que a vinícola “não se pronunciava sobre o caso nas redes sociais” ou “pagaram pessoas para falar bem da empresa” indicam uma ruptura entre a narrativa institucional e a percepção pública. Além disso, críticas como “falar de valores, propósito, cooperativismo e harmonia só pode ser uma piada” sugerem um descrédito generalizado nos valores comunicados pela organização.

Marques e Martino (2015) argumentam que, para que a estratégia seja validada, é necessário estabelecer um sistema normativo e valorativo comum. Isso envolve afetos e ações compartilhadas entre os indivíduos, indo além das dimensões estéticas, éticas e políticas, para incluir práticas comuns que não são apenas transmitidas, mas vividas. Dessa forma, embora essas estratégias de comunicação possam ser tentativas válidas, sua eficácia dependerá de como elas se alinham com as normas e práticas compartilhadas entre a organização e seus *interlocutores*, e se são acompanhadas por ações concretas que reforcem esses valores.

Por fim, as reflexões sobre a comunicação e a perspectiva de Sodré (2014) se aplicam ao contexto da vinícola ao enfatizar a importância da dimensão do sensível. Para o autor, a comunicação transcende o caráter técnico ou informativo, integrando as relações humanas, marcadas pela diversidade, pelo encontro e pela historicidade — a capacidade de ação humana sobre a sociedade. Essa abordagem destaca a relevância de estratégias comunicacionais que, especialmente em cenários de crise, considerem não apenas o conteúdo transmitido, mas também os vínculos estabelecidos, reconhecendo que as narrativas têm o poder de fortalecer ou fragilizar a relação entre organizações e suas audiências.

### 6.3 ALINHAVOS E ACABAMENTOS SENSÍVEIS — AS EVIDÊNCIAS DE CUIDADO NA GESTÃO DA CRISE

Para evidenciar as práticas de cuidado na gestão da crise, recorreremos ao Termo de Ajuste e Conduta (Anexo B), compreendendo-o como uma estratégia social e judicial voltada para a melhoria de contextos extremos. Nossa proposta é analisar se o TAC integra ou não perspectivas de cuidado como parte da gestão da crise.

Destacamos o pressuposto da Crítica ao Dualismo Esquemático (Maffesoli, 2010), que nos permite utilizar tanto a razão, considerando que se trata de um documento judicial, quanto a imaginação, que nos possibilita refletir sobre seus efeitos caso implementado, ajudando nossas compreensões diante de interações complexas. Além disso, buscamos fundamentação no princípio recursivo (Morin, 2005), que destaca a retroalimentação entre causas, o fato em si, e efeitos, as consequências judiciais e sociais, e como ambas contribuem para as ações e as decisões organizacionais, influenciando fatores internos e externos ao longo do tempo e impactando a mitigação e ampliação dos danos.

Segundo reportagem de Peixoto (2023) no jornal Pioneiro, o Ministério Público do Trabalho e as três vinícolas investigadas assinaram o TAC em 9 de março de 2023, após mais de oito horas de negociação. Este acordo estabelece que as empresas devem cumprir 21 obrigações destinadas a aprimorar a fiscalização das condições de trabalho e dos direitos dos trabalhadores, tanto internos quanto terceirizados, com o objetivo adicional de evitar a repetição de situações similares no futuro (Peixoto, 2023). Com 19 páginas, o TAC prevê um monitoramento contínuo dos direitos trabalhistas ao longo da cadeia de produção. A assinatura do TAC confere às suas obrigações uma eficácia similar à de uma sentença judicial, mas com maior celeridade. O acordo é considerado um possível paradigma jurídico para a responsabilidade na cadeia produtiva em casos semelhantes, tanto no Estado quanto no país.

O TAC pode ser compreendido à luz da reflexão de Simmel (1983) sobre o conflito como um fenômeno social construtivo. Embora tenha uma eficácia direcionada à de uma sentença judicial, ele pode atuar como um mecanismo de mediação que resolve tensões. Simmel (1983) vê o conflito não apenas como algo destrutivo, mas como uma força que possibilita a superação de diferenças e a transformação das relações sociais. Nesse contexto, o TAC pode ser interpretado como uma resposta institucional à crise, criando um espaço para negociação (Wolton, 2024) e ajustamento nas práticas de trabalho. A busca de estabelecer responsabilidades e promover mudanças nas relações produtivas pode contribuir para a reconfiguração das dinâmicas de poder e para a promoção de uma maior responsabilidade social, acolhendo à ideia de que o conflito pode resultar em transformações sociais positivas.

A partir da perspectiva de Baumann e Bordini (2016), a crise, embora desconfortável, também carrega uma dimensão de vigilância e alerta, exigindo uma preparação constante para os desafios que surgem. Essa visão de constante

preparação e adaptação remete à noção de uma sociedade de risco proposta por Beck (2011), na qual as crises se tornam fenômenos recorrentes e inerentes ao processo social. Beck (2011) argumenta que, em uma sociedade marcada por riscos sistêmicos e imprevisíveis, a crise deixa de ser um evento isolado, tornando-se uma condição contínua que exige ajustes e resiliência das pessoas e das instituições. Nesse contexto, o TAC, ao intervir diretamente nas relações de trabalho, se coloca como uma tentativa de resposta estruturada, não apenas para resolver o conflito imediato, mas para possibilitar a adaptação a um novo cenário de riscos, em que a responsabilidade social e a mudança de práticas se tornam essenciais para a manutenção da estabilidade e da justiça social.

Quando há o diagnóstico de crises, que passam a ser mapeadas como riscos, com a hipótese de que podem se repetir, Baumann e Bordini (2016) refletem que o diagnóstico de uma noção crítica é um chamado à ação. Os autores afirmam que a percepção de um estado de incerteza não implica uma escolha por medidas certas, mas, sim, um alerta rigoroso para fazer as coisas seguirem na direção desejada, sem abrir espaço para indecisão, prevaricação e procrastinação. Nesse sentido, a injustiça não se encontra apenas nas crises em si, mas na generalização e na totalidade das restrições impostas, que, apesar de seu aparente equilíbrio, revelam a sobrecarga da democracia e a manutenção de desigualdades estruturais.

Retomando o depoimento dos trabalhadores em situações análogas à escravidão (Anexo A), que destaca a necessidade urgente de cuidado, direcionamos nossa análise para a ética do cuidado, conforme proposta por Brugère (2023). A autora explora o cuidado sob diversas perspectivas, definindo-o como um problema filosófico, psicológico, sociológico e político. Ela enfoca a renovação do laço social por meio da atenção ao outro, do cuidado mútuo, da solicitude e da preocupação com os demais, configurando o que ela chama de uma ética do cuidado.

Brugère (2023) propõe algumas fases do cuidado (Quadro 24) que podem orientar nossa análise. Essas fases são: preocupar-se com, responsabilizar-se, cuidar e receber cuidado. A partir disso, realizamos a leitura e reflexão do TAC, com a proposta de verificar se essas fases estão presentes nas cláusulas do documento.

Quadro 24 – Possibilidades de evidenciar o cuidado no TAC

Fase	Marcador	Descrição	Análise do TAC   Evidências de cuidado
<b>Primeira   Preocupar-se com</b>	Atenção	Inicia o processo do cuidado. Expressa atenção. Reconhece que há uma necessidade a ser satisfeita. Tomada de consciência da dimensão da disposição moral.	<b>Abster-se</b>   termo presente nas cláusulas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, representando o alerta para o cuidado.
<b>Segunda   Responsabilizar-se</b>	Responsabilidade	Disposição moral para a responsabilidade. Expressa pela tomada de atitude e providência dos meios para que a necessidade seja efetivamente satisfeita.	<b>Providenciar</b>   termo expresso na cláusula 4, representando o assumir a responsabilidade. <b>Exigir</b>   presente nas cláusulas 15 e 17 que evidencia o comportamento responsável que a empresa precisa ter.
<b>Terceira   Cuidar</b>	Competência	Reconhece a sua competência na resposta efetiva à necessidade e realiza trabalho efetivo do cuidado.	<b>Garantir</b>   expressão presente nas cláusulas 8, 10 e 14, que representa a efetividade do trabalho desenvolvido pela parte.
<b>Quarta   Receber o cuidado</b>	Capacidade de resposta	Momento de verificação no qual se pergunta se o cuidado foi adequado à sua necessidade e se há capacidade de resposta do beneficiário.	<b>Fiscalizar</b>   Termo utilizado para escuta ativa da outra parte e verificar se houve o cuidado exigido no TAC. Presente nas cláusulas 10, 16, 17, 19, 20 e 21.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Para que possamos compreender e melhorar as evidências, separamos trechos das cláusulas de acordo com as fases do cuidado (Quadro 25).

## Quadro 25 – Evidências de cuidado nas cláusulas do TAC

(continua)

Fases do cuidado	Cláusulas do TAC
<p><b>Primeira fase – preocupar-se com</b></p>	<p>Trecho cláusula 1: ABSTER-SE de admitir, manter ou submeter trabalhador que se ative em seu proveito, próprio ou de empresa contratada para prestação de serviços, a condições contrárias às disposições de proteção ao trabalho, reduzindo-o, em qualquer das suas formas, à condição análoga à de escravo [...]</p> <p>Trecho cláusula 2: ABSTER-SE de aliciar, recrutar, transportar, transferir, comprar, alojar ou acolher pessoa mediante ameaça, violência, coação, fraude ou abuso, a fim de submetê-la a trabalho em quaisquer formas de servidão e/ou em condições análogas à de escravo [...]</p> <p>Trecho cláusula 3: ABSTER-SE de recrutar trabalhadores fora da localidade de execução do trabalho mediante fraude ou cobrança de qualquer quantia do trabalhador, ou, ainda, não assegurar condições do seu retorno ao local de origem; bem como ABSTER-SE de utilizar serviços de empresas contratadas para prestação de serviços inidôneas para a mesma finalidade [...]</p> <p>Trecho cláusula 5: ABSTER-SE de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito sem que lhes sejam disponibilizados alojamentos em quantidade suficiente e em perfeitas condições de utilização [...]</p> <p>Trecho cláusula 6: ABSTER-SE de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativam em seu proveito, prestem serviços sem que sejam disponibilizadas, nos alojamentos, instalações sanitárias, que deverão ser mantidas sempre em boas condições de uso [...]</p>

(continuação)

Fases do cuidado	Cláusulas do TAC
<b>Primeira fase – preocupar-se com</b>	<p>Trecho cláusula 7: ABSTER-SE de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços se ativem em seu proveito, sem que haja local apropriado para o preparo de sua alimentação [...]</p>
	<p>Trecho cláusula 9: ABSTER-SE de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito, sem que lhes seja garantido, nas frentes de trabalho nos alojamentos, o fornecimento de água potável, filtrada e fresca, em vasilhames adequados e em condições higiênicas, para o consumo de todas elas, não permitindo que seja utilizada a água de riachos, represas, sangas ou rios, para consumo, banho e utilização na cozinha [...]</p>
	<p>Trecho cláusula 11: ABSTER-SE de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito sejam submetidos a situações de grave e iminente risco à saúde e integridade física [...]</p>
	<p>Trecho cláusula 12: ABSTER-SE de firmar contrato de prestação de serviço com empresas prestadoras de serviço sem capacidade técnica para a execução do serviço contratado, assim compreendida para os fins do presente instrumento aquela empresa que não seja especializada na atividade contratada [...]</p>
	<p>Trecho cláusula 13: ABSTER-SE de firmar contrato de prestação de serviço com empresas prestadoras de serviço que não possuam capacidade econômica compatível com a execução do serviço contratado, bem como com as empresas que não possuam o capital social mínimo exigido na legislação para o funcionamento [...]</p>

(continuação)

Fases do cuidado	Cláusulas do TAC
<p><b>Segunda fase – responsabilizar-se</b></p>	<p>Trecho da cláusula 4: PROVIDENCIAR o fornecimento de áreas de vivência [...], inclusive quanto à acessibilidade, responsabilizando-se pela sua manutenção e asseio durante todo o período de utilização do espaço pelos empregados próprios e pelos trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito [...]</p> <p>Trecho da cláusula 15: EXIGIR da empresa contratada para prestação de serviços que os empregados desta possuam treinamento adequado para o desenvolvimento seguro do trabalho, GARANTINDO o mesmo em relação aos próprios empregados [...]</p> <p>Trecho da cláusula 17: EXIGIR [...] que os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativam em seu proveito tenham suas carteiras de trabalho assinadas, com os respectivos registros em livros de registro de pessoas empregadas, nos moldes dos artigos 29 e 41 da Consolidação das Leis do Trabalho, com recolhimentos mensais à Previdência Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviços [...]</p>
<p><b>Terceira fase – cuidar</b></p>	<p>Trecho da cláusula 8: GARANTIR que, em relação aos locais para preparo de refeições nos alojamentos dos empregados próprios ou dos trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços, que se ativem em seu proveito, os recipientes de armazenagem de gás liquefeito de petróleo - GLP sejam instalados em área externa ventilada, observadas as normas técnicas [...]</p> <p>Trecho da cláusula 10: GARANTIR [...] o fornecimento de alimentação sadia e farta aos empregados próprios e aos trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito, em perfeitas condições de consumo e mantida sob conservação adequada [...]</p>

(continuação)

Fases do cuidado	Cláusulas do TAC
	<p>Trecho da cláusula 14: GARANTIR para os empregados próprios e os trabalhadores da empresa contratada para prestação de serviços que se ativem em seu proveito, condições adequadas de segurança, higiene e salubridade [...]</p>
<p><b>Quarta-fase – receber o cuidado</b></p>	<p>Trecho da cláusula 10: [...] FISCALIZAR o fornecimento de alimentação sadia e farta aos empregados próprios e aos trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito, em perfeitas condições de consumo e mantida sob conservação adequada [...]</p> <p>Trecho da cláusula 16: FISCALIZAR, in loco, as medidas de proteção à saúde e de segurança no trabalho adequadas à prestação do serviço, fiscalizando as condições de trabalho dos empregados próprios e da empresa contratada para prestação de serviços [...]</p> <p>Trecho da cláusula 17: [...] FISCALIZAR que os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativam em seu proveito tenham suas carteiras de trabalho assinadas, com os respectivos registros em livros de registro de pessoas empregadas, nos moldes dos artigos 29 e 41 da Consolidação das Leis do Trabalho, com recolhimentos mensais à Previdência Social e ao Fundo de Garantia do Tempo de Serviços [...]</p> <p>Trecho da cláusula 19: FISCALIZAR a realização dos pagamentos das verbas rescisórias no prazo legal, dos empregados das empresas prestadoras de serviços, quando houver o seu desligamento durante a vigência do contrato de prestação de serviços ou ao seu termo, respeitado o disposto nos instrumentos normativos vigentes, bem como GARANTIR o pagamento das verbas rescisórias de forma subsidiária [...]</p>

(conclusão)

Fases do cuidado	Cláusulas do TAC
<p><b>Quarta-fase</b> – receber o cuidado</p>	<p>Trecho da cláusula 20: FISCALIZAR o registro de jornada dos empregados das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativam em seu proveito, e GARANTIR que haja o respeito aos limites da duração da jornada de trabalho e o gozo dos períodos de descanso, respeitado o disposto nos instrumentos normativos vigentes [...]</p> <p>Trecho da cláusula 21: As COMPROMISSÁRIAS se comprometem a fiscalizar, diretamente ou por empresa contratada, o cumprimento das obrigações abaixo elencadas, em relação aos produtores rurais de uva com quem mantenham relação comercial ou associação: 1) Promover a conscientização e orientação de seus associados e produtores de uvas parceiros ou associados, por meio de 02 (dois) eventos por ano, contemplando seminários sobre boas práticas e cumprimento de legislação sobre direitos trabalhistas e direitos humanos, inclusive abordando temas de segurança, saúde e medicina do trabalho e trabalho em condições análogas à de escravo, 2) Realizar, a partir de janeiro de 2024 e durante as safras, visitas de averiguação anuais nos produtores rurais de uva com quem mantenham relação comercial ou associação, por amostragem, a fim de verificar os seguintes pontos: (i) concessão e utilização de Equipamentos de Proteção adequados à atividade e fornecidos de forma gratuita; (1) fornecimento de água potável e alimentação sadia e farta; (iii) fornecimento gratuito das ferramentas adequadas à realização do trabalho e às características físicas do trabalhador; (iv) disponibilização, nas frentes de trabalho, de abrigos, fixos ou móveis, que protejam. [...]</p>

Fonte: Termo de Ajuste e Conduta emitido às vinícolas (2024)

A partir das evidências (Quadros 24 e 25) do relato dos trabalhadores (Anexo B) e do contexto da crise, entendemos que o TAC nasce de em um não-lugar (Augé, 1996) do cuidado, pois é elaborado após a crise, em um momento em que o cuidado preventivo não foi devidamente implementado. A própria existência do TAC indica esse não-lugar, surgindo como uma resposta tardia a uma situação em que o cuidado

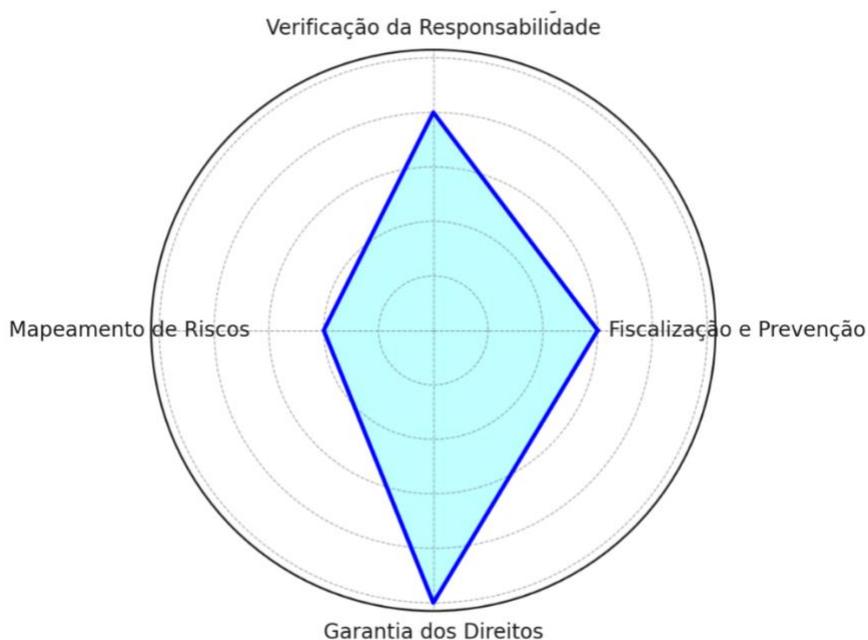
não foi adequadamente priorizado, refletindo a ausência de uma ação antecipatória e contínua.

A proposta de lugar e não-lugar de Augé (1996) amplia essa análise ao sugerir que os espaços não são apenas locais físicos, mas também construções sociais, formadas pelas relações históricas e identitárias que indivíduos e grupos estabelecem. O não-lugar, assim, não se limita a um espaço geográfico desprovido de identidade, mas simboliza a falha em estabelecer um vínculo.

No entanto, o cuidado pode ser relacionado a cláusulas que trazem termos como abster-se, evidenciando atenção; providenciar, indicando responsabilidade; garantir, demonstrando competência; e fiscalizar, revelando capacidade de resposta. E, a partir disso, ocupa um entre-lugar, que, segundo Castrogiovanni (2009), refere-se a um espaço intermediário, que não é completamente um não-lugar nem plenamente um lugar antropológico. Lembrando que o não-lugar é um espaço desprovido de identidade ou significado cultural, enquanto o lugar antropológico é impregnado de história e experiências compartilhadas. No contexto do TAC, o entre-lugar evidencia-se como uma proposição: um espaço de transição que ainda não se consolida como um lugar, mas deixa de ser um não-lugar. Ele só se tornará um lugar de fato se as cláusulas forem cumpridas, materializando o cuidado proposto.

Acreditamos, a partir disso, que o TAC possui o potencial de integrar o cuidado de maneira mais consciente nas etapas de responsabilidade e verificação, sugerindo que, embora tenha surgido em um contexto de ausência de cuidado, ele pode promover uma mudança positiva quando adotado e aplicado de forma rígida. Com base na análise do TAC (Quadros 28 e 29), apresentamos possíveis dimensões do cuidado nas relações de trabalho (Figura 13).

Figura 13 – Dimensões do cuidado nas relações de trabalho



Fonte: a autora, elaborado com inteligência artificial (ChatGPT, 2024)

As dimensões do cuidado nas relações de trabalho, destacadas por marcadores como Fiscalização e Prevenção, Verificação da Responsabilidade, Mapeamento de Riscos e Garantia dos Direitos, derivam da análise do TAC, que evidencia, em suas cláusulas, um entre-lugar do cuidado por meio desses aspectos. A Figura 13 utiliza características de um radar para representar essas dimensões de forma multidimensional, permitindo a visualização simultânea das diferentes relações entre elas e evidenciando possíveis equilíbrios ou desequilíbrios.

Essa abordagem dialoga com a tecitura teórica sobre a construção social da realidade proposta por Berger e Luckmann (2020), que afirma que a realidade não é algo dado, mas construído socialmente por meio de interações e significados compartilhados. Nesse sentido, a construção social sugere que, se os indivíduos são responsáveis por criar e moldar a realidade, eles também têm o poder de transformá-la, incluindo práticas sociais como as dimensões do cuidado nas relações de trabalho.

Nesse sentido, a responsabilidade pela implementação das dimensões do cuidado nas organizações não recai apenas sobre discursos institucionais, mas também sobre as pessoas que as compõem. No contexto da crise que estamos analisando, por exemplo, a mudança só será possível se as pessoas que fazem parte

dessas organizações se comprometerem com a construção dessa nova realidade, na qual o cuidado se configura como um bordado de interconexões infinitas.

Os trabalhadores em condições análogas à escravidão nas vinícolas fazem parte de uma realidade, muitas vezes, oculta, que permanece fora da percepção comum das dinâmicas sociais. Segundo Berger e Luckmann (2020), o conhecimento da vida cotidiana funciona como uma lanterna, iluminando apenas uma parte da realidade, enquanto o restante permanece na escuridão. No contexto das condições de trabalho, o que estava à margem — como a exploração e a violação dos direitos dos trabalhadores — só se tornou visível com a crise. Essa crise, portanto, representa uma ruptura com a visão limitada da realidade, oferecendo uma oportunidade para revelar novas dimensões da vida social e organizacional. Ao enfrentar a crise, as organizações podem reformular suas práticas, promovendo uma mudança nas relações de trabalho e abrindo possibilidades para evitar a repetição de situações semelhantes, atitude adequada para uma sociedade de riscos e crises.

## 7 CONSIDERAÇÕES EM PROCESSO — ENTRELAÇAR PROVISÓRIO

Partindo da nossa inquietação de compreender como as estratégias de comunicação adotadas na gestão de uma crise envolvendo relações de trabalho lugarizam (ou não) perspectivas de cuidado, desenvolvemos nossa tecitura com a finalidade de contribuir com o conhecimento científico acerca da comunicação nos contextos de crises. Para responder à pergunta, foram estabelecidos os objetivos: 1) analisar — por meio de registros coletados na internet — o contexto do evento crítico vivido por vinícolas do Rio Grande do Sul em 2023; 2) examinar uma possível estratégia de comunicação adotada por uma das vinícolas durante a gestão da crise de 2023; 3) relacionar comunicação e cuidado na gestão de crises no contexto das relações de trabalho a partir do Termo de Ajuste e Conduta emitido às vinícolas, por meio do Ministério Público do Trabalho e Emprego.

Antes de apresentarmos as considerações, compartilhamos que, durante a construção da tecitura, a abordagem da Complexidade nos apresentou um novo olhar, que, embora já explorado em diversas referências da área, nos proporcionou uma compreensão diferente sobre o mundo. Buscamos compreender realidades incertas, deixando de lado certezas e atentando para a subjetividade e as emoções. Com o suporte da Sociologia Compreensiva, direcionamos nosso olhar para os laços sociais, percebendo como eles se entrelaçam entre conflitos e boas relações de maneira não linear. Isso nos ajudou a compreender melhor as crises, incluindo as rupturas que elas podem gerar tanto nas organizações quanto nas relações de trabalho.

Com base nos referenciais teóricos adotados, ampliamos, a partir dos autores articulados interdisciplinarmente, o olhar sobre a comunicação fundamentada em princípios dialógicos e relacionais, as dimensões de cuidado, a gestão de crises e, principalmente, as relações de trabalho. O marco teórico aponta para a possibilidade de considerar as relações humanas em sua complexidade, integrando razão e emoção, o que pode favorecer a construção de ambientes nos quais, historicamente, o poder e a disciplina foram predominantes.

Na articulação da revisão bibliográfica, começamos pelo trabalho e suas relações. Autores como Foucault (1999), De Masi (2022) e Han (2017) nos forneceram elementos para refletir sobre as transformações do trabalho e seus impactos na sociedade. A transição de uma sociedade disciplinar para uma sociedade do controle nos permitiu compreender elementos históricos que, apesar das mudanças, ainda

persistem nas relações contemporâneas. Nesse processo, a noção de sociedade de risco (Beck, 2011) nos auxiliou a entender como a comunicação se torna fundamental na gestão de crises, sendo utilizada para mapear riscos e comunicar decisões estratégicas.

Na tecitura sobre comunicação, seguimos um percurso semelhante. Partimos de abordagens mais tradicionais, centradas na transmissão de mensagens (Shannon; Weaver, 1949), até chegarmos a perspectivas que enfatizam o diálogo (Oliveira, 2016) e a relação (Wolton, 2024). Essas perspectivas indicam que a comunicação pode fortalecer vínculos humanos e mitigar conflitos. Nesse contexto, mesmo diante de desafios comunicacionais e conflitos, emerge uma perspectiva de cuidado que pode ser compreendida sob um viés ético (Brugère, 2023).

Reconhecendo o lugar das relações humanas e do cuidado, e compreendendo que diferentes realidades são construídas na interação entre os sujeitos, escolhemos analisar a crise do trabalho análogo à escravidão em vinícolas do Rio Grande do Sul. Nossa proposta buscou olhar tanto para as (des)construções sociais desse evento quanto para as estratégias de gestão de crise adotadas pelas organizações/vinícolas envolvidas. Para isso, estruturamos nossa análise em três partes: a contextualização comunicacional do evento crítico, possíveis estratégias de comunicação na gestão da crise e a identificação de evidências de cuidado.

O primeiro desafio na articulação entre a teoria e o evento estudado foi analisar — por meio de registros coletados na internet — o contexto do evento crítico vivido por vinícolas do Rio Grande do Sul em 2023. Ficou evidente que a ausência de um mapeamento de riscos por parte dessas organizações trouxe à tona o evento crítico, que, diante de respostas com características funcionalistas ao ocorrido, fez com que a crise, do ponto de vista organizacional, ganhasse uma dimensão ainda maior.

Diante da categoria da pesquisa que nos instigou a contextualizar comunicacionalmente o ocorrido, analisamos registros coletados na internet sobre o evento crítico ao relacionar esses registros às perspectivas teóricas adotadas. Encontramos semelhanças de uma estrutura social com características próximas ao feudalismo, especialmente na forma como a precarização do trabalho se manifesta. Essas práticas evidenciam traços de uma sociedade disciplinar, marcada por relações de poder. Também identificamos que a evolução da crise foi acompanhada por negligência em relação aos riscos e pela falta de cuidado com os trabalhadores, que

poderiam ser considerados parte importante das organizações, mesmo que terceirizados.

As condições descritas neste caso de trabalho análogo à escravidão remetem diretamente ao primeiro caso de trabalho análogo registrado judicialmente, especialmente no meio rural, onde a exploração é mais comum, conforme apontam Rocha e Brandão (2013). Exemplos como a discriminação entre trabalhadores gaúchos e baianos e a cobrança de empréstimos superfaturados para os baianos refletem práticas recorrentes em ambientes isolados, como na pecuária e na produção de carvão. A falta de fiscalização nesses locais dificulta o mapeamento e a erradicação dessas condições, mantendo a exploração oculta e as desigualdades estruturais. A segregação e o controle sobre os trabalhadores revelam a persistência de um sistema de subordinação, típico do trabalho análogo à escravidão.

Já o objetivo de examinar uma possível estratégia de comunicação adotada por uma das vinícolas durante a gestão da crise de 2023 permitiu perceber que a estratégia analisada não considerou dimensões de uma comunicação dialógica e relacional. Pelo contrário, há evidências de que a transmissão de informações ocorreu por meio de uma websérie produzida em outro contexto, sem considerar a crise vivenciada.

Nesta etapa da análise, examinamos conteúdos digitais, com foco na websérie *A Vida em Harmonia*. Identificamos a ausência de ações dialógicas e relacionais, apesar das oportunidades para implementá-las, especialmente em postagens em plataformas como o Instagram. Esse aspecto evidencia que a decisão de manter as publicações de conteúdos alheios à crise, enquanto o tema ganhava visibilidade na esfera pública, pode ser vista como uma possível estratégia. Ao evitar uma abordagem direta sobre a crise, a campanha caminha em direção à incomunicação — a dificuldade de estabelecer uma comunicação — e, em alguns momentos, manifesta uma forma de comunicação (Wolton, 2024), ou seja, o fracasso da comunicação em se estabelecer.

Compreendidos o evento e as estratégias de comunicação, partimos para relacionar comunicação e cuidado na gestão de crises no contexto das relações de trabalho, a partir do TAC emitido às vinícolas pelo MTE. Nesse sentido, mapeamos as cláusulas do documento, que indicaram um entre-lugar do cuidado, considerando que, de acordo com nossas revisões bibliográficas, há a possibilidade de o documento fortalecer perspectivas de cuidado nessas organizações.

A análise das cláusulas do documento indicou que, caso suas medidas sejam implementadas de forma responsável, existe a possibilidade de se construir uma ética ou cultura do cuidado nas organizações. Se isso ocorrer, poderá haver também um aprimoramento na gestão de riscos, etapa inicial da gestão de crises, em um movimento recursivo.

Tecendo junto às linhas, nós e detalhes dos três pontos investigados, entendemos que foi possível alcançar o objetivo de compreender como as estratégias de comunicação adotadas na gestão de uma crise envolvendo relações de trabalho lugarizam (ou não) perspectivas de cuidado. No contexto da pesquisa que realizamos, os indícios apontam que a comunicação foi conduzida sob paradigmas funcionalistas, priorizando a transmissão de mensagens em detrimento do diálogo e do relacionamento. No entanto, sob outra perspectiva, a análise das cláusulas do TAC evidencia que, caso suas diretrizes sejam adotadas à cultura organizacional dessas vinícolas, há potencial para o desenvolvimento de uma ética do cuidado. Assim, consideramos que as estratégias de comunicação adotadas na gestão dessa crise lugarizam o cuidado como um entre-lugar.

Entre as limitações da pesquisa, destacamos o fato de a crise ainda estar em curso durante a investigação, o que restringiu uma análise com mais considerações do impacto das estratégias adotadas. O exemplo do TAC ilustra essa limitação: uma avaliação realizada alguns anos após sua implementação permitiria verificar se as medidas foram efetivamente aplicadas e se tiveram efeitos na construção de novas realidades.

Ainda assim, consideramos que nossa pesquisa contribui com a comunicação ao evidenciar a importância de casos como o do trabalho análogo à escravidão, evitando que sejam esquecidos. Além disso, reforça o lugar central que a comunicação pode desempenhar na gestão organizacional, indo além da simples transmissão de informações, ou da criação de manifestações, como notas, durante as crises. Nossa análise destaca a necessidade de a comunicação ser integrada ao mapeamento e ao monitoramento de riscos, promovendo ações conjuntas entre as partes envolvidas em vez de abordagens isoladas.

Para pesquisadores interessados em seguir investigando essa temática, sugerimos que explorem o lugar da comunicação nas organizações, com atenção às suas dimensões relacionais e dialógicas em contextos de conflito. Também recomendamos reflexões sobre estratégias que promovam melhores relações e

contribuam para a construção de ambientes organizacionais mais sensíveis às necessidades dos trabalhadores, minimizando o sofrimento decorrente de condições laborais adversas.

## REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- ALVES, José Eduardo Prestes. Comunicação de risco, elemento-chave na gestão de crises corporativas e um desafio para o século XXI: a teoria na prática, situação atual e tendências. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 86-99, 2007.
- AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. Tese (Doutorado em Comunicação) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.
- ANTUNES, Ricardo; ALVES, Giovanni. As mutações no mundo do trabalho na era da mundialização do capital. **Educação & Sociedade**, v. 25, p. 335-351, 2004.
- ANTUNES, Ricardo L. C. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2. ed. São Paulo: Boitempo, 2009.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense-universitária, 2008.
- AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, SP: Papirus, 1994.
- BAKHTIN, Mikhail. (VOLOCHINOV). **Marxismo e filosofia da linguagem**. Trad. e org.: Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo: Annablume; Hucitec, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. **Estado de crise**. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.
- BAVA JR., Augusto Caccia. **Introdução à sociologia do trabalho**. São Paulo: Ática, 1990. (Série Princípios).
- BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco**: rumo a uma outra modernidade. Tradução: Sebastião Nascimento. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: Tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 2020.
- BERTÃO, Naiara. Dono da Salton admite que deveria ter sido 'mais diligente' e irá rever faturamento para o ano. **O Globo**, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/esg/noticia/2023/03/dono-da-salton-admite-que-deveria-ter-sido-mais-diligente-e-ira-rever-faturamento-para-o-ano.ghtml>. Acesso em: 12 fev. 2023.
- BOFF, Leonardo. **A opção-terra**: a solução para a terra não cai do céu. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- BRAGA, José Luiz. Constituição do campo da comunicação. **Verso e reverso**, v. 25, n. 58, p. 62-77, 2011.

BRAGA, José Luiz. Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação. **Contracampo**, v. 10, n. 11, p. 219-235, 2004.

BRUGÈRE, Fabienne. **A ética do cuidado**. São Paulo: Contracorrente, 2023.

BRUSTOLIN, Leomar Antônio. A vida: dom e cuidado – Antropologia Teológica e Ética do Cuidado. **Revista Teocomunicação**, Porto Alegre, v. 36 n. 152, p. 441-460, 2006.

BUBER, Martin. **Eu e tu**. 8. ed. São Paulo: Centauro, 2001.

CALONEGO, Renata. **Neoliberalismo, relações de trabalho e efeitos de poder do discurso organizacional**. São Paulo: UNESP, 2023.

CASALI, Adriana. **Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

CASTELLS, Manuel. **Ruptura: a crise da democracia liberal**. Tradução: Joana Angélica d'Avila Melo. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. O lugar da geografia no entre-lugar do espaço turístico. Uma viagem complexa que ainda continua... **Rosa dos Ventos**, v. 1, n. 0, p. 2-13, 2009.

CECILIO, Luiz Carlos Oliveira. Apontamentos teórico-conceituais sobre processos avaliativos considerando as múltiplas dimensões da gestão do cuidado em saúde. **Interface – Comunicação, Saúde, Educação**, São Paulo. v. 15, n. 37, p. 589-99, abr./jun. 2011.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHANLAT, Jean-Jacques. **Indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1992.

COOMBS, Timothy William. *et al.* Why a concern for apology and crisis communication? **Corporate Communications: An International Journal**, v. 15, n. 4, p. 337-349, 2010.

COOPERATIVA VINÍCOLA AURORA. Carta aberta da Vinícola Aurora à sociedade brasileira. **Vinícola Aurora**, 2023. Disponível em: <https://blog.vinicolaaurora.com.br/2023/03/02/carta-aberta-da-vinicola-aurora-a-sociedade-brasileira/>. Acesso em: 24 fev. 2023.

COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI. **Código de Cultura**. Garibaldi: Cooperativa Vinícola Garibaldi, 2024.

COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI. O cooperativismo é o que nos une [...]. Garibaldi, 2023a. Instagram: @coopvinicolagaribaldi. [Vídeo 1]. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CqAwCWMDE7J/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI. Nenhuma marca chega a quase 100 anos sem respeitar as pessoas [...]. Garibaldi, 2023b. Instagram: @coopvinicolagaribaldi. [Vídeo 2]. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CqQ36dtDEgw/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

COOPERATIVA VINÍCOLA GARIBALDI. Somos formados por pessoas e produzimos para pessoas [...]. Garibaldi, 2023c. [Vídeo 3]. Instagram: @coopvinicolagaribaldi. [Vídeo 3]. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CqtQobxtFWU/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

COPETTI, Luciele. Sistemas de Aplicações Ubíquos na Comunicação da Saúde: considerações sobre práticas e procedimentos para o cuidado de si. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2015. GP Conteúdos Digitais e Convergências Tecnológicas.

COSENZA, Apoena C. Um estudo sobre a Divisão Internacional do Trabalho. **Revista de Economia Política e História Econômica**, n. 33, p. 63-89, 2015.

COSTA, Fabio Antonio. Ensaio sobre a condição fantasmagórica do termo crise Ou Do esquecimento da terra. **Em Construção: Arquivos de Epistemologia histórica e Estudos De Ciência**, n. 4, p. 92-104, 2018.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Lexikon Editora Digital, 2007.

DE MASI, Domenico. **Desenvolvimento sem trabalho**. São Paulo: Esfera, 1999.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Entrevista a Maria Serena Palieri. Rio de Janeiro: Sextante, 2012.

DE MASI, Domenico. **O Trabalho no Século XXI: fadiga, ócio e criatividade na sociedade pós-industrial**. Rio de Janeiro: Sextante, 2022.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. Tradução: Paulo Neves. São Paulo: Martins Fontes, 1972.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. Tradução: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 1995.

ENRIQUEZ, Eugène. Vida psíquica e organização. **Organizações & Sociedade**, v. 3, n. 4, 1995.

FACCIN, Elaine Fátima Strapasson. **Governança Corporativa e Comunicação Organizacional: dimensões da comunicação em documentos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC)**. 2023. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2023.

FALAVIGNA, Francielle Benett. **Dimensões comunicacionais [possíveis] nos cursos de bacharelado em comunicação organizacional brasileiros**. 2023. Tese

(Doutorado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023.

FERNANDES, Carine. **Abordagens da Comunicação nas Organizações Educacionais**: o prêmio gestão de comunicação. 2020. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Artes e Design – FAMECOS, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2020.

FLORCZAK, Rosângela. Democracia do risco. **GZH**, Porto Alegre, 14 maio 2024. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/opiniao/noticia/2024/05/democracia-do-risco-clw5foydb0085014eh8uiyepm.html>. Acesso em: 27 ago. 2024.

FONSECA, Caue. Vinícolas reagiram mal após caso de trabalho escravo, dizem especialistas em gestão de crise. **Folha de São Paulo**, 6 mar. 2023. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/03/vinicolas-reagiram-mal-apos-caso-de-trabalho-escravo-dizem-especialistas-em-gestao-de-crise.shtml>. Acesso em: 23 fev. 2023.

FOUCAULT, Michel. **Em defesa da sociedade**. Tradução: Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FRANÇA, Vera V.; SIMÕES, Paula G. **Curso Básico de Teorias da Comunicação**. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional**: identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV, 1999.

G1 RS. Trabalhadores resgatados em situação de escravidão no RS: o que se sabe e o que falta saber. **G1 RS**, 27 fev. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2023/02/27/trabalhadores-resgatados-em-situacao-de-escravidao-no-rs-o-que-se-sabe-e-o-que-falta-saber.ghtml>. Acesso em: 27 jul. 2024.

GARIBALDI BLOG. Carta aberta à comunidade, parceiros e clientes da Cooperativa Vinícola Garibaldi. **Garibaldi Blog**, Garibaldi, 27 fev. 2023. Disponível em: <https://www.garibaldiblog.com.br/post/carta-aberta-comunidade-parceiros-clientes>. Acesso em: 17 jun. 2024.

GARIBALDI COOPERATIVA VINÍCOLA. No que acreditamos. **Garibaldi Cooperativa Vinícola**, [202-?]. Disponível em: <https://www.vinicolagaribaldi.com.br/a-cooperativa/nosso-proposito/7>. Acesso em: 17 jun. 2024.

GERARD, Glenna; TEURFS, Linda. Dialogue and Organizational Transformation. *In*: GOZDZ, Kazimierz (ed.). **Community Building**: Renewing Spirit & Learning in Business. 1st. ed. San Francisco: Sterling & Stone, Inc, 1995. p. 143-153.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1995.

GIDDENS, Anthony. **O mundo na era da globalização**. Lisboa: Editorial Presença, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GILLIGAN, Carol. **In a Different Voice**: Psychological Theory and Women's Development. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução: Enio Paulo Giachini. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.

IDE, Roberto Minoru. Uma análise das diferentes noções do cooperativismo na perspectiva construcionista. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 2, p. 70-78, 2005.

JORON, Philippe. Covid-19, confinamento, superexistência e sobrevivência. *In*: LARANGEIRA, Álvaro Nunes. (org.). **Pandemia e (des)informação**: mídia, imaginário e memória. Porto Alegre: Sulina, 2023.

KUHNEN, Tânia Aparecida. A ética do cuidado como teoria feminista. *In*: SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, 3., 2014, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: Universidade Estadual de Londrina (UEL), 2014.

LIEBER, Renato Rocha; ROMANO-LIEBE, Nicolina Silvana. O conceito de risco. *In*: MINAYO, Maria Cecília de Souza; MIRANDA, Ary Carvalho (org.). **Saúde e ambiente**: estreitando nós. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz, 2002. p. 69-112.

LOCKWOOD, Nancy R. Crisis management in today's business environment. **SHRM Research Quarterly**, v. 4, p. 1-9, 2005.

LUHMANN, Niklas. **Risk**: a sociological theory. Berlin: Walter de Gruyter, 1996.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum**: introdução à sociologia compreensiva. Tradução: Aluizio Ramos Trinta. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MAFFESOLI, Michel. Prefácio. *In*: GUTFREIND, Cristiane Freitas; SILVA, Juremir Machado da; JORON, Philippe. **Laço social e tecnologia em tempos extremos**: imaginário, redes e pandemia. Porto Alegre: Sulina, 2020. p. 5-8.

MAIA, Felipe. Crise, crítica e reflexividade: problemas conceituais e teóricos na produção de diagnósticos de época. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 23, p. 212-243, 2021.

MARCONDES, Mariana Mazzini. Cuidados: práticas sociais e ideologias. *In*: CONGRESSO MUNDOS DE MULHERES, 13.; SEMINÁRIO INTERNACIONAL FAZENDO GÊNERO, 11., 2017, Florianópolis. **Anais eletrônicos [...]**. Florianópolis: Instituto de Estudos de Gênero da Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARQUES, Angela Cristina Salgueiro; MARTINO, Luis Mauro Sá. A comunicação, o comum e a alteridade: para uma epistemologia da experiência estética. **Logos**, v. 22, n. 02, 2015.

MARTINO, Luiz C. Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 27-38.

MARTINO, Luiz Cláudio. **Teorias da comunicação**: muitas ou poucas? Cotia: Ateliê, 2007.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2004.

MARX, Karl. **O capital**: Crítica da economia política. Livro I: O processo de produção do capital. São Paulo: Boitempo Editorial, 2013.

MASSONI, Sandra. **Comunicación estratégica**: comunicación para la innovación. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2011.

MASSONI, Sandra. **Metodologias de la comunicación estratégica**: del inventário al encuentro sociocultural. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013.

MATTELART, Armand. **História das teorias da comunicação**. Tradução: Célia Chaves. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MENDES, José Manuel. **Sociologia do risco**: uma breve introdução e algumas lições. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 2015.

MISSAGIA, Juliana. Ética do cuidado: duas formulações e suas objeções. **Blogs de Ciência da Universidade Estadual de Campinas: Mulheres na Filosofia**, v. 6, n. 3, p. 55-67, 2020.

MOLINIER, Pascale; PAPERMAN, Patricia. Descompartimentar a noção de cuidado? **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, n. 18, p. 43-57, 2015.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: as organizações vistas como instrumento de dominação. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Ensinar a viver**: manifesto para mudar a educação. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MORIN, Edgar. **Lições de um século de vida**. Tradução: Ivone Benedetti. 1. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2021. *E-book*.

MORIN, Edgar. **O método 1**: a natureza da natureza. Tradução: Ilana Heineberg. Porto Alegre: Sulina, 2016.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MORIN, Edgar; ANDRADE, José Maria Tavares de. **Iniciação ao pensamento complexo**. Paris: Centro Edgar Morin, 2015.

NUNES, Ana Karin. Crise: evento iminente com grande potencial transformador. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 24, n. 3, 2020.

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 15., 2021, São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: Abrapcorp, 2021.

NUNES, Daniel Pires. Uma análise da (in)justiça da condição escravidão na política de Aristóteles a partir de Hannah Arendt. *In*: JARDIM, Giovane Rodrigues; SOUZA, Cristiéle Santos de. (org.). **Pluralidade, mundo e política**: interlúdios em tempos sombrios. Porto Alegre: Mundo Acadêmico, 2021. p. 45-55.

OLIVEIRA, Cintia R. *et al.* Teorizando e pesquisando organizações contemporâneas em contextos de crises e eventos extremos. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 24, n. 6, p. 1-5, 2023.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Juliana Vencato. **Comunicação Preventiva à Luz da Cultura do Cuidado**: um olhar para as organizações educacionais. 2024. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 24, n. 3, 2020.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica**: teciduras e relações entre o Relatório de Sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak; NUNES, Ana Karin; SILVA, Diego Wander da. Lideranças e cuidado na gestão de riscos em organizações brasileiras. **Organicom**, v. 20, n. 43, p. 121-132, 2023.

OWEN, Robert. **Uma nova visão da sociedade**. Joinville: Clube de Autores, 2021.

PEIXOTO, Jean. Vinícolas da Serra fecham acordo com Ministério Público do Trabalho. **Pioneiro**, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/geral/noticia/2023/03/vinicolas-da-serra-fecham-acordo-com-ministerio-publico-do-trabalho-clf1hd2r4009f018q5gkl06eb.html>. Acesso em: 27 jul. 2024.

PERETTI-WATEL, Patrick. **Sociologie du risque**. Paris: Armand Colin, 2000.

PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. **Hacia una teoría general de la estrategia**. 1. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.

POCHMANN, Marcio. **O Emprego na Globalização**: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.

ROCHA, Gabriela; BRANDÃO, André. Trabalho escravo contemporâneo no Brasil na perspectiva da atuação dos movimentos sociais. **Revista Katálisis**, Florianópolis, v. 16, n. 2, p. 196-204, 2013.

SAKAMOTO, Leonardo. Ministério diz que 95% dos escravizados do vinho são negros e 93%, baianos. **UOL**, 7 mar. 2023. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/colunas/leonardo-sakamoto/2023/03/07/ministerio-diz-que-95-dos-escravizados-do-vinho-sao-negros-e-93-baianos.htm>. Acesso em: 27 jul. 2024.

SANCHES, Priscila Romero; KOBORI, Nayara. Mulheres Jornalistas na Cobertura da Pandemia: uma perspectiva pela ética do cuidado e do jornalismo para a paz. *In*: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 15., 2021, online. **Anais [...]**. São Paulo: Abrapcorp, 2021. GT Comunicação Intercultural e Interseccionalidade.

SANTANA, Yonara Aparecida. **As relações de comunicação e trabalho dos profissionais do setor de tecnologia da informação e os discursos de incentivo ao trabalho excessivo**. 2023. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

SANTIAGO, Maria Betânia N. Diálogo, confiança e amizade na formação humana: aproximações entre Martin Buber e Aristóteles. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL FRATERNIDADE, DEMOCRACIA E INSTITUIÇÕES, 4., 2011, Santiago. **Anais [...]**. Santiago: RUEF, 2011.

SANTOS, Boaventura Sousa. Vírus: tudo o que é sólido se desfaz no ar. **Público**, 18 mar. 2020.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações**: sistemas imaginários. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 23, n. 3, 2016.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu. **A influência da auto-eficácia dos gestores na administração de crises**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. **Organicom**, v. 4, n. 6, p. 148-159, 2007.

SILVA, Juremir Machado da. O olhar narrativo de Michel Maffesoli: da ecosofia aos coletes amarelos. **Lumina**, v. 13, n. 1, p. 164-172, 2019.

SILVA, Juremir Machado da. **O que pesquisar quer dizer**: como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES. Porto Alegre: Sulina, 2010.

SILVA, Patrícia Rosalina da; SILVA, Marluce Aparecida Souza. Trabalho análogo à escravidão: a desumanização do trabalhador em prol dos lucros. **Diálogos Interdisciplinares**, v. 9, n. 2, p. 95-117, 2020.

SIMMEL, Georg [1908]. *In*: MORAES FILHO, Evaristo de (org.). **Georg Simmel**: Sociologia. São Paulo: Editora Ática, 1983.

SINGER, Paul. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. 3. ed. São Paulo: Contexto, 1999.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. Tradução: José A. A. S. Vasconcellos. São Paulo: Abril Cultural, 1996.

SODRÉ, Muniz. **A Ciência do Comum**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa. As bases sociológicas nos estudos das teorias da comunicação. **Comunicação: Veredas**, ano 4, n. 4, p. 271-295, 2005.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.

THOMPSON, Paul B.; DEAN, Wesley. Competing conceptions of risk. **Risk: Health, Safety and Environment**, v. 7, n. 4, p. 361-384, 1996.

THORPE, Christopher. *et al.* **O livro da sociologia**. Tradução: Rafael Longo. São Paulo: Globo Livros, 2016.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 4ª REGIÃO. MPT assina TAC com vinícolas no caso de Bento Gonçalves. **Justiça do Trabalho – TRT da 4ª Região (RS)**, 10 mar. 2023. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/546454>. Acesso em: 20 jun. 2024.

TRONTO, Joan. **Moral boundaries**: A political argument for an ethic of care. New York, NY: Routledge, 2020.

UZÊDA, André; COSTA, Flavio V. M. 'Mata os baianos, eles acabaram com nossa vida': o depoimento dos homens que fugiram do trabalho escravo nas vinícolas. **The Intercept Brasil**, 26 mar. 2023. Disponível em: <https://www.intercept.com.br/2023/03/26/audios-depoimentos-homens-fugiram-da-escravidao-nas-vinicolas/>. Acesso em: 23 ago. 2024.

VARDARLIER, Pelin. Strategic approach to human resources management during crisis. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 235, p. 463-472, 2016.

VASCONCELLOS, Hygino. Caso dos 'escravizados do vinho': resgatado relata castigos a baiano. **TAB UOL**, 2 mar. 2023. Disponível em: <https://tab.uol.com.br/noticias/redacao/2023/03/02/ouvi-barulho-de-choque-resgatado-diz-que-castigo-era-so-para-baianos.htm>. Acesso em: 27 jul. 2024.

VEYRET, Yvette; REGHEZZA, Magali. Vulnérabilité et risques. L'approche récente de la vulnérabilité. **Responsabilité & Environnement**, n. 43, p. 9-13, 2006.

VIEIRA, Suzane de Alencar. **Césio-137, o drama azul: irradiação em narrativas**. Goiânia: Cênone Editorial, 2014.

WEBER, Max. **A ética protestante e o "espírito" do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004a.

WEBER, Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Brasília: Ed. UnB, 2004b.

WOLTON, Dominique. **Comunicar é negociar**. Porto Alegre: Sulina, 2023.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução: Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WOLTON, Dominique. **Pensar a Incomunicação**. Tradução: Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2024.

ZOBOLI, Elma Lourdes Campos Pavone. Bioética do cuidar: a ênfase na dimensão relacional. **Revista Estima**, v. 1, n. 1, p. 38-39, 2003.

## ANEXO A – RELATO DE TRABALHADORES EM SITUAÇÕES ANÁLOGAS À ESCRAVIDÃO

O sabor do que vivemos é de amargura. É o vinho da amargura. Aliás, para começar, não era vinho. Vinho eram eles que bebiam. A gente não foi para o Rio Grande do Sul para se divertir. Para bater atabaque e fazer pagode, como alguns falaram depois. A gente saiu para trabalhar. Quase perco minha vida, deixando filhos para trás, pessoas que gostam de mim. Com uma semana lá, a gente viu tudo. Viu os valores prometidos se desfazerem. A gente até tinha que pegar dinheiro emprestado. A gente teve que comprar no suposto mercadinho deles. Tudo em valores absurdos, pacote de biscoito de água e sal, leite líquido...Então, aquele dinheiro que foi prometido, que a gente foi num sonho para trazer para casa... Não ia acontecer. Eles agem de uma forma que nosso dinheiro não poderia vir para a Bahia. Era uma forma de fazer com que a gente ganhasse lá e gastasse tudo lá. Todo mundo que estava lá sabia o que estava se passando ali. Muitos ficaram quietos, pelo fato de ter gente armada lá, andando com arma na cintura. Tinha gente com lata de spray de pimenta no bolso, com armas letais, choque. Todo mundo sabia, mas tinha medo de falar. Às vezes, o fazendeiro, dono da vinícola, da fazenda, até se sensibilizava. Alguns davam alimento, pão com carne. Uns já não davam [alimento]. Aí a gente ia passando com uva. Alguns levavam uma farofa para a gente poder trabalhar. Eu fazia vídeos de tudo, mas ficava para mim. Uma vez, entrei no carro com a farda molhada, encharcada. O carro arrastou com todo mundo dentro, a galera subiu também. E aí, eu tive a ousadia, o impulso, o lado da coragem, de pegar meu celular e fazer mais um vídeo. Eu já tinha diversos. Esse foi apenas mais um, que foi o que possibilitou tudo o que veio a acontecer. Um deles começou a me perguntar: “Que vídeo você postou no grupo da empresa?”. Eu falei: “É, você querendo que eu fosse trabalhar, meu irmão. Farda molhada, encharcada, pingando. E hoje a gente nem almoçou que o rango estava azedo”. [Ele] disse: “Mas o vídeo que você postou deu prejuízo ao homem lá”. Esse prejuízo que ele veio dizer que a gente deu ao homem foi uma empresa que encerrou o contrato de R\$ 13 milhões. E aí, eles mandaram dar um corretivo em mim. Esse corretivo foi espancamento, cadeirada de banco de ferro, me trancaram dentro do quarto. Eles me dando gravata, spray de pimenta, choque. Descarregou aquela arma de choque em mim. E disseram: “Agora, você vai morrer, porque outra empresa também encerrou [o

contrato] quando viu o vídeo”. E aí, veio uma segunda ligação. Ele ligou mandando matar a gente: “Mata esses baianos, que eles acabaram com nossa raça”. Eu consegui me trancar por dentro. Outros colegas, assustados, também. A gente pulou a janela, caiu na laje. Dessa laje, pulamos para a varanda de uma mansão que tinha ao lado. Era uma altura de mais de 2 metros. A gente conseguiu sair pela varanda e pular o muro. Saímos correndo desesperados pela rua. Eu só gritava para os dois colegas que já estavam na minha frente: “Entra no mato! Entra no mato! Entra no mato!”. Eles entraram. Escolhemos uma moita muito alta e entramos no meio. E ficamos até conseguirmos nos estabilizar, porque o nervoso estava demais. A sensação do medo. Fiquei pedindo a Deus para não deixar eles nos acharem. E a gente ficou ali, no frio, com mosquito. A gente escutava os carros deles. Moto e van passando... Arrastando pneu, o motor cantando. E vai, sobe, vai, vai. E a gente ali, escondido. Eles estavam procurando, achando que a gente tinha ido para longe. E a gente estava ali, pertinho deles. Com todas as letras, ouvimos eles falarem assim: “Mata os baianos. Esses baianos atrasaram nossa vida. Acabou com nossa vida” Sendo que eram eles que estavam tentando acabar com a nossa. Querendo ganhar dinheiro em cima da gente de uma forma... precária. Das piores formas. Aproveitador. Quando cheguei em Salvador e vi meus filhos, aí eu me senti seguro. Cheguei em casa, missão cumprida. Todo mundo entregue nas mãos de suas famílias. E fui para cima do problema, mas não ia conseguir brigar com todos. Coragem para expor, eu tive. Enfim, graças a Deus a gente está de volta. Os baianos estão de volta. Pronto! Quando saí de lá, lembrei de dizer: “Os baianos vão voltar para casa”.

## NÃO ACREDITEI NOS BOATOS

Eu estava passando necessidade, estava precisando. E, por isso, aceitei o convite. Tinham me aconselhado a não ir, porque tinha surgido o boato de que lá davam choque. Jogavam água e davam choque. Só que eu não acreditava nisso. Era muito absurdo. Ninguém acreditava. O que me levou foi uma dívida. Onde moro, tem uma vizinha que empresta dinheiro. Eu sempre tomava dinheiro na mão dela para comprar fralda, Mucilon...Lembro que quando cheguei lá, [o capataz] mostrou o quarto. E mostrou também as regras. Disse que não poderia perder o par de botas, que se perdesse ou a esquecesse eram R\$ 200 de multa. Se a gente faltasse um dia, ele

tirava a passagem de volta para casa. Que a gente não discutisse, se discutisse eram cobrados R\$ 300 de multa. A gente acordava às 4h da madrugada. Se ajeitava e ficava todo mundo do lado de fora. Eles chamavam os nomes pela lista. Apareciam as vans e iam chamando. Quem estava na lista entrava na van e eles levavam. Essa chamada ia até as 6h. A gente ficava de 4h até 6h lá, esperando. A gente tinha que estar às 7h no parreiral, que é o lugar onde ficavam as uvas. Um tratorzinho levava a gente para dentro dos matos. Eles davam a camisa verde e a calça verde. A gente vestia essa roupa úmida e ia para dentro do mato, tirar uva. Tinha produtor que dava pão, queijo e dava café. Mas tinha produtor que dava água de cisterna. Não dava água de geladeira, não dava água boa, não. Só água ruim, de poço. A gente pegava o feijão, o arroz, a farofa, misturava tudo e botava a água, a água fria que levava. Jogava água fria dentro para não morrer de fome. Porque era farofa, não descia. Eu fazia aquela goma e comia junto com a água, empurrando com a água. Os meninos que estavam comigo jogaram a comida toda fora. Eu peguei a minha, porque eu sabia que iria morrer de fome, entendeu? Eu já estava no vermelho, eu joguei água e comi assim mesmo. Eu saí em paz da Bahia, sabe? Com desejo de trabalhar para pagar a dívida, ficar livre de dívida. Cheguei lá e minha mente praticamente se transformou. Minha mente ficou atribulada. O convívio lá com o pessoal era para atribular a mente mesmo. O ambiente não era bom. A mente das pessoas estava virada. Eles só transmitiam raiva. Queriam dar choque nas pessoas, bater. Agora, eu estou feliz. Feliz por ter sido resgatado de lá. A minha vinda de volta foi uma maravilha.







**CONSIDERANDO** que a responsabilidade social transforma-se em um sistema de gestão interorganizacional que envolve a integração de diversos processos de negócios até o consumidor final.

**CONSIDERANDO** que é imprescindível que o fabricante ou o distribuidor deliníe políticas de atuação em conjunto com seus prestadores de serviços.

**CONSIDERANDO** a responsabilidade social e objetiva de evitar o trabalho em condições análogas à de escravo e a responsabilidade em relação ao meio ambiente de trabalho, independentemente da comprovação da essencialidade e existência de poder político.

**CONSIDERANDO** que o artigo 4º da Lei nº 11.948, de 16 de junho de 2009, veda a concessão ou renovação de quaisquer empréstimos ou financiamentos pelo BNDES a empresas da iniciativa privada cujos dirigentes sejam condenados por assédio moral ou sexual, racismo, trabalho infantil, trabalho escravo ou crime contra o meio ambiente.

**CONSIDERANDO** a condição do Ministério Público como agente apto a promover a defesa dos interesses coletivos e difusos em favor da coletividade e legitimado, inclusive, a movimentar o Poder Judiciário com vistas à obtenção dos provimentos judiciais que se apresentem necessários à tutela dos valores, interesses e direitos da coletividade, no que tange à promoção do trabalho decente e meio ambiente de trabalho adequado e equilibrado.

**CONSIDERANDO** o resultado da Força-Tarefa que culminou no resgate de trabalhadores que se encontravam em condições de trabalho análogas à de escravidão, empregados da empresa Fênix Serviços Administrativos e Apoio a Gestão de Saúde Ltda. (prestador de serviços contratado pelas COMPROMISSÁRIAS).

**CONSIDERANDO** que o compromisso de ajustamento de conduta é instrumento de garantia dos direitos e interesses difusos e coletivos, individuais homogêneos e outros direitos de cuja defesa está incumbido o Ministério Público do Trabalho, com natureza de negócio jurídico que tem por finalidade a adequação da conduta às exigências legais e constitucionais, com eficácia de título executivo extrajudicial a partir da sua celebração, proporcionando a rápida solução dos conflitos, bem como a imediata reparação dos bens lesados, evitando-se discussões em âmbito judicial.



Como forma de efetivar a responsabilidade social empresarial, **as pessoas jurídicas acima qualificadas, ora COMPROMISSÁRIAS, comprometem-se a:**

### **I – ABRANGÊNCIA, ESCOPO, INCIDÊNCIA**

O presente Termo de Ajuste de Conduta aplica-se a todos os empreendimentos, atuais e futuros das COMPROMISSÁRIAS, independentemente de a administração ser de matriz ou de filial, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul.

Sem prejuízo da observância das demais normas legais e de eventuais ações individuais que possam ser ajuizadas diretamente pelas pessoas trabalhadoras, bem como da apuração de outras denúncias, as COMPROMISSÁRIAS se comprometem a cumprir as obrigações de fazer e não fazer a seguir enumeradas, visando estabelecer **relações éticas**, junto aos trabalhadores de seus prestadores de serviços e dos produtores rurais de uva com quem mantenham relação comercial ou associação, ASSUMINDO publicamente o compromisso de manter uma política de responsabilidade e de respeito aos direitos humanos, particularmente à legislação sobre o trabalho em condições análogas à de escravo, tráfico de pessoas, e sobre saúde e segurança no trabalho.

As COMPROMISSÁRIAS deverão adotar medidas para promoção e proteção efetiva dos direitos humanos de todas as pessoas trabalhadoras, buscando sempre a concretização do Princípio da Primazia da Realidade em relação às disposições do presente Termo de Ajuste de Conduta.

As COMPROMISSÁRIAS deverão adotar medidas previstas no presente Termo de Ajuste de Conduta para respeitar, promover e tornar realidade os princípios e direitos fundamentais no trabalho, em especial a eliminação de todas as formas de trabalho em condição análoga ao de escravidão.

### **II – DO OBJETO**

O objeto deste instrumento é a fixação de obrigações de fazer e de não fazer, a serem observadas pelas COMPROMISSÁRIAS, com o objetivo de aperfeiçoar as condições de trabalho e eliminar eventuais condições degradantes de trabalho nos seus prestadores de serviços e produtores rurais de uva, no âmbito do Estado do Rio Grande do Sul, com quem mantenham relação comercial, sendo as visitas de averiguação, nestes últimos, realizadas por amostragem, além da obrigação de pagamento pela compensação social





**Parágrafo primeiro:** As áreas de vivência deverão ser compostas de, no mínimo:

- a) alojamento;
- b) instalações sanitárias;
- c) locais para refeição;
- d) local adequado para preparo de alimentos, quando for o caso;
- e) lavanderia.

**Cláusula 5ª. ABSTER-SE** de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito sem que lhes sejam disponibilizados alojamentos em quantidade suficiente e em perfeitas condições de utilização, de acordo com o item 31.17.6 e subitens da NR-31, sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 6ª. ABSTER-SE** de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativam em seu proveito, prestem serviços sem que sejam disponibilizadas, nos alojamentos, instalações sanitárias, que deverão ser mantidas sempre em boas condições de uso, de acordo com a NR-31, item 31.17.3.3, sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 7ª. ABSTER-SE** de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços se ativem em seu proveito, sem que haja local apropriado para o preparo de sua alimentação, conforme item 31.17.6.7 da NR 31 do MTE, sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 8ª. GARANTIR** que, em relação aos locais para preparo de refeições nos alojamentos dos empregados próprios ou dos trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços, que se ativem em seu proveito, os recipientes de armazenagem de gás liquefeito de petróleo – GLP sejam instalados em área externa ventilada, observadas as normas técnicas brasileiras pertinentes (item 31.17.6.8 da NR 31), sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 9ª. ABSTER-SE** de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito, sem que lhes seja garantido, nas frentes de trabalho e



nos alojamentos, o fornecimento de água potável, filtrada e fresca, em vasilhames adequados e em condições higiênicas, para o consumo de todas elas, não permitindo que seja utilizada a água de riachos, represas, sangas ou rios, para consumo, banho e utilização na cozinha, conforme NR-31 do Ministério do Trabalho e Emprego, sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 10ª. GARANTIR e FISCALIZAR** o fornecimento de alimentação sadia e farta aos empregados próprios e aos trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito, em perfeitas condições de consumo e mantida sob conservação adequada, sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 11ª. ABSTER-SE** de permitir que os empregados próprios e os trabalhadores das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativem em seu proveito sejam submetidos a situações de grave e iminente risco à saúde e integridade física, nos moldes da Norma Regulamentadora de n. 03 do Ministério do Trabalho e Emprego, sob pena de multa de R\$ 50.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$ 15.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 12ª. ABSTER-SE** de firmar contrato de prestação de serviço com empresas prestadoras de serviço sem capacidade técnica para a execução do serviço contratado, assim compreendida para os fins do presente instrumento aquela empresa que não seja especializada na atividade contratada, observado inclusive o disposto em seu contrato ou estatuto social e CNAE principal, sob pena de multa de R\$100.000,00 a cada constatação;

**Cláusula 13ª. ABSTER-SE** de firmar contrato de prestação de serviço com empresas prestadoras de serviço que não possuam capacidade econômica compatível com a execução do serviço contratado, bem como com as empresas que não possuam o capital social mínimo exigido na legislação para o funcionamento, sob pena de multa de R\$100.000,00 a cada constatação;

**Parágrafo Primeiro:** A verificação da capacidade econômica deverá ser realizada, no mínimo, com a adoção das seguintes condutas:

- a) Exigência de apresentação do balanço patrimonial e demonstrações contábeis do último exercício social, apresentado na forma da lei;
- b) Exigência de Certidão Negativa de Falência, Recuperação Judicial ou Recuperação Extrajudicial;



- c) Exigência de declaração a respeito do número de empregados vinculados à empresa de prestação de serviços contratada;
- d) Exigência periódica de Certidão Negativa de Débitos Trabalhistas;
- e) Exigência de regularidade fiscal;
- f) Comprovação das alterações na composição societária das empresas prestadoras de serviços, aferindo-se quanto aos sócios e prestadores de serviços, a participação noutras empresas e utilização de interpostas pessoas nas negociações, aplicando quanto a estas a teoria da aparência.

**Parágrafo Segundo:** Para a verificação da capacidade técnica, deverá a COMPROMISSÁRIA exigir da prestadora de serviços a apresentação de cópia(s) de contrato(s), atestado(s), declaração(ões) ou outros documentos idôneos que comprove(m) que possui experiência na prestação de serviços terceirizados, compatíveis com a atividade a ser contratada e o CNAE principal.

**Parágrafo Terceiro:** Ainda, deverão ser inseridos nos contratos que envolvam o fornecimento de mão-de-obra, cláusulas impondo a obrigação da empresa contratada:

- a) providenciar Cartão Cidadão expedido pela Caixa Econômica Federal (CEF) para todos os empregados;
- b) providenciar senha para que o trabalhador tenha acesso ao Extrato de Informações Previdenciárias;
- c) prestar caução em dinheiro, no importe de 5% do valor anual atualizado do contrato, a fim de assegurar as obrigações trabalhistas, fiscais e previdenciárias de qualquer natureza, não honradas pela contratada;
- d) manter número de empregados compatível com a quantidade e qualidade dos serviços a serem prestados;
- e) informar número e agência de conta bancária e/ou chave pix em nome do trabalhador que se ative em seu proveito;
- f) autorizar o repasse direto aos trabalhadores da remuneração mensal não paga pela contratada, quando houver retenção de faturas por inadimplência ou não apresentação de certidões pela contratada.





**Cláusula 20ª. FISCALIZAR** o registro de jornada dos empregados das empresas contratadas para prestação de serviços que se ativam em seu proveito, e **GARANTIR** que haja o respeito aos limites da duração da jornada de trabalho e o gozo dos períodos de descanso, respeitado o disposto nos instrumentos normativos vigentes, sob pena de multa de R\$15.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$5.000,00 por trabalhador prejudicado;

**Cláusula 21ª.** As COMPROMISSÁRIAS se comprometem a fiscalizar, diretamente ou por empresa contratada, o cumprimento das obrigações abaixo elencadas, em relação aos produtores rurais de uva com quem mantenham relação comercial ou associação:

- 1) Promover a conscientização e orientação de seus associados e produtores de uvas parceiros ou associados, por meio de 02 (dois) eventos por ano, contemplando seminários sobre boas práticas e cumprimento de legislação sobre direitos trabalhistas e direitos humanos, inclusive abordando temas de segurança, saúde e medicina do trabalho e trabalho em condições análogas à de escravo, sob pena de multa de R\$200.000,00;
- 2) Realizar, a partir de janeiro de 2024 e durante as safras, visitas de averiguação anuais nos produtores rurais de uva com quem mantenham relação comercial ou associação, por amostragem, a fim de verificar os seguintes pontos: (i) concessão e utilização de Equipamentos de Proteção adequados à atividade e fornecidos de forma gratuita; (ii) fornecimento de água potável e alimentação sadia e farta; (iii) fornecimento gratuito das ferramentas adequadas à realização do trabalho e às características físicas do trabalhador; (iv) disponibilização, nas frentes de trabalho, de abrigos, fixos ou móveis, que protejam os trabalhadores contra intempéries, bem como para a realização de refeições; e (v) condições de alojamento.

**Parágrafo Primeiro:** A realização das visitas de averiguação citada no item 2 se dará por amostragem, sendo realizada em 5% (cinco por cento) no ano de 2024, 6% (seis por cento) no ano de 2025 e 7% (sete por cento) a partir do ano de 2026, em relação aos produtores rurais fornecedores de uva com quem mantenham relação comercial ou associação, tendo por base o número de produtores rurais fornecedores de uva com quem mantiveram relação comercial na safra anterior, sob pena de multa de R\$200.000,00, acrescido de R\$2.000,00 por produtor rural não visitado.



**Parágrafo Segundo:** As visitas de averiguação deverão se dar de forma alternada e aleatória entre os produtores rurais fornecedores de uva com quem as compromissárias mantenham relação comercial ou associação.

**Parágrafo Terceiro:** Todas as visitas de averiguação realizadas deverão ser registradas em relatório técnico contendo as informações e registros fotográficos dos fatos nelas constatados, o qual deverá ser mantido em arquivo pelas COMPROMISSÁRIAS pelo prazo mínimo de 5 (cinco) anos, a contar da sua realização.

**Parágrafo Quarto:** Respeitados os percentuais estipulados no parágrafo primeiro, o Ministério Público do Trabalho poderá indicar produtores rurais a serem vistoriados.

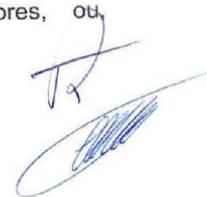
**Parágrafo Quinto:** No caso de identificação de violações às normas trabalhistas, as COMPROMISSÁRIAS devem exigir o saneamento das irregularidades e/ou suspender a relação comercial ou associação até a evidência do saneamento, desqualificando o fornecedor caso não haja o devido saneamento, a depender do grau de gravidade identificado pelas visitas de averiguação, sob pena de multa de R\$100.000,00 a cada constatação;

**Parágrafo Sexto:** No caso de constatação de situação de trabalho degradante ou qualquer outra forma de redução de trabalhador à condição análoga à de escravo, durante as vistorias estipuladas no item 2, as COMPROMISSÁRIAS deverão comunicar o fato imediatamente ao Ministério Público do Trabalho, bem como ao Ministério do Trabalho e Emprego, para adoção de providências em face dos responsáveis, sob pena de multa de R\$ 50.000,00 a cada constatação, acrescida de R\$ 15.000,00 por trabalhador prejudicado;

#### **IV – DAS PENALIDADES PELO DESCUMPRIMENTO DAS OBRIGAÇÕES**

O Ministério Público do Trabalho avaliará o cumprimento do presente compromisso de forma individual em relação às COMPROMISSÁRIAS. O valor das multas será atualizado pelo INPC (Índice Nacional de Preços ao Consumidor) e, na ausência deste, pelo índice utilizado para a correção dos débitos trabalhistas. Em caso de descumprimento de cláusula, incidirão também juros moratórios, na importância de 1% (um por cento) ao mês, a partir da data da infração.

As multas serão reversíveis, preferencialmente, a entidades, projetos ou fundos a serem apontados pelo Ministério Público do Trabalho, que permitam a recomposição dos danos coletivos causados aos trabalhadores, ou



subsidiariamente, ao Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nos termos dos arts. 5º, §6º, e 13 da Lei nº 7.347/85.

As multas fixadas não são substitutivas das obrigações pactuadas, que permanecem vigentes independentemente da aplicação daquelas.

Caso, seja verificada a hipótese de descumprimento desse termo, antes de requerer a cobrança/execução da multa estipulada, o Ministério Público do Trabalho deverá, mediante notificação administrativa específica para tal finalidade, conceder prazo de 30 (trinta) dias à COMPROMISSÁRIA para apresentar defesa prévia e justificativas.

Na hipótese de a defesa prévia e justificativas apresentadas não serem acolhidas, o Ministério Público do Trabalho deverá notificar a COMPROMISSÁRIA, juntamente com planilha de apuração de valores devidos a título de multa, para que efetue o pagamento espontâneo no prazo de 30 (trinta) dias. Em não havendo o pagamento espontâneo no referido prazo, proceder-se-á a sua execução judicial, oportunidade em que serão sempre garantidos judicialmente o contraditório e a ampla defesa, nos termos aqui avençados.

#### **V – DAS CAMPANHAS PUBLICITÁRIAS**

As COMPROMISSÁRIAS desenvolverão campanha publicitária nos anos de 2024; 2025, 2026, 2027 e 2028, que deverá ser veiculada no dia 28 de janeiro (Dia Nacional de Combate ao Trabalho Escravo) visando à conscientização de clientes, dos empregados, da comunidade e de todos os produtores e fornecedores de uva com os quais mantém relações comerciais sobre a proibição do trabalho escravo e as condições adequadas de saúde e segurança no trabalho, bem como campanhas de combate à xenofobia e discriminação racial.

**Parágrafo Primeiro:** A campanha publicitária deverá ser realizada por meio da utilização simultânea de várias mídias, necessariamente com inserções no rádio, folders, outdoor, redes sociais, mensagem permanente em destaque nos comprovantes de pagamento de salários dos empregados, além de *banner* no sítio eletrônico da COMPROMISSÁRIA na rede mundial de computadores, se houver.

**Parágrafo Segundo:** O material gráfico atinente à campanha deverá ser submetido à aprovação do Ministério Público do Trabalho, devendo constar endereços eletrônicos e telefones do Poder Público para denúncias de exploração de condições análogas à de escravo.





## VII – DO DANO MORAL COLETIVO

A título de reparação pelos danos sociais causados, as compromissárias arcarão com o pagamento do valor de R\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de reais), a ser adimplido da seguinte forma:

1. A COMPROMISSÁRIA AURORA efetuará o pagamento de valor correspondente a R\$2.291.666,67 (dois milhões, duzentos e noventa e um mil, seiscentos e sessenta e seis reais e sessenta e sete centavos) em 02 (duas) parcelas iguais, sendo a primeira em 28/01/2024 e a segunda até 28/01/2025;
2. A COMPROMISSÁRIA SALTON efetuará o pagamento de valor correspondente a R\$1.791.666,67 (um milhão, setecentos e noventa e um mil, seiscentos e sessenta e seis reais e sessenta e sete centavos) em 02 (duas) parcelas iguais, sendo a primeira em 28/01/2024 e a segunda até 28/01/2025; e
3. A COMPROMISSÁRIA GARIBALDI efetuará o pagamento de valor correspondente a R\$916.666,66 (novecentos e dezesseis mil, seiscentos e sessenta e seis reais e sessenta e seis centavos) em 02 (duas) parcelas iguais, sendo a primeira em 28/01/2024 e a segunda até 28/01/2025.

**Parágrafo primeiro:** O valor será revertido a entidades, projetos ou fundos que permitam a recomposição dos danos coletivos causados aos trabalhadores, a serem oportunamente indicados pelo Ministério Público do Trabalho.

**Parágrafo segundo:** Em caso de descumprimento, incidirá cláusula penal no percentual de 30% de cada parcela em atraso, além de juros moratórios, na importância de 1% (um por cento) ao mês, a partir do atraso no pagamento, além do vencimento antecipado das parcelas vincendas.

## VIII – DA VIGÊNCIA

O presente ato produzirá efeitos legais a partir de sua celebração, ressalvadas as cláusulas com efeitos diferidos, vigendo por prazo indeterminado e podendo ser revisto a qualquer tempo, a critério do Ministério Público do Trabalho, vigorando, inclusive, na hipótese de sucessão de empregadores, em consonância com o disposto nos arts. 10 e 448 da CLT.



### **IX – DA FISCALIZAÇÃO**

O cumprimento do presente Termo de Ajuste de Conduta é passível de fiscalização, a qualquer tempo, pelo Ministério Público do Trabalho, pela Fiscalização do Trabalho, entre outros órgãos e entidades, sendo certo que qualquer cidadão pode denunciar o desrespeito às obrigações assumidas.

A multa pactuada não se confunde e nem impede a atuação do Ministério do Trabalho e Emprego ou de qualquer órgão de fiscalização no exercício do poder de polícia, não caracterizando *bis in idem* a aplicação das penalidades administrativas.

Os recursos administrativos interpostos perante o Ministério do Trabalho e Emprego ou demais órgãos em face de sua atuação fiscalizatória não elide a mora das COMPROMISSÁRIAS.

### **X – DA SUCESSÃO DE EMPRESAS**

As cláusulas constantes deste Termo de Ajuste de Conduta permanecem inalteradas em caso de sucessão, ficando o sucessor responsável pela observância das obrigações aqui pactuadas, inclusive, pelo pagamento da multa avençada para o caso de inadimplemento.

### **XI – DA EXECUÇÃO**

As partes reconhecem ao presente instrumento eficácia e força de título executivo extrajudicial, nos termos do disposto nos arts. 5º, § 6º, da Lei nº 7.347/85 e 876 da CLT, estando cientes de que o não cumprimento, parcial ou total, do presente COMPROMISSO ensejará sua execução forçada perante a Justiça do Trabalho, em conformidade com o disposto nos arts. 876 e 877-A da CLT, relativamente a todas as obrigações descumpridas e à multa.

### **XII – DAS DISPOSIÇÕES FINAIS**

A celebração do presente termo não significa e não deve ser interpretada como a 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.

E por estarem assim ajustadas, as partes assinam o presente termo.

Caxias do Sul, 9 de março de 2023.

(assinado digitalmente)  
**Ana Lúcia Stumpf  
 González**  
 Procuradora do Trabalho

(assinado digitalmente)  
**Franciele D'Ambros  
 Procuroadora do Trabalho**

(assinado digitalmente)  
**Francisco Breno Barreto  
 Cruz**  
 Procurador do Trabalho

(assinado digitalmente)  
**Greice Carolina Novais  
 de Souza Ribeiro**  
 Procuradora do Trabalho

(assinado digitalmente)  
**Lucas Santos Fernandes**  
 Procurador do Trabalho

(assinado digitalmente)  
**Maria Manuella Britto  
 Gedeon do Amaral**  
 Procuradora do Trabalho

  
 (assinado digitalmente)  
**COOPERATIVA  
 VINÍCOLA AURORA  
 LTDA**  
 Rene Tonello  
 Presidente do Conselho

  
 (assinado digitalmente)  
**COOPERATIVA  
 VINÍCOLA AURORA  
 LTDA**  
 Celito Cesar Bortoli  
 Vice-Presidente do  
 Conselho

(assinado digitalmente)  
**Adriano Minozzo Borges**  
 OAB/RS nº 42.386

(assinado digitalmente)  
**COOPERATIVA  
 VINÍCOLA GARIBALDI  
 LTDA.**  
 Oscar Ló  
 Presidente

(assinado digitalmente)  
**COOPERATIVA  
 VINÍCOLA GARIBALDI  
 LTDA.**  
 Alexandre Angonezi  
 Diretor Executivo

(assinado digitalmente)  
**Ricardo Abel Guarnieri**  
 OAB/RS nº 53.551

(assinado digitalmente)  
**VINÍCOLA SALTON S.A.**  
 Marcelo Cavalet Lucchese  
 Diretor Administrativo e  
 Financeiro

(assinado digitalmente)  
**VINÍCOLA SALTON S.A.**  
 Maurício Salton  
 Diretor Presidente

(assinado digitalmente)  
**Caroline Marchi**  
 OAB/SP nº 224.534



## MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

Assinatura/Certificação do documento IC 000104.2023.04.006/3 Termo de Ajuste de Conduta nº 000007.2023

---

Signatário(a): **Franciele D'Ambros**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:35:28  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **CAROLINE MARCHI**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:35:31  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **RICARDO ABEL GUARNIERI**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:36:15  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **Maria Manuella Britto Gedeon do Amaral**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:36:16  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **Greice Carolina Novais de Souza Ribeiro**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:36:20  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **Francisco Breno Barreto Cruz**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:36:34  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **ADRIANO MINOZZO BORGES**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:36:35  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **Lucas Santos Fernandes**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:37:18  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **ALEXANDRE ANGONEZI**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:37:30  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **OSCAR LO**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:38:14  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **MARCELO CAVALET LUCCHESI**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:39:13  
Assinado com login e senha.

---

Signatário(a): **MAURICIO SALTON**  
Data e Hora: 09/03/2023 21:40:05  
Assinado com login e senha.

---

Verificação documento original: <http://www.pri4.mpt.mp.br/servicos/autenticidade-de-documentos?view=autenticidades&id=8137923&ca=NBRZ9KPB8CXAHR1H8>



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 1 – Térreo  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone: (51) 3320-3513  
E-mail: [propesq@pucrs.br](mailto:propesq@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)