

## **Rituais e narrativas na organização da experiência: um olhar para as organizações na pandemia da COVID-19**

**Luiz Alberto de Farias**

Universidade de São Paulo (Professor Livre-Docente),  
Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, SP, Brasil  
ORCID 0000-0003-3642-4780

**Leonardo Mastelini da Cruz**

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes (Mestrando), São Paulo, SP,  
Brasil  
ORCID 0009-0006-0171-4840

### **Resumo**

O tema deste artigo envolve rituais organizacionais. O objeto é entender como as organizações procuraram utilizar rituais e narrativas para organizar a experiência social durante a pandemia da COVID-19. O objetivo principal é identificar quais práticas foram feitas para manter a coesão social diante dos desafios impostos. O método inclui uma revisão teórica baseada em conceitos de rituais, narrativas e organizações por autores clássicos e contemporâneos, além de fontes de veículos de comunicação para pontuar marcos da pandemia. Por fim, foram analisados documentos das empresas Itaú, Ambev e Magazine Luiza para identificar suas iniciativas rituais adotadas durante o período. As considerações apontam a criação e também a adaptação de ritos organizacionais durante a pandemia da COVID-19, como comitês decisórios de liderança, linhas específicas de comunicação interna e externa, além de palestras e rodas de conversa sobre saúde mental.

### **Palavras-chave**

Comunicação; Rituais; Narrativas; Organizações; Pandemia.

### **1 Introdução**

Este artigo está correlacionado à pesquisa em desenvolvimento centrada na investigação da construção de confiança por empresas durante a pandemia da COVID-19 no Brasil. Por analisar um período de impacto global recente e sem precedentes, e por fazer uma intersecção acadêmica ainda escassa entre opinião pública e comunicação organizacional, busca-se contribuir de forma significativa para a compreensão deste tema tanto na academia, quanto no mercado da comunicação.

Para este artigo, o objeto de pesquisa é entender como as organizações procuraram utilizar rituais e narrativas para organizar a experiência social durante a pandemia da COVID-19. O foco está em identificar quais desses elementos foram empregados por empresas específicas no Brasil para dar sentido e direção à experiência dos indivíduos durante o período. Com isso, pretende-se gerar alguma compreensão de como as organizações podem moldar a experiência social em tempos de crise, oferecendo caminhos para a comunicação organizacional em futuros eventos similares. Afinal, uma próxima pandemia não é uma possibilidade, mas uma realidade.<sup>1</sup>

Para alcançar o objetivo proposto, esta pesquisa identificou as conceituações clássicas de rituais e narrativas, exploradas por autores como Martine Segalen (2002), Mary Douglas (1985), Arnold Van Gennep (1977), Victor Turner (1974) e Roland Barthes (1971). Além disso, foram incluídas contribuições contemporâneas, como as de Byung-Chul Han (2021) e Paulo Nassar, Luiz Alberto de Farias e Emiliana Ribeiro (2019). No campo das teorias organizacionais, o estudo também trouxe a contribuição de Margarida Kunsch (2003). Já para exemplificar marcos e fenômenos sociais durante a pandemia, a pesquisa recorreu a notícias de veículos de comunicação online, como O Globo, G1 e CNN. Por fim, para a análise do objeto, foram utilizados os relatórios anuais das empresas brasileiras Itaú, Ambev e Magazine Luiza (Magalu), disponíveis online em seus sites institucionais.

Este artigo estrutura-se em três partes. A primeira apresenta a conceituação de rituais, identificando sua relação com as narrativas e seu papel na organização da experiência. A segunda parte expõe uma descrição sucinta do impacto da pandemia da COVID-19 nos rituais a partir dos estudos de Arnold Van Gennep (1977). Na terceira e última parte, o artigo identifica como algumas empresas no Brasil buscaram contribuir para organizar a experiência da pandemia por meio de rituais e narrativas.

## **2 Rituais como narrativas organizadoras da experiência**

A etnóloga francesa Martine Segalen (2002) define rito ou ritual como um conjunto de ações individuais ou coletivas, formalizadas, expressivas e relativamente

---

<sup>1</sup> É PRECISO PREPARAR o mundo para uma próxima pandemia. **O Globo**, 2024. Disponível em: <<https://bit.ly/3S48jLX>>. Acesso em: 12 jul. 2024.

padronizadas, com caráter repetitivo e forte dimensão simbólica. Segundo a autora, são os signos emblemáticos que constituem o bem comum de um grupo na medida em que têm seus sentidos codificados, processo do qual “o autor eventualmente não tem consciência” (SEGALEN, 2002, p. 32).

Nesse sentido, os símbolos distinguem os rituais de meros atos repetitivos, como “escovar os dentes” (SEGALEN, 2002, p. 13). Para ser considerado um ritual, uma ação deve transcender sua forma literal, carregando consigo conceitos, ideias e significados culturalmente ou socialmente construídos. Esses símbolos são utilizados para comunicar, expressar e transmitir ideias complexas de maneira simplificada. Como observou a antropóloga britânica Mary Douglas (1985), quanto mais pessoal, íntima e universalmente experienciada for a origem do simbolismo, mais poderosa será a mensagem transmitida pelo ritual.

A mensagem também constitui papel central no rito. Ao definirem rituais como um sistema de comunicação simbólica, os autores Nassar, Farias e Ribeiro (2019) recorrem ao antropólogo Tambiah para classificar rituais como sequências estruturadas e organizadas de palavras e ações, frequentemente manifestadas por meio de diferentes formas de mídia, cujo conteúdo e organização são marcados por diferentes níveis de formalidade (convenção), rigidez (estereotipia), concisão (fusão) e repetição (redundância). Mais do que isso, buscam sempre atingir alguma eficácia (NASSAR; FARIAS; RIBEIRO, 2019).

Para alcançar esse efeito e estabelecer um sistema simbólico, Segalen (2002) acrescenta que os rituais fazem uso de diferentes objetos e do suporte corporal (verbal, gestual e postural). Esse conjunto colabora para a criação de uma linguagem ritualística rica e complexa, essencial para a transmissão e codificação de valores, crenças e identidades dentro de um grupo social específico.

Outra característica dos rituais é a configuração de espaço-tempo (SEGALEN, 2002). Os rituais não acontecem de forma aleatória ou em qualquer lugar, mas são realizados em espaços e tempos cuidadosamente escolhidos e significativos para o grupo que os pratica. Esse é o caso de casamentos, que frequentemente ocorrem em locais sagrados ou de importância pessoal, como igrejas, templos, praias ou residências; e programados para acontecer em datas de relevância pessoal ou cultural, como

aniversários de casamento dos pais ou no mês tradicionalmente dedicado à consagração de Maria, mãe de Jesus.<sup>2</sup>

O antropólogo britânico Victor Turner (1974) concede muitos exemplos da importância da unidade espaço-tempo ao estudar ritos da África Central. O Isoma, um dos rituais do povo ndembo, acontece sempre próximo à nascente de algum riacho, onde algum parente teria proferido maldições contra a vítima e sua fertilidade. Ali, desbloqueiam a entrada de alguma toca de rato gigante ou tamanduá para aplacar a influência maligna, enquanto a vítima fica parcialmente reclusa na aldeia “por um tempo considerável” (TURNER, 1974, p. 35). Com isso, entende-se a escolha do local e do tempo para a realização como profundamente significativa, refletindo-a como pressuposto para reorganizar a experiência de vida da comunidade, tanto no plano simbólico quanto no social.

Outra característica central dos ritos é sua capacidade de se adaptar e evoluir em resposta às variadas condições e estímulos da sociedade, qualidade que Segalen (2002) chama de plasticidade. Essa capacidade de ser polissêmico e de se ajustar às mudanças sociais não apenas mantém os rituais vivos e dinâmicos, mas também os capacita a refletir e influenciar as transformações ao longo do tempo. Um exemplo são as novas práticas de memorialização virtuais durante a pandemia de COVID-19 no Brasil (FREITAS, 2023), uma transformação significativa dos rituais fúnebres milenares em resposta aos desafios impostos pelo contexto.

Adaptações como essa são, na verdade, uma alternativa da sociedade para organizar sua experiência coletiva e enfrentar as adversidades. Ao defender os rituais como saída para crises contemporâneas, o filósofo sul-coreano Byung-Chul Han (2021) retoma que a necessidade de rituais surgiu após experiências profundamente caóticas. Para o autor (HAN, 2021), os rituais são capazes de emanar uma poderosa influência orientadora na vida, conferindo-lhe sentido e direção por meio de sua carga simbólica.

A importância dos rituais para a humanidade é enfatizada por Douglas (1985), que destaca que o ser humano, sendo um animal social, é essencialmente ritualista. Ela afirma: “Suprimam uma certa forma de rito, e ele reaparece sob uma outra forma, com vigor tanto maior quanto mais intensa for a interação social” (DOUGLAS, 1985, p. 50).

---

<sup>2</sup> POR QUE MAIO é o mês das noivas? **Brasil Escola**, UOL, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3S3PJnm>>. Acesso em: 11 jul. 2024.

Os rituais contribuem com a organização da experiência coletiva porque são, sobretudo, processos narrativos. Segundo Nassar, Farias e Ribeiro (2019), podemos considerar o ritual uma narrativa na medida em que se trata de um processo que engaja o Eu e o Outro, busca efeitos em suas mensagens, se utiliza de inúmeras mídias para se realizar, e ocorre em espaços e culturas com identidades locais distintas, respeitando e repetindo-se ao longo do tempo. É justamente a narrativa, segundo o filósofo francês Paul Ricoeur (2007), que organiza o caos do mundo de acordo com o tempo e o espaço.

Entre as narrativas que marcaram a organização do mundo na história, estão, por exemplo, as obras *Iliada* e *Odisseia*, atribuídas a Homero, que desempenharam papéis significativos na organização do mundo antigo e na formação da identidade grega; as narrativas científicas e exploratórias, como as viagens documentadas de Vasco da Gama, Cristóvão Colombo e Fernão de Magalhães, que redefiniram os limites do conhecimento geográfico e cultural pelo ponto de vista europeu; e a narrativa religiosa da Bíblia, que não apenas organizou a experiência religiosa dos cristãos, mas também influenciou profundamente a história, cultura e valores de várias sociedades ao longo dos séculos.

A função organizadora da narrativa está na ordem do simbólico. Segundo o teórico francês Roland Barthes (1971) em sua teoria sobre a análise das narrativas, a emoção que sentimos ao ler um romance não é a de uma "visão", pois, na realidade, não "vemos" nada; é a emoção do significado. Em outras palavras, "a 'realidade' de uma sequência não está na continuação 'natural' das ações que a compõem, mas na lógica que aí se expõe" (Barthes *et al.*, 1971, p. 62). Logo, ao considerarmos o ritual como um processo narrativo, reconhecemos que ele organiza e transmite significados simbólicos, criando uma ordem e um sentido que vão além das ações aparentes.

### **3 Impactos da pandemia da COVID-19 em contextos rituais**

Em um contexto contemporâneo, a disseminação global do novo Coronavírus (SARS-CoV-2), também conhecido como COVID-19, pode ser interpretada como um evento que propiciou, catalisou ou transformou rituais globalmente. Classificado como



pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em 11 de março de 2020,<sup>3</sup> o fenômeno forçou indivíduos a repensarem suas rotinas diárias, organizações a adaptarem suas operações e governos a implementarem medidas de saúde pública sem precedentes.

Para aprofundar esse contexto, cabe uma análise breve da pandemia da COVID-19 a partir das três fases dos rituais de passagem preconizadas pelo etnólogo e folclorista francês Arnold Van Gennep (1977): separação (preliminares), margem (liminares) e agregação (pós-liminares).

Gennep (1977) classifica “rituais de passagem” como uma categoria específica caracterizada pela variedade extensa de práticas que marcam a transição de um indivíduo ou grupo de um estado ou posição social para outra, como no nascimento, puberdade, casamento, morte, entre outros. Esses ritos não apenas indicam mudanças de status, mas também ajudam a estruturar e dar significado às transições pessoais e coletivas em diferentes culturas.

Na primeira fase, de “separação”, há o comportamento simbólico que representa o afastamento de um indivíduo ou grupo de um ponto anterior na estrutura social, de um conjunto de condições culturais (um “estado”) ou de ambos (GENNEP, 1977). A partir dos primeiros casos de contaminação da COVID-19 na China e, principalmente, após a declaração da pandemia três meses depois, indivíduos e sociedades experimentaram uma ruptura abrupta do *status quo* com o isolamento social obrigatório, o fechamento de fronteiras e a suspensão de atividades públicas e privadas. Esse afastamento se manifestou, por exemplo, pela suspensão de aulas<sup>4</sup> (até então ritualmente presenciais) e o adiamento ou cancelamento de rituais como aniversários, formaturas e casamentos.<sup>5</sup>

Durante o período intermediário, conhecido como “margem” ou “limiar”, Gennep (1977) descreve as características do “transitante” como ambíguas: ele atravessa um domínio cultural com poucos ou nenhum dos atributos do estado passado ou futuro.

<sup>3</sup> OMS AFIRMA QUE COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. **Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS)**, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/4cWALHU>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

<sup>4</sup> CORONAVÍRUS CAUSA CANCELAMENTO de aulas em universidades brasileiras. **Educa Mais Brasil**, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3LkiXKL>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

<sup>5</sup> FESTA OU EVENTO cancelado: posso receber o dinheiro de volta? **G1**, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3VUZLIy>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

Na pandemia, essa fase representou um estado transitório em que a sociedade precisou reconfigurar seus rituais para se adaptar à nova realidade. A progressão na carreira pública, por exemplo, foi congelada por mais de um ano devido à reordenação orçamentária no Brasil,<sup>6</sup> afetando os símbolos de passagem desse tipo de progressão. Além disso, o número de nascimentos no país em 2020 atingiu seu menor patamar em 26 anos,<sup>7</sup> refletindo o impacto da pandemia nos rituais de gravidez, parto e nascimento, um retrato do distanciamento do que era conhecido no passado e da incerteza em relação ao futuro.

Já na terceira fase, de “reagregação”, a transição é concluída. Segundo Gennep (1977), o sujeito ritual (seja individual ou coletivo) retorna a um estado relativamente estável, com direitos e obrigações perante os outros, esperando-se que ele se comporte de acordo com certas normas e padrões. Com o estabelecimento do “novo normal” pandêmico, rituais religiosos, por exemplo, foram reconfigurados para incluir formatos virtuais.<sup>8</sup> Posteriormente, as celebrações também puderam acontecer presencialmente mediante ocupação reduzida, distanciamento entre pessoas, uso de máscara e medição de temperatura na entrada,<sup>9</sup> mantendo o simbolismo ritual mesmo diante das novas diretrizes de saúde pública.

O fato é que a pandemia da COVID-19 estimulou, acelerou e transformou os rituais em todo o mundo. No entanto, devido à sua plasticidade e polissemia (SEGALIN, 2002, p. 15), os rituais continuaram sendo uma parte inerente e fundamental da sociedade, ajudando a organizar a experiência humana por meio de seus processos narrativos.

Han (2021) afirma que os rituais podem ser concebidos como uma forma de liberar o mundo da contingência. Como essa é uma característica marcante do período pandêmico, pode-se entender que os rituais não apenas se adaptaram às novas

<sup>6</sup> APROVADO CONGELAMENTO de salários do setor público; saúde e segurança ficam de fora. **Agência Senado**, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/4cIB9tW>>. Acesso em: 09 jul. 2024

<sup>7</sup> COM PANDEMIA, número de nascimentos no país em 2020 é o menor em 26 anos. **CNN**, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/4cUYDvq>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

<sup>8</sup> IGREJAS SE ADAPTAM para manter cultos e missas durante isolamento social. **G1**, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3VZclGU>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

<sup>9</sup> GABRIEL, Ruan S. Comércio e igrejas voltam a funcionar em São Paulo após mais de um mês na fase vermelha. **O Globo**, São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3zC68Jt>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

realidades, mas também forneceram um meio de enfrentar e reduzir a incerteza que permeou a vida cotidiana durante a pandemia.

#### **4 Dos rituais organizacionais na estruturação da experiência pandêmica**

Parte importante da organização da experiência pandêmica por meio de rituais e narrativas pode ser atribuída às organizações. Segundo Margarida Kunsch, pioneira brasileira em relações-públicas, as organizações são mais que unidades sociais projetadas para alcançar objetivos específicos: são fenômenos complexos integrados ao ambiente, influenciados por diversos aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais (KUNSCH, 2003). Assim, fortemente vinculadas ao contexto pandêmico, e também responsáveis por diversos rituais do cotidiano, as organizações puderam desempenhar um papel fundamental para oferecer estrutura e significado à nova realidade imposta.

Para ilustrar esse processo, este artigo propõe investigar um recorte das organizações: as de interesses comerciais, nas quais se incluem as empresas privadas, conforme classificação de Chiavenato (KUNSCH, 2003, p. 45). Dentro desse universo, foram escolhidas as três empresas mais lembradas pelos brasileiros por suas ações no início da pandemia, de acordo com pesquisa do Instituto Croma Insights divulgada pelo Meio & Mensagem: Itaú, Ambev e Magazine Luiza (Magalu) (ROGENSKI, 2020).<sup>10</sup>

Para essa investigação, foram utilizados os respectivos relatórios anuais publicados nos sites de cada empresa: o “Relatório Anual Integrado”, do Itaú; o “Relatório Anual e de ESG”, da Ambev; e o “Relatório Anual”, do Magalu, todos referentes ao ano de 2020, o primeiro ano da COVID-19 no Brasil.

A partir dessa documentação, procurou-se identificar quais ações mencionadas podem ser interpretadas como rituais – à luz dos conceitos de Gennep (1977), Douglas (1985), Segalen (2002) e Han (2021), anteriormente apresentados –; e descrever como elas podem ter atuado como organizadoras da experiência coletiva no contexto pandêmico.

---

<sup>10</sup> Feita em parceria com a empresa Toluna, a pesquisa ouviu 9.080 consumidores entre 15 de fevereiro a 29 de abril de 2020 (Rogenski, 2020). Disponível em: <<https://bit.ly/4f1vSiE>>. Acesso em: 07 jul. 2024.



O Itaú, empresa mais lembrada pelos brasileiros durante a pandemia da COVID-19 (ROGENSKI, 2020), introduziu uma série de iniciativas que remodelaram ou estabeleceram rituais organizacionais. De acordo com seu relatório anual (Itaú, 2021, pp. 70, 96), uma das ações incluiu um conjunto de iniciativas internas voltadas para a saúde mental na pandemia, que viabilizou palestras e ações de acolhimento e diálogo recorrentes com mais de 22 mil empregados ao longo do ano. Além de ser relativamente codificada e repetitiva, com uma forte carga simbólica de apoio e acolhimento, esse tipo de movimento pode exteriorizar e modificar a experiência da pandemia, criando um ambiente de segurança emocional e comunitária.

O Itaú também se dedicou a apoiar seus clientes durante as dificuldades financeiras. Em 2020, lançou 13 episódios de *podcast* com orientações financeiras específicas para a pandemia (ITAÚ, 2021, p. 59). Disponibilizado regularmente nos principais canais digitais de áudio e *streaming* com uma estrutura sistematizada (formato e conteúdo), o podcast-ritual procurou ajudar a transformar a experiência financeira pandêmica em algo mais gerenciável e compreensível, oferecendo estabilidade. Ao todo, o material obteve mais de 30 mil acessos (ITAÚ, 2021) de pessoas em busca de informações e gestos simbólicos de apoio.

Além de introduzir novos rituais, a pandemia de COVID-19 também levou o Itaú a adaptar seus rituais mais tradicionais, como entrevistas de emprego e demissões. As entrevistas presenciais, por exemplo, foram migradas para o formato digital, transferindo o espaço desse rito das salas de reunião para o ambiente virtual (ITAÚ, 2021). Paralelamente, as demissões, convencional ritual de encerramento, foram temporariamente suspensas até setembro de 2020 (ITAÚ, 2021). A adaptação às novas circunstâncias é um exemplo da plasticidade do rito, acomodando-se à mudança social pandêmica para simbolizar adaptação, cuidado e segurança.

Já Ambev apostou nas lives musicais (AMBEV, 2021) como rituais e narrativas poderosas de organização e reconfiguração da pandemia. Ao patrocinar e organizar transmissões de shows feitos por ícones da música popular brasileira diretamente de suas casas para todo Brasil, a Ambev procurou estabelecer uma narrativa de união e alegria, mesmo em meio ao isolamento social. As lives, como rituais, ainda procuraram

manter a coesão social, oferecendo uma maneira de milhões de brasileiros se conectarem e compartilharem experiências durante o isolamento.

Outra ação citada pela Ambev (AMBEV, 2021) foi a visita guiada a cervejarias específicas dos estados do Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo. Antes da pandemia, tais estabelecimentos recebiam os “Beer Lovers” (como chamam seus visitantes) para apresentar as etapas de produção e signos relacionados à sua missão e propósito. Com o isolamento, a Ambev adaptou o ritual para o ambiente online, com um “tour virtual” preparado para compartilhar conhecimento sobre cervejaria, manter a cultura viva e fortalecer símbolos de conexão e tradição.

A Ambev também estabeleceu novos rituais entre seus empregados. Entre essas iniciativas, está um comitê de liderança (AMBEV, 2021, p. 25), responsável por coordenar as discussões e ações relacionadas à COVID-19 por meio de reuniões diárias. A ação destaca as necessidades emergentes durante a pandemia, buscando criar uma nova realidade de coordenação e resposta carregada de gestos que simbolizam liderança, organização e resposta eficaz à crise, transcendendo sua função prática.

Tanto o Itaú (2021) como a Ambev (2021) realizaram esforços de comunicação interna para fornecer periodicamente informações, orientações e suporte médico e emocional especializado em COVID-19 para seus empregados. No Itaú, por exemplo, foram enviados e-mails diários do Comitê Executivo e vídeos semanais de Candido Bracher, então presidente do banco (ITAÚ, 2021). A repetição periódica dessas comunicações e suportes procuraram criar uma estrutura ritualística que, seguindo os pensamentos de Douglas (1985), podem exteriorizar, orientar e modificar a experiência dos empregados, proporcionando um senso de estabilidade e continuidade em tempos de incerteza.

Na mesma linha, todas as iniciativas rituais destacadas pelo Magalu em seu relatório anual foram voltadas para o público interno. Entre elas, destacam-se os programas de treinamento para mais de 40 mil empregados em 2020. A empresa (MAGAZINE LUIZA, 2021) reforçou ações como a “Quarta do Saber”, um treinamento semanal realizado em todas as lojas; o programa “Gerente em Treinamento”, que capacita líderes do varejo nos primeiros seis meses de função; e o “Rito de Comunhão”, treinamentos informais conduzidos regionalmente pelas

lideranças. Todos esses rituais foram adaptados para o formato online e buscaram fortalecer símbolos de desenvolvimento, prosperidade e progresso durante a pandemia, resultando em uma média de 18 horas de treinamento por empregado (MAGAZINE LUIZA, 2021).

No campo operacional, como nos centros de distribuição e logística, o Magalu criou uma nova realidade de trabalho: incluiu protocolos rígidos de proteção, com higienização hospitalar de ambientes e equipamentos, medição da temperatura corporal e uso obrigatório de máscaras (MAGAZINE LUIZA, 2021). Tais ações podem ser consideradas rituais na medida em que são expressivas, formalizadas, específicas para um espaço-tempo e carregadas de um poder simbólico: buscaram transformar o ambiente de trabalho em um lugar mais estável e confiável, comunicando uma história de adaptação, resiliência, proteção e cuidado durante a pandemia.

A varejista intensificou também suas pesquisas de opinião interna, conhecidas como “Pesquisas de Clima” (MAGAZINE LUIZA, 2021). A iniciativa, estruturada com metodologias específicas, ritualizou o processo de escuta e troca entre empresa e empregados, corroborando uma narrativa contínua de cuidado, bem-estar e apoio mútuo. Mais do que uma ferramenta de *feedbacks*, o rito foi uma das formas de canalizar e dar sentido à experiência vivida pelo coletivo.

Dessa forma, fica evidente que tais empresas criaram e adaptaram diferentes rituais para organizar a experiência pandêmica. Por meio de seu poder simbólico e narrativo, elas procuraram ocupar seu potencial como agentes de coesão e significação, e, assim, orientar a vivência coletiva diante dos desafios extraordinários.

## 5 Considerações finais

Este estudo identificou como as organizações procuraram utilizar rituais e narrativas para organizar a experiência social durante a pandemia da COVID-19, contribuindo para a compreensão de quais práticas simbólicas foram feitas para moldar a experiência coletiva e manter a coesão social em tempos de crise.

Os rituais, conforme explorado por autores como Han (2021) e Turner (1974), representam e transmitem ordens e valores que mantêm uma comunidade unida, transformando o “estar no mundo” em “estar em casa” (HAN, 2021, p. 2). Para Douglas

(1985), os ritos criam uma realidade que, sem eles, as interações humanas não teriam o mesmo significado ou profundidade. Todo esse fenômeno acontece por meio de um processo narrativo, cujo papel é fundamentalmente organizar o lugar, a casa e a comunidade (NASSAR; FARIAS; RIBEIRO, 2019), e do qual as organizações notadamente se dispuseram diante dos desafios da pandemia.

Nesse sentido, as empresas estudadas – Itaú, Ambev e Magazine Luiza – implementaram uma variedade de ações que podem ser consideradas rituais, além de reconfigurarem ritos existentes para atender às demandas emergentes. Entre as iniciativas, destacam-se a formação de comitês internos; criação de linhas específicas de comunicação interna e externa; realização de palestras e rodas de conversa sobre saúde mental; aplicação de pesquisas internas de opinião e sentimento; organização de shows online; adoção de medidas rituais de proteção nos locais de trabalho; suspensão temporária de demissões; e, por fim, adaptação de ritos presenciais para o digital, como visitas guiadas e contratações de novos empregados.

A eficácia desses rituais organizacionais e suas respectivas narrativas em organizar a experiência da pandemia da COVID-19 permanece incerta. Neste estudo, foram utilizados os verbos "buscar" e "procurar" para descrever os possíveis efeitos que as organizações objetivaram ao estabelecer novos rituais ou transformarem ritos tradicionais. Para confirmar de fato a eficácia desse sistema simbólico, sugerimos a necessidade de investigações exploratórias ou explicativas adicionais, ampliando a interseção entre rituais, comunicação organizacional e seu papel transformador das práticas simbólicas em contextos dinâmicos.

Certo é que, como afirmado por Nassar, Farias e Ribeiro (2019), as narrativas rituais desempenham um papel fundamental na eficácia dos processos de comunicação das organizações. Ao entender melhor como as organizações podem utilizar rituais e narrativas para moldar significados compartilhados e experiências coletivas, podemos não apenas fortalecer a resiliência organizacional, mas também promover uma maior coesão social em tempos de turbulência. Afinal, “o rito não só exterioriza a experiência, não só a ilumina, como a modifica pela própria maneira como a exprime” (DOUGLAS, 1985, p. 51).

## Referências

AMBEV. **Relatório Anual e de ESG 2020**. Ambev, 2021. Disponível em: <https://www.approach.com.br/wp-content/uploads/2023/03/Ambev.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2024.

APROVADO CONGELAMENTO de salários do setor público; saúde e segurança ficam de fora. **Agência Senado**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/4cIB9tW>. Acesso em: 09 jul. 2024

BARTHES, Roland et al. **Análise estrutural da narrativa**. Petrópolis: Vozes, 1971.

COM PANDEMIA, número de nascimentos no país em 2020 é o menor em 26 anos. **CNN**, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/4cUYDvq>. Acesso em: 09 jul. 2024.

CORONAVÍRUS CAUSA CANCELAMENTO de aulas em universidades brasileiras. **Educa Mais Brasil**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3LkiXKL>. Acesso em: 09 jul. 2024.

DOUGLAS, Mary. **Pureza e perigo**: ensaio sobre as noções de poluição e tabu. 1985.

É PRECISO PREPARAR o mundo para uma próxima pandemia. **O Globo**, 2024. Disponível em: <https://bit.ly/3S48jLX>. Acesso em: 12 jul. 2024.

FESTA OU EVENTO cancelado: posso receber o dinheiro de volta? **G1**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3VUZLIy>. Acesso em: 09 jul. 2024.

FREITAS, Lucidalva C. **Práticas de memorialização virtuais no contexto da pandemia da COVID-19 no Brasil**. Dissertação de mestrado. São Paulo: Universidade de São Paulo, Faculdade de Medicina, 2023.

GABRIEL, Ruan S. Comércio e igrejas voltam a funcionar em São Paulo após mais de um mês na fase vermelha. **O Globo**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3zC68Jt>. Acesso em: 09 jul. 2024.

GENNEP, Arnold. **Os ritos de passagem**. Petrópolis: Editora Vozes, 1977.

HAN, Byung-Chul. **Do desaparecimento dos rituais**: uma topologia do presente. Editora Vozes, 2021.

IGREJAS SE ADAPTAM para manter cultos e missas durante isolamento social. **G1**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3VZclGU>. Acesso em: 09 jul. 2024.

ITAÚ. **Relatório Anual Integrado 2020**. Itaú, 2021. Disponível em: <https://www.itaub.com.br/download-file/v2/d/42787847-4cf6-4461-94a5-40ed237dca33/f173d2de-02bd-b3bb-f38d-ff96ecb0b0b7?origin=1>. Acesso em: 07 jul. 2024.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus editorial, 2003.

MAGAZINE LUIZA. **Relatório Anual 2020**. Magazine Luiza, 2021. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Download.aspx?Arquivo=BLD2PbAfa2JR1HgnMqBheA==>. Acesso em: 07 jul. 2024.



NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz A; RIBEIRO, Emiliana P. Narrativas rituais: uma aproximação entre comunicação e antropologia. In: SCHEID, Daiane; PÉRSIGO, Patrícia; MACHADO, Jones (org.). **Tendências em comunicação organizacional**: temas emergentes no contexto das organizações. Frederico Westphalen, RS: FACOS-UFSM, 2019. p. 209-224.

OMS AFIRMA QUE COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS), 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/4cWALHU>>. Acesso em: 09 jul. 2024.

POR QUE MAIO é o mês das noivas? **Brasil Escola**, UOL, [s.d.]. Disponível em: <<https://bit.ly/3S3PJnm>>. Acesso em: 11 jul. 2024.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2007.

ROGENSKI, Renato. Estudo revela marcas mais lembradas na pandemia. **Meio & Mensagem**, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/4f1vSiE>. Acesso em: 07 jul. 2024.

SEGALEN, Martine. **Ritos e rituais contemporâneos**. FGV, 2002.

TURNER, Victor. **O processo ritual**: estrutura e antiestrutura. Petrópolis: Editora Vozes, 1974.

---

## Rituals and narratives in the organization of experience: a look at organizations in the COVID-19 pandemic

### Abstract

The theme of this article involves organizational rituals. The aim is to understand how organizations sought to use rituals and narratives to organize the social experience during the COVID-19 pandemic. The main objective is to identify which practices were used to maintain social cohesion in the face of the challenges imposed. The method includes a theoretical review based on concepts of rituals, narratives, and organizations by classical and contemporary authors, as well as sources from media outlets to highlight milestones of the pandemic. Finally, documents from the companies Itaú, Ambev, and Magazine Luiza were analyzed to identify their ritual initiatives adopted during the period. The considerations point to the creation and also the adaptation of organizational rites during the COVID-19 pandemic, such as leadership decision-making committees, specific lines of internal and external communication, as well as lectures and discussion groups on mental health.

### Keywords

Communication; Rituals; Narratives; Organizations; Pandemic.

---

### Como citar

FARIAS, Luiz A; CRUZ, Leonardo M. Rituais e narrativas na organização da experiência: um olhar para as organizações na pandemia da COVID-19. **Interfaces da Comunicação**, [S. l.], v. 2, n. 4, 2024, p. 1-15.

Recebido em: 1/7/2024.

Aceito em: 1/8/2024.

