

# Novas estratégias comunicacionais diante da pandemia de Covid-19: reflexões sobre o papel público da comunicação organizacional

New communication strategies in the face of the Covid-19 pandemic: reflections on the public role of organizational communication

Mariana Carareto<sup>1</sup> | [ORCID ID](#)

[mariana.carareto@unesp.br](mailto:mariana.carareto@unesp.br)

Renata Calonego<sup>2</sup> | [ORCID ID](#)

[renata.calonego@unesp.br](mailto:renata.calonego@unesp.br)

Roseane Andrelo<sup>3</sup> | [ORCID ID](#)

[roseane.andrelo@unesp.br](mailto:roseane.andrelo@unesp.br)

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil

Recepción: 15/04/2021 Revisión: 09/06/2021 Aceptación: 22/06/2021 Publicación: 28/06/2021

<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-12-227-246>

## Resumo

Este estudo propõe refletir sobre o papel público da comunicação organizacional ao assumir estratégias comunicacionais que podem gerar impacto de interesse público diante da pandemia de Covid-19. Como perspectiva teórica abordamos a relação entre as organizações e a sociedade a partir da comunicação organizacional. No procedimento metodológico realizamos uma pesquisa bibliográfica, uma pesquisa documental e a análise do discurso midiático e aspectos dialógicos do "Todos pela Saúde". Os resultados sugerem que estratégias comunicacionais de interesse público possuem capacidade para impactar a sociedade.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional, Poder Organizacional, Impacto Público, Interesse Público, Covid-19

## Abstract

The Covid-19 pandemic impacted many social spheres and demanded immediate transformations in society. Organizations needed to reinvent themselves quickly in several aspects, such as their internal practices, as well as in the way of relating to their various publics. This evidenced the interdependence between business organizations and society, requiring them to act for collective interests. In view of this, it is observed that these

<sup>1</sup> Relações Públicas e Mestre em Comunicação pela UNESP. Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação na mesma instituição. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6657-4010>.

<sup>2</sup> Relações Públicas e Mestre em Comunicação pela UNESP. Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação na mesma instituição. ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0086-4549>.

<sup>3</sup> Doutora em Educação Escolar pela UNESP. Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação e da graduação em Relações Públicas na mesma instituição. ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4390-4037>.

organizations are assuming a public character, being important to think about how they get involved with society and what are the impacts for social, political, cultural and economic realities. For this, organizational communication has an important role because it is able to act in the public sphere with regard to the promotion of debates that can impact collective attitudes, considering that organizations occupy a strategic position to direct issues that influence social behavior. As a communicative phenomenon, they disseminate ideas, values, and information that influences society, mainly because of their centrality in the daily lives of individuals. So, facing the pandemic scenario, there are numerous corporate actions that aim to serve the public interest, such as the initiative “*Todos pela Saúde*” (All for Health), an alliance between several organizations. This initiative was chosen as the object of study for contributing to the objective of this paper: analyzes the public role of organizational communication by assuming that communication strategies can generate an impact on public interests in face of the Covid-19 pandemic. The movement aims to mitigate the effects caused by the virus by supporting public health actions promoted by SUS (“*Sistema Único de Saúde*”- Health Unic System), contributing with solutions and financial support to the public authorities. The “*Todos pela Saúde*” is coordinated by a group of specialists from the health area that guide the decisions to be made to face the virus with scientific basis. Therefore, as a methodological procedure was adopted three ways: a bibliographic research aiming to investigate about the role of the communications from private organizations in the pandemic context; a documentary research of the “All for Health” medias; and the media discourse analysis (Charaudeau, 2005; 2006) and the dialogic aspects (Bakhtin, 2002; 2003) from the material released by the Initiative. As part of the results, it is observed that the strategies used, at least from the point of view of organizational communication, were innovative in producing something new in their narratives, because the organizations adopted a unison speech in favor of fighting the virus without political or commercial interest. Another highlight is the language strategies used, which seek to value the public in the enunciative act. The consequence is an unusual gender in organizational communication, the educative one. Undoubtedly, it is not possible to ignore the marketing objectives from this Initiative. However, it is important to understand organizational communication as a phenomenon of collective construction and reconstruction that influences the individuals, as well as guide the formation of society. This study provides significant reflections about the public impact of organizational communication for the collective interest, especially regarding the current Covid-19 pandemic.

**Keywords:** Organizational Communication, Organizational Power, Public Impact, Public Interest, Covid-19

## Sumario

1. Introdução
2. Marco teórico
3. Metodologia
4. Resultados
5. Discussão e conclusões
6. Referências

## Summary

1. Introduction
2. Theoretical framework
3. Methodology
4. Results
5. Discussion and conclusions
6. References

## 1. INTRODUÇÃO

A Covid-19 trouxe consequências significativas para diversas esferas no cenário mundial. Para as organizações os impactos demonstraram, além da repercussão econômica, a interdependência com a sociedade, evidenciando a importância de atuarem não apenas por interesses próprios, mas também coletivos. A situação pandêmica ocasionou uma série de transformações imediatas tanto nas práticas internas, quanto no relacionamento com os seus públicos. Nesse sentido, a comunicação organizacional torna-se fundamental para propor ações que reestruturaram aspectos mercadológicos das organizações empresariais, mas também atendam ao interesse público.

Um exemplo é a iniciativa “Todos Pela Saúde”, movimento de empresas brasileiras para contribuir no combate à pandemia. Tal iniciativa se configura no objeto de estudo desta pesquisa para refletir sobre o papel público da comunicação organizacional ao assumir estratégias comunicacionais que podem gerar impacto de interesse público.

Para isso, realizou-se uma fundamentação teórica pautada na relação entre as organizações e a sociedade na perspectiva da comunicação organizacional. Posteriormente, desenvolveu-se uma pesquisa documental do objeto de análise “Todos pela Saúde” e, assim, uma análise do discurso midiático (Charaudeau, 2005; 2006) e de aspectos dialógicos (Bakhtin, 2002; 2003) do objeto em questão, dando ênfase aos conteúdos divulgados que visavam orientar a sociedade.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 A relação entre as organizações e a sociedade

As organizações da sociedade contemporânea têm um relevante papel no cotidiano dos indivíduos por suprirem suas necessidades sociais, culturais, econômicas e políticas. A forma como o mundo se organizou e se transformou a partir da globalização, do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e da instauração da política econômica neoliberal, “reformularam significativamente a organização como meio e resultado da estrutura social, política e econômica” (Putnam & Mumby, 2014:11, tradução nossa). As transformações evidenciam, ao mesmo tempo, o poder exercido por elas na dinâmica social e a crescente fluidez de suas fronteiras com a sociedade, consideradas porosas, permeáveis e pouco definidas (Mumby & Stohl, 1996; Putnam & Mumby, 2014).

O poder organizacional refere-se à capacidade de influência, mobilização de recursos, afetar processos interpretativos, satisfazer necessidades, cumprir objetivos organizacionais e superar resistências nas relações (Stohl & Cheney, 2001 apud Zoller, 2014). No cenário em que as organizações tornam-se meio e resultado da estrutura social, política e econômica, ele “resulta da acumulação de capital econômico e simbólico [...] se exerce no sentido de legitimar e de fazer valer os interesses das grandes organizações em diferentes esferas” (Sartor, 2018:140).

Já a fluidez das fronteiras refere-se à interdependência, na qual as organizações possuem um papel central, mas também necessitam absorver as rápidas mudanças e demandas sociais, sendo que, de forma cada vez mais frequente, passam a enfrentar questionamentos sobre suas ações e poder (Mumby & Stohl, 1996; Putnam & Mumby, 2014). Nessa relação, sociedade, cultura, organização e comunicação possuem uma dinâmica indissociável e recíproca, refletindo na construção da realidade social (Mumby & Stohl, 1996).

A comunicação representa “[...] a maneira pela qual a organização se posiciona nos contextos social, político e econômico” (Putnam & Mumby, 2014:12, tradução nossa), significa muito mais que fluxo de informação, sendo estruturante das organizações (Mumby & Stohl, 1996). Essa é a perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), para qual as organizações são vistas como fenômenos que se constituem e existem pela

comunicação por serem continuamente “[...] realizadas, experimentadas e identificadas principalmente - se não exclusivamente - nos processos de comunicação” (Cooren et al., 2011:1150, tradução nossa). Compreende-se que as “decisões, mensagens, interpretações, símbolos, imagens, negociações, acordos, contratos, relacionamentos” conformam as representações e os sentidos coletivos para sua existência (Koschmann, 2012:03, tradução nossa). Portanto, linguagem, discurso, interação e todos as manifestações comunicacionais explicam o que são, como agem e como se formam as organizações (Cooren et al., 2011).

Com esse olhar, elas são fenômenos socialmente construídos que existem pela comunicação e se constituem na interação, nos processos culturais, simbólicos, discursivos e de poder (Lima & Oliveira, 2014; Ruão, 2016). Por isso, “se transformam com base nas mudanças na sociedade da mesma forma que transformam a sociedade com base em suas ações”, sendo que, devido ao poder que detêm, o ambiente empresarial tornou-se “lócus de tomada de decisões que interferem na vida cotidiana do homem e na coletividade” (Lima & Oliveira, 2014:91). Isso porque, enquanto fenômenos comunicativos, as organizações são disseminadoras de ideias, valores e informações que refletem na realidade dos membros da sociedade (Putnam & Mumby, 2014; Ihlen & Verhoeven, 2017).

Considerando a relação que estabelecem com a sociedade, há um impacto público ao se envolverem com questões de interesse público. Por esse motivo, é necessário olhar não apenas o lugar que ocupam, mas suas influências nas esferas políticas, sociais, culturais e econômicas ao promoverem determinados assuntos e valores de seus interesses e de interesse coletivo (Fulk, 2014; Ihlen & Verhoeven, 2017). “Embora o papel político das organizações em geral seja discutido em muitos estudos, essa entrada se concentra na importância da comunicação nesse sentido” (Ihlen & Verhoeven, 2017:01, tradução nossa)

Para pensar essa relação, nos pautamos em perspectivas macro analíticas das relações públicas, as quais oferecem uma importante contribuição para a comunicação organizacional (Ihlen & Verhoeven, 2017). Estudos realizados por Van Ruler e Vercic (2003) demonstram que relações públicas é “o trabalho realizado publicamente, com públicos e para os públicos”, significando a relação das organizações com a esfera pública, ou seja, com o que é “potencialmente conhecido e que pode ser debatido por todos” (Van Ruler & Vercic, 2003:159). Nesse sentido, importam “assuntos e valores críticos que são considerados como

publicamente relevantes” e não a gestão do relacionamento (Van Ruler & Vercic, 2003:160). Assim, a ação de relações públicas cria uma base para o debate público, sendo capaz de construir “a realidade social e, conseqüentemente, um certo tipo de sociedade” e, com isso, expressando o caráter público da comunicação (Van Ruler & Vercic, 2003:160).

A partir dessa perspectiva pública, orienta-se a comunicação organizacional para perceber, refletir e discutir suas influências e conseqüências positivas e negativas na relação com a sociedade (Ihlen & Verhoeven, 2017). Isso possibilita fornecer “uma visão cada vez mais comum de que a sociedade não é apenas mantida pela comunicação, mas na verdade é constituída por ela”; e, compreender que “a linguagem, a comunicação e as relações (ou redes) nos ajudam a interpretar, desconstruir e reconstruir o significado” (Ihlen & Verhoeven, 2017:04, tradução nossa).

Van Ruler e Vercic (2005:260, tradução nossa) propõem uma forma reflexiva para pensar as conseqüências sociais e comunicativas na comunicação organizacional, partindo da premissa de que os indivíduos refletem “[...] a si mesmo, ao outro e à realidade social em um processo constante de construção e reconstrução”. A reflexividade é vista como um processo contínuo da interação social que possibilita aos indivíduos exercerem seus papéis e construir coletivamente a sociedade a partir da realidade que os circunda, sendo as organizações também integrantes dessa dinâmica social (Van Ruler & Vercic, 2005).

Dessa forma, a comunicação considera os níveis de interesse das organizações sem negligenciar o ponto de vista social, relacionando “à visão das pessoas como seres humanos reflexivos envolvidos em um processo social contínuo de construção da sociedade” (Van Ruler & Vercic, 2005:266, tradução nossa). Esse processo fornece uma visão construcionista da sociedade e da comunicação a partir da reflexão constante sobre os interesses organizacionais e o que é considerado bom e justificável para os membros da sociedade (Van Ruler & Vercic, 2005), sugerindo uma proposta para desenvolver a comunicação organizacional com base no seu impacto social:

[...] o ponto de vista não é o da empresa ou organização em si, mas o lugar da organização na sociedade em geral (a estrutura social). O gerenciamento da comunicação está empenhado em construir a sociedade, dando sentido às situações, criando significados apropriados a partir delas e procurando estruturas e encenações aceitáveis. (Van Ruler & Vercic, 2005:266, tradução nossa)

Para isso, é preciso admitir o processo para além de um papel instrumental, considerando a comunicação como relacional diante de “todas as ações de interação que envolvem a organização e outros atores sociais, nas quais, com base em determinada materialidade simbólica, os interlocutores desse processo produzem sentido” (Lima & Maimoni, 2012:96). A partir disso, a comunicação torna-se estratégica para estabelecer vínculos das organizações com os inúmeros atores sociais por meio de discursos com princípios e valores que produzem sentidos e significados sobre elas na sociedade (Oliveira & Paula, 2010).

Por esta razão, elas recorrem a aspectos dos cenários que as envolvem. É possível observar, por exemplo, um crescente movimento de empresas assumindo causas e se posicionando sobre questões públicas e sociais como dinâmica para fortalecer o processo de legitimação social por meio da demonstração de seus papéis e propósitos para a sociedade (Carareto, Andrelo & Ruão, 2020).

A legitimação é “[...] uma medida da extensão em que o público e a esfera pública em um determinado momento e local acham a organização sensata e moralmente justificável” (Munck & Nielsen, 2001:19 citado por Van Ruler & Vercic, 2005:255, tradução nossa). A questão da legitimidade está diretamente relacionada a um processo de percepções coletivas que tem relação com a dimensão pública da organização para sua sustentação e performance (Van Ruler & Vercic, 2005), sendo relevante a atuação na esfera pública por considerar ações que vão além do viés mercadológico e com isso:

O maior envolvimento de empresas nas questões sociais promove a reconfiguração de seus papéis e limites na esfera pública. A esfera pública, originalmente constituída pelos interesses dos indivíduos e instituições sociais, passa a contar com uma participação mais forte e interessada das empresas (Faria e Sauerbronn, 2008). (Sauerbronn & Sauerbronn, 2011:437).

Os reflexos disso podem ser observados, inclusive, na formação do interesse público, que se constitui “a partir da própria dinâmica dos processos comunicativos (embates, negociações, acordos), como resultado de um contínuo processo de construção social” (Berger & Luckmann, 2004 apud Baldissera, Sartor & Rossato, 2016:213). Sendo assim, os princípios e valores disseminados por empresas, e que impactam os indivíduos, fazem parte de um processo discursivo para a relação com a sociedade, que inter-relaciona discursos organizacionais e contexto social.

Os discursos organizacionais e sociedade se constroem mutuamente: enquanto o primeiro se embasa no contexto social para gerar aproximação com os públicos, o segundo se atualiza frente às influências que tais discursos geram (Lima & Oliveira, 2014). Por isso, admite-se que “as práticas de comunicação no contexto organizacional são instituídas pelo social e ao mesmo tempo fundadores dele”, conformando-se um círculo (Lima & Oliveira, 2014:90).

Compreende-se que essa dinâmica confere uma grande responsabilidade à comunicação organizacional, uma vez que os discursos e posicionamentos têm um relevante potencial para estimular a produção de interpretações e percepções dos indivíduos sobre diversas temáticas e questões de interesse coletivo. Nessa perspectiva, as organizações se configuram como ordenadoras de sentidos ao realizarem estratégias comunicacionais planejadas para se relacionarem e interagirem com os interesses da sociedade (Oliveira & Paula, 2010). Por esse motivo:

Compreender a comunicação organizacional como ordenadora e produtora de sentidos é tomá-la como prática social, assumindo sua capacidade de influenciar na configuração da cultura, naturalizando e (re)afirmando modos de ser e estar no mundo. Mais do que isso, estar ciente do poder das organizações na constituição da sociedade prevê novas possibilidades, nuances e rupturas na compreensão dos sentidos produzidos por elas sobre si mesmas e sobre os fenômenos da cultura. (Baldissera & Stocker, 2015:161).

Assim, a comunicação organizacional demonstra seu papel público no que tange ao debate e às atitudes coletivas, reconhecendo que as organizações, enquanto fenômenos comunicativos, ocupam uma posição na dinâmica social para orientar e fomentar questões que ajudam a construir representações importantes para a sociedade. Diante da pandemia de Covid-19, observa-se diversas ações organizacionais que se enquadram nessa perspectiva ao mobilizar estratégias para atender ao interesse público, como, por exemplo, a aliança “Todos Pela Saúde”.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 A iniciativa “Todos Pela Saúde” no contexto da Covid-19**

A Covid-19 ocasionou uma grande transformação na sociedade, exigindo novos hábitos, cuidados e alertando sobre diversas problemáticas. Os impactos não foram apenas na saúde pública, mas também nos âmbitos social, econômico, político e cultural. Segundo o “Observatório Covid-19” da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) são evidenciadas



consequências relacionadas: aos sistemas de saúde; à exposição da população vulnerável; à sustentação do sistema financeiro e da população; à saúde mental devido ao confinamento e ao medo; e às dificuldades geradas para o acesso à bens essenciais (medicamentos, alimentação, moradia, transporte).

Esses impactos refletiram também nas organizações, as quais enfrentam transformações nos processos produtivos, nas práticas de trabalho e em suas relações com os diversos públicos estratégicos, evidenciando a inter-relação com sociedade e a responsabilidade compartilhada. Na comunicação organizacional verificaram-se estratégias para mitigar os impactos organizacionais e sociais, atendendo ao interesse público, que reforçam as expectativas dos indivíduos em relação ao posicionamento e ação das organizações em relação às questões sociais (Edelman, 2020). Um exemplo é a aliança “Todos Pela Saúde” criada com recursos de organizações de vários setores para contribuir no enfrentamento da pandemia apoiando ações de saúde pública do SUS (Sistema Único de Saúde).

As ações são coordenadas por um grupo de especialistas com embasamento científico responsáveis por orientar medidas e gerir recursos destinados para: identificar e repassar ao Estado às demandas da saúde pública; fornecer suporte na compra de equipamentos hospitalares, máscaras, testes e leitos; fornecer informações públicas sobre o vírus e formas de prevenção. São quatro eixos de atuação: eixo de proteção, visando medidas que barrem a propagação (equipamentos de proteção e testagem); eixo do cuidado, com medidas de apoio aos gestores públicos, profissionais de saúde e hospitais para proporcionar capacidade de ação e atendimento; eixo de retomada para desenvolver estratégias para retorno seguro às atividades sociais, com atenção à população de risco; eixo da informação com ações para orientar a população a partir de campanhas de conscientização e prevenção (uso de máscara, higienização das mãos, etiqueta da tosse, valorização de iniciativas solidárias). No último eixo, concentram-se as estratégias comunicacionais, disseminadas, principalmente, no ambiente virtual (Tabela 1).

**Tabela 1. Comunicação do “Todos pela Saúde”**

Canal	Características
Site	Informações institucionais: proposta, parceiros, gestores, relatórios com balanço, dúvidas gerais, orientações para ajudar e arquivos com <i>lives</i> de coletivas, cursos a distância para profissionais da saúde e apoio emocional aos que estão na linha de frente.
Instagram	Até março/2021: 248 publicações e 55,9 mil seguidores. Conteúdo: informações factuais sobre o vírus (testagem, vacina); orientações voltadas ao comportamento do público (ficar em casa, usar máscara); informações voltadas à saúde emocional do público (indicação para ler e cuidar de plantas) e convites à interação (o que estão lendo? Contem para a gente).
Facebook	Até março/2021: 22.486 seguidores. Conteúdo: informações mais factuais, como a divulgação de <i>lives</i> ; informações para combater <i>fake news</i> sobre a pandemia e informações sobre a prevenção/cuidados.
Youtube	Até março/2021: 30,6 mil inscritos. Conteúdo: Majoritariamente, vídeos de <i>lives</i> , coletivas e do médico Dráuzio Varela respondendo questões da população.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A visibilidade da iniciativa estimula a reflexão sobre o papel público da comunicação organizacional. Para isso, adotou-se três caminhos metodológicos: a fundamentação teórica sobre a relação entre as organizações empresariais e a sociedade, olhando para o papel da comunicação; uma pesquisa documental, pautada nas mídias do “Todos pela saúde”, para descrever e compreender a iniciativa; e, por fim, a análise do discurso midiático (Charaudeau, 2005; 2006) e de aspectos dialógicos (Bakhtin, 2002; 2003) do material divulgado, no que tange ao eixo destinado a orientar a população.

Parte-se do entendimento que o discurso, enquanto objeto sócio-histórico, deve ser compreendido também pelo processo e pelas condições de produção da linguagem. Considera-se a troca das instâncias de produção e de recepção no ato comunicativo. O sentido gerado, segundo Charaudeau, resulta da relação de intencionalidade e determina três lugares de pertinência: “o da instância de produção, submetida a certas condições de produção; o da instância de recepção, submetida a condições de interpretação; o do texto como produto, que se acha, enquanto tal, submetido a certas condições de construção.” (Charaudeau, 2006:24).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 As estratégias comunicacionais do “Todos pela Saúde”

A análise das estratégias comunicacionais do “Todos pela Saúde” pautou-se no “eixo informar”, que dissemina informações sobre a Covid-19, independente da plataforma. No que se refere ao aspecto comunicacional, as ações de difusão da iniciativa e aquelas desenvolvidas individualmente pelas organizações que a compõem não serão consideradas na pesquisa. Quanto ao emissor do processo informacional, não necessariamente quem elabora o discurso, mas em nome de quem isso é feito, tem-se um grupo de organizações de diversos setores, sendo a maioria empresas, mas também com a presença de Oscip (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público).

De acordo com a pesquisa da Edelman (2020) realizada na pandemia, os indivíduos se relacionam com as organizações acreditando que: as marcas podem fazer a diferença diante da crise; devem se tornar fonte de informação; e devem usar seu poder para orientar as pessoas sobre como se proteger diante do vírus. Nesse sentido, a ação organizacional para difusão de informações relevantes vem ao encontro de uma tendência percebida: a cobrança e expectativa em relação ao papel das empresas, seja ele econômico, social ou ambiental. Não se trata apenas de discutir o papel social, mas também de compreender que essa expectativa representa uma estratégia de mercado. O Edelman Trust Management, que monitora índices de confiança empresarial, ao “analisar 40 companhias globais no último ano, constatou-se que fatores relacionados à ética (integridade, propósito e confiabilidade) geram 76% da confiança de uma empresa, enquanto a competência responde apenas por 24%”.

Outra expectativa do público revela que a produção e venda de produto ou serviço não devem limitar a relação entre organização e sociedade: a comunicação de posicionamentos da empresa, para além de aspectos mercadológicos, deve ser valorizada, inclusive por meio de seus porta-vozes. Cerca de 74% dos brasileiros acreditam que os CEOs devem liderar movimentos de mudança e, mais do que isso, devem pronunciar-se sobre questões como: formação para o trabalho do futuro (89%), impacto da automação no trabalho (87%), utilização ética da tecnologia (87%), diversidade (82%) e desigualdade de renda (81%) (Edelman, 2020).

Deve-se considerar ainda o contexto da desinformação, no qual 64% dos brasileiros preocupam-se com a possibilidade de reconhecerem a veracidade da informação que recebem via aparato tecnológico (Edelman, 2020). Esses dados materializam reflexões feitas sobre a fluidez nas supostas barreiras entre organização e sociedade e nos levam a refletir sobre o “Todos pela Saúde” também como uma estratégia de gestão e de comunicação das organizações que dele fazem parte.

Quanto ao produto comunicativo, parte significativa dos textos estão relacionados ao incentivo do uso da máscara. Foi disponibilizado um número de WhatsApp, pelo qual as pessoas podem tirar dúvidas sobre esta forma de proteção. Há vídeo sobre a iluminação do Cristo Redentor, simulando o uso de máscara, com o slogan “O dia que até o protetor se protegeu”. Outro destaque é o clipe musical com Ivete Sangalo e Luan Santana (“tá na cara que quem usa máscara ama”, “quem usa máscara salva”), com música animada e diversas personagens com máscara, representando diferentes gêneros, faixas etárias e profissões.

A estratégia mais utilizada, contudo, acontece por meio de vídeos curtos, em torno de 1 minuto, sempre com a mesma vinheta – “usar a máscara salva”. Neles, o médico Drauzio Varella, que também é uma celebridade midiática, dá informações variadas sobre o uso de máscara (importância, como fazer, como tirar etc.) de forma bastante simples e direcionada ao público: “(...) se você precisa sair, use máscara e mantenha a distância de um metro e meio entre você e as outras pessoas”; “faça sua parte”; “se puder, evite ambientes muito cheios, no transporte, no comércio, no trabalho”.

O conteúdo dito e a forma pausada e didática utilizada pelo médico dão pistas importantes de como imaginar o público a quem dirige seu produto. Ou seja, população em geral, sobretudo aquela que usa transporte público, que sai para trabalhar e fazer compras e que precisa de informações básicas sobre como se proteger e proteger os outros. Sabe-se que “toda produção de sentido depende de um certo número de sujeições que sobredeterminam, em parte, o sujeito que produz um texto, mas depende igualmente do projeto de palavras em que esta se dá em função dos efeitos que ele quer produzir em seus destinatários.” (Charaudeau, 2005: 224).

Em vários vídeos, há interlocutores, seja pessoas comuns, fazendo perguntas direcionadas a comunidades ou à produção caseira de máscaras; seja celebridades populares, como

cantores (Ivete Sangalo, Gaby Amarantos e Luan Santana) e atrizes (Grazi Massafera) e apresentadores (Felipe Andreoli), que trazem dúvidas sobre questões relacionadas ao uso de máscara (como tirá-la sem se contaminar).

Há, portanto, a presença do “outro” no texto, o que permite compreender certa interatividade ou, segundo Bakhtin (2002), que é na manifestação da presença do outro que se encontra o dialogismo do enunciado. Essa perspectiva tem como base o conceito de dialogismo trabalhado por Bakhtin, segundo o qual, qualquer enunciado é caracterizado pelo acúmulo de vozes. O ato de comunicar, independente da situação, é marcado por uma reciprocidade do diálogo, que vai além da transmissão de uma mensagem. Essa relação é estabelecida entre emissor e receptor, independe da presença física dos interlocutores, afinal é possível “substituir” um locutor real “[...] pelo representante médio do grupo social ao qual pertence o locutor.” (Bakhtin, 2002:112).

Em relação à participação mais direta da população, para além dos comentários nas mídias sociais, destaca-se o post feito no Instagram – “Vocês estão lendo? Conta para a gente (sic)”. Há, na postagem, uma orientação e um convite de compartilhamento: “Neste período de isolamento, ler pode ser uma boa saída para se distrair e viver uma nova aventura (mesmo em casa). Compartilhe com a gente aqui nos comentários quais livros vocês estão lendo ou leram durante a quarentena”. Até 18 de agosto de 2020, o texto foi “curtido” por 273 pessoas, mas apenas 12 comentaram a respeito de livros. A temática – orientação para leitura – vai ao encontro de outra estratégia percebida no Instagram -, que é o cuidado com a saúde mental e emocional. Neste sentido, verificam-se postagens que incentivam a diminuição do uso do celular e a criação de um hobby, como cuidar de plantas, pintar e bordar.

Outra forma de interagir com o público reside nos textos sobre desinformação. Há postagens com orientações, outras que chamam a atenção para o papel dos indivíduos. Os textos, ao mesmo tempo em que respondem à demanda da sociedade sobre informações relevantes e verdadeiras, corrobora com a perspectiva bakhtiniana de que toda compreensão pede resposta e, então, o ouvinte (neste caso, leitor) torna-se falante, mesmo que a reação não seja feita na sequência imediata ao diálogo. “[...] cedo ou tarde, o que foi ouvido e

ativamente entendido responde nos discursos subseqüentes ou no comportamento do ouvinte.” (Bakhtin, 2003:272).

A proposta do presente trabalho não é mapear todas as ações de informação do “Todos pela Saúde”, mas, por meio de uma análise geral, pensar o impacto público da comunicação organizacional na sociedade, em contexto de pandemia, e as estratégias comunicacionais nesse processo comunicativo. No que tange ao primeiro ponto, tem-se que a comunicação mercadológica não é excluída, mas cede espaço a uma vertente que fica entre a comunicação institucional e a de prestação de serviços. É o caso da iniciativa em questão. Informações direcionadas à saúde física, mental e emocional da população são o foco das ações analisadas.

Ao se referir às estratégias na comunicação, podemos elencar alguns pontos, tais como o diálogo com temas essenciais ao atual contexto; o uso de diversas plataformas (presença em mídias sociais a meios de comunicação massivos); o diálogo com diferentes públicos (estudantes, comunidades etc.) a partir de diversos interlocutores (de pessoas comuns a celebridades); a prestação de contas, demonstrando transparência, e os vários formatos e linguagens usados (lives, vídeos, ilustrações etc.). Serão destacados, contudo, dois aspectos: o emissor do processo comunicativo (em nome de quem se fala) e a linguagem utilizada.

A parceria entre empresas de diversos setores em um discurso uníssono (não em um interesse político ou comercial em comum) pode indicar um caminho para a comunicação organizacional, feita em um contexto de desigualdades sociais e carências diversas, atender as expectativas de que empresas devem cumprir um papel relevante, inclusive discursivo, na sociedade.

A linguagem evocativa utilizada, que traz o público para o texto, embora não seja novidade na comunicação organizacional, em geral é mais comum em textos publicitários, que visam persuadir leitores. Nos enunciados analisados, evidencia-se a relação com o falante e com os demais interlocutores. É o sujeito do discurso, baseado no objeto e no sentido, que vai determinar os meios linguísticos e os gêneros do discurso. Assim, as peculiaridades estilístico-composicionais serão determinadas pela ideia do sujeito e pela relação valorativa do falante com seu objeto (Bakhtin, 2003).

Essa valorização do sujeito no ato enunciativo dá a ele um caráter didático. “Utilizando como referência as funções da linguagem trabalhadas por Jakobson, sabe-se que uma mensagem informativa coloca o acento no destinatário. Ela é, portanto, denotativa. Já a enunciação didática incorpora na mensagem referencial (o que se fala) uma mensagem que objetiva o fato de falar a alguém – ela é, portanto, conotativa” (Andrelo & Kerbauy, 2009:156).

Jacquinet (1977) trabalha com o conceito de código de implicação em mensagens fílmicas, que podem ser adaptadas aos demais meios. No grau pleno da escritura didática, tem-se as mensagens que permitem ao público participar de forma mais ativa do enunciado. Ou seja, essas mensagens são didáticas “[...] não mais porque elas transmitem um saber, mas porque elas permitem a elaboração de um saber” (Jacquinet, 1977:132, tradução nossa).

Assim, não se trata apenas do espaço de interação usual em mídias sociais. Tampouco de disponibilizar e-mails ou chats ou mesmo de fazer enquetes, mas de trabalhar com informações de cunho sociais de forma a trazer o público para a realidade enunciativa, contribuindo para a construção de conhecimentos.

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Diante do objetivo deste estudo, torna-se evidente a importância das organizações, enquanto fenômenos comunicativos integrantes da estrutura social, assumirem posturas de interesse público. Isso porque, a comunicação organizacional, ao estabelecer a relação com a sociedade, demonstra sua capacidade para produzir sentidos, que geram entendimentos e percepções relevantes em contextos com problemáticas que afetam o âmbito coletivo.

Apesar das importantes críticas públicas em relação às intenções de empresas em ações sociais, a relevância da aliança “Todos Pela Saúde” concentra-se na responsabilidade compartilhada que as empresas devem assumir diante das problemáticas sociais. Por isso, entendemos que, devido ao poder dessas organizações e de sua comunicação, ações de investimento em estrutura para o combate à pandemia e ações informativas para educar os indivíduos sobre a situação são fundamentais para o contexto, principalmente se considerarmos a disseminação de informações falsas ou não comprovadas que podem influenciar as pessoas. A aliança apresentou ações concretas e estruturadas para isso e para o seu propósito.

A iniciativa enquadra-se como uma proposta inovadora por unir empresas e Oscips para atuarem em prol de objetivos coletivos orientados por representantes da sociedade para conduzirem decisões e ações que atendam ao interesse público. Do ponto de vista da comunicação organizacional, as ações se destacam ao trabalhar diversos tipos de conteúdo informativos, em variados meios, para contribuir tanto no combate quanto na prevenção do vírus, revelando, como outro aspecto de inovação, o papel cumprido pela comunicação para o movimento.

Observou-se na comunicação a junção de uma pluralidade de estratégias de comunicação, com características e objetivos diferentes, mas que atendem um objetivo coletivo: disseminar informações de interesse público com o intuito de construir conhecimento coletivo para o combate ao vírus. Ainda que isoladamente tais tipos de estratégias não sejam inovadoras, em conjunto elas produziram algo novo nas narrativas: o discurso uníssono de organizações empresariais, sem que estejam compartilhando explicitamente um interesse político ou comercial.

As estratégias de linguagem também remetem mudanças no processo comunicativo, sobretudo, ao valorizar o público no ato enunciativo. É comum tratar a ideia de interação como inerente ao processo de comunicação organizacional, mas, em geral, ele se baseia nas características tecnológicas das mídias sociais ou em aspectos culturais. No caso analisado, contudo, percebe-se que o estilo de alguns textos demonstra uma relação valorativa do falante com seu objeto, segundo postulado por Bakhtin (2003). Como consequência, tem-se um gênero pouco usual na comunicação organizacional: o educativo.

Percebe-se, desta forma, a importância da informação, para além de uma ideia instrumental, mas para orientar no conhecimento e na construção coletiva da sociedade, com tratamento educativo, não pelo tom meramente explicativo, por trazer o público ao texto. Ainda que a ação vá ao encontro de estratégias mercadológicas - e o marketing de conteúdo poderia ser citado como exemplo -, a iniciativa analisada é relevante ao considerar a vertente circular da comunicação organizacional: um fenômeno de construção e reconstrução coletiva de sentidos que pautam os indivíduos e, ao mesmo tempo, as organizações, orientando a construção de uma sociedade.



O estudo possibilita reflexões significativas sobre a comunicação organizacional e sua importância para o interesse público, considerando que esse processo, ao propor informar e ao articular a ação de diferentes organizações possui impacto na sociedade. Nesse caso, o papel das organizações vai além do material, perpassando pela comunicação que pode impactar os indivíduos diante da pandemia de Covid-19. Portanto, em situações que evidenciam um grave problema social, percebe-se que a ação conjunta entre diversas organizações, inclusive as empresariais, demonstra o potencial do papel público da comunicação organizacional para o enfrentamento coletivo de uma problemática que afeta a sociedade.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDRELO, R. y KERBAUY, M.T. (2009). Gênero educativo no rádio: parâmetros para a elaboração de programas voltados à educação. *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 32(2),147-164. <http://dx.doi.org/10.1590/rbcc.v32i2.264>

BAKHTIN, M. (2002). *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. São Paulo: Annablume, Hucitec.

BAKHTIN, M. (2003). *Estética da criação verbal*. Tradução de Paulo Bezerra. 4ªed. São Paulo: Martins Fontes.

BALDISSERA, R., SARTOR, B. Y ROSSATO, J. (2016). Comunicação e interesse público: a triangulação “iniciativa privada – poder público – comunidade”. *ALCEU*, 16 (32), 207-224. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <http://revistaalceu-acervo.com.puc-rio.br/media/pp%20207-224.pdf>

BALDISSERA, R. y STOCKER, P. (2015). Comunicação organizacional e ethos discursivo: estratégias para falar de si nos anúncios dos bancos. En Marques, A. C. S. y Oliveira, I. L.. *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas* (146-162). Belo Horizonte: FAFICH/UFMG.

CARARETO, M., ANDRELO, R. Y RUÃO, T. (2020). O impacto da comunicação organizacional na sociedade: reflexões iniciais a partir da percepção de gestores em agências de comunicação. En *Anais do XIV Congresso Abrapcorp*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de

[https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arg/\(cod2\\_23209\)Artigo\\_Abrapcorp\\_2020\\_Maria\\_na\\_Carareto.pdf](https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arg/(cod2_23209)Artigo_Abrapcorp_2020_Maria_na_Carareto.pdf)

CHARAUDEAU, P. (2005). Problemas de análise das mídias. En Meditsch, E. (Coord.) *Teorias do rádio: textos e contextos (vol. I)*. Florianópolis: Insular.

CHARAUDEAU, P. (2006). *Discurso das mídias*. São Paulo: Contexto.

COOREN, F. et al. (2011). Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, 32 (9),1149-1170.

<https://doi.org/10.1177/0170840611410836>

EDELMAN (2020). *Trust Barometer 2020: Trust and the Covid-19 Pandemic*. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020-update-confianca-e-pandemia-de-covid-19>

FULK, J. (2014). Communication and Organization-society relationship. En Putnam, L. L. y Mumby, D. K. *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, 3ªed. (pp. 689-694). USA: Sage Publications.

IHLEN, Ø. y VERHOEVEN, P. (2017). Organization-society relationship. En Scott, C. R. et al. (Coords.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. John Wiley&Sons.

JACQUINOT, G. (1977). *Image et pedagogie: analyse sémiologique du film à intention didatique*. Paris: Presses Universitaires de France.

KOSCHMANN, M. (2012). *What is Organizational Communication?* United States: Department of Communication, University of Colorado Boulder. Recuperado el 17 de junio de 2021, de [http://docs.wixstatic.com/ugd/740670\\_369364a68a154f929ed9cce8d15b4727.pdf](http://docs.wixstatic.com/ugd/740670_369364a68a154f929ed9cce8d15b4727.pdf)

LIMA, F. P. y MAIMONI, H. L. (2012). Comunicação integrada: Perspectivas e desafios. En Lima, F. P. y Oliveira, I. de L. Oliveira (Coords.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp.95-105). São Caetano do Sul, SP: Difusão; RJ: Editora Senac Rio.

LIMA, F. P. y OLIVEIRA, I. DE L. (2014). O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. En Marchiori, M. (Coords.). *Contexto organizacional midiaticado* (85-97). São Caetano do Sul, SP: Difusão.

MUMBY, D. K. y Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10 (1), 50-72.

<https://doi.org/10.1177/0893318996010001004>

OLIVEIRA, I. De L. y PAULA, M. A. (2010). Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. *Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, a.V, 14, 31-51. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec\\_estrategias\\_n14m1pp31\\_51.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1016/fisec_estrategias_n14m1pp31_51.pdf)

PUTNAM, L. L. y Mumby, D. K. (2014). Introduction: Advancing Theory and Research in Organizational Communication. En Putnam, L. L. y Mumby, D. K.. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*, 3ªed. (pp.1-18). USA: Sage Publication.

RUÃO, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga, Portugal: CECS-Uminho.

SARTOR, B. A. (2018). O poder corporativo na perspectiva da democracia e do interesse público. En MANIERI, Tiago; MARQUES, Ângela. *Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos* (pp.138-152). Goiânia: Gráfica UFG.

SAUERBRONN, F. F. y SAUERBRONN, J. F. R (2011). Estratégias de responsabilidade social e esfera pública: um debate sobre stakeholders e dimensões sociopolíticas de ações empresariais. *Revista de Administração Pública*, 45 (2),435-458. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <https://www.scielo.br/pdf/rap/v45n2/07.pdf>

VAN RULER, B. y VERCIC, D. (2003). Perspectivas europeias das relações públicas. *Comunicação & Sociedade*, 24 (39), 155-172. Recuperado el 31 de marzo de 2021, de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/4842/4092>

VAN RULER, B. y VERCIC, D. (2005). Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research. *Annals of the International Communication Association*, 29, 239-274. <https://doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>.

ZOLLER, H. M. (2014). Power and Resistance in Organizational Communication. En Putnam, L. L. y Mumby, D. K. *The SAGE Handbook of Organizational Communication (3ªed.,595-618)*. USA: Sage Publication.

**Forma de citar este artículo:**

CARARETO, M.; CALONEGO, R. Y ANDRELO. R. (2021). Novas estratégias comunicacionais diante da pandemia de Covid-19: reflexões sobre o papel público da comunicação organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. XI, Nº 21, 227-246. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-21-2021-12-227-246>