

O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional¹

Evandro Samuel Oliveira
CECS - UMinho e Universidade de Leipzig.
Portugal/Alemanha.
evandro.oliveira@uni-leipzig.de; oliveira.
evandro@gmail.com

Isabel Henninger
Universidade de Leipzig. Alemanha
Isabel_henninger@gmx.de

Resumo

A suposição de que as organizações são desenvolvidas através de processos de comunicação, coloca a comunicação como elemento fundamental na constituição das organizações. Impõe-se, neste contexto, uma reflexão sobre as seguintes questões: Como é que se processa a constituição das organizações através da comunicação? Como é possível algo tão volátil e diversificado como a comunicação, criar um agente central na sociedade? Que eventos comunicativos resultantes da interacção individual proporcionam a formação integral de uma organização (*scaling-up*)? Em que condições é que isso acontece? Depois de introduzir e apresentar os pressupostos básicos da perspectiva CCO e as suas principais escolas de pensamento, assim como as reflexões das ligações da perspectiva CCO com a teoria dos sistemas de Luhmann, será feita uma análise e comparação das mesmas com o objectivo de destacar aspectos-chave da questão constitucional, nomeadamente através da análise da presença de abordagens indutiva, dedutiva ou combinada.

Palavras-chave: CCO; Comunicação Constitui a Organização; Modelo dos quatro fluxos; Escola de Montreal; Comunicação Organizacional; Sensemaking.

Introdução

Encarando o campo de pesquisa da comunicação

1 Citações: (Oliveira, 2013) – Oliveira, E; Henninger, I. (2013). „O princípio CCO – Comunicação Constituí a Organização: Abordagens dedutiva, indutiva e combinada na questão constitucional“, in *Actas do VIII congresso da SOPCOM*, Escola Superior de Comunicação Social. Lisboa.

organizacional a partir de uma perspectiva clássica, o foco está em processos de comunicação interna e externa das organizações, para além da análise e apresentação de métodos e ferramentas de Comunicação. Tal visão considera organizações e processos de comunicação como fenómenos distintos: as organizações usam a comunicação para alcançar os seus objectivos internos e externos. Contudo, essa compreensão da comunicação como uma espécie de “contentor” instrumentalizável é cada vez mais criticada - e cresce o número de publicações que relacionam cada vez mais as várias influências recíprocas e as relações entre os processos de comunicação e a constituição das organizações. Desta forma, a ontologia das organizações como um “*facto social*” (Putnam et al 2009: 6) foi apresentada pela primeira vez na conferência “*Abordagens interpretativas aplicadas à Comunicação Organizacional*” (1981). Com base nessa reflexão crítica, a comunicação deixou de ser vista apenas como um meio de transmissão, e passou a ser antes considerada como um processo com o potencial „[to] enact[...] the ongoing, interlocking behaviours that constituted organizational life” (ibid.). A partir dessas considerações teóricas foi desenvolvida a ideia central da perspectiva CCO - “*Communication Constitutes Organisation*”. Colocam-se, por conseguinte, as seguintes questões: Como é que é feita a constituição das organizações através da comunicação? Como é possível que algo tão volátil e diversificado como a comunicação, criar um agente central na sociedade? Que eventos comunicativos resultantes da interacção individual proporcionam a formação integral de uma organização (*scaling-up*)? Em que condições é que isso acontece?

1. Literatura

A publicação de dois artigos no ano 2000, pode ser considerada a base do chamado princípio CCO e das suas diferentes escolas. Taylor & Van Every published *The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface* and McPhee e Zaugg publicam *The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation*². O desenvolvimento teórico do princípio da CCO alastrou-se e foi ganhando relevância após a publicação em revistas internacionais de gestão e de investigação em organizações, como por exemplo na *Academy of Management Annals* (Ashcraft et al. 2009) e *Academy of Management Review* (Robichaud et al. 2004). Os *Journals Management Communication Quarterly* (2010, Nr. 1) *Organization Studies* (2011, Nr. 9) e *Organization* (2004, Nr. 3) chegaram mesmo a publicar edições especiais dedicadas ao princípio da CCO.

2 Ver Putnam et al, 2009.

2. O princípio CCO

O princípio da CCO teve as suas origens no campo de investigação organizacional norte-americano e ocorre no interface da investigação organizacional e de comunicação. O pressuposto central da perspectiva é de que “*Communication Constitutes Organization*” e dessa ideia nasce a sigla CCO. Os defensores do princípio da CCO pressupõem que as organizações são geradas e renovadas através de processos continuados de comunicação. Como conceito de base está a reflexão de que o uso da linguagem constitui a realidade social. Os académicos que defendem esta perspectiva, consideram que não é possível nem conceber a separação entre o processo de organizar e o de comunicação, nem considerar ambos como independentes. A organização e a comunicação são, desta forma, uma dualidade. Da mesma forma, o entendimento instrumental da comunicação é rejeitado categoricamente. Mais ainda, a perspectiva do princípio da CCO torna clara a pergunta basilar ontológica da investigação em comunicação “What is an organization?” (Tayler & van Every 2000: ix). Podemos ainda considerar os três pressupostos básicos da perspectiva CCO como sendo:

- (1) Um entendimento constitutivo da comunicação através da assunção de que as organizações são constituídas por processos e eventos comunicativos que são continuamente interligados³. - “*Organizations [...] are talked into existence*” (Weick et al. 2005: 409).
- (2) O carácter emergente⁴ da comunicação organizacional, assumindo e sublinhando que as organizações são fenómenos comunicativos complexos, que desenvolvem uma lógica de acção própria, que não são passíveis de ser comandadas através de motivações impulsionadas por actores isolados, ou através de uma lógica estratégico-instrumental.⁵
- (3) Uma compreensão baseada em processos de organizações está intimamente relacionada com a sua constituição e renovação. Deste modo, uma organização não é entendida como um objecto estático, mas antes como uma entidade em estado de geração contínua.

Esta perspectiva remonta às reflexões teóricas de

3 Ver Tayler & Van Every, 2000: ix

4 Emergente significa que um fenómeno global não pode ser entendido como a soma das suas partes, mas antes que o fenómeno apenas pode ser entendido através do jogo dinâmico de intercâmbio que surge entre e através das partes existentes.

5 Ver Fairhurst, 2008: 3

Karl Weick, que considerou e interpretou as organizações como “*processo de organizar*” (1965) e que do mesmo ponto de vista esclarece a acção das mesmas. A base deste processo de organizar é o que Weick define como a produção de sentido organizacional.

Os processos de produção de sentido, “*Sensemaking*”, descrevem a construção de uma entidade organizacional e a formação de estruturas e padrões de comportamento específicos. Este fenómeno é capaz de constituir uma realidade social própria, ou seja, os membros de uma organização em processo contínuo e numa teia complexa de processos de comunicação intra- e interpessoais, assim como em interacção com o meio ambiente, conseguem a produção retrospectiva de sentido a partir das suas acções.⁶ O trabalho de Karl Weick e o conceito de produção de sentido organizacional (*Sensemaking*) abriram o caminho para o desenvolvimento do princípio da CCO, nas suas diferentes correntes de pensamento. Assiste-se, assim, ao reavivar das ideias e pensamento de Weick nos desenvolvimentos teóricos das várias correntes de pensamento do CCO, como por exemplo, no trabalho de McPhee e Zaug, que referem que “*para Weick, a organização era o processo de organizar, de interpretar um ambiente promulgada numa maneira que leve à acção ordenada. [...] Padrões de acção de sensemaking e refletividade de comunicação identificados e retidos pelos membros somam retrospectivamente a uma entidade social chamada, organização.*”⁷ McPhee & Zaug 2009: 22)

3. As escolas de pensamento da perspectiva CCO

As ideias basilares do princípio da CCO foram alvo de interesse por parte de investigadores com diferentes enquadramentos e proveniências teóricas. Os mesmos trabalharam essas questões com perspectivas distintas, teoricamente sustentadas e abertas ao debate científico. As duas correntes centrais da CCO são a escola dos Estados Unidos da América de McPhee e colegas e a escola de Montreal. Ambas as correntes primam não só pela diferenciação uma da outra, mas também pela fertilização e retro alimentação no percurso de pensamento de cada uma. Consideramos ainda uma terceira escola, que viu o surgimento e afirmação, entre outros, por Dennis Schoeneborn (2011, 2013), quando o mesmo recuperou as

6 Ver Weick, 1995

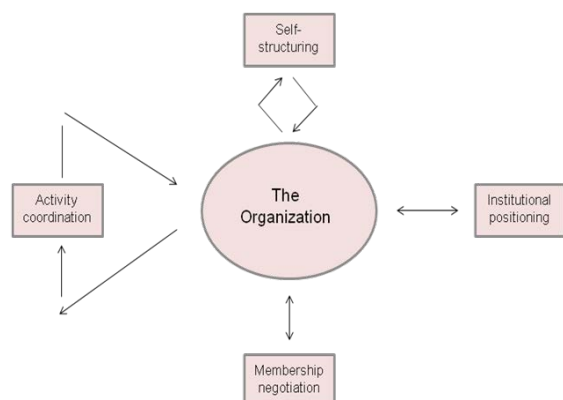
7 Tradução própria: “*For Weick, organization was the process of organizing, of interpreting an enacted environment in a way that led to orderly action. [...] Patterns of sensemaking action and communication reflectivity identified and retained by members add up in retrospect to a social entity called, an organization.*”

teorias organizacionais de Luhmann e as suas reflexões na temática do CCO. Schönebron sublinha que apesar desta terceira escola aparecer referenciada em publicações recentes como Corren et al 2011, a mesma terá sido ignorada na literatura americana em parte porque o trabalho de Luhmann não está totalmente traduzido, ou só foi traduzido recentemente. (Schöneborn, 2013).

3.1 McPhee e colegas

Uma das escolas de pensamento do princípio da CCO tem sido impulsionada por autores como Robert McPhee, Joel Iverson, Pamela Zaug e demais colegas. Como ponto de partida desta escola, considera-se o artigo no qual McPhee & Zaug (2000) apresentaram o seu modelo dos quatro fluxos (Ilustração. 1). Partindo da identificação de quatro tipos de interacção, que se agrupam em clusters e que em conjunto prosseguem para a constituição comunicativa das organizações.

Ilustração n.º 1: O modelo dos quatro fluxos



Fonte: McPhee & Zaug, 2009: 33, ilustração própria

(1) O fluxo „*membership negotiation*“ – negociação de termos de pertença - refere-se à relação entre as organizações e os seus membros. Inclui, por exemplo, recrutamento, sociabilização, papel e status do membro. De realçar que aqui se trata de uma negociação permanente de pertença à mesma. Por um lado, os membros relacionam-se e interligam-se entre eles e, por outro, os mesmos constroem e efectivam as linhas de fronteira entre a organização e o meio ambiente.

(2) „*Self-structuring*“ – auto-estruturação - isola as interacções reflexivas, com o objectivo de desenhar, comandar e controlar os processos organizacionais. Por exemplo, o estabelecimento de um organigrama e de processos internos e estatutos/regulamentos internos antecipados que são restabelecidos através de um processo “catalítico” de negociação individual e circunstancial. A auto-estruturação contribui para que

cada organização e para que as organizações complexas se distingam de outros grupos sociais.

(3) „*Activity coordination*“ – coordenação de actividade - por outro lado, refere-se aos processos concretos de trabalho e inclui a coordenação das interacções que são constantemente adaptadas dependendo das circunstâncias situacionais, pelos membros das organizações ou dos grupos, como, por exemplo, os termos de cooperação.

(4) O „*institutional positioning*“ - posicionamento institucional - é o único fluxo que se refere à interacção com o exterior. Refere-se às interacções que determinam e delimitam as interacções ao nível macro da relação e posicionamento da organização com o seu meio-ambiente. Como por exemplo, as interacções com clientes, concorrentes, fornecedores e demais *stakeholders*. No contexto deste fluxo, a organização desenvolve-se como parte de um sistema social de uma determinada sociedade.⁸

A diferenciação dos fluxos no modelo supra referido é apenas uma distinção analítica e não ontológica dos mesmos, por isso, uma mesma acção comunicativa pode ser atribuída a mais do que um tipo de interacção (fluxo). Como condição base do modelo está a ideia de que uma organização enquanto fenómeno social apenas pode surgir na fusão das ocorrências e efeitos dos quatro tipos de processos comunicativos. (McPhee & Zaug, 2009: 44)

3.2 A escola de Montreal

James R. Taylor, Elizabeth van Every, Francois Coreen, Daniel Robichaud e colegas, são representantes da Montreal School of Organizational Communication. O grupo de investigadores preconiza entender o surgimento das organizações numa perspectiva analítica das ciências da linguagem e na análise e pesquisa de actos isolados em coocorrência contextual de processos comunicativos.

Os pilares constitutivos desta escola de pensamento foram consolidados na obra de Taylors & Van Every's “The Emergent Organization: Communication as its Site and Surface”(2000). Partindo da tese principal de que „*organization emerges in communication*“ (Taylor & van Every 2000: 4) os autores distinguem dois tipos de manifestação da existência de organizações: por um lado, através do sinal gerado por processos de comunicação acerca de um sujeito produzido, ao qual os intervenientes se referem em conversas e, por outro, a uma entidade comunicativa gerada continuamente pelos processos

⁸ ver McPhee & Zaug, 2009: 34; Putnam et al. 2009: 10; Schönebron, 2013

de interacção dos membros de uma organização que evocam esse mesmo sujeito. Com esta lógica, os autores apresentam como elemento distintivo duas modalidades de discursos: o texto e a conversa. “A *dimensão textual corresponde à parte recorrente, bastante estável e sem interferências, da comunicação (ou seja, a “superfície” da organização), enquanto que a dimensão de conversação se refere à comunicação em directo e à evolução do lado pró-constutivo da comunicação (ou seja, o ‘sítio’ da organização)*”.⁹ (Ashcraft et al. 2009: 20).

As organizações são concebidas como uma acção recíproca constante, decorrente de processos de conversação e os seus respectivos conteúdos materializados em textos. A dimensão espaço-temporal é superada pela consolidação da conversação em texto. Com este carácter intemporal, a organização concretiza-se num sujeito passível de ser referenciado. “*É esta materialização na linguagem [...] que permite que a organização transcenda as condições estritamente locais de sua própria produção.*”¹⁰ (Taylor & Van Every 2000: 31).

3.3 A Teoria dos sistemas sociais de Luhmann como terceira escola

Embora Luhmann não tenha trabalhado a questão, autores como Cooren et al., 2011 e Schoenborn, 2011 consideram que a teoria dos sistemas sociais de Luhmann tem paralelismos com o princípio da CCO. Luhmann parte de uma complexidade do mundo que se desdobra em vários sistemas *autopoieticos*, separando e delimitando-se do meio-ambiente para reduzir a complexidade do mundo. A comunicação é considerada como uma unidade mínima do mundo, ou seja, o facto dos sistemas sociais serem compostos por eventos comunicativos, é o elemento central da teoria de Luhmann. As organizações são, por isso, sistemas sociais que usam comunicação como um modelo de reprodução *autopoietica*, sendo que a comunicação é produzida e reproduzida recursivamente por uma rede de comunicações e que a mesma não pode existir fora dessa rede (Luhmann, 1986:174). Desta forma, as organizações são construídas de forma processual e

9 Tradução própria: “*The textual dimension corresponds with the recurring, fairly stable and uneventful side of communication (i.e. the organization's ‘surface’), while the conversational dimension refers to the lively and evolving co-constructive side of communication (i.e. the ‘site’ of organization).*”

10 Tradução própria: “*It is this materialization in language [...] that permits organization to transcend the strictly local conditions of its own production.*”

fluida, através de eventos comunicativos (Schönebron, 2013:100). Os processos de construção de fronteiras e de *autopoiesis* como forma de encerrar a organização como sistema, ilustram a questão do *scaling-up*, sendo a introdução da dimensão da decisão considerada um potencial contributo da teoria de Luhmann, uma vez que as outras duas escolas não referem esta diferenciação. O entendimento da questão constitucional é tido como o conjunto dos processos de comunicação que assumem a forma de decisão e que, por esse motivo, têm potencial de emergência de um sistema social. (Schönebron, 2013:104).

4. Perspectiva teórica na questão constitucional

A contribuição do princípio CCO para a teoria da comunicação organizacional, afirma-se especialmente através do facto de colocar os eventos e os processos comunicacionais no centro da investigação. “*Communication is the location and manifestation of organization*” (Bisel, 2010: 126), o que significa o entendimento de comunicação na sua forma volátil como “*building blocks*” da organização (Ashcraft et al., 2009; Taylor, 2009). Defensores do princípio CCO preconizam que as organizações enquanto entidades comunicativas apenas podem assegurar a sua continuação através do entendimento contínuo de cada processo e evento comunicativo que contribuem para o entendimento da organização enquanto entidade. Esta reflexão aponta para uma das perguntas centrais do princípio CCO: como é que eventos interactivos locais e pontuais podem contribuir para a realidade global (o que é conhecido por “*scaling up*”)? Como se processa a ligação de eventos comunicativos isolados ao fenómeno total que é a organização? Que tipos de processos comunicativos são necessários para isso?

Nesta reflexão partimos destas perguntas e propomo-nos a analisar as perspectivas teóricas e pesquisas de ambas as escolas de pensamento. Analisaremos ainda as ideias de Luhmann e a sua aplicação a este princípio. Contudo, mais do que apenas comparar as suas características, procuramos entender que questão ontológica ou metodológica poderá estar na origem dessas diferenças. Após a análise das escolas, reparamos que há abordagens distintas. McPhee e colegas apresentam uma abordagem dedutiva, ao passo que a escola de Montreal apresenta uma abordagem indutiva radical na questão das propostas teóricas para desenvolvimento de modelos e teorias para as questões constitutivas. Prosseguiremos então a descrição dessas abordagens e das características que encontramos e que reforçam esta nossa proposta de análise.

4.1 Abordagem dedutiva

McPhee e colegas apresentam uma abordagem dedutiva na questão constitucional e identificam quatro tipos distintos de comunicação, que contribuem para gerar e manter uma organização. Estes investigadores são influenciados pela teoria da estruturação de Anthony Giddens. Na perspectiva de Giddens, as estruturas sociais e as acções individuais ocasionam-se e em vez de um dualismo, refere-se uma dualidade de acção e estruturas, sendo que as segundas são simultaneamente base para a acção e resultado dessa mesma acção. Por isso, os autores referem-se a um agente consciente e capaz (*“conscious, capable agent”* 2009: 28). A abordagem dedutiva de McPhee e colegas dá origem, entre outros, ao modelo dos quatro-fluxos, no qual se consideram estes princípios e que como agentes, a acção e a estrutura constituem interacção e unidades com sentido. Desta forma, os significados, actos comunicativos e episódios existem apenas através da acção com conhecimento, poder e no contexto que os gera¹¹ (McPhee & Zaig, 2000: 27). Por isso, a constituição das organizações é entendida como *“um padrão ou uma variedade de tipos de interacção [que] constituem as organizações na medida em que fazem das organizações o que elas são, e na medida em que as características básicas da organização estão implicadas no sistema de interacção”*¹²(ebd.) Neste sentido, os autores entendem organizações como sistemas de interacções sociais, que contêm a acção e a interacção coordenadas dentro e para além das fronteiras construídas do sistema social.(ebd.)

O entendimento da constituição comunicativa das organizações baseia-se no postulado central de que toda a comunicação possui poder constitutivo. Contudo, é importante sublinhar que nem todo o tipo de comunicação é *“organizacional”*. A constituição das organizações é entendida através da consideração de tipos de interacção específicos mencionados no contexto do modelo dos quatro-fluxos (Ilustração nº1) e cada um deles contribui de forma decisiva para a constituição da organização. Ou seja, em cada um desses fluxos forma-se uma forma de estrutura social através de processos de interacção. *“Cada fluxo é na verdade uma espécie de episódio interactivo*

11 Tradução própria: *„As agents behave, they constitute interaction and its meaningful units because meanings, communicative acts, and episodes are what they are only due to the knowledgeable, empowered, contextually positioned action that implicates them.”*

12 Tradução própria: *„a pattern or array of types of interaction [that] constitute organizations insofar as they make organizations what they are, and insofar as basic features of the organization are implicated in the system of interaction“*

de comunicação, geralmente totalizando uma conversa multidirecional [...], geralmente envolvendo reprodução, assim como, resistência às regras e recursos da organização”.¹³ (ebd.: 33)

Para que as relações com todas as suas audiências se mantenham, isto é, os membros, a organização em si mesma, os subgrupos internos e outras organizações e demais grupos, é necessário que os fluxos tenham uma amplitude suficiente. Na constituição de uma organização complexa, está a relação complexa e mútua em que a organização se estabelece. (ebd.: 44)

Com base no modelo dos quatro-fluxos, McPhee & Iversen (2009) analisam uma organização tomando como exemplo a *Comunidad de Cucurpe*, uma organização sem fins lucrativos, e como cada um dos quatro fluxos contribui para a constituição de uma organização complexa. Os autores baseiam o seu conceito da constituição organizacional na constituição de signos e agency. As interacções produzem e reproduzem estruturas, através das quais são gerados símbolos, aos quais os membros da organização atribuem uma importância. De igual forma, a constituição da *agency* humana é também central. Através da integração de pessoas na organização, a *agency* é efectivada, ou seja, a capacidade de provocar efeitos na organização ou fazer a diferença.

O primeiro fluxo, *membership negotiation*, refere-se à determinação dos membros, às suas negociações no que respeita à sua pertença, assim como às referências comunicativas à organização (por exemplo: Nós, como organização). A *agency* dos membros gerada nesses processos de interacção e a sua integração na organização são contributos essenciais para a constituição da organização. A partir desse fluxo, acontece o processo de auto-estruturação reflexiva. Através desse fluxo, a organização desenvolve-se como uma entidade referenciável. Para além da organização no sentido de legitimação da mesma, desenvolvem-se, por exemplo, através de planos e programas, um sistema interno de significação, que desenha e controla o próprio processo de organizar. Com base na informação específica da organização, este fluxo gera e integra estruturas e recursos num sistema organizacional. Este, por sua vez, tem efeitos na *agency* dos trabalhadores: através da atribuição ou de retirar poder negocial. No fluxo da coordenação de actividades, o enfoque está nos membros como agentes produtivos, no qual é feito uso e reproduzido o sistema de símbolos gerados que representam a

13 Tradução própria: *„Each flow is actually a kind of interactive communication episode, usually amounting to multi-way conversation [...], typically involving reproduction of as well and resistance to the rules and resources of the organization“*

organização. A coordenação de actividades contribui para a integração do sistema de trabalho no sistema da organização. Finalmente, o fluxo do posicionamento institucional, refere-se aos processos de comunicação de uma organização dirigidos ao exterior. A construção da marca, da imagem e a publicidade, assim como as representações institucionais através dos intervenientes, constituem a organização como um símbolo. Uma questão fundamental deste processo é o assegurar recursos, apoio e legitimação social. A partir destes contributos isolados, McPhee & Iverson sublinham que: “*Os fluxos de comunicação organizacional [...] levam a um nível de integração eficaz que permite a um conjunto de pessoas envolvidas em práticas sociais ser realisticamente identificável como uma organização.*”¹⁴ (ibidem.: 62)

De igual modo, Browning, Greene, Sitkin, Sutcliffe e Obstfeld (2009) fazem referência ao modelo dos quatro fluxos e argumentam que a constituição das organizações surge especialmente nos pontos de intersecção e através da sobreposição de cada um dos fluxos. Para McPhee e Zaug, a diferenciação dos quatro fluxos é meramente analítica. Por isso, “*Organizações complexas só existem na interacção destes quatro fluxos.*”¹⁵ (McPhee & Zaug, 2009: 21) Browning e os seus colegas argumentam que a ligação em rede de pares de fluxos têm um poder constitutivo, mesmo quando há diferenças de orientação, as mesmas fundem-se numa unidade. Os autores inspiram-se nas ideias do sincretismo, um conceito que originalmente se refere à mistura de diferentes filosofias religiosas num sistema comum. Desta forma, a intensidade de um fluxo pode compensar a fragilidade de um outro. O resultado do encontro sincrético entre fluxos de comunicação é, ao fim e ao cabo, uma mudança na estrutura da organização.¹⁶

Apesar de os estudos nesta escola se dedicarem a analisar a identificação, formação, interacção e efeitos dos fluxos de comunicação como critérios de orientação dedutiva, os processos de interacção isolados estão

14 Tradução própria: “*flows of organizational communication [...] lead to a level of effective integration that allows a set of people engaged in social practices to be realistically identifiable as an organization.*”

15 Tradução própria: “*complex organizations exist only in the relatedness of these four flows.*”

16 A descrição do processo de Browning et al. refere que a combinação de diferentes fluxos contribui para uma constituição da organização, o que consideramos tratar-se, conseqüentemente, de uma abordagem indutiva. Contudo, consideramos que a base teórica não deixa de ser o modelo dos quatro-fluxos e por isso, dedutiva. Desta forma, discordamos de Putnam & McPhee, 2009: 194

na base da constituição e, por isso, em destaque na investigação.

Analisando as ideias de Luhmann e a interpretação dada por Schönebrun, 2013, podemos inscrever a chamada terceira escola numa abordagem dedutiva. O conceito de *autopoiesis* e de construção de fronteiras tem, por si só, uma abordagem de pensamento dedutiva.

4.2 Abordagem Indutiva

A abordagem indutiva da questão constitucional tem sido sobretudo impulsionada pelos cientistas da Montreal School of Communication. “*Como podemos descrever e analisar os detalhes das interações, demonstrando que, literalmente, contribuem para a constituição de uma organização?*”¹⁷ (Coreen & Fairhurst 2009:117). O enfoque da investigação está, partindo da análise de processos comunicação isolados, de que forma se pode entender e emendar as diferenças entre as interacções ao nível micro e as estruturas organizacionais. (ebd.). Para que consigam aproximar-se da problemática do “*Scaling Up*”, os investigadores usam princípios da metodologia etnográfica, da análise conversacional e do interaccionismo simbólico. Para esclarecer esta questão da micro perspectiva, considera-se a tese da agregação, que defende que através da repetição de interacções individuais se desencadeiam padrões de comportamento, que por sua vez, se desenvolvem em estruturas ao nível macro.

Porém, esta explicação não explica em que medida efectivamente esses comportamentos regulares constroem estruturas numa organização, aliás, uma das principais críticas e esta perspectiva.¹⁸ Deirdre Boden desenvolveu a tese da laminação na mesma linha de pensamento, considerando que não há lógica superior, mas apenas local, e que a mesma é influenciada através de interacções e de sobreposição mútua, tornando-se num tipo de estrutura da organização (Boden, 1994). Os defensores da escola de Montreal são uníssomos no que diz respeito ao facto da constituição da organização não poder ser reduzida às suas interacções (Coreen & Fairhurst 2009; Taylor & van Every, 2000). Outro aspecto que requer clarificação é a questão de como são formadas a identidade organizacional e o potencial de acção. Coreen e Fairhurst (2009) apresentam assim a “*Association Thesis*” e indagam, considerando a perspectiva *bottom-up*, como é que uma ordem e estrutura global é gerada através de interacções ao nível micro. Com o enfoque

17 Tradução própria: “*How can we describe and analyze the details of interactions while demonstrating that they literally contribute to the constitution of an organization?*”

18 Ver Coreen & Fairhurst, 2009: 120

na análise da conversação como “a organização da conduta significativa de pessoas na sociedade, isto é, como é que as pessoas na sociedade produzem as suas atividades e atribuem sentido ao mundo ao seu redor”¹⁹ (Pomerantz & Fehr 1997: 65), em que as pessoas têm a capacidade de produzirem sentido através das suas acções. Os indivíduos orientam-se por certas normas, regras, formas de agir e valores durante as interações. “O que parece transcender o aqui e agora da interação não é algo que dita - de cima para baixo -, o comportamento dos agentes sociais”²⁰ (ibd. 126) Neste contexto, há um entendimento de estruturas no sentido guiddiano, embora numa abordagem reduzida.

A estrutura, de acordo com Giddens, permite respectivamente a inclusão de tempo e espaço nos sistemas sociais e assegura que as práticas sociais em diferentes intervalos de tempo e espaço sejam reproduzidas de forma idêntica, ou seja, mantenham formas sistémicas (Giddens, 1992). Desta forma, será que este conceito de estrutura permite a redução do seu entendimento a acções, interpretações e orientações de indivíduos em acção? Corren e Fairhurst argumentam com o cerne teórico de Latour e as pesquisas sobre o papel de “entidades não humanas” na constituição do colectivo (Latour, 1993).²¹ Enquanto os cientistas orientados quer para o nível micro, quer macro, tentam desvendar o poder de acção dos objectos, Latour explica o contributo de entidades não humanas na estabilização e estruturação do mundo na sua teoria da rede de entidades. Um dos casos de estudo consistiu na análise de um sistema de segurança de um arranha céus e o significado das placas de sinalização e de sistemas de segurança e posicionou os mesmos como parte dos agentes e produtores de sentido.

De acordo com Giddens, a negociação depende das capacidades do indivíduo de diferenciar uma condição ou percurso de um evento através do uso de alguma forma de poder. (Giddens 1992: 66) Quando essa perspectiva é atribuída a entidades não humanas, as mesmas têm capacidades de ser agentes e ter *agency*. Desta forma, sinalizam-se as possibilidades ilustradas no estudo de caso, ou seja, “O envolvimento de não-humanos na nossa vida diária [que] parece deslocar

as nossas interações.”²² (Coreen & Fairhurst 2009). Coreen e Fairhurst negam que o conceito de “estrutura” seja refenciado neste contexto, porque defendem que a acção colectiva é o resultado de processos de associação de diferentes entidades, que têm responsabilidade parcial no resultado final. “Uma maneira clara de ampliar no espaço e no tempo: interações que ocorreram no passado podem continuar a ter efeitos tangíveis no presente.”²³ (ibd.: 134). A este aspecto, acrescentam ainda o conceito de “hybrid action” de Latour, que descreve a interligação de acções de diferentes tipos de sujeitos num determinado contexto. Com isto, não se pretende retirar poder de acção aos indivíduos, mas antes pelo contrário, a possibilidade de decidir se consideram as indicações e contributos dos mesmos ou não. Por isso, a ordem organizacional não pode ser esclarecida pelos padrões de interacção (tese de agregação) ou níveis de conversação (tese de laminação). Com o alargamento da ideia de poder de acção a entidades humanas e não humanas²⁴, pode ser neutralizada a clivagem entre o nível micro e a macro.²⁵ (ibd.:136) Coreen e Fairhurst consideram ainda que os fluxos de comunicação do modelo dos quatro fluxos são o resultado das micro associações entre entidades humanas e não humanas.

4.3 Abordagem combinada

Com base no modelo dos quatro fluxos, James Taylor argumenta que a teoria de McPhee & Zaig necessita de ser completada com uma teoria da comunicação para que possa esclarecer a “*génese e fundamento da forma organizacional e do processo no evento de comunicação*”²⁶ (Taylor, 2009: 154). Embora na tradição de investigação da escola de Montreal, Taylor

22 Tradução própria: „the involvement of non-humans in our daily life [that] appears to dislocate our interactions.“

23 Tradução própria: „A clear way to scale up in space and time: interactions that took place in the past can continue to have tangible effects today.“

24 „Non-Human Entities“ podem apresentar-se na forma de textos (regras, planos de acção, protocolos, etc) e artefactos (Uniformes, elementos arquitectónicos, máquinas, etc).

25 Tradução própria „There are no overarching structures transcending the local interactions [...]. What actually transcends the local interactions of these human actors are non-human entities that might – but also might not – make a difference in the given circumstances.“

26 Tradução própria: „the genesis and grounding of organizational form and process in the communication event“

19 Tradução própria: „the organization of the meaningful conduct of people in society, that is, how people in society produce their activities and make sense of the world around them“

20 Tradução própria: “What seems to transcend the here and now of interaction is not something that dictates – from top down – social actors’ behaviour.“

21 Para mais, ver Wieser, 2012.

não chegue a caracterizar um fluxo como um episódio de comunicação interativo para explicar como é que as organizações podem ser geradas a partir de processos de interacção. Por isso, Taylor analisa como é que se origina a comunicação interpessoal em grupos de trabalho e como é que a mesma constrói a organização.

De acordo com Taylor, a constituição da organizações é um processo de auto-organização em si e, por isso, são investigadas as actividades que são orientadas para a coordenação („*activity coordination*”) e a negociação de papéis e responsabilidades dentro da organização („*membership negotiation*”²⁷) como parte da constituição da organização. Contudo, Taylor defende que este processo é feito com base na língua, um aspecto de destaque da comunicação humana. Atribuí, desta forma, a capacidade da língua de ter a função central de possibilitar e estabilizar o trabalho em conjunto. A reflexão e confronto com objectos e as relações com outras pessoas são também um aspecto importante da comunicação organizacional. Taylor argumenta ainda que considera comunicação enquanto co-orientação “*Co-orientação implica uma relação simultânea com algo a ser feito e com os outros com os quais se está a fazer isso.*”²⁸(ebd.: 155) A unidade base da comunicação assume assim a forma de uma tríade em que dois comunicadores estão ligados por, pelo menos, um objecto. Esta unidade de comunicação flexível não só descreve a base de cada processo de comunicação, mas também é válida como “*Bloco de construção [ões] que activam a [...] caracterização de organizações complexas*”²⁹ (idem: 159). A este processo, Taylor chama „imbrication”. Em organizações complexas há um sem número de grupos com orientações diferentes. Através de actividades e padrões de negociação geram-se as „*communities of practice*”. Estes grupos podem ser diferenciados dos membros da organização, uma vez que os mesmos desenvolvem racionalidade, uso de linguagem e processos de produção de sentidos próprios.

A organização enquanto processo contínuo de organizar é o resultado da co-orientação. Taylor sublinha que co-orientação não se limita às interacções entre indivíduos, mas também influencia as relações entre os grupos. “*O produto da coorientação inter-comunidade - the, bridging ‘- é a própria organização.*”³⁰(ebd.: 156).

27 Neste caso, Taylor entende como „*membership negotiation*” a comunicação interpessoal dos membros.

28 Tradução própria: „*Coorientation implies a simultaneous relationship to something to be done and to others with whom one is doing it.*”

29 Tradução própria: „*building block[s] enabeling the [...] characterization of complex organizations.*”

30 Tradução própria „*The product of inter-*

A organização enquanto unidade é por sua vez o resultado de dois processos: „*reflexive monitoring*” (Giddens 1984) e „*retrospective sensmaking*” (Weick 1995: 24) Através da co-orientação, surgem dos vários indivíduos, ou dos grupos um “nós” superior, essa essência do “nós” é por sua vez formada através de um saber reflexivo e retrospectivo. A organização é assim o resultado da interacção e da produção de sentido. “*Ao interagir tornamo-nos uma organização; através da observação e de expressar a nossa experiência - sensemaking - criamos a organização como objecto do discurso*”³¹(ebd.: 175). Desta forma, surge a organização enquanto agente³², com uma identidade própria e com a capacidade de agir („*agency*”). Por isso, a tarefa da gestão é de mediar entre as „*communities of practice*” e promover a „*inter-community coorientation*” necessária à constituição da organização. A equipa de gestão como uma „*community of practice*” constrói o processo de produção de sentido, que espelha em diferentes proporções as racionalidades dos diferentes grupos dentro da organização.

Para que exista uma ligação entre a descrita constituição da organização como agente e o modelo dos quatro fluxos, Taylor refere a formação de um processo identitário colectivo como processo de auto-estruturação (*self-structuring*), atribuído ao agenciamento (*agency*) organizacional, para negociar termos de pertença (*membership negotiation*) e assim posicionar-se no meio ambiente („*institutional positioning*”). Classificamos esta abordagem como combinada, porque apesar de serem consideradas as propriedades indutivas, a análise das organizações é claramente dedutiva, aliás, à semelhança do modelo dos quatro fluxos.³³

5. Análise comparativa das abordagens

Nas diferentes abordagens teóricas e de investigação são dadas respostas distintas à questão constitucional. A classificação das mesmas em dedutiva, indutiva ou combinada é feita com base no pensamento de cada escola e respectiva tradição teórica. Como *community coorientation – the bridging ‘- is the organization itself.*”

31 Tradução própria: „*By interacting we become an organization; by observing and expressing our experience – sensemaking – we create the organization as object of discourse.*”

32 Taylor assinala o processo recursivo, no qual a organização é destacada enquanto actor colectivo como „*closure*” (ebd.:172).

33 Putnam & McPhee, 209:194 consideram a abordagem de Taylor como dedutiva. Acreditamos que esta atribuição é redutora considerando o desenvolvimento teórico de Taylor.

termos opostos, na teoria da ciência considera-se dedução e indução como formas distintas de procurar o conhecimento. No sentido de uma abordagem dedutiva dos critérios para a constituição organizacional, McPhee & Zaug identificam quatro fluxos de comunicação. Assim como Luhmann inscreve-se nesta abordagem dedutiva, não só pela própria definição de *autopoiesis*, mas também porque o mesmo relaciona o desencadeamento de eventos que influenciam o nível macro. A abordagem indutiva da escola de Montreal é descrita através de uma perspectiva *bottom-up*: o nível organizacional é composto com base nos processos de interação isolados e na sua análise. Coreen & Fairhurst (2009) perguntam como é que um „*Scaling up*“ do „*aqui e agora*“ chega a ser uma entidade organizacional. Taylor (2009) combina as duas abordagens, em que o modelo dos quatro fluxos é completado com aspectos teóricos da comunicação. Na tabela n.º1, apresentamos os pontos principais de cada abordagem nos seguintes aspectos: entendimento de organização; entendimento e processo de geração de estruturas; e entendimento de comunicação.

Tabela n.º1: Comparação das abordagens dedutiva, indutiva e mista

	Abordagem	Entendimento de Organização	Entendimento de estruturas	Entendimento de Comunicação
McPhee & Zaug	Dedutiva	Sistema de interação social	Estruturas gerais são produzidas e reproduzidas através de processos de interação	Todos os processos comunicacionais que podem ser identificados nas categorias do modelo dos quatro fluxos constituem a organização
McPhee & Iverson	Dedutiva	Sistema simbólico gerado através de interação social	Estruturas gerais são produzidas e reproduzidas através de processos de interação	Os processos comunicativos constituem a organização através da produção de símbolos e de integração de "agency" humana
Browning <i>et al.</i>	Dedutiva	Interligação de tipo de interação	Estruturas gerais são produzidas e reproduzidas através de processos de interação – mudança estrutural significa uma mudança de regras e um reposicionamento de recursos	Os processos de comunicação na interação dos fluxos comunicativos constituem a organização
Coreen & Fairhurst	Indutiva	Interação de entidades humanas e não humanas associadas	Não há nenhuma estrutura geral, a interligação de "agency" humana e de atividades de produção de sentido, assim como a influência de agentes humanos e não humanos delimita a ação.	Enfoque nas propriedades da comunicação. As organizações são constituídas através de modalidades de comunicação, ou seja, conversações e textos, assim como através da integração de "agency" humana e não humana
Luhmann	Dedutiva	Sistemas sociais construídos processualmente e de forma fluida	Processos de construção de fronteiras e de autopoiese como forma de encerrar a organização como sistema.	Todos os processos de comunicação que assumem a forma de decisão.
Taylor	Combinada	Processo de interação e produção de sentido por parte dos membros da organização	Estruturas gerais são formadas através de co-orientação a dois níveis: Interpessoal e Intergruppal	Enfoque nas propriedades da comunicação. Comunicação é um processo de co-orientação

Fonte: Ilustração própria

Apesar de diferentes pontos de vista na questão da constituição da organização, os defensores do princípio da CCO concordam que as organizações devem ser consideradas como entidades totais emergentes, que numa troca constante produzem simultaneamente comunicação e são produzidas através da comunicação.

Neste contexto, torna-se mais clara a diferença entre as escolas. Por isso, Taylor explica que o modelo de McPhee e Zaug necessita de um alargamento através de uma teoria da comunicação mais precisa, para esclarecer como é que se processa a constituição comunicativa

das organizações. Os restantes investigadores que se inscrevem na escola de Montreal argumentam nesse sentido, isto é, que o modelo dos quatro fluxos é muito geral e que a dedução dos diferentes tipos de interação não é suficiente para descrever a formação da organização. (Taylor & van Every 2000, Coreen & Fairhurst, 2009). McPhee und Zaug argumentam por outro lado que “*as formas gramaticais têm poder limitado para distinguir e explicar as formas sociais complexas como as organizações*”³⁴ (McPhee & Zaug 2009: 31) Deste modo, defendem que uma teoria constitutiva adequada deve ser mantida num nível mais geral. (ebd.).

As abordagens apresentadas respondem de forma diferente à questão constitutiva, através da forma como abordam a questão e do passado teórico que cada uma aplica, destacando assim diferentes aspectos do processo de constituição. Desta forma, entende-se através da leitura da tabela comparativa, que foram desenvolvidas diferentes teorias sobre como é que devem ser analisados os processos de comunicação e as organizações e quais os critérios determinantes da constituição. Sublinhamos que, neste contexto, não faremos nenhuma apreciação normativa, porque acreditamos que urge apenas referir que as distintas abordagens implicam um entendimento distinto do princípio da CCO e que por isso, dependendo das circunstâncias, são mais adequados ou não, para diferentes situações de pesquisa.

Contudo, notamos que há algumas questões ainda por esclarecer, sendo que a distinção entre texto e conversa na escola de Montreal apresenta fronteiras conceptuais muito diluídas. Afinal, quando é que uma conversa passa a texto? Texto refere-se apenas a um documento produzido por mais do que duas pessoas? Refere-se a registos formais institucionalizados? Organizações e culturas com menos hábitos de produção de documentos ou de texto não são organizações?

Na escola de pensamento de McPhee e colegas, não há referência ao processo de gestão ou ao entendimento do mesmo. Embora Taylor tenha feito a divisão, talvez o pensamento CCO possa ser uma contribuição importante a nível teórico para o avanço científico, entre outros, do paradigma da comunicação corporativa.

34 Tradução própria

Conclusão

Neste estudo procuramos expôr as principais escolas de pensamento do princípio da CCO. No percurso, constatamos que as diferenças nas raízes teóricas na sua abordagem à questão constitucional são significativas. Esta diferenciação apresenta três formas: dedutiva, indutiva e combinada. O princípio da CCO mostra-se desde o seu período de formação, desenvolvimento e aplicação na investigação, com uma diversidade teórica ampla e é influenciado por teorias da sociologia e das ciências da comunicação. As abordagens podem ser interligadas, comparadas ou mesmo vistas como opostas, dependendo do restante quadro teórico e do design de investigação. Neste sentido, relembramos a reflexão de Karl Weick que “*O facto de esta diversidade ser confusa para os indivíduos, é amplamente irrelevante, porque o foco do conhecimento científico é social e não solitário*”³⁵ (Weick, 1987: 118)

Bibliografia

Ashcraft, K., Kuhn, T., Cooren, F. (2009). *Constitutional amendments: 'Materializing' organizational communication*. Academy of Management Annals, Vol. 3, pp.1-64.

Boden, D. (1994). *The Business of Talk. Organizations in Action*. Cambridge: Polity Press.

Bisel, R. (2010). A Communicative Ontology of Organization? A Description, History, and Critique of CCO Theories for Organisation Science. *Communication Quarterly*, Vol. 24, pp. 124-131.

Browning, L., Greene, R., Sitkin, S., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (2009). “*Constitutive Complexity. Military Entrepreneurs and the Synthetic Character of Communication Flows*”, in Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge, pp. 89-115.

Cooren, F., Fairhurst, G. (2009). “*Dislocation and stabilization: How to scale up from interactions to organization*”, in Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge, pp. 117-152.

Coreen, F., Kuhn, T., Cornelissen, J., Clark, T. (2011). *Communication, Organizing and Organization: An*
35 Tradução própria.

Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies*, Vol. 39, pp. 1149-1170

DGPuK (2001). Fachgruppe PR und Organisationskommunikation: Selbstverständnis. <http://www.dgpuk.de/fachgruppenad-hoc-gruppen/pr-und-organisationskommunikation/selbstverstandnis/> (24.08.2013)

Fairhurst, G. (2008). Discursive Leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*, Vol. 21, Nr. 4, pp.510-521.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

Giddens, A. (1992). *Die Konstituierung der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung*. Frankfurt: Campus Verlag.

Kuhn, T. (2008). A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intraorganizational Power and Stakeholder Relationships. *Organization Studies*, 29. Year, pp. 1227-1254.

Latour, B. (1993). *We have ever been modern*. Cambridge: Harvard University Press.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.

McPhee, R., Iverson, J. (2009). “*Agents of Constitution in Comunidad. Constitutive Processes of Communication in Organizations*”, in Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge, pp. 49-87.

McPhee, R., Zaugg, P. (2009). “*The Communicative Constitution of Organizations. A Framework for Explanation*”, in Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge, pp. 21-47.

Pomerantz, A., Fehr, B. (1997). “*Conversation analysis: An approach to the study of social action as sense making practices*”, in Van Dijk, T. (Ed.), *Discourse as social interaction*. London: Sage, pp. 64-91.

Putnam, L., Nicotera, A., McPhee, R. (2009). “*Introduction: Communication Constitutes Organization*”, in Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.),

Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication. New York: Routledge, pp. 1-20.

Robichaud, D., Giroux, H., Taylor, J. (2004). The metaconversation: The recursive property of language as a key to organizing. *Academy of Management Review*, 29, Nr.4, pp. 617-634.

Schöneborn, D. (2011): Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), pp. 663-689.

Schöneborn, D. (2013). “Organisations- trifft Kommunikationsforschung: Der Beitrag der „Communication Constitutes Organization“-Perspektive (CCO), in Zerfaß, A., Wehmeier, S., Rademacher, L. (Eds.), *Organisationskommunikation und Public Relations. Forschungsparadigmen und neue Perspektiven*. Wiesbaden: Springer VS.

Taylor, J. (2009). “Organizing from the Bottom Up? Reflections on the Consitution of Organization in Commuication” in Putnam, L., & Nicotera, A. (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. New York: Routledge, pp. 153-207.

Taylor, J., Van Every, E. (2000). *The emergent organization. Communication as its site and surface*. London: Erlbaum.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K. (1987). “Theorizing about organizational communication” in: Putnam, L., Pacanowski, M. (Eds.): *Organizational communication: An interpretive approach*. Newbury Park, Calif: Sage, S. 97-129.

Weick, K., Sutcliffe, K., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking, *Organization Science*, Vol. 16, pp.409-421.

Wieser, M. (2012). *Das Netzwerk von Bruno Latour. Die Akteur-Netzwerk-Theorie zwischen Science & Technology Studies und poststrukturalistischer Soziologie*. Bielefeld: transcript.

Zerfaß, A. (2010). *Unternehmensführung und Öffentlichkeit. Grundlegung einer Theorie der Unternehmenskommunikation und Public Relations*. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag.

Autores

Evandro OLIVEIRA, Dr. MSc. M.A. Dipl-Journ, é Investigador no Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade na Universidade do Minho e em Gestão de Comunicação na Universidade de Leipzig e doutorando binacional em Co-tutelle (FCT) em Comunicação Estratégica em Organizações Não Governamentais. Como consultor senior internacional em comunicação estratégica e gestor de comunicação colaborou, em outros, com a Agência Espacial Europeia, Air Berlin, Comissão Europeia, Greenpeace, Amnistía Internacional, Quadriga Art - Nova Iorque, Pay Pal, Ministério Regional das Finanças e Economia Alemão, Universidade de Coimbra e MFG – German Inovation Agency for ICT and Media.

Isabel HENNINGER estudou Ciências da Comunicação na Universidade de Münster (BA) e é estudante de mestrado em Gestão de Comunicação na Universidade de Leipzig. Colaborou como estudante-assistente no centro de investigação da Universidade de Leipzig, tendo coordenado, entre outras, as actividades da Associação Académica Alemã de Liderança e Comunicação. Estudou a questão da CCO a fundo no âmbito de um seminário em questões avançadas e meta-teóricas da comunicação em organizações, supervisionado por Ansgar Zerfass.