A abordagem CCO como estratégia de Gestão do Conhecimento[1]

Lucas Vinícius DIAS [2]
Luiz Antônio SIGNATES[3]
Universidade Federal de Goiás (UFG)

Resumo
Este estudo tem como objetivo discutir uma abordagem comunicacional como proposta de Gestão do Conhecimento (GC) no âmbito das organizações. Para tanto, apresenta-se o paradigma intitulado "Constituição Comunicativa das Organizações" (CCO), cuja concepção sobre comunicação rompe com a visão tradicional do campo, de viés instrumental. A metodologia apoiou-se na CCO enquanto prisma de análise situacional em uma Instituição de Ensino Superior (IES) a partir de observação direta da realidade, análise documental e avaliação de usabilidade do *site*. Para além do fluxo informacional, os resultados evidenciam a natureza constitutiva da comunicação, com destaque para os modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização). Denota-se, assim, o potencial comunicativo para o diagnóstico de problemas das organizações, contribuindo, por conseguinte, para a cidadania.

Palavras-chave
Comunicação; Organização; Conhecimento.

Introdução

Diante da crescente complexidade organizacional — impulsionada por um ambiente cada vez mais turbulento, imprevisível e dinâmico —, emergem abordagens que buscam responder às contingências da realidade contemporânea. Nessa conjuntura, destaca-se o paradigma denominado "Constituição Comunicativa das Organizações" (CCO), para o qual as organizações são criadas, mantidas e transformadas pela comunicação (Cooren; Taylor; Van Every, 2006; McPhee; Zaug, 2001; Putnam; Nicotera, 2009). Enquanto a perspectiva tradicional, de cunho instrumental, trata a organização como um "recipiente" (*container*), dentro da qual a comunicação flui; a CCO sustenta que a organização não subsiste por si só, mas acontece — se, e somente se, houver comunicação (Putnam; Nicotera, 2009).

Há, então, uma transição ontológica: o foco deixa de ser a organização como substantivo (*organization*) para se tornar o "organizar", como verbo (*organizing*) (Schoeneborn *et al*., 2014).

---

[1] Resumo Expandido apresentado ao Grupo de Pesquisa 5: Gestão de Comunicação e estratégias comunicacionais; atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.
[2] Doutorando em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás (PPGCOM/UFG), lucasdias@ufg.br.
[3] Doutor e docente efetivo da Universidade Federal de Goiás (UFG) e do PPGCOM/UFG, signates@ufg.br.

Com base nesse postulado, adaptou-se a abordagem CCO como metodologia de análise organizacional. Em síntese, os resultados indiciam dois achados: (1) que é possível compreender as organizações (e seus problemas) sob o olhar comunicacional da CCO, aproximando-se da reflexão de Braga (2022, p. 105): "trata-se de oferecer um ângulo comunicacional para observar as ocorrências sociais e, aí sim, apreender as lógicas locais dos processos que se voltam para o enfrentamento das urgências específicas que possam ser referidas ao desafio abrangente"; e (2) a reafirmação da comunicação como condição *sine qua non* das organizações e, por conseguinte, do conhecimento organizacional.

Apontamentos epistemológicos e metodológicos

Enquanto perspectiva metateórica, a CCO não tem o condão de oferecer uma definição hermética de comunicação, visto que articula três correntes de pensamento distintas: a Teoria dos Sistemas Sociais (TSS) (Luhmann, 1995), o Modelo dos Quatro Fluxos (McPhee; Zaug, 2001) e Escola de Montreal (Cooren; Taylor; Van Every, 2006). A construção da CCO não provém de um *parti pris* unificador, como tentativa de elaborar uma teoria geral da comunicação, que explique os fenômenos sociais na sua totalidade; pelo contrário, a CCO articula as diferenças interteóricas entre si para criar novas compreensões (ou heurísticas) da comunicação (Schoeneborn *et al.*, 2014) — como defendem Braga (2022) e Signates (2025). Quanto à metodologia, cumpre informar que a pesquisa é de natureza qualitativa, e os dados foram coletados mediante triangulação de três técnicas: observação direta da realidade, análise documental e avaliação de usabilidade do site. Reafirma-se que o *lócus* de análise foi uma IES, a saber a Universidade Federal de Goiás (UFG).

Reflexões (meta)teóricas e empíricas sobre a CCO

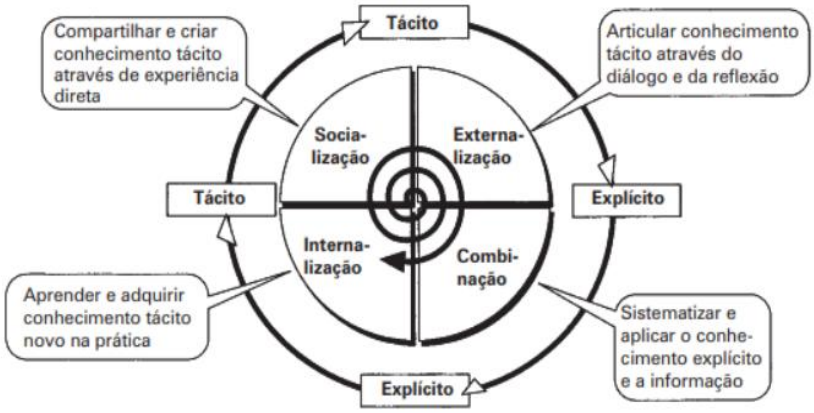
Ao desenvolver a teoria do *sensemaking* (atribuição de sentido), Weick (1979) foi pioneiro ao propor a comunicação como o processo central de "organizar" (*organizing*), mediante o qual os membros criam ordem e sentido coletivo a partir de ambientes incertos e ambíguos. Nos dizeres de Ruão e Kunsch (2014, p. 7):

> o autor argumentou que a comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de organizar. **A comunicação seria, assim, a organização.** (...) esta proposta acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou encapsulada na expressão "communicative constitution of organisations" e na sua abreviatura, "CCO" (grifo nosso).

Em termos gerais, a CCO representa um modelo constitutivo de comunicação, em que esta é fundante das organizações, em oposição ao ideário tradicional, que concebe comunicação apenas como fluxos de informação adstritos às redes burocráticas da organização formal (Schoeneborn *et al.*, 2014). Ruão e Kunsch (2014) explicam que os proponentes desta perspectiva concordam com a ideia de que, sendo a realidade um fenómeno socialmente construído, as organizações se criam e desenvolvem pelas práticas de comunicação. Apesar do consenso quanto ao caráter constitutivo da comunicação, o enfoque intratéorico é diverso.

Na TSS de Luhmann (1995), a comunicação é um sistema autopoiético resultante de três processos: seleção da informação, seleção da expressão dessa informação e (in)compreensão seletiva dessa expressão e informação. Refere-se a um evento improvável, que depende da seleção de informações e a interpretação por parte do receptor, que pode ou não coincidir com a intenção do emissor (Luhmann, 1995). Já o modelo dos Quatro Fluxos (McPhee; Zaug, 2001) prioriza que há uma coexistência de produção simultânea, em que um elemento equivale ao outro, ou seja comunicação é organização e organização é comunicação (McPhee e Zaug, 2001). Por último, a Escola de Montreal complementa que a "Organização" é um conjunto de pessoas, tecnologias e instalações cuja união se dá com a comunicação (Cooren; Taylor; Van Every, 2006). No contexto da GC, tal união pode ser ilustrada abaixo:

Figura 1 - Espiral do Conhecimento



Fonte: Nonaka; Takeuchi (2008, p.24)

Embora pareçam estanques, os conhecimentos explícitos e tácitos compõem uma síntese dialética na espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (2008). Em cada uma das etapas dessa espiral, o conhecimento transita entre indivíduos e grupos por meio de interações que

incluem diálogos, reflexões, compartilhamentos, sistematizações, aprendizados e apropriações — fenômenos especificamente comunicacionais (Braga, 2022; Signates, 2025). Logo, evidencia-se a relevância dos processos comunicacionais no âmbito das organizações como requisito para a transformação do conhecimento e o seu aproveitamento como o ativo mais importante que propicia avanços e criação de estratégias inovadoras de gestão, conforme se verifica no quadro a seguir:

Quadro 1 – Estudo de caso a partir da CCO

Princípio	Síntese Teórica	Situação Empírica Relacionada
Primazia Comunicativa	A comunicação é a base ontológica. A organização não "usa" a comunicação; ela é a comunicação em processo. Sem comunicação, não há organização, fato constatado pela observação da realidade.	Observou-se que, sem comunicação na UFG, a organização deixa de existir. Na condição de entidade burocrática, é impossível realizar as atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão sem comunicação formal e informal.
Agência Híbrida	Capacidade de ação compartilhada entre humanos e não-humanos (textos, tecnologias e normas). Nessa perspectiva, os entes abstratos (estruturas) possuem agência (não-humana).	Estrutura (conhecimento explícito) e pessoas (conhecimento tácito) se tensionam dialeticamente com potencial de geração de conhecimento na UFG. O conflito, contingência inevitável, deve ser gerenciado comunicacionalmente e não suprimido, sendo predominante na etapa da "socializacão".
Ciclo Texto-Conversa	A conversa (interação viva) se cristaliza em texto (normas/atas), que, por sua vez, molda as próximas conversas. A organização é um processo dialético de oscilação constante entre esses dois polos (conhecimento tácito *versus* explícito).	À conversão do conhecimento tácito em explícito dá-se o nome de externalização, observada quando a UFG, por exemplo, formaliza um procedimento de trabalho a partir de *brainstorming*. Entretanto, a investigação documental detectou poucos fluxogramas, manuais e/ou normativas de trabalho
Recursividade	A recursividade é o princípio que explica a "estabilidade" e a "memória" da organização no tempo (autopoiese em Luhmann). Para a CCO, a organização não é criada uma única vez; ela é reproduzida continuamente por meio de ciclos comunicativos.	Mediante triângulação das técnicas de pesquisa, identificou-se que a memória institucional da UFG resta prejudicada, devido à ausência de sistematização documental. Por exemplo, não há uma plataforma destinada a compilar os fluxos de trabalho (conhecimento explícito), comprometendo a combinação do conhecimento.
Distanciação	É o processo pelo qual a comunicação se distancia da estrutura (texto/saber explícito) para se tornar uma interação (conversa/saber tácito) e vice-versa.	A avaliação de usabilidade do *site* da UFG apontou fragilidades, como informações desatualizadas, o que implica um afastamento com a realidade, prejudicando, assim, a "internalização" do conhecimento (aprendizagem).

Fonte: o autor, com base em Cooren; Taylor; Van Every (2006); McPhee; Zaug (2001); Ruão e Kunsch (2014); Schoeneborn *et al*. (2014); Putnam; Nicotera (2009).

Resultados e Discussões

Nos dizeres de Ruão e Kunsch (2014, p. 8), "(...) A CCO tem vindo a afirmar-se, assim, como o paradigma teórico de referência para o campo, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações." Nesse contexto, evidencia-se a abordagem CCO como estratégia de Gestão do Conhecimento, na medida em que permite identificar, aprimorar e avaliar o conhecimento da

organização a partir de princípios comunicacionais. A CCO possibilita, então, gerenciar o conhecimento organizacional no tensionamento dialético entre "conversa" e "texto" (Cooren; Taylor; Van Every, 2006), isto é, conhecimento tácito *versus* conhecimento explícito (Nonaka; Takeuchi, 2008), demarcando a natureza constitutiva da comunicação no âmbito dos processos SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização).

Referências

BRAGA, José Luiz. Comunicação como trabalho da diversidade (perspectiva e metodologia). **MATRIZes**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 103-120, set./dez. 2022. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/200818. Acesso em: 2 jan. 2026.

COOREN, François; TAYLOR, James R.; VAN EVERY, Elizabeth J. (eds.). **Communication as Organization**: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

LUHMANN, Niklas. **Social Systems**. Stanford, CA: Stanford University Press, 1995.

MCPHEE, Robert D.; ZAUG, Pamela. Organizational theory, organizational communication, organizational knowledge, and problematic integration. **Journal of Communication**, [s. l.], v. 51, n. 3, p. 574–591, set. 2001. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2001.tb02897.x. Acesso em: 2 jan. 2026.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Porto Alegre: Bookman, 2008.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne Maydan. **Building Theories of Organization**: the constitutive role of communication. New York: Routledge, 2009.

RUÃO, Teresa; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A Comunicação Organizacional e Estratégica: nota introdutória. **Comunicação e Sociedade**, [s. l.], v. 26, p. 7-13, 2014.

SCHOENEBORN, Dennis *et al*. The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Expanded Bureaucracy. **Management Communication Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 2, p. 285-316, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1177/0893318914527000.

SIGNATES, Luiz. **Metateoria das tensões comunicacionais**. Goiânia: Cegraf-UFG, 2025.

WEICK, Karl E. **The Social Psychology of Organizing**. 2. ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979..