

A contribuição da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) para a compreensão da comunicação estratégica¹

Kevin Holz OSWALDT²

Victor Márcio Laus Reis GOMES³

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

O paradigma da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) tem conquistado relevância em estudos internacionais e a sua utilização em pesquisas desenvolvidas no Brasil está em crescimento. Neste contexto, o presente ensaio teórico se propõe a aproximar a CCO com os estudos de Comunicação Estratégica. São abordadas as contribuições significativas da CCO para a compreensão da Comunicação Estratégica, auxiliando no rompimento de uma visão instrumental, ao entendê-la como um processo constitutivo, no qual os discursos e as interações legitimam as práticas e as políticas de uma organização.

Palavras-chave: comunicação estratégica; constituição comunicativa das organizações; comunicação organizacional.

Considerações iniciais

Os estudos sobre a Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) ainda são considerados incipientes no Brasil, mas o potencial do paradigma tem conquistado maturidade em pesquisas internacionais. Pesquisadores da área consideram a CCO uma alternativa relevante para o estudo da comunicação e das organizações, admitindo a sua contribuição inovadora (Putnam, 2022). A CCO entende que as organizações não existem antes da comunicação, mas são constituídas, criadas e mantidas por meio dos processos comunicativos.

Essa perspectiva desafia o entendimento tradicional da comunicação apenas como ferramenta de transmissão de informações, auxiliando na compreensão da estratégia como uma

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Gestão de comunicação e estratégias comunicacionais, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Estudante de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, e-mail: kevin.oswaldt@edu.pucrs.br.

³ Professor e pesquisador no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, e-mail: victor.gomes@pucrs.br.

prática social (Whittington, 2006; Jarzabkowski, 2008), indo além da dimensão instrumental e constituindo a comunicação como um espaço de construção de sentido e mediação simbólica entre organização e sociedade. Neste contexto, a comunicação estratégica passa a ser compreendida como um processo interativo, contextual e relacional (Massoni, 2013).

O presente ensaio teórico propõe uma reflexão sobre a interface entre a comunicação estratégica e a Constituição Comunicativa das Organizações, com o objetivo de explorar o potencial dessa aproximação para o campo da comunicação organizacional. Essa articulação teórica permite compreender a comunicação estratégica como um fenômeno constitutivo da própria realidade organizacional.

Os estudos de Comunicação Estratégica

A comunicação estratégica é um termo que se tornou bastante popular no ensino de ciências da comunicação na segunda década do século XXI, especialmente a partir da sua primeira definição, realizada na edição inaugural do *International Journal of Strategic Communication* pelos autores Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic e Sriramesh. Na publicação, Hallahan et al. (2007) definiram comunicação estratégica em uma frase que costuma ser traduzida como “uso intencional da comunicação por uma organização para cumprir sua missão” (Hallahan et al., 2007, p. 4).

No primeiro capítulo da obra “*The Routledge Handbook of Strategic Communication*”, Holtzhausen e Zerfass (2015) salientam que o termo foi sendo mais bem esclarecido ao longo dos anos seguintes, definindo melhor o impacto da comunicação estratégica na esfera pública, bem como os pontos em comum entre as diferentes áreas da prática da comunicação estratégica. Para os autores, comunicação estratégica é um fenômeno complexo e emergente que requer teorias e estudos apropriados. Ansgar Zerfass voltou a atualizar seu conceito de comunicação estratégica em outra obra colaborativa, publicada no *International Journal of Strategic Communication*:

Argumentamos que a comunicação estratégica abrange toda a comunicação que é importante para a sobrevivência e sucesso sustentado de uma entidade. Especificamente, a comunicação estratégica é o uso intencional da comunicação por uma entidade para

envolver-se em conversas de importância estratégica para seus objetivos. (Zerfass et al., 2018, p.487, tradução própria⁴)

A introdução do termo “conversas de importância estratégica” inaugura uma dimensão dialógica da comunicação estratégica. Neste contexto, Massoni (2013) compreende a comunicação estratégica como um processo interativo, contextual e relacional. Para a autora, a comunicação estratégica não pode ser uma mera difusão de mensagens, mas a construção de sentidos em um ecossistema interativo. “Definimos comunicação estratégica como um espaço de encontro, que implica necessariamente ações e sentidos compartilhados” (Massoni, 2013).

Para Kunsch (2018), uma comunicação organizacional mais proativa e estratégica é exigida pelas demandas de um novo ambiente socioeconômico e político, marcado por responsabilidade social pública, preservação do planeta por meio de um desenvolvimento sustentável, respeito à diversidade, transparência, ética e valores intangíveis “A comunicação clássica, instrumental, exclusivamente técnica e operacional não atende mais às demandas das organizações no novo ambiente socioeconômico e político” (Kunsch, 2018, p. 16).

O paradigma da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

A partir deste movimento teórico que desloca a comunicação de uma função instrumental para um papel constitutivo, podemos compreendê-la como elemento fundante das organizações. Surge, desse entendimento, a corrente teórica denominada Constituição Comunicativa da Organização, que reconhece que a organização está na comunicação, assim como a comunicação está na organização. Os estudos no âmbito da CCO examinam o papel performativo da comunicação na constituição dos processos e resultados organizacionais, recusando a noção de que as organizações são entidades dadas ou pré-existentes.

A ótica da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) reforça a ideia de que a comunicação estratégica não é um instrumento voltado apenas à eficácia, mas deve ser compreendida como processo constitutivo da própria organização e de sua estratégia. Nessa direção, entendemos ser possível compreender a comunicação estratégica, para além de sua intencionalidade e de sua dimensão dialógica, como um processo em que interações e discursos

⁴ Versão original: Strategic communication encompasses all communication that is substantial for the survival and sustained success of an entity. Specifically, strategic communication is the purposeful use of communication by an organization or other entity to engage in conversations of strategic significance to its goals.

(des)estabilizam os objetivos, as fronteiras, a identidade e a estratégia organizacional. Assim, podemos afirmar que o papel da comunicação estratégica não é divulgar a estratégia, mas a criar discursivamente. De Melo (2024) enfatiza a importância do discurso nesta perspectiva:

A CCO, com seu enfoque constitutivo, levanta reflexões sobre as fronteiras do discurso como elemento formador da organização e considera a comunicação organizacional permeada por forças contextuais – sejam elas sociopolíticas, econômicas ou culturais – que configuram as instituições. (De Melo, 2024, p. 11)

Com a evolução do paradigma, em 2022 foi desenvolvido o “The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization”. No prefácio da obra, Putnam (2022) destaca como a maturidade das bases conceituais da CCO, que se tornou um paradigma alternativo para o estudo da comunicação e da organização: “O paradigma do CCO tornou-se uma das estruturas mais inovadoras e generativas na área. Ele continuará sendo, por décadas, um terreno fértil para a reformulação de conceitos organizacionais tradicionais”. (Putnam, 2022, p. 40, tradução própria⁵).

Conclusão

Tradicionalmente, a comunicação é vista como um instrumento a serviço das organizações, um meio de transmitir informações. A perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) rompe com essa visão ao propor que a comunicação não apenas expressa, mas cria e mantém a organização. Nessa concepção, a comunicação não é apenas um canal de transmissão de informações, mas o próprio processo pelo qual as realidades organizacionais ganham forma, sentido e materialidade.

Essa perspectiva oferece contribuições significativas para a compreensão da comunicação estratégica. Em vez de concebê-la como numa ótica instrumental, um conjunto de ações de divulgação ou gestão da imagem institucional, a comunicação estratégica pode ser entendida como um processo constitutivo, no qual os discursos e as interações legitimam as práticas e as políticas de uma organização. Ao situar a comunicação como fundamento da própria existência

⁵ Versão original: The CCO paradigm has become one of the most refreshing and generative frameworks in the field. It will continue for decades to be fertile ground for reframing traditional organizational concepts, for bridging the micro-macro divide, and for generating provocative insights as to what an organization is and how communication constitutes it.

organizacional, a CCO permite analisar como as práticas discursivas configuram identidades, legitimidades e formas de governança.

A partir da perspectiva da CCO e da estratégia como prática, a estratégia organizacional pode ser entendida como um fenômeno discursivo. Desta forma, o escopo da comunicação estratégica é ampliado ao entender que o “estratégico” não está apenas nas decisões formais da alta gestão, mas também nas práticas comunicacionais que performam a organização no dia a dia. A estratégia é, portanto, um processo comunicacional de coautoria (Putnam, 2022), no qual múltiplos atores participam da construção da realidade organizacional, contribuindo para a constituição da própria organização. O discurso estratégico não apenas reflete a organização, mas a constitui simbolicamente.

Referências

DE MELO, José Florentino Vieira. Entre fluxos comunicativos e sistemas discursivos: Reflexões sobre a composição das organizações. *Revista Alcance* (online), 31(3), 1-16, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3\(set/dez\).1-16](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n3(set/dez).1-16). Acesso em 15. out. 2025.

HOLTZHAUSEN, Derina. ZERFASS, Ansgar. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. 1st Edition. Routledge: 2015.

JARZABKOWSKI, Paula. Shaping strategy as a structuration process. *Academy of Management Journal*, 51, 621-650, 2008. Disponível em: 10.5465/AMR.2008.33664922. Acesso em: 15. out. 2025.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo*, v. no 2018, n. 33, p. 13-24, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1. Acesso em: 20 out. 2025.

MASSONI, Sandra. *Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva en comunicación*. Alaic: 2013;

MASSONI, Sandra. *Metodologías de la Comunicación Estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural*. 1ª ed. Rosário: Homo Sapiens Ediciones, Facultad de Ciencia Política - UNR, Argentina e Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México, 2013.

PUTNAM, Linda. The Emerging Paradigm of Communication Constitutes Organization (CCO). In: BASQUE, J.; BENCHERKI, N.; KUHN, T.; *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization*. New York, NY: Routledge, 2022.

WHITTINGTON, Richard. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.

ZERFASS, Ansgar; VERCIC, Dejan; NOTHHAFT, Howard; WERDER, Karl. Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice. *International Journal of Strategic Communication*, v. 12, n. 4, 2018.