

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Bárbara Elizabeth Pereira Sotomonte

**Comunicação em projetos por meio da
perspectiva teórica ‘*Communicative as
Constitution of Organization (CCO)*’**

Itajubá, novembro de 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Bárbara Elizabeth Pereira Sotomonte

**Comunicação em projetos por meio da
perspectiva teórica ‘*Communicative as
Constitution of Organization (CCO)*’**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para obtenção do título de **Doutora em Ciências em Engenharia de Produção**.

Área de Concentração: Qualidade e Produtos
Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva

Itajubá, novembro de 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Bárbara Elizabeth Pereira Sotomonte

**Comunicação em projetos por meio da
perspectiva da teoria ‘*Communicative as
Constitution of Organization (CCO)*’**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como parte dos requisitos para obtenção do título de **Doutora em Ciências em Engenharia de Produção**.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches da Silva (Orientador)

Prof. Dra. Giuliana Capistrano Cunha Mendes de Andrade (LNA)

Prof. Dr. Guilherme Augusto Barucke Marcondes (INATEL)

Prof. Dr. Adler Diniz de Souza (UNIFEI)

Prof. Dr. Carlos Henrique Pereira Mello (UNIFEI)

Itajubá, novembro de 2017

DEDICATÓRIA

Ao meu esposo César e à minha família pelo apoio.

AGRADECIMENTOS

Ao meu Orientador Carlos Eduardo Sanches da Silva pelo apoio durante o desenvolvimento desta tese.

Aos amigos do Gepe Qualidade pelo companheirismo e em especial às amigas Gabriela da Fonseca de Amorim e Juliana Helena Daroz Gaudencio por fazer a jornada mais leve e pela amizade contruída ao longo dos anos.

Ao Instituto de Engenharia de Produção e Gestão da UNIFEI, representado pelos seus Professores e Funcionários, pela oportunidade que me concedeu na realização deste trabalho, e aos colegas desse Instituto, pelo convívio profissional.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CNPQ) pelo apoio financeiro, por meio do Programa de bolsas no país e por meio do Programa Ciência Sem Fronteiras. Muito obrigada.

Aos amigos da Universidade de Manchester pela calorosa recepção, representada pelo Professor Paul Chan. Obrigada pelas reuniões, amizade e por me proporcionar fazer parte das pesquisas.

Muito obrigada!

RESUMO

Muitas pesquisas assumem que o papel da comunicação é importante nos projetos e os trabalhos que envolvem os aspectos humanos no gerenciamento começam a ganhar espaço atualmente. No entanto, grande parte das pesquisas focam a comunicação como um instrumento do projeto e não na forma como ela é utilizada para conduzi-los. Dessa maneira, é comum trabalhos que discutem a comunicação por meio de um viés estatístico, de modelagem ou a tratam como informação. Durante os estudos da literatura é evidente que há características similares dentro da comunicação e gerenciamento de projetos onde muitas delas respaldam-se no desempenho traçado ou instituições de ensino como o *Project Management Institute*. Sendo assim, este trabalho visa analisar a comunicação e integrá-la como forma de constituição dos projetos por meio das percepções de seus funcionários. Diante desta proposta a teoria escolhida como forma de análise denomina-se *Communication as Constitutive of Organization* – CCO e embora tenha sido amplamente desenvolvida e aplicada em organizações, todavia não foi replicada aos projetos. Como parte da coleta dos dados, ferramentas como *QSR International's NVivo 11 Software* foram utilizadas para manipulação dos dados de um projeto de eficiência energética em Unidades flutuantes de produção, processamento e armazenamento de petróleo. Foram coletados 62 documentos disponíveis para análise, 3.516 e-mails e 6.095 conexões em redes sociais. A metodologia utilizada neste trabalho foi desenvolvida a partir de outros roteiros de estudos do CCO encontrados na literatura, porém aplicados em organizações. Já o método de pesquisa usado na condução deste trabalho foi o estudo de caso, principalmente pela contribuição desta pesquisa ter foco no desenvolvimento de uma estrutura teórica e novas percepções sobre como a comunicação pode ajudar na constituição dos projetos. Os resultados sugerem que uma comunicação aberta e interação constante para articular as experiências criam um processo de trabalho e coordenam o comportamento dos envolvidos, embora suas percepções sobre determinados fatores sejam diferentes uns dos outros. Na busca por teorias que tratassem os aspectos práticos da comunicação, o uso da teoria CCO foi sugerido nesta pesquisa. Embora esta teoria seja muito explorada no âmbito das organizações, sua reprodução não aconteceu no campo dos projetos, sendo assim a principal contribuição acadêmica desta pesquisa de doutorado.

Palavras-Chave: *Communication as Constitutive of Organization*, gerenciamento de projetos, comunicação, percepção, análise de redes sociais.

ABSTRACT

Many researches assume that the role of communication is important to deal with projects, studies involving human aspects of management is increasing nowadays. However, most researches focus on communication as a tool instead of how it is used to conduct them. In this way, it is common to find works that discuss communication through statistical bias, modelling or treating it as information. For this work, a detailed literature review was carried out in which some similar characteristics between communication and project management were evidenced, and many of them were supported by the performance traced by institutions like the Project Management Institute. Thus, this work aims to integrate and analyse communication as a way of constitution of projects through the perceptions of employees. Given this proposal, the theory chosen as a form of analysis is named 'Communication as Constitutive of Organization' (CCO) and although it has been widely developed and applied in organizations, it has not been replicated to projects. As part of data collection tools such as QSR International's NVivo 11 Software were used to manipulate the data of an energy efficiency project in Floating Production Storage and Offloading (FPSO). It should be noted that 62 documents were collected for analysis, 3,516 e-mails and 6,095 connections in social media.

The approach used in this work was developed based on CCO studies scripts found on the literature applied in organizations. The research method that guided the conduction of this work was the case study, mainly for the contribution of this research focus on the development of a theoretical structure and new perceptions about how communication constitute projects. The results suggest that an open communication and constant interaction to articulate the experiences create a working process and coordinate the behaviour of those involved, though their perceptions about some factors are different from each other. During the search for theories that deal with practical aspects of communication, the use of the CCO theory was suggested in this research. Although this theory is explored in organizations, it was not reproduce in the field of the projects, being thus the main academic contribution of this research.

Keywords: Communication as Constitutive of Organization, project management, communication, perception, Social Network Analyse.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 - Panorama da pesquisa.....	17
Figura 2.1 – Processo de comunicação baseado no Modelo Matemático de Shannon e Weaver	23
Figura 2.2 – Estágios da revisão da literatura.....	25
Figura 2.3 - Processo utilizado na pesquisa.....	27
Figura 3.1 - Processo do estudo de caso utilizado na pesquisa	49
Figura 4.1 – Percepção da comunicação e suas consequências no projeto	53
Figura 4.2 – Processo de comunicação com base na teoria CCO.....	59
Figura 4.3 – Redes para informar os erros ocorridos no projeto	62
Figura 4.4 – Forma como os participantes reportam os erros	64
Figura 4.5 - Início das discussões sobre comunicação no projeto.....	65
Figura 4.6 – Representação das citações dos participante.....	65
Figura 4.7 – Representação dos membros que se apoiam durante um problema.....	67
Figura 4.8 - Reciprocidade entre os envolvidos no projeto.....	68
Figura 4.9 – Indicação dos participantes do projeto quanto aos problemas	69
Figura 4.10 – Socialização fora do trabalho entre os participantes	70
Figura 4.11 – Influência das relações sociais e erros no projeto	71
Figura 4.12 - Mapa das principais conexões da Organização I.....	74
Figura 4.13 – Mapas das principais conexões da Organização III	75
Figura 4.14 - Mapas das principais conexões da Organização IV.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Artigos com ênfase na transferência de informação.....	24
Quadro 2.2 - Principais aspectos sobre CCO	33
Quadro 2.3 – Fatores contextuais encontrados na literatura.....	41
Quadro 3.1 - Questionário para análise das redes	46
Quadro 4.1 – Fatores contextuais encontrados nas entrevistas	51
Quadro 4.2 - Principais envolvidos no gerenciamento do projeto	72
Quadro 4.3 - Principais colaboradores da Organização III	75
Quadro 4.4 - Principais colaboradores da Organização IV	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Revistas com maior número de publicações sobre CCO	30
Tabela 2.2 – Distribuição dos métodos de pesquisa.....	31
Tabela 2.3 –Artigos com maior número de citação sobre CCO.....	31
Tabela 2.4 - Setores mais pesquisados	31
Tabela 3.1 - Características da amostra	48
Tabela 4.1 – Perfil dos entrevistados.....	51

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOKs	<i>Bodies of Knowledge</i>
CARB	<i>California Air Resources Board</i>
CCO	<i>Communicative as Constitution of Organization</i>
EPA	<i>Environmental Protection Agency</i>
FPSO	Unidades flutuantes de produção, processamento e armazenamento de petróleo (do inglês, <i>Floating Production Storage and Offloading</i>)
GP	Gerenciamento de projetos
ICCT	<i>International Council on Clean Transportation</i>
IJPM	<i>International Journal of Project Management</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PMBOK	Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (do inglês, <i>Project Management Body of Knowledge</i>)
PMI	<i>Project Management Institute</i>
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SNA	<i>Social network analysis</i>
TSS	Teoria dos Sistemas Sociais (do inglês, <i>Theory of Social Systems</i>)
WOS	<i>ISI Web of Science</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 Contexto e Relevância da Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral	17
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 Definição e conceitos chave	18
1.4 Estrutura do trabalho.....	20
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	21
2.1 A comunicação nas abordagens do gerenciamento de projetos.....	21
2.1.1 Os problemas com a comunicação nos projetos	22
2.2 Communicative as Constitution of Organization.....	25
2.2.1 Comunicação, fatores e linguagem.....	39
3. DEFINIÇÃO DA PESQUISA E MÉTODO.....	43
3.1 A análise das redes e métodos	43
3.2 O cenário do estudo	43
3.2.1 O estudo do caso e abordagem qualitativa	44
3.2.2 Coleta de dados e Ferramentas	45
3.2.3 Pré-teste e escopo	46
3.2.4 Amostra	47
3.2.5 Análise e interpretação dos dados	47
4. ANÁLISE DOS DADOS	50
4.1 Identificação de construtos e percepção	50
4.1.1 Procedimentos e diretrizes.....	54
4.1.2 Treinamentos	55
4.1.3 Linguagem comum.....	56
4.1.4 Conversas coletivas	56
4.1.5 Mentalidade comum entre os envolvidos	57
4.1.6 Corrigindo uns aos outros.....	57
4.1.7 Registro.....	58
4.1.8 Contribuição da teoria CCO	58
4.2 Análise das redes (<i>Social network analysis</i>).....	59

4.2.1	Antecipação dos problemas	61
4.2.2	Hierarquia e procedimentos	62
4.2.3	Conversas coletivas	64
4.2.4	Papel da equipe de gerenciamento	65
4.2.5	Apoio no projeto	66
4.2.6	Relações sociais	68
4.3	Elementos subvalorizados ou desconhecidos na comunicação	71
5.	RESULTADOS E CONCLUSÕES.....	78
5.1	Discussão	78
5.2	Recomendações para trabalhos futuros.....	79
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
	APÊNDICE A – Resultados da busca nas bases de dados – CCO.....	91
	APÊNDICE B – Principais colaboradores da Organização I.....	98

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contexto e Relevância da Pesquisa

As atividades rotuladas como projetos são comuns em muitos ambientes e sua gestão procura atingir os objetivos através do progresso feito pela comunidade de gerenciamento de projetos (GP).

De acordo com Morris (2013) a institucionalização do GP e de seus instrumentos se desenvolveu enormemente nas últimas décadas como disciplina associada a um corpo de conhecimento bem estabelecido, o *Project Management Institute* – PMI e seu Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (do inglês *Project Management Body of knowledge* – PMBOK®).

Como em outras profissões, o GP baseia-se em regras de desempenho com interesse em variados campos do conhecimento e com debates sobre *stakeholders*, equipes virtuais, riscos, entre outras áreas. Como pode ser observado nos trabalhos de Butt *et al.* (2016), Hans (2013), Mesa *et al.* (2016) e Pauli *et al.* (2013) há um consenso emergente, tanto na pesquisa quanto na indústria, de que a comunicação desempenha um papel importante no desenvolvimento dos projetos. Essa afirmação torna-se cada vez mais abrangente já que se enfatiza, muitas vezes, que a comunicação é vista como um instrumento segundo Bond-Barnard *et al.* (2013) e Van Der Hoorn (2016), enquanto em outras ela constitui mudanças em seu entorno de acordo com Lehmann (2010) e Ziek e Anderson (2015).

Diante das exigências deste contexto surgem na literatura os denominados *soft projects* que se ocupam, na maioria das vezes, com os aspectos humanos do GP, incluindo como parte importante deste processo a comunicação (GUSTAVSSON e HALLIN, 2014). Há na literatura uma grande quantidade de trabalhos discutindo o papel da comunicação nos projetos, sua função dentro das equipes e relação com os gerentes e desenvolvimento de novos modelos (ARANDA-MENA *et al.*, 2009; BACKLUND *et al.* 2015; LEHMANN, 2010 e REED e KNIGHT, 2010). Para Crawford e Pollack (2004) essas questões têm sido identificadas como os principais fatores de sucesso do projeto e possuem alto impacto no desempenho deste.

Contudo, grande parte das pesquisas focam a comunicação como instrumento do projeto e não na maneira como ela é utilizada para conduzi-los. De acordo com Morris (2016), as pesquisas discutem proposições que não parecem muito relacionadas com a prática dos projetos e não ajudam os gerentes a alcançar um melhor desempenho.

Para Morris (2016) e Morris *et al.* (2006), as associações e corpos do conhecimento do GP

começaram a se formar na década de 1960, com a função de troca de informações. Em meados de 1970 o PMI iniciou seu programa de certificação e padronização que, para Morris *et al.* (2006), promovem um modelo mais mecanicista enfatizando a fragmentação do trabalho e controle burocrático.

A institucionalização dessas regras decorre da grande quantidade de literatura popular e acadêmica específica da prática, associações profissionais e instituições educacionais que se concentram no gerenciamento de projetos. Porém, há uma abundante pesquisa e discussão sobre o papel da comunicação em relação às equipes de projetos, aos gerentes e grande parte destas pesquisas focam os aspectos instrumentais da comunicação e não a forma como ela é usada para desenvolver e finalizar projetos.

De acordo com Ziek e Anderson (2015), duas dimensões emergem da literatura. Na primeira delas a comunicação é vista como uma habilidade a ser desenvolvida pelos gerentes. Nessa dimensão a comunicação é apresentada como uma competência que os gerentes de projeto podem desenvolver para obter sucesso e quanto maior o nível de formação, maior a capacidade de implementação, gerenciamento e sucesso do projeto.

Já a segunda dimensão foca na relação entre comunicação e seus fatores de sucesso, na qual é vista como um fator relacionado ao sucesso ou falha dos projetos e do GP (SÖDERLUND, 2011). Grande parte desse tipo de estudo aborda como os fatores impactam positiva ou negativamente os projetos e as equipes.

Ambos os sentidos pressupõem que a comunicação não se refere apenas ao intercâmbio de informações, mas é parte da direção e do resultado dos projetos. Em outras palavras, o que falta é um foco mais profundo em como a comunicação é usada para criar, recriar e mudar os projetos.

A comunicação, na maioria das vezes, é transmitida de acordo com os padrões estabelecidos pelo PMBOK®, através de seus procedimentos e diretrizes. Assim, as técnicas e ferramentas relacionadas à comunicação são implementadas de acordo com essas diretrizes e participantes recebem as orientações e conhecimento necessários. Porém, essa abordagem informacional da comunicação não ajuda o comportamento dos participantes e nem mantém os projetos livres deste problema, já que o estudo de *Benchmarking* em gerenciamento de projetos, realizado pelo *Project Management Institute* (PMI) apresenta em seus relatórios as dificuldades mais frequentes nas organizações. A comunicação é citada como uma das habilidades deficientes nos gerentes de projetos, um fator gerador de problemas, além de ser uma das capacidades mais valorizadas pelas organizações no âmbito do gerenciamento.

Na tentativa de avaliar o impacto da comunicação nos projetos através da percepção dos

participantes, esta pesquisa apresenta no presente trabalho três perguntas chave: (1) Qual a preocupação da literatura acerca da comunicação em gerenciamento de projetos?; (2) Como as pessoas lidam com a comunicação no gerenciamento de projetos complexos? e (3) Como as pessoas gerenciam a comunicação para manter o sucesso dos projetos?

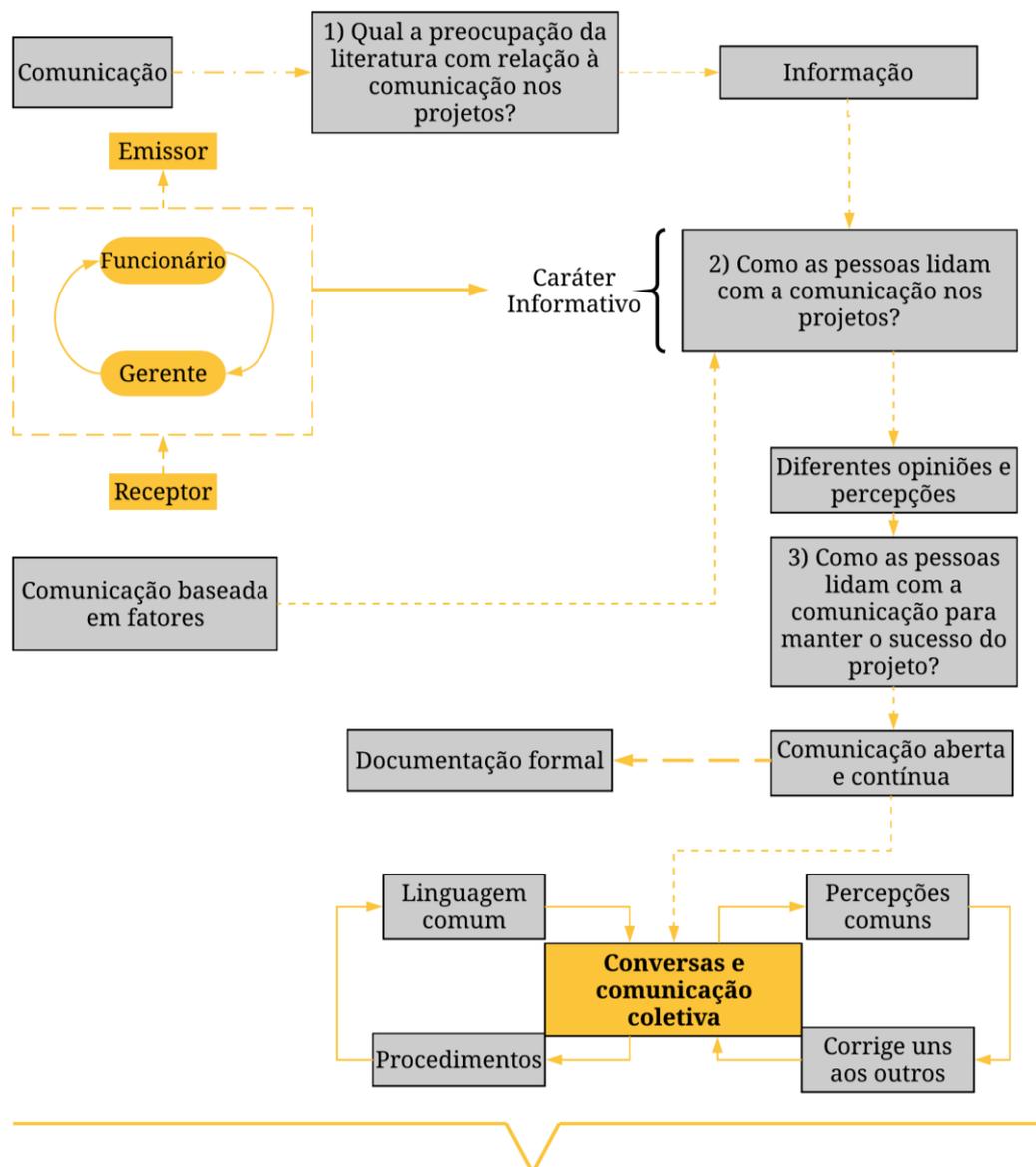
Estas perguntas fizeram com que a pesquisa se concentrasse em como os participantes de um projeto de alto risco e complexidade percebem a comunicação utilizada. Sendo assim, descobriu-se que os participantes vinculados ao projeto estudado têm diferentes interpretações e percepções sobre alguns fatores da comunicação. A pesquisa indicou que a divulgação de procedimentos e informação sobre a comunicação no projeto não leva a uma visão uniforme entre seus participantes.

Posteriormente foi analisado como as organizações mantêm o sucesso de seus projetos apesar das diferentes percepções dos participantes. Os resultados apresentam que todos estão envolvidos em um diálogo aberto e contínuo.

Sendo assim, motivada pela forma em que a comunicação pode conduzir e ajudar a organizar os projetos, esta pesquisa de doutorado explora a comunicação como forma de constituição destes, utilizando como base teórica a ‘Comunicação como Constituinte das Organizações’ (do inglês, *Communicative as Constitution of Organization – CCO*). De acordo com Ochieng e Price (2010) e Ziek e Anderson (2015) há uma crescente literatura que reconhece a importância da comunicação em GP, porém não se observou trabalhos que tratem a comunicação como forma de constituição dos projetos. Corroborando essa afirmação, Gustavsson e Gohary (2012) e Ziek e Anderson (2015) afirmam que ainda existe uma lacuna na forma como a comunicação é criada e ao mesmo tempo modifica os projetos.

Sendo assim, essa pesquisa busca preencher as lacunas referentes à análise do GP por meio de uma estrutura de comunicação constitutiva (CCO) – um conceito que emerge da literatura das organizações e investiga como essas práticas podem contribuir para que as equipes se

organizem.



Baseado: Revisão da literatura, projeto estudado, estrutura e teoria CCO

Figura 1.1 - Panorama da pesquisa

A Figura 1.1 apresenta o panorama e as questões desta pesquisa. Com base no panorama da pesquisa a seção 1.2 aborda os objetivos deste trabalho.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho de tese foi analisar como a teoria CCO permite entender e estruturar a comunicação dentro dos projetos. Assim, um estudo de caso foi desenvolvido

visando apresentar a preocupação da literatura acerca da comunicação no gerenciamento de projetos, em como os participantes lidam com a comunicação e como esta é gerenciada para manter o sucesso dos projetos.

1.2.2 Objetivos específicos

O objetivo geral da tese de doutorado foi dividido em alguns objetivos específicos, a fim de estruturar o desenvolvimento do trabalho. Dentre eles estão:

- Identificar os principais envolvidos no gerenciamento do projeto;
- Identificar e analisar os fatores que podem afetar o engajamento dos envolvidos no GP;
- Analisar as atitudes e percepções dos envolvidos no projeto;
- Analisar as redes de relacionamento que colaboram no GP.

1.3 Definição e conceitos chave

Neste trabalho alguns conceitos foram definidos. Os termos ‘gerenciamento de projetos’, ‘comunicação’, ‘práticas’ e ‘*Communicative as Constitution of Organization*’ são usados de forma particular e podem exigir esclarecimentos para compreensão do conteúdo.

- Gerenciamento de projetos é visto de uma forma pluralista. A integração do gerenciamento é feita através do contexto multidisciplinar, focado na estratégia, na tecnologia, nas questões comerciais, na organização e nas pessoas. Essa visão não é uma maneira de desestabilizar a teoria construída até então, mas sim uma forma que leva ao melhor entendimento do contexto dos projetos (MORRIS, 2016).
- Comunicação se refere a todas as atividades que acontecem dentro dos projetos. Uma distinção é feita entre fluxo de informação de uma pessoa para outra e o processo interativo entre duas ou mais pessoas que criam, mantêm ou gerem significado sobre algo (CONRAD e POOLE, 1998; KOSCHMANN, 2010). Em outras palavras, a comunicação pode ser usada para indicar a transferência de informação, bem como um processo interativo entre duas ou mais pessoas. Quando vista como um processo interativo é incorporada à forma como os projetos são formados, implementados e modificados. Os eventos, ações, situações, sistemas e tecnologias são vistos como práticas e construídos pelos envolvidos no projeto (KUHN, 2008).
- Práticas são as ações do dia-a-dia à medida que os profissionais atuam, ou seja, significa desenvolver a compreensão do que é feito nos projetos à medida que eles ocorrem (GUSTAVSSON e GOHARY, 2012).
- *Communicative as Constitution of Organization* é uma perspectiva teórica unificada

pela ideia de que as organizações são mantidas por meio das práticas da comunicação, entendidas, primeiramente e principalmente como um fenômeno comunicativo e nesse sentido essa perspectiva abre caminhos para incorporar estudos da comunicação aos estudos organizacionais (KUHN e SCHOENEBOERN, 2015; SCHOENEBOERN, 2011; SCHOENEBOERN *et al.*, 2014)

O escopo do estudo permite obter uma visão multidisciplinar da literatura nos domínios da comunicação e projetos. Porém, a motivação do estudo não foi buscar respostas finais para a questão da comunicação nos projetos, mas sim uma tentativa de entender as percepções sobre como a comunicação pode influenciar os membros e, conseqüentemente, um projeto.

O resultado da revisão da literatura mostrou que o gerenciamento de projetos se concentra na maioria das vezes em um processo mecânico da comunicação, ou seja, estudos como os de Hornik *et al.* (2003); Jansen (2016); Ochieng e Price (2010); Sosa *et al.* (2002) e Zaidman (2008) apresentam a comunicação como uma ferramenta para melhoria dos procedimentos, porém não é revelado como é feita a estruturação dessa comunicação. Assim, a motivação principal é explorar as práticas comunicativas das equipes e como estas ajudam a organizar o projeto.

O estudo aponta como as pessoas geralmente percebem a comunicação e processos, o que indica uma divisão entre conhecer os problemas e fatores que influenciam a comunicação e a interpretação destes. Para certas situações, uma abordagem diferenciada pode ser sugerida, pois de acordo com Gustavsson e Hallin (2014) há etapas que necessitam de uma visão holística, que dificilmente podem ser divididas e normalmente se relacionam com os aspectos humanos do projeto.

Assim, o papel da comunicação como forma de constituição do projeto é o tema principal da literatura desta pesquisa de doutorado. Essa linha de pensamento emana da noção de que os projetos são um fenômeno discursivo, construído e expressado pela comunicação (ZIEK e ANDERSON, 2015). Para explorar o papel da comunicação como constitutiva dos projetos é necessário investigar as percepções teóricas do discurso.

Com base na revisão inicial da literatura, pretende-se analisar o projeto desde o ponto de vista da comunicação através da abordagem CCO, de forma que este possa ser aplicado em exemplos reais.

Sabe-se que há um desafio ao examinar os fundamentos do GP, já que muitos avanços nas pesquisas ainda não foram suficientemente considerados na atualização dos guias do conhecimento (BOKs, do inglês *Body of Knowledge*).

Dessa forma, melhorar a condução dos projetos continua sendo um foco importante na

pesquisa e prática.

1.4 Estrutura do trabalho

Com o objetivo de cumprir os objetivos propostos, este trabalho foi dividido em cinco capítulos. O Capítulo 1 apresenta uma introdução fornecendo o panorama da pesquisa, os objetivos gerais e específicos a serem alcançados bem como da explicação da estrutura do trabalho para proporcionar uma visão geral do que foi realizado ao longo da pesquisa.

A fundamentação teórica foi abordada no Capítulo 2, tratando as abordagens usadas no gerenciamento de projetos e os problemas de comunicação enfrentados neste campo. Posteriormente, foi mostrada a busca pelo tema *Communicative as Constitution of Organization* por meio das bases de dados *ISI Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *EBSCOhost* permitindo um detalhamento sobre essa teoria.

No Capítulo 3 foi apresentada a definição da pesquisa e metodologia utilizada: o estudo de caso. São também apresentados como foi realizada a coleta de dados, descrição da amostra e interpretação dos dados.

O Capítulo 4 apresenta as aplicações reais da teoria CCO em um projeto de eficiência energética em Unidades flutuantes de produção, processamento e armazenamento de petróleo. Também são descritos os construtos relacionados à comunicação e essa pode ser analisada por meio da teoria, incluindo: procedimentos do projeto, treinamento, registros, entre outros.

No Capítulo 5, os resultados e conclusões são discutidos. Em seguida são apresentadas as recomendações para trabalhos futuros dentro deste mesmo tema.

Por último, é possível encontrar no Apêndice A uma lista com 77 artigos resultantes da busca pelos termos *communicative as constitution of organization* e por fim, o Apêndice B com os trabalhos desenvolvidos ao longo do período de doutoramento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A comunicação nas abordagens do gerenciamento de projetos

As pesquisas sobre comunicação em projetos concentram-se predominantemente nas dimensões tratadas pelos guias do conhecimento. Vale a pena analisar como a literatura explora essa preocupação dentro dos projetos, focando a percepção dos envolvidos acerca da comunicação.

De um total de 13.548 artigos revisados nas bases WOS, *Scopus*, *Science Direct* e EBSCOhost, 142 foram selecionados para a revisão de acordo com os passos propostos por TRANFIELD *et al.*, 2003. A seleção foi realizada com base em critérios como revisão por pares e periódicos vinculados ao ABS *Ranking*.

Os resultados da revisão são fragmentados, pois uma comunicação compreensível e de sucesso indicada por Christenson e Walker (2008) não fornece uma descrição precisa da forma ou do conteúdo desta comunicação. Em outras palavras, a questão-chave para a revisão da literatura foi a forma como os participantes se comunicam e percebem a comunicação com os demais envolvidos no projeto. Esses mecanismos de comunicação conforme revelados pela revisão da literatura de projetos, incluem:

Comunicação como uma habilidade: a comunicação vista como uma habilidade a ser desenvolvida pelos gerentes, já que em um dos primeiros estudos, Thamhain e Gemmill (1974) afirmaram que uma das habilidades mais importantes para um gerente era a capacidade de se comunicar de maneira eficiente. A partir deste momento, uma grande quantidade de pesquisas sobre as habilidades de comunicação começou a ser apresentada. No entanto, a maioria desses estudos de GP ensina essas habilidades separadamente das partes relevantes dos projetos como: definição de escopo, divisão de trabalho, orçamento, entre outros (ZIEK e ANDERSON, 2015; DALE e DULAIMI, 2017)

Comunicação como um fator: a comunicação é entendida como fluxo de dados e informação, ou seja, um fator de sucesso ou falha no gerenciamento dos projetos (SÖDERLUND, 2011). Como fonte de informação é analisada através do envio de mensagens para outras pessoas em que os eventuais problemas devem ser tratados seguindo alguns passos como: fazer planos, acompanhar as atividades do projeto (planejado/executado) e ações corretivas em comunicações inesperadas. Neste caso, percebe-se que a comunicação é tratada como um procedimento padrão e muitos problemas são associados à quantidade de informação (excesso ou falta dela) ou ao compartilhamento da informação (AWATI, 2011; BUTT *et al.*,

2016; HARRI *et al.*, 2013 e LEHMANN, 2010).

Comunicação como um processo denominado soft (soft projects): surgem na literatura os denominados *soft projects* que se ocupam, na maioria das vezes, dos aspectos humanos do gerenciamento de projetos, incluindo como parte importante deste processo a comunicação (GUSTAVSSON e HALLIN, 2014).

A seção 2.1.1 aborda como a comunicação é tradicionalmente percebida e implementada na maioria dos projetos.

2.1.1 Os problemas com a comunicação nos projetos

Atualmente, a maioria das publicações sobre gerenciamento atribuem a comunicação como chave na criação, consciência e disseminação dos dados sobre vários fatores de sucesso e fatores que possam pôr em perigo os projetos (JUGDEV *et al.*, 2013; MAIRE e COLLERETTE, 2011; TOOR e OGUNLANA, 2008). O raciocínio por trás desse tipo de comunicação, baseada na transferência de informação, é que as pessoas sabem como, o que fazer e agirão em conformidade. Como já tratado em muitos trabalhos, essa visão da comunicação é baseada nos trabalhos de Shannon e Weaver (1949), que visavam melhorar o uso da comunicação entre um remetente e um receptor.

Até hoje essa teoria é parte integrante de muitos trabalhos ao redor do mundo e é aceita como a mais proeminente teoria da comunicação influenciando o desenvolvimento de muitos trabalhos (MILLER, 2003). O problema deste modelo de comunicação é que ele se concentra em como a informação pode ser transferida entre remetente e receptor de maneira mais clara, mas deixa de lado aspectos semânticos e linguísticos, por exemplo.

O principal argumento contra este tipo de modelo é que, embora um único indivíduo possa criar e transferir informações, não se pode orientar a compreensão e nem a eficácia da comunicação descrita nos trabalhos de SHANNON e WEAVER, 1949.

Quando se traduz o modelo matemático para a comunicação visando ao sucesso dos projetos, distingue-se um remetente (neste caso a equipe de projetos, representada pelo seu gerente), um receptor (os demais envolvidos no projeto), um canal de comunicação (normalmente *e-mails*, reuniões, procedimentos, entre outros) e um mecanismo de *feedback*, no qual os participantes podem voltar para o remetente para obter mais esclarecimentos sobre as informações fornecidas. Este processo é apresentado na Figura 2.1.

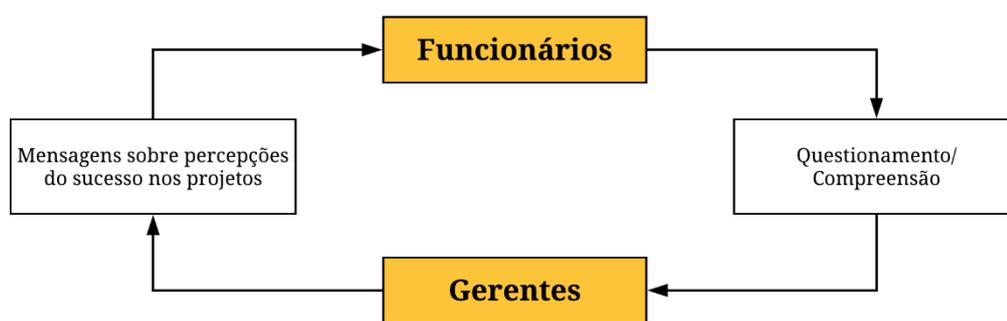


Figura 2.1 – Processo de comunicação baseado no Modelo Matemático de Shannon e Weaver
Fonte: Shannon e Weaver (1949)

Contrariamente a este modelo, os resultados apresentados na seção 4.1 indicam que os indivíduos não recebem informações como é comumente apresentado na literatura, mas sim as interpretam de acordo e com base em experiências.

A interpretação da informação é, portanto, um processo mental em que cria-se significado com base em uma ou mais mensagens percebidas, mas isso não necessariamente leva à conduta desejada. Este processo tem sua origem em sistemas sociais e é baseado em elementos da comunicação (SCHOENEBORN, 2011). De acordo com Henderson (2016), a comunicação é uma realidade que surge das interações entre diferentes indivíduos e através de uma síntese de três seleções: seleção de informações, seleção de enunciado desta informação e por último, uma compreensão sobre este enunciado ou informação. Em outras palavras, são necessários pelo menos dois indivíduos para conduzir a compreensão do enunciado e de sua informação (BLASCHKE *et al.*, 2012).

Portanto, pode-se argumentar que embora um projeto aplique os princípios de gerenciamento das comunicações, que se baseiam predominantemente nesse modelo, não necessariamente o projeto será um sucesso e a comunicação ocorrerá da melhor maneira possível. De acordo com Black *et al.* (2000), um projeto bem-sucedido engloba vários fatores como parcerias estabelecidas, confiança, compromisso e compreensão clara das atitudes necessárias e que podem trazer benefícios ao projeto. Isso requer mais que uma compreensão do enunciado de informações para Blaschke *et al.* (2012), e não é alcançado pela simples transferência de informações (KOSCHMANN e MCDONALD, 2015).

Os principais trabalhos estudados nesta revisão da literatura mostram que grande parte das publicações reforçam a questão da transferência de informações ao longo do projeto e o Quadro 2.1 apresenta algumas delas.

Quadro 2.1 – Artigos com ênfase na transferência de informação

Autor (es)	Foco da pesquisa
(Messner, 2015)	Desenvolver indicadores como forma de medição da eficácia da comunicação, cultura e colaboração no nível individual e em equipe. O indicador é baseado em duas escalas: a primeira refere-se à eficácia da interação (principalmente quando há pessoas de diferentes nacionalidades) e a segunda quanto à adequação da comunicação recebida. Com isso é possível identificar quando ocorrem problemas de comunicação dentro de equipes multiculturais.
(Hagen e Park, 2013)	Utilizar a análise de regressão para ilustrar a importância da habilidade da comunicação e influência desta no sucesso do projeto.
(Wasiak <i>et al.</i> , 2011)	Examinar e classificar o conteúdo dos <i>e-mails</i> de uma equipe de projetos. Os resultados mostram que a classificação do conteúdo em categorias como informação, gestão e resolução de problemas pode ser alinhado às fases do projeto aos problemas encontrados.
(Wasiak <i>et al.</i> , 2010)	Descrever o desenvolvimento de uma metodologia de classificação do conteúdo dos <i>e-mails</i> . A abordagem proposta utiliza técnicas de análise da comunicação e estrutura textual. O método classifica o conteúdo em categorias e subcategorias que denotam qual o assunto do <i>e-mail</i> enviado.
(Karlsson <i>et al.</i> , 2008)	Uso da internet e de tecnologias como o <i>e-mail</i> , faz parte de um processo denominado engenharia simultânea. Esse ambiente é estabelecido por uma variedade de ferramentas, incluindo servidores de internet, <i>e-mails</i> , telefones e outras ferramentas existentes. O trabalho busca desenvolver um modelo de medição dos benefícios derivados do uso desse ambiente simultâneo na concepção, construção e rotinas de gerenciamento de projetos.
(Carvalho, 2007)	Estuda as principais barreiras na comunicação e entre elas estão: diferenças na linguagem e falta de plano de comunicação.
(Henderson, 2004)	Estuda a competência dos gerentes de projeto em processos de comunicação utilizando elementos de codificação e decodificação.
(Patrashkova-Volzdoska <i>et al.</i> , 2003)	Estuda a relação estreita entre o uso do <i>e-mail</i> e o desempenho da equipe de projetos; da relação face a face entre os membros da equipe e os objetivos do projeto.
(Smith e Blanck, 2002)	Oferecer um guia que mantenha as equipes funcionando e se comunicando efetivamente apesar de sua dispersão geográfica.
(Saunders e Stewart, 1990)	Criar um método para medição e análise da falha da comunicação em projetos de P&D.

2.2 *Communicative as Constitution of Organization*

A teoria CCO tem ganhado uma considerável atenção nos estudos relacionados à comunicação organizacional (ASHCRAFT *et al.*, 2009; BRUMMANS *et al.*, 2014 e COOREN *et al.*, 2011).

Os autores desta perspectiva teórica são unificados pela ideia de que as organizações são mantidas por meio das práticas da comunicação e entendidas primeiramente e principalmente como um fenômeno comunicativo. Nesse sentido a perspectiva sobre CCO abriu caminhos para incorporar estudos da comunicação para o campo vizinho dos estudos organizacionais.

No domínio da organização, a comunicação cria a realidade social e desenha a visão das organizações como uma rede de conversas, em que por meio de chamadas telefônicas, reuniões, sessões de planejamento e conversas, as pessoas se informam, atualizam, reavaliam, debatem constituindo assim a própria organização (BLASCHKE *et al.*, 2012).

De acordo com Hübner (2007), a partir deste ponto de vista, a comunicação é vital para a construção da organização, uma vez que assume uma posição ativa nos processos interativos. O CCO se difere da visão informacional citada anteriormente, já que no modelo de comunicação de Shannon e Weaver o foco está no processo de transferência direta das informações (KOSCHMANN, 2010).

Por outro lado, o CCO percebe as organizações como sendo a comunicação em si, que molda a realidade social negociando significados e interpretações. Essa abordagem coordena a interpretação dos membros organizacionais e de seus trabalhos, a forma como eles atuam, bem como a própria organização (CHAPUT *et al.*, 2011).

Sendo assim, o objetivo da literatura é apresentar um campo específico do conhecimento sobre a teoria CCO. O processo de revisão seguiu os passos de Tranfield *et al.* (2003) para fornecer *insights* acerca da teoria e campos de estudo. Sabe-se que o método usado por Tranfield *et al.* (2003) tem sido replicado em recentes pesquisas (BOUNCKEN *et al.*, 2015; CESINGER *et al.*, 2012; GAST *et al.*, 2017). A Figura 2.2 descreve os passos do estudo.

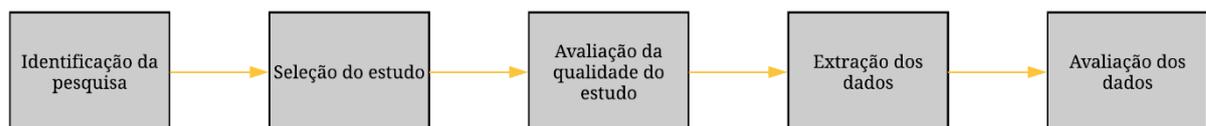


Figura 2.2 – Estágios da revisão da literatura
Fonte: (Tranfield et al., 2003)

Conforme indicado no capítulo introdutório a comunicação é tratada como fatores ou habilidades, ou seja, há pouca pesquisa sobre os mecanismos que podem influenciar a percepção sobre a comunicação em determinados projetos e como esta afeta o comportamento da equipe. Portanto, é preciso olhar mais atentamente para os mecanismos que influenciam ou impactam na relação entre comunicação e projetos para responder como os envolvidos lidam com a comunicação.

No caso deste estudo o foco maior está no nível individual e não no grupo, já que tanto o remetente quanto o receptor interpretam a comunicação que eventualmente se transforma em procedimentos, regras, diretrizes ou códigos de conduta (ELLIOTT e MACPHERSON, 2010). A forma com que cada um lida com a comunicação no projeto não é algo tangível, mas sim um conceito que é construído e percebido individualmente. Portanto, de acordo com Weick (2012) as percepções são construções individuais e mesmo que possam ser influenciadas e criadas por meio de interação, cada indivíduo passa por um processo a fim de criar um significado individual que possa ser compartilhado com um grupo ou adaptado individualmente. Embora a análise seja no nível individual, não se pode evitar que haja mecanismos e intervenções que são realizadas no nível coletivo. O raciocínio é que tanto as equipes, quanto as organizações podem afetar percepções individuais ou em grupo.

Para cobrir a variedade de artigos, quatro diferentes bases de dados foram usadas novamente: *ISI Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *EBSCOhost*.

A identificação das publicações se deu por meio dos termos *Communicative as Constitution of Organization* (com e sem aspas) e foram utilizados para encontrar uma quantidade de artigos relevantes. A revisão foi realizada em várias etapas seguindo alguns critérios de inclusão e exclusão e as etapas são descritas na Figura 2.3.

Inclusão:

- Artigos e revistas (*peer-review*) e capítulos de livros;
- Literatura que oferece ideias, modelos, teoria ou pesquisa empírica;
- Pesquisa em organizações com alto nível de complexidade e com sistemas rigorosos de controle;
- Literatura focada na comunicação intraorganizacional.

Exclusão:

- Artigos que abordam os temas relacionados a medicina ou farmacêuticos em geral.

Como dito anteriormente, o universo de pesquisa foi realizado em quatro bases de dados, seguindo os critérios de inclusão e exclusão. Os primeiros textos foram selecionados com base no título e resumo, já a segunda avaliação foi com base no artigo completo.

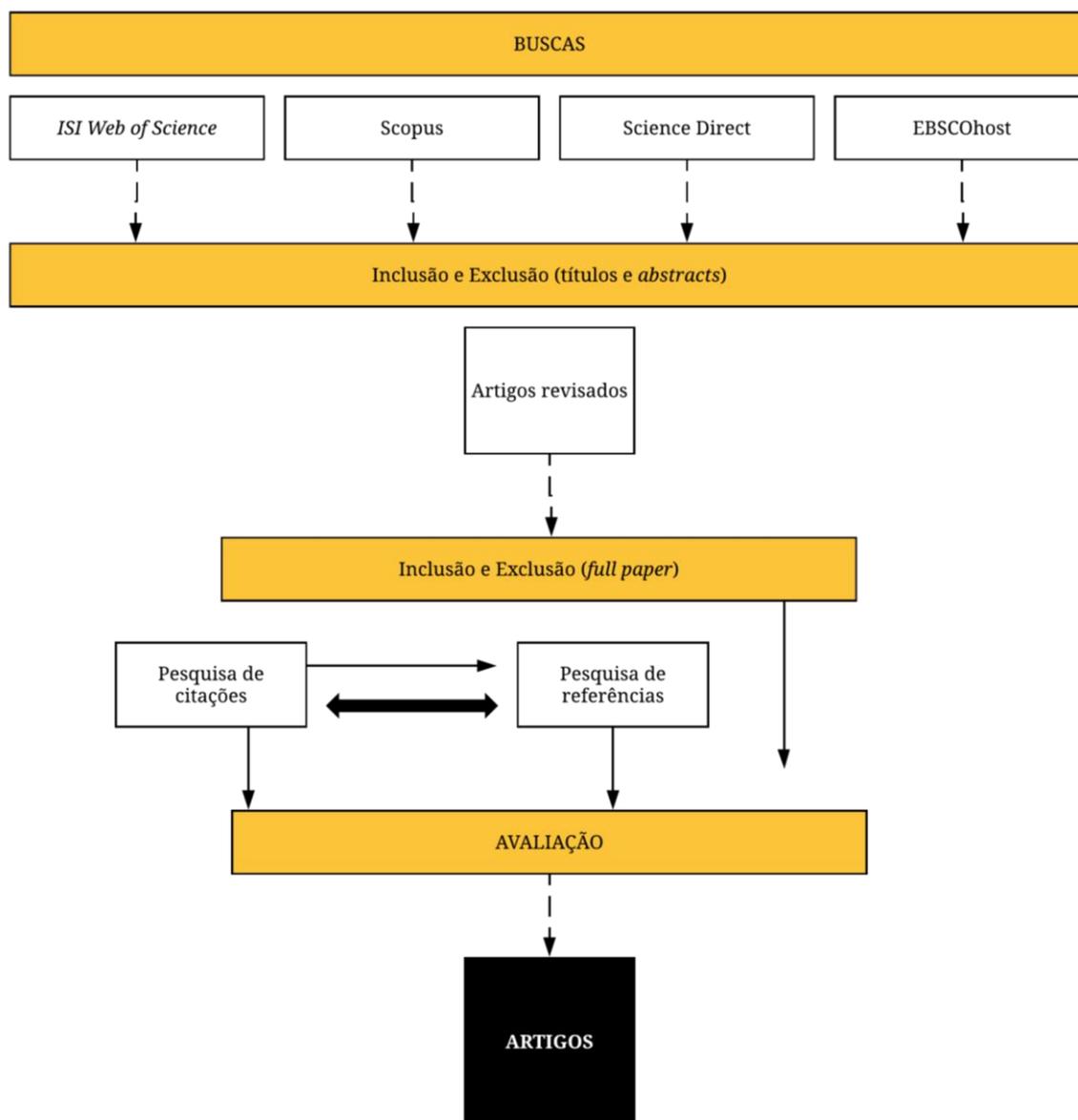


Figura 2.3 - Processo utilizado na pesquisa

Para os trabalhos que passaram por esses critérios, os bancos de dados da *ISI Web of Science* foram utilizados para realizar uma pesquisa das citações usadas e após avaliação foram incluídos na revisão. A lista encontra-se no Apêndice B e a fase inicial resultou em 1.532 artigos.

Para evitar artigos duplicados, as quatro bases de dados foram conferidas e os artigos repetidos foram excluídos. Durante a extração e avaliação da qualidade do estudo, o primeiro modelo foi criado para explorar os trabalhos. Basicamente as informações extraídas estão relacionadas com: autor (es), ano de publicação, fonte ou revista, fator de impacto e número de citações. Após essa seleção, foram excluídos 13 artigos, já que não cobriam o estudo principal. Em um primeiro momento, o alto impacto e relevância da revista foram considerados, mas

tendo em conta o vasto campo de atuação e o propósito do estudo, mesmo os artigos não listados no ABS *Ranking* foram avaliados visando cobrir uma maior área de conhecimento.

Durante as últimas etapas, as informações relacionadas ao CCO foram extraídas. Esta fase envolveu a síntese da literatura e foi estruturada de acordo com as perguntas da pesquisa.

É importante considerar que a análise é baseada em artigos publicados até junho de 2017 e o estudo final incluiu 77 artigos, contribuindo para investigar como o CCO foi aplicado ao longo dos anos.

As análises consideram um período de 17 anos das pesquisas e a Tabela 2.1 apresenta os 38 periódicos que mais publicaram sobre o tema. É importante ressaltar que seis diferentes revistas publicaram mais de dois artigos sobre o tema e as que se destacam são: ‘*Management Communication Quarterly*’ (23) e ‘*Organization Studies*’ (11). Ambas revistas contribuíram com 42% das publicações totais – 33 dos 77 artigos. O restante dos trabalhos está dividido em 36 revistas sobre práticas organizacionais e gerenciais.

Com relação ao ABS *Ranking* apenas 12 revistas estão presentes neste critério de distinção (*ranking* de 2 a 4) e três revistas estão vinculadas ao nível mais alto desta avaliação (*ranking* 1). As revistas que não estão incluídas no Guia ABS foram incorporadas à pesquisa com o intuito de evitar lacunas na revisão. Como não houve trabalhos relacionando o tema CCO ao tema projetos, todos os trabalhos referentes à teoria CCO foram considerados.

A notoriedade desta teoria ao longo dos anos se reflete no aumento do número de publicações. As publicações podem ser divididas em três subperíodos: durante o primeiro deles (2000 a 2006) somente 4 (quatro) artigos foram encontrados, já no segundo subperíodo (2007 a 2012) 24 artigos foram publicados e no terceiro subperíodo (2013 a 2017), 48 artigos foram encontrados.

A abordagem de pesquisa utilizada estende-se desde trabalhos empíricos utilizando estudos de casos (52); editoriais (3); revisão da literatura (18); *survey* (1) e simulação (1).

A Tabela 2.2 mostra a distribuição dos métodos usados. Em termos de métodos de pesquisa os resultados indicam que a investigação dominante se concentra no estudo de caso. Os números de artigos divididos entre estudos de caso e revisão da literatura confirmam a afirmação de Brummans *et al.* (2014) de que a teoria CCO encontra-se bem estruturada, porém são necessários mais estudos empíricos. Vale ressaltar que o aumento desse tipo de estudo contribui com a construção da própria teoria.

Diante dos 77 artigos listados nesta pesquisa alguns autores se destacam pelo número de publicação. Os principais autores sobre este tema são: François Cooren, Dennis Schoeneborn e Timothy Kuhn. Vale ressaltar que há um número expressivo de citações para os autores citados

acima já que são os principais colaboradores desta teoria.

A pesquisa sobre CCO é investigada em algumas áreas do conhecimento e abrangem alguns campos, em especial o das organizações.

A Tabela 2.4 resume os campos de implementação e aplicação do CCO nos 77 artigos analisados. Como pode-se perceber não há publicações referentes a projetos, o que serviu de motivação para realização desta pesquisa.

Embora os artigos ajudem a responder a algumas das perguntas da pesquisa, muitos deles são predominantemente focados em outros aspectos, como:

- Gestão de conflitos (KUHN e POOLE, 2000; MCCLELLAN, 2011; COOREN *et al.*, 2013);
- Identidade da organização (KUHN, 2006; VÁSQUEZ *et al.*, 2013; KOSCHMANN e MATTHEW, 2012);
- Equipes de trabalho (FINN, 2008; CLIFTON, 2014);
- Diálogo entre *stakeholders* (KUHN, 2008);
- Teoria e literatura (KUHN, 2008; LEYDESDORFF, 2010; REED, 2010; SEWELL, 2010; BISEL, 2010; COOREN *et al.*, 2011; BENCHERKI e COOREN, 2011; SCHOENEBOORN, 2011; KUHN e TIMOTHY, 2012; SCHOENEBOORN e SCHERER, 2012; MCPHEE, 2015; KUHN, e SCHOENEBOORN, 2015; BLASCHKE, 2015);
- Conhecimento (KUHN e JACKSON, 2008; KUHN, 2014; SCHOENEBOORN *et al.*, 2014);
- Identificação das organizações (CHAPUT *et al.*, 2011; STOHL e STOHL, 2011);
- *Entrepreneurs* (MUELLER *et al.*, 2012);
- Parcerias (KOSCHMANN *et al.*, 2012);
- Responsabilidade social (SCHOENEBOORN e TRITTIN, 2013; TREGIDGA *et al.* 2014; IHLEN, 2015; SIANO *et al.*, 2017);
- Riscos (SPOEL e DEN HOED, 2014);
- Estratégia (VÁSQUEZ *et al.*, 2017).

Tabela 2.1 - Revistas com maior número de publicações sobre CCO

Título da Revista	Nº. de artigos	ABS Ranking
<i>Academy of Management Review</i>	1	1
<i>Accounting, Organizations and Society</i>	1	.
<i>Communication Monographs</i>	1	.
<i>Communication Reports</i>	1	.
<i>Communication Theory</i>	3	.
<i>Corporate Communications</i>	1	1
<i>Critical Discourse Studies</i>	1	.
<i>Distinktion</i>	1	.
<i>Encyclopedia of Language & Linguistics</i>	1	.
<i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	1	.
<i>Environmental Communication</i>	1	.
<i>European Management Journal</i>	1	2
<i>Human Communication Research</i>	1	.
<i>Human Relations</i>	3	4
<i>Information and Organization</i>	2	3
<i>Information Communication and Society</i>	1	.
<i>International Journal of Business Communication</i>	1	.
<i>Journal of Business Ethics</i>	1	3
<i>Journal of Business Research</i>	1	3
<i>Journal of Change Management</i>	1	1
<i>Journal of Management Studies</i>	1	4
<i>Journal of the American Society for Information Science and Technology</i>	1	3
<i>Long Range Planning</i>	1	3
<i>Management Communication Quarterly</i>	23	2
<i>Management of Change</i>	1	.
<i>Information, Communication & Society</i>	1	.
<i>Organization Management Journal</i>	1	.
<i>Organization</i>	1	3
<i>Organization Studies</i>	11	4
<i>Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences</i>	1	.
<i>Public Relations Review</i>	1	.
<i>Qualitative Sociology</i>	1	.
<i>Review of Communication</i>	1	.
<i>Scandinavian Journal of Management</i>	2	2
<i>School Leadership and Management</i>	1	.
<i>Studies in Conflict and Terrorism</i>	1	.
<i>Text and Performance Quarterly</i>	1	.
<i>Women's Studies in Communication</i>	1	.

Tabela 2.2 – Distribuição dos métodos de pesquisa

	2000-2006	2007-2012	2013-2017	Total
Revisão da Literatura	0	7	11	18
Estudo de caso	3	15	34	52
Survey	0	1	0	1
Editorial	1	1	1	3
Simulação	0	1	0	1
Outros	0	0	2	2

A Tabela 2.3 apresenta os artigos mais citados na revisão desta literatura, mostrando os autores, título, ano, periódicos e citação.

Tabela 2.3 – Artigos com maior número de citação sobre CCO

Autores	Título	Ano	Periódico	Citação
Kuhn, T.	A 'demented work ethic' and a 'lifestyle firm': Discourse, identity, and workplace time commitments	2006	Organization Studies	99
Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J.P.; Clark, T.	Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue	2011	Organization Studies	85
Kuhn, T.	A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships	2008	Organization Studies	75
Kuhn, T.; Poole, M.S.	Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study	2000	Human Communication Research	66
Koschmann, M.A.; Kuhn, T.R.; Pfarrer, M.D.	A communicative framework of value in cross-sector partnerships	2012	Academy of Management Review	53

Tabela 2.4 - Setores mais pesquisados

Setores	Publicações
Agricultura e meio ambiente	2
Artes	3
Comunicação	6
Engenharia	1
Gestão	44
Multidisciplinar	6
Negócios	2
Negócios, gestão e contabilidade	9
Sistemas de Informação	1
Sociologia	3

Durante a revisão percebeu-se que há um debate na literatura sobre as definições do CCO

e seu significado. As análises dos artigos de Brummans *et al.* (2014), Kuhn e Schoeneborn (2015), Schoeneborn *et al.* (2014) identificaram algumas definições relacionadas ao CCO, como apresentado no Quadro 2.2.

Os artigos conceituam as definições de CCO a partir de uma série de perspectivas e várias análises são possíveis.

Cada um dos estudos apontam uma forma diferente de abordar a comunicação dentro das organizações. Por exemplo, para Fox e Fox (2004) o modo de ser de uma organização articula-se em torno de duas modalidades essenciais da comunicação: a conversação, que corresponde à dimensão local, fluida e dimensional do discurso e a modalidade textual que se relaciona ao local relativamente fixo. Ao analisar essas duas modalidades de organização, pode-se mostrar que a forma como as pessoas se comunicam, ou seja, sua forma de conversação, faz diferença em como as organizações constituem sua existência. Isso também depende do que é comunicado, das formas textuais, que transcendem as interações.

Sob outra perspectiva, Castor e Cooren (2006) argumentam que o mundo organizacional consiste em vários tipos de ‘agência’ (tecnológica, humana, textuais, entre outras). O que está em jogo nesta proposta híbrida e variável é o entendimento de como os atores sociais constituem a organização de forma comunicativa. Além disso, deseja-se contribuir para a construção da teoria sobre comunicação, mostrando que a organização tem que reconhecer a variedade de agentes (humanos, textual e não-humanos) que participam do seu modo de ser.

Já Kuhn (2008) afirma que a organização pode ser vista de duas maneiras: como uma macroconversa de interações ou como um texto em larga escala, ou seja, textos inter-relacionados que compreendem e fazem um mapa de toda a organização. Ver as empresas como textos pode fornecer um quadro parcial da complexa rede de práticas discursivas e uma forma de explicar suas atividades. O mesmo afirmam Stohl e Stohl (2011) em seus trabalhos mostrando que conversação é o lugar em que a organização acontece e na qual os chamados agentes e textos são gerados.

Nos estudos de Cooren *et al.* (2011) o CCO contribui para repensar as posições da organização e abrir caminhos para novas pesquisas teóricas e empíricas. Concordando com essa afirmação Schoeneborn e Scherer (2012) mostram que a comunicação não é simplesmente um dos muitos fatores envolvidos na organização, mas sim o meio como as organizações são estabelecidas, compostas e sustentadas.

Quadro 2.2 - Principais aspectos sobre CCO
 Fonte: Adaptado de Brummans *et al.* (2014), Kuhn e Schoeneborn (2015), Schoeneborn *et al.* (2014)

Aspectos relevantes sobre a teoria CCO	
Definição de comunicação	Embora não exista um consenso, a escola considera a comunicação como uma ação. A comunicação implica não somente em ter um emissor e receptor, mas este agente está sempre atuando por parte de alguém, em nome de alguém ou para alguém. Isto significa que a comunicação não deve ser considerada uma atividade que apenas diz respeito a seres humanos. Muitas outras coisas são comunicadas por meio do que as pessoas dizem, escrevem ou fazem: emoções, ideias, crenças, valores, posições e assim por diante.
Tipo de comunicação que constitui organizações	Alguns atos de fala são mais recorrentes que outros – dependendo de quem produz. Há uma dívida criada por qualquer ato de comunicação, uma resposta é esperada, o que cria um efeito de hierarquia nas contribuições (ação e reação nas perguntas e respostas). Há a necessidade de identificar em alguns casos como são feitas uma série de atividades. A organização precisa olhar se está falando e agindo em uma só voz, caso contrário, ela perde seu significado. De modo mais geral, uma organização está incorporada, encarnada ou materializada, em qualquer coisa ou pessoa que pode reconhecê-la como representante, isto é, quando um alguém fala em seu nome, um logotipo (que marca a sua presença), um empregado, um texto (que explicita as suas políticas), um produto (que representa seu estilo e qualidades). Uma organização é, portanto, híbrida: é feita de várias ontologias que são organizadas e reconhecidas em maior ou menor grau.
Como as interações formam organização	Todos os níveis da organização são mantidos e cultivados pelas interações. Formam-se diferentes comunidades de prática que representam diferentes valores, preocupações, normas, e assim por diante. Quando uma organização ‘fala’, é geralmente através de um porta-voz autorizado em seu nome, ou através de um comunicado de imprensa ou um site. Quando uma organização atua, pode ser através da contribuição de um empregado que esteja autorizado a trabalhar em seu nome. É possível assumir diferentes discursos.

<p>Como organização e sociedade se relacionam</p>	<p>Organização e sociedade só podem se relacionar através de seus representantes (humanos ou não-humanos). Por exemplo: governo controla as atividades da organização por meio de leis e regras específicas que ditam como as empresas devem funcionar e operar. Quando se pensa em cultura como representação de coletivos, pode-se reconhecer e estudar como isso é cultivado (hábitos, valores, entre outros). Trata-se de permear o funcionamento da organização.</p>
<p>Papel da materialidade e agentes ‘não-humanos’</p>	<p>Materialidade e fatores ‘não-humanos’ são coisas diferentes. Materialidade vem do latim ‘matéria’ e significa a substância de que algo é feito ou o motivo ou razão para alguma coisa. Quando se fala em materialidade pode-se explicar o seu modo de ser ou existência. Levando isso para o campo do CCO, significa o ‘que ou quem’ está ou compõe a organização: funcionários, logos, textos. Estes fatores agem em nome da organização.</p>
<p>Qual o papel dos indivíduos na teoria CCO</p>	<p>Os atores humanos são um ponto de passagem obrigatório dentro desta escola. Se um logo comunica algo sobre a organização é porque alguém foi capaz de fazê-lo em determinadas circunstâncias. O mundo organizacional é um mundo onde o ser humano tem um papel chave.</p>
<p>Quais os métodos mais adequados para estudar CCO</p>	<p><i>Video-shadowing</i> - É um método que permite acessar o maior número de falhas que acontecem. Os níveis e estratificações desaparecem e num determinado momento os discursos se cruzam.</p>

Já Vásquez *et al.* (2017) argumentam que as organizações são construídas dentro e através da comunicação, ou seja, aquilo que se fala, escreve e age.

As contribuições descritas apontam para a ideia de que as organizações estão relacionadas com as práticas, agentes humanos e não-humanos, conversação e textualidade. A divisão dos estudos sobre CCO em cada período resume alguns dos temas tratados nesta literatura ao longo dos anos.

Período I (2000 – 2006): Um dos primeiros trabalhos desenvolvidos por Kuhn e Poole (2000), dando início ao uso da teoria, relaciona-se com a gestão de conflitos e tomada de decisão. O estudo consiste em analisar como certos conflitos podem transitar para outras esferas da organização. Assim, foram identificados os estilos de gestão de conflitos e, após esse estudo, quais decisões eram tomadas sobre o determinado problema. Os grupos que desenvolveram uma gestão integrada tomaram decisões mais eficazes para a organização do que os que tinham maior confronto ou até mesmo um estilo mais estável de gestão.

Castor e Cooren (2006) têm como objetivo expandir a noção de agência dentro das organizações, especialmente para ampliar os estudos sobre agentes humanos ou não, como é abordado na teoria. Neste trabalho, o discurso analisado é dentro de uma universidade (corpo docente) e o estudo inclui textos e análises de discussões durante um período de crise orçamentária.

No último estudo deste período, Kuhn (2006) trata as diferentes identidades que os trabalhadores assumem dentro das organizações ao longo dos anos.

Período II (2007 – 2012): o segundo período tem início com as pesquisas de Kuhn e Jackson (2008) que propõem uma mudança em como os pesquisadores estudam o conhecimento dentro das organizações. Tentando responder a uma acentuada falta de orientação metodológica das pesquisas existentes, o trabalho desenvolveu uma estrutura para analisar este tipo de problema organizacional. Esta estrutura está centrada nas práticas sociais desenvolvidas na organização e mostra que a maioria dos estudos codificam o conhecimento, investigam como este se move através de diferentes fronteiras e sugere novos caminhos para que o conhecimento seja medido, extraído, acumulado e gerenciado. Sendo assim, a pesquisa feita por Kuhn e Jackson (2008) mostra que o conhecimento emerge subjetivamente em fluxo contínuo e contribui para o desenvolvimento de uma perspectiva baseada na prática.

Outro estudo referente às práticas também é apresentado por Finn (2008), em que o autor vê o trabalho em equipe como um recurso discursivo. Baseado num estudo de caso etnográfico, a natureza e os efeitos das práticas constitutivas da organização foram examinados. Como resultado das práticas o autor argumenta que, ao invés de unificar as profissões, o trabalho em

equipe produz efeitos divisórios não intencionais. Sendo assim, esta análise destaca o discurso do trabalho em equipe como forma constitutiva do contexto estrutural em que ela ocorre.

Nos estudo de Reed (2010) os conceitos fundamentais sobre CCO e as perspectivas teóricas são examinados com enfoque nas relações de poder e controle das organizações. Porém, de uma maneira mais prática Güney e Cresswell (2010) expandem as pesquisas para investigar como a governança nas organizações de TI é realizada na prática. A análise feita destaca a íntima relação entre questões técnicas, contra métodos orientados a resultados e questões organizacionais, tais como negociação e autoridade. Os dados deste caso ilustram quão importante a técnica pode ser para a criação de novas formas organizacionais na prática de governança de TI.

O trabalho de Schoeneborn (2011) mostra que as teorias CCO e TSS (do inglês, *Theory of Social Systems*) tornam-se mais receptivas quando contribuem para aperfeiçoar metodologias empíricas. Para compreender a organização como comunicação, os autores da Escola de Montreal têm usado principalmente as conversas e análise do discurso para estudar o nível micro das interações organizacionais. No entanto, esses autores também visam compreender as organizações em um nível maior. A teoria da comunicação deve ser capaz de explicar o surgimento e a sustentabilidade das organizações e a abordagem TSS corresponde exatamente a esta reivindicação, com o objetivo de compreender a organização como um todo.

Com uma outra perspectiva, Stohl e Stohl (2011) utilizam a teoria como uma forma de estudar organizações clandestinas (al Qaeda) e como seus membros a constroem de maneira secreta. O estudo contribui para o entendimento do contexto sócio-político e histórico, e as conversações não só possibilita a compreensão de sistemas clandestinos, mas também oferece novas ideias sobre como a comunicação constitui organizações contemporâneas em geral. Seguindo o mesmo estudo Schoeneborn e Scherer (2012) criticam os estudos de Stohl e Stohl (2011) já que argumentam que o atributo 'clandestino' não captura a essência das organizações no geral, uma vez que esta é caracterizada pela extrema invisibilidade de suas estruturas de governança e pela extrema visibilidade das suas atividades terroristas.

Um estudo sobre mudanças políticas nas organizações é feito por McClellan (2011) mostrando porque estas normalmente falham. Considerar a complexa relação entre comunicação e falha fornece uma visão não somente sobre o motivo da falha, mas permite a discussão de novas práticas bem-sucedidas.

Já Chaput *et al.* (2011) estuda a organização por meio de seus agentes e utilizam a etnografia para avaliar as interações entre os envolvidos em um debate que foca a constituição de um partido político. Os resultados mostram as dificuldades das pessoas se mobilizarem e

organizarem com as metas estipuladas. De uma maneira semelhante Bencherki e Cooren (2011) detalham reuniões de uma organização, mostrando como uma abordagem genuinamente comunicativa chega a uma ação organizacional concreta.

De uma maneira teórica Cooren *et al.* (2011) abordam a necessidade de um diálogo construtivo em toda a comunicação e literaturas organizacionais para promover uma compreensão mais integrada do papel que a comunicação desempenha na criação de significado dentro da organização. As perspectivas de tal diálogo são reforçadas pelo reconhecimento e prestígio que assuntos como estratégia, prática e identidade organizacional, por exemplo, ganhou nos últimos anos influenciados pela teoria CCO.

Através de uma investigação acerca do comportamento de empresários Mueller *et al.* (2012) identificam semelhanças e diferenças entre os diferentes estágios da empresa e funções ocupadas. Com base nas observações, uma taxonomia foi desenvolvida para especificar os elementos constitutivos do comportamento dos empresários, que se estende desde ações individuais para ações relativas à organização como um todo.

Período III (2013 – 2017): no último período de estudo, Cooren *et al.* (2013) estudam as tensões existentes nas organizações e como estas moldam as realidades de seus membros e suas interações.

Como forma de fazer com que o CCO tivesse maior atenção, McClellan e Sanders (2013) afirmam que a sala de aula é um dos primeiros lugares em que a teoria deve ser difundida, ajudando a divulgar as práticas entre os alunos por meio de perspectivas comunicativas e problemas que as organizações normalmente sofrem. O mesmo é feito nos trabalhos de Kuhn e Schoeneborn (2015) que tem o desafio de integrar as ideias relacionadas ao CCO, especialmente entre alunos de graduação. Neste estudo o ensino dessa perspectiva convida os alunos a ver as tensões e contradições que surgem no ambiente organizacional. Quando se desafia os alunos a encontrarem o que há na organização, é possível levá-los a reconstruir a organização de baixo para cima.

Como forma de aproximar o discurso e a tecnologia da informação, Constantinides (2013) faz contribuições importantes para a literatura oferecendo um aporte empírico entre agentes (humanos e não-humanos) e textos narrativos, da mesma maneira que Cooren, 2015.

Outra linha de pesquisa refere-se à responsabilidade social corporativa, que normalmente se baseia em um modelo de transmissão da comunicação que trata organizações e comunicação como fenômenos distintos. Esta abordagem tem sido criticada por negligenciar o papel formativo da comunicação e o surgimento de organizações. Sendo assim, Schoeneborn e Trittin (2013) propõem estudar o conceito de comunicação e responsabilidade social corporativa por

meio do CCO.

Cada vez mais a pesquisa organizacional está usando a linguística como forma de estudo no papel central da comunicação na constituição da organização. Assim, Clifton (2014) usa a análise da conversação e as transcrições das conversas como forma de estudar a gestão das equipes.

Tregidga *et al.* (2014) investigam como as organizações são representadas em relação ao desenvolvimento sustentável em 365 relatórios corporativos disponíveis ao público nos anos de 1992 a 2010. Este período capta o surgimento e desenvolvimento de relatórios corporativos sobre o desenvolvimento sustentável no contexto da Nova Zelândia. A análise revela uma identidade organizacional que muda ao longo do tempo e três identidades distintas são destacadas: organizações ambientalmente responsáveis, líderes em sustentabilidade e organizações estrategicamente boas.

Já Schoeneborn *et al.* (2014) montam um painel de discussão para mostrar as similaridades e diferenças entre as três escolas do CCO, pois embora estas compartilhem certos pressupostos (caráter formativo do uso da língua), elas divergem em outros aspectos (metodologias, papel dos humanos e não-humanos). Do mesmo modo, Kuhn (2014) critica essas ideias com relação à teoria.

Ao estudar a comunicação de uma forma estratégica Buisson (2014) foca seus esforços nos discursos proclamados pelas empresas e seus investidores. O autor descreve como os investidores constroem seus argumentos e usam a linguagem para buscar os perfis e enfim realizar seus investimentos.

De uma maneira teórica Schoeneborn e Trittin (2013) abordam o Modelo dos Quatro Fluxos tratado por Giddens e, utilizando essa mesma teoria Bean e Buikema (2015) também estuda organizações ilegais (al Qaeda).

Uma revisão da literatura foi organizada por Canary *et al.* (2015) mostrando os temas emergentes sobre a comunicação nas organizações, enquanto uma pesquisa sobre missão e visão organizacional tem centrado, principalmente, nos papéis dos funcionários e como estes os empregam. Kopaneva e Sias (2015) mostram que há uma substancial falta de congruência entre os funcionários e suas organizações, devido à falta de cooperação entre os líderes e seus empregados.

De acordo com Kuhn e Schoeneborn (2015) os estudos associados com o nome CCO remontam as organizações como processos comunicativos interligados, usam conceitos que são bastante abstratos e estão sendo apresentados em um vocabulário desconhecido para muitos. Resta, portanto, o desafio de integrar as ideias relacionadas ao CCO, especialmente em sala de

aula. Assim, o estudo foca na melhor forma de ensinar a teoria e mostrar como os alunos podem se beneficiar de maneira geral com este estudo.

Para Aten e Thomas (2016) muitas empresas estão sendo obrigadas a ser mais inovadoras, especialmente quanto às suas estratégias. Portanto, em vez de utilizar uma abordagem tradicional, estão fazendo uso da tecnologia para elaborarem suas estratégias de maneira colaborativa, igualitária e inclusiva.

Um estudo sobre a responsabilidade social empresarial (RSE) foi o realizado por Siano *et al.* (2017) através da análise do escândalo envolvendo a Volkswagen¹. Dados qualitativos e quantitativos foram obtidos por meio de uma análise de conteúdo e relatórios de RSE do Grupo Volkswagen, manchetes de jornais e entrevistas semiestruturadas com ex-administradores da empresa. Do ponto de vista teórico, o estudo identifica um comportamento irresponsável da empresa (propaganda enganosa) e sugere que algumas abordagens para prevenir este tipo de comportamento.

Por último, Vásquez *et al.* (2017) através do CCO desenvolvem uma abordagem para a compreensão da estratégia através de uma lente organizacional, articulando três práticas de comunicação: (1) dar voz aos funcionários e coletivamente negociar questões de interesse, (2) materializar assuntos de interesse através de textos e (3) reconhecer assuntos legítimos e de interesse para a organização.

Como pôde-se perceber, a comunicação dentro da teoria CCO é tratada de diversas formas. A seção 2.2.1 apresenta como a comunicação é tratada neste estudo.

2.2.1 Comunicação, fatores e linguagem

Nesta revisão a comunicação é considerada como um processo que estabelece significado de maneira verbal ou não-verbal ou através de troca de informações formais e informais (BARNES *et al.*, 2007).

Atualmente, a literatura sobre comunicação organizacional é dominada pela tarefa de manter a ordem social e o bom relacionamento e comportamento dos envolvidos (ABDOLLAHI, 2010 e SHOCKLEY-ZALABAK, 2009). Esse comportamento é normalmente

¹ O escândalo da Volkswagen começou com os relatórios da International Council on Clean Transportation (ICCT) uma organização sem fins lucrativos que fornece análises técnicas e científicas aos órgãos reguladores. No início de 2014, as métricas usadas pelo ICCT em três países europeus mostraram que os testes para a avaliação de poluentes da Volkswagen não representavam a situação real da empresa. Os relatórios mostraram discrepâncias entre os testes de laboratório e os testes rodoviários. Assim, o ICCT comunicou esses resultados à Agência de Proteção Ambiental dos EUA (U.S. Environmental Protection Agency – EPA) e à California Air Resources Board (CARB) que iniciou uma investigação em maio de 2014 mostrando que um Volkswagen Jetta produziu uma quantidade de óxido de nitrogênio 35 vezes maior do que os níveis legais permitidos para as emissões.

baseado em esquemas individuais e coletivos, quadros ou modelos estruturados, já que o objetivo da maioria das práticas de comunicação na organização é transferir informações para ajustar dados aos esquemas e modelos daqueles que recebem a informação (SEWCHURRAN, 2008).

Na literatura, esses esquemas são vistos como a base para as percepções e análise. A questão principal, no entanto, é como essas percepções são confirmadas, construídas ou influenciadas pela comunicação, já que os indivíduos nunca recebem uma única e clara mensagem. Embora os membros do projeto e organizações atuem coletivamente de maneira parecida, cada um deles possui uma compreensão diferente da informação transmitida. O conceito de significado e entendimento parecidos se baseia na interpretação de uma única mensagem e, ilustrando como em grande parte dos estudos, teorias e metodologias são baseados em apenas uma única mensagem e, conseqüentemente, inadequados para entender o relacionamento entre comunicação e a percepção que todos têm sobre determinado assunto, procedimento, entre outros.

Essas afirmações têm um impacto significativo na forma como as organizações lidam com a comunicação. Portanto, entender o relacionamento entre a comunicação e a percepção que os participantes têm sobre ela é importante para gerar comportamentos adequados e que ajudem e influenciem, neste caso, no sucesso do projeto.

De acordo com Denyer et al., (2008) fatores externos e internos e a natureza dos envolvidos na organização influenciam as mudanças comportamentais e ajudam a formar o contexto em que estão inseridos. Além disso, os autores afirmam que cada ação ou intervenção está inserida em um sistema social e, portanto, é afetada por diferentes camadas contextuais: individual, interpessoal, institucional e infraestrutura, por exemplo.

O contexto deve ser visto como um fator importante na comunicação, especialmente em projetos complexos. Nesse sentido, a natureza do ser humano influencia o relacionamento e o contexto, impactando na forma como as pessoas se comunicam ou percebem a comunicação dentro dos projetos. Neste caso, o contexto não inclui apenas fatores como idade, experiência ou tipo de linguagem utilizada em que a comunicação possui papéis específicos, mas também características menos tangíveis como a confiança entre os membros ou até mesmo a falta dela. Vincular este tipo de fator à comunicação é aceitar que estes estão enraizados em um sistema social maior e mais complexo (CASTOR e COOREN, 2006).

Examinando os artigos verificou-se que alguns fatores contextuais podem influenciar o relacionamento e percepção da comunicação. A partir dos trabalhos selecionados, alguns dos principais fatores encontrados na literatura sobre CCO são apresentados no Quadro 2.3.

No caso desta pesquisa levar em consideração o contexto individual e coletivo é um ato interativo e dinâmico. Essa noção é desenvolvida nas pesquisas de Specht et al., (2007) que argumentam que os trabalhadores quando confrontados com sua percepção sobre a comunicação, referem-se à sua própria experiência para liderar o comportamento coletivo.

Embora essas percepções possam atuar no nível individual, quando os participantes estão trabalhando juntos, eles desenvolvem a comunicação e percepções como um grupo, portanto a influência social definitivamente é um fator contextual.

Quadro 2.3 – Fatores contextuais encontrados na literatura

Fatores contextuais	Autores
Confiança	(KARLSSON <i>et al.</i> , 2008; OCHIENG e PRICE, 2010)
Experiência	(REKOM <i>et al.</i> 2006)
Diferenças culturais	(SOSA <i>et al.</i> , 2002; ZAIDMAN <i>et al.</i> , 2008)
Poder	(KUEN <i>et al.</i> , 2009)
Reações emocionais	(CARVALHO e MIRANDOLA, 2007)
Comunicação hierárquica	(MORENO <i>et al.</i> , 2009)
Estilo de liderança e gerenciamento	(RUNGI e HILMOLA, 2011)

Os resultados das pesquisas de Specht *et al.*, (2007) mostram que a comunicação pode ser conduzida em quatro passos:

- Representações sociais: refere-se a um ambiente onde as pessoas estão ligadas por várias interações como linguagem, história, regulamentos, entre outros;
- Interações grupais: refere-se às influências mútuas e recíprocas dos grupos, isto é, uma combinação de mecanismos individuais e coletivos como valores, práticas, regras;
- Aprendizagem organizacional: refere-se aos processos para gerenciar conhecimento;
- Trabalho em equipe: refere-se à realidade social do trabalho, pois mesmo os participantes estando isolados dependem um dos outros e ao fazer este trabalho, desenvolve-se regras coletivas.

Conforme indicado na seção 1.3 a definição de comunicação é vista como algo socialmente construído, que desencadeia diferentes percepções, contrariamente, os treinamentos em projetos oferecem aos participantes uma espécie de “linguagem comum”. Esta linguagem se difere da informação tradicional que recebem, pois é baseada em experiências compartilhadas

e ao refletir coletivamente, interagindo e abordando sobre os problemas, os participantes adquirem habilidades específicas.

Segundo Elliott e Macpherson (2010), as interpretações e abordagens dentro dos projetos são expressas em interações de grupos de trabalho, em que os participantes compartilham suas experiências em lições aprendidas que serão adotadas em novos contextos e procedimentos, e que estabelecerá uma nova rede de envolvidos, determinando se as ações são vistas como eficientes ou não. Os autores Langley e Tsoukas (2010) denominam essa ligação como experiência e afirmam que as pessoas dão sentido a ela como uma forma de conhecimento, ou seja, a interação entre os participantes envolvem comunicações organizacionais abrangentes.

Esses conceitos são exemplificados no Capítulo 4 em que a aplicação do estudo é apresentada.

3. DEFINIÇÃO DA PESQUISA E MÉTODO

3.1 A análise das redes e métodos

De acordo com estudiosos que adotaram a perspectiva CCO em seus estudos, as organizações são redes de episódios, conversas, textos e comunicação (Blaschke *et al.*, 2012). Para descobrir essas redes, a pesquisa deve ser projetada de forma a identificar como essas interações funcionam em uma organização, quem interage com quem e como isso se desenvolve. Um método potencialmente adequado para descobrir os processos interativos e coletivos em uma organização é a análise de redes (do inglês, *social network analysis* - SNA). Considerando que projetos possuem uma estrutura comunicativa extremamente similar às organizações, ou seja, possuem sistemas complexos em que as posições dos indivíduos dentro dessa rede podem afetar tanto as percepções quanto relacionamentos, a análise de tal estrutura pode revelar o funcionamento do grupo ou a influência desta estrutura em indivíduos pertencentes ao grupo (BLASCHKE *et al.*, 2012).

De acordo com Wasserman e Faust, (1994), SNA não é apenas sobre criar grupos ou subgrupos, é também a capacidade de modelar e criar as relações entre os sistemas de atores. Este sistema deve ser visto como laços entre membros de um grupo e embora o SNA busque compreender os relacionamentos e as dinâmicas entre os indivíduos nas organizações, é essencial trazer o papel de cada um na análise das redes. Ao fazê-lo evita-se olhar para as organizações como a soma de suas partes individuais, mas considera-se as percepções e inter-relações que levam à comunicação coletiva.

Dessa maneira, as questões no processo de pesquisa abordam mais que construções coletivas, mas sim como as pessoas se inter-relacionam com a comunicação para manter o sucesso do projeto. Ao identificar os padrões de interação e organização coletiva, pode-se trazer a mesma análise para o nível individual sobre as atitudes e percepções acerca da comunicação nos projetos.

3.2 O cenário do estudo

A disseminação de procedimentos e diretrizes dentro dos projetos é fundamental para manter os padrões e a organização, principalmente em projetos complexos de alto risco. O papel da comunicação é visto como essencial na transferência desses procedimentos e orientações. De acordo com a literatura de projetos a transmissão de informações através de várias formas de comunicação não cria uma interpretação uniforme dentro do próprio projeto e da equipe. Dessa forma, diferentes percepções podem realmente colocar em risco o entendimento das

informações e o projeto.

Na tentativa de identificar como as pessoas gerenciam a comunicação em projetos, esta pesquisa explora processos interativos entre os participantes. Com base na análise de redes sociais, entrevistas qualitativas e *e-mails*, é possível indicar como conversas em curso constituem e estruturam projetos.

O estudo é conduzido em um projeto de eficiência energética em Unidades flutuantes de produção, processamento e armazenamento de petróleo (do inglês, *Floating Production Storage and Offloading* - FPSO).

Vale ressaltar que quatro diferentes empresas estão envolvidas neste projeto: uma empresa privada do setor de óleo e gás localizada no Reino Unido, duas organizações públicas (uma localizada no Brasil e outra no Reino Unido) e uma empresa *spin-off* localizada no Brasil.

Dado o caráter multidisciplinar do projeto escolhido, este oferece a oportunidade de estudar e entender por meio da comunicação as diferentes parcerias existentes, já que colabora com diferentes iniciativas. Além, obviamente da empresa contratante dos projetos apoiar a:

- Colaboração com laboratórios, departamentos e/ou grupos de pesquisa;
- Colaboração com universidades ou centros de pesquisa brasileiros;
- Colaboração internacional;
- Parceria com fornecedores industriais e fabricantes de equipamentos;
- Parceria com empresas *spin-offs* brasileiras.

Considerando outros estudos prospectivos, existe a possibilidade de replicar os passos utilizados neste trabalho em instituições de pesquisa que desenvolvem tópicos parecidos.

3.2.1 O estudo do caso e abordagem qualitativa

Conforme estabelecido na revisão da literatura, a comunicação é relevante para o sucesso dos projetos (JACOBSSON, 2011). Assim, este projeto de doutorado propõe usar uma abordagem qualitativa para estudo das práticas em projetos na indústria do petróleo.

A pesquisa qualitativa centra-se na análise de conteúdo, qualidade e significado das ações e interações em uma rede, além de ser uma tendência na pesquisa sociológica para definir e ilustrar o contexto social e cultural em que ocorre (BELLOTTI, 2015).

Neste tipo de abordagem a realidade subjetiva dos indivíduos envolvidos na pesquisa é considerada relevante e contribui para o desenvolvimento desta. As interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador precisa capturar para entender a complexidade pesquisada. O entendimento do processo pode resultar em um 'mapa', que é produto da reflexão do pesquisador sobre o território investigado (MARTINS, 2010).

Para Bryman e Bell (2007), as principais características da pesquisa qualitativa são a ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos, delineamento do contexto do ambiente de trabalho, múltiplas fontes de evidências e proximidade com o fenômeno estudado.

Dessa forma, a pesquisa combina abordagens qualitativas, como entrevistas semiestruturadas e análise de rede para obter uma compreensão mais profunda dos possíveis fatores que afetam ou influenciam os envolvidos no GP (YIN, 2013). Este modelo é considerado ideal para este tipo de pesquisa, pois permite analisar valores, atitudes e comportamentos que são moldados por múltiplas interações sociais (BELLOTTI, 2015).

O método usado é o estudo de caso que, segundo Yin (2013) investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real. É essencial para qualquer estudo de caso, que se desenvolva uma estrutura teórica antes da coleta de dados empíricos, como já foi realizado, e seus resultados podem levar a novas percepções e a se desenvolver novas teorias.

3.2.2 Coleta de dados e Ferramentas

Entrevistas semiestruturadas e análise com foco na teoria CCO foram usadas para a primeira coleta de dados deste estudo.

As perguntas feitas nas entrevistas semiestruturadas foram desenvolvidas para cumprir os objetivos do estudo relacionados às práticas, atitudes e percepções dos envolvidos no projeto. De tal modo, a entrevista foi dividida em três partes principais: (1) descrição da rotina, (2) descrição dos papéis assumidos na instituição e (3) fatores que contribuem para o sucesso do projeto. A Quadro 3.1 resume o guia usado durante as entrevistas e baseado nos estudos de WEICK (2012).

As respostas dos participantes nas entrevistas semiestruturadas proporcionam uma melhor compreensão da estrutura e do significado das suas redes identificadas por meio da análise e maiores detalhes sobre a amostra podem ser encontrados no item 2.3.4.

Outra coleta realizada refere-se aos documentos e *e-mails* trocados entre as empresas e instituições responsáveis pelo projeto. A coleta gerou 62 documentos, 3.516 *e-mails* e 6.095 conexões nas redes sociais corporativas (*Twitter, Facebook*).

As análises dos dados foram feitas com a ajuda do *QSR International's NVivo 11 Software* projetado para ajudar na organização, análise de dados não estruturados como entrevistas, artigos, mídias sociais, entre outros.

Sendo assim, o processo de mapeamento das redes foi feito nessa ferramenta uma vez que facilita a indicação dos envolvidos e instituições.

Quadro 3.1 - Questionário para análise das redes

Pergunta	Referências
1. Para quem você informa um erro? (Independentemente do impacto deste para o projeto)	(WEICK, 2012)
2. Quem você normalmente procura para discutir sobre problemas? (Independentemente do impacto deste para o projeto)	(WEICK, 2012)
3. Considerando uma posição de hierarquia, quem normalmente passa mais tempo com os funcionários?	(WEICK, 2012)
4. Para quem você pediria ajuda se fosse confrontado com algum problema?	(WEICK, 2012)
5. Com quem você falaria sobre um problema pessoal?	(WEICK, 2012)
6. Com quem você fala sobre procedimentos e diretrizes do projeto?	-
7. Quem compartilha atitudes e comportamentos semelhantes?	-
8. Quem você procura quando tem um problema que pode atrapalhar alguma fase do projeto?	-
9. Quem você procura quando necessita executar uma tarefa delicada e que traz muitos riscos ao projeto?	-
10. Com quem você socializa fora do trabalho?	-

3.2.3 Pré-teste e escopo

Um trabalho de campo abrangente foi realizado durante os meses de novembro de 2016 a março de 2017 nas empresas envolvidas no projeto. O primeiro propósito era assegurar que o método e o estilo de entrevista fossem adequados aos participantes. O trabalho de campo foi apoiado pelas empresas envolvidas no projeto (empresas brasileiras e inglesas) já que essas instituições têm iniciativas de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (PDI) em vários países.

A primeira empresa (Organização I) é uma empresa britânica, principal produtora do pré-sal e segunda petroleira no Brasil em termos de produção. Já a Organização II é considerada uma pequena empresa brasileira de pesquisa e desenvolvimento em energia, a Organização III é uma instituição governamental brasileira e a Organização IV é uma instituição governamental

britânica.

As entrevistas piloto foram realizadas primeiramente com a organização brasileira *spin-off* (Organização II) com o intuito de avaliar se as questões haviam sido entendidas pelos entrevistados e avaliar a qualidade dos dados e respostas obtidas. Vale ressaltar que essa primeira coleta foi em sua maioria feita com os estagiários da empresa.

3.2.4 Amostra

Foram realizadas entrevistas individuais com 17 participantes selecionados. De acordo com Flanagan *et al.* (2011), uma amostra de 10 a 20 entrevistados pode ser considerada suficiente. Os participantes foram selecionados de acordo com os anos de experiência no desenvolvimento de projetos e acesso a informações gerenciais, dentre eles: gerentes, engenheiros, administradores e estagiários. Dois gerentes foram entrevistados como informantes chave do projeto e suas ideias foram essenciais para dar início ao entendimento das práticas.

O equilíbrio de gênero na amostra não pôde ser considerado dentro do setor escolhido para esta pesquisa, pois no projeto em questão, participantes do sexo masculino prevalecem. Há somente duas participantes do sexo feminino na amostra o que impossibilitou a garantia de que ambos os sexos estejam representados de maneira equitativa neste projeto de pesquisa.

Vale ressaltar que as entrevistas com os informantes principais ocorreram nos escritórios dos participantes, enquanto outras foram realizadas remotamente devido a limitações de locomoção e tempo. Os gerentes e envolvidos no projeto que foram entrevistados têm experiência com projetos de inovação e a maioria encontra-se na faixa etária de 30 a 40 anos. Além disso, a maioria possui até 10 anos de experiência no setor. A Tabela 3.1 apresenta as características da amostra.

3.2.5 Análise e interpretação dos dados

De acordo com Blaschke *et al.*, (2012), a gama de metodologias para analisar a relação entre comunicação e organização é limitada. Embora a perspectiva CCO tenha sido bem teorizada nas últimas décadas, ainda enfrenta desafios metodológicos no estudo empírico destes processos (PUTNAM e NICOTERA, 2010).

Sendo assim, com base na revisão da literatura sobre CCO, os autores Blaschke *et al.*, (2012) extraíram três requisitos principais que precisam ser atendidos para analisar a conectividade entre as interações que constituem as organizações como processos contínuos de comunicação e entre eles estão:

- O caráter constitutivo da comunicação é fundamental para o CCO, portanto a

análise de rede é adequada para essa perspectiva desde que a comunicação seja vista como constitutiva da organização;

- Os processos de comunicação não podem ser completos e intencionalmente determinado por atores individuais, portanto, a análise da rede explica o caráter emergente da comunicação;
- Analisar o caráter fundamentalmente processual da comunicação, ou seja, cada comunicação está vinculada a um evento maior, que forma e reforma a organização ao longo do tempo.

Tabela 3.1 - Características da amostra

Características	Organização I	Organização II	Organização III	Organização IV	Total (N=17)
Idade					
20 – 30		5			5
30 – 40	2	4	1	1	8
40 – 50	2		1		3
60 – 70			1		1
Gênero					
Feminino	2	0			2
Masculino	2	8	3	1	15
Anos na organização					
Menos de 5	1	5	1	1	8
5 – 10	3	4	1		8
10 – 20					
20 – 30					
Mais de 30			1		1

Dessa forma, esses argumentos comprovam a decisão de usar a análise de redes (SNA) para avaliar os processos comunicativos do projeto em questão.

Os dados qualitativos dos documentos usados no projeto são codificados e agrupados no próprio *software*. Esses são acompanhados das narrativas dos gerentes durante as entrevistas e da literatura deste trabalho com o intuito de identificar as respostas aos objetivos da pesquisa.

A análise é utilizada para interpretar as redes centradas nos gerentes, útil na identificação dos padrões de relacionamento e conexões dentro do contexto escolhido. Isso é apropriado para

ajudar a entender os relacionamentos e envolvidos no GP, oferecendo informações sobre as práticas usadas por seus membros.

Para visualizar a rede, os dados dos gerentes são os primeiros a serem agregados na análise. As demais informações são agrupadas e classificadas entre os engenheiros (ENG), a equipe administrativa (ADM), estagiários (EST), gerentes (G), organização I, II, III e IV. O estudo realizado pode ser acompanhado na Figura 3.1.

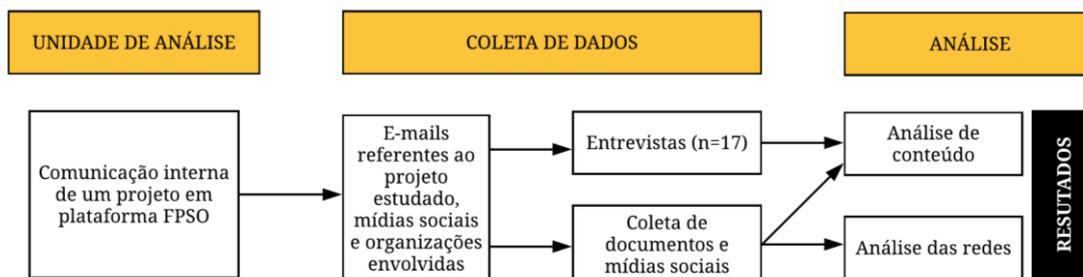


Figura 3.1 - Processo do estudo de caso utilizado na pesquisa

Cada etapa representa o planejamento feito para coleta dos dados e o Capítulo 4 aborda as análises das redes e conteúdo.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Identificação de construtos e percepção

Para Dillon e Tinsley (2008), a percepção dos indivíduos está vinculada em duas formas de processar a informação: baseado nas regras e de maneira associativa. O primeiro funciona de acordo com as regras formais, procedimentos, diretrizes e evidências, já o segundo é baseado nas emoções e interpretações individuais. Esses dois sistemas influenciam as decisões dos indivíduos, mas de acordo com Dillon e Tinsley (2008) o sistema associativo prevalece sobre os demais. Em outras palavras as pessoas tendem a processar as informações com base em suas emoções, vivências e conhecimento.

Ao assumir que diferentes pessoas divergem suas percepções com relação às comunicações no projeto, há duas opções plausíveis para abordar essa questão, uma considerando o nível individual e outra o coletivo. O trabalho concentra-se primeiramente no nível individual, pois esse oferece a oportunidade de obter informações sobre como acontecem as percepções, atitudes e comportamentos dos participantes.

Para Dillon e Taylor (2015), a percepção dos indivíduos está vinculada a um sistema de processamento de informações baseado em regras formais e procedimentos e as emoções e interpretações influenciam tanto nas decisões quanto nos comportamentos. Essa percepção não é fixa e se modifica de acordo com novas experiências.

Se traduzirmos esta afirmação para a pesquisa há que avaliar como as pessoas vinculadas ao projeto percebem ou não o mesmo tipo de informação. Isso significa que cada vez que um indivíduo recebe alguma informação, ele irá avaliar de acordo com a sua experiência. Assim, a visão do gerente sobre determinada informação pode ser diferente dos engenheiros do projeto, por exemplo. A maneira de confirmar ou não essa afirmação é por meio da análise individual. Essa abordagem pode descobrir novos elementos na comunicação dentro do projeto que estão subvalorizados ou são simplesmente desconhecidos. Quatro diferentes perfis foram selecionados para participar da pesquisa: gerentes, engenheiros, administradores e estagiários, como apresentado na Tabela 4.1.

Primeiramente, cada entrevistado se apresentou durante a entrevista, falou sobre a experiência de trabalho e nomeou três problemas de comunicação com alta e baixa consequência para o projeto. O ‘excesso de informação’, por exemplo, está relacionado ao tempo limite de acordo com alguns entrevistados, enquanto outros relacionaram esse excesso aos procedimentos seguidos pela empresa contratante. Cada impacto no projeto é interpretado

de maneira diferente.

Tabela 4.1 – Perfil dos entrevistados

Perfil	Homem	Mulher
Gerente	2	1
Engenheiro	7	0
Administrador	0	1
Estagiário	6	0

Com base nas comparações iniciais entre os dados e as transcrições realizadas, uma primeira fase de codificação foi feita para determinar os fatores contextuais abordados nas entrevistas. Foram identificados sete construtos e rotulados em 28 grupos de fatores. O Quadro 4.1 mostra como os construtos foram atribuídos pelos entrevistados.

Quadro 4.1 – Fatores contextuais encontrados nas entrevistas

Construtos	Grupos dos fatores
Fatores humanos	Experiência Comunicação Erros humanos vs. técnicos Aspectos emocionais Perfil profissional Fatores culturais Idioma Cooperação
Processos e diretrizes da comunicação	Processos de produção Acompanhamento e treinamento da equipe Documentos formais Lição aprendida Comunicação com grande número de pessoas
Estrutura organizacional	Hierarquia Operacional vs. Gestão Impacto no trabalho
Escopo do projeto	Documentos formais Avaliar riscos Prazos
Erros tangíveis e intangíveis	Clientes Impacto financeiro no projeto Danos materiais Danos ambientais Requisitos
Revisão técnica	Educação contínua da equipe Revisão das etapas
Reuniões	Reuniões não são feitas em tempo hábil Distância

O resultado avaliou a percepção individual da equipe sobre a comunicação do projeto em

questão. Este projeto, assim como todos desenvolvidos pela empresa contratante possui o plano de comunicação exigidos não só pela empresa, mas também pelo governo britânico por questões de segurança. Antes de dar início a pesquisa foram avaliados vários planos de comunicação relacionados ao projeto. Estes documentos contêm listas de comunicações externas e internas para todas as fases do projeto.

Os procedimentos e direcionamentos são parte do treinamento formal que cada participante do projeto recebe. Além dos treinamentos formais, os participantes da empresa contratante afirmam que muitas conversas informais fazem parte do seu dia-a-dia.

Para avaliar a percepção individual sobre a comunicação no projeto, os sete construtos descritos no Quadro 4.1 foram utilizados. Durante as entrevistas cada indivíduo nomeou problemas de comunicação com altas e baixas consequências para o projeto. A Figura 4.1 mostra a percepção geral da equipe.

A primeira observação é que os problemas de comunicação com maior dominância referem-se aos “fatores humanos”, “erros tangíveis e intangíveis” e “procedimentos e diretrizes da comunicação”, ou seja, houve maior número de referências com relação a estes construtos, sendo que os “fatores humanos” são citados por 15 dos 17 entrevistados, mostrando que a percepção acerca deste construto é similar. Por outro lado, “erros tangíveis e intangíveis” e “procedimentos e diretrizes da comunicação”, embora apresentem alta dominância existe uma percepção diferente, pois os fatores que compõem os construtos são citados em sua grande maioria em 11 e 9 das 17 entrevistas, respectivamente.

Os fatores “estrutura organizacional”, “escopo do projeto”, “revisão técnica” e “reuniões” apresentam menor dominância. O “escopo do projeto” apresenta a mesma percepção entre os entrevistados, pois foi citado pela maioria, enquanto “revisão técnica” e “reuniões” também possuem a mesma percepção, já que poucos entrevistados os citaram (quatro e três, respectivamente).

Por último, o construto “estrutura organizacional” não apresenta a mesma percepção entre os entrevistados, já que oito dos 17 entrevistados veem este fator como alta consequência no projeto.

Vale acrescentar que o grupo de engenheiros tem uma voz dominante com relação aos fatores, pois são os participantes mais envolvidos nas etapas do projeto.

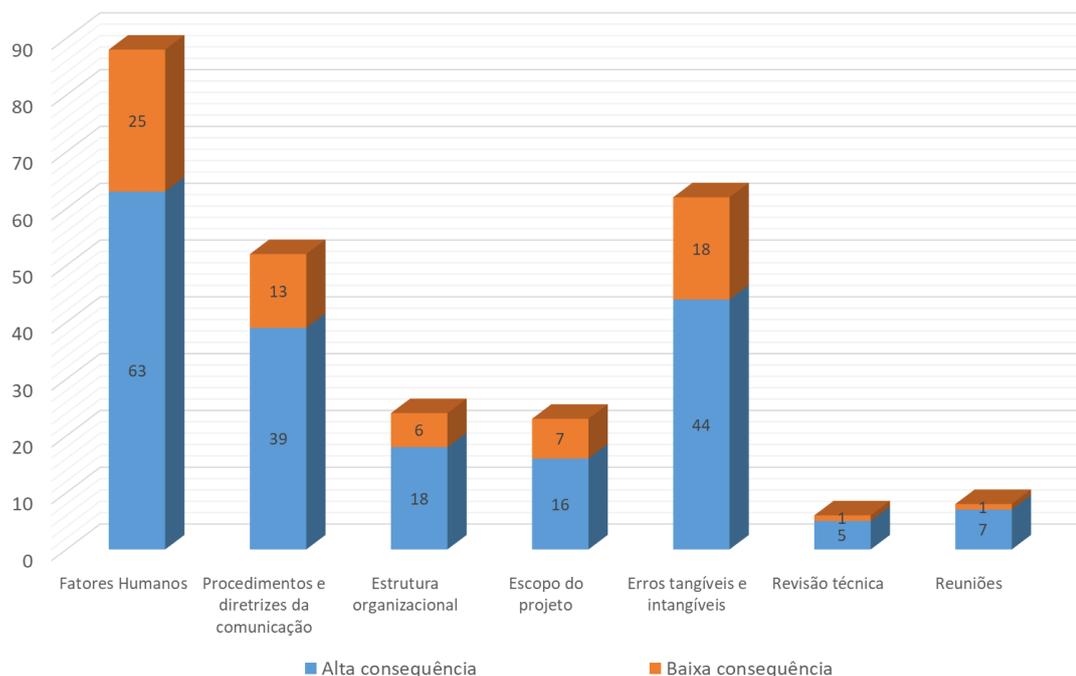


Figura 4.1 – Percepção da comunicação e suas consequências no projeto

O projeto analisado conta com quatro diferentes gerentes, porém somente dois fazem parte do número de entrevistados deste trabalho. A primeira observação é que a percepção dos gerentes se refere predominantemente ao “escopo do projeto” e “erros tangíveis e intangíveis”, ou seja, 75% dos elementos mencionados pelos gerentes estão vinculados a estes construtos. Este resultado não é uma surpresa já que nestes construtos estão as principais preocupações do gerente: cliente, impactos financeiros e requisitos.

Outra observação é que apenas um entrevistado mencionou que a “cooperação” é um problema com uma alta consequência para a comunicação, enquanto “reuniões não são feitas em tempo hábil” não foram citadas por nenhum dos gerentes. Essa diferença mostra que os participantes com maior preocupação com as reuniões são os engenheiros, já que estão envolvidos diretamente nas etapas e no desenvolvimento do projeto.

A equipe administrativa é composta oficialmente por quatro pessoas, um administrador vinculado à Organização II e outros três oficialmente vinculados ao projeto (Organização I e III). Em comparação com os outros entrevistados, a administração está mais preocupada com os construtos “processos e diretrizes” do que os demais entrevistados. O número elevado de referências pode ser atribuído ao fato de que sejam os responsáveis pelo registro de documentos e procedimentos do projeto. Os administradores são os responsáveis por treinar os demais envolvidos com relação a documentação e registro das atividades do projeto. O entrevistado relatou a dificuldade em manter o registro dos documentos, pois é responsável pela

documentação de quatro empresas diferentes vinculadas a um projeto. Embora este trabalho não esteja descrito em suas responsabilidades, a preocupação com o sucesso do projeto e em manter as regras estabelecidas no contrato fizeram com que ele assumisse responsabilidades alheias. Talvez o excesso de documentação fez com que o entrevistado citasse “comunicação com um grande número de pessoas” e “documentos formais” inúmeras vezes.

Uma outra observação é que o entrevistado não menciona os “erros tangíveis e intangíveis”. Isso pode ter acontecido, pois o administrador vinculado ao projeto não possui contato com as comunicações que podem causar “danos materiais” ou “danos ambientais”, por exemplo. Neste caso, o administrador não percebe que uma falha na comunicação pode ocasionar um dano na plataforma (material) e conseqüentemente prejuízos ambientais.

Ao contrário dos administradores, a equipe de engenheiros do projeto preocupa-se com os “erros tangíveis e intangíveis” e “erros técnicos vs. erros humanos” já que são os responsáveis por todas as etapas, desenvolvimento do projeto e os responsáveis diretos por qualquer dano (material ou ambiental).

Embora exista uma conexão entre os participantes, em termos de pertencer a um mesmo grupo, certo número de participantes mostra baixo envolvimento em relação as suas responsabilidades já que muitas vezes confiam que a Organização II irá resolver problemas relacionados ao projeto.

“Se houver algum problema, o ‘participante’ (Organização II) será avisado. Ele irá avaliar quais são as melhores ações”.

“Temos que relatar todos os problemas para a Organização II para que ela entre em contato com a Organização contratante (Organização I)”.

Se considerarmos todos os elementos relacionados a comunicação, percebe-se que os participantes do projeto possuem uma percepção diferente. Em segundo lugar, apenas o grupo de engenheiros mencionou todos os elementos que compõem cada construto.

Nas próximas seções são apresentados elementos importantes e que estão relacionados à forma de gerenciamento da comunicação para o sucesso do projeto. A estrutura em si é apresentada na Figura 4.2, no final da seção. O quadro consiste em sete elementos, enquanto os três primeiros (procedimentos e diretrizes, treinamento e linguagem comum) são os resultados das iniciativas tomadas pela equipe de gerenciamento, os últimos três elementos (mentalidade comum entre os envolvidos, correção e registro) são os resultados dessa iniciativa.

4.1.1 Procedimentos e diretrizes

Por lei os projetos são obrigados a cumprir regulamentos, seja em nível nacional (Agência

Nacional do Petróleo – ANP) ou internacional (*Oil and Gas Authority UK*), e em especial em empresas de óleo de gás. Esses procedimentos impõem padrões muito rígidos e como consequência as organizações são obrigadas a criar diretrizes exigentes. Esses procedimentos são mais do que apenas regras, mas são essenciais para a execução segura das operações e comunicações do projeto.

Essa afirmação pode ser vista no excerto: “*Mesmo que trabalhemos com a mesma equipe e tudo corra bem não podemos deixar de lado alguns procedimentos*”.

Um dos membros do projeto indica que: “*eles (os procedimentos) precisam ser sempre atualizados e corrigidos porque se algo acontecer existe esse registro*”.

A disseminação dos procedimentos e orientações parecem similares ao modelo de comunicação (Figura 2.1). No entanto, os envolvidos no projeto tentam capturar uma dinâmica adicional, que contribui para a forma como os procedimentos são interpretados e promulgados.

Embora todos os procedimentos sejam transferidos aos participantes por uma plataforma *online*, grande parte das conversações acontece de maneira coletiva. Isso fica evidente nas reuniões formais e diárias em que são discutidos problemas relacionados ao trabalho e que podem vir melhorar ou corrigir procedimentos já existentes. Essas conversas são alimentadas com experiências reais e treinamentos e as próximas seções abordam esse assunto.

4.1.2 Treinamentos

Para disseminar o conteúdo e a lógica dos procedimentos todos os participantes estão envolvidos em treinamentos formais. Essa prática, de acordo com Weick (2012), enfatiza a importância da aprendizagem e treinamento, pois mantém os participantes atentos aos problemas em seus projetos.

Embora os treinamentos nunca correspondam à realidade, o seu objetivo é criar consciência para os possíveis problemas. As simulações e discussões de alguns problemas, por exemplo, ajudam a antecipar e conter alguns erros que possam surgir futuramente, oferecendo aos participantes ferramentas que possam ser úteis diante de um problema real.

De acordo com Brentani e Kleinschmidt (2015), as pessoas usam experiências anteriores para categorizar situações e tomar decisões. Neste caso, os participantes decidem com base no reconhecimento de situações anteriores, analisando se esta pode funcionar para situações atuais. A correlação entre padrões pode ajudar a resolver situações que os participantes já conhecem, gerando melhores soluções. O objetivo principal dos treinamentos é gerar uma quantidade máxima de padrões no projeto.

4.1.3 Linguagem comum

Os treinamentos oferecem aos participantes uma espécie de linguagem comum, pois é baseada em experiências compartilhadas, na reflexão coletiva, interação e simulação de problemas.

Além disso, segundo Kuen *et al.* (2009) as questões críticas são tratadas em grupos e os membros compartilham formas de abordá-las. A maioria dos entrevistados indicam que as habilidades e experiências são adquiridas por meio dos treinamentos e isso pode ser percebido no excerto: *“É possível melhorar a aprendizagem por meio dos treinamentos (...) eles nos ajudam a evitar problemas. Quanto mais entendemos os procedimentos da Organização I evitamos vários problemas”*.

Esse exemplo indica como o conhecimento e experiências em comum resultam em ações coordenadas e interações entre a equipe. Isso acrescenta uma nova perspectiva aos trabalhos de Mcphee (2015) já que ele não enfatiza a importância de uma linguagem comum criada através de estruturas formais (procedimentos). Em outras palavras, Mcphee (2015) se concentra nas interações que estruturam as atividades momentaneamente.

Por fim, o excerto *“depois de alguns dias, discutimos como adaptar alguns procedimentos baseados na experiência da equipe do projeto”* indica que a divulgação dos procedimentos não é baseada no modelo representado na Figura 2.1, mas sim em conversas ativas sobre como melhorar determinadas diretrizes e refinar procedimentos.

Os três elementos anteriores (procedimentos e diretrizes, treinamento e linguagem comum) formam o lado esquerdo do modelo conceitual e seguinte conjunto de elementos (mentalidade comum entre os envolvidos, corrigindo uns aos outros, registro) formam o lado direito, mais informal do modelo (Figura 4.2).

4.1.4 Conversas coletivas

Os dados mostram que os membros do projeto se referem uns aos outros e ao mesmo tempo são indicados por outros para dar início a conversas relacionadas ao projeto. De acordo com Mcphee (2015) essas conversas coletivas devem ser vistas como base para criação dos procedimentos, pois levam ao ajuste coordenado de atividades.

Durante as reuniões da equipe vários tópicos são discutidos: *“Desde o primeiro dia na equipe você é advertido sobre os problemas que nossos descuidos com a comunicação podem trazer para o projeto e na plataforma”*.

A seção 4.1.6 mostra que os membros do projeto discutem e interagem informalmente com todos acerca do trabalho. Essas conversas individuais e coletivas estão enraizadas na visão dos

participantes do projeto e isso serve para alertar ou prever dificuldades. Sendo assim, a teoria CCO pode ser entendida como a maneira com que cada participante alinha o projeto, seja de maneira formal (relatórios, reuniões) ou informal (diferentes pontos de vista e experiências). Em resumo, embora o CCO foque predominantemente em como as conversas entre participantes possam constituir a organização, a teoria não indica como uma equipe de gerenciamento pode suportar esse processo incorporando essas conversas coletivas em uma atividade mais padronizada. As próximas seções trazem algumas ideias de como isso pode ser incorporado à teoria.

4.1.5 Mentalidade comum entre os envolvidos

A seção 4.1 apresenta que os membros possuem diferentes interpretações acerca do projeto, enquanto a seção 4.2 demonstra uma conversa contínua entre os envolvidos.

Os diálogos abertos e informais entre os membros criam um tipo de mentalidade denominado por Weick *et al.* (2007) de organização consciente. A codificação das entrevistas (seção 4.1) revelou que todas as atitudes e pré-requisitos para a produção de uma cultura e diálogo aberto estão presentes na equipe do projeto. Embora os entrevistados não tenham mencionado igualmente todos os elementos, nos fatores referentes à comunicação, os elementos mais mencionados foram “experiência” e “idioma”. Já no que diz respeito aos procedimentos, os elementos mais mencionados foram “processos de produção” e “acompanhamento e treinamento da equipe”. De acordo com Delisle e Olson (2004) essa mentalidade comum acontece onde há um bom clima no trabalho e os participantes estão altamente comprometidos.

4.1.6 Corrigindo uns aos outros

Através dos diálogos abertos, os participantes são encorajados a abordar uns aos outros diretamente. Mais de 80% dos entrevistados afirmam que irão abordar e corrigir a pessoa que cria uma situação ou problema quanto à comunicação entre os membros do projeto. Alguns excertos ilustram essa atitude: “*Muitas vezes, quando há um problema na comunicação e você sabe de onde surgiu, não é necessário falar a todos, imediatamente eu me dirijo à própria pessoa*”.

“Todos abordam todos porque não podemos nos dar ao luxo de ter determinados problemas na equipe. Se o gerente fizer algo errado, certamente alguém dirá isso a ele. É assim que funcionam as coisas aqui”.

O principal objetivo dessa atitude não é punir ou culpar qualquer um que cometa um erro, mas sim evitar que isso aconteça novamente no futuro.

Além das linhas hierárquicas formais para dar ordens de trabalho ou para elaboração dos relatórios, essa equipe criou uma maneira informal de se abordar sobre questões relacionadas à comunicação, independentemente da estrutura formal. Pode-se argumentar que o fato de dar ordens no trabalho pode ser percebido como uma transferência de informação. A maneira informal de abordar uns aos outros em relação aos problemas e comunicação do projeto é mais uma forma constitutiva de comunicação, em que uma pessoa se aproxima do outro, independentemente de sua posição ou hierarquia. Em outras palavras, o ato de se aproximar e se corrigir é uma forma de coorientar a resolução de problemas no projeto, bem como uma forma de se preocupar com o sucesso deste (WEICK, 2012).

4.1.7 Registro

Conforme indicado anteriormente, o relatório formal é crucial neste tipo de projeto. Os procedimentos especificam que toda falha ou problema deve ser relatada por escrito. Isso não é diferente em projetos que gerenciam processos complexos. A diferença na abordagem refere-se às reuniões informais sobre os principais problemas do projeto, já que essas conversas podem levar a novas iniciativas que serão eventualmente incorporadas aos procedimentos existentes. De acordo com o gerente *“se um erro se basear na interpretação de um procedimento, será necessário reinterpretar e alterar esse documento”*.

De acordo com os participantes *“o relatório é uma forma de concentrar-se no que tem que ser feito, para manter os acordos claros sobre como fazemos as coisas e para melhorar os procedimentos e comunicações”*.

Essas afirmações confirmam as teorias tratadas até então, pois enfatizam a comunicação como meio de obter informação como Shannon e Weaver (1949), enquanto o CCO enfatiza as conversas coletivas e melhoria das atividades (PUTNAM e NICOTERA, 2010).

4.1.8 Contribuição da teoria CCO

Esse processo em que cada etapa leva a outra, e o próprio processo se torna uma maneira de atuação, está representado na Figura 4.2.

Os dados revelaram que existe um processo permanente de comunicação, discussão, alinhamento e co-orientação para comunicações mais eficientes, que em si é a base para uma abordagem constitutiva da comunicação em um projeto que gerencia processos complexos.

Essa estrutura conceitual representa dois conjuntos de atividades. A primeira inclui procedimentos e diretrizes, treinamentos e linguagem comum baseados nas habilidades e experiências. A equipe de gerenciamento do projeto automaticamente instiga todos esses

elementos. O segundo conjunto compreende uma mentalidade comum entre membros, correção dos problemas e registro. Os dois círculos estão ligados entre si pelo elemento "conversas coletivas". Da literatura sobre CCO, sabe-se que as organizações são redes de conversas em que os participantes constituem a própria estruturação da organização e a comunicação é percebida como central para a construção social da realidade da organização (HÜBNER, 2007).

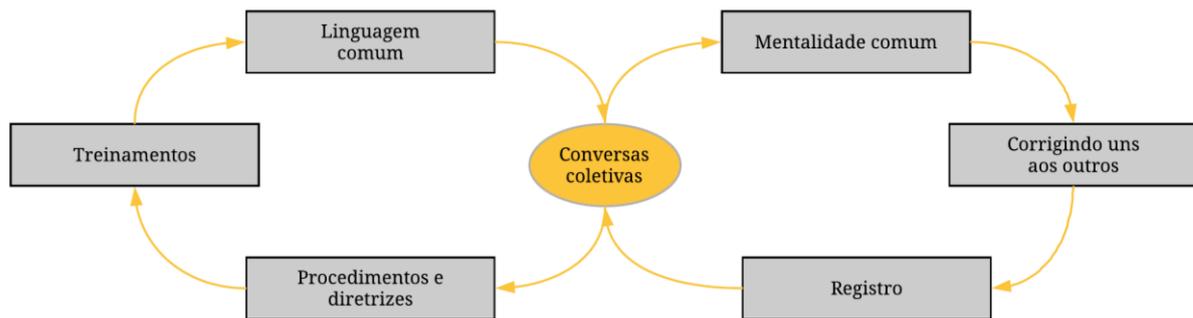


Figura 4.2 – Processo de comunicação com base na teoria CCO

A estrutura conceitual proposta no trabalho vai um passo adiante ao indicar como uma equipe de gerenciamento de projeto pode se beneficiar dessas conversas constitutivas, criando possibilidades de ter uma atividade padronizada ao discutir tópicos relacionados a sua própria comunicação. Ao fazê-lo, a forma de discutir questões relacionadas aos problemas passa a fazer parte das conversas informais do dia-a-dia. Portanto, a Figura 4.2 elabora a abordagem formal relacionada à transferência de informação (Figura 2.1) e colabora com a abordagem constitutiva ao discutir várias questões informalmente.

A principal diferença com o processo informacional de comunicação proposto por Shannon e Weaver (1949) e o quadro conceitual proposto neste trabalho é que parte da Figura 4.2 não é uma transferência linear de informação, mas sim um processo interativo contínuo de criação, discussão e interpretação do significado com base em um objeto comum de interesse, neste caso, a comunicação dentro do projeto.

Na seção 4.2 são explorados os fatores que criam essa ampla visão sobre a comunicação. Isso é vinculado à literatura existente e novas contribuições para o conhecimento são realizadas.

4.2 Análise das redes (*Social network analysis*)

A análise inicial aconteceu durante a coleta de dados. Os dados qualitativos das entrevistas foram codificados e agrupados de acordo com os fatores no *software* NVivo, com o compromisso e garantia do pesquisador de que os dados dos entrevistados fossem protegidos e a participação fosse voluntária. As gravações foram realizadas apenas com o consentimento dos

participantes e suas identidades foram mantidas anônimas. Os resultados foram compartilhados com as empresas participantes deste estudo.

As análises de redes sociais (SNA) mostram as complexas relações entre os membros do projeto e indicam até que ponto diferentes laços formam vínculos entre os participantes e com os problemas referentes à comunicação enfrentados no projeto. Mais especificamente a rede indica quem está ligado a quem, de maneira formal ou informal, quando se trata dos problemas relacionados ao projeto. Os laços entre dois ou mais membros do projeto indicam um *link* sobre um tópico específico que foi levantado na pesquisa. Às vezes, os laços podem ser recíprocos, quando dois membros se referem um ao outro; transitivos, quando se referem a uma situação hierárquica ou simplesmente referente, quando um ou mais membros se referem uns aos outros.

A centralidade dos nós apresentados nos mapas desta seção refere-se a um conjunto de métricas que visam quantificar a importância ou influência dos membros dentro da rede. Quanto mais ao centro este indivíduo ou grupo estiver, maior sua influência e número de laços.

Para se referir aos dados nas próximas seções, as seguintes abreviaturas são usadas:

- C: Empresa contratante
- G: Gerentes
- ADM: membros da equipe administrativa
- ENG: membros da equipe de engenharia
- EST: estagiários

Ao longo do estudo trechos das entrevistas são citados indicando as questões levantadas na análise de redes. Com relação à estruturação dos dados, todos os participantes da pesquisa foram entrevistados com as perguntas do Quadro 3.1.

Antes de detalhar as análises é importante antecipar o panorama geral dos resultados, pois isso pode ajudar na interpretação do contexto parcial ou mais amplo da pesquisa.

As análises das redes sociais (SNA) revelam as seguintes informações gerais:

- Todos os envolvidos no projeto se comunicam com todos de maneira estruturada e sobre as soluções relacionadas ao sucesso do projeto. Essa estruturação das conversas e comunicação estão vinculadas aos procedimentos e diretrizes estipulados pela empresa contratante do projeto. As conversas sobre como melhorar a comunicação no projeto são constantes e mostram a tentativa de melhoria na comunicação buscando refinar os procedimentos existentes e orientações na equipe.
- O comportamento coletivo referente à comunicação e melhoria dos procedimentos se estende aos novos participantes e estagiários que se juntaram às empresas ao longo do projeto. Mesmo não participando dos treinamentos e procedimentos sobre

comunicação, muitos participantes e, principalmente, estagiários absorveram as conversas, procedimentos e diretrizes utilizadas.

- A equipe de gerenciamento tem um papel específico na condução e planejamento tanto dos procedimentos, quanto no sucesso do projeto. Essa equipe cria um espaço para esse tipo de conversa e as conduz de maneira eficaz na maioria das vezes.

Os próximos tópicos exploram melhor essas afirmações e oferecem mais detalhes.

4.2.1 Antecipação dos problemas

Os dados foram analisados por meio de algumas questões referentes à maneira como os membros do projeto antecipam os problemas de comunicação e, conseqüentemente, a preocupação com o sucesso do projeto. Trata-se de capturar sinais, procedimentos e eventos inesperados que são transformados em ações, em uma atitude significativa para um contexto e simplificando as comunicações dentro do projeto.

Portanto, as perguntas relacionadas a essa parte da entrevista buscam identificar essa atitude de antecipação (Quadro 3.1). As perguntas referem-se basicamente a:

- Pergunta 1 – verificar se os membros do projeto informam pequenos erros relacionados à comunicação, mesmo que esses não prejudiquem os procedimentos, diretrizes e andamento dos projetos. Essa questão avalia a preocupação dos participantes com o fracasso das comunicações do projeto e, conseqüentemente, o próprio projeto.
- Pergunta 2 – incentivar os membros do projeto a indicar e buscar pessoas nas organizações que iniciem discussões sobre a comunicação e seus problemas. O objetivo dessa questão era descobrir se os membros do projeto buscam simplificar as ações que podem trazer melhoria ao projeto.
- Pergunta 7 – verificar as interações entre os membros do projeto sobre o compartilhamento de normas, procedimentos e diretrizes referentes a comunicação. A justificativa para levantar essa questão era verificar as possíveis preocupações com o fracasso e falhas do projeto.
- Pergunta 8 – verificar a percepção dos participantes sobre a comunicação no projeto e como estes entendem e preveem as falhas relacionadas à comunicação. O raciocínio usado na elaboração dessa questão era verificar as atitudes de antecipação desses problemas e erros.
- Pergunta 10 – avaliar o nível de confiança entre os membros do projeto. O objetivo dessa questão foi verificar a familiaridade dos participantes uns com os outros e se

são suficientemente críticos quando se trata de controlar os problemas e comunicações do projeto.

4.2.2 Hierarquia e procedimentos

Um padrão recorrente nas respostas relacionadas aos erros nos relatórios ou possíveis problemas de comunicação podem ser encontrados nos relatórios hierárquicos formais, conforme previsto nos procedimentos da empresa contratante. Esses procedimentos estipulam que todos os erros e problemas devem ser reportados ao gerente. Por sua vez, ele deve reportar o problema num boletim e durante as reuniões do projeto, o problema é discutido com toda a equipe.

A Figura 4.3 ilustra o relatório hierárquico formal com base na Pergunta 1 (para quem você reportaria um problema ou erro na comunicação?). Os estagiários (EST) se referem uns aos outros ou ao engenheiro responsável (ENG). O pessoal da engenharia (ENG) reporta ao gerente do projeto (G). Os últimos a terem acesso ao problema é a equipe administrativa (ADM), que normalmente registra todas as dificuldades no boletim da empresa contratante.

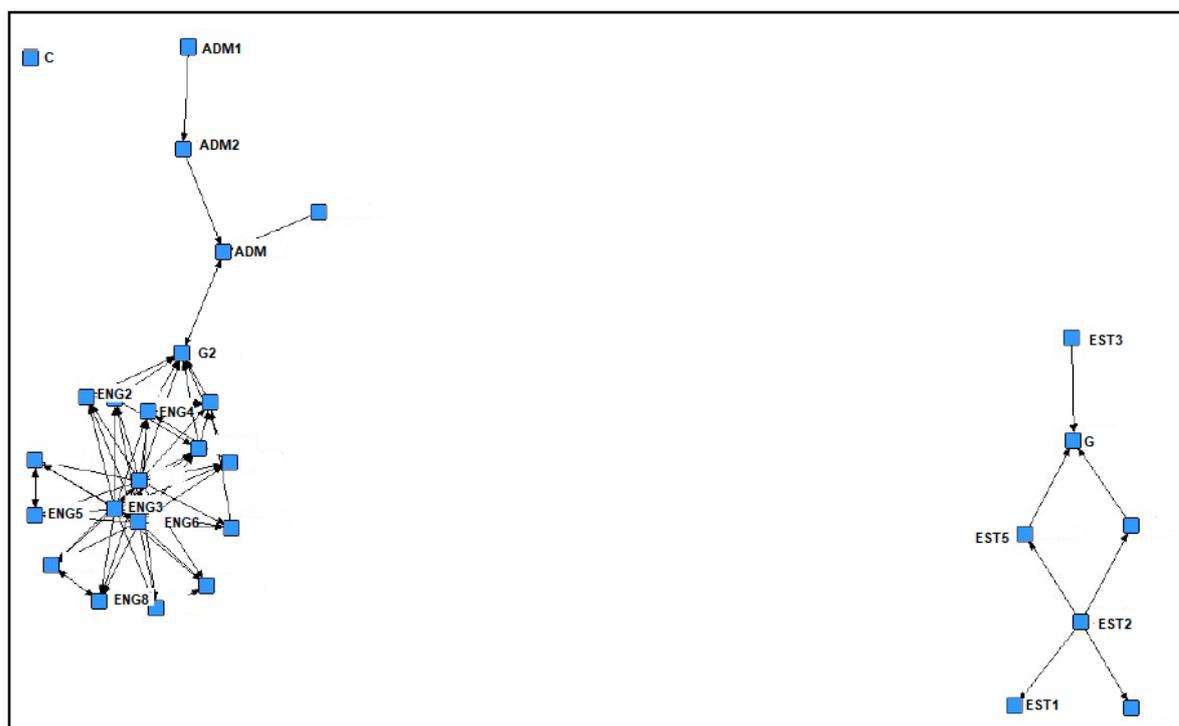


Figura 4.3 – Redes para informar os erros ocorridos no projeto

Os dados referentes à Pergunta 8 (problemas e erros) oferecem uma visão diferente sobre as atitudes dos membros do projeto em relação aos problemas e falhas na comunicação. Mais de 82% dos participantes deram exatamente a mesma resposta à pergunta: quem você informa quando tem algum problema ou falha no projeto, em especial referente à comunicação? Todos

basicamente responderam que *“se dirigem diretamente à pessoa que criou aquela situação ou problema (...)...por isso a gente faz reunião diária, todo-dia de manhã por 20 minutos. Para evitar que isso aconteça”*.

Diante dessa resposta, a pergunta subsequente foi: se essa pessoa fosse o gerente você faria o mesmo? Todos responderam afirmativamente.

A pergunta também foi feita aos gerentes do projeto, caso eles estejam causando algum problema ou falha na comunicação, qual a reação que eles desejam dos seus participantes. Sem hesitar os próprios gerentes responderam: *“Ficaria envergonhado no dia em que isso acontecer porque o principal desafio da comunicação é justamente você comunicar com um grande grupo de pessoas e todos entenderem a mesma coisa, certo? Mas espero que todos os participantes me falem imediatamente sobre o problema”*.

Essa atitude de todos se aproximarem, mostra uma tentativa de evitar problemas e assegurar da melhor maneira todas as atividades e etapas do projeto, já que o esperado é esse comportamento habitual na equipe. Essa atitude é uma forma da equipe tentar antecipar alguns problemas.

A segunda parte da resposta dos membros do projeto mostra que os procedimentos e diretrizes devem ser relatados por escrito e como os participantes percebem essa comunicação formal. A Figura 4.4 mostra que os relatórios formais seguem os procedimentos de maneira hierárquica. Alguns participantes relatam determinados problemas aos seus superiores (normalmente os engenheiros do projeto). Estes intervêm quando necessário e na sequência registram o problema numa plataforma digital (de acordo com os procedimentos). Esses registros são utilizados para discussões formais durante as reuniões da equipe do projeto, dependendo da gravidade do problema registrado. Normalmente os engenheiros do projeto recorrem diretamente aos gerentes e estes são os responsáveis por informar os demais membros da equipe.

Embora a maioria dos membros reportem de maneira direta e informal algum problema entre os participantes, a maneira formal de relatar a falha, todavia incide e ocorre de maneira padronizada. De acordo com ENG3 quando há um problema de comunicação *“ele aborda diretamente a própria pessoa, quando há um problema eu tento corrigi-lo imediatamente. Depois, na maioria das vezes, se faz o registro oficial”*.

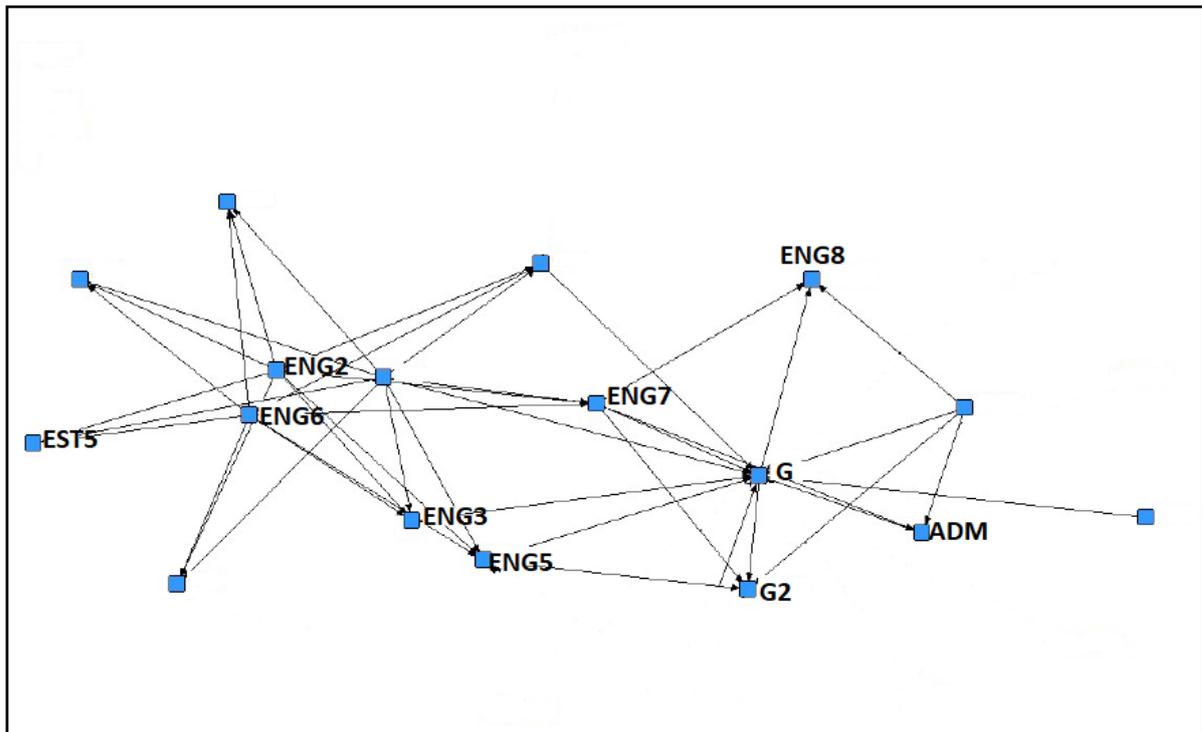


Figura 4.4 – Forma como os participantes reportam os erros

4.2.3 Conversas coletivas

As normas e procedimentos são discutidas e alinhados dentro do projeto, bem como a preocupação com a comunicação. Isso é observado na análise de redes sobre os participantes que discutem sobre os valores e normas. A Figura 4.5 fornece uma ilustração de como toda a organização tem uma conversa constitutiva constante sobre os potenciais problemas acerca da comunicação.

Os participantes se referem uns aos outros como alguém que inicia as conversas sobre os valores e normas da comunicação, mas ao mesmo tempo todos são indicados neste tipo de assunto.

A Figura 4.6 mostra como todos os participantes são indicados por pelo menos oito colegas dando início à discussão.

A observação neste caso é que todos os participantes e estagiários que entraram no projeto durante os últimos anos referem-se a todos os seus colegas dentro dos diálogos e conversas do projeto. Embora alguns não tenham participado dos treinamentos sobre os procedimentos adotados pela equipe, esses novos participantes absorvem esse diálogo como é indicado no mapa.

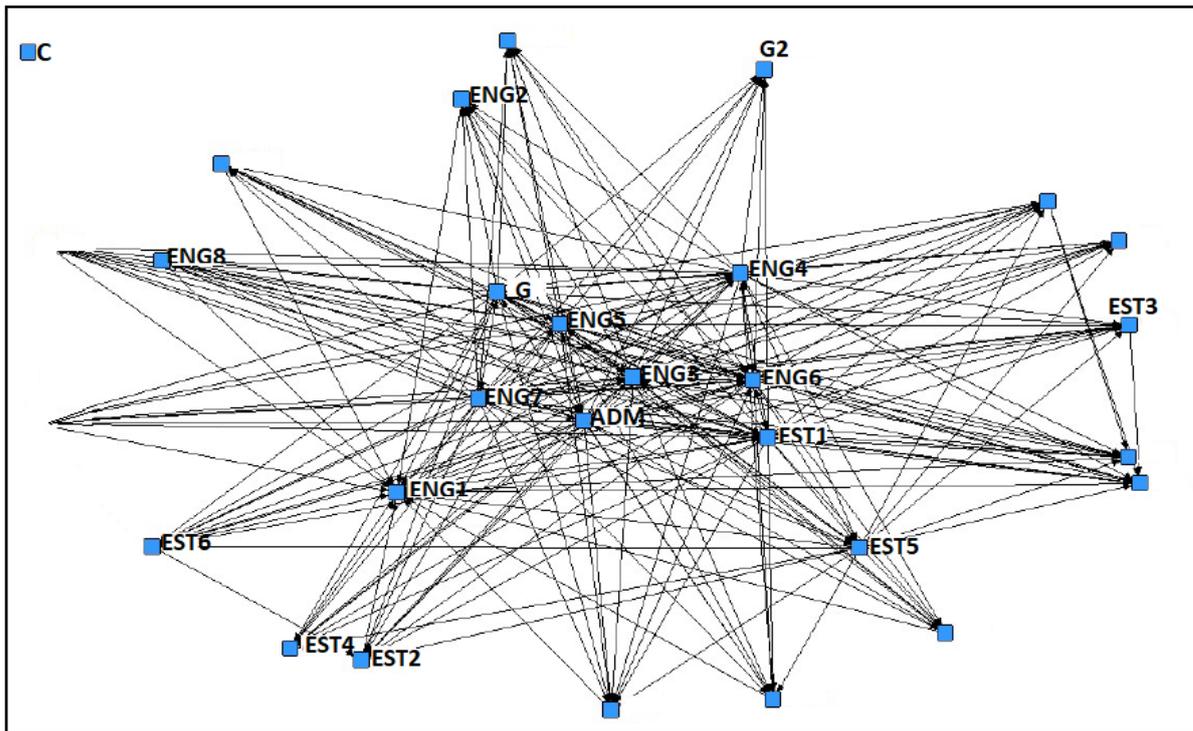


Figura 4.5 - Início das discussões sobre comunicação no projeto

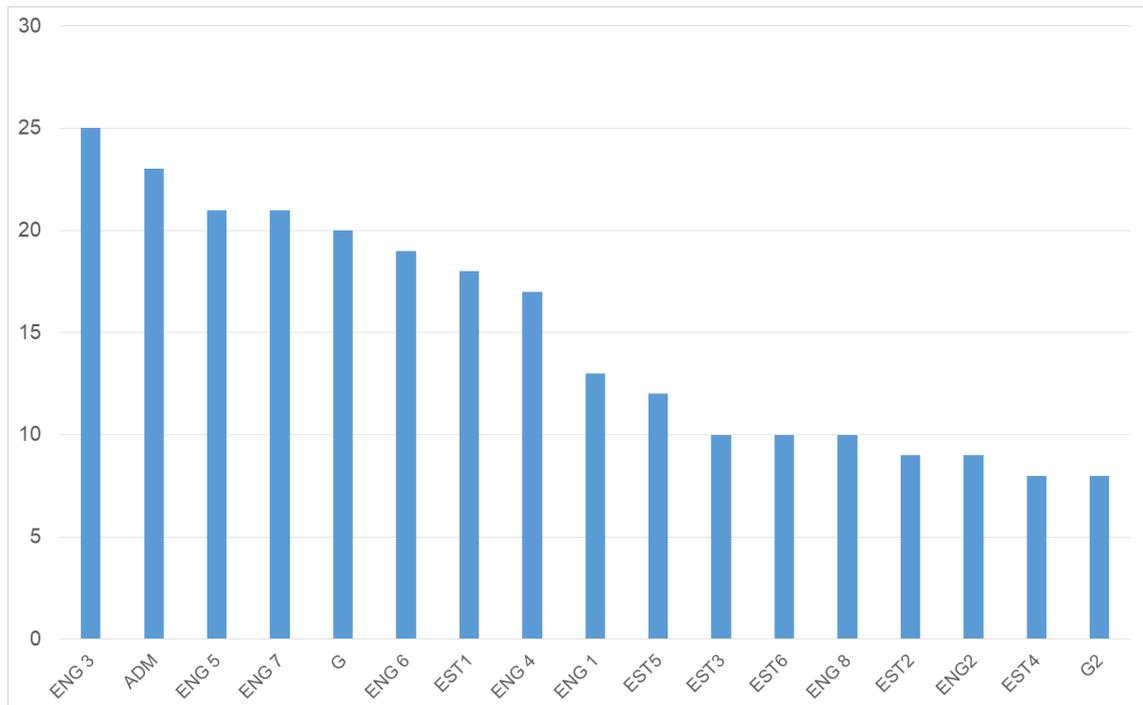


Figura 4.6 – Representação das citações dos participante

4.2.4 Papel da equipe de gerenciamento

Durante toda a coleta de dados ficou evidente o papel da equipe de gerenciamento e sua forma de contribuir e antecipar problemas do projeto. A forma como os participantes lidam com a comunicação contribui para o registro de lições aprendidas e para melhoria do próprio projeto.

Além de ter uma quantidade de procedimentos, a equipe apoia que todos os problemas sejam abertos a discussões e melhorias coletivas. Isso envolve todos os participantes em um diálogo, em que cada indivíduo é responsável por reportar problemas de comunicação.

De acordo com um dos gerentes do projeto *“ninguém é responsável por assumir todas as responsabilidades, mas todos são responsáveis por reportar os problemas e tomar as melhores medidas”*. Um dos participantes concordou com a fala do gerente expondo sua opinião da seguinte forma: *“errar não é o fim do mundo, o problema é não comunicar o seu erro aos demais”*. O gerente (G2) também afirma que *“se um erro é baseado na interpretação malfeita de um procedimento, eu preciso rever esse procedimento. E, infelizmente eu tenho certeza que por mais que eu me esforce nisso, isso nunca vai acontecer porque tem diferenças de conhecimento na equipe e tudo isso provoca problemas. Isso para mim é o maior desafio”*.

Como o projeto está vinculado a uma empresa de óleo e gás, desenvolver uma comunicação eficaz e segura é fundamental, seguindo todos os procedimentos padrão. Sendo assim, de acordo com o participante (ENG2) *“o tempo não pode ser desculpa para fazer uma má comunicação aqui dentro”*.

Outro ponto importante na equipe é promover fortemente a questão de que ninguém é infalível, o que significa que todos podem abordá-los para apontar falhas ou problemas. A fala do gerente (G) comprova essa afirmação: *“Como uma equipe de gerenciamento, a responsabilidade é manter e envolver cada participante ao diálogo. No dia em que eu confiar no sucesso de projetos passados, os problemas vão começar a surgir”*.

4.2.5 Apoio no projeto

Nesta seção, os dados referem-se a duas questões analisadas e discutidas. As perguntas 4 e 5 estão relacionadas à revisão da literatura. Tratam-se de temas relacionados à experiência e práticas dentro dos projetos.

Os fatores analisados são o compartilhamento intenso de informação, portanto as perguntas referem-se às atitudes dos funcionários diante da quantidade de informação em determinados eventos e fases do projeto.

Pergunta 4 – incentivar os entrevistados a indicar pessoas extremamente comprometidas com o andamento do projeto. Essa questão foi elaborada para avaliar como estes participantes lidam com a comunicação.

Pergunta 5 – verificar quem se apoia em quem quando enfrentam algum problema no projeto. O objetivo dessa questão é verificar se a experiência do participante influencia na comunicação.

Todos os entrevistados foram encorajados a se referir a colegas que claramente demonstrem comprometimento e capacidade de alcançar o sucesso nos projetos, resolver problemas, comunicar e tomar as melhores decisões. A razão para essas perguntas era simplesmente identificar indivíduos ou grupos que estão comprometidos e, em segundo lugar verificar até que ponto esses grupos ou indivíduos se mantêm estritamente em linhas hierárquicas, pois muitas vezes os participantes recorrem a um colega com conhecimento apropriado.

A maioria dos participantes adere à hierarquia ao procurar ajuda com algum problema. A Figura 4.7 ilustra que o gerente do projeto é a pessoa mais procurada pelos participantes.

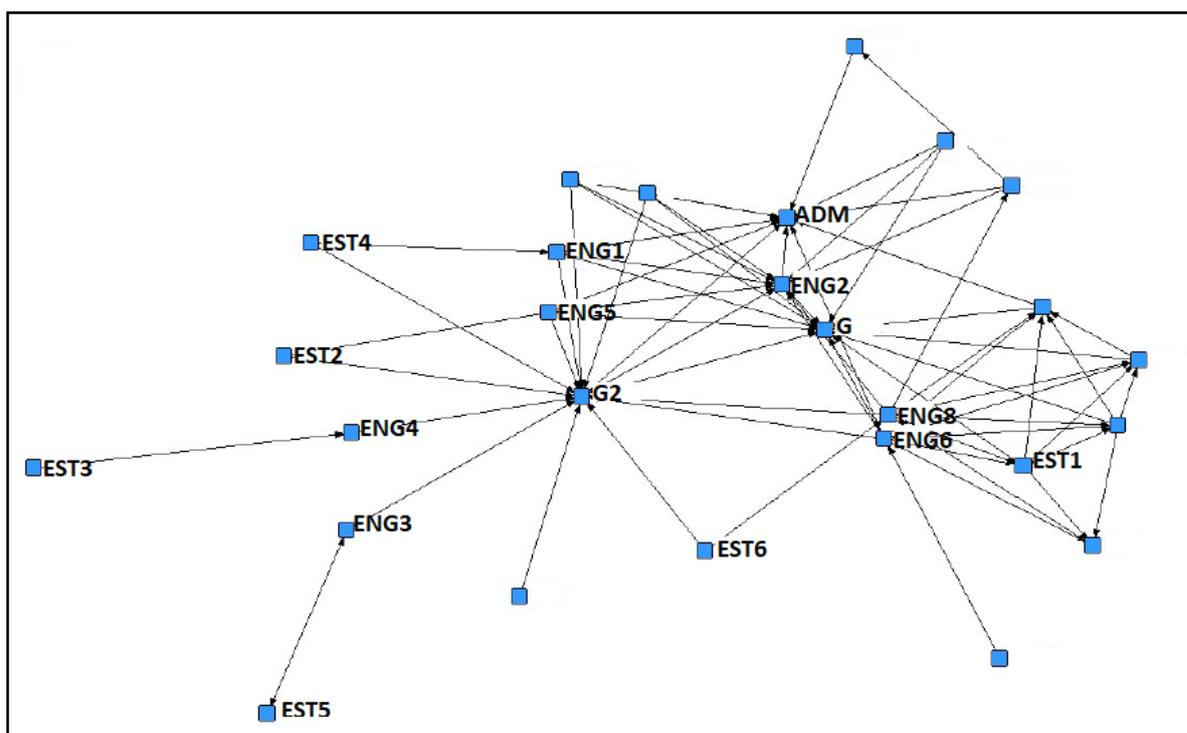


Figura 4.7 – Representação dos membros que se apoiam durante um problema

Olhando para o conjunto de laços da Figura 4.8 pode-se confirmar a interpretação relacionada à hierarquia, pois existem apenas três laços mútuos. Isso indica que a maioria da equipe, todavia busca alguém que ocupa uma posição superior ao invés de um colega, por exemplo.

No caso de vínculos recíprocos entre os engenheiros (ENG4 e ENG6) indicam que para questões relacionadas a algo específico no projeto, eles provavelmente consultariam os conhecimentos uns dos outros antes de abordar um gerente.

Para ENG3 e EST5 parece óbvio o fato de estarem relacionados já que trabalham numa mesma equipe. Ambos reafirmam que só se relacionam com o gerente quando não conseguem encontrar uma solução satisfatória para o problema.

Quando se trata da equipe de gerenciamento, por exemplo, eles esperam que todos se dirijam uns aos outros. O engenheiro (ENG2) mostra que dependendo da situação é necessário entrar em contato com os superiores no Reino Unido.

Embora os membros do projeto indiquem que a maioria se sente mais confortável quando seus colegas os consultam diretamente, há poucas conexões mútuas, ou seja, fora das linhas hierárquicas oficiais.

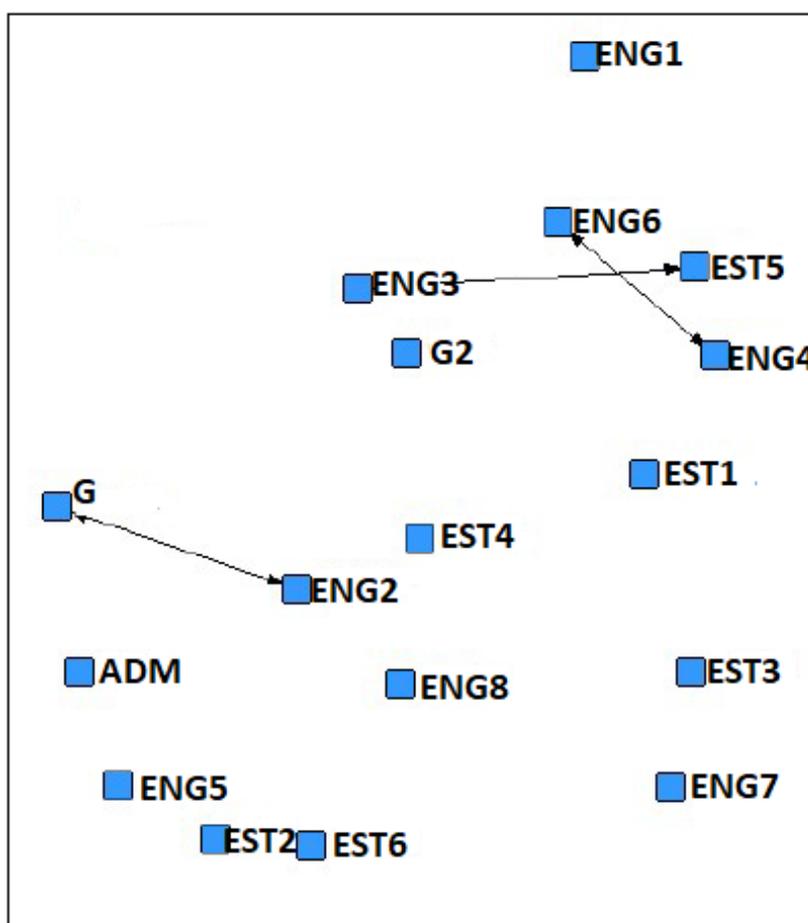


Figura 4.8 - Reciprocidade entre os envolvidos no projeto

4.2.6 Relações sociais

Nesta seção os dados foram coletados por meio de duas questões (Perguntas 8 e 10). Como o projeto teve duração de mais de quatro anos, supõe-se que a maioria da equipe possui relacionamentos estreitos.

As perguntas foram feitas para analisar as relações sociais entre os participantes.

Pergunta 8 - incentivar os entrevistados a indicar as pessoas no projeto que possui algum problema de comunicação ou não se relaciona no trabalho.

Pergunta 10 - identificar os participantes que se comunicam fora do trabalho.

Para a primeira pergunta um pequeno grupo (ENG4 e 6, G, ADM) indicou que eles deveriam manter o trabalho separado da vida privada e não discutir problemas pessoais com os demais (Figura 4.9). Porém, alguns deles trabalharam juntos por vários anos, compartilhando viagens e finais de semana no trabalho.

Um dos participantes admitiu que o gerente (G2) possui uma capacidade de entender seus colegas de trabalho e que por mais que a equipe tente esconder um problema, ele irá perceber. *"Às vezes, acontece uma desmotivação da equipe sabe? Assim, hoje a gente tem uma equipe muito boa. Mas de repente, às vezes é algumas participantes que vai embora, por exemplo. O bom é que o problema da equipe está seguro com o gerente"*.

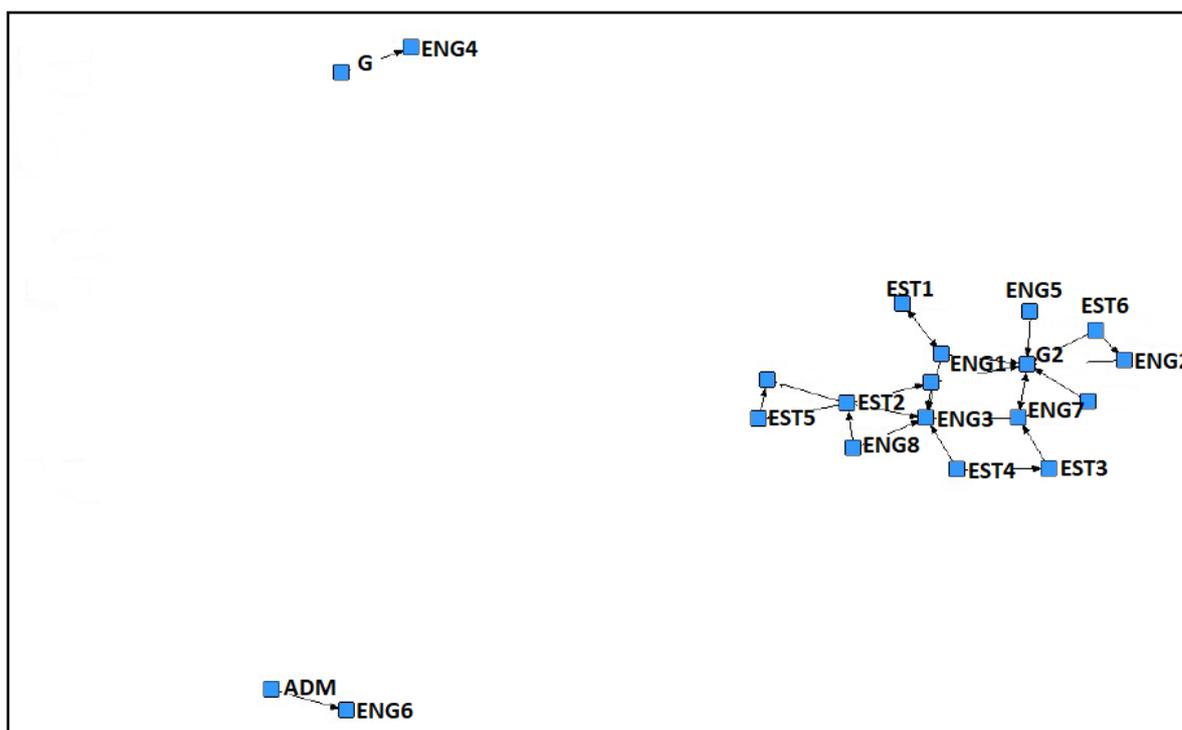


Figura 4.9 – Indicação dos participantes do projeto quanto aos problemas

Quando se trata de se comunicar com os membros do projeto fora do trabalho, outra imagem aparece (Figura 4.10), ou seja, um pequeno grupo se comunica fora do local de trabalho.

O gerente de projetos aponta que três membros da sua equipe às vezes socializam fora do trabalho, porém nenhum deles se refere ao gerente (G). Podem existir várias explicações para isso, porém, a mais plausível é que nenhum membro da equipe percebe essa reunião como

forma de socializar e se comunicar fora do trabalho; mas sim como uma reunião informal sobre questões relacionadas ao trabalho.

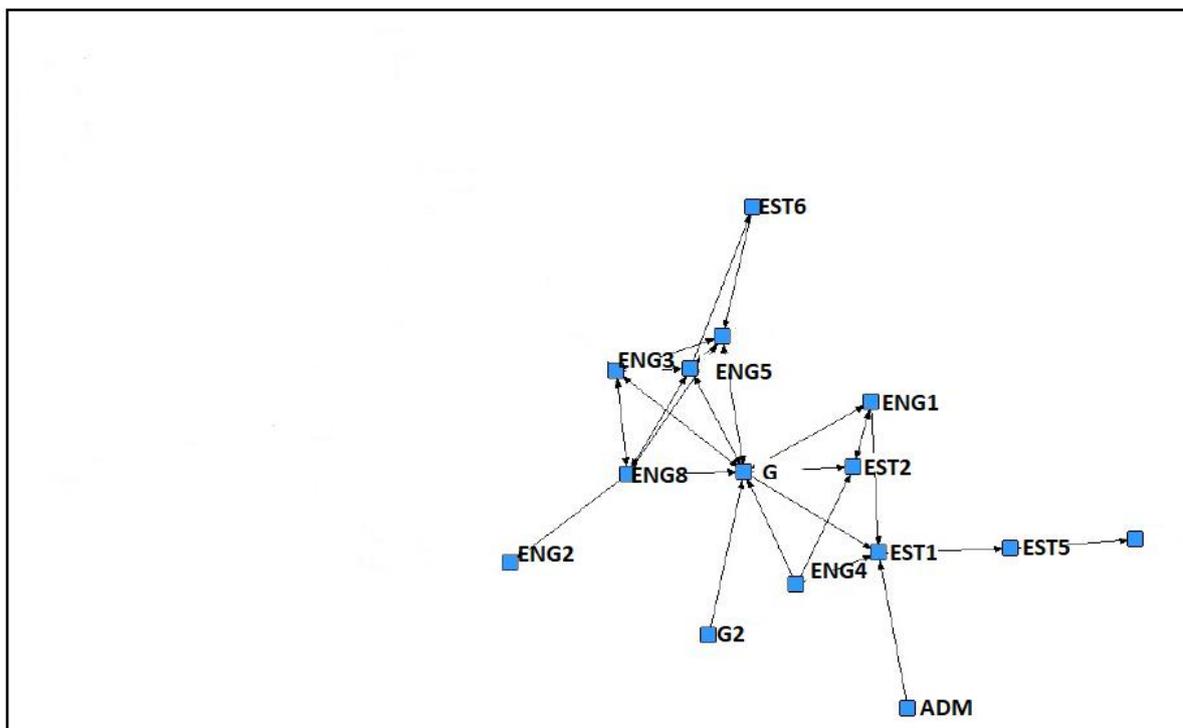


Figura 4.10 – Socialização fora do trabalho entre os participantes

Na tentativa de avaliar se as relações sociais impactavam na denúncia de erros ou problemas no projeto, os dados da pergunta 10 foram combinados com os dados das questões que avaliavam os erros nos relatórios. Como resultado, a Figura 4.11 ilustra as relações entre participantes que se socializam fora do trabalho e que talvez relatariam os problemas uns aos outros (Pergunta 1). Pode-se argumentar que a relação pessoal não tem impacto no relatório formal, pois todos os entrevistados se referem a outros colegas e não apenas a seus amigos íntimos.

A avaliação do impacto das relações sociais sobre os problemas de comunicação nos relatórios (Pergunta 10) não indica nenhuma correlação significativa. As conexões representam uma pequena parte de todas as relações que foram indicadas pelos vários participantes. Portanto, não há relação entre relatar os problemas no projeto quando se compara com as relações sociais dos participantes.

Os resultados indicam que toda a equipe do projeto interage quando se trata de construir uma compreensão e comunicação compartilhada. Ao fazê-lo eles conseguem uma forma de coordenação coletiva. O papel da equipe de gerenciamento está presente em cada mapa,

facilitando a comunicação e conversa, mas ao mesmo tempo não são percebidos como pessoas chave neste processo.

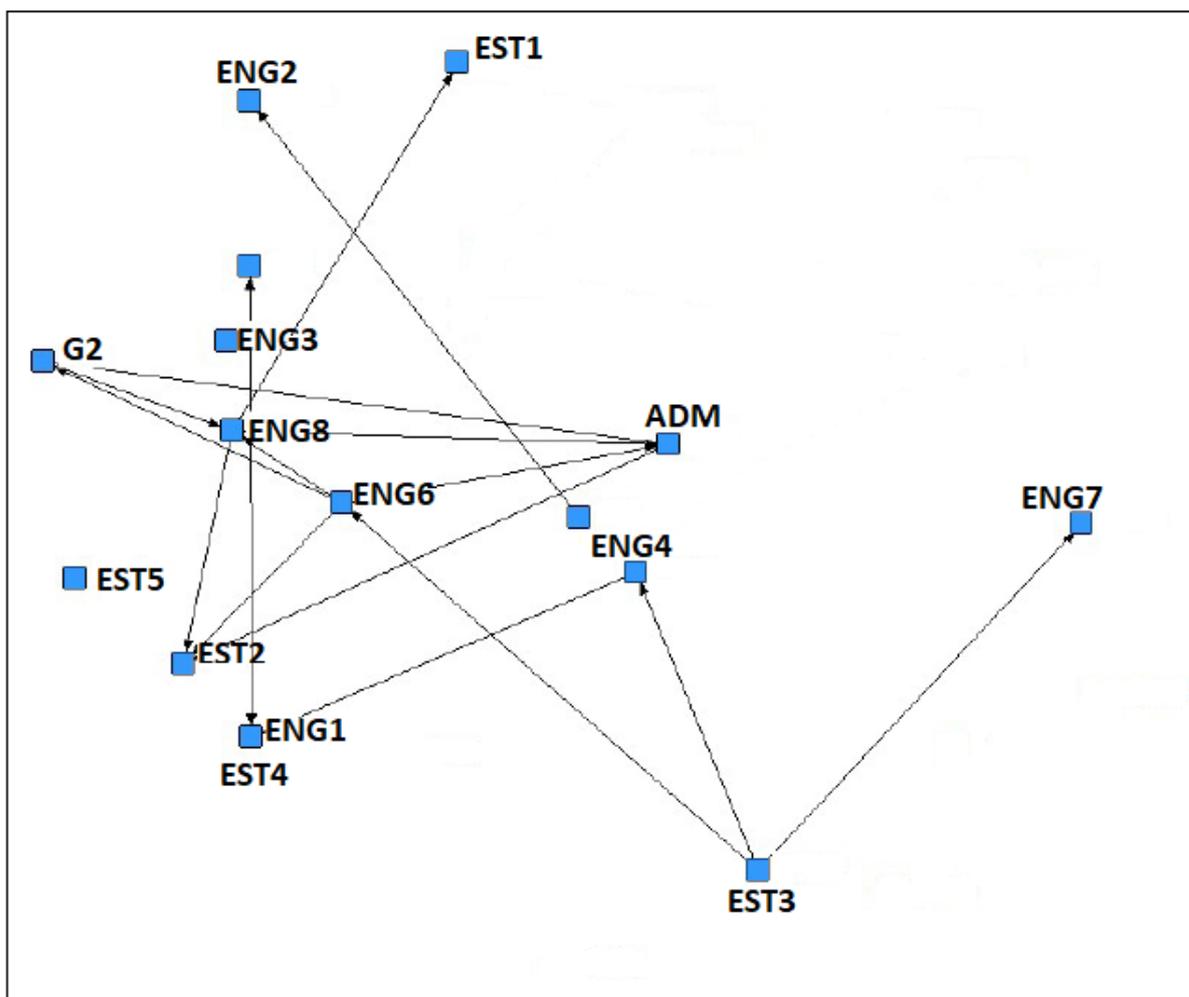


Figura 4.11 – Influência das relações sociais e erros no projeto

A seção 4.3 apresenta os demais estudos feitos utilizando SNA e como essas podem ajudar na identificação de elementos desconhecidos pelos membros do projeto. Para isso, foi utilizado o *software* NVivo, já que por meio deste é possível criar as redes e estabelecer as conexões.

4.3 Elementos subvalorizados ou desconhecidos na comunicação

Por meio das análises dos documentos e redes sociais pôde-se identificar participantes chave e instituições que são importantes e desempenham papéis relevantes no GP do projeto estudado, porém não foram identificados diretamente pelos entrevistados. Foi possível perceber que existem pessoas que são importantes nas atividades do projeto e que acabam não tendo destaque. Mesmo assim, todos eles são importantes para as práticas do gerenciamento. O Quadro 4.2 apresenta a lista de participantes indiretos identificados e seus papéis no projeto.

Embora vários envolvidos não tenham sido citados durante as entrevistas, eles têm um papel de extrema importância no projeto.

Quadro 4.2 - Principais envolvidos no gerenciamento do projeto

Principais Envolvidos	Papéis
Empresas e Fundações	
ABNT	Capacitação e normas técnicas.
Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão - FAPEPE	Apoio e fomento das atividades de ensino, pesquisa, extensão.
Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP	Parceria desenvolvida ao longo do projeto com o intuito de conhecer e trocar tecnologias desenvolvidas.
Organização IV	Consultoria técnica no projeto desenvolvido.
Empresas de contabilidade	Contrato para apoio na contabilidade dos investimentos, impostos e importação de produtos.

Os documentos e as redes sociais utilizadas também revelam alguns fatores que afetam o engajamento dos envolvidos no GP, às vezes de maneira positiva outras não. Estes fatores são descritos:

1. *Excelência dos negócios*

Um dos fatores que tornam os participantes mais empenhados é a excelência da organização e do projeto do qual fazem parte. Com base nos documentos e mídias sociais, muitos participantes ressaltam a importância de os colegas fazerem parte de premiações, como por exemplo, alguns relatos no *Twitter*:

“Hoje celebramos o evento sobre a excelência empresarial da ‘Organização I’ e estamos na torcida por todos os finalistas”.

2. *Parcerias nos negócios*

As novas parcerias também aumentam o engajamento das equipes com relação ao desenvolvimento dos seus projetos. Ampliar parcerias e aumentar a rede de envolvidos no projeto é algo importante para as Organizações I e II já que podem trazer novos negócios para ambas as empresas.

“Veja como nossas parcerias empresariais estão ajudando a entregar o nosso projeto (nome do projeto e publicação numa revista de circulação nacional no Brasil)”.

3. *Novas oportunidades*

Para as Organizações I, II, III e IV a criação de novas oportunidades no setor é algo relevante para a pesquisa. Por isso, novas parcerias através de centros de pesquisas e bolsas de

estudo é algo relevante, junto à elaboração de novos projetos e oportunidades.

“As aplicações do programa de bolsas de estudo da Organização I fecham até o final de julho”.

Partindo do ponto de vista que as organizações responsáveis pela elaboração dos projetos são constituídas por seus membros que, além de assumirem posicionamentos específicos determinados pela instituição, trazem uma carga externa de influências que podem contribuir ou prejudicar o processo.

Considerando que a percepção de tais influências se dá pela linguagem, pode-se dizer que muitos problemas relacionados à análise e elaboração de projetos partem de um único princípio: a interpretação e percepção entre os envolvidos. Assim, os processos de comunicação existentes na composição e análise de projetos são construídos pela comunicação, por meio de sujeitos e seus contextos.

Nesse sentido, os sujeitos se comunicam partindo de seus contextos sociais e a produção da comunicação é determinada pela posição assumida por cada um dos sujeitos. Dessa forma, mesmo uma empresa sendo uma instituição que assume determinado posicionamento, podem-se encontrar sujeitos com diferentes percepções e que podem afetar o processo de análise dos projetos, já que as interpretações são feitas por eles.

Toda comunicação perpassa por algum tipo de percepção assumida pelos seus membros. Assim, as atitudes dos entrevistados podem dizer como alguns envolvidos fazem uso da comunicação.

Já os mapas das redes de relacionamento das empresas envolvidas no projeto têm grandes diferenças em termos de conexões. As análises feitas levam em conta as mídias sociais de cada organização e suas conexões, sendo que:

- Na organização I foram analisadas 2.802 conexões;
- Na organização III foram analisadas 3.241 conexões;
- Na organização IV foram analisadas 52 conexões;

A rede de conexões da Organização I é mais ampla e exibe laços muito mais densos do que as demais, primeiramente, por ser uma grande empresa com grande número de projetos. Isso também pode ser interpretado como um maior envolvimento no setor e lugar onde está inserida.

A Figura 4.12 apresenta as principais conexões da Organização I ao redor do mundo de acordo com os dados coletados nas mídias sociais. Pode-se perceber que há poucas conexões estabelecidas na América Latina, embora o projeto estudado tenha sido desenvolvido no Brasil.

O Apêndice B apresenta os principais colaboradores que desempenham papéis dentro desta

organização. Todos esses envolvidos revelam-se importantes para a Organização I.

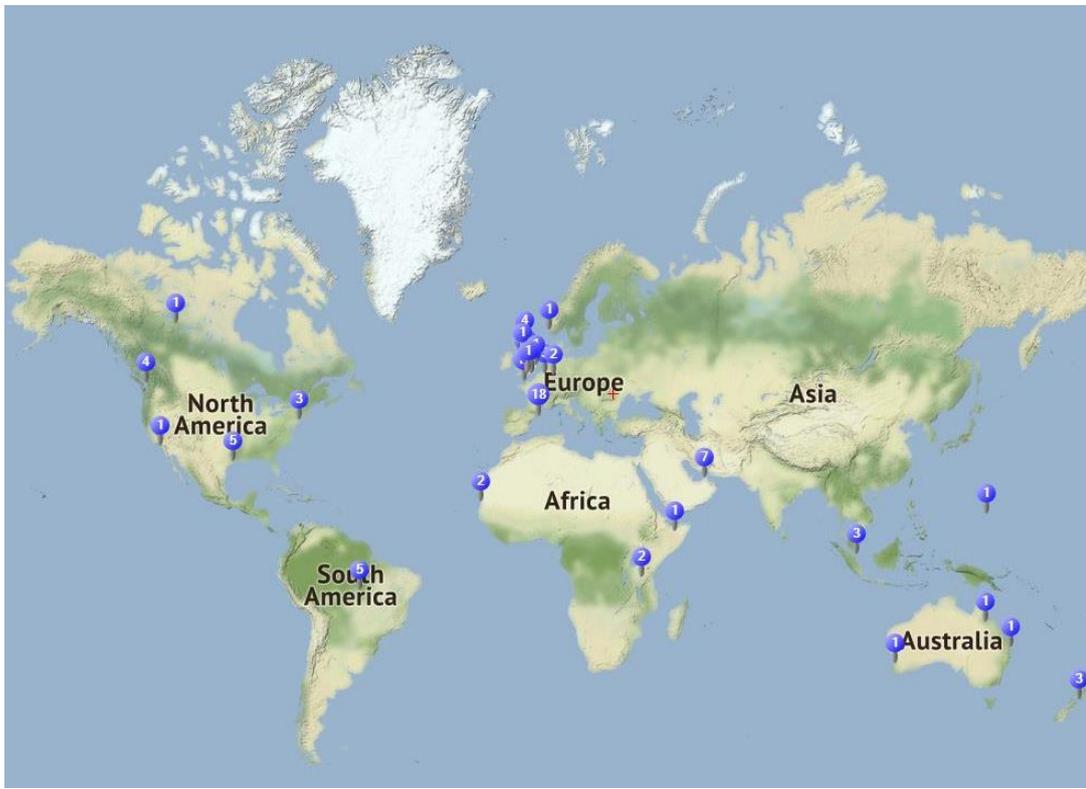


Figura 4.12 - Mapa das principais conexões da Organização I

A Organização III concentra suas conexões em Minas Gerais – Brasil, como pode ser observado na Figura 4.13. Embora seus colaboradores sejam diferentes da Organização I é possível estender essa rede e a organização deveria investir seus esforços para ampliar sua participação no mercado.

Ao contrário de outros estudos sobre comunicação no GP, este estudo mostra como a comunicação faz parte de um diálogo constitutivo entre os membros do projeto. Além disso, é importante mostrar como esse diálogo contribui para a trajetória do projeto. Portanto, foi extraída dos documentos a forma como os gerentes moldam o projeto através das relações e comunicação. Para isso, é preciso entender as práticas desenvolvidas entre gerentes de projeto, mas também como estas permitem um diálogo sustentado. Assim, o foco foram os enunciados, declarações, perguntas e comandos entre os membros do projeto.

As análises mostram que os membros do projeto não são conscientes da natureza constitutiva da comunicação e não levam em consideração que eles, de fato, moldam e criam um diálogo que traça a trajetória do projeto. Os entrevistados consideram a comunicação como uma habilidade chave e, em suas práticas, um elemento importante dentro do trabalho em equipe. Essa afirmação foi evidenciada quando, ao meio da entrevista, foi perguntado sobre

quais fatores definem um bom gerente e as respostas incluíam ‘habilidade na comunicação’ e ‘capacidade de comunicar’. Mesmo assim, todos reconhecem a importância da comunicação dentro do GP e afirmam que os maiores desafios estão em torno deste tema.

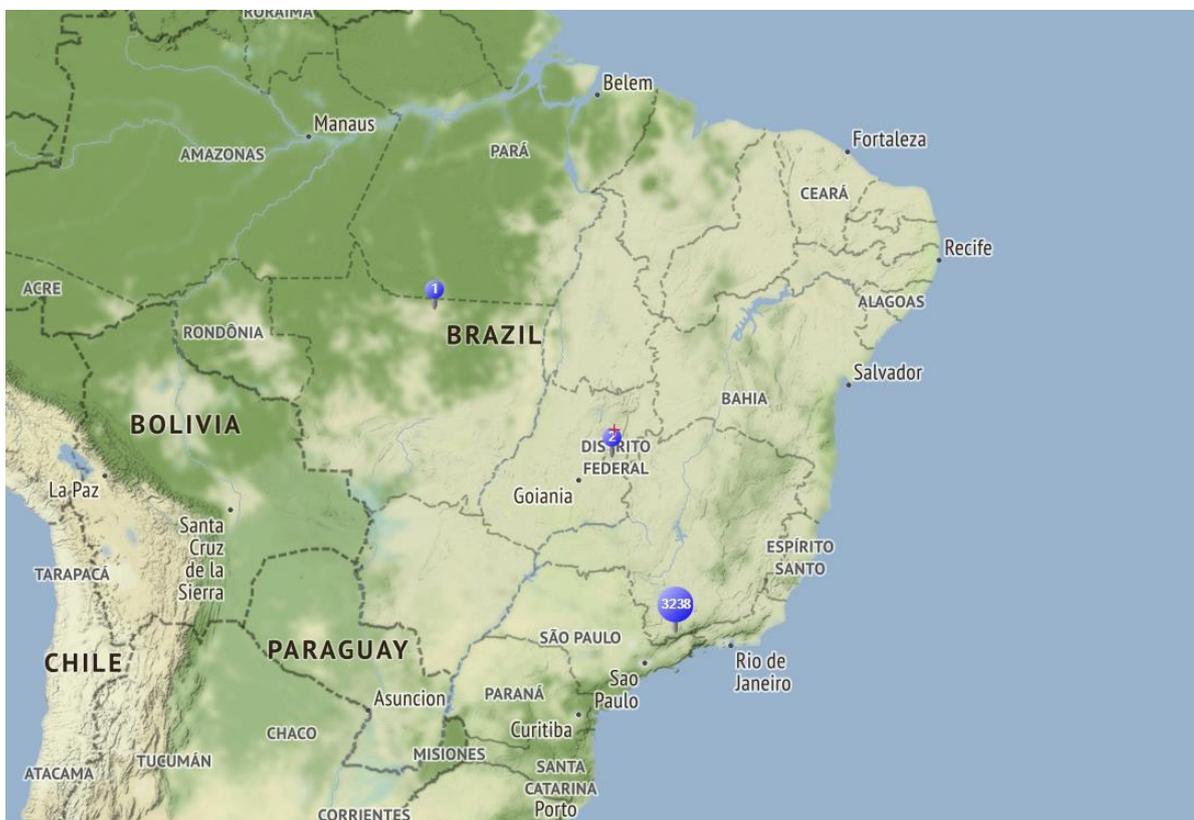


Figura 4.13 – Mapas das principais conexões da Organização III

O Quadro 4.3 apresenta os dois principais colaboradores da Organização III.

Quadro 4.3 - Principais colaboradores da Organização III

Países	Colaboradores
Brasil	Assessoria de Comunicação Social – Ministério da Educação (MEC)
	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae)

Por último, a Organização IV tem uma maior rede de colaboradores na América do Norte, Europa e Indonésia como pode-se observar na Figura 4.14.

“A comunicação é um desafio constante porque é um negócio extremamente complicado. O que está muito claro e eu acabo de verbalizar você entende outra coisa completamente diferente que não foi aquilo que eu quis dizer, né?”

Assim, é importante definir o contexto em que os gerentes estão inseridos e as estratégias e instrumentos usados para gerenciar este contexto. Para lidar com os problemas, os gerentes de projeto dependem fortemente do modelo de comunicação e transmissão que irão usar, bem como dos procedimentos do projeto. No caso do projeto a comunicação acontece de forma contínua e os entrevistados fazem uso do modelo apresentado na Figura 4.2 de várias maneiras.



Figura 4.14 - Mapas das principais conexões da Organização IV

O Quadro 4.4 apresenta os principais colaboradores da Organização IV.

Quadro 4.4 - Principais colaboradores da Organização IV

Países	Colaboradores
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"> Biobrand Solutions BusinessGreen CBRE Residential UK Change Healthcare Chepstow School Coleg Sir Gar Scholarships UK

Sendo assim, a maneira como a literatura descreve a comunicação, como uma habilidade necessária para os gerentes e um fator relevante para projetos bem-sucedidos aponta para a noção de que a comunicação constitui a trajetória de um projeto.

O Capítulo 5 discute as conclusões, limitações e são indicadas algumas recomendações viáveis para pesquisas futuras.

5. RESULTADOS E CONCLUSÕES

5.1 Discussão

Embora vários teóricos tenham proposto que a comunicação pode ter impacto na percepção do projeto, poucos trabalhos empíricos foram feitos para demonstrar até que ponto essa comunicação possui impacto na percepção individual entre participantes e as organizações que gerenciam os projetos. Esta pesquisa tenta preencher essa lacuna. Por meio das entrevistas foi analisado cada membro do projeto e como suas percepções se diferem umas das outras. Em seguida esses indivíduos foram agrupados de acordo com o papel que desempenham no projeto e os dados foram analisados e interpretados em grupos. Isso levou à descoberta de que havia uma certa consistência dentro dos grupos, mas ao mesmo tempo estes percebem a comunicação de maneira diversa dentro do projeto e como essa ajuda no sucesso do projeto em questão.

Apesar das diferentes percepções individuais, os membros concordam com os principais problemas na comunicação do projeto. Isso pode estar ligado ao conceito de que embora haja diferentes interpretações de uma mesma mensagem as implicações comportamentais são semelhantes. De acordo com Cooren *et al.* (2011), embora os membros atuem coletivamente da mesma maneira, cada um deles têm uma compreensão diferente da informação transmitida. Com base nos dados, sugere-se que o significado e ações dentro do projeto estão relacionados em um processo interativo em que os sentidos são continuamente construídos à medida que ocorrem mais comunicações e novas ações são tomadas. Apesar de todos os membros do projeto terem diferentes interpretações, eles operam de maneira similar.

Na literatura, vários fatores são considerados como passíveis de influência na comunicação em projetos, como por exemplo: equipes virtuais (Daim *et al.*, 2012; Pauli *et.*, 2013), portfólio (Jerbrant e Gustavsson, 2013; Mosavi, 2014), riscos (Holzmann e Spiegler, 2011), *stakeholders* (Culmsee e Awati, 2012; Walley, 2013) e a preocupação da literatura de projetos gira em torno desses temas, porém de uma maneira mais mecânica.

Pode-se argumentar que a confiança entre os membros do projeto é relativamente alta. Nenhum dos entrevistados mencionou elementos que indiquem falta de confiança na equipe e colegas. Em alguns casos foram apontadas negligências, porém, não necessariamente falta de confiança entre os membros. Ao reforçar as negligências os membros mostram que conhecem os procedimentos e diretrizes a serem seguidos no projeto.

No que se refere ao grupo, a maioria dos envolvidos tem um nível educacional similar e um grande grupo compartilha experiências de trabalhos em comum.

Quanto à comunicação, sabe-se que a equipe de projeto gasta muito tempo e esforço para disseminar os procedimentos do projeto. As reuniões são regulares e fazem parte da rotina dos envolvidos. Mas ainda assim, os dados apresentados nas descobertas indicam que cada indivíduo tem sua lista pessoal de problemas relacionados à comunicação e com alta ou baixa consequência no projeto. Assim, pode-se argumentar que o tipo de comunicação que é usada, muitas vezes não é a apropriada devido às diferenças de opiniões entre alguns dos entrevistados. É possível questionar se a comunicação no projeto se baseia meramente na distribuição de procedimentos, em vez de envolver os participantes num diálogo sobre os reais problemas. Quanto mais tradicional a forma de comunicação, ou seja, a transferência de informações por meio de procedimentos, menos benéfico para o projeto. É melhor se concentrar num diálogo com todos os membros do projeto do que confiar nas tradicionais ferramentas de comunicação.

Além disso, indica-se como os participantes se envolvem em uma conversa com todos no projeto e sobre os problemas enfrentados na comunicação. Essas conversas são possíveis, pois são suportadas pela equipe de gerenciamento e através delas os participantes constituem uma cultura que permite discutir, criticar e desafiar as práticas que podem ter um impacto negativo nas operações. Ao fazê-lo, a equipe voluntariamente cria um modo contínuo de antecipação de problemas.

Os achados desta pesquisa apresentam como os participantes relatam ter um diálogo aberto sobre comunicação dentro do projeto, sendo que eles não só se concentram em observar e prever problemas, mas também interagem constantemente na tentativa de articular suas interpretações e experiências. Essas conversas em tempo real criam o processo de trabalho e, portanto, coordenam o próprio comportamento dos envolvidos.

Essa visão aborda a informação como um produto da comunicação em que as mensagens são transferidas entre um remetente e um ou mais receptores para informar ou convencer, porém não constituem a realidade do projeto e nem da comunicação existente dentro dele.

Na busca por teorias que tratassem os aspectos práticos da comunicação, o uso da teoria CCO foi sugerido nesta pesquisa. Embora esta teoria seja muito explorada no âmbito das organizações, sua reprodução não aconteceu no campo dos projetos, sendo assim a principal contribuição acadêmica desta pesquisa de doutorado.

5.2 Recomendações para trabalhos futuros

Para prosseguir e evoluir com o trabalho realizado até aqui sugere-se que se faça uma pesquisa somente com o grupo de engenheiros, já que estes têm uma visão mais diversificada

sobre os problemas existentes na comunicação dos processos, das técnicas e ferramentas aplicadas no projeto, comparado aos demais participantes.

O uso da teoria CCO pode ser aplicado em outros projetos, embora ela seja considerada de difícil mensuração e mais pesquisas são necessárias para sua aplicação, é possível pelo uso da comunicação, identificar como líderes moldam suas estratégias em projetos.

Uma última aplicação refere-se aos aspectos como valorização do conhecimento existente na equipe de projeto, podendo sensibilizar outras equipes e expandir a pesquisa para outras etapas do projeto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARANDA-MENA, G.; CRAWFORD, J.; CHEVEZ, A. Building information modelling demystified: does it make business sense to adopt BIM? **International Journal of Managing Projects in Business** v. 2, n. 3, p. 419–433, 2009.
- ASHCRAFT, K. L.; KUHN, T. R.; COOREN, F. Constitutional amendments: “Materializing” organizational communication. **Organization Studies** v. 33, n. 7., p.1–64, 2012.
- ATEN, K.; THOMAS, G. F. Crowdsourcing Strategizing: Communication Technology Affordances and the Communicative Constitution of Organizational Strategy. **International Journal of Business Communication** v. 53, n. 2, p. 148–180, 2016.
- AWATI, K. Mapping project dialogues using IBIS: a case study and some reflections. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 4, n. 3, p. 498–511, 2011.
- BACKLUND, F.; CHRONÉER, D.; SUNDQVIST, E. Maturity assessment: towards continuous improvements for project-based organisations? **International Journal of Managing Projects in Business** v. 8, n. 2, p. 256–278, 2015.
- BARNES, P. *et al.* Intelligence and anticipation: Issues in security, risk and crisis management. **International Journal of Risk Assessment and Management** v. 7, n. 8, p. 1209–1223, 2007.
- BEAN, H.; BUIKEMA, R. J. Deconstituting al-Qa’ida: CCO Theory and the Decline and Dissolution of Hidden Organizations. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 4, p. 512–538, 2015.
- BELLOTTI, E. **Qualitative networks: mixed methods in sociological research**. [S.l.]: Routledg, 2015. .
- BENCHERKI, N.; COOREN, F. Having to be: The possessive constitution of organization. **Human Relations** v. 64, n. 12, p. 1579–1607, 2011.
- BISEL, R. S. Forum Introduction: Communication Is Constitutive of Organizing. **Management Communication Quarterly** v. 24, n. 4, p. 122–123, 2010.
- BLACK, C.; AKINTOYE, A.; FITZGERALD, E. Analysis of success factors and benefits of partnering in construction. **International Journal of Project Management** v. 18, n. 6, p. 423–434, 2000.
- BLASCHKE, S. It’s All in the Network: A Luhmannian Perspective on Agency. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 3, p. 463–468, 2015.
- BLASCHKE, S; SCHOENEBORN, D; SEIDL, D. Organizations as Networks of Communication Episodes: Turning the Network Perspective Inside Out. **Organization Studies** v. 33, n. 7, p. 879–906, 2012.
- BOND-BARNARD, T. J.; STEYN, H.; FABRIS-ROTELLI, I. The impact of a call centre on communication in a programme and its projects. **International Journal of Project Management** v. 31, n. 7, p. 1006–1016, 2013.

- BOUNCKEN, R., GAST, J., KRAUS, S., BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science** v. 9, p. 577–601, 2015.
- BRUMMANS, B.; COOREN, F.; ROBICHAUD, D.; TAYLOR, J. R. **Approaches in research on the communicative constitution of organizations**. 3. ed. [S.l.]: SAGE handbook of organizational communication. Thousand Oaks, CA: Sage., p. 173-194, 2014.
- BRYMAN, A.; BELL, E. Business research methods. 2^a ed., **New York: Oxford University Press**, 2007.
- BUISSON, F. How do investors communicate with innovators such as “geeks”? A case study of HackFwd. **International Journal of Arts Management** v. 16, n. 3, p. 20–32, 2014.
- BUTT, A.; NAARANOJA, M.; SAVOLAINEN, J. Project change stakeholder communication. **International Journal of Project Management** v. 34, n. 8, p. 1579–1595, 2016.
- CANARY, H. E.; BLEVINS, M.; GHORBANI, S. S. Organizational Policy Communication Research: Challenges, Discoveries, and Future Directions. **Communication Reports** v. 28, n. 1, p. 48–64, 2015.
- CARVALHO, M. M. MIRANDOLA, D. A comunicação em projetos de TI: uma análise comparativa das equipes de sistemas e de negócios. **Produção** v. 17, n. 2, p. 330–342, 2007.
- CASTOR, T.; COOREN, F. Organizations as hybrid forms of life: The implications of the selection of agency in problem formulation. **Management Communication Quarterly** v. 19, p. 570–600, 2006.
- CESINGER, B.; FINK, M. MADSEN, T. K.; KRAUS, S. Rapidly internationalizing ventures: how definitions can bridge the gap across contexts. **Management Decision** v. 50, n. 10, p. 1816–1842, 2012.
- CHAPUT, M.; BRUMMANS, B. H. J. M.; COOREN, F. The Role of Organizational Identification in the Communicative Constitution of an Organization: A Study of Consubstantialization in a Young Political Party. **Management Communication Quarterly** v. 25, n. 2, p. 252–282, 2011.
- CHRISTENSON, D.; WALKER, D. H.T. Using vision as a critical success element in project management. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 1, n. 4, p. 611–622, 2008.
- CLIFTON, J. Being in the know: Socio-epistemics and the communicative constitution of a management team. **Organization Management Journal** v. 11, n. 1, p. 4–14, 2014.
- CONRAD, C.; POOLE, M. S. **Strategic organizational communication into the twenty-first century**. 4th Edition. [S.l.]: Harcourt Brace College, NY., 1998.
- CONSTANTINIDES, P. The communicative constitution of IT innovation. **Information and Organization** v. 23, n. 4, p. 215–232, 2013.
- COOREN, F. *et al.* Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. **Organization Studies** v. 32, n. 9, p. 1–22, 2011a.

- COOREN, F.; KUHN, T. R.; CORNELISSEN, J. P.; CLARK, T. Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. **Organization Studies** v. 32, n. 9, p. 1–22, 2011b.
- COOREN, F.; MATTE, F.; BENOIT-BARNÉ, C.; BRUMMANS, B. H. J. M. Communication as Ventriloquism: A Grounded-in-Action Approach to the Study of Organizational Tensions. **Communication Monographs** v. 80, n. 3, p. 255–277, 2013.
- COOREN, F. Studying Agency From a Ventriloquial Perspective. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 3, p. 475–480, 2015.
- CRAWFORD, L.; POLLACK, J. Hard and soft projects: A framework for analysis. **International Journal of Project Management** v. 22, n. 8, p. 645–653, 2004.
- CULMSEE, P.; AWATI, K. Towards a holding environment: building shared understanding and commitment in projects. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 5, n. 3, p. 528–548, 2012.
- DAIM, T. U.; HA, A.; REUTIMAN, S.; HUGHES, B.; PATHAK, U.; BYNUM, W.; BHATLA, A. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. **International Journal of Project Management** v. 30, n. 2, p. 199–212, 2012.
- DALE, J. M.; DULAIMI, M. F. Cultural competence – a success factor in NGO projects? **Built Environment Project and Asset Management** v. 6, n. 2, p. 232–246, 2017.
- DELISLE, C. L.; OLSON, D. Would the real project management language please stand up? **International Journal of Project Management** v. 22, n. 4, p. 327–337, 2004.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D.; VAN AKEN, J. E. Developing design propositions through research synthesis. **Organization Studies** v. 29, n. 3, p. 393–413, 2008.
- DILLON, S., TAYLOR, H. Employing Grounded Theory to Uncover Behavioral Competencies of Information Technology Project Managers. **Project Management Journal** v. 46, n. 4, p. 90–104, 2015.
- DILLON, R. L.; TINSLEY, C. H. How near-misses influence decision making under risk: A missed opportunity for learning. **Management Science** v. 54, n. 8, p. 1425–1440, 2008.
- ELLIOTT, D.; MACPHERSON, A. Policy and practice: Recursive learning from crisis. **Group & Organization Management** v. 35, n. 5, p. 572–605, 2010.
- FINN, R. The language of teamwork: Reproducing professional divisions in the operating theatre. **Human Relations** v. 61, n. 1, p. 103–130, 2008.
- FLANAGAN, D.; MAHLER, H. & COHEN, S. *How to conduct effective pretests*. Disponível em: <<http://www.fsnnetwork.org/sites/default/files/conducteffectivepretestenhv.pdf>>.
- FOX, R.; FOX, J. Organizational discourse. p. 87–91, 2004.
- GAST, J.; GUNDOLF, K.; CESINGER, B. Doing business in a green way: A systematic review of the ecological sustainability entrepreneurship literature and future research directions. **Journal of Cleaner Production** v. 147, p. 44–56, 2017.

- GÜNEY, S.; CRESSWELL, A. M. IT governance as organizing: Playing the game. **Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences** v. 43, p. 1–10, 2010.
- GUSTAVSSON, T. K.; GOHARY, H. Boundary action in construction projects: new collaborative project practices. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 5, n. 3, p. 364–376, 2012.
- GUSTAVSSON, T. K.; HALLIN, A. Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research. **International Journal of Project Management** v. 32, n. 4, p. 568–577, 2014.
- HAGEN, M., PARK, S. Ambiguity Acceptance as a Function of Project Management: A New Critical Success Factor. **Project Management Journal** v. 44, n. 2, p. 52–66, 2013.
- HANS, T. Managing risks in complex projects. **Project Management Journal** v. 44, n. 2, p. 20–35, 2013.
- HARRI, R.; JALKALA, A.; SALMINEN, R. T. Supplier’s Internal Communication Network During the Project Sales Process. **Project Management Journal** v. 44, n. 3, p. 5–20, 2013.
- HENDERSON, L. S. Encoding and decoding communication competencies in project management - an exploratory study. **International Journal of Project Management** v. 22, n. 6, p. 469–476, 2004.
- HENDERSON, L. S.; STACKMAN, R. W.; LINDEKILDE, R. The centrality of communication norm alignment, role clarity, and trust in global project teams. **International Journal of Project Management** v. 34, n. 8, p. 1717–1730, 2016.
- HOLZMANN, V.; SPIEGLER, I. Developing risk breakdown structure for information technology organizations. **International Journal of Project Management** v. 29, n. 5, p. 537–546, 2011.
- HORNIK, S.; CHEN, H. G.; KLEIN, G.; JIANG, J. J. Communication skills of IS providers: an expectation gap analysis from three stakeholder perspectives. **IEEE Transactions on Professional Communication** v. 46, n. 1, p. 17–34, 2003.
- HÜBNER, H. **The communicating company: Towards an alternative theory of corporate communication**. [S.l.]: Physica-Verlag, Heidelberg, 2007.
- IHLEN, O. “It Is Five Minutes to Midnight and All Is Quiet”: Corporate Rhetoric and Sustainability. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 1, p. 145–152, 2015.
- JACOBSSON, M. On the importance of liaisons for coordination of projects. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 4, n. 1, p. 64–81, 2011.
- JANSEN, Till. Who Is Talking? Some Remarks on Nonhuman Agency in Communication. **Communication Theory** v. 26, n. 3, p. 255–272, 2016.
- JERBRANT, A.; GUSTAVSSON, T. K. Managing project portfolios: balancing flexibility and structure by improvising. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 6, n. 1, p. 152–172, 2013.

JUGDEV, K.; PERKINS, D.; FORTUNE, J.; WHITE, D.; WALKER, D. An exploratory study of project success with tools, software and methods. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 6, n. 3, p. 534–551, 2013.

KARLSSON, M.; LAKKA, A.; SULANKIVI, K.; HANNA, A. S.; THOMPSON, B. P. Best practices for integrating the concurrent engineering environment into multipartner project management. **Journal of Construction Engineering and Management** v. 134, n. 4, p. 289–299, 2008.

KOPANEVA, I.; SIAS, P. M. Lost in Translation: Employee and Organizational Constructions of Mission and Vision. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 3, p. 358–384, 2015.

KOSCHMANN, M. A. Communication as a distinct mode of explanation makes a difference. **Communication Monographs** v. 77, n. 4, p. 431–434, 2010.

KOSCHMANN, M. A.; MCDONALD, J. Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 2, p. 229–256, 2015.

KOSCHMANN, MATTHEW A. The Communicative Constitution of Collective Identity in Interorganizational Collaboration. **Management Communication Quarterly** v. 27, n. 1, p. 61–89, 2012.

KOSCHMANN, MATTHEW A.; KUHN, Timothy R.; PFARRER, Michael D. A communicative framework of value in cross-sector partnerships. **Academy of Management Review** v. 37, n. 3, p. 332–354, 2012.

KUEN, C. W.; ZAILANI, S.; FERNANDO, Y. Critical factors influencing the project success amongst manufacturing companies in Malaysia. **African Journal of Business Management** v. 3, n. 1, p. 16–27, 2009.

KUHN, T. A Communicative Theory of the Firm: Developing an Alternative Perspective on Intra-organizational Power and Stakeholder Relationships. **Organization Studies** v. 29, n. 8–9, p. 1227–1254, 2008.

KUHN, T. A “Demented Work Ethic” and a “Lifestyle Firm”: Discourse, Identity, and Workplace Time Commitments. **Organization Studies** v. 27, n. 9, p. 1339–1358, 2006.

KUHN, T. Extending the constitutive project: Response to Cooren and Sandler. **Communication Theory** v. 24, n. 3, p. 245–251, 2014.

KUHN, T.; JACKSON, M. H. Accomplishing Knowledge: A Framework for Investigating Knowing in Organizations. **Management Communication Quarterly** v. 21, n. 4, p. 454–485, 2008.

KUHN, T.; POOLE, M. S. Do conflict management styles affect group decision making? Evidence From a Longitudinal Field Study. **Human Communication Research** v. 26, n. 4, p. 558–590, 2000.

KUHN, T.; SCHOENEBOERN, D. The Pedagogy of CCO. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 2, p. 295–301, 2015.

KUHN, T. Negotiating the micro-macro divide: Thought leadership from organizational communication for theorizing organization. **Management Communication Quarterly** v. 26, n. 4, p. 543–584, 2012.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **Introducing “Perspectives on Process Organization Studies**. [S.l.]: Perspectives on Process Organization Studies. Process, sensemaking & organizing. Oxford Univeristy Press, UK., 2010. 1-26 p.

LEHMANN, V. Connecting changes to projects using a historical perspective: Towards some new canvases for researchers. **International Journal of Project Management** v. 28, n. 4, p. 328–338, 2010.

LOET LEYDESDORFF. The Communication of Meaning and the Structuration of Expectations: Giddens’ “Structuration Theory” and Luhmann’s “Self-Organization”. **Journal of the American Society for Information Science and Technology** v. 61, n. 10, p. 2138–2150.

MAIRE, S.; COLLERETTE, P. International post-merger integration: Lessons from an integration project in the private banking sector. **International Journal of Project Management** v. 29, n. 3, p. 279–294, 2011.

MARTINS, R. A. **Abordagens quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MCCLELLAN, J. G. Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change. **Journal of Change Management** v. 11, n. 4, p. 465–480, 2011.

MCCLELLAN, J. G.; SANDERS, M. L. (Re) organizing Organizational Communication Pedagogy : Attending to the Salient Qualities of a Communicative Approach to Organization. **Review of Communication** v. 13, n. 4, p. 249–268, 2013.

MCPHEE, R. D. Agency and the Four Flows. **Management Communication Quarterly** v. 29, n. 3, p. 487–492, 2015.

MESA, H. A.; MOLENAAR, K. R.; ALARCÓN, L. F. Exploring performance of the integrated project delivery process on complex building projects. **International Journal of Project Management** v. 34, n. 7, p. 1089–1101, 2016.

MESSNER, W. Measuring existent intercultural effectiveness in global teams Wolfgang. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 8, n. 1, p. 107–132, 2015.

MILLER, K. **Organizational communication: Approaches and processes**. Approaches ed. [S.l.]: Belmont, Wadsworth, CA., 2003. .

MORENO, A.; ZERFASS, A.; TENCH, R.; VERČIČ, D.; VERHOEVEN, P. European Communication Monitor. Current developments, issues and tendencies of the professional practice of public relations in Europe. **Public Relations Review** v. 35, n. 1, p. 79–82, 2009.

MORRIS, P. W. G. Reflections. **International Journal of Project Management** v. 34, n. 2, p. 365–370, 2016.

MORRIS, P. W G; CRAWFORD, L.; HODGSON, D.; SHEPHERD, M. M.; THOMAS, J. Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession - The case of project

- management. **International Journal of Project Management** v. 24, n. 8, p. 710–721, 2006.
- MORRIS, P.W.G. **Reconstructing Project Management**. [S.l.]: Wiley-Blackwell, Chichester, 2013.
- MOSAVI, A. Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance. **International Journal of Project Management** v. 32, n. 3, p. 388–399, 2014.
- MUELLER, S.; VOLERY, T.; VON SIEMENS, B. What do entrepreneurs actually do? An observational study of entrepreneurs' everyday behavior in the start-up and growth stages. **Entrepreneurship: Theory and Practice** v. 36, n. 5, p. 995–1017, 2012.
- OCHIENG, E. G.; PRICE, A. D. F. Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. **International Journal of Project Management** v. 28, n. 5, p. 449–460, 2010.
- PATRASHKOVA V.; RALITZA R.; MCCOMB, S. A.; GREEN, S. G.; COMPTON, W. D. Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. **IEEE Transactions on Engineering Management** v. 50, n. 3, p. 262–269, 2003.
- PAULI, A.; IORIO, J.; TAYLOR, J. E. Digital boundary objects as negotiation facilitators: Spanning boundaries in virtual engineering project networks. **Project Management Institute** v. 44, n. 3, p. 48–63, 2013.
- PUTNAM, L.; NICOTERA, A. M. Communicative Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Addressing It. **Forum Management Communication Quarterly** v. 24, n. 1, p. 158–165, 2010.
- REED, A. H.; KNIGHT, L. V. Effect of a virtual project team environment on communication-related project risk. **International Journal of Project Management** v. 28, n. 5, p. 422–427, 2010.
- REED, M. Is Communication Constitutive of Organization? **Management Communication Quarterly** v. 24, n. 1, p. 151–157, 2010.
- REKOM, J. V.; CEES, B. M.; WIERENGA, B. A. Methodology for assessing organizational core values. **Journal of Management Studies** v. 43, n. 2, p. 175–201, 2006.
- RUNGI, M.; HILMOLA, O. Interdependency management of projects: survey comparison between Estonia and Finland. **Baltic Journal of Management** v. 6, n. 2, p. 146–162, 2011.
- AL ESLAMI, K. N. S.; ALI, A. J.; ABDOLLAHI, A. Organizational Citizenship Behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. **International Journal of Business and Management** v. 5, n. 10, p. 51–61, 2010.
- SAUNDERS, R.G.; STEWART, R.W. Failure of communication in research and development. **International Journal of Project Management** v. 8, n. 2, p. 71–78, 1990.
- SCHOENEBORN, D. Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. **Management Communication Quarterly** v. 25, p. 663–689, 2011a.

SCHOENEBOEN, D. Organization as Communication: A Luhmannian Perspective. **Management Communication Quarterly** v. 25, p. 663–689, 2011b.

SCHOENEBOEN, D.; BLASCHKE, S.; COOREN, F.; MCPHEE, R. D.; SEIDL, D.; TAYLOR, J. R. The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison. **Management Communication Quarterly**, v. 28, p. 285-316, 2014.

SCHOENEBOEN, D.; SCHERER, A. G. Clandestine Organizations, al Qaeda, and the Paradox of (In)Visibility: A Response to Stohl and Stohl. **Organization Studies** v. 33, n. 7, p. 963–971, 2012.

SCHOENEBOEN, D.; TRITTIN, H. Transcending transmission Towards a constitutive perspective on CSR communication. **Corporate Communications: An International Journal** v. 18, n. 2, p. 193–211, 2013.

SEWCHURRAN, KOSHEEK. Toward an approach to create self-organizing and reflexive information systems project practitioners. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 1, n. 3, p. 316–333 , 2008.

SEWELL, G. Metaphor, Myth, and Theory Building: Communication Studies Meets the Linguistic Turn in Sociology, Anthropology, and Philosophy. **Management Communication Quarterly** v. 24, n. 1, p. 139–150, 2010.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication**. [S.l.]: University of Illinois Press, Urbana, Illinois, 1949. .

SHOCKLEY-ZALABAK, P. S. **Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values**. 7th ed. [S.l.]: Pearson Education Inc, Boston, 2009. .

SIANO, A.; VOLLERO, A.; CONTE, F.; AMABILE, S. “More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal. **Journal of Business Research** v. 71, p. 27–37, 2017.

SMITH, P. G.; BLANCK, E. L. From experience: leading dispersed teams. **Journal of Product Innovation Management** v. 19, n. 1, p. 294–304, 2002.

SÖDERLUND, J. Pluralism in Project Management: Navigating the Crossroads of Specialization and Fragmentation. **International Journal of Management Reviews** v. 13, n. 2, p. 153–176, 2011.

SOSA, M. E.; EPPINGER, S. D.; PICH, M.; MCKENDRICK, D. G.; STOUT, S. Factors That Influence Technical Communication in Distributed Product Development: An Empirical Study in the Telecommunications Industry. **IEEE Transactions on Engineering Management** v. 49, n. 1, p. 45–58, 2002a.

SPECHT, M.; CHEFREAU, F. R.; DENIS-RÉMIS, C. Dedicating management to cultural processes: Toward a human risk management system. **Journal of Risk Research** v. 9, n. 5, p. 525–542, 2007.

SPOEL, P; DEN HOED, R C. Places and People: Rhetorical Constructions of “Community” in a Canadian Environmental Risk Assessment. **Environmental Communication-a Journal of Nature and Culture** v. 8, n. 3, p. 267–285, 2014.

STOHL, C.; STOHL, M. Secret Agencies: The Communicative Constitution of a Clandestine Organization. **Organization Studies** v. 32, n. July, p. 1197–1215, 2011.

THAMHAIN, H. J.; GEMMILL, G. R. Influences styles of project managers: some project performance correlates. **Academy of Management Journal** v. 17, n. 2, p. 216–224, 1974.

TOOR, S. U. R.; OGUNLANA, S. O. Critical COMs of success in large-scale construction projects: Evidence from Thailand construction industry. **International Journal of Project Management** v. 26, n. 4, p. 420–430, 2008.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management** v. 14, p. 207–222, 2003.

TREGIDGA, H.; MILNE, M.; KEARINS, K. (Re) presenting “sustainable organizations”. **Accounting, Organizations and Society** v. 39, p. 477–494, 2014.

ULRIKE B.; KLEINSCHMIDT, E. J. The Impact of Company Resources and Capabilities on Global New Product Program Performance. **Project Management Journal** v. 46, n. 1, p. 12–29, 2015.

VAN DER HOORN, B. Discussing project status with the project-space model: An action research study. **International Journal of Project Management** v. 34, n. 8, p. 1638–1657, 2016.

VÁSQUEZ, C.; BENCHERKI, N.; COOREN, F.; SERGI, V. From “matters of concern” to “matters of authority”: Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach. **Long Range Planning** p. 1–19, 2017.

VÁSQUEZ, C.; SERGI, V.; CORDELIER, B. From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach. **Scandinavian Journal of Management** v. 29, n. 2, p. 135–146, 2013.

WALLEY, P. Stakeholder management: the sociodynamic approach. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 6, n. 3, p. 485–504, 2013.

WASIAK, J.; HICKS, B.; NEWNES, L.; LOFTUS, C.; DONG, A.; BURROW, L. Managing by e-mail: What e-mail can do for engineering project management. **Transactions on Engineering Management** v. 58, n. 3, p. 445–456, 2011.

WASIAK, J.; HICKS, B.; NEWNES, L.; DONG, A.; BURROW, L. Understanding engineering email: the development of a taxonomy for identifying and classifying engineering work. **Research in Engineering Design** v. 21, n. 1, p. 43–64, 2010.

WASSERMAN, S.; FAUST, K. **Social Network Analysis. Methods and applications**. [S.l.]: Cambridge University Press, UK., 1994. .

WEICK, K. E., SUTCLIFFE, K. M. Managing the Unexpected. Resilient Performance in An Age of Uncertainty. **Jossey Bass, San Francisco** v. 2nd. edition, 2007.

WEICK, K. E. Organized sensemaking : A commentary on processes of interpretive work. v. 65, n. 1, p. 141–153, 2012.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. [S.l.]: Sage publications, 2013. .

ZAIDMAN, N.; TE'ENI, D.; SCHWARTZ, D. G. Discourse-based technology support for intercultural communication in multinationals. **Journal of Communication Management** v. 12, n. 3, p. 263–272, 2008.

ZAIDMAN, N.; TE'ENI, D.; SCHWARTZ, D. G. Discourse-based technology support for intercultural communication in multinationals. **Journal of Communication Management** v. 12, n. 3, p. 263–272 , 2008.

ZIEK, P.; ANDERSON, J. D. Communication, dialogue and project management. **International Journal of Managing Projects in Business** v. 8, n. 4, p. 788–803, 2015.

APÊNDICE A – Resultados da busca nas bases de dados – CCO

Tabela B 1 - Um total de 77 artigos utilizando as palavras-chave ‘*communicative constitution of organization*’ e *communicative constitution of organization* foram classificados. A Tabela B 1 mostra a lista completa.

Autor	Título	Ano	Fonte	Universidade	País	Citação	Abordagem	Setor
Vasquez, C.; Bencherki, N.; Cooren, F.; Sergi, V.	<i>From ‘matters of concern’ to ‘matters of authority’: Studying the performativity of strategy from a communicative constitution of organization (CCO) approach</i>	2017	<i>Long Range Planning</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	0	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Siano, A.; Vollero, A.; Conte, F.; Amabile, S.	<i>“More than words”: Expanding the taxonomy of greenwashing after the Volkswagen scandal</i>	2017	<i>Journal of Negócios Research</i>	University of Salerno	Italy	0	CS	Negócios
Whittle, A.; Mueller, F.; Gilchrist, A.; Lenney, P.	<i>Sensemaking, Sense-Censoring and Strategic Inaction: The Discursive Enactment of Power and Politics in a Multinational Corporation</i>	2016	<i>Organization Studies</i>	Newcastle University Business School	United Kingdom	1	CS	Gestão
Jansen, T.	<i>Who Is Talking? Some Remarks on Nonhuman Agency in Communication</i>	2016	<i>Communication Theory</i>	Copenhagen Business School	Denmark	0	L	Comunicação
Watson, C.; Drew, V.	<i>Enacting educational partnership: collective identity, decision-making (and the importance of muffin chat)</i>	2016	<i>School Leadership and Management</i>	University of Stirling	United Kingdom	0	CS	Artes
Vásquez, C.; Schoeneborn, D.; Sergi, V.	<i>Summoning the spirits: Organizational texts and the (dis)ordering properties of communication</i>	2016	<i>Human Relations</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	1	CS	Gestão
Wright, A.	<i>Organizational routines as embodied performatives: A communication as constitutive of organization perspective</i>	2016	<i>Organization</i>	The Open University Business School	United Kingdom	1	L	Gestão
Albu, O.B.; Etter, M.	<i>Hypertextuality and Social Media: A Study of the Constitutive and Paradoxical Implications of Organizational Twitter Use</i>	2016	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Southern Denmark	Denmark	1	CS	Gestão
Gregory, A.; Halff, G.	<i>Understanding public relations in the ‘sharing economy’</i>	2016	<i>Public Relations Review</i>	University of Huddersfield	United Kingdom	0	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade

Göran A.; Brunsson, N.; Seidl, D.	<i>Resurrecting organization by going beyond organizations</i>	2016	<i>European Management Journal</i>	Stockholm University	Sweden	.	CS	Gestão
Novak, D. R.	<i>Democratic Work at an Organization-Society Boundary: Sociomateriality and the Communicative Instantiation</i>	2016	<i>Management Communication Quarterly</i>	DePaul University	USA	.	CS	Gestão
Aten, K.; Thomas, G. F.	<i>Crowdsourcing Strategizing: Communication Technology Affordances and the Communicative Constitution of Organizational Strategy</i>	2016	<i>International Journal of Business Communication</i>	Naval Postgraduate School	USA	.	CS	Outros
Szabo, A.	<i>Organizing the (Sociomaterial) Economy: Ritual, agency, and economic models</i>	2015	<i>Critical Discourse Studies</i>	.	.	0	L	Comunicação
Trittin, H.; Schoeneborn, D.	<i>Diversity as Polyphony: Reconceptualizing Diversity Management from a Communication-Centered Perspective</i>	2015	<i>Journal of Business Ethics</i>	University of Zurich	Switzerland	0	CS	Artes
Bruscella, J.S.	<i>"It's more than just a name": A theoretical approach to eradicating terrorism through propositions of organizational naming</i>	2015	<i>Studies in Conflict and Terrorism</i>	University of Oklahoma	USA	0	L	Engenharia
Bean, H.; Buikema, R.J.	<i>Deconstituting al-Qa'ida: CCO Theory and the Decline and Dissolution of Hidden Organizations</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado	USA	0	CS	Gestão
Wilhoit, E.D.; Kisselburgh, L.G.	<i>Collective Action Without Organization: The Material Constitution of Bike Commuters as Collective</i>	2015	<i>Organization Studies</i>	Purdue University	USA	3	CS	Gestão
Kopaneva, I.; Sias, P.M.	<i>Lost in translation: Employee and organizational constructions of mission and vision</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado	USA	0	CS	Gestão
Dobusch, L.; Schoeneborn, D.	<i>Fluidity, Identity, and Organizationality: The Communicative Constitution of Anonymous</i>	2015	<i>Journal of Management Studies</i>	Freie Universität Berlin	Germany	3	.	Gestão
Koschmann, M.A.; McDonald, J.	<i>Organizational Rituals, Communication, and the Question of Agency</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado Boulder	USA	3	CS	Gestão

Kameo, N.; Whalen, J.	<i>Organizing Documents Standard Forms, Person Production and Organizational Action</i>	2015	<i>Qualitative Sociology</i>	New York University	USA		CS	Sociologia
Canary, H.E.; Blevins, M.; Ghorbani, S. S.	<i>Organizational Policy Communication Research: Challenges, Discoveries, and Future Directions</i>	2015	<i>Communication Reports</i>	University of Utah	USA	0	L	Artes
Kuhn, T.; Schoeneborn, D.	<i>The Pedagogy of CCO</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado Boulder	USA	0	L	Gestão
McPhee, R. D.	<i>Agency and the Four Flows</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	Arizona State University	USA	.	L	Gestão
Cooren, F.	<i>Studying Agency From a Ventriloqual Perspective</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	.	L	Gestão
Blaschke, S.	<i>It's All in the Network: A Luhmannian Perspective on Agency</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	Copenhagen Business School	Denmark	.	CS	Gestão
Sanders, M. L.; McClellan, J. G.	<i>Forum Introduction: Promoting the Field Through Organizational Communication Pedagogy</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	Utah State University	USA	.	.	Gestão
Øyvind, I.	<i>"It Is Five Minutes to Midnight and All Is Quiet": Corporate Rhetoric and Sustainability</i>	2015	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Oslo	Norway	.	L	Gestão
Clifton, J.	<i>Being in the know: Socio-epistemics and the communicative constitution of a management team</i>	2014	<i>Organisation Management Journal</i>	Université de Valenciennes	France	0	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Cheong, P.H.; Hwang, J.M.; Brummans, B.H.J.M.	<i>Transnational immanence: The autopoietic co-constitution of a Chinese spiritual organization through mediated communication</i>	2014	<i>Information Communication and Society</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	1	CS	Sociologia
Schoeneborn, D.; Blaschke, S.; Cooren, F.; Seidl, D.; Taylor, J. R.	<i>The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison</i>	2014	<i>Management Communication Quarterly</i>	Copenhagen Business School	Denmark	14	L	Gestão
Tregidga, H.; Milne, M.; Kearins, K.	<i>(Re)presenting 'sustainable organizations'</i>	2014	<i>Accounting, Organizations and Society</i>	Auckland University of Technology	New Zealand	.	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Buisson, F.	<i>How do investors communicate with innovators such as "geeks"?: A case study of HackFwd</i>	2014	<i>Management of Change</i>	HEC Montréal	Canada	0	CS	Gestão
Spoel, P.; Den Hoed, R.C.	<i>Places and People: Rhetorical Constructions of "Community" in</i>	2014	<i>Environmental Communication</i>	Laurentian University	Canada	1	CS	Ambiental

	<i>a Canadian Environmental Risk Assessment</i>							
Kuhn, T.	<i>Extending the constitutive project: Response to Cooren and Sandler</i>	2014	<i>Communication Theory</i>	University of Colorado Boulder	USA	1	L	Comunicação
McClellan, J. G.	<i>Announcing Change: Discourse, Uncertainty, and Organizational Control</i>	2014	<i>Journal of Change Management</i>	.	.	.	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
McClellan, J.G.; Sanders, M.L.	<i>(Re)organizing Organizational Communication Pedagogy: Attending to the Salient Qualities of a Communicative Approach to Organization</i>	2013	<i>Review of Communication</i>	Boise State University	USA	1	CS	Sociologia
Constantinides, P.	<i>The communicative constitution of IT innovation</i>	2013	<i>Information and Organization</i>	University of Warwick	United Kingdom	2	CS	Gestão
Cooren, F.; Matte, F.; Benoit-Barné, C.; Brummans, B.H.J.M.	<i>Communication as Ventriloquism: A Grounded-in-Action Approach to the Study of Organizational Tensions</i>	2013	<i>Communication Monographs</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	9	CS	Comunicação
Brummans, B.H.J.;Hwang, J.M.; Cheong, P.H.	<i>Mindful Authoring through Invocation: Leaders' Constitution of a Spiritual Organization</i>	2013	<i>Management Communication Quarterly</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	7	CS	Gestão
Vásquez, C.; Sergi, V.; Cordelier, B.	<i>From being branded to doing branding: Studying representation practices from a communication-centered approach</i>	2013	<i>Scandinavian Journal of Management</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	11	CS	Gestão
Sullivan, K.; Gosling, J.; Schroeder, J.	<i>On being branded</i>	2013	<i>Scandinavian Journal of Management</i>	University of Lund	Sweden	.	Editorial	Gestão
Schoeneborn, D.; Trittin, H.	<i>Transcending transmission: Towards a constitutive perspective on CSR communication</i>	2013	<i>Corporate Communications</i>	University of Zurich	Zurich	15	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Vásquez, C.; Cooren, F.	<i>Spacing Practices: The Communicative Configuration of Organizing Through Space-Times</i>	2013	<i>Communication Theory</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	13	CS	Comunicação
Schoeneborn, D.	<i>The Pervasive Power of PowerPoint: How a Genre of Professional Communication Permeates Organizational Communication</i>	2013	<i>Organization Studies</i>	University of Zurich	Zurich	8	CS	Gestão
Haug, C.	<i>Organizing Spaces: Meeting Arenas as a Social Movement</i>	2013	<i>Organization Studies</i>	University of Gothenburg	Sweden	23	CS	Gestão

	<i>Infrastructure between Organization, Network, and Institution</i>							
Koschmann, M.A.	<i>The Communicative Constitution of Collective Identity in Interorganizational Collaboration</i>	2013	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado Boulder	USA	18	CS	Gestão
Cheong, P. H.; Hwang, J. M.; Brummans, B. H. J. M.	<i>Transnational immanence: the autopoietic co-constitution of a Chinese spiritual organization through mediated communication</i>	2013	<i>Information, Communication & Society</i>	Arizona State University	USA	.	CS	Sociologia
Kuhn, T.	<i>Negotiating the Micro-Macro Divide: Thought Leadership From Organizational Communication for Theorizing Organization</i>	2012	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado Boulder, Boulder	USA	23	L	Gestão
Güney, S.; Cresswell, A.M.	<i>Technology-as-text in the communicative constitution of organization</i>	2012	<i>Information and Organization</i>	Information and Organization	USA	6	CS	Gestão
Mease, J.J.; Terry, D.P.	<i>[Organizational (performance) of race]: The co-constitutive performance of race and school board in Durham, NC</i>	2012	<i>Text and Performance Quarterly</i>	Texas A and M University	USA	2	CS	Outros
Mueller, S.; Volery, T.; Björn, S.	<i>What Do Entrepreneurs Actually Do? An Observational Study of Entrepreneurs' Everyday Behavior in the Start-Up and Growth Stages</i>	2012	<i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>	EBS Business School in Oestrich-Winkel	Germany	23	CS	Negócios
Blaschke, S.; Schoeneborn, D.; Seidl, D.	<i>Organizations as Networks of Communication Episodes: Turning the Network Perspective Inside Out</i>	2012	<i>Organization Studies</i>	University of Hamburg	Germany	29	CS	Gestão
Schoeneborn, D.; Scherer, A.G.	<i>Clandestine Organizations, al Qaeda, and the Paradox of (In)Visibility: A Response to Stohl and Stohl</i>	2012	<i>Organization Studies</i>	University of Zurich	Zurich	16	CS	Gestão
Koschmann, M.A.; Kuhn, T.R.; Pfarrer, M.D.	<i>A communicative framework of value in cross-sector partnerships</i>	2012	<i>Academy of Management Review</i>	University of Colorado Boulder	USA	53	L	Gestão
Bencherki, N.; Cooren, F.	<i>Having to be: The possessive constitution of organization</i>	2011	<i>Human Relations</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	24	CS	Gestão
Stohl, C.; Stohl, M.	<i>Secret agencies: The communicative constitution of a clandestine organization</i>	2011	<i>Organization Studies</i>	University of California	USA	23	CS	Gestão

Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J.P.; Clark, T.	<i>Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue</i>	2011	<i>Organization Studies</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	85	CS	Gestão
Schoeneborn, D.	<i>Organization as communication: A Luhmannian perspective</i>	2011	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Zurich	Zurich	34	L	Gestão
Hayden, S.	<i>Constituting Savvy Aunties: From childless women to child-focused consumers</i>	2011	<i>Women's Studies in Communication</i>	University of Montana	USA	4	CS	Sociologia
McClellan, J.G.	<i>Reconsidering Communication and the Discursive Politics of Organizational Change</i>	2011	<i>Journal of Change Management</i>	Boise State University	USA	11	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Chaput, M.; Brummans, B. H. J. M.; Cooren, F.	<i>The Role of Organizational Identification in the Communicative Constitution of an Organization: A Study of Consubstantialization in a Young Political Party</i>	2011	<i>Management Communication Quarterly</i>	Université du Québec à Montréal	Canada	.	CS	Gestão
Putnam, L.L.; Nicotera, A.M.	<i>Communicative constitution of organization is a question: Critical issues for addressing it</i>	2010	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of California	USA	25	L	Gestão
La Cour, A.	<i>Amateur hour is over</i>	2010	<i>Distinktion</i>	Copenhagen Business School	Denmark	.	L	Sociologia
Güney, S.; Cresswell, A.M.	<i>IT governance as organizing: Playing the game</i>	2010	<i>Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences</i>	College of Computing and Information	USA	0	CS	Outros
Reed, M.	<i>Is communication constitutive of organization?</i>	2010	<i>Management Communication Quarterly</i>	Cardiff University	United Kingdom	12	L	Gestão
Leydesdorff, L.	<i>The communication of meaning and the structuration of expectations: Giddens' "structuration theory" and Luhmann's "self-organization"</i>	2010	<i>Journal of the American Society for Information Science and Technology</i>	University of Amsterdam	Netherlands	28	Simulação	Sistema de Informação
Bisel, R. S.	<i>Forum Introduction: Communication Is Constitutive of Organizing.</i>	2010	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Oklahoma	USA	.	L	Gestão
Sewell, G.	<i>Metaphor, Myth, and Theory Building: Communication Studies Meets the Linguistic Turn in Sociology, Anthropology, and Philosophy.</i>	2010	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Melbourne	Australia	.	S	Gestão

Finn, R.	<i>The language of teamwork: Reproducing professional divisions in the operating theatre</i>	2008	<i>Human Relations</i>	University of Nottingham	United Kingdom	43	CS	Gestão
Kuhn, T.; Jackson, M.H.	<i>Accomplishing knowledge: A framework for investigating knowing in organizations</i>	2008	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Colorado Boulder	USA	32	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Kuhn, T.	<i>A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships</i>	2008	<i>Organization Studies</i>	University of Colorado Boulder	USA	75	CS	Gestão
Clark, T.; Cooren, F.; Cornelissen, J.; Kuhn, T.	<i>Special issue on "new directions in organizational communication research"</i>	2008	<i>Organization Studies</i>	Durham University	United Kingdom	0	Editorial	Gestão
Castor, T.	<i>Organizations as hybrid forms of life: The Implications of the Selection of Agency in Problem Formulation</i>	2006	<i>Management Communication Quarterly</i>	University of Wisconsin	USA	1	CS	Negócios, Gestão e Contabilidade
Kuhn, T.	<i>A 'demented work ethic' and a 'lifestyle firm': Discourse, identity, and workplace time commitments</i>	2006	<i>Organization Studies</i>	University of Colorado	USA	99	CS	Gestão
F. Cooren	<i>Organizational Discourse</i>	2006	<i>Encyclopedia of Language & Linguistics</i>	.	.	.	Editorial	Agricultura
Kuhn, T.; Poole, M.S.	<i>Do conflict management styles affect group decision making? Evidence from a longitudinal field study</i>	2000	<i>Human Communication Research</i>	University of Colorado Boulder	USA	66	CS	Comunicação

APÊNDICE B – Principais colaboradores da Organização I

Países	Colaboradores
África	Soil Solutions YS Tanzania
Alemanha	UN Climate Action
Austrália	Queensland Museum
Brasil	Agência FAPESP Dept. International Trade BRA STEM Brasil UK in Brazil
Canadá	Teekay Corporation Vancouver Aquarium
Espanha	Gastech Event
Irlanda	RNLI
Noruega	ONS Exhibition
Reino Unido	Across Research Ltd Amec Foster Wheeler BG Energy Challenge UK BP Press CWC Group Gas & LNG Dept. for International Trade dmg Operations Team Energy Institute Energy Voice Energy, Oil & Gas Ethical Corporation Financial Times Gastech Insights Geological Society Imperial College London Law Society of Human Rights LNG Industry London Stock Exchange Norwood - Charity

	Oil & Gas Council
	Oil & Gas UK
	Oil & Money
	Petroleum Economist
	Petroleum Leeds
	Queen Elizabeth Prize for Engineering
	Robert Gordon University
	SGI sustainable gas
	Superbrands
	UoB LES Careers
	Upstream Online
	VSO International
Cingapura	
	British Chamber of Commerce Singapore
	IE Singapore – International Enterprise
USA	
	BABC Houston
	IISDRS
	LNG Global
	OEdigital
	Periwinkle Foundation
Organizações Mundiais	
	InterEngineering
	Interfax Energy
	Wood Mackenzie
	YBI
