

**GISELLE COSTA, TERESA RUÃO & SARA BALONAS**

gicandrade.34@gmail.com; trua0@ics.uminho.pt; sarabalonas@ics.uminho.pt

**Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Instituto de  
Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, Portugal**

## **O CONCEITO DE ORGANIZAÇÃO VIRTUAL E A SUA RELAÇÃO COM AS ESCOLAS DA COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUTIVA DA ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE DE PONTOS EM COMUM**

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma análise dos estudos constituídos à volta da ideia de organização virtual na relação com as escolas de pensamento que advogam o princípio da comunicação como constitutiva da organização, procurando pontos de convergência e de divergência. Isso se deu a partir do entendimento de que a aceleração da virtualização das organizações, ocorrida nos últimos 2 anos por conta da pandemia da COVID-19, fez surgir novos desafios para a comunicação, trazendo à tona a necessidade da academia se debruçar sobre o conceito da organização virtual no contexto do campo teórico da comunicação organizacional. A nossa intenção foi mostrar que essas são realidades comunicativas e discursivas em afirmação e tão complexas quanto as tradicionais, enquadrando esta reflexão na teoria da comunicação como constitutiva da organização. Identificamos na organização virtual o funcionamento de uma organização clássica, uma vez que as ferramentas tecnológicas atuam como facilitadoras do processo comunicativo organizacional e integram uma série de atribuições que antes só eram possíveis de executar em espaços físicos, convertendo-se em escritórios que operam em qualquer lugar ou hora, desde que haja tecnologia e internet.

### **PALAVRAS-CHAVE**

comunicação organizacional; comunicação como constitutiva da organização; organização virtual; tecnologias da informação e comunicação

---

## INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a organização virtual não são recentes. Datam da década de 90. No entanto, de lá para cá, o tema veio se desdobrando através da crescente adesão das organizações às plataformas digitais. Em seu livro, *Becoming Virtual. Reality in the Digital Age* (Tornar-se Virtual. Realidade na Era Digital), Levy (1995/1998) exemplifica as diferenças entre o real e o virtual, afirmando que uma organização convencional reúne os seus trabalhadores num edifício ou num grupo de prédios. Cada colaborador ocupa uma posição física e tem horários a cumprir. Por outro lado, uma empresa virtual faz uso extensivo do teletrabalho. Substitui a presença física pela participação em rede de comunicação eletrónica e a utilização de softwares que promovem a cooperação. No último ano, com a pandemia da COVID-19, podemos dizer que houve uma aceleração da virtualização das empresas, que tiveram que recorrer a softwares e plataformas digitais para continuarem a desempenhar as suas atividades. Com a impossibilidade de continuarem a funcionar fisicamente, as organizações passaram a existir virtualmente, aderindo a plataformas digitais como Workplace, Microsoft Teams, Zoom, Meets. Em nossa visão, essas ferramentas têm se tornado verdadeiros escritórios, uma vez que oferecem uma série de funcionalidades que antes só seriam possíveis de serem executadas em espaços físicos (desde chats, partilhas de documentos, cocriação de planilhas e apresentações, videochamadas e telefone, criação de salas de trabalho individualizadas por equipas, armazenamento de ficheiros, entre outras funções).

É diante dessa complexidade que surge o tema deste trabalho. Procuramos olhar os estudos da organização virtual a partir dos pressupostos das três escolas de pensamento que defendem o princípio da *comunicação como constitutiva da organização* (CCO; cujo o original em inglês é *communicative constitution of organization*) — a escola de Montreal (com Taylor & Cooren, 1997), o modelo dos quatro fluxos (McPhee & Zaugg, 2000) e a teoria dos sistemas sociais de Luhmann (1995). Em nosso entendimento, as organizações virtuais seguem a complexa estrutura comunicacional das organizações convencionais e funcionam num fluxo contínuo discursivo. Assim como as teorias da CCO, a organização virtual também emerge e é perpetuada como uma rede de eventos ou processos de comunicação, sendo a comunicação um processo dinâmico e interativo. Taylor (2007) é ainda mais categórico ao afirmar que uma organização não existe de forma real, mas apenas virtualmente e é nesse ponto que ela exerce a sua influência e o seu poder para agir. Para ele, a tarefa da comunicação organizacional é descobrir a organização na comunicação e não mais o estudo da comunicação na organização.

Larson (2020) toca em outro ponto importante da comunicação na organização: a noção de espaço. Num mundo em que cada vez mais trabalhamos na “rua” e nos apropriamos desses lugares, cafeterias, escritórios de *coworking*, o trabalho a partir de casa passa a ser contributivo da CCO, porque a CCO considera que as relações entre vários atores (humanos e não humanos) agem em nome de uma organização e desempenham um papel na constituição da organização (Cooren, 2018). Ou seja, são os softwares e as plataformas digitais que viabilizam que esses espaços terceiros (casa, cafeterias, escritórios de *coworking*) venham a ser a organização, nem que seja temporariamente. Visto isso, acreditamos ser pertinente avançar com a hipótese de que as organizações virtuais podem ser analisadas a partir das escolas de pensamento da CCO.

Para este trabalho, faremos uma análise a partir da revisão de literatura da CCO e da organização virtual, com o objetivo de encontrar pontos convergentes que justifiquem o enquadramento dos estudos da organização virtual na CCO. Com isso, buscamos contribuir não só para o avanço das teorias da comunicação organizacional, mas também para os dois campos que nos comprometemos refletir.

## **A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUTIVA DA ORGANIZAÇÃO**

A comunicação organizacional, no seu desenvolvimento, “constitui a proposta enquadradora das Ciências da Comunicação para o estudo dos fenómenos de comunicação humana a ocorrer em empresas e instituições” (Ruão, 2016, p. 7), sendo uma subdisciplina estabelecida nos estudos da comunicação (Cheney, 2007). Para a construção deste referencial, abordamos autores envolvidos em sua génese, como Weick (1973), Thayer (1979), Katz e Kahn (1966), Kreps (1990), Welch (2012), Taylor (1993), Giddens (1984, 1987); e mais os atuais como Putnam e Mumby (2014), Argenti e Barnes (2009, 2009/2011), Cheney (2007), entre outros.

A partir do seu surgimento como campo académico (1940 e 1950), várias teorias construíram a comunicação organizacional. Desde o período positivista, o movimento interpretativo da década de 70 até à teoria crítica e pós-moderna, a comunicação organizacional evoluiu de forma a procurar compreender e explicar o todo que envolve a complexidade organizacional, alargando os seus conceitos e dando a conhecer os seus sistemas, as suas políticas e seus processos de comunicação (Ruão, 2016). Foi com o aparecimento das teorias sistémicas, de Katz e Kahn (1966), que o “grande

salto na conceptualização” (Ruão, 2016, p. 14) acabou por acontecer. Eles defenderam que as organizações são sistemas abertos e que se fundem em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental (Ruão, 2016). No final da década de 70, Weick (1973) abordou as organizações como construídas pela comunicação, sendo que nós reconstruímos a realidade continuamente, argumentando que a comunicação é central à vida humana e às organizações, porque constrói o processo de organizar. Perante esse processo, a organização deixa de ser uma contidora dos fluxos de informação para fazer parte da essência de organizar (Ruão, 2016), passando a comunicação a constituir a organização. É assim que emerge a teoria que adotamos para o nosso estudo: a CCO.

A CCO surgiu nos anos 80, quando estudiosos interpretativos e críticos questionaram o paradigma funcionalista, tendo como marco para a mudança a “Alta Conference”, ocorrida em Utah, nos Estados Unidos. Segundo Putnam e Fairhurst (2015), a conferência traçou uma mudança nas visões instrumentistas da comunicação, em que os pesquisadores desafiaram a crença de que as organizações eram objetos reificados e começaram a desenvolver perspectivas baseadas em processos comunicativos. O crescente interesse em abordagens interpretativas e críticas, em conjunto com o interesse na linguística, filosofia e outras disciplinas, levaram a uma maior atenção na comunicação organizacional para o papel do discurso/ linguagem no final da década de 90 e início de 2000 (Boivin et al., 2017).

Essa perspectiva teórica ganha corpo nos anos 90, influenciando diversos autores da comunicação organizacional como Taylor (1993), Putnam e Mumby (2014), Deetz (2001), Latour (2005), Luhmann (1995), McPhee e Zaug (2000, 2009), Cooren et al. (2006), Putnam e Fairhurst (2015), Schoeneborn et al. (2014), Bisel (2010), Brummans (2006), entre outros. Mesmo estes autores partilhavam a ideia de que as organizações são entendidas como fenômenos comunicacionais. Nesse sentido, é possível identificar três pilares da teoria da CCO (Schoeneborn et al., 2014): a escola de Montreal (com Taylor e Cooren), o modelo dos quatro fluxos (McPhee e Zaug) e a teoria dos sistemas sociais de Luhmann. Em seu processo evolutivo, surge em 1998 a visão pós-modernista, que também mantém a organização como o meio e produto da dinâmica do processo comunicativo (Putnam & Mumby, 2014).

Face à fragmentação característica dessas três escolas, importa-nos analisá-las sistematicamente por meio da comparação dos principais ideais que cada uma desenvolve sobre organização e comunicação. Assim, pretendemos delimitar, da melhor forma possível, o que as unem e o que as afastam para, depois, construir uma relação com o nosso tema de estudo.

## A ESCOLA DE MONTREAL

Segundo Putnam e Mumby (2014), a escola de Montreal, representada por James Taylor, é a perspectiva primária que se origina totalmente no campo da comunicação organizacional, desenvolvendo um conceito sofisticado de comunicação que se concentra na relação dinâmica entre conversação, texto e organização. Para Taylor (1993), a organização é constituída como uma entidade que não tem outra existência senão o discurso (Brummans et al., 2014) ou ainda que a comunicação é o local e a expressão da organização (Brummans, 2006).

Nessa definição, a organização é definida como uma rede interligada de processos de comunicação, em que é preciso olhar tanto para a dimensão da entidade social quanto para o fenómeno processual (Schoeneborn et al., 2014; Taylor, 1993). Cooren diz ainda que “uma organização é híbrida, corporificada ou encarnada, que se materializa em qualquer coisa ou qualquer pessoa que possa ser reconhecida como representativa, tornando-a presente” (Schoeneborn et al., 2014, p. 292). Assim, uma pergunta se torna preponderante: se a organização se constitui pelo discurso e a comunicação é o seu local de expressão, como essa emerge da comunicação? Podemos responder pela teoria da ação comunicativa, alinhada às ideias de Pierce contra a noção de que a organização ocorre monologicamente e que sugere que a significação envolve hábitos de ação socialmente desenvolvidos e organizados, especialmente através da linguagem. Simplesmente, as organizações existem na comunicação e não por ela (Brummans, 2006). Portanto, para a escola de Montreal, a construção da organização ocorre no plano das relações texto-conversa e não tem existência que não ao nível do discurso. Sendo assim, a organização é, pois, para estes autores, um efeito da comunicação e uma realidade emergente, que se encontra num constante estado de formação (Taylor & Cooren, 1997). Ainda sobre esse aspeto, Taylor pontua que a organização é emergente, o que não significa dizer que ela sempre sobressai como uma entidade transcendente,

mas sim que sua existência é para sempre contingente à sua construção no mundo material recalcitrante que é a preocupação contínua de seus membros e mediada por interações discursivas — as conversas e os textos — que permitem às pessoas dar sentido à sua experiência. (Schoeneborn et al., 2014, p. 310)

Taylor (1993) concebe a organização e a comunicação como sendo bimodais, isomórficas, pois a comunicação está a organizar e a organização

comunica. “Uma organização não é apenas uma composição de performances individuais, unidas pela comunicação. Ela existe como uma ordem de realidade que engloba. A comunicação tem uma superestrutura transacional e interacional que inclui mensagens como componentes funcionais” (Taylor, 1993, p. 225). Na visão de Cooren, a comunicação é uma ação que implica não apenas um agente e um destinatário, mas também que esse agente aja em nome de ou por alguém ou outra coisa, lançando, assim, a tese do ventríloquo:

os humanos fazem as políticas que dizem algo em circunstâncias específicas ou ainda na medida em que essas políticas os levam a dizer coisas específicas e não outras coisas. Não existe um ponto de partida porque vivemos um mundo relacional. (Schoeneborn et al., 2014, p. 299)

Assim, nessa escola, a organização passa a ser um efeito da comunicação e uma realidade em constante estado de formação.

## O MODELO DOS QUATRO FLUXOS

Baseados na teoria da estruturação de Giddens (1984), McPhee e Zaugg (2000) identificaram um modelo dos quatro fluxos (negociação de participação, autoestruturação, posicionamento institucional e coordenação de atividades) de estruturação organizacional inter-relacionados que, coletivamente, dão origem à organização e se conectam com a sociedade de formas distintas (Boivin et al., 2017; Schoeneborn et al., 2014). A sua visão dedutiva que mostra como uma organização emerge por microassociações entre humanos e não humanos gerou críticas de outras escolas, por não acreditarem que o modelo pudesse fornecer uma teoria precisa para explicar como a organização surge na comunicação (Brummans et al., 2014).

Para McPhee e Zaugg (2000), no centro está o fluxo da autoestruturação reflexiva, nos quais os processos criam uma fronteira de associação conhecida, determinando a sua permeabilidade para projetar, propositalmente, a relação entre os membros. Nesse modelo, há um conjunto de processos de comunicação que podem contribuir para os fluxos da *negociação de membros* (incluindo processos que relacionam indivíduos às organizações como sistemas identificáveis — aprendizagem de tarefa, acumulação de poder, identificação e desidentificação), *coordenação de atividades*, processos de ajuste mútuo contextualizado às atividades dos outros de maneiras não tanto guiadas pela *autoestruturação reflexiva* e pelo *posicionamento*

*institucional*, cuja comunicação individual gera relações entre uma organização especificada e o seu conjunto de concorrentes, reguladores e assim por diante. Para McPhee (Schoeneborn et al., 2014), à semelhança de Luhmann, as organizações são sistemas com limites, podendo ser vistas alcançando um nível de integração efetiva que permite que um conjunto de pessoas engajadas em práticas sociais sejam realisticamente identificáveis como uma organização.

Ao definir comunicação, McPhee (Schoeneborn et al., 2014) afirma ser a intermediação de cada uma das quatro dimensões básicas da ação: significação, dominação, legitimação, constituição. Para o teórico, a comunicação é a emergência fundida em interação simbólica, de significado, enquanto falamos sobre comunicação, poder e suas bases: força normativa, sistemas e contextos social ou materialmente constituídos.

À semelhança da escola de Montreal, o modelo dos quatro fluxos enfatiza a importância dos textos na CCO. Para McPhee (2004), fundamentado na teoria de Giddens, um texto precisa ser definido em um sentido bastante estrito como se fosse “uma formulação simbólica relativamente permanente” (p. 365) que, distinto de outras formas de interação, é uma pré-condição vital para o desenvolvimento e a existência contínua das organizações.

Assim sendo, o modelo dos quatro fluxos de McPhee enxerga a organização não apenas como comunicação, mas sendo um lugar de interações que permite que indivíduos se identifiquem com as organizações, para que essas sejam entendidas de forma suave e não como uma definição rígida, estática e objetificável.

## TEORIAS DOS SISTEMAS DE LUHMANN

A teoria dos sistemas de Luhmann (1995), reconhecido cientista alemão, afirma que a organização é um sistema autorreferencial (ou seja, um sistema que se produz como sistema) com capacidade de estabelecer relações entre si e de diferenciar essas relações com o seu meio. O que é crucial para Luhmann é que tais sistemas (sociais, psíquicos e vivos) são marcados por sua capacidade de produzir por si mesmos uma diferença que os distingue de seu próprio ambiente (Brummans et al., 2014; Cooren et al., 2011).

De acordo com Seidl (Schoeneborn et al., 2014), nas teorias de Luhmann, as organizações existem por meio da interconexão de comunicações relacionadas às decisões ao longo do tempo. Elas são compactas e comunicam suas contingências às redes de processos de decisão inter-relacionadas. Além disso, compõem um dos três tipos de sistemas sociais:

sociedade (sistema que abrange a comunicação) e a interação face a face (sistema que abrange a comunicação entre pessoas que reflexivamente percebem uma às outras), conceituando os três como sistemas de comunicação autopoieticos ou auto-reprodutores. Dessa forma, para Luhmann (1995, como citado em Schoeneborn et al., 2014), “os sistemas sociais autorreferenciais de comunicação constituem essencialmente a realidade social. Para compreendê-la requer estudar como os sistemas sociais se desdobram e evoluem como processos de comunicação, estabelecem fronteiras entre si e o seu ambiente” (p. 303). Para Luhmann (1995), toda e qualquer comunicação que possa existir é interna ao sistema social e, em última análise, à sociedade (sistema social global), que é formada por todos os sistemas sociais. Para o cientista, “quando o Ego consegue diferenciar mensagem de informação ocorre a compreensão. Mensagem, informação e compreensão formam uma unidade inseparável que corresponde à comunicação” (Luhmann, 1995, p. 131).

O que diferencia a teoria dos sistemas é o fato de convidar a cada um de nós para se tornar um observador de segunda ordem, um observador que observa outro observador (Brummans et al., 2014). Isto é, o ser humano é parte do ambiente onde acontecem os processos de comunicação, propondo a distinção entre a comunicação (sistema social) e os indivíduos (sistema psíquico). Para Luhmann (1995), a comunicação é uma síntese da informação (o que), enunciado (como) e compreensão (porquê). “A comunicação é compreendida como um fenômeno emergente que surge da interação entre indivíduos. Apenas um evento comunicativo pode determinar a maneira particular pela qual será compreendido” (Schoeneborn et al., 2014, p. 290). Por isso, a comunicação tem caráter autorreprodutivo, pois será a rede de comunicação que atribuirá significado e sentido à comunicação. Podemos entender, portanto, que a comunicação funciona a partir de uma seleção de conteúdo e pela forma de interpretação da mensagem (compreensão), finalizando o processo na decisão. Essa, por fim, passa a ser um evento que produz, por um lado, distinção face ao contexto e, por outro, autorreferência a eventos comunicativos passados e futuros (Luhmann, 1986; Schoeneborn, 2011).

Em suma, vê-se que as teorias da CCO convergem em alguns aspectos e divergem em outros. No que concordam, veem a comunicação como o alicerce da organização, como uma condição necessária para a sua existência, um meio pelo qual as organizações são estabelecidas e perpetuadas. Esses estudos examinaram a relação comunicação-organização no âmbito do discurso (conversas e textos), da criação de sentido, das construções

discursivas, de processos emergentes e da estruturação reflexiva. Após essa análise, avançamos para o conceito da organização virtual.

## AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÕES E O CONCEITO DA ORGANIZAÇÃO VIRTUAL

Nos últimos 30 anos, com a evolução das tecnologias da informação e comunicação (TIC) em resposta às necessidades de uma sociedade tecnologicamente conectada, vimos surgir novos formatos de organizações. Diferentemente das tradicionais, as novas organizações estão inseridas nesse espaço híbrido, atuando de forma descentralizada, priorizando o trabalho em equipa e em rede, sendo permeáveis e flexíveis, horizontais, caracterizando-se pela não presencialidade, independência, impermanência, pela tecnologia e inovação. Além disso, trabalham de forma ágil, em busca da assertividade dos processos, com estrutura enxuta e desmaterializada (Child & McGrath, 2001; Mowshowitz, 1994; Ribeiro, 2016). Enquadram-se na descrição anterior conceitos de organizações pós-modernas (Clegg, 1990/1998), emergentes (Brafman & Beckstrom, 2006; Gloor & Cooper, 2012), e virtuais/virtualizadas (Davidow & Malone, 1992/1993; Mowshowitz, 1994; Trevisan, 2006).

Em nossa investigação, importa refletir sobre como esses sistemas complexos alteram o modo operacional das organizações e influenciam na complexidade das relações. Queremos olhar para a organização virtual, assente num programa informático, e poder identificar uma organização clássica. Esses sistemas complexos caracterizam-se pela importância do relacionamento e da participação no processo, pela apreciação da mudança organizacional e pela instabilidade e importância de estar aberto ao ambiente da informação (Ribeiro, 2016).

No entanto, para conceituar organização virtual, antes, porém, é preciso pensar sobre dois importantes aspetos: o virtual e o digital. Segundo Pierre Levy (1995/1998), o termo “virtual” deriva do latim medieval *virtualis*, que se originou de *virtus*, cujo sentido é força e poder. Virtual é tudo aquilo que não tem existência real e que tende à atualização; é tudo o que existe em potência e não em ato ou o que possui a potencialidade para se atualizar sem passar à concretização efetiva ou formal (Levy, 1995/1998). Já o digital é possível apenas a partir de um processo de digitalização ou nasce digital. No dicionário, “digital” caracteriza-se pelo oposto ao analógico. É tudo o que apresenta dados sob forma numérica. Para Levy (1995/1998), no mundo digital, a distinção entre original e a cópia deixou de ter qualquer significado

real, pois “uma vez que esses dois planos, o do potencial-real e o do virtual-real, tenham sido claramente identificados, é fundamental que promovamos imediatamente o seu envolvimento recíproco com a digitalização” (p. 53).

Contudo, a virtualização estende-se às organizações, que optam ou são levadas a adotar o ciberespaço. Porém, antes de avançar, demonstra-se importante ressaltar que o termo “organização virtual” surge no início dos anos 90 com Davidow e Malone (1992/1993) no livro *A Corporação Virtual*, em que buscam definir esse novo tipo de organizações que emerge para responder à necessidade do complexo mercado do século XXI.

A Organização Virtual começou com uma visão futurista, tornou-se uma possibilidade para teóricos da administração, e é agora uma necessidade econômica para os executivos. ( ... ) O que não apenas ressalta a inevitabilidade desse novo modelo de negócio, mas também indica a aceleração do tempo que o caracterizará. (Davidow & Malone, 1992/1993, p. 5)

Foi por isso que, anos mais tarde, Trevisan (2006) afirmou que no universo da virtualização das organizações, umas já nascem virtuais, enquanto outras vão virtualizando seus processos gradativamente, atendendo às necessidades internas e externas.

Levy (1995/1998) exemplifica as diferenças entre o real e o virtual nas organizações, afirmando que uma organização convencional reúne seus membros num prédio ou grupo de prédios. Cada um ocupa uma posição física e tem horários a cumprir. Por outro lado, uma empresa virtual faz uso extensivo do teletrabalho. Substitui a presença física pela participação em rede de comunicação eletrônicas e a utilização de recursos de software que promovem a cooperação:

o centro de gravidade da organização não é mais um grupo de edifícios, estações de trabalho e horários, mas um processo de coordenação, que redistribui as coordenadas espaço-temporais da comunidade de trabalho e cada um de seus membros em função de várias restrições. (Levy, 1995/1998, p. 26)

Para Mowshowitz (1997), a organização virtual, tocando em computadores, sistemas operacionais, simulação, rede, gerenciamento, comunidade e até mesmo na personalidade humana, tem a generalidade necessária e caracteriza-se pela sua constante mensagem. Assim como ele, outros tantos pensadores começaram a refletir sobre a organização virtual, como Ferreira et al. (2002), que afirmam que a virtualidade pressupõe como

característica principal a desterritorialização, que vem a ser a “não-presença” ou uma quebra do “aqui e agora”, sendo a virtualização organizacional a possibilidade de existência a qualquer hora e lugar, baseado nas informações em tempo real, inclusive nas suas relações com o meio onde se insere o seu mercado global.

Nas organizações virtuais, a presença física é substituída pela participação numa rede de comunicação, com uso de recursos que favoreçam a cooperação (Trope, 1999). Mowshowitz (1997) destaca como atributos-chave a impermanência, onde tudo é inconstante e há uma expressiva temporariedade e dispersão geográfica na composição de equipas, que são apoiadas pelas tecnologias. Para o autor, a organização virtual não pressupõe nenhuma estrutura de controlo particular, nem requer arranjos espaciais ou funcionais específicos, podendo obedecer a estruturas centralizadas ou descentralizadas, formais ou informais. Para Sieber e Griesse (1998), uma organização virtual ou virtualizada acede a conhecimentos e recursos externos, por vezes, geograficamente dispersos, fornecendo bens e serviços, que busca atingir o máximo de eficácia de agregação de valores em seu processo operacional e administrativo. A evolução de uma organização convencional em virtual não é fácil, pois requer redução de sua complexidade, maior flexibilidade de resposta, desenvolvimento em novas áreas e segmentos de mercado.

Por outro lado, Ferreira et al. (2002) afirmam que uma organização virtual pode constituir-se como uma aliança estratégica de empresas, somando suas capacidades, ou como uma única empresa; ter instalações amplas, ou estar em um único computador; ser uma *joint venture*, ou pequena empresa. Com isso, o centro da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui as coordenadas espaço-temporais da coletividade e de cada um de seus membros (Levy, 1995/1998; Sotto, 1986), sendo, nesses casos, crucial, e não trivial, gerenciar parcerias (Kürümlüoglu et al., 2005), pois para prosperarem é necessário um gerenciamento eficiente de tarefas e de negócios colaborativos. Eles defendem que a evolução de uma organização virtual leva em conta a gestão de várias dimensões complexas (colaboração, partilha de conhecimento, plano logístico, infraestrutura da tecnologia, processos organizacionais e estratégia integrada), sendo o seu gerenciamento baseado num caminho de desenvolvimento mútuo acordado na base da confiança. Essas organizações caracterizam-se pela autonomia na decisão, a ausência de uma “sede comum”, autogestão, flexibilidade, estando sempre apoiadas pelas

TIC (Kürümlüoğlu et al., 2005). Com isso, desenvolvemos uma Tabela 1 com as definições e uma proposta de conceito.

ORGANIZAÇÃO VIRTUALIZADA		CONCEITO PRINCIPAL
Mowshowitz (1997)	É impermanência, inconstância, expressiva temporariedade e dispersão geográfica na composição de equipas, que são apoiadas pelas tecnologias. Obedece a estruturas centralizadas ou descentralizadas, formais ou informais.	Caracteriza-se pela impermanência, descentralização e dispersão geográfica
Sieber (1997)	Acede conhecimentos e recursos externos, geograficamente dispersos, busca máxima eficácia em seu processo operacional. Requer redução da complexidade, flexibilidade. Atua em novas áreas e segmentos de mercado.	Dispersão geográfica com uso de recursos tecnológicos. Mais flexível, redução da complexidade e atuação em novos mercados
Levy (1998)	Uma organização virtual faz uso extensivo do teletrabalho. Substitui a presença física pela participação em rede de comunicação eletrônicas e pela utilização de recursos de software.	Presença em rede com uso de softwares e recursos informáticos
Trope (1999)	Presença física substituída pela participação numa rede de comunicação, com uso de recursos que favoreçam a cooperação.	Rede com uso de recursos tecnológicos
Ferreira et al. (2002)	Constitui-se como uma aliança estratégica de empresas, somando suas capacidades, ou, como uma única empresa; tem instalações amplas, ou, está em um único computador; uma <i>joint venture</i> ou pequena empresa.	Funciona em um único computador ou ser uma aliança de geograficamente dispersas
Trevisan (2006)	Virtualizar é atuar. É mostrar-se, escancarar-se, apresentar informações coerentes, identidade visual adequada à imagem institucional que se pretende construir e, sobretudo, abrir espaço para a interatividade.	É atuar de acordo com uma estratégia de comunicação e ser aberto à interatividade

Roche et al. (2009, 2016)	É uma aliança para integrar competências e recursos de várias empresas reais independentes que estão geograficamente dispersas. Essa integração é possível em todo o layout de uma infraestrutura de sistema de informação para satisfazer os requisitos do cliente ou para aproveitar uma oportunidade de negócio sem ter que formar uma nova entidade legal.	É uma aliança de várias empresas independentes, geograficamente dispersas, que fazem uso de sistema de informação para assegurar sua integração
Weber e Kim (2015)	Caracteriza-se pela a dispersão espacial e temporal, a diversidade funcional e o dinamismo estrutural. Organizações concentram-se cada vez mais na adaptabilidade e flexibilidade. Diversidade funcional e dinamismo, bem como as características configuracionais (em quais locais os membros estão localizados, os isolamentos de outros membros e o equilíbrio entre os grupos em termos de funções de trabalho).	A virtualização impacta no funcionamento estrutural da organização. É preciso pensar na adaptabilidade, diversidade funcional, flexibilidade, no dinamismo estrutural e nas características configuracionais
<b>A NOSSA PROPOSTA</b>		
É uma organização descentralizada, que atua geograficamente dispersa, com recursos humanos diversificados, mantém relações sociais complexas à distância, faz uso das tecnologias de informação e comunicação. Procura abrir-se e ser flexível, mas ainda enfrenta barreira em si mesma para gerir a sua identidade e cultura no ciberespaço.		

**Tabela 1** *Conceito de organização virtual e proposta de definição*

O fato é que as TIC oferecem às organizações a chance de se tornarem virtuais por meio de redes baseadas em computador para capitalizar sobre as vantagens dos diferentes fusos horários, localizações e culturas (Koblas & Jackson, 2008). Essas ferramentas online, Microsoft Teams, Workplace (Facebook), Meets (Google) e o Zoom, permitem aos indivíduos um novo formato de interação, possibilidade de socialização, aquisição de novas habilidades e experiências. Koles e Nagy (2014) defendem que a presença das organizações nesses ambientes inovadores permite que tenham uma nova visão de suas atividades, explorem novas formas de trabalho e entendam os mecanismos que influenciam os comportamentos online e alcancem os seus *stakeholders* com mais assertividade.

No entanto, é preciso perceber como esses novos formatos de trabalho podem agir na produtividade, satisfação e sociabilidade. Larson

(2020) afirma que, ao trabalhar numa cafeteria, em casa, ou num espaço de *coworking*, aquele ambiente acaba por agregar-se, nem que parcialmente, à organização. Usando como argumento a CCO, Larson (2020) defende que a agência não humana (materialidade) age e se comunica, pois “embora os espaços não possam falar ou escrever, eles podem se comunicar e interagir por meio da ligação com pessoas, práticas e coisas” (p. 302), o que acaba por influenciar no reconhecimento da cultura organizacional e na identificação dos colaboradores com os valores, missão e visão. Portanto, é importante considerar a relação desses espaços com a organização nem que seja por breves minutos, horas ou dias, porque eles influenciam na forma como nós enxergamos a organização e também como o outro nos vê. Esse avanço para além da fronteira organizacional, em que não há mais separação entre a vida privada e o exercício do trabalho, pode trazer consequências e afetar o desempenho, o sentido de pertença, além de provocar maior cansaço e stress. O certo é que há vantagens e desvantagens no modelo de trabalho remoto e não podemos ignorar o fato de que esses espaços “terceiros” contribuem e expandem a noção que temos sobre organização.

### **A ORGANIZAÇÃO VIRTUAL E AS TRÊS ESCOLAS DE PENSAMENTO COMUNICAÇÃO COMO CONSTITUTIVA DA ORGANIZAÇÃO: ANÁLISE DOS PONTOS EM COMUM**

Após apresentar a revisão de literatura, passamos ao enquadramento da organização virtual nos fundamentos teóricos da CCO.

Em primeiro lugar, e já mencionado anteriormente, importa-nos olhar para a organização virtual da mesma forma que para uma organização convencional, pois identificamos nesses sistemas, assentes em programas informáticos, a ideia fundadora da existência das organizações clássicas. Essas ferramentas integram uma série de funcionalidades e atuam como facilitadores do processo comunicativo organizacional, convertendo-se em escritórios que operam em qualquer lugar e hora, desde que haja tecnologia e internet.

No processo da CCO está envolvida toda a estrutura, ações, interação, atores humanos e não humanos (materialidade), identidade e cultura. Nós também compreendemos ser possível uma organização virtual reproduzir essa complexa estrutura comunicacional, funcionando num fluxo contínuo da conduta discursiva (Giddens, 1984). Comprovamos a nossa percepção através da definição de Mowshowitz (1994), que afirmou serem os padrões sociotecnológicos tão importantes quanto a tecnologia no pilar

estrutural de uma organização virtual. Em sua visão, não é possível desmembrar os componentes sociais (as interações, por exemplo) da tecnologia e que esses avanços tecnológicos são apenas fios condutores para os padrões sociais que sustentam esse tipo de organização. No fundo, é preciso olhar para a componente humana. Essa, sim, é a base do processo.

Concordamos com Mowshowitz (1997), principalmente quando diz que a organização virtual é consistente com todas as formas de organizações, porque ela não obedece a uma estrutura de controle particular nem requer arranjos espaciais ou funcionais específicos. Nesse nível, difere da organização tradicional cuja estrutura necessita de um lugar-sede, com fronteiras estabelecidas e delimitadas (Priego-Roche et al., 2016), tendo objetivos definidos e alinhados com todos os envolvidos. Ao contrário, a organização virtual tem como fundamento a partilha, a autonomia e os envolvidos nem sempre estão em interação, porque essa existe em várias frentes, tornando-se dinâmica e flexível. Por sua vez, a teoria da CCO, segundo Mease (2020), reconhece a mudança organizacional como uma norma de existência da organização, almejando alcançar aspetos estáveis da mesma. Concentra-se na comunicação como evento coconstruído, como a pedra angular de nossa realidade social e organizacional. Assim, os teóricos veem a organização como um lugar de coorientação, mais de dissenso do que consenso, mas também em busca de uma estabilidade, tendo a comunicação como estabilizadora deste processo.

As organizações virtuais também buscam esta estabilidade, que consideramos ser a procura por um entendimento comum e coletivo sobre a organização. Isso se dá pelo fato de que as relações são tidas à distância, intermediadas por canais digitais, o que traz desafios e barreiras comunicativas e pode gerar instabilidade e resultar em interrupções ou falhas nos processos comunicativos. Mesmo embora os canais digitais atuem como facilitadores da comunicação e permitam um fluxo comunicativo em que todos possam ser atores e produtores ativos de conteúdo, a profusão de mensagens e ainda as dificuldades de acessibilidade podem gerar entraves ao processo. Por isso, acreditamos que os desafios comunicativos existentes numa organização tradicional também estão presentes numa virtual. A comunicação tanto virtual como tradicional obedece a um fluxo bidirecional, interativo que perpassa por múltiplos canais (formais e informais), propiciando uma comunicação dinâmica, interativa e participativa. Se fossemos comparar a estrutura, poderíamos dizer que a organização virtual procura ser flexível, mas encontra barreiras em si mesma para gerir a sua identidade e cultura no ciberespaço. Já a organização tradicional precisa de

ter lugar definido, opera tanto fisicamente quanto de forma híbrida, tende aos relacionamentos presenciais, cada um tem um lugar definido e age dentro do seu limite espacial.

Diante dessa complexidade apresentada, entendemos ser pertinente avançar com a percepção de que as organizações virtuais podem ser analisadas pela base teórica das escolas de pensamento da CCO, por serem realidades comunicativas e discursivas tão complexas quanto as tradicionais organizações que ocupam espaços físicos. Sendo assim, tanto na organização virtual quanto na tradicional, a comunicação pode ser vista como o alicerce organizacional, “uma condição necessária para a sua existência, um meio pelo qual as organizações são estabelecidas, levando em consideração não só a linguagem e o discurso, mas também a fala, o texto, a conversa, entre outras formas de expressão organizacional” (Ruão, 2016, p. 16). A partir dessa reflexão, apresentamos a seguir a Tabela 2 com um quadro comparativo entre as três escolas de pensamento da CCO e a organização virtual.

TEMAS	PENSAMENTOS CONVERGENTES	ESCOLA DE MONTREAL	MODELO DOS QUATRO FLUXOS	TEORIA DOS SISTEMAS	ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (EN-QUADRAMENTO)
Epistemologia / ontologia e características	A comunicação não é apenas um epifenómeno periférico das ações humanas, mas o modo de explicar a realidade social. Portanto, uma constituição comunicativa da realidade	Relacional; transcendente, pragmatista, distinção entre idealismo e realismo; observador e objetos de interesse agem um sobre o outro	Apresenta dualidade de produção e reprodução; o observador confia no conhecimento (institucionalizado) e na sua viabilidade na prática	Construtivista radical; o observador constrói uma realidade única de maneira autorreferencial; mundo externo determina quais construções de realidade funcionam (ou seja, são viáveis) e quais não	Descentralizada, geograficamente dispersa, mantém relações sociais complexas à distância, não presencial, impermanente, faz uso da tecnologia da informação; procura ser flexível, mas encontra barreira em sim mesma para gerir a sua identidade e cultura no ciberespaço

TEMAS	PENSAMENTOS CONVERGENTES	ESCOLA DE MONTREAL	MODELO DOS QUATRO FLUXOS	TEORIA DOS SISTEMAS	ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (ENQUADRAMENTO)
Comunicação	A comunicação como processo dinâmico, interativo, indeterminado (verbal ou não verbal) e, portanto, precário; rejeição de visões de transmissão de comunicação	A comunicação como relação transacional; os atores constituem uma relação agente-principal (falando “em nome de”); atores não humanos entram em relações transacionais quando expressos na comunicação	A comunicação é a intermediação das quatro dimensões básicas da ação: significação, dominação, legitimação e constituição; e a emergência fundida na interação simbólica	A comunicação como processo de autorreprodução de negociação de sentido, síntese de três seleções: informação, enunciado e compreensão. O que importa a continuação da comunicação	A comunicação (formal e informal) é dinâmica, interativa, ágil, com fluxo bidirecional, e acontece através de múltiplos canais inseridos em softwares/plataformas digitais. O recetor é ativo. Há fluxo contínuo de comunicação. Diálogo personalizado
Relação entre organização e comunicação	A organização emerge e é perpetuada como uma rede de eventos ou processos de comunicação interligados; a organização é evocada por meio de atribuições comunicativas do ator; organização como uma entidade processual	Ênfase nas propriedades organizadoras da comunicação; todos os tipos de atos de fala têm o potencial de dar origem à organização. A organização tanto como uma entidade transacional (um coletivo comunicativo identificável) e como um processo imbricado (uma rede de comunicação auto-organizada)	Quatro fluxos de comunicação constituem coletivamente a organização: (a) autoestruturarão reflexiva, (b) negociação de membros, (c) coordenação de atividades e (d) posicionamento institucional	A comunicação orientada para a decisão tem a capacidade de fazer surgir a organização. Organização como rede autopoietica e autorreferencial de eventos comunicacionais orientados para a decisão; as decisões se conectam para formar sequências de decisões	A organização descentralizada mantém fluxo de comunicação contínuo; complexidade das relações cria barreira comunicativa (feedback e ruído); as relações de poder estão presentes nesses ambientes; redes sociais funcionam como facilitadoras da comunicação e são resultado da dinâmica da interação social

TEMAS	PENSAMENTOS CONVERGENTES	ESCOLA DE MONTREAL	MODELO DOS QUATRO FLUXOS	TEORIA DOS SISTEMAS	ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS (ENQUADRAMENTO)
Atores humanos e não humanos	Descentraliza a agência de indivíduos humanos e reconhece — de maneiras diferentes — a importância da agência não humana	Texto, ferramentas ou outros objetos materiais são dotados da agência (ou seja, a capacidade de “fazer a diferença”) assim que são reconhecidos, mobilizados ou colocados em primeiro plano no contexto do uso da linguagem	Reconhece que os objetos tecnológicos e outros permitem e restringem a organização, mas também enfatiza as diferenças nas capacidades dos atores humanos e não humanos	Os sistemas sociais são atores não humanos por direito próprio (apenas a comunicação pode comunicar); objetos materiais, no entanto, são parte do ambiente de uma organização e, portanto, só podem “perturbar” a comunicação	Atores produtores de conteúdo; presença da cultura e identidade organizacional nas plataformas digitais

**Tabela 2** *A comunicação como constitutiva da organização e a organização virtual: Enquadramento*

Fonte. Schoeneborn et al., 2014, pp. 307–308

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma análise sobre os conceitos da organização virtual e da CCO, relacionando-as e encontrando pontos que as aproximam, mas que também as diferenciam. Isso se deu a partir do nosso entendimento de que a aceleração da virtualização das organizações ocorrida nos últimos 2 anos por conta da pandemia da COVID-19 fez surgir novos desafios para a comunicação, trazendo à tona a necessidade de se debruçar sobre o conceito da organização virtual e associá-lo ao campo teórico da comunicação organizacional. Nesse sentido, avaliamos ser uma organização virtual uma realidade comunicativa e discursiva tão complexa quanto a tradicional, pois a comunicação nesse modelo organizacional também ocupa lugar de destaque, uma vez que também funciona como uma realidade dinâmica, coconstruída e coorientada, flexível, obedecendo

a um fluxo bidirecional, interativo, em que seus atores também são produtores de conteúdo. A sua impermanência e dispersão geográfica podem criar barreiras e instabilidades, resultando em falhas comunicacionais. Dessa forma, é pertinente acolher os estudos sobre a organização virtual e a teoria da CCO, tornando possível refletir sobre os aspetos comunicativos de uma organização que necessita da TIC para funcionar.

Sendo assim, e depois de uma breve análise da CCO e da organização virtual, acreditamos que os desafios comunicativos existentes numa organização tradicional também estão presentes numa virtual e que com a crescente virtualização das atividades das organizações torna-se ainda mais pertinente um trabalho como este. No entanto, precisamos pontuar a dificuldade de encontrar estudos que abordem as duas áreas, bem como as relacionem à pandemia. A respeito da organização virtual percebemos que há uma produção crescente a partir da década de 90, quando surge, mas que vai diminuindo a partir da segunda década do século XX. Quando à CCO, isso não acontece, mas tivemos dificuldade em encontrar estudos relacionados à pandemia. Isso demonstra a relevância desse tema, que abre caminho para a atualização de ambas as áreas e permite um avanço no campo da comunicação organizacional. Acreditamos que este é um pequeno passo para aproximar a organização virtual das teorias da comunicação organizacional e permitir que outros assuntos surjam a partir dessa análise, pois, a nosso ver, é possível que uma organização virtual reproduza essa complexa estrutura comunicacional que existe numa organização clássica.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é financiado por uma Bolsa de Investigação para Estudantes de Doutoramento [BI\_Doutoramento/FCT/CECS/2021 (UI/BD/151120/2021)], da Fundação para a Ciência e Tecnologia, ao abrigo do Protocolo de Colaboração para Financiamento do Plano Plurianual de Bolsas de Investigação para Estudantes de Doutoramento, celebrado entre a FCT e a Unidade de I&D CECS (UID 00736). Este trabalho é apoiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/00736/2020 (financiamento base) e UIDP/00736/2020 (financiamento programático).

## REFERÊNCIAS

- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2009). *Digital strategies for powerful corporate communications*. McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., & Barnes, C. M. (2011). *Sobrevivendo na selva da internet: Como fazer uma comunicação poderosa na web e proteger a reputação de sua empresa* (B. Torii, Trad.). Editora Gente. (Trabalho original publicado em 2009)
- Bisel, R. S. (2010). A communicative ontology of organization? A description history, and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124–131. <https://doi.org/10.1177/0893318909351582>
- Boivin, G., Brummans, M. J. H. B., & Barker, J. R. (2017). The Institutionalization of CCO scholarship: Trends from 2000 to 2015. *Management Communication Quarterly*, 31(3), 331–355. <https://doi.org/10.1177/0893318916687396>
- Brafman, O., & Beckstrom, R. A. (2006). *The starfish and the spider: The unstoppable power of leaderless organizations*. Penguin.
- Brummans, B. H. J. M. (2006). The Montréal school and the question of agency. In F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 197–211). Lawrence Erlbaum.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D., & Taylor, J. R. (2014). Approaches to the communicative constitution of organizations. In L. Putnam & D. Mumby (Eds.), *The Sage handbook of organizational communication – Advances in theory, research and methods* (pp. 173–194). Sage.
- Cheney, G. (2007). Organizational communication comes out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80–91. <https://doi.org/10.1177/0893318907302639>
- Child, J., & McGrath, R. G. (2001). Organizations unfettered: Organizational form in an information-intensive economy. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1135–1148. <https://doi.org/10.5465/3069393>
- Clegg, S. R. (1998). *As organizações modernas* (F. Assunção, Trad.). Celta Editora. (Trabalho original publicado em 1990)
- Cooren, F. (2018). Materializing communication: Making the case for a relational ontology. *Journal of Communication*, 68(2), 278–288. <https://doi.org/10.1093/joc/jqx014>

- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J. P., & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Cooren, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2006). *Organization as organizing – Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. LEA.
- Davidow, W. H., & Malone, M. S. (1993). *A corporação virtual* (N. Montingelli Jr., Trad.). Editora Pioneira. (Trabalho original publicado em 1992)
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundation. In L. Putnam & F. Jablin (Eds.), *The new handbook of organizational communication* (pp. 3–46). SAGE.
- Ferreira, A., Reis, A., & Pereira, M. (2002). *Gestão empresarial: De Taylor aos nossos dias*. Editora Pioneira.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Cambridge Polity Press.
- Giddens, A. (1987). *Social theory and modern sociology*. Cambridge Polity Press.
- Gloor, P. A., & Cooper, S. M. (2012). The new principles of a swarm business. *Sloan Management Review*, 48(3). <https://sloanreview.mit.edu/article/the-new-principles-of-a-swarm-business/>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The psychology of organizations*. John Wiley.
- Koblas, J., & Jackson, P. (2008). *Becoming virtual – Knowledge management and transformation of the distributed organization*. Physica-Verlag; Springer.
- Koles, B., & Nagy, P. (2014). Virtual worlds as digital workplaces. Conceptualizing the affordances of virtual worlds to expand the social and professional spheres in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4(2), 175–195. <https://doi.org/10.1177%2F2041386613507074>
- Kreps, G. (1990). *Organizational communication - Theory and practice*. Longman.
- Kürümlüoğlu, M., Nøstdal, R., & Karvonen, I. (2005). Base concepts of virtual organization. In L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, & M. Ollus (Eds.), *Virtual organizations: Systems and practices* (pp. 11–28). Springer.
- Larson, E. W. (2020). Where is an organization? How workspaces are appropriated to become (partial and temporary) organizational spaces. *Management Communication Quarterly*, 34(3), 299–327. <https://doi.org/10.1177/0893318920933590>
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.

- Levy, P. (1998). *Becoming virtual. Reality in the digital age* (R. Bononno, Trad.). Plenum Trade. (Trabalho original publicado em 1995)
- Luhmann, N. (1986). The autopoiesis of social systems. In F. Geyer & J. van der Zouwen (Eds.), *Sociocybernetic paradoxes: Observation, control and evolution of self-steering systems* (pp. 171–192). Sage.
- Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
- McPhee, R. D. (2004). Text, agency and organization in the light of structuration theory. *Organization*, 11(3), 335–371. <https://doi.org/10.1177/1350508404041997>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1–2). <https://cios.org/EJCPUBLIC/010/1/01017.html>
- McPhee, R. D., & Zaug, P. (2009). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. In L. L. Putnam, & A. M. Nicotera (Eds.), *Building theories of organization: The constitutive role of communication* (pp. 21–48). Routledge.
- Mease, J. J. (2020). Techniques and forces and the communicative constitution of organization: A Deleuzian approach to organizational (in)stability and power. *Management Communication Quarterly*, 35(2), 226–255. <https://doi.org/10.1177/1056492620969969>
- Mowshowitz, A. (1994). Virtual organization: A vision of management in the information age. *The Information Society*, 10(4), 267–288. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960172>
- Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization: A vision of management in the information age. *Information Society*, 10(4), 267–288. <https://doi.org/10.1080/01972243.1994.9960172>
- Priego-Roche, L. M., Rieu, D., & Front, A. (2009). *A 360° vision for virtual organizations characterization and modelling: Two intentional level aspects*. International Federation For Information Processing (IFIP). [https://doi.org/10.1007/978-3-642-04280-5\\_33](https://doi.org/10.1007/978-3-642-04280-5_33)
- Priego-Roche, L. M., Front, A., & Rieu, D. (2016). A framework for virtual organization requirements. *Requirements Engineering*, 21, 439–460. <https://doi.org/10.1007/s00766-015-0223-5>
- Putnam, L. L., & Fairhurst, G. T. (2015). Revisiting “organizations as discursive constructions”: 10 years later. *Communication Theory*, 25(4), 375–392. <https://doi.org/10.1111/comt.12074>

- Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Eds.). (2014). *The Sage handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods*. SAGE.
- Ribeiro, P. C. (2016). *A comunicação interorganizacional em rede na transferência de conhecimento: A abertura das universidades às empresas* [Tese de doutoramento, Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://hdl.handle.net/1822/44976>
- Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Centro de Estudos da Comunicação e Sociedade. <https://hdl.handle.net/1822/41119>
- Schoeneborn, D. (2011). Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, 25(4), 663–689. <https://doi.org/10.1177/0893318911405622>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285–316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Sieber, P., & Griese, J. (Eds.). (1998). *Organizational virtualness. Proceedings of the VoNet – Workshop*. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/organizational\\_virtualness.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/organizational_virtualness.pdf)
- Sotto, R. (1986). The virtualization of the organizational subject. In R. Chia (Ed.), *Organized worlds – Explorations in technology and organization with Robert Cooper* (pp. 62–88). Routledge.
- Taylor, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*. Ablex.
- Taylor, J. R. (2007). Da tecnologia na organização à organização na tecnologia (J. P. Neves & C. Gonçalves, Trads.). *Comunicação e Sociedade*, 12, 83–103. [https://doi.org/10.17231/comsoc.12\(2007\).1098](https://doi.org/10.17231/comsoc.12(2007).1098)
- Taylor, J. R., & Cooren, F. (1997). What makes communication ‘organizational’? How many voices of the organization become the one voice of an organization? *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409–438. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(96\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(96)00044-6)
- Thayer, L. (1979). *Comunicação, fundamentos e sistemas*. Atlas.
- Trevisan, N. M. (2006). Comunicação organizacional em organizações virtuais: Estudos para uma teoria de comunicação organizacional on-line a partir do caso REA/Brasil. In S. Ferreira (Ed.), *Anais do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação* (pp. 1–15). Intercom; Universidade de Brasília. <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R0442-1.pdf>

- Trope, A. (1999). *Organização virtual – Impactos do teletrabalho*. Qualitymark.
- Weick, K. E. (1973). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relation Review*, 38(2), 246–254. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.017>
- Weber, M. S., & Kim, H. (2015). Virtuality, technology use, and engagement within organizations. *Journal of Applied Communication Research*, 43(4), 385-407. <https://doi.org/10.1080/00909882.2015.1083604>.

Citação:

Costa, G., Ruão, T., & Balonas, S. (2022). O conceito de organização virtual e a sua relação com as escolas da comunicação como constitutiva da organização: Análise de pontos em comum. In Z. Pinto-Coelho, S. Marinho & T. Ruão (Eds.), *Práticas comunicativas, organizações e educação. Atas das VIII Jornadas Doutorais do CECS* (pp. 66–89). CECS.