Observatorio (OBS*)

Received: 2025-09-14 | **Accepted:** 2026-07-30 | **Published:** 2026-08-11 | **DOI**: 10.15847/OBS20262746

Comunicação organizacional em transformação: da escola clássica à era da plataformização e da inteligência artificial

Organisational communication in transformation: from the classical school to the era of platformisation and artificial intelligence

Tatiane Oliveira
Faculty of Philosophy and Social Sciences, Centre for Philosophical and Humanistic Studies, Universidade Católica Portuguesa
Braga, Portugal

Teresa Ruão
Institute of Social Sciences, Communication and Society Research Centre, University of Minho
Braga, Portugal

Resumo

Nas últimas décadas, as organizações têm vindo a vivenciar transformações profundas, impulsionadas pela crescente digitalização, pela plataformização da sociedade e pelo desenvolvimento da inteligência artificial (IA). O presente estudo procura responder a duas questões de investigação: de que forma o campo da Comunicação Organizacional, desde o seu legado clássico até às novas formas organizacionais, se reconfigura face à plataformização e à IA? E que papel pode desempenhar a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) na interpretação destas mudanças? A investigação assenta numa revisão teórica da literatura, com o objetivo de traçar um percurso histórico do campo, identificar os formatos organizacionais alternativos que resultaram de adaptações ao contexto pós-moderno e discutir o modo como os fenómenos da plataformização e das tecnologias de IA desafiam a perspetiva da CCO. O artigo aponta para três implicações centrais: (1) a abertura de uma agenda de investigação que aprofunda a integração da plataformização e das tecnologias de IA nos processos e práticas organizacionais e comunicativas e o estudo de como estas co-produzem o sentido organizacional; (2) a exigência de que os profissionais de comunicação desenvolvam competências críticas, técnicas e de literacia para atuar em ecossistemas digitais; e (3) a urgência de debates sobre transparência, responsabilidade e políticas públicas para a governação da IA. Argumentamos que a CCO permanece fundamental para compreender estas questões comunicacionais, contudo, carece de atualização teórica que reforce a inclusão de agentes não-humanos na produção de sentidos no âmbito organizacional, sendo a perspetiva sociomaterial um caminho promissor para este desafio.

Palavras-chave: comunicação organizacional, teorias e estudos organizacionais, formas organizacionais alternativas e emergentes, plataformização digital, inteligência artificial nas organizações

Abstract

In recent decades, organisations have undergone profound transformations, driven by the growing digitalisation of society, platformisation, and the development of artificial intelligence (AI). The present study seeks to address two research questions: how is the field of Organisational Communication, from its classical legacy to new organisational forms, being reshaped in the face of platformisation and AI? And what role can the Communicative Constitution of Organisations (CCO) approach play in interpreting these changes? The research is grounded in a theoretical literature review, with the aim of tracing a historical trajectory of the field, identifying alternative organisational formats that emerged from adaptations to the postmodern context, and discussing how the phenomena of platformisation and AI technologies challenge the CCO perspective. The article identifies three central implications: (1) the opening of a research agenda that deepens the understanding of how platformisation and AI technologies integrate into organisational and communicative processes and practices, and examines how these co-produce organisational meaning; (2) the requirement for communication professionals to develop critical, technical, and literacy competencies to operate in digital ecosystems; and (3) the urgency of debates on transparency, accountability, and public policies for AI governance. We argue that the CCO remains fundamental for understanding these communicative issues; however, it requires theoretical updating to more fully account for the inclusion of non-human agents in the production of meaning within organisational contexts, with the sociomaterial perspective offering a promising path forward.

Keywords: organizational communication, organizational theory and studies, alternative and emerging organizational forms, digital platformisation, artificial intelligence in organizations

1. Introdução: a reconfiguração das organizações e da comunicação na contemporaneidade

Com a disseminação recente das tecnologias digitais, das plataformas e da inteligência artificial, a sociedade tem vivenciado transformações profundas nas formas de pesquisa, utilização, produção e circulação da informação (Ayinde et al., 2023). As organizações[1], naturalmente, não estão alheias a esse cenário: reconfiguram estruturas, adaptam processos e incorporam novas práticas de comunicação. Tais mudanças atravessam tanto os modelos de organização como as dinâmicas mais quotidianas da comunicação, exigindo uma reflexão renovada sobre a Comunicação Organizacional (Ndlela, 2024).

É neste quadro que este artigo se insere, procurando responder a duas questões de investigação: de que forma o campo da Comunicação Organizacional, desde o seu legado clássico até às novas formas organizacionais, se reconfigura face à plataformização e à IA? E que papel pode desempenhar a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) na interpretação destas mudanças? Propomo-nos analisar a transformação recente das organizações e da sua comunicação revisitando o campo da Comunicação Organizacional à luz das principais correntes dos estudos organizacionais, evidenciando o percurso histórico que sustenta a área e destacando as modificações que conduzem às abordagens contemporâneas. Num primeiro momento, mapeamos a evolução das teorias organizacionais desde a Escola Clássica, passando pelas contribuições da Escola das Relações Humanas, da Teoria dos Sistemas, do modelo interpretativo de Weick e da Teoria da Cultura Organizacional (Kreps, 1990; Miller, 2015; Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020), até a perspetiva da CCO (Christensen & Cornelissen, 2011; Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011; Schoeneborn, Kuhn & Kärreman, 2019). De seguida, exploramos as formas organizacionais alternativas, que incluem arranjos emergentes, temporários, modelos ágeis, organizações virtuais e práticas de teletrabalho (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011; Ruão, Lopes & Pessoa, 2018; Kaak, 2017; Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021; Zerfass, Dühring, Berger & Brockhaus, 2018). Na última parte, abordamos o cenário atual de plataformização (Van Dijck, Poell & De Waal, 2018; Poell, Nieborg & Dijck, 2019) e de tecnologias de IA (Getchell et al., 2022; Ayinde et al., 2023; Mollick, 2024; Ndlela, 2024), situando estes fenómenos no contexto organizacional.

Do ponto de vista metodológico, o artigo faz uma revisão teórica de literatura no campo da Comunicação Organizacional e dos estudos recentes sobre a plataformização e inteligência artificial. Esta opção justifica-se pelo objetivo central do trabalho, de recuperar o legado teórico que fundamenta os estudos da comunicação nas organizações; reunir os formatos alternativos que procuram adaptar-se ao contexto pós-moderno; e discutir em que medida os paradigmas atuais, fortemente marcados pela plataformização e inteligência artificial, desafiam e atualizam a própria noção de constituição comunicativa da CCO.

2. A evolução organizacional e as implicações para a comunicação

As organizações não são uma invenção moderna. Como nos recorda Etzioni (1964), os faraós já as utilizavam para erguer as pirâmides, os imperadores chineses recorreram a estruturas organizadas para construir sistemas de irrigação e os primeiros papas criaram formas organizacionais para expandir a influência da

[1] O termo *organização* é utilizado amplamente para nos referirmos aos grupos, empresas, instituições, entidades com ou sem fins lucrativos, organizações não-governamentais, partidos ou movimentos políticos (Ruão, 2016; Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020).

Igreja em escala global. Entretanto, com o tempo, a sociedade assistiu a um crescimento significativo no número de organizações destinadas a responder a necessidades pessoais, coletivas e políticas. Paralelamente, as transformações na natureza da sociedade tornaram o ambiente mais favorável à planificação, à coordenação e ao controlo. As organizações modernas, nascidas já em finais do século XIX, foram-se, então, consolidando como poderosas ferramentas sociais, integrando pessoas, recursos, líderes, especialistas, trabalhadores, máquinas e materiais, sob avaliação contínua com vista à consecução de objetivos e colocando um valor moral alto na racionalidade, na eficiência e na eficácia, diferentemente das sociedades anteriores. A discussão sobre a temática, aliás, perdurou ao longo dos anos, com registos de avanços e retrocessos na procura da combinação dos valores humanos e sociais que melhor se ajustassem ao funcionamento organizacional.

Segundo a revisão de literatura realizada por Oliveira (2025), as primeiras perspetivas modernas sobre as organizações desenvolveram-se no início do século XX, através da Escola Clássica, que defendia a eficácia e a eficiência organizacional com base em princípios da ciência e da gestão. Três pensadores destacam-se nesta tradição: Max Weber, um professor universitário alemão, com a Teoria da Burocracia (1909/1948); Henri Fayol, um industrial francês, com a Teoria Administrativa (1916/1949); e Frederick Taylor, um engenheiro americano, com a Gestão Científica (1911) (citados em Kreps, 1990). Apesar das diferentes origens, estes teóricos partilhavam a ideia de que a performance organizacional dependia do desenho racional do trabalho e da estrutura formal. De uma forma resumida, a burocracia identificou os elementos primários da estrutura organizacional, a Teoria Administrativa prescreveu estratégias específicas para estabelecer a ordem dentro das organizações e a Gestão Científica apontou técnicas para o desenvolvimento de operações eficientes (Etzioni, 1964; Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020).

Pela sua característica racionalista e voltada para a produção, esta Escola não demonstrou interesse pelas questões de comunicação e pela interação dos indivíduos. A comunicação servia, exclusivamente, para assuntos de trabalho, de forma a priorizar o formato escrito e o tom formal. Assim, nas organizações clássicas, a comunicação mantinha-se, predominantemente, através de um fluxo vertical ou top-down (de cima para baixo), com a função de aumentar a produtividade e reforçar o controlo de gestão (Kreps, 1990; Miller, 2015). Gareth Morgan (1995), no famoso livro Imagens da Organização, representou bem esta fase usando a metáfora da "máquina" e sugerindo que a administração exercia um papel de engrenagem racional, produtiva e controladora. Ainda hoje, muitas organizações conservam elementos deste modelo linear e hierárquico (Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020).

Em contraposição aos preceitos da Escola Clássica, emergiu a Escola das Relações Humanas, desenvolvida a partir dos estudos na Western Electric Company (Hawthorne Studies, 1920–1930), conduzidos inicialmente por investigadores da National Academy of Sciences e, posteriormente, liderados por Elton Mayo. Nesta abordagem, a atenção deslocou-se para as necessidades sociais e emocionais dos trabalhadores e, deste modo, começou a delinear-se uma forma diferente de pensar. Pela primeira vez, reuniam-se variáveis como as atitudes dos operários, a moral, o efeito dos grupos de trabalho informais ou as relações sociais, indicando que as organizações não podiam ignorar os sentimentos, atitudes, capacidades e perceções dos colaboradores (Etzioni, 1964; Garrido et al., 2020).

Os investigadores das Relações Humanas já atribuíam, ainda que de forma inicial, maior relevância à comunicação (Miller, 2015). Não obstante, importa reforçar a predominância do pensamento funcionalista nesta Escola – com estudos que emergiam da análise dos atores sociais, mas que ainda eram influenciados

pela estrutura e pelos padrões normativos, os quais tendiam a aceitar as organizações como objetos sujeitos à descrição, à prescrição e ao controlo (Deetz, 2001). A Escola das Relações Humanas também recebeu outras críticas, com acusações de ser uma maneira de manipular o comportamento dos colaboradores, ser pouco sincera e utilizar atividades recreativas patrocinadas (Garrido et al., 2020). Apesar desses aspetos, a Escola avançou em questões importantes relativas ao entendimento do ser humano em contexto laboral e deu mais espaço aos pressupostos sociais do trabalho (Oliveira, 2025).

Na continuidade, surgiu (décadas mais tarde) a abordagem dos Recursos Humanos, que distinguia as pessoas como recursos vitais numa organização, enquanto na perspetiva anterior das Relações Humanas dominava uma preocupação mais instrumental, de cuidar dos membros das organizações com o propósito principal de aumentar a sua produtividade (Harris & Nelson, 2007). Com o entendimento plasmado na nova expressão "Recursos Humanos", o tema da participação ganhou destaque, sustentando-se que o envolvimento dos trabalhadores nos processos decisórios aumentava a identificação e o compromisso organizacional. Autores como Mary Follett (1925/1971), Chris Argyris (1957, 1964) e Rensis Likert (1961) sublinharam a importância de uma comunicação de apoio entre colaboradores e a gestão (citados em Kreps, 1990).

Nos anos 1950, a Teoria Geral dos Sistemas, desenvolvida por Ludwig von Bertalanffy (1951/1952), capturou a natureza complexa das relações humanas e considerou as organizações como sistemas[2] abertos e interdependentes[3]. Em 1966, os investigadores Katz e Kahn reforçaram esta perspetiva, defendendo que as organizações não deviam ser concebidas como sistemas fechados, mas sim como estruturas abertas, sustentadas por construções psicológicas, sociais e simbólicas em permanente interação com o ambiente (Miller, 2015). Esta visão contrastava com as perspetivas anteriores que se concentravam quase exclusivamente na psicologia individual e nas relações interpessoais entre os membros da organização, em que os mecanismos de controlo serviam para restringir as necessidades individuais (citados em Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001; Ruão, 2016).

A perspetiva sistémica abriu espaço para leituras mais qualitativas, com base nas interações sociais que integram os sistemas. Esse entendimento foi partilhado por autores como Karl Weick, que afirmava, em 1979, no livro The Social Psychology of Organizing, que as organizações eram construídas pela comunicação, por meio dos processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. A ideia central do modelo de Weick era de que as organizações existem num ambiente informacional e que esse ambiente é altamente complexo e imprevisível. Para Weick, os indivíduos organizavam-se, primariamente, de forma a dar sentido (sensemaking) às incertezas e a reduzir as ambiguidades (reducing equivocality), através das interações. A comunicação tornava-se, assim, um mecanismo essencial para organizar continuamente as atividades (Kreps, 1990; Weick, 1995; Miller, 2015). Esta mudança foi fundamental para a aceitação do campo disciplinar da Comunicação Organizacional como área distinta de estudo, distante da visão da comunicação

[2] De acordo com a abordagem, o nível mais básico de um sistema é uma assembleia de partes ou componentes. Nas organizações, o sistema é representado pelas pessoas, pelos departamentos da empresa/instituição. Neste sentido, qualquer mudança ou influência num elemento pode afetar outros componentes do sistema organizacional, ao mesmo passo que a realização de atividades combinadas ou coordenadas, cria uma sinergia, permitindo que o sistema possa transformar-se e produzir resultados positivamente, uma vez que se pressupõe que o todo se constitui como a soma das partes (Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020; Oliveira, 2025).

[3] Os sistemas abertos são aqueles com fronteiras permeáveis que permitem as interações, de onde recebem os *inputs* (colaboradores ou matérias-primas) e para onde enviam os *outputs* (produtos ou serviços). Como resultado desse processo dinâmico, a estrutura, a função e conduta dos sistemas abertos está em transformação contínua (Garrido, Goldhaber & Putnam, 2020; Oliveira, 2025).

como transmissora de fluxos de informações, predominante entre as décadas de 1940 até 1960 (Kreps, 1990; Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001).

No início dos anos 1980, a Cultura Organizacional ganhou reconhecimento e explodiu nos media, através das revistas como a Business Week e a Fortune. Ao mesmo tempo que surgiram livros com visibilidade – como Theory Z de William Ouchi (1981), que sugeria que o sucesso nos negócios nos países asiáticos se devia a uma cultura organizacional ajustada ao negócio; ou as obras Corporate Cultures de Deal e Kennedy (1982) e In Search of Excellence de Peters e Waterman (1982) –, que tiveram um grande impacto na forma de pensar dos líderes organizacionais e contribuíram para o avanço da abordagem cultural às organizações. Para além desses trabalhos, a revista The Administrative Science Quarterly (1983) dedicou um número completo a esta temática, revelando a atenção que académicos e profissionais estavam a dar ao tema (citados Deetz, Tracy & Simpson, 2000).

As ideias sobre a Cultura Organizacional foram sendo extraídas do campo da Antropologia, Sociologia e Gestão. Um dos principais defensores da abordagem interpretativa, Clifford Geertz, relacionava a vida organizacional, povoada de valores e crenças, com o funcionamento um clã ou de uma tribo. Geertz (1973) citado por Deetz, Tracy e Simpson (2000, p. 8) definia a cultura como uma "fábrica de sentidos, a partir da qual os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam a sua ação", comparando-a ainda uma teia de aranha, já que as pessoas apresentam vidas entrelaçadas por meio da comunicação nas organizações. A Teoria da Cultura Organizacional explicava, assim, que a cultura desenvolvia estruturas interpretativas e que os membros das organizações as utilizavam para ajudá-los a atribuir significados às atividades organizacionais (Marchiori & Bulgacov, 2013). Essa visão contribuiu para o avanço das abordagens interpretativas, dando força a novas tipologias de estudos como a metodologia etnográfica aplicada ao contexto organizacional (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001).

Ainda nesta década, Phillip Tompkins, em 1984, afirmou que a comunicação "constitui a organização", antecipando o desenvolvimento da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), e sugeriu que as organizações deveriam ser vistas como "sistemas de indivíduos interagindo" (Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). Nos anos 1990, a CCO consolidou-se como corrente paradigmática, rejeitando a visão da comunicação como simples transmissão e reconhecendo-a como prática constitutiva das organizações. Os estudiosos passaram a concentrar-se em analisar como a comunicação é o meio pelo qual os seres humanos coordenam ações, criam relacionamentos e mantêm as organizações (Putnam, Nicotera & McPhee, 2009).

Os teóricos desta perspetiva recusam ver a comunicação como uma espécie de "contentor" através do qual as informações são transmitidas, porque a ideia limita o entendimento do processo comunicacional. Em vez disso, tentam compreender e refletir sobre os processos complexos que caraterizam as interações humanas, que constroem e (re)constroem a realidade organizacional. Na conceção da CCO, a comunicação é considerada o meio pelo qual a organização se estabelece, compõe, projeta e se mantém. As organizações são retratadas como fenómenos sociais, realizações contínuas experimentadas nos processos de comunicação e de construção de sentido (Christensen & Cornelissen, 2011). A CCO sustenta, portanto, que as organizações e os fenómenos organizacionais entram em existência, persistem e são transformados em e por práticas de comunicação interconectadas. A comunicação é a principal força que constitui a organização (Christensen & Cornelissen, 2011; Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011; Schoeneborn, Kuhn & Kärreman, 2019).

O desenvolvimento desta abordagem pode ser observado em três escolas de pensamento: (1) o Modelo de Quatro Fluxos (McPhee & Zaug, entre outros); (2) a Escola de Montreal (Cooren, Taylor et al., Taylor & Van Every); (3) a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann (Schoeneborn, Blaschlke, Cooren, McPhee, Seild & Taylor) (revisão completa em Brummans, Cooren, Robichaud & Taylor, 2014). Por meio do trabalho destas Escolas, a CCO tem-se consolidado como paradigma teórico de referência para o campo da Comunicação Organizacional, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas das investigações (Ruão, 2016; Miller, 2015).

Através de uma visão alargada da comunicação como constitutiva, Cooren, Kuhn, Cornelissen e Clark (2011) listam premissas para a pesquisa no campo. Na investigação dos autores, é possível observar que nenhuma metodologia específica é privilegiada. A ideia da CCO é de abranger as análises quantitativas e/ou qualitativas, com enfoque em narrativas, interações, textos, comportamentos, artefactos físicos, agentes não-humanos. O que importa nesta corrente de pesquisa é que os estudos tenham como alicerce a comunicação como prática central (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011). Assim, falar da organização é falar da comunicação e este é o posicionamento que predomina hoje no campo.

Em suma, como se consegue perceber nesta revisão histórica do mapa teórico que sustenta os estudos da Comunicação Organizacional, as organizações, antes vistas como objetos centrados na eficiência, estrutura formal e controlo, foram sendo reconhecidas por uma existência social e altamente dinâmica. E a atenção dada à comunicação acompanhou estas diferentes fases das teorias das organizações, evoluindo de um entendimento como instrumento periférico e meramente instrumental, para ser considerada como um elemento constitutivo das organizações. Em síntese, apresentamos o quadro da Figura 1 que reúne os principais períodos de referência.

Figura 1: A evolução organizacional e as implicações para a comunicação



Tipologia formatada com base em diversos autores (Oliveira, 2025, p.56).

3. As Formas Organizacionais Alternativas

Agora, avançando nesta leitura sobre a evolução do entendimento da comunicação nas organizações, constatamos que após a emergência da perspetiva da CCO e com a difusão global das tecnologias digitais, a partir dos anos 2000, a Comunicação Organizacional passou a ser atravessada por modelos organizacionais que romperam com as leituras clássicas, dando origem a formas alternativas, não-burocráticas ou pós-burocráticas[4] (Heckscher, 1994; Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011). A complexidade de estrutura, os formatos tradicionais de tomada de decisões e a burocracia inerente às organizações clássicas revelaram-se cada vez menos adequados ao ambiente pós-moderno, marcado pelo acelerado desenvolvimento tecnológico e por condições voláteis, incertas, complexas e ambíguas, descritos como mundo VUCA (do inglês volatility, uncertainty, complexity e ambiguity; Van Dijk, 2020; Zerfass, Dühring, Berger & Brockhaus, 2018). Neste contexto, o controlo e planeamento rigoroso, que tinham lugar na Escola Clássica, foram sendo dissolvidos no atual mundo global, complexo e conectado (Kaak, 2017).

Entre os autores que refletem sobre estes fenómenos, lembramos Cheney et al. (2011) que apontam para o aparecimento de formas de organizar mais fluídas e emergentes dos processos de comunicação, como as chamadas "estruturas emergentes" (Cheney et al., 2011, pp.38-39). Estes arranjos não são previamente definidos num organograma rígido, mas resultam da interação constante entre pessoas, grupos e interesses que se alinham em torno de objetivos comuns. A autoridade não se concentra exclusivamente no "topo" da organização, mas distribui-se por diferentes pontos da rede, variando conforme a situação e a necessidade. As "estruturas emergentes" envolvem a ideia de sistemas, em que a organização "entende" o ambiente e isso as ajuda a determinar como o sistema irá agir e reagir em determinadas situações, admitindo maior criatividade. Esse formato, mais espontâneo, mostra que é a própria comunicação, nas suas trocas quotidianas, negociações e coordenações, que constitui e reconfigura as formas de organizar (Oliveira, 2025).

Já Ruão, Lopes e Pessoa (2018) referem-se a um formato organizacional estruturado por composições que nascem e se extinguem ao longo da vida das organizações (tradicionais) que lhes dão origem. São as denominadas "organizações temporárias", como os consórcios, as alianças, as participações, as joint ventures, etc. Tratam-se, portanto, de estruturas com duração limitada (a princípio), com um conjunto de tarefas, uma equipa temporariamente conectada e um contexto de transição, tendo em vista o seu fim. Apesar da curta duração, exigem processos de comunicação intensivos para gerir equipas multidisciplinares e integrar colaboradores de diferentes culturas organizacionais. De acordo com Ruão et al. (2018), a natureza temporária dessas organizações levanta, por isso, desafios à construção de identidade, cultura e valores partilhados, gerando tensões em torno da motivação e do sentimento de pertença.No quadro destas necessidades, as organizações começaram a investir também em processos ágeis, como os métodos como

[4] Nas organizações não-burocráticas ou pós-bucrocráticas, as hierarquias tornam-se mais planas e as pessoas são libertadas da estrutura tradicional de divisões e departamentos. Ao mesmo tempo, as fronteiras da organização como um todo e as fronteiras das unidades individuais são muito menos aparentes. De tal modo, existe menos previsibilidade na organização do trabalho das pessoas, a partir de equipas que se reestruturam em torno de grupos de tomadas de decisão interdependentes e não-individuais, para aperfeiçoar processos e melhorar produtos e serviços para os clientes (Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2011).

Kanban[5], Design Thinking[6] ou Scrum[7] ou elementos de técnicas ágeis, que evitam o planeamento linear e centralizado e privilegiam ciclos baseados em feedback constante, experimentação e aprendizagem contínua (Kaak, 2017). O centro de gravidade desloca-se da gestão de topo para equipas auto-organizadas, capazes de redefinir metas, propor soluções e decidir coletivamente, de acordo com a situação. Esta lógica rompe com a ideia de previsibilidade e aproxima-se de um modelo mais adaptativo, interativo, em que a comunicação aberta e horizontal é o mecanismo fundamental de coordenação (Oliveira, 2025).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) realçam que, para a condução destes processos ágeis, as empresas associam-se a uma mentalidade de inovação aberta, tirando proveito dos recursos internos e externos, numa perceção e reação rápida ao sentimento do mercado. Zerfass et al. (2018) acrescentam que as organizações ágeis assentam numa cultura de pessoas interligadas em rede, com ciclos de decisão rápidos e apoiados pelas tecnologias. Deste modo, a agilidade cria vantagem competitiva num ambiente VUCA, permitindo que as organizações respondam com rapidez aos ambientes, aproveitem oportunidades para inovação e cocriem valor com diferentes públicos.

Com o avançar das tecnologias digitais e a globalização, consolida-se ainda uma outra forma organizativa que rompe com os modelos tradicionais de estruturas: a organização virtual. Este tipo de organização, de acordo com Mowshowitz (1997), abrange diversos fenómenos, que vão desde a memória virtual e a realidade virtual até às equipas e escritórios virtuais. O denominador comum é a desmaterialização do espaço e a substituição da presença física por ambientes mediados tecnologicamente, nos quais as relações de trabalho se desenvolvem de forma dinâmica e distribuída. Baseados nesses fenómenos, em 1998, os autores DeSanctis e Monge (p. 2) definem a organização virtual como "uma coleção de entidades geograficamente distribuídas, funcional e/ou culturalmente diversas, que estão ligadas por formas eletrónicas de comunicação e dependem de relações laterais para coordenação". Trata-se de uma "empresa sem paredes", que se apoia em processos colaborativos e laterais e se caracteriza por sustentar relações entre entidades distantes, fronteiras permeáveis e estruturas reconfiguráveis. O resultado é uma organização altamente flexível, capaz de modificar os seus processos, ajustando-se às exigências de novos projetos ou contextos. Apesar da dispersão, a identidade organizacional pode ser mantida através da comunicação, que funciona como elemento de coesão simbólica entre colaboradores, clientes e parceiros (DeSanctis & Monge, 1998, 1999).

Neste quadro, o teletrabalho emerge como uma das manifestações mais concretas da virtualização. O formato permite que os colaboradores desempenhem as suas funções a partir de locais remotos, com apoio de tecnologias como e-mail, intranets, videoconferências e plataformas digitais. Para além da flexibilidade

[5] O *Kanban* foi originalmente desenvolvido na Toyota, na década de 1950, para orientar a produção. Atualmente, é usado por gestores em diferentes áreas para tornar os projetos mais rápidos e eficientes, procurando reduzir os prazos de entrega e a quantidade de trabalho, garantindo um fluxo contínuo. Os itens de trabalho são visualizados num "quadro *Kanban*", para dar uma visão geral para equipa sobre o progresso. Além disso, uma reunião diária de 15 minutos é realizada, informando o *status* e oferecendo a oportunidade para a equipa falar sobre as tarefas (Zerfass, Dühring, Berger & Brockhaus, 2018, p. 19).

[6] O *Design Thinking* é uma ferramenta ágil desenvolvida na década de 1990 no Silicon Valley. O que foi originalmente pensado como um método para criar produtos e serviços inovadores, avançou para uma metodologia de trabalho criativa em equipa, que traz soluções inesperadas, mudanças na cultura de trabalho e melhorias no desempenho. A metodologia concentra-se nas necessidades dos *stakeholders*, na empatia e valoriza diferentes pontos de vista. Trata-se, pois, de procurar não a solução perfeita, mas tentar produzir rapidamente várias soluções inovadoras, através de protótipos, concentrando-se na ideia como maior potencial. Não se configura apenas como um processo, mas como uma mentalidade (Zerfass, Dühring, Berger & Brockhaus, 2018, p. 22).

[7] O *Scrum* destaca o trabalho em equipa, de forma criativa e adaptável, para resolver problemas complexos, identificando tanto os pontos fortes do desempenho da equipa, quanto as áreas que necessitam de maior coordenação. São criados pacotes de trabalho que podem ser concluídos com os chamados *sprints* (30 dias ou menos, com reuniões diárias de 15 minutos, chamadas *scrums*) (Zerfass, Dühring, Berger & Brockhaus, 2018, p. 21).

laboral e da redução do impacto ambiental, a modalidade traz ganhos de autonomia e maior proximidade com a vida familiar (Sarfraz, Ivascu, Khawaja, Vevera & Dragan, 2021). Contudo, o formato de trabalho também apresenta desafios significativos: a distância física, que pode fragilizar a socialização; a amplificação de barreiras de linguagem, diferenças culturais, de religião, de costumes e de hábitos de trabalho; a redução da criatividade derivada de interações presenciais; e a sensação de isolamento, sobretudo quando faltam práticas de comunicação integradoras (Miller, 2015; Allen, Golden & Shockley, 2015).

A verdade é que experiência da pandemia da COVID-19 acentuou este cenário (Ndlela, 2024) e reacendeu a discussão sobre as organizações em ambientes virtuais e sobre o teletrabalho. Por um lado, tornou manifesto que muitas atividades podem ser realizadas de forma remota, aumentando as condições de adaptabilidade das empresas em contextos de crise e de distância física. Por outro, destacou tensões relativas à comunicação, à coordenação intercultural, à gestão de equipas distribuídas e à diluição das fronteiras entre espaço privado e profissional. A casa transformou-se simultaneamente em espaço pessoal e local de trabalho, questionando noções clássicas de público e privado (Lévy, 1996).

Para Castells (2007) e Martins (2011), a virtualização do trabalho não é apenas uma mudança tecnológica, mas uma reconfiguração estrutural do próprio conceito de organização. Se os modelos clássicos ajustavam o trabalhador às máquinas, os modelos informacionais ajustam às exigências do mercado global, impondo mobilidade, flexibilidade, empregabilidade, competitividade e performance, racionalizando o tempo e o espaço. Este feito contribui para criar uma extraordinária pressão sobre os colaboradores, que devem ser incansáveis, reciclando-se permanentemente em termos de habilitações e conhecimentos e na maneira de pensar, como mercadorias vitais num ambiente que está em permanente mudança e inovação (Castells, 2007).

Em resumo, as novas formas organizacionais, emergentes, temporárias, ágeis, virtuais e suportadas pelo teletrabalho, mostram uma deslocação do controlo hierárquico dos modelos clássicos para arranjos mais flexíveis, fluidos e conectados. Estas formas organizacionais parecem demonstrar mais compatibilidade com o contexto atual, uma vez que exibem propriedades que potencialmente atendem aos pré-requisitos de agilidade, adaptabilidade, flexibilidade e melhoria contínua, diante das imprevisibilidades e mudanças provenientes da rapidez das transformações tecnológicas. Destaca-se, ainda, que a comunicação se afirma nestes contextos como elemento central para o próprio ato de organizar.

Por outro lado, tais arranjos parecem exigir práticas de comunicação intensivas, capazes de assegurar coesão, coordenação entre os colaboradores, a fim de sustentar uma identidade e cultura organizacional. As exigências do mercado de alta competitividade, podem manter os colaboradores em ambientes de alta pressão. Veja a seguir o quadro-síntese (Figura 2).

Tabela 1: Quadro-síntese – Novas formas organizacionais

Estrutura	Especificidades	Características	Vantagens	Desafios	Referências
Emergentes	Estruturas mais fluídas, formadas a partir da interação entre grupos e interesses específicos.	Descentralizada; Interativa; Com tendência para a informalidade.	Criatividade; Flexibilidade; Adaptação rápida.	Pode haver falta de clareza hierárquica e mais instabilidade.	Cheney *et al.* (2011)
Temporárias	Criadas para responder a projetos específicos (consórcios, *joint ventures,* alianças).	Duração limitada; Equipas transitórias; Exige alta coordenação.	Foco em objetivos definidos; Acesso a recursos especializados.	Dificuldade na constituição da identidade/cultura; Tensões em torno da motivação e sentimento de pertença.	Ruão, Lopes & Pessoa (2018)
Ágeis	Modelos baseados em métodos *Scrum, Kanban, Design Thinking* e outros elementos de técnicas ágeis.	Auto-organização; Ciclos curtos; Descentralização; Inovação contínua.	Rapidez de resposta; Aprendizagem constante; Oportunidades para inovação; Vantagem em contextos VUCA.	Requer cultura voltada para a inovação e para a perceção de mercado.	Kaak (2017); Kotler *et al.* (2021); Zerfass *et al.* (2018)
Virtuais	Organizações desterritorializadas; estruturadas em tecnologias.	Conexão global; Equipas distribuídas; Fronteiras permeáveis; Estruturas reconfiguráveis; Relações colaborativas e laterais.	Flexibilidade espacial e temporal; Dinamismo; Redução de custos físicos.	Fragilidade da coesão identitária e cultural; Necessidade de coordenação intensa.	Mowshowitz (1997); DeSanctis & Monge (1998, 1999)
Teletrabalho	Atividades desempenhadas remotamente, suportadas por tecnologias de comunicação.	Trabalho à distância; Flexibilidade geográfica; Conciliação trabalho-vida.	Redução de custos; Sustentabilidade ambiental; Maior autonomia.	Barreiras culturais; Pouca criatividade proveniente das interações presenciais; Maior isolamento.	Miller (2015); Sarfraz *et al.* (2021); Van Dijk (2020)

Nota: Tipologia formatada com base em diversos autores.

4. A Era da Plataformização e da Inteligência Artificial

Após aprofundarmos o legado histórico com base nas teorias e estudos organizacionais e compreendermos as formas organizacionais alternativas que procuram adequar-se ao contexto pós-moderno, importa salientar que, nas últimas duas décadas, as organizações têm sido atravessadas por transformações profundas, impulsionadas pela plataformização e pela inteligência artificial. Mais do que apenas ferramentas técnicas, estes fenómenos vêm redefinindo estruturas, processos, dinâmicas organizacionais e práticas de comunicação (Van Dijck, Poell & De Waal, 2018).

Plataformas digitais como Uber, Facebook, Instagram, expandiram-se para setores como a indústria de média, alimentação, transportes, finanças, saúde, e muitas outras áreas, consolidando a chamada plataformização. O conceito é definido por Poell, Nieborg e Dijck (2019, pp. 4-5) como a "incorporação de infraestruturas, processos económicos e estruturas governamentais das plataformas digitais em diferentes

setores e esferas da vida, bem como a reorganização de práticas e imaginações culturais em torno dessas plataformas".

Segundo Van Dijck, Poell e De Waal (2018, p. 4), as plataformas digitais constituem arquiteturas programáveis que organizam interações entre utilizadores, empresas e instituições, sustentando-se na recolha sistemática, processamento algorítmico e monetização de dados. Os autores ressaltam a existência de um "ecossistema", uma "montagem de plataformas de rede, governadas por um conjunto particular de mecanismos que moldam as práticas quotidianas", e reforçam a centralidade destas estruturas na vida social.

Nesse ecossistema de plataformas, destacam-se dois mecanismos centrais. O primeiro é a datificação, que consiste na transformação de processos e práticas, que antes escapavam à quantificação, em dados analisáveis. Trata-se não apenas de dados de perfil ou demográficos, mas sobretudo de metadados comportamentais, que permitem às plataformas converter praticamente todas as instâncias da interação humana em informação processável. Esses dados são posteriormente disponibilizados a uma ampla gama de atores externos (Poell, Nieborg & Dijck, 2019). No campo organizacional, o big data (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021) permite personalizar estratégias, prever comportamentos e orientar decisões com base em padrões de consumo. Muitas empresas jornalísticas, por exemplo, recorrem a esses dados para definir estratégias de distribuição de conteúdos. O outro mecanismo é a seleção ou curadoria, que permite ativar e filtrar a atividade dos utilizadores, dependendo da popularidade, reputação ou adesão a perfis automatizados, incitando formas específicas de comportamento e socialização online, e criando uma segmentação dinâmica, a partir dos perfis dos clientes. Como destacam Wiesenberg, Zerfass e Moreno (2017, p. 97), essa "mineração de dados" "descobre padrões e relacionamentos escondidos num grande volume bruto de dados e os resultados obtidos podem fazer previsões valiosas ou observações futuras no mundo real", contribuindo para a orientação das estratégias organizacionais.

Esses mecanismos, contudo, levantam preocupações sociais e democráticas (Dahlgren, 2014), à medida que restringem a diversidade de vozes e limitam a exposição a diferentes perspectivas. Poell, Nieborg e Dijck (2019) alertam ainda para a concentração de poder em grandes empresas de tecnologia, que controlam transações e interações em múltiplos setores.

A plataformização remodela, assim, as relações organizacionais, deslocando a comunicação para um ecossistema que é mediado por dados e algoritmos. Esse panorama constitui a base para o desenvolvimento da inteligência artificial que atualmente tanto discutimos[8], uma vez que as plataformas digitais fornecem a acumulação de dados necessária para que os sistemas de inteligência artificial interpretem padrões e automatizem decisões (Leonardi, Pilny, Treem & Sharma, 2024).

A inteligência artificial (IA) é um termo amplo que serve para caracterizar tecnologias como aprendizagem da máquina (machine learning), aprendizagem profunda (deep learning), processamento de linguagem natural (PNL, ou em inglês natural language processing) e visão computacional (Getchell et al., 2022). Uma

[8] Estes estudos, como disciplina académica, foram iniciados nos anos 1950, mas a inteligência artificial permaneceu em relativa obscuridade científica e interesse prático limitado por mais de meio século. Foi com o surgimento do *big data e* os avanços na computação, que a inteligência artificial entrou na sociedade, nas organizações e negócios, no debate público (revisão completa em Haenlein & Kaplan, 2019; Mollick, 2024).

tecnologia de IA[9] proeminente é a aprendizagem da máquina baseada em algoritmos[10] (machine learning algorithms), capaz de identificar padrões em grandes volumes de dados, e com isso, melhorar progressivamente o desempenho de tarefas. Outra tecnologia fundamental é o PNL, que consiste na capacidade de os sistemas computacionais compreenderem, interpretarem e manipularem a linguagem humana, em formato escrito ou oral, com vista a realizar tarefas, as quais podem abranger desde uma tradução automática até à geração de textos e relatórios (Getchell et al., 2022).

No contexto organizacional, as tecnologias de IA estão disseminadas: desde chatbots e assistentes digitais até sistemas preditivos de recrutamento, crédito e gestão financeira (revisão completa em Ndlela & Madsbu, 2024). Este campo alcançou um marco revolucionário com o ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer) pela OpenAI em novembro de 2022. Baseado em Modelos de Linguagem de Grande Escala (LLM, em inglês Large Language Models), o sistema foi sendo treinado com um volume massivo de textos oriundos de diferentes fontes digitais, por meio de *deep learning*, e pela primeira vez, passou a produzir discursos, por meio de textos, imagens e argumentos, oferecendo respostas contextualizadas às solicitações dos utilizadores[11] (Mollick, 2024).

A expansão foi acelerada. Em poucos meses, outras empresas de tecnologias também se movimentaram rapidamente para lançar os seus modelos de linguagem (LLM) e as capacidades dos sistemas evoluíram para incluir a produção de imagens, código, áudio e vídeo, configurando o que se designa como LLM "multimodais", que combinam os poderes dos modelos de linguagem com os geradores de imagens (Mollick, 2024, p.33). Esta proliferação rapidamente se instalou no centro dos processos e práticas organizacionais, alterando de forma profunda a maneira como os indivíduos nas organizações procuram, utilizam e geram informações, a partir das máquinas (Ayinde Wibowo, Ravuri & Emdad, 2023).

Gulbrandsen e Just (2024) argumentam que estas tecnologias não são apenas as ferramentas modernas para os profissionais, já se configuram como colaboradores permanentes, participando em tarefas que vão das mais rotineiras às mais estratégicas, desde a gestão de conteúdos até ao suporte à tomada de decisões. Contribuem, ainda, para uma segmentação mais precisa de públicos e informações, apoiando tanto a comunicação interna, como a externa (Ayinde et al., 2023; Ndlela & Madsbu, 2024).

Ao mesmo tempo, a incorporação destas tecnologias levanta inúmeros desafios e preocupações. Uma das questões é a reprodução de vieses presentes nos dados de treino mesmo quando supervisionados por humanos, reproduzindo desigualdades e estereótipos. Para Mollick (2024), prever quando estas tecnologias poderão tornar-se superinteligentes e descobrir como alinhá-las antes disso, constitui-se um desafio real. Outro ponto crucial é a preocupação ética em torno da privacidade de dados das empresas e dos indivíduos, da transparência e da responsabilização pelos dados gerados pela IA. Há, ainda, riscos relacionados com a dependência excessiva dos sistemas de IA, como o ChatGPT, que podem desumanizar processos críticos de decisão e de comunicação. Definir uma estrutura ética adequada, apoiada em normas e padrões consensualizados; tornar princípios como transparência, responsabilidade e supervisão humana centrais

[9] Utilizaremos neste artigo o termo "tecnologias de IA" para referir às tecnologias que implementam as diversas formas de inteligência artificial (Getchell *et al.,* 2022).
[10] Os algoritmos são procedimentos matemáticos nos quais a IA baseia-se para resolver problemas (Getchell *et al,* 2022).
[11] Mollick (2024) alerta que, devido à diversidade das fontes, a aprendizagem dos modelos de linguagem pode ser comprometida pela incorporação de preconceitos, erros ou falácias. Para mitigar essas limitações, os LLM passam por etapas adicionais de refinamento, muitas vezes, apoiadas por humanos. Nesse processo, as respostas geradas são avaliadas e o *feedback* recolhido é utilizado para um treino complementar. Essa técnica é conhecida como *Aprendizagem por Reforço com Feedback Humano e* permite alinhar os modelos às preferências e expectativas humanas. Mas isso não significa que os enviesamentos desapareçam.

para a aprendizagem das máquinas; e promover processos de auditoria e mais políticas públicas para a governação da IA são medidas fundamentais para enfrentar os desafios que já presentes e que se intensificarão no futuro. O caminho passa por uma coordenação entre empresas, governos, investigadores e sociedade civil (Ayinde et al., 2023; Mollick, 2024; Gulbrandsen & Just, 2024).

Para além disso, Mollick (2024) alerta para a necessidade de estimular a literacia em IA junto dos públicos, de forma a reforçar a pressão social por um futuro alinhado e responsável. Gulbrandsen e Just (2024) sublinham igualmente a centralidade do ser humano, defendendo a manutenção do pensamento crítico, da criatividade e da curiosidade como centrais, de modo a garantir que os humanos preservem a sua autonomia e agência.

Toda esta reconfiguração também coloca questões conceptuais profundas ao campo da Comunicação Organizacional. Se, na perspetiva da CCO, as organizações se constituem através de práticas comunicativas (Schoeneborn, Kuhn & Kärreman, 2019), que estatuto têm os agentes não-humanos nesse processo constitutivo, quando têm assumido papel cada vez mais central nas práticas organizacionais? Quando um LLM prepara um comunicado, gera uma estratégia ou responde a um colaborador, que papel desempenha na organização?

A abordagem constitutiva da comunicação oferece um quadro consistente para pensar estas transformações porque percebe a comunicação como constituinte e não como transmissora, mas exige dos investigadores uma atualização que incorpore a agência não-humana e que reconheça que o sentido organizacional é hoje co-produzido por humanos e máquinas. Neste sentido, ferramentas analíticas já desenvolvidas no âmbito da CCO, como o modelo dos quatro fluxos constitutivos de McPhee e Zaug (2000), retomado por Gulbrandsen e Just (2024), para analisar como a IA reconfigura a comunicação de gestão, as relações com stakeholders, a comunicação com colaboradores e a coordenação do trabalho, oferecem um ponto de partida produtivo para este aprofundamento. No entanto, a escala e a natureza da IA generativa, capaz de produzir discurso, interpretar contextos e participar ativamente na construção de sentido, coloca desafios que vão além do que esses modelos foram originalmente concebidos para responder.

Analisando estas tecnologias, Leonardi et al. (2024) argumentam que a IA pode ser bem compreendida como existente em redes sociomateriais, compostas por relações interconectadas em que os nós representam humanos e não-humanos. A IA, neste sentido, estabelece múltiplas conexões entre pessoas e objetos tecnológicos, que se restringem e possibilitam mutuamente de forma complexa. Segundo Gulbrandsen e Just (2024), focar na sociomaterialidade significa compreender como as construções sociais se materializam e como as tecnologias são parte integrante do processo constitutivo, moldando o que pode ser comunicado e sendo, simultaneamente, moldadas pela própria comunicação (revisão completa sobre a sociomaterialidade em Cooren, 2020). Para Gulbrandsen e Just (2024), não é novidade que humanos e tecnologias atuem em conjunto. O que se apresenta como novo é que as tecnologias de IA elevam o patamar ontológico ao tornarem-se parceiras dos humanos na criação de significado.

Segundo Mollick (2024), as tecnologias de IA podem configurar aquilo a que denomina uma *co-inteligência*. O autor sublinha que um futuro com estas tecnologias exige o reforço da nossa especialização enquanto peritos humanos, bem como da cidadania e do pensamento crítico. Por sua vez, a IA expande as nossas capacidades e pode alargar o nosso conjunto de competências. Se estas tecnologias não evoluírem para transformações radicais, é provável que se consolidem como uma forma de *co-inteligência*, auxiliando-nos a preencher lacunas do nosso próprio conhecimento e a melhorar o nosso desempenho.

5. Considerações finais

Percorremos um itinerário que recuperou o legado teórico que sustenta os estudos da Comunicação Organizacional, com base nas teorias e estudos produzidos. Verificámos que as organizações, antes concebidas com rigidez, assentes no controlo e suportadas por uma comunicação de carácter instrumental, foram progressivamente sendo compreendidas como entidades dinâmicas, constituídas pela própria comunicação. Desde as contribuições de Karl Weick, em 1979, e de Tompkins, em 1984, até à consolidação da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), nos anos 1990, foi-se afirmando a perspetiva de que as organizações emergem da comunicação.

Embora as investigações da CCO variem, estas subscrevem o entendimento de que as organizações são constituídas por meio de uma "polifonia de vozes" dos diversos interlocutores, incluindo a relação com e entre os colaboradores, no âmbito da comunicação interna, bem como as comunicações dirigidas externamente, na relação com clientes, fornecedores, Estado, comunicação social e outros públicos relevantes (Christensen & Cornelissen, 2011). Esse contexto, por si só, já coloca um grau de complexidade acentuado à Comunicação Organizacional. Para lidar com esta complexidade, as investigações do campo têm procurado oferecer uma visão alargada e abrangente, incluindo estudos sobre agentes não-humanos (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011; Cooren, 2020).

O cenário contemporâneo introduziu, contudo, novos desafios e expansões à CCO. De forma a reunir contributos sobre formas alternativas de estruturas organizacionais, que procuram adaptar-se ao contexto pós-moderno, surgiram novos arranjos emergentes, temporários, ágeis, virtuais ou baseados em teletrabalho. Esses formatos são mais exigentes para a comunicação, que deve assegurar maior coesão e coordenação, garantindo a formação de identidade e cultura organizacional. Neste sentido, reforçam a comunicação como elemento central para o ato de organizar. Além disso, parecem ter maior compatibilidade com o atual contexto pós-moderno, de maneira a demonstrarem propriedades que potencialmente atendem aos requisitos de agilidade, adaptabilidade, flexibilidade e melhoria contínua, diante das imprevisibilidades do mundo VUCA (Zerfass et al., 2018).

Estas mudanças nas formas de organizar também são profundamente influenciadas pelos contextos de plataformização e tecnologias de IA, fenómenos que vêm reconfigurando a sociedade e as organizações. Chatbots, assistentes pessoais e novos LLM integram-se cada vez mais nas empresas, em tarefas rotineiras, mas também em processos estratégicos baseados em dados, passando a desempenhar funções como colaboradores permanentes. A incorporação das plataformas digitais e das tecnologias de IA sugere-nos, assim, que os processos e práticas organizacionais já não se limitam às interações humanas: incluem também as máquinas, através dos dados, algoritmos, e tecnologias de IA, que são capazes de produzir textos, discursos, interpretar contextos, participar ativamente nas interações, na produção de sentidos. Esse quadro traz, então, novos desafios ao campo, exigindo uma reflexão renovada sobre o papel da comunicação neste cenário.

Lembramos que o artigo partiu das seguintes questões de investigação: de que forma o campo da Comunicação Organizacional, desde o seu legado clássico até às novas formas organizacionais, se reconfigura face à plataformização e à IA? E que papel pode desempenhar a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) na interpretação destas mudanças? Ao longo da revisão de literatura, entendemos que a CCO, precisamente por conceber a comunicação como constituinte, continua a oferecer

um quadro analítico pertinente para compreender estas transformações. Todavia, faz-se necessária uma atualização que reforce a agência não-humana e reconheça que o sentido organizacional hoje é co-produzido por humanos e máquinas. A sociomaterialidade parece-nos um caminho a percorrer de forma mais profunda neste cenário. Mais do que ferramentas, plataformas e tecnologias de IA podem ser compreendidas como agentes participantes nos processos de constituição organizacional, ainda que de forma distinta da agência humana.

Entretanto, reconhecer o papel crescente destes agentes não-humanos no campo da Comunicação Organizacional não implica abdicar, de forma alguma, da centralidade humana. Defendemos que o pensamento crítico, a criatividade e a ética devem permanecer como eixos fundamentais na relação humana com as tecnologias de IA.

Este artigo contribui, deste modo, para a Comunicação Organizacional de duas formas complementares: oferece uma síntese histórica sobre os seus principais modelos teóricos, evidenciando a trajetória que conduz à abordagem constitutiva; e propõe que a CCO, aprofundada à luz da sociomaterialidade, constitui o quadro analítico mais fértil para compreender a reconfiguração do campo. A partir deste olhar, apontam-se três implicações principais. Primeiro, para a investigação científica, no âmbito teórico, abre-se uma agenda que convoca imediatamente estudos que permitam aprofundar como a plataformização e a IA integram processos e práticas organizacionais e comunicativas, em diferentes contextos, e analisar como estas co-produzem o sentido organizacional. Segundo, no plano das práticas organizacionais, exige-se que os profissionais de comunicação desenvolvam novas competências críticas, técnicas e de literacia, para atuar em ecossistemas mediados por dados, algoritmos e tecnologias de IA, embora se ressalte que esta necessidade amplia a pressão sobre os colaboradores. Terceiro, no domínio das questões éticas e sociais, reitera-se a urgência de debates sobre diversidade de vozes, transparência, responsabilidade, auditorias e políticas públicas para a governação das tecnologias de IA.

Ficam em aberto questões que a investigação futura deverá aprofundar: como se reconfigura a autoria comunicativa quando os agentes não-humanos participam na constituição das organizações? Em que condições a co-produção de sentido entre humanos e máquinas reforça ou fragiliza a coesão nas organizações? Quais as implicações éticas para as organizações parcialmente constituídas por discursos gerados por sistemas sem consciência e sem responsabilidade? São essas questões que a Comunicação Organizacional, munida com o legado da CCO, da sociomaterialidade e confrontada com a IA, está hoje convocada a responder.

Agradecimentos / Financiamento
Este estudo foi realizado no âmbito do projeto de investigação UID/00683/2025 (Centro de Estudos Filosóficos e Humanísticos, Universidade Católica Portuguesa), financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

Conflito de interesses
Os autores declaram não existir qualquer conflito de interesses.

Declaração ética
O estudo foi conduzido de acordo com os princípios da investigação científica e não requereu a aprovação por parte de uma comissão de ética.

Declaração de uso da IA

Foram utilizadas ferramentas de IA generativa para apoio à tradução. A utilização de IA foi exclusivamente linguística (tradução) e não envolveu a produção de conteúdo científico.

Disponibilidade de dados

Os dados que sustentam os resultados deste estudo estão disponíveis mediante pedido.

Contribuição dos autores

	Tatiane Oliveira	Teresa Ruão
Conceptualização	X	X
Curadoria de dados	X	X
Análise formal	X	X
Obtenção de financiamento	X	
Investigação	X	X
Metodologia	X	X
Recursos	X	
Validação	X	X
Redação do rascunho final	X	X
Redação – revisão e edição	X	X

Referências

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, *16*(2), 40–68. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Ayinde, L., Wibowo, M. P., Ravuri, B., & Emdad, F. Bin. (2023). ChatGPT as an important tool in organizational management: A review of the literature. *Business Information Review*, *40*(3), 137–149. https://doi.org/10.1177/02663821231187991

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 Publications.

Castells, M. (2007). *A galáxia da internet: Reflexões sobre internet*, *Negócios e Sociedade* (2. ed). Tradução de Rita Espanha. Fundação Calouste Gulbenkian. (Trabalho original publicado em 2001).

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn Jr, T. & Ganesh, S. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, reflections, practices.* Waveland Press.

Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, *25*(3), 383–414. https://doi.org/10.1177/0893318910390194

Cooren, F. (2020). Beyond Entanglement: (Socio-) Materiality and Organization Studies. *Organization Theory*, *1*(3). https://doi.org/10.1177/2631787720954444

Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P. & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: An overview and introduction to the special issue. *Organ. Stud.,* 32(9), 1149–1170 https://doi.org/10.1177/0170840611410836

Dahlgren, P. (2014). Participation and alternative democracy: social media and their contingencies. In P. Serra, E. Camilo, & G. Gonçalves (Orgs.), *Political Participation and web 2.0* (pp. 61-86). Labcom Books.

Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The New handbook of Organizational Communication*, *Advances*, *Theory*, *Research and Methods* (pp. 15-31). Sage Publications.

Deetz, S., Tracy, S.J. & Simpson, J.L. (2000). *Leading Organizations through transition: communication and cultural change.* Sage Publications.

DeSanctis, G. & Monge, P. (1998). Communication Processes for Virtual Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *3(4)*, 1–16. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00083.x

DeSanctis, G. & Monge, P. (1999). Introduction to the Special Issue: Communication in Virtual Organizations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, *42*(4), 213–214. https://doi.org/10.1109/TPC.1999.807958

Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations.* Prentice Hall Inc.

Garrido, F. J., Goldhaber, G. & Putnam, L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional: de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. https://www.researchgate.net/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2020

Getchell, K. M., Carradini, S., Cardon, P. W., Fleischmann, C., Ma, H., Aritz, J., & Stapp, J. (2022). Artificial Intelligence in Business Communication: The Changing Landscape of Research and Teaching. *Business and Professional Communication Quarterly*, *85*(1), 7–33. https://doi.org/10.1177/23294906221074311

Girardi, L. da S., & Pase, A. F. (2024). Em busca do comando ideal: um duplo olhar sobre a inteligência artificial generativa na comunicação organizacional. *Organicom*, *21*(44), 71–84. https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2024.220414

Gulbrandsen, I. T. & Just, S. N. (2024). Artificial Intelligence in Organizational Communication: Challenges, Opportunities and Implications. In M.N. Ndlela (Eds), *Organizational Communication in the Digital Era. Examining the impact of AI, Chatbots, and COVID-19* (pp. 51-77). Palgrave Macmillan.

Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, *61*(4), 5–14. https://doi.org/10.1177/0008125619864925

Harris, T. & Nelson, M. (2007). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment* (3ªed). Taylor & Francis Group.

Heckscher, C. (1994). Defining the Post-Burocratic Type. In: C. Heckscher & A. Donnelon (Eds.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change* (pp. 14-62). Sage.

Kaak, E. (2017). Mention Communication – Think Organisation: Agile Communication in the Digital Era. In J. Klewes, D. Popp & M. Rost-Hein (Eds.), *Out-thinking Organizational Communications* (pp. 129-143). Springer International Publishing.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication: theory and practice* (2ªed). Longman.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade.* Tradução: Carla Pedro. Ed. Sextante.

Leonardi, P. M., Pilny, A., Treem, J. W., & Sharma, N. (2024). Chapter 22 Artificial Intelligence and Organizational Communication. *Organizational Communication Theory and Research*, 445–462. https://doi.org/10.1515/9783110718508-023

Lévy, P. (1996). *O que é virtual?* Tradução: Paulo Neves. Editora 34.

Marchiori, M. & Bulgacov, S. (2013). Cultura e comunicação: perspetivas metateóricas. In Marchiori, M. (Eds.), *Perspetivas Metateóricas da Cultura e Comunicação* (pp. 37-68). Difusão Editora.

Martins, M.de L. (2011). *Crise no castelo da cultura: Das estrelas para os ecrãs* (1ªed). Grácio Editor.

McPhee, R. D., & Zaug, P. (2000). The communicative constitution of organizations: A framework for explanation. *Electronic Journal of Communication*, 10(1–2), 1–16.

Miller, K. (2015). *Organizational Communication: Approaches and process.* Cengage Learning.

Mollick, E. (2024). *Co-inteligência. Viver e trabalhar com IA.* Ideias de Ler.

Morgan, G. (1995). *Imagens da Organização.* Editora Atlas.

Mowshowitz, A. (1997). Virtual organization. *Communications of the ACM*, *40*(9), 30-37. https://doi.org/10.1145/260750.260759

Ndlela, M.N. (2024). Ongoing Digital Transformation of Organizational Communication: An Introduction. In M.N. Ndlela (Eds), *Organizational Communication in the Digital Era. Examining the impact of AI, Chatbots, and COVID-19* (pp. 1-7). Palgrave Macmillan.

Ndlela, M.N. & Madsbu, J. P. (2024). Conversational AI in Organizational Communication. In M.N. Ndlela (Eds), *Organizational Communication in the Digital Era. Examining the impact of AI, Chatbots, and COVID-19* (pp. 79-96). Palgrave Macmillan.

Oliveira, T. (2025). *A (Re)Organização da Comunicação Organizacional e Estratégica no cenário das novas tecnologias a partir da participação: Um estudo de caso do Museu Virtual da Lusofonia*. Tese de doutoramento. Universidade do Minho, Braga, Portugal. https://hdl.handle.net/1822/96647

Poell, T., Nieborg, D. & van Dijck, J. (2019). Platformisation. *Internet Policy Review,* 8(4). https://doi.org/10.14763/2019.4.1425

Putnam, L., Nicotera, A. M. & McPhee, R. (2009). Introduction: Communication Constitutes Organization. In L. Putnam & A.M. Nicotera (Eds.), *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Organization* (pp. 1-20). Routledge.

Ruão, T. (2016). *A organização comunicativa. Teoria e prática em comunicação organizacional.* Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho. http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/issue/view/197

Ruão, T., Lopes, A. & Pessoa, C. (2018). Gerir identidades e culturas em organizações temporárias: o papel da comunicação. In J. Figueira & A. T. Peixinho. (Eds.), *Narrativas mediáticas e comunicação: construção da memória como processo de identidade organizacional.* Imprensa da Universidade de Coimbra. https://doi.org/10.14195/978-989-26-1558-5_7

Sarfraz, M., Ivascu, L., Khawaja, K. F., Vevera, A. V. & Dragan, F. (2021). ICT Revolution from Traditional Office to Virtual Office: A Study on Teleworking During the COVID-19 Pandemic. *Studies in Informatics and Control*, *30*(4), 77–86. https://doi.org/10.24846/V30I4Y202107

Schoeneborn, D., Kuhn, T.R. & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies,* 40(4), 475–496. https://doi.org/10.1177/0170840618782284

Taylor, J. R., Flanagin, A.J., Cheney, G. & Seibold, D.R. (2001). Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges. *Annals of the International Communication Association,* 24, (1), 99–137. https://doi.org/10.1080/23808985.2001.11678983

Tompkins, Phillip K. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication: Prelude and Prospects. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds), *The New handbook of Organizational Communication, Advances, Theory, Research and Methods* (pp. 15-31). Sage Publications.

Van Dijck, J., Poell, T. & De Waal, M. (2018). *The platform society: public values in a connective world.* Oxford University Press.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations.* Sage.

Wiesenberg, M., Zerfass, A. & Moreno, A. (2017). Big Data and Automation in Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, *11*(2), 95–114. https://doi.org/10.1080/1553118X.2017.1285770

Zerfass, A., Dühring, L., Berger, K. & Brockhaus, J. (2018). Fast and Flexible: Corporate Communications in Agile Organizations. *Communication Insights*, *5. Academic Society for Management & Communication.* https://www.econstor.eu/bitstream/10419/223386/1/1043354468.pdf