



Disponível em  
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 6,  
pp. 476-497, Maio/Jun. 2011



## **A Relação da Comunicação e Gestão de Obras como um Processo de Transformação Conversações/Textos**

**The Relationship of Communication and Construction Management as a Process of Transformation Conversations/Texts**

**Ricardo Rocha de Oliveira \***

E-mail: [ricardo.oliveira@unioeste.br](mailto:ricardo.oliveira@unioeste.br)  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE  
Cascavel, PR, Brasil.

**Antônio Edésio Jungles**

E-mail: [ajungles@gmail.com](mailto:ajungles@gmail.com)  
Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC  
Florianópolis, SC, Brasil.

\* Endereço: Ricardo Rocha de Oliveira

CCET / Curso de Engenharia Civil, Rua Universitária, 2069, Bairro Universitário, Cascavel/PR, 85819-110.

---

Copyright © 2011 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## Resumo

O artigo discute a relação entre comunicação e gestão de obras, a partir dos conceitos da Escola de Montreal de comunicação organizacional. Na revisão conceitual são apresentadas duas orientações teóricas: (a) a gestão de obras como organização temporária, uma construção social de pessoas reunidas em determinado período de tempo; (b) a organização como uma constante tradução de conversações em textos. Os métodos da pesquisa são expostos, com a descrição do contexto dos eventos comunicativos e as formas de coleta e análise dos dados. Para discutir a conceituação, apresenta-se a seleção, transcrição e análise de uma conversação, ocorrida durante uma reunião de planejamento operacional de certa obra. Como resultado da análise, observa-se como a conversação e os recursos de linguagem utilizados permitiram a emergência da compreensão coletiva, com a transformação dos diversos agentes em um ator coletivo, um texto que traduz como a organização irá tratar da situação. Destaca-se a contribuição na discussão do tema discurso, comunicação e organizações de duas formas: (a) a observação de teorias de comunicação, no contexto de organizações temporárias, e especificamente na gestão de obras; (b) a apresentação de uma metodologia de coleta, seleção e análise de episódios em eventos comunicativos, ocorridos em ambientes de trabalho.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; organização temporária; gestão; obra.

## Abstract

This paper discusses the relationship between communication and construction management based on the concepts of The Montreal School of organizational communication. In the conceptual review, two theoretical orientations are presented: (a) construction management as a temporary organization; (b) organization as a constant transformation of conversations into texts. The research methods are presented with a description of the context of the communicative events and the forms of data collection and analysis. In order to discuss the conceptualization, the selection, transcription and analysis of a conversation which took place during an operational planning meeting of a construction is presented. As a result of the analysis, it was observed how the conversation and the language resources used enable the emergence of a collective comprehension, with the transformation of several agents into one collective actor, one text, which expresses how the organization will deal with a situation. The contribution of communication and organization was highlighted in two ways: (a) the observation of communication theories in the context of temporary organization and, specifically, construction management; (b) the presentation of a methodology for the collection, selection and analysis of episodes of communicative events which occurred in the workplace.

**Key words:** organizational communication; temporary organization; management; construction project.

## Introdução

Nos últimos anos tem ocorrido intenso debate entre autores da área da construção em relação a teorias que permitam compreender o que é e como ocorre o processo de gestão de obras (Howell & Macomber, 2006; Koskela & Ballard, 2006; Winch, 2006). Para articular, comparar e desenvolver críticas, dentro de quadro teórico mais amplo, relacionado a conceitos da área denominada internacionalmente, na língua inglesa, como *Project Management*, Koskela e Howell (2002a) propuseram uma estrutura conceitual que considera haver duas compreensões no estudo da gestão de projetos, base da teoria de gestão de obras. Em uma perspectiva dominante na literatura da área, esses autores consideram que a gestão é um conjunto articulado, denominado de gerenciamento como planejamento, dentro de abordagem desenvolvida por Johnston e Brennan (1996). Nessa abordagem uma organização é concebida principalmente como constituída por uma parte de gerenciamento e uma parte de ação; a ênfase das funções da gestão é a criação, revisão e implantação de planos. Nessa perspectiva, Koskela e Howell (2002a) apontam que, embora não seja explicitada, a teoria implícita que liga a parte de gerenciamento e a parte de ação da organização é a teoria clássica de comunicação (Shannon, 1948). Nessa compreensão, a comunicação é caracterizada como a transmissão de uma mensagem de emissor para receptor.

No entanto Koskela e Howell (2002a) consideram haver outra forma de conceber a gestão de obras, associadas aos conceitos de gestão de projetos. Através desse e de um conjunto de trabalhos (Howell, Macomber, Koskela, & Draper, 2004; Koskela, Henrich, Owen, & Vrijhoef, 2006; Koskela & Howell, 2002b), observa-se a preocupação em desenvolver uma concepção teórica diferente para a gestão de obras, associada às concepções de gestão de projetos. Nessa abordagem, os autores consideram haver outra ênfase para as funções de gerenciamento, dentro de outro quadro articulado de concepções, proposto por Johnston e Brennan (1996), denominado de gerenciamento como organização. Segundo Koskela e Howell (2002a, 2002b), a gestão como organização apresenta outro conjunto coerente diferenciado, para compreender a gestão de projetos. Nessa concepção destacam-se os seguintes elementos no estudo das organizações baseadas em projeto: a compreensão do contexto político e cultural e a organização como processo de interação de diferentes sub-unidades, articuladas por processos de comunicação. Nesse cenário, a concepção é diferente do modelo clássico de Shannon (1948). Na estrutura conceitual proposta por Koskela e Howell (2002a, 2002b), a teoria de comunicação que pleiteia o gerenciamento como organização é a denominada de Perspectiva da Linguagem Ação ou LAP (*Language Action Perspective*), desenvolvida por Winograd e Flores (1986). Nessa teoria, a comunicação é concebida como rede de conversações, em que diferentes agentes que formam uma organização coordenam suas ações, por meio de ciclos de intervenções, de forma a fazer e manter compromissos mútuos.

As contribuições de Koskela e Howell (2002a, 2002b), de uma compreensão articulada da gestão de obras com base nas teorias de gestão de projetos, bem como os trabalhos gerados a partir deles, significam importante evolução de conceitos para a área da construção civil, ao associar o processo de comunicação como conjunto de conversações estruturadas para desenvolver e articular promessas para organizar as ações da obra. No entanto, nos últimos anos, observa-se na área de comunicação organizacional um conjunto de concepções teóricas que podem contribuir para uma explicação mais adequada da relação entre a comunicação e as organizações baseadas em projetos da construção civil ou em outras áreas. A literatura sobre comunicação organizacional apresenta crescente interesse e o desenvolvimento de diferentes concepções no estudo das organizações como construções discursivas, em que a linguagem usada no ambiente de trabalho se destaca por meio da consideração das conversações e dos textos organizacionais (Fairhurst & Putnam, 2004). Nesse sentido, o estudo das organizações, baseado na metáfora do discurso, apresenta como busca conhecer em que medida as pessoas se comunicam através de conversas ou formas escritas, a fim de executar os seus trabalhos (Bargiela-Chiappini, Nickerson, & Planken, 2007). Essa orientação concentra-se na investigação da comunicação falada e escrita de forma geral nos ambientes organizacionais, e na linguagem em particular. Dentre essas concepções, que discutem a relação entre organização e comunicação, têm-se destacado as propostas desenvolvidas pelo canadense James Taylor e seus colaboradores, reunidas

numa denominação da Escola de Montreal de Comunicação Organizacional (Casali, 2009). Na concepção da Escola de Montreal, Casali (2009) considera “o processo de comunicação organizacional como uma série de interações de agentes em relação a um objeto, as quais constroem a realidade social à medida que definem as relações entre sujeitos, bem como as relações sujeito/objeto”.

O presente artigo busca contribuir nessa discussão, a partir da apresentação de uma conceituação da gestão de obras na construção civil e sua relação com a comunicação, a partir da perspectiva da Escola de Montreal de comunicação organizacional (Casali, 2009). Além da conceituação da gestão de obras e comunicação, o trabalho apresenta resultados de uma pesquisa realizada na construção de um empreendimento habitacional, por meio da exposição de um episódio ocorrido em uma reunião de planejamento operacional. A análise de um episódio de conversação entre os agentes responsáveis pela gestão da obra permite a observação da utilização da linguagem e da construção de uma compreensão da situação específica, uma sequência de atividades a serem executadas. No processo de análise é descrita a emergência da organização temporária da obra como um ator coletivo, resultado de um processo de orientação e da tradução de conversações em um texto, elementos da teoria da comunicação organizacional da Escola de Montreal. No final se compara os achados da pesquisa com outros trabalhos que tratam de organização e comunicação mediante análise de episódios de conversação (Asmuß & Svennevig, 2009; Cooren, 2004; Cooren, Matte, Taylor, & Vasquez, 2007; Karreman & Alvesson, 2001; Nielsen, 2009) e, a partir do caso específico da gestão de obras no ambiente da construção civil, se destaca a contribuição para a compreensão de organizações baseadas em projetos e o estudo de comunicação organizacional.

## Considerações Conceituais

### Gestão de projetos: caracterização e desenvolvimento histórico

A estrutura das organizações baseadas em projeto tem sido empregada em uma gama de indústrias, especialmente a construção civil, tecnologia de informação, comunicações, automóveis, mídia, consultoria e serviços profissionais (Kodama, 2007). A área denominada, na língua inglesa, como *Project Management* estuda as organizações temporárias com características comuns, tais como: singularidade, complexidade e tarefa a ser realizada em um período limitado de tempo (Söderlund, 2004). Em português a área de conhecimento é denominada de administração de projetos, gerenciamento de projetos ou gestão de projetos, como conceitos praticamente equivalentes. Para Lundin e Söderholm (1995), projetos são organizações temporárias caracterizadas por quatro elementos (definidos por palavras iniciadas com a letra **T**): tempo, tarefa, time (grupo) e transição. As organizações permanentes diferem dos projetos ou organizações temporárias por serem mais definidas por sobrevivência ao longo do tempo: em vez de um trabalho temporário, objetivos; em vez de uma tarefa específica, estrutura organizacional; em vez de time/grupo, por um processo produtivo e contínuo desenvolvimento, em vez de processos caracterizados por transição, ou seja, início, desenvolvimento e término. Turner e Müller (2003) destacam três características compartilhadas por todo tipo de projeto: (a) É único: nenhum projeto antes ou depois será exatamente o mesmo; (b) É realizado sempre por novos processos; nenhum projeto antes ou depois irá usar exatamente os mesmos processos; (c) É transitório; tem começo e fim.

Cicmil e Hodgson (2006) mencionam que a gestão de projetos emerge e se desenvolve na prática, por meio de um grupo de grandes projetos, tais como o Projeto Manhattan<sup>(1)</sup> em 1940 e projetos da Aeronáutica e Defesa Americana na década de 1950, entre eles o programa espacial Apollo. Para Thomas (2006), o desenvolvimento das técnicas de diagramas de redes de precedência para o projeto do submarino Polaris, no final da década de 1950 e início de 1960, marca a origem do estudo acadêmico sobre gestão de projetos, com foco na questão de como coordenar e controlar eficientemente os esforços, de forma a atingir critérios de tempo, custo e resultados. Cicmil e Hodgson (2006) descrevem um rápido histórico da evolução da área de gestão de projetos, como se explicita a seguir.

- Até o início da década de 1960, a atividade intelectual sobre esse campo de conhecimento foi baseada quase exclusivamente em técnicas quantitativas dentro da pesquisa operacional.
- Durante as décadas de 1960 e 1970, a abordagem tecnicista predominante foi criticada e os fundamentos teóricos da área de conhecimento foram expandidos, ao encampar partes da pesquisa organizacional e teorias relacionadas com estrutura organizacional (como organização em matriz), liderança de projetos e a função do gerenciamento dos recursos humanos.
- Nas décadas de 1980 e 1990 houve uma volta aos estudos baseadas em pesquisa operacional, direcionadas ao desenvolvimento das tecnologias em computação, que resultaram na criação e promoção de sofisticados sistemas especialistas para planejamento, controle e análise de risco de projetos, e um aumento do uso de terminologias, tais como sistemas de informação de projetos e redes de comunicação de projetos.

### **Concepção de projetos em perspectiva técnico-estrutural**

As definições de projeto normalmente o descrevem como um esforço temporário, empreendido para criar um produto ou serviço único, reconhecendo sua existência com referência a tecnologias gerenciais: orçamentos, organogramas, gráficos de barras e técnicas semelhantes (Linehan & Kavanagh, 2006). Packendorff (1995) comenta que, apesar de possíveis questionamentos, contudo, na maioria das definições, o conceito usual de projeto é o de uma atividade única, que pode ser planejada, limitada no tempo, complexa na sua implantação e sujeita à avaliação.

Para Cicmil e Hodgson (2006), como regra, as principais correntes de pesquisa sobre projeto e gestão de projetos permanecem fortemente baseadas no funcionalismo, visão instrumental de projetos e organizações, cujo papel de gestão é tido como ligado a alguma parte finita de um trabalho, em um período de tempo específico, dentro de certo orçamento e com especificação estabelecida. Pollack (2007) considera essa visão associada a um paradigma denominado *hard* - ou perspectiva técnico-estrutural - que enfatiza eficiência, implantação baseada em especialistas, controle realizado a partir de objetivos pré-determinados e um interesse na estrutura subjacente. Nesse trabalho, Pollack apresenta outra tendência, composta por diferentes pressupostos da gestão de projetos: o paradigma *soft*, preocupado com problemas de relacionamento humano, visão baseada na interação dos participantes do projeto.

Em levantamento da bibliografia relacionada ao tema, Leybourne (2007) considera existir, nas primeiras abordagens conceituais da administração de projetos, uma preocupação centrada quase exclusivamente no desenvolvimento de ferramentas e técnicas. O autor destaca que havia pouca atenção quanto às influências sociocomportamentais, que são uma parte fundamental e devem integrar o conhecimento desse tipo de organização e suas formas de gestão. Para o autor, apesar dessa situação histórica, há um movimento gradual da literatura que altera a concepção de gestão de projetos, inicialmente compreendido como conjunto de técnicas baseadas em planejamento e controle de tarefas específicas, para aspectos mais amplos de organização e comportamento.

### **Concepção de projetos em perspectiva de construção social**

A partir da última década do século XX, alguns autores têm criticado a visão dominante nas teorias e concepções sobre as organizações, baseadas em projetos, e a forma como se considera e se estuda a gestão nesse tipo de organização. Em artigo de 1995, Packendorff apresenta projetos e gestão de projetos, a partir de uma compreensão diferenciada das principais correntes, baseadas em guias como o PMBOK<sup>(2)</sup> (Project Management Institute [PMI], 2004). Para esse autor, projeto deve ser compreendido como organização temporária: um curso organizado de ação, com o objetivo de criar um processo não rotineiro e/ou um produto não rotineiro, com um ponto predeterminado no tempo, ou estado condicionado pelo tempo enquanto organização, ou ainda com uma missão coletivamente esperada para cessar de existir. Com essa posição, Packendorff (1995) aponta que os projetos devem ser pesquisados em termos de cultura, concepções, relações com ambiente, processos longitudinais,

entre outros pontos, em vez de serem estudados simplesmente quanto ao cumprimento de objetivos, que são a sua razão de ser. Nessa concepção, considera o projeto não como ferramenta ou meio de atingir elevados níveis de desempenho, mas como organização temporária, uma agregação de indivíduos temporariamente reunidos para buscar uma causa comum.

Linehan e Kavanagh (2006) destacam a relação entre a existência dos projetos com linguagem e prática social. Com essa orientação, consideram que o projeto passa a existir, como tal, quando a sua linguagem é criada; continua a existir e a se expandir cada vez mais quando os indivíduos participam do projeto expandem-no, usam-no e inventam a linguagem dele. E cessa de existir, quando a linguagem do projeto e da comunidade particular em que está envolvido morre e é esquecida.

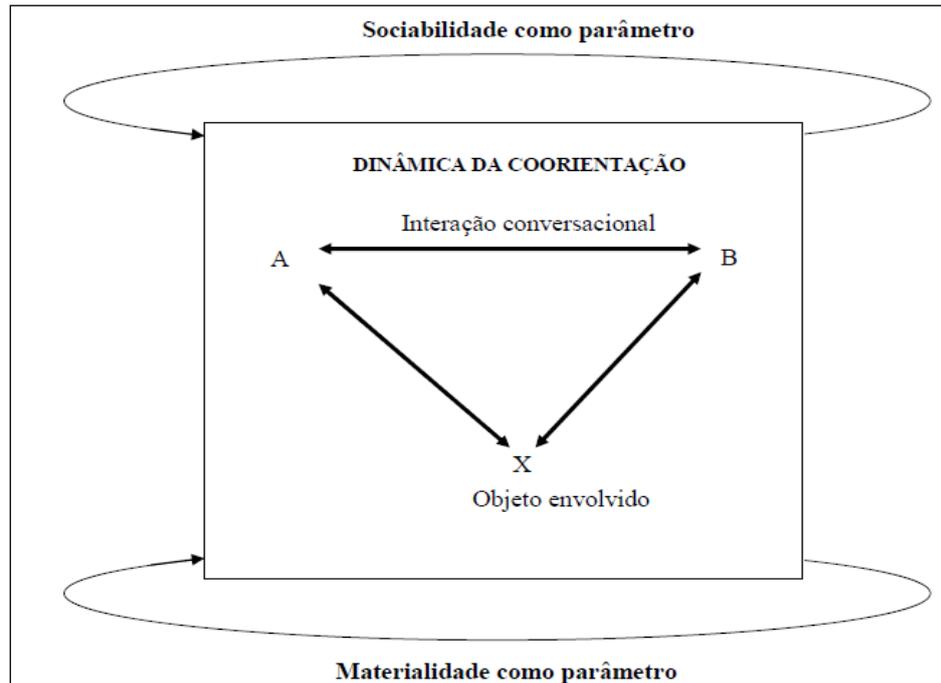
Nesse sentido, alguns autores consideram que os projetos devem ser vistos e estudados como processos sociais, cujos objetivos, planos, normas, formas de organização, crises e outros assuntos são tratados, negociados, debatidos e rejeitados por meio dos relacionamentos entre os atores participantes da organização temporária (Cicmil & Hodgson, 2006). Esses participantes trazem consigo suas experiências, suas compreensões sobre o local onde atuam, sua noção de formas de trabalho, suas redes sociais, suas potencialidades e suas reputações, todas sujeitas à confirmação e mudança, conforme esse processo social se desdobra (Lindgren & Packendorff, 2007).

### **Comunicação organizacional como processo de tradução, conversações e texto**

Por meio de vários trabalhos, o canadense James Taylor e seus colaboradores têm apresentado uma concepção da comunicação organizacional, denominada Escola de Montreal de Comunicação Organizacional (Taylor & Cooren, 1997; Taylor, Cooren, Giroux, & Robichaud, 1996; Taylor & Robichaud, 2004). Taylor, Cooren, Giroux e Robichaud (1996) consideram que a organização emerge como interpretação dos agentes em relação às atividades. Desta forma, consideram que a interpretação é processo social, em que os membros de uma organização obtêm, ao mesmo tempo, uma compreensão (ou pelo menos tentam) do que os eventos significam organizacionalmente, enquanto simultaneamente reconhecem e confirmam suas próprias posições na rede de trabalho, mediante função que eles realizam no processo de interpretação.

Para Putnam e Cooren (2004) essa orientação apresenta a concepção da organização e sua relação com a comunicação como um discurso, observado de duas formas: como conversações ou atos comunicativos dos agentes e como textos que refletem as práticas de construção de significados e hábitos dos membros da organização. Como forma de vida específica, organizações podem ser analisadas por meio dessa dinâmica, essencialmente entre as conversações e textos que formam redes de coorientação. Conversações constantemente geram novos textos organizacionais, que retornam como base para conversações subsequentes. O processo organizante ocorre quando os membros se orientam para objetivos compartilhados, e a organização emerge da identidade coletiva dos membros.

Taylor (2004) e Casali (2006) apresentam esse modelo como processo de coorientação (Figura 1): assume-se que o uso da linguagem produz organização e, por meio de conversações, a comunicação torna-se uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social. Neste modelo, A e B são sujeitos comunicadores e X é o objeto material e/ou social, e esses três agentes exercem papéis equivalentes no processo de comunicação. As interações humanas possuem sempre um objeto material/social (quem fala, fala de alguém ou de algo). Na dinâmica A-B-X, os mundos objetivos e subjetivos interagem. Ao se comunicar, os sujeitos recorrem a um universo lingüístico que permite a leitura e interpretação dos objetos materiais e sociais.



**Figura 1.** Coorientação através da conversação como a unidade relacional essencial da organização.

Fonte: adaptado de Taylor, J. (2004). *Organizational communication: is it a discipline?* Tijdschrift voor Communicatiewetenschap (p. 5). *Dutch Journal of Communication*, 32(1), 3-10 e Casali, A. (2006). *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais* (p. 51). (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

A partir do modelo de coorientação, exposto na Figura 1, o foco do estudo da comunicação organizacional é o de identificar os agentes do processo de comunicação, (elementos A/B/X), bem como descrever eventos na interação dos agentes, na dinâmica texto/conversações da organização temporária responsável pela gestão da obra. Nesse sentido, o processo de comunicação é observado como processo cíclico e contínuo de tradução de conversações em textos e de textos em conversações entre os agentes.

### Texto organizacional: característica e funções

Há várias interpretações da noção de texto organizacional na literatura sobre comunicação organizacional. McPhee (2004) faz uma revisão dos conceitos relacionados ao termo texto e sua relevância na comunicação organizacional, como forma de deixar clara algumas diferenças entre concepções teóricas existentes entre autores e suas abordagens. Apesar de reconhecer outras concepções, esse autor apresenta texto como caracterizado fundamentalmente por três elementos: (a) uma representação de sinais ou símbolos, especialmente palavras e números; (b) um meio ou formato para a inscrição da representação relativamente permanente e legível, (tais como papel ou CD); (c) uma estrutura suficientemente coerente para ser tratado pelos processos interpretativos ou tecnologias de uma organização. Segundo McPhee (2004) a expressão genérica para texto normalmente é usada como um rótulo para um meio, especialmente os materiais impressos, mas também, de forma mais ampliada, para qualquer meio com as duas primeiras características mencionadas, ou ainda como expressão que se refere a um conjunto de textos relacionados. No entanto, o autor reconhece que, na visão de James Taylor e da Escola de Montreal, a concepção de texto é diferenciada: um texto pode significar o resultado retido de conversações, ou seja, não é enfatizada a permanência na forma de um meio material durável.

Cooren (2004a) considera texto como formulações definidas de palavras, números ou imagens que existam em um formato materialmente replicável. Neste sentido podem ser textos escritos, materiais de meio eletrônico ou textos orais, uma vez que estes ainda existem em um formato materialmente replicável: podem ser lembrados e reproduzidos. Para este autor, o que realmente define

a noção de texto é a sua repetibilidade, quer seja sob a forma de citação que seja reprodução mecânica. Putnam e Cooren (2004) consideram que, embora o conceito de texto tenha diferentes significados, em geral o termo se refere à coleção de interações, meios de comunicação (mídia impressa ou por mensagem eletrônica) ou conjuntos de formas orais e escritas. Esses autores consideram que textos podem durar por meio de registros de memória, documentos e sinais; devido a isso, eles formam um meio para interações no âmbito local, que são reproduzidos além da sua criação original. A partir dessa concepção, consideram que o foco de estudos deve ser em que medida a textualidade, nas suas várias formas (falas em interação, documentos, sinais, gráficos ou ícones), participam na produção ou reprodução da vida organizacional.

Kuhn (2008) considera que textos podem ser manifestados de duas formas: concretos e figurativos. Textos concretos são sinais e símbolos inscritos em alguma forma (relativamente) permanente, tais como políticas, documentos técnicos, produtos, imagens, regras, instrumentos, e-mails ou memorandos. E uma outra manifestação, textos figurativos são representações resumo das práticas locais de comunidades e empresas. Esses últimos são observados como elementos comuns ou valores do grupo e discursos do ambiente organizacional. Uma vez que estes textos se tornem crenças do grupo, através da sua utilização em uma variedade de conversas distribuídas, os atores lhe atribuem identidade, se motivam e se obrigam a realizá-lo.

A abordagem de James Taylor é a de associar conversações e texto necessariamente. Para Taylor (2007) na maior parte das vezes, quando se usa a palavra **texto**, são visualizadas determinadas espécies de inscrições, como palavras datilografadas numa página ou código de programas de computador. Contudo não são as inscrições que são o texto, mas o significado que estas transmitem. A ausência de uma significação transforma o texto em rabiscos. O texto é, assim, um meio cuja única função é transmitir o significado do discurso de uma posição para outra, ou guardá-lo para futura referência. O que o torna significante, por seu lado, é a maneira como atravessa as práticas.

Taylor e Virgili (2008) consideram que o texto é a construção de um universo de criação de sentidos, que permite à comunidade de pessoas que formam a organização saber, retrospectivamente, que elas constituem uma organização, porque a reconhecem como sendo governada por regras. Kuhn (2008) também faz essa associação entre conversações e texto. Para o autor se conversações são as formas observáveis e situadas das interações dos atores por meio da linguagem, os textos são as substâncias sobre e através das quais as conversas são formadas. Textos são simultaneamente as entradas e os resultados de conversas. O texto é o produto do processo de conversação, mas é também a sua matéria-prima e principal preocupação. Desta forma, juntos, conversações e textos formam um ciclo de auto-organização. O autor reconhece na abordagem de comunicação organizacional da Escola de Montreal cinco funções principais que os textos desempenham: (a) **representam** as intenções das pessoas que o criaram em uma conversação; (b) fazem a **medição** do processo de coorientação, de forma a coordenar e facilitar as práticas organizacionais; (c) **direcionam a atenção** a fenômenos particulares; (d) **disciplinam** a relação em formas de conhecimento específicas; (e) **ligam** práticas de diferentes atores.

### Comunicação organizacional e *sensemaking*

Vários autores de diversas origens disitintas (Flores, 1982; Goldkuhl, 2003; Taylor *et al.*, 1996; Winograd & Flores, 1986) consideram outras perspectivas, além da visão funcionalista ou tradicional de comunicação, observada apenas como troca de informação. Nessas perspectivas, os autores destacam que os significados são ativamente construídos pelos participantes de um processo de comunicação, como iniciantes e intérpretes, ou seja, as informações não são simplesmente transmitidas de emissores para receptores. A compreensão é da existência de um processo que envolve múltiplas pessoas interagindo, ao longo do tempo, não somente com troca de informações, mas também como modo de criar novos significados e desenvolver compreensão compartilhada entre elas (Smoliar & Sprague, 2003). Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2005) consideram que a comunicação é um componente central na produção de significados (*sensemaking*). Para esses autores, a construção de significados é o processo principal na determinação do comportamento humano, por ser onde se

materializa a compreensão que informa e define a identidade e a ação das pessoas nas organizações. Cuel e Ferrario (2006) consideram que a produção de significados ou *sensemaking*, proposto por Weick e seus colaboradores (Weick, 1995; Weick & Browning, 1986; Weick, Sutcliffe, & Obstfeld, 2005), assume a concepção de comunicação como processo em que a realidade – e em particular a realidade organizacional – não é desvinculada de como os indivíduos a percebem, e que o conhecimento não é obtido de forma neutra (ou seja, transmissível), mas sempre é filtrado por esquemas de interpretação das pessoas.

### **Metáforas e a relação comunicação / organização**

A partir de uma revisão de vários trabalhos na área de comunicação organizacional, Putnam, Phillips e Chapman (1996) apresentam sete metáforas que representam diferentes ramos da pesquisa organizacional: (a) Conduíte; (b) Lente; (c) Conexão (*linkage*); (d) Atuação (*performance* teatral); (e) Símbolo; (f) Voz; (g) Discurso. Para Taylor (2000) cada uma das metáforas possibilita representar e discutir diversos aspectos do relacionamento comunicação/organização e são importantes no campo de estudo da comunicação organizacional. No entanto esse autor considera que nenhuma das formas de explicação obtidas nas sete metáforas articula adequadamente dois fatores adicionais, importantes à gênese e manutenção da existência organizacional:

1. A organização como base de delegação de responsabilidade para o desempenho de tarefas, o que significa o desenvolvimento de relações de hierarquia ou agenciamento.
2. A emergência da organização como o ator, capaz de entrar em diálogo como participante, e capaz de comunicar uma intenção, ou finalidade, como voz distinta de qualquer um de seus membros.

Orientado por esses dois fatores, Taylor (2000) considera ainda os seguintes aspectos em relação à comunicação organizacional:

- Toda a organização surge na comunicação. Essa direção é baseada na metáfora do discurso. Considera-se a conversa organizacional como local de surgimento de cada forma de organização, desde as mais locais às mais globais. O papel da conversa é duplo: (a) permitir que se faça sentido das circunstâncias em que os membros de uma organização se encontram, ao traduzir essas circunstâncias em conhecimentos disponíveis sobre o que o mundo é e como funciona; (b) transformar os membros de uma coleção de indivíduos em um ator coletivo, capaz de lidar com a situação, tal como foi definido interativamente por eles.
- Uma das consequências do processo de coorientação é a negociação de responsabilidade para o desempenho de um objetivo ou estabelecimento de um relacionamento. A essência da comunicação, nessa conceituação, não é troca de informações, mas sim uma transferência de intenção, a partir de um ator para outro. Neste sentido, quando uma intenção for transferida para produzir um resultado é estabelecido um relacionamento, que é a forma básica para a coordenação de desempenho.
- O surgimento de uma identidade organizacional é um efeito de reflexividade, em que, para uma organização se tornar uma voz, primeiro deve ser um objeto de seus próprios membros. Apenas quando as suas próprias conversas são consideradas como uma circunstância a ser tratada pelos membros da organização, pode-se chegar a uma única expressão de uma intenção ou objetivo a ser atingido, ou seja, a intenção da organização como uma entidade, como uma voz que fala por si própria.

## Método da Pesquisa

### Delineamento geral do estudo

O trabalho apresentado no artigo é resultado de uma parte de uma pesquisa desenvolvido em Florianópolis, SC, junto à UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Essa pesquisa estuda um modelo conceitual de compreensão da relação entre os fluxos comunicativos e a gestão de obras. O trabalho parte de uma base de conceitos, técnicas e práticas de gestão de projetos da construção civil, desenvolvidos e utilizados em trabalhos anteriores de pesquisa (Saurin, Formoso, & Cambraia, 2008). Esses conceitos, técnicas e práticas de gestão de obras foram propostos por pesquisadores da construção civil, tais como Laufer e Tucker (1987) e Ballard (2000), com destaque para a consideração de um processo de hierarquia de níveis de tomada de decisão (geralmente com adoção de três níveis: longo prazo ou estratégico, médio prazo ou tático e curto prazo ou operacional), por meio de um conjunto de reuniões entre os responsáveis pela gestão, reuniões essas realizados de forma regular antes e durante a execução das obras. Nessa concepção o planejamento de longo prazo é desenvolvido antes de iniciar a fase de construção, sendo os planos de orientação da produção gerados e detalhados tanto nos níveis de médio prazo e curto prazo, ao longo do processo de construção do empreendimento.

### Apresentação do estudo de caso

O caso apresentado é constituído de um estudo longitudinal de longo prazo, realizado de dezembro de 2007 a junho de 2009, por meio de observação direta das reuniões de planejamento da obra, em um empreendimento de cinco prédios de apartamentos residenciais, para população de baixa renda (tipologia de dois quartos, área interna de 48 m<sup>2</sup>, oito apartamentos por andar, quatro andares, com um total de 32 unidades habitacionais por prédio). Essa construção foi realizada na região metropolitana de Florianópolis, SC, na cidade de Tijucas, SC. A fase de planejamento da obra iniciou em dezembro de 2007 e a execução foi prevista em duas etapas: uma primeira iniciada em julho de 2008, para execução de dois prédios e áreas comuns (estacionamentos, circulação e áreas esportivas e sociais); e uma segunda etapa, a partir de novembro de 2008, para execução dos demais três prédios e conclusão de construções externas aos edifícios. A etapa de execução foi prevista para um período de dezoito meses, a partir do início da primeira fase.

O empreendimento é de responsabilidade de uma associação habitacional, que para o planejamento e execução da obra realizava uma parceria com uma organização não comum na construção civil: uma cooperativa de trabalhadores. Essa cooperativa de trabalhadores e seu processo de organização durante a obra se constituem no foco do presente trabalho. Para uma compreensão geral dos atores participantes, utiliza-se a configuração proposta por Desroche (2006), composta por quatro tipos de populações participantes de arranjos organizacionais de cooperativas como se explicita a seguir.

1. Sócios: membros filiados, aceitos a integrar a organização, a partir de um processo de inscrição e seleção, com direito a voto em uma assembléia geral da cooperativa, e aptos a participar em partes do processo produtivo da obra.
2. Administradores eleitos: pessoas eleitas, com poderes delegados pela assembléia geral para administrar a cooperativa, dentro de limites estabelecidos pelos estatutos da organização.
3. Gerentes nomeados: pessoas contratadas pelos administradores eleitos, recrutados por suas competências e integrantes da organização por meio de contrato *ad hoc*, para períodos e funções específicas, determinados nesse instrumento (no caso em estudo, para o período de execução da obra).

4. Empregados assalariados: empregados não sócios, participantes de funções administrativas ou diretamente do processo produtivo, contratados para suprir necessidades específicas pelos administradores eleitos ou pelos gerentes nomeados.

A forma de concepção e realização da pesquisa e coleta de dados de campo foi composta pela seguinte configuração: (a) Coleta de informações sobre os empreendimentos e as organizações responsáveis pela concepção do projeto e execução da obra; (b) Coleta de documentação e participação em reuniões de planejamento, antes do início da obra, para compreender e registrar as decisões principais e os detalhes existentes antes do período de construção, em relação aos planos da produção previstos; (c) Participação e registro das reuniões de médio e curto prazo, realizadas ao longo da execução da obra; (d) Análise das reuniões, em termos de tipos de conversações e textos gerados. A participação nas reuniões de médio e curto prazo foi realizada por meio de observação estruturada, o que permitiu o registro e verificação dos fluxos comunicativos, com gravação integral de áudio. Também havia registro fotográfico, acesso aos documentos e materiais gerados e anotação de situações especiais observadas.

### **Método de análise do contexto e de episódios dos eventos comunicativos**

A pesquisa teve como orientação metodológica a proposta de um conjunto de trabalhos na área das organizações (Cooren, 2004b; Cooren *et al.*, 2007; Karreman & Alvesson, 2001; Nielsen, 2009), em que se combinam duas abordagens: (a) o desenvolvimento de um estudo longitudinal, por meio de coleta de dados apropriados para estudos de caso (Yin, 2001), de forma a conhecer com profundidade o contexto organizacional; (b) coleta, seleção e análise em profundidade de um microevento, por meio das regras de análise de conversação. Conforme Karreman e Alvesson (2001), ao combinar o foco em uma situação específica e um conhecimento mais amplo do contexto, é possível ao pesquisador ao mesmo tempo avaliar o significado dos acontecimentos, por conhecer a estrutura prévia das posições dos diversos atores, bem como elaborar uma compreensão sobre o desdobramento dos eventos nas organizações. Desta forma, autores como Cooren (2004b), Cooren, Matte, Taylor e Vasquez (2007) e Asmuß e Svennevig, (2009) destacam que a análise de conversação em profundidade, realizada em microeventos, contribui para a compreensão da natureza e da dinâmica das interações realizadas por meio de conversações nos ambientes de trabalho e, com isso, se obtém uma das formas mais pertinentes para abordar o que constitui a especificidade do campo da comunicação organizacional: a preocupação com a interação da organização e a criação de um discurso que transcende o momento e local de sua realização. Para a seleção e análise do episódio, o trabalho se orientou pelo método utilizado por Donnellon, Gray e Bougon (1986):

1. Descrição do contexto em que ocorrem os processos de comunicação, em termos de funções, atores, questões e sequência de eventos.
2. Amostragem teórica de um conjunto de episódios de comunicação ocorridos na gestão da obra em estudo.
3. Transcrição do processo de interação e textos gerados.
4. Análise da transcrição, de forma a identificar segmentos de interação em que os membros do grupo em estudo demonstram mudança na sua interpretação dos eventos.
5. Análise do processo de comunicação, associado ao movimento do grupo em direção à constituição do texto compartilhado.

Após a gravação de cada reunião, empreendeu-se uma análise e divisão do período de sua realização em episódios, com identificação de tópicos. Após esse processo, os episódios de conversações diretamente relacionados à organização do processo de produção da obra foram selecionados para análise.

No processo de transcrição e análise dos episódios são utilizados os princípios e métodos da análise de conversação (Kerbrat-Orecchioni, 2006), com destaque para a consideração da organização estrutural das conversações. As conversações são consideradas estruturas complexas e hierarquizadas, fabricadas a partir de unidades que se inscrevem em categorias diferentes, e no conjunto são combinadas para constituir uma interação. No caso do estudo, as interações constituíram reuniões de médio e curto prazo, realizadas no período de execução da obra.

### Contexto do evento comunicativo

O evento apresentado no artigo ocorreu em uma reunião operacional, realizada no canteiro da obra. Nessa fase da obra, os encontros ocorriam na mesa do refeitório das instalações provisórias, do canteiro. O episódio selecionado foi retirado de uma reunião ocorrida cerca de um mês após o início da obra, no dia vinte e dois de agosto de 2008 (sexta-feira), iniciada às quinze horas e dezesseis minutos, com duração de uma hora e dois minutos. O objetivo geral da reunião era avaliar a semana anterior de trabalho, discutir e selecionar as tarefas da semana seguinte, além de verificar problemas em relação aos materiais e outros recursos necessários à execução dos trabalhos definidos. O episódio iniciou cerca de oito minutos após o começo da reunião e teve a duração total de dois minutos e quarenta e sete segundos. Sua seleção ocorreu devido a apresentar um exemplo típico de construção coletiva de um texto de organização das atividades de produção, a partir de uma conversação, bem como de uma situação de posicionamento em relação à hierarquia e às funções dos diversos atores da gestão da obra. Na Tabela 1 são demonstradas as regras de transcrição, baseadas na simbologia utilizada em trabalhos de análise de conversação (Passuello & Ostermann, 2007). A transcrição do episódio é apresentada na Tabela 2.

Tabela 1

### Convenções Utilizadas na Transcrição

Símbolo	Representação
[texto]	sobreposição de falas
°texto°	fala mais baixa que o padrão normal
::	alongamento de som
=	falas coladas
(texto)	dúvidas na transcrição/inaudível
-	interrupção abrupta da fala

Além do uso da simbologia, destacaram-se palavras relacionadas às etapas da obra (**negrito**) e onde o verbo modal querer foi empregado (palavras sublinhadas). Na linha 19 também se alterou o nome de uma pessoa citada, para a denominação de seu cargo (**comprador**) e na linha 33 se modificou a transcrição de um palavrão (**ca...**), com a omissão de sua parte final. Há quatro participantes reconhecidos nas falas, identificados por siglas em cada uma das suas intervenções (ver Figura 3): DIR (Diretora Técnica da Cooperativa, administradora eleita), ENG (Engenheiro Civil, contratado como responsável pela execução, especificamente para o empreendimento), CE1 (Chefe da equipe 1) e CE2 (Chefe da Equipe 2). Esses dois últimos atores são sócios da cooperativa, que atuam no processo produtivo da obra. Em alguns momentos as falas são inaudíveis, quando vários dos atores falam ao mesmo tempo, sendo esses trechos identificados na transcrição. Além dos atores reconhecidos na transcrição, também participaram da reunião o mestre de obras e o responsável pelo almoxarifado da obra, além de um pesquisador da UFSC. O episódio de conversação da reunião de vinte e dois de agosto de dois mil e oito, transcrito conforme a simbologia apresentada na Tabela 1, é demonstrado na Tabela 2. A análise desse episódio é feita no próximo item.

Tabela 2

**Transcrição de Episódio de Conversação–Reunião de 22/08/2008**

<b>Linha</b>	<b>Ator</b>	<b>Transcrição</b>
01	DIR	<b>Viga</b> “cês” vão concretar junto [com a <b>laje</b> ]?
02	ENG	[Junto com a <b>laje</b> ], <b>viga</b> =
03	DIR	=Aí ... só os <b>pescoços</b> .
04	ENG	Nós vamos concretar é tudo 488a! <b>Viga, lajes e pilar</b> .
05	DIR	E:: agora o que vocês vão <b>concretar</b> ?
06	ENG	<b>Viga, laje e pilar</b> .
07	DIR	Já?=-
08	CE1	= <b>Viga e laje</b> =
09	DIR	=E as <b>lajes</b> ?=
10	ENG	Não:: [eu pedi pro cara já pra trazer] a laje na semana passada, lembra...?
11	CE1	[ <b>Viga e pescoço. Viga e pescoço</b> ]
12	DIR	Falasse com ele?
13	CE1	[ <b>Viga e pescoço</b> ]
14	ENG	[Nós não comentamos] ontem?
15	DIR	Sim=
16	ENG	=Então.
17	DIR	Mas tu falou com ele?
18	ENG	Não.
19	DIR	O <b>Comprador</b> ficou de te passar o telefone dele.
20	ENG	Ah::ta. Eu já estou medindo pra ele hoje ta?
21	CE2	Ah:: nós <b>queremos concretar</b> só os <b>pescoços e as vigas</b> .
22	ENG	Não, tudo.
23	CE1	Não.
24	DIR	Não?
25	CE2	°Tudo não°
26	ENG	Tu não vai conseguir depois mexer no ( <b>vigote</b> )
27	CE1	Quem vai conseguir tirar as <b>tábuas</b> de baixo?
28	CE2	Quem vai tirar as <b>tábuas</b> , pra aproveitar as <b>tábuas</b> depois?
29	ENG	Não::é isso que eu perguntei.
30	CE2	Pois é... Pois é... Nós queremos concretar ...os <b>pescoços e as vigas</b> ...
31	ENG	Não:: cês querem fazer desformar pra depois concretar o resto.
32	CE1	É::desformar:: ( )
33	ENG	Não::que dá dá pra desformar, só que dá complicado pra (ca....).
34	INA	(muitos falando ao mesmo tempo – inaudível) 7 segundos
35	ENG	Pra montar essa laje vai ser um inferno.

Continua

Tabela 2 (continuação)

Linha	Ator	Transcrição
36	CE1	Pra montar?
37	CE2	Não::
38	CE1	A laje?
39	ENG	É.
40	CE1	A laje vai ser a coisa mais fácil da vida.
41	INA	(muita gente falando ao mesmo tempo – inaudível)
42	CE1	Que não vai o ferro não vai ta passado pra cima.
43	ENG	Ah::só concretar até em cima? Eu vou perder mais dez de concreto?
44	CE1	°É.°
45	ENG	Tu é doido, tu é doido?
46	CE1	Já foi feito isso aí, já foi=
47	ENG	=Não..., não, não, não, não, não, não=
48	CE1	=Já.
49	ENG	Não foi autorizado isso não.
50	CE1	Foi.
51	ENG	Hã?
52	CE1	Foi autorizado
53	ENG	Quem autorizou?
54	CE1	Não sei, alguém já autorizou, que já me falaram isso ai faz mais de uma semana.
55	ENG	Tem que vê quem é que autorizou, porque não autorizei. Aí vou gastar mais quarenta cúbico de <b>concreto</b> , e aí.
56	DIR	Meu Deus... não dá!
57	CE2	Não, não dá quarenta cubi-.
58	DIR	Tá::não dá pra fazer o [ <b>vigamento</b> logo]
59	ENG	[To exagerando!]
60	CE1	(inaudível)
61	CE1	(inaudível)
62	ENG	Não, não, não, vamos então, então vamos fazer o seguinte, <b>concretamos</b> até onde tu <b>quer</b> .
63	CE1	Hum.
64	ENG	Vai ser um inferno pra regular essa estrutura de <b>vigote</b> ali.
65	DIR	E agora?
66	ENG	Vai ser um inferno pra regular esse <b>vigote</b> . Tens razão, tu tens razão no <b>desformar</b> .
67	CE2	Que a <b>madeira</b> usa tudo pra cima.
68	ENG	Usa tudo pra cima. Tá::vamos vê como (vamo cuida disso ali)

## Análise

### Explicação geral da estrutura do episódio (objeto e situações técnicas discutidas)

No episódio os atores conversam sobre as fases seguintes a serem realizadas na obra, após as fundações, recém-finalizadas em dois prédios de apartamentos. Na reunião os atores discutem a forma de realização das concretagens da estrutura de concreto armado, sobre os elementos que ligam as fundações à estrutura do edifício e que compõem o conjunto até a laje do pavimento térreo. A Tabela 3 apresenta um glossário dos termos técnicos citados na transcrição e destacados na Tabela 2 (**negrito**), conforme significados originados na conversação e dentro da linguagem utilizada na obra pelos gestores e chefes de equipe. Esses significados correspondiam a um conhecimento prévio desenvolvido nas experiências anteriores das práticas sociais dos agentes e ajustadas às especificidades da obra do estudo de caso.

Tabela 3

#### Termos Usados na Conversação e seus Significados

Termo	Significado
Concretar	Tarefa de lançar e distribuir o material concreto nas formas de madeira de pilares, vigas e lajes que formam a estrutura do prédio.
Desformar	Tarefa de retirar as peças de madeira que dão a forma das vigas, pilares e lajes, utilizadas para moldar o concreto e formar os elementos da estrutura dos prédios.
Ferro	Ferro, citado na linha 42, significa a armadura das vigas em concreto armado, ou conjunto formado pelas barras de aço cortadas, montadas e posicionadas nas vigas da estrutura, antes do lançamento e distribuição do concreto.
Laje	Elemento plano e horizontal da estrutura de concreto armado, que se apoia nas vigas e pilares, e que divide os pavimentos dos prédios.
Madeira	Madeira, citado na linha 67, significa as formas de madeira das vigas da estrutura de concreto armado, que poderiam ser novamente utilizadas em outros pavimentos.
Pescoço	Pescoço, citado nas linhas 3, 11, 13, 21 e 30, era a linguagem usada pelos chefes de equipes para se referirem a um pequeno pilar que faz a ligação entre as sapatas de fundação e as vigas de sustentação da laje do pavimento térreo. Para o engenheiro o nome do elemento era pilar.
Pilar	Conjunto de elementos verticais retangulares da estrutura de concreto armado, que no caso da conversação, significavam elementos que ligavam as fundações às vigas e lajes do térreo.
Tábuas	Tábuas, citada nas linhas 27 e 28, era a linguagem utilizada pelos chefes de equipe para referenciar ao conjunto de formas de madeira das vigas da estrutura de concreto armado.
Viga	Elemento estrutural retangular de concreto armado, que sustenta as lajes e transfere os pesos para os pilares. Na conversação significava o conjunto de vigas do pavimento térreo.
Vigamento	A mesma definição de viga. Conjunto de vigas do pavimento térreo.
Vigote	Vigote, citado nas linhas 26, 64 e 66, significava um conjunto de pequenas vigas usadas nas lajes, devido ao processo construtivo utilizado (lajes pré-moldadas).

O início do episódio se dá com o questionamento da diretora da cooperativa sobre quais as próximas etapas que devem ser executadas (linha 1). A resposta é dada pelo engenheiro, informando que se executará um conjunto de etapas de concretagem (vigas, lajes e pilar) em um único momento. Verifica-se que a diretora questiona mais de uma vez (linha 05) e o engenheiro confirma a sua intenção para o conjunto das atividades a serem realizadas. Na sequência e até a linha 20 a diretora e o engenheiro abordam a compra de materiais necessários para essa etapa, referenciada como laje, mas que significava a compra de vigotes ou lajes pré-moldadas, técnica utilizada na obra. Dentro dessa

conversa entre diretora e engenheiro, o chefe da equipe 1 tenta introduzir, por três vezes, uma mudança no direcionamento do tópico, de forma a retornar à questão da sequência das etapas a serem realizadas (linhas 08, 11 e 13, destacadas em cinza na coluna da transcrição).

No entanto essa mudança só ocorre a partir da intervenção do chefe de equipe 2 (linha 21) que, por meio do uso do verbo modal querer, toma a atenção e solicita a mudança na sequência de intenção do engenheiro: “**Ah::nós queremos concretar só os pescoço e as vigas.**” Essas discussões sobre quais etapas serão realizadas se estende até o final. Ao longo da conversa, os chefes de equipe apresentam uma série de argumentos, de forma a defender a sequência sugerida por eles: a sequência prevista pelo engenheiro irá dificultar ou mesmo inviabilizar a retirada das formas de madeira das lajes (linhas 27 e 28). O engenheiro contrapõe outros argumentos, com relação a dificuldades na forma de execução pretendida pelos chefes de equipe (linha 35). O chefe de equipe 1 então detalha a opção que desejam executar (concretar até o nível superior das vigas e depois a etapa de laje), o que é contraposto pelo engenheiro quanto a se gastar mais material nessa forma (linhas 43 e 55). Cabe mencionar que no processo de argumentação, os atores usam recursos de linguagem para dar ênfase às suas posições. Os chefes de equipe dão ênfase em conjunto e usam de ironia (linhas 27 - Quem vai conseguir tirar as **tábuas** de baixo? e 28 - Quem vai tirar as **tábuas**, para aproveitar as **tábuas** depois?), quando abordam a retirada das formas, diante das dificuldades que consideram haver, se mantida a posição do engenheiro. O engenheiro, na contraposição à proposta dos chefes de equipe, utiliza vários recursos: (a) palavrão/metáfora (linha 33) e metáfora (linhas 35, 64 e 66), para descrever as dificuldades na execução; (b) hipérbole/exagero (linhas 45 e 55), para destacar o consumo de materiais acima do previsto inicialmente; (c) repetição de **não** (linha 47), para enfatizar que não havia autorizado a forma de execução pretendida pelos chefes de equipe. Após a exposição dos argumentos, na linha 62, o engenheiro concorda com a proposta dos chefes de equipe, ao considerar que o argumento de recuperação e uso das formas se sobrepõe aos de custo de maior uso de concreto e dificuldades de execução, mas faz ainda algumas ressalvas em outros pontos da mesma reunião, não apresentados aqui; o engenheiro reafirma a concordância com a sequência proposta pelos chefes de equipe, mas faz recomendações na forma de execução, para garantir a qualidade do processo executivo. Portanto, quanto aos aspectos em relação à sequência de execução, o grupo, a partir desse episódio de conversação, construiu um novo texto sobre a forma de executar as partes seguintes da obra, texto compartilhado por todos os participantes após a reunião. Destaca-se que essa sequência de etapas não foi transformada em nenhum texto concreto, na forma de diagrama ou descrição escrita, mas foi efetivamente utilizada nas conversações de elaboração dos planos operacionais, nas semanas seguintes, para definir as tarefas de execução na obra.

### **Análise de questões de posicionamento e hierarquia na organização temporária**

Apesar da conversa objeto do episódio ser a organização das próximas etapas a serem realizadas na obra, observam-se elementos de desenvolvimento de hierarquia e de posicionamento nos relacionamentos entre os atores. A diretora da cooperativa participa pouco da discussão para definição da sequência: (a) no início, de forma a buscar conhecer o detalhamento do que irá fazer-se nas etapas seguintes (perguntas iniciais do episódio); (b) ao longo da discussão entre engenheiro e chefes de equipe, com preocupação em relação a maior gasto de material (linha 56) e problemas de execução (linha 65). Com isso, o episódio demonstra, por parte da diretora, uma delegação do detalhamento de gestão na execução da obra aos demais atores, mas com a preocupação de definição de limites em relação à definição de etapas, custos e cuidados na qualidade de execução.

Quanto ao posicionamento dos chefes de equipe e ao relacionamento com engenheiro, o episódio demarca algumas situações. Em face da participação das falas dos chefes das equipes, observa-se a constituição de uma coalizão. Certamente, os chefes haviam previamente acordado sobre a sequência e a defenderam em conjunto na reunião. Além da estrutura geral do episódio, em que os dois reforçam os argumentos, destaca-se o uso de **nós**, na linha 21, por ocasião da intervenção do chefe de equipe 2. Outro ponto importante é a fala do chefe de equipe 1, na linha 46, e nas suas intervenções seguintes, sobre a sequência proposta por eles já ter sido autorizada por alguém da obra (talvez mestre de obras ou alguém da diretoria da cooperativa?) e a contraposição do engenheiro.

Nesse sentido, o chefe de equipe 1 lembra e remete a um texto anterior, segundo ele resultado de uma conversa prévia, que já teria definido e autorizado a sequência (linha 54). As intervenções seguintes do engenheiro buscam deixar claro que situações como as discutidas naquele momento (definição de uma sequência de etapas a serem executadas), só são autorizadas por ele (linhas 47, 49, 53 e 55). Essa situação fica clara nas falas do engenheiro na linha 53 (**Quem autorizou?**) e linha 55 (**Tem que vê quem é que autorizou, porque não autorizei**). Destaca-se ainda que a sequência sugerida pelos chefes de equipe só foi aceita com a sanção do engenheiro (linha 62).

Cabe lembrar aqui duas situações em relação a esse posicionamento das partes: (a) a organização responsável pela obra é uma cooperativa, arranjo direcionado a uma maior participação dos operários no processo de administração, mas ainda sem referências na construção civil, quando comparada a empresas tradicionais do setor (construtoras privadas), com pouca experiência dos participantes na compreensão de questões de autoridade, atribuições dos cargos e delegação de poderes; (b) associada ao primeiro ponto, acrescenta-se que a construção estava em sua fase inicial (cerca de um mês), e as partes estavam posicionando-se na configuração do processo de organização temporária responsável pela obra.

### **Comparação com estudos sobre análise de episódios de conversação e organização**

Assim como no trabalho de Cooren (2004b), o artigo apresenta a análise em profundidade de um excerto de reunião realizada durante a gestão de uma obra, de forma a demonstrar como um grupo de gestores exibe uma forma de inteligência que não pode ser reduzida à simples soma de suas respectivas contribuições. Nesse sentido, os atores que representam a organização em postos de gerência e os executores diretos se demonstram construindo, alterando e acrescentando uma série de blocos de textos que, em última análise, representam emergência de uma inteligência coletiva. Esse texto, construído na interação, passa a ser incorporado pelo grupo como plano de ações, que transcende o momento da conversação e vincula os atores para situações futuras. Cooren *et al.* (2007) ressaltam também o caráter translocal das conversações para a formação de um discurso, que só se manterá espaciotemporalmente, se houver um intenso trabalho de interação entre os agentes, para garantir sua estabilidade e sua associação às atividades cotidianas. O aspecto longitudinal do estudo permitiu observar esse fenômeno: em reuniões posteriores, para a construção de planos semanais de ação, a conversação apresentada na Tabela 2 foi utilizada pelos agentes para a escolha das tarefas a serem executadas na obra. Nesse sentido, observa-se como a organização emerge em processo no qual os participantes processualmente se orientam para o definir e utilizar programas de ação: no caso em estudo, a sequência das etapas da obra na qual ela deve ser executada.

Em um trabalho sobre a interação verbal entre gerentes e subordinados, Nielsen (2009) descreve cinco estratégias que representam padrões típicos do processo de comunicação em reuniões: (a) A média gerência e funcionários colaborem na interpretação das tarefas do contexto organizacional; (b) Este processo baseia-se na aquisição da linguagem, ou seja, deve-se aprender o vocabulário da organização; (c) Os gerentes são os responsáveis por articular o processo, definir explicitamente a realidade e conscientemente influenciam a utilização da linguagem; (d) Os empregados esperam ter as suas experiências interpretadas e expressar essa expectativa para os gestores; (e) Os funcionários podem produzir interpretações concorrentes e desafiar os gestores com elas. Na análise do episódio da reunião em obra, observam-se estes elementos: em primeiro lugar, houve interação dos atores responsáveis pela gestão e os chefes de equipe; em segundo, a linguagem utilizada por todos foi fundamental na definição das etapas da obra que deveriam ser respeitadas; em terceiro, a estrutura do episódio analisado demonstrou os gestores como responsáveis pela introdução, condução da discussão e sanção dos resultados; em quarto, os subordinados fizeram a exposição de suas posições e apresentaram argumentos, de forma diferenciada da proposta inicial dos gestores, e tiveram sua opinião considerada.

Outro ponto que deve ser destacado é a descrição na análise do episódio dos recursos de linguagem utilizados e como eles permitiram aos agentes durante a interação atingirem compreensão e resultado mais seguro para a organização. Conforme Clifton (2009), trabalhos que analisam as

interações verbais em reuniões não buscam definir uma teoria abrangente sobre a tomada de decisão, mas contribuir para uma compreensão em relação à questão de como recursos discursivos são usados para atingir uma decisão e, devido à natureza genérica das estruturas das conversações, como esses recursos podem ser utilizados pelos participantes em outras situações semelhantes.

## Considerações Finais

O artigo apresenta algumas contribuições na compreensão da gestão de obras e sua relação com teorias de comunicação organizacional, discurso e uso de linguagem em ambientes de trabalhos. Primeiro quanto à discussão da base conceitual da gestão de obras, na área conhecida como gestão de projetos (*project management*), com uma orientação adotada por alguns autores de organização temporária e construção social para o projetos, em vez da visão técnico-estrutural tradicional, relacionada a ferramentas e técnicas de planejamento, programação e controle. Em relação às teorias de comunicação organizacional, adota-se a perspectiva da Escola de Montreal, com destaque para alguns elementos básicos conceituais (Casali, 2009): (a) o processo de comunicação organizacional como fenômeno único que se realiza em uma série de interações dos agentes em relação a um objeto; (b) a relação A/B/X e o processo de coorientação como unidade básica de análise da comunicação organizacional; (c) o modelo **texto/conversações**, ou seja, a organização emerge da constante tradução de conversações em textos e de textos em conversações.

Para demonstrar essa perspectiva na gestão de obras, o trabalho apresenta a metodologia desenvolvida em um estudo de caso longitudinal, na execução de um empreendimento habitacional, realizada por uma cooperativa de trabalhadores da construção civil. A partir da seleção e análise de um episódio de interação dos agentes participantes da organização temporária da obra, demonstra-se como um evento comunicativo (reunião operacional) possibilitou a tradução das conversações em uma compreensão coletiva de como tratar com uma situação específica, no caso uma sequência de etapas a ser levada em conta no futuro. Nesse sentido, o texto não se restringe a documentos ou transcrições em formas duráveis tradicionais, como materiais impressos ou arquivos digitais, representativos do plano da obra. Destaca-se que os textos podem ser tanto concretos (explicitados em alguma forma durável) ou resultados de conversações, ou seja, a interação dos agentes pode ter levado à definição de uma compreensão nova sobre como a execução será realizada, sem necessariamente haver uma transcrição em documento, arquivo digital ou outra forma de transmissão, além do resultado da interação. O interesse do estudo, com base nessas concepções, é o de identificar os agentes do processo de comunicação, considerado o modelo de coorientação exposto na conceituação (elementos A/B/X), bem como descrever situações típicas na interação dos agentes, na dinâmica texto/conversações na gestão de obras.

A análise do episódio demonstra como a conversação e os recursos de linguagem permitiram a emergência da compreensão coletiva que apresenta a transformação dos diversos agentes em um ator coletivo, um texto, com a definição de como a organização irá tratar da situação, da forma como foi definida por eles na interação. Com isso, o episódio mostra a construção do compromisso de um grupo com um curso de ações futuras, não como um processo racional, no sentido cognitivo, mas como uma questão de utilização de recursos de linguagem em um discurso, de forma a exercer influência sobre os demais agentes em relação às suas intenções. Observa-se, no trecho de análise da reunião, a influência nas decisões tomadas não só da gerência, mas também de executores diretores, os chefes de equipes. O episódio também possibilitou demonstrar não só o surgimento de uma compreensão dos atores em relação a um objeto (forma de execução da obra), mas também o desenvolvimento de questões de hierarquia e posicionamento entre os atores, a partir das influências mútuas, ocorridas nas conversações para construção da compreensão coletiva.

Por fim, destaca-se que o trabalho contribui para a discussão do tema discurso, comunicação e organizações de duas formas: (a) a utilização de teorias recentes de comunicação organizacional, especialmente a abordagem da Escola de Montreal, dentro do contexto de organizações temporárias

(projetos), e especificamente na gestão de obras da construção civil; (b) apresentação de uma metodologia de coleta, seleção e análise de episódios em eventos comunicativos, pela observação, descrição e construção de conhecimento em eventos ocorridos nas rotinas de comunicação em ambientes de trabalho. Essa mesma formulação pode ser expandida e aplicada à gestão de projetos e organizações baseadas em projeto.

**Artigo recebido em 28.06.2010. Aprovado em 09.02.2011.**

## Notas

<sup>1</sup> O projeto Manhattan criado para desenvolver a primeira arma nuclear (bomba atômica) durante a segunda guerra mundial pelos Estados Unidos, Reino Unido e Canadá. Histórico do projeto Manhattan pode ser observado em <<http://www.cfo.doe.gov/me70/manhattan/index.htm>>, Recuperado em 17 fev 2010.

<sup>2</sup> Project Management Body of Knowledge (PMBOK). O Project Management Body of Knowledge, também conhecido como PMBOK é um conjunto de práticas em **gerência de projetos** levantado pelo **Project Management Institute** (PMI), de origem americana. Estas práticas são compiladas na forma de um guia, chamado de Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, ou Guia PMBOK.

## Referências

- Asmuß, B., & Svennevig, J. (2009). Meeting talk: an introduction. *Journal of Business Communication*, 46(1), 3-22. doi: 10.1177/0021943608326761
- Ballard, G. (2000). *The last planner system of production control* (Tese de doutorado). School of Civil Engineering, Faculty of Engineering, The University of Birmingham, Edgbaston, Birmingham, UK.
- Bargiela-Chiappini, F., Nickerson, C., & Planken, B. (2007). *Business discourse*. New York: Palgrave Macmillan.
- Casali, A. (2006). *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Casali, A. (2009). Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo* (Vol. 1, Cap. 6, pp. 107-134). São Paulo: Saraiva.
- Cicmil, S., & Hodgson, D. (2006). New possibilities for project management theory. *Project Management Journal*, 37(3), 111-122.
- Clifton, J. (2009). Beyond taxonomies of influence: “doing” influence and making decisions in management team meetings. *Journal of Business Communication*, 46(1), 57-79. doi: 10.1177/0021943608325749
- Cooren, F. (2004b). The communication achievement of collective minding: analysis of board meeting excerpts. *Management Communication Quarterly*, 17(4), 517-551. doi: 10.1177/0893318903262242.
- Cooren, F. (2004a). Textual agency: how texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393. doi: 10.1177/1350508404041998

- Cooren, F., Matte, F., Taylor, J. R., & Vasquez, C. (2007). A humanitarian organization in action: organizational discourse as a stable mobile. *Discourse and Communication*, 1(2), 153-190. doi: 10.1177/1750481307075996
- Cuel, R., & Ferrario, R. (2006, July). The impact of technology in organizational communication processes: toward constructivism. *Proceedings of the European Group for Organization Studies*, Bergen, Norway, 22.
- Desroche, H. (2006). Sobre o projeto cooperativo: democracia, animação e ética. In M. Thiollent (Org.), *Pesquisa-ação e projeto cooperativo na perspectiva de Henri Desroche* (Cap. 1, pp. 33-68). São Carlos: EdUFSCar.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43-55.
- Fairhurst, G., & Putnam, L. (2004). Organizations as discursive constructions. *Communication Theory*, 14(1), 5-26. doi: 10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x
- Flores, F. (1982). *Management and communication in the office of the future* (Tese de doutorado). University of California, Berkely, CA, USA.
- Goldkuhl, G. (2003, July). Conversational analysis as a theoretical foundation for language action approaches? *Anais do International Working Conference on the Language-Action Perspective on Communication Modelling (LAP2003)*, Tilburg, The Netherlands, 8.
- Howell, G., & Macomber, H. (2006, July). What should project management be based on? *Anais do Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, Santiago, Chile, 14.
- Howell, G., Macomber, H., Koskela, L., & Draper, J. (2004, August). Leadership and project management: time for a shift from fayol to flores. *Anais do Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, Copenhagen, Denmark, 12.
- Johnston, R., & Brennan, M. (1996). Planning or organizing: the implications of theories of activity for management of operations. *Omega*, 24(4), 367-384. doi: 10.1016/0305-0483(96)00016-3
- Karreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: conversational identity at work. *Organization Studies*, 22(1), 59-89. doi: 10.1177/017084060102200103
- Kerbrat-Orecchioni, C. (2006). *Análise da conversação: princípios e métodos* (C. Piovezani Filho, Trad.). São Paulo: Parábola. (Obra original publicada em 1996).
- Kodama, M. (2007). *Project-based organisation in the knowledge-based society*. London, UK: Imperial College Press
- Koskela, L., & Ballard, G. (2006). Should project management be based on theories of economics or production? *Building Research & Information*, 34(2), 154-163. doi: 10.1080/09613210500491480
- Koskela, L., Henrich, G., Owen, R., & Vrijhoef, R. (2006, April). Theory based production & project management. *Proceedings of the International SCRI Research Symposium*, Delft, Netherlands, 3.
- Koskela, L., & Howell, G. (2002b). The theory of project management - problem and opportunity [Working paper]. *VTT Technical Research Centre of Finland & Lean Construction Insitute*, Espoo, Finland.
- Koskela, L., & Howell, G. (2002a, August). The underlying theory of project management is obsolete. *Proceedings of the PMI Research Conference*, Seattle, WA, USA.

- Kuhn, T. (2008). A communicative theory of the firm: developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29(8-9), 1227-1254. doi: 10.1177/0170840608094778
- Laufer, A., & Tucker, R. (1987). Is construction project planning really doing its job? A critical examination of focus, role and process. *Construction Management and Economics*, 5(3), 243-266. doi: 10.1080/01446198700000023
- Leybourne, S. (2007). The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Project Management Journal*, 38(1), 61-73.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. (2007). Performing arts and the art of performing – on co-construction of projects work and professional identities in theatres. *International Journal of Project Management*, 25(4), 354-364. doi: 10.1016/j.ijproman.2007.01.005
- Linehan, C., & Kavanagh, D. (2006). From project ontologies to communities of virtue. In S. Cicmil & D. Hodgson (Eds.), *Making projects critical* (Cap. 3, pp. 51-67). London: Palgrave Macmillan.
- Lundin, R., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. doi: 10.1016/0956-5221(95)00036-U
- McPhee, R. (2004). Text, agency, and organization in the light of structuration theory. *Organization*, 11(3), 355-372. doi: 10.1177/1350508404041997
- Nielsen, M. (2009). Interpretative management in business meetings: understanding managers' interactional strategies through conversation analysis. *Journal of Business Communication*, 46(1), 23-56. doi: 10.1177/0021943608325752
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 319-333. doi: 10.1016/0956-5221(95)00018-Q
- Passuello, C., & Ostermann, A. (2007). Aplicação da análise da conversa etnometodológica em entrevista de seleção: considerações sobre o gerenciamento de impressões. *Estudos de Psicologia*, 12(3), 243-251. doi: 10.1590/S1413-294X2007000300006
- Pollack, J. (2007). The changing paradigms of project management. *International Journal of Project Management*, 25(3), 266-274. doi: 10.1016/j.ijproman.2006.08.002
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square, PA: Project Management Institute.
- Putnam, L., & Cooren, F. (2004). Alternative perspective on the role of text and agency in constituting organizations. *Organization*, 11(3), 323-333. doi: 10.1177/1350508404041995
- Putnam, L., Philips, N., & Chapman, P. (1996). Metaphors of communication and organization. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 375-408). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Saurin, T., Formoso, C., & Cambraia, F. (2008). An analysis of construction safety best practices from a cognitive systems engineering perspective. *Safety Science*, 46(8), 1169-1183. doi: 10.1016/j.ssci.2007.07.007
- Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.

- Smoliar, S., & Sprague, R. (2003). Technology support for communication and understanding. *Journal of Decision Systems*, 12(2), 123-130. doi: 10.3166/jds.12.123-139
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3), 183-191. doi: 10.1016/S0263-7863(03)00070-X
- Taylor, J. (2000). What is organization? Thinking about organization in a new way an inquiry into the ontological foundations of organization. *Electronic Journal of Communication / La Revue Électronique de Communication*, 10(1-2), Recuperado de <http://www.cios.org/www/ejcmain.htm>
- Taylor, J. (2004). Organizational communication: is it a discipline? Tijdschrift voor Communicatiewetenschap. *Dutch Journal of Communication*, 32(1), 3-10.
- Taylor, J. (2007). Da tecnologia na organização à organização na tecnologia [Versão eletrônica] *Comunicação e Sociedade*, 12(1), 83-102 Recuperado de [http://revcom2.portcom.intercom.org.br/index.php/cs\\_um/article/download/4793/4506](http://revcom2.portcom.intercom.org.br/index.php/cs_um/article/download/4793/4506)
- Taylor, J., & Cooren, F. (1997). What makes communication 'organizational'? *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409-438. doi: 10.1016/S0378-2166(96)00044-6
- Taylor, J., Cooren, F., Giroux, N., & Robichaud, D. (1996). The communicational basis of organization: between the conversation and the text. *Communication Theory*, 6(1), 1-39. doi: 10.1111/j.1468-2885.1996.tb00118.x
- Taylor, J., & Robichaud, D. (2004). Finding the organization in the communication: discourses, action and sensemaking. *Organization*, 11(3), 395-413. doi: 10.1177/1350508404041999
- Taylor, J., & Virgili, S. (2008). Why ERPs disappoint: the importance of getting the organizational text right. In B. Grabot, A. Mayère, & I. Bazet (Eds.), *ERP systems and organizational change: a sociological insight* (Cap. 5, pp. 59-84), London: Springer.
- Thomas, J. (2006). Problematising project management. In S. Cicmil & D. Hodgson (Eds.), *Making projects critical* (Cap.5, pp. 90-107). London: Palgrave Macmillan.
- Turner, J., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8. doi: 10.1016/S0263-7863(02)00020-0
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Weick, K., & Browning, L. (1986). Argument and narration in organizational communication. *Yearly Review of Management of the Journal of Management*, 12(2), 243-259. doi: 10.1177/014920638601200207
- Weick, K., Sutcliffe, K., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409-421. doi: 10.1287/orsc.1050.0133
- Winch, G. (2006). Towards a theory of construction as production by projects. *Building Research & Information*, 34(2), 154-163. doi: 10.1080/09613210500491472
- Winograd, T., & Flores, F. (1986) *Understanding computers and cognition: a new foundation for design*. Norwood, NJ: Ablex Publishing Corporation.
- Yin, R. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.