

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

**O “ESTADO DA ARTE” DA COMUNICAÇÃO DISSIDENTE NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre  
2017

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

**O “ESTADO DA ARTE” DA COMUNICAÇÃO DISSIDENTE  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Porto Alegre

2017

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

**O “ESTADO DA ARTE” DA COMUNICAÇÃO DISSIDENTE  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

**Prof. Dr. Jacques A. Wainberg**  
**Orientador**

Porto Alegre  
2017

## Ficha Catalográfica

G633e Gomes, Luciana Buksztejn

O "estado da arte" da comunicação dissidente nas organizações  
/ Luciana Buksztejn Gomes . – 2017.

138 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em  
Comunicação Social, PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Jacques Alkalai Wainberg.

1. Comunicação dissidente. 2. organizações. 3. “estado da  
arte”. I. Wainberg, Jacques Alkalai. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecários responsáveis: Marcelo Votto Texeira CRB-10/1974 e Michelângelo Viana CRB-10/1306

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

**O “ESTADO DA ARTE” DA COMUNICAÇÃO DISSIDENTE  
NAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Jacques A. Wainberg (Orientador) - PUCRS

---

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

---

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello - UNB

Porto Alegre

2017

Ao meu marido, à minha mãe, ao meu pai e aos meus irmãos. Amores que me tornam o que sou.

## **AGRADECIMENTOS**

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão das bolsas de pesquisa, fator indispensável para a realização deste estudo.

Ao meu orientador Prof. Dr. Jacques A. Wainberg pela confiança depositada desde o ingresso no Programa e pelo incentivo a buscar novos caminhos na condução deste trabalho.

Ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS, aos professores, funcionários(as) e colegas, por cada aprendizado e apoio ao longo desta formação.

À Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker pelas críticas e sugestões durante esta caminhada e pela presença nas bancas de qualificação e defesa.

Ao Prof. Dr. João José Azevedo Curvello, pelas importantes contribuições nas bancas de qualificação e também pela presença na defesa.

Ao meu marido, Jeferson, pelo amor, pelo companheirismo e pelo incentivo.

À minha mãe, Eliana, pelo exemplo de vida, pela confiança e por estar ao meu lado sempre.

Ao meu pai, Luiz, e à Tércia, pelas conversas e pela inspiração.

Aos meus irmãos, Edu e Marina, por me ensinarem sobre um amor que nunca havia sentido antes.

Às colegas e amigas Renata Andreoni e Ranielle Leal Moura, pelas conversas e leituras.

Ao Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR), pelas trocas e pelos compartilhamentos. Ao Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito (GPCEC) e ao Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados de Comunicação Organizacional (GEACOR) pelas leituras, apresentações, publicações compartilhadas e pelos momentos.

## RESUMO

Parte-se do pressuposto que não existe comunicação sem estereótipo, sendo este o primeiro adversário da comunicação. Considera-se que as ideias preconcebidas e os estereótipos estão relacionados às categorizações (conscientes e/ou inconscientes) criadas pelos indivíduos, o que não é diferente no ambiente organizacional. Compreende-se que a comunicação dissidente se propõe a desafiar o senso comum, sendo a expressão pública do desconforto e da oposição. Por comunicação dissidente nas organizações entende-se a expressão do desacordo ou de opiniões contrárias sobre políticas e/ou práticas no local de trabalho. Diante disso, a proposta é refletir sobre o “estado da arte” da produção científica da comunicação dissidente, como se processa a comunicação dissidente no contexto organizacional e a relação entre a dissidência e a comunicação. Como metodologia, utiliza-se a pesquisa bibliográfica e documental (GIL, 2010), bem como a análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

**Palavras-chave:** comunicação dissidente; organizações; “estado da arte”.

## **ABSTRACT**

It is assumed that communication does not exist without stereotype, given that the latter is considered the first opponent of communication. Preconceived ideas and stereotypes are considered to be related to the (conscious and/or unconscious) categorizations created by individuals, a relationship which is no different in the organizational environment. It is understood that organizational dissent proposes to defy common sense, with it being the public expression of discomfort and opposition. Organizational dissent means the expression of disagreement or contrary opinions about workplace policies and/or practices. Therefore, the purpose of this dissertation is to reflect about the "state of the art" of the scientific production of dissent communication, how to deal with dissent communication in the organizational context and the relationship between dissent and communication. As a methodology, bibliographical and documentary research (GIL, 2010) is used, as well as content analysis (BARDIN, 1977).

**Keywords:** organizational dissent; organizations; "state of the art".

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> – Grupos segmentados por aderência temática .....	33
<b>QUADRO 2</b> – Produções que mencionam o <i>whistle-blowing</i> .....	33
<b>QUADRO 3</b> – Produções que mencionam questões de política local/regional	34
<b>QUADRO 4</b> – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio de uma forma geral .....	34
<b>QUADRO 5</b> – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional .....	35
<b>QUADRO 6</b> – Produções que mencionam o <i>whistle-blowing</i> .....	40
<b>QUADRO 7</b> – Produções que mencionam questões de política local/regional	48
<b>QUADRO 8</b> – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio de uma forma geral .....	54
<b>QUADRO 9</b> – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional .....	61
<b>QUADRO 10</b> – Diretrizes para análise de conteúdo utilizada no quarto grande grupo por aderência temática .....	70
<b>QUADRO 11</b> – Sistematizando as categorias apresentadas pelos autores.....	81
<b>QUADRO 12</b> – Categorias de dissidência comportamental .....	90
<b>QUADRO 13</b> - Protocolo de entrevista com supervisores.....	103
<b>QUADRO 14</b> – Escala de dissidência nas organizações .....	106

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> – Modelo teórico desenvolvido por Near e Miceli (1987) .....	44
<b>FIGURA 2</b> – Modelo emergente de desvio construtivo .....	95
<b>FIGURA 3</b> – Modelo de desvio positivo de Bowman (2013) .....	96
<b>FIGURA 4</b> – Modelo de dissidência organizacional de Kassing.....	98

## **LISTA DE IMAGENS**

**IMAGEM 1** – Seis categorias de protesto com implicações práticas ..... 51

**IMAGEM 2** – Tipos e descrições de mensagens elaboradas por Garner (2006)102

## **LISTA DE SIGLAS**

**AqF** – Ato que Fala

**KPMG** – Klynveld Peat Marwick Goedeler, empresa de serviços financeiros

**ODS** – Organizational Dissent Scale, Escala de Dissidência Organizacional

**PUCRS** – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>2</b>	<b>A COMUNICAÇÃO E A DISSIDÊNCIA</b> .....	22
2.1	Sociologia do desvio .....	24
2.2	Refletindo sobre a noção de tipificação.....	28
<b>3</b>	<b>O “ESTADO DA ARTE” DA COMUNICAÇÃO DISSIDENTE</b> .....	32
3.1	Escolhas Metodológicas.....	32
3.2	Desdobramentos da pesquisa.....	39
3.2.1	Refletindo sobre o primeiro grande grupo por aderência temática: <i>whistle-blowing</i> .....	39
3.2.2	Refletindo sobre o segundo grande grupo por aderência temática: política local/regional .....	46
3.2.3	Analisando o terceiro grande grupo por aderência temática: comunicação dissidente/desvio de uma forma geral .....	53
3.2.4	Analisando o quarto grande grupo por aderência temática: comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional.....	60
3.2.4.1	Análise conforme as categorias estabelecidas .....	68
3.2.4.1.1	Primeira categoria: Comunicação.....	70
3.2.4.1.2	Segunda categoria: Manifestação da comunicação dissidente	75
3.2.4.1.3	Terceira categoria: Interlocutores .....	80
<b>4</b>	<b>A COMUNICAÇÃO DISSIDENTE NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	83
4.1	Reflexões teóricas.....	83
4.2	Organizações .....	110
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	116
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	124
	<b>ANEXO A</b> .....	138

## 1. INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a comunicação vem incorporando novas perspectivas que vão além da linearidade transmissiva e consensual. Compreender que a realidade social é constituída por semelhanças e diferenças permite novos olhares sobre o processo de comunicação, considerando o valor do dissenso para as relações comunicacionais.

Refletir sobre a dissidência – e mais especificamente sobre a comunicação dissidente em ambientes organizacionais – constitui-se no ponto de partida da pesquisa que está sendo proposta. O tema emerge das inquietações e vivências da pesquisadora, numa investigação que revela o “estado da arte” da produção científica da comunicação dissidente.

O trabalho envolveu quatro momentos. O primeiro foi o levantamento em base de dados, como google acadêmico, *research gate* e *Omnis*, a partir da incidência das seguintes palavras e/ou expressões no título, resumo e/ou palavras-chave: dissidência, *deviance*, *dissent*, comunicação dissidente, dissenso, *dissensus* e algumas variações, como no caso de *organizational dissenters*. Foram selecionadas 79 produções, que constituíram o “estado da arte” da comunicação dissidente de uma forma ampla, sendo esse o *corpus* inicial da pesquisa. Tais resultados direcionaram o segundo momento da pesquisa, que consistiu na sistematização dos achados, com a segmentação por aderência temática, em quatro grandes grupos: *whistle-blower*, política local/regional, comunicação dissidente/desvio de uma forma geral e comunicação dissidente/desvio no contexto organizacional.

Sob esta perspectiva, partiu-se para o terceiro momento, em que se discorreu brevemente sobre cada grupo. Esses procedimentos foram necessários para atender à primeira questão desta pesquisa, que investigou qual o “estado da arte” da produção científica da comunicação dissidente?

Isso levou ao quarto momento em que foram selecionados e analisados os artigos com efetiva aderência ao objeto: que trouxessem como principal contribuição o entendimento, mesmo que parcial, sobre a comunicação dissidente nas organizações. Com isso, chegou-se efetivamente ao *corpus* da pesquisa, com as 46

produções sobre a comunicação dissidente nas organizações. Desta forma, buscou-se atender à segunda questão da pesquisa: como se processa a comunicação dissidente no contexto organizacional?

Com o enfoque nas organizações, identificaram-se 46 produções pertinentes a este estudo. Assim, no terceiro capítulo discorreu-se sobre o “estado da arte” da comunicação dissidente e sobre as opções metodológicas da pesquisa. Neste momento, também foi realizada uma análise a partir de fragmentos textuais selecionados dos trabalhos arrolados no quarto grupo, por aderência temática (comunicação dissidente/desvio no contexto organizacional). Para essa organicidade, desenvolveram-se três categorias: Comunicação, Manifestação da Comunicação Dissidente e Interlocutores, o que vem descrito no subcapítulo *Desdobramentos da pesquisa*.

No quarto capítulo, realizou-se uma reflexão teórica sobre a comunicação dissidente no contexto organizacional, a partir do levantamento acerca do “estado da arte”. Em decorrência, realizou-se igualmente uma discussão em torno das Organizações e as (re)configurações sentidas nesse novo ambiente que caracterizam a sociedade contemporânea, analisada por diferentes autores, recebendo distintas denominações como hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2016; SANTAELLA, 2007), pós-modernidade (SANTOS, 1994) ou supermodernidade (AUGÉ, 1994).

Sob essa perspectiva, a questão que se coloca é como as pessoas estão se comunicando para expressar uma posição contrária, ou melhor, qual a relação entre a dissidência e a comunicação? Esta é a terceira questão de pesquisa proposta neste estudo.

Portanto, o primeiro objetivo do estudo é analisar o “estado da arte” da produção científica da comunicação dissidente. Para tanto, pela pesquisa documental e bibliográfica (GIL, 2010), apresenta-se o material selecionado. Como segundo objetivo, optou-se por discutir sobre como se processa a comunicação dissidente no contexto organizacional. Já como terceiro tem-se a investigação de qual a relação entre a dissidência e a comunicação, resgatando algumas concepções de comunicação e dissidência/desvio.

A partir desta trajetória, acredita-se que as reflexões possam contribuir com a Comunicação Organizacional compreendida não como uma ferramenta da organização, mas como uma possibilidade “[...] que emerge da relação que se cria e

que aparece por meio de aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois comunicação é muito mais que discurso, que linguagem, que expressão” (CURVELLO, 2009b, p. 112).

A essa afirmação, cabe acrescentar: “[...] seres humanos podem me comunicar, mas isso depende única e exclusivamente de mim” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 19). Na medida em que a comunicação depende de cada um, uma série de fatores levam à (im)possibilidade da comunicação; no entanto, entre esses vários fatores, um deles merece destaque: o estereótipo, ou as ideias preconcebidas que cada um carrega, considerando-se que o estereótipo é o primeiro adversário da comunicação.

As ideias preconcebidas, que acabam por contribuir na formação dos estereótipos, estão relacionadas às categorizações (conscientes e inconscientes) que os indivíduos criam; influenciando, portanto, na comunicação. Por isso foi necessário percorrer caminhos que explorassem o tema das categorizações/tipificações.

Segundo Marcondes Filho (2004), no plano cotidiano das pequenas frases do dia a dia, quando seguidamente se repetem as mesmas frases e se fazem as mesmas perguntas, muitas vezes “Estamos mudos, apenas pronunciando repetidamente, viciosamente, as mesmas falas. Em verdade, quase não falamos nada” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 9). Trata-se de uma padronização de falas que se estabelece, muitas vezes sem de fato comunicar.

Além das ideias preconcebidas e dos estereótipos, existe alguma coisa que faz com que as posições políticas convirjam para uma tendência, mas isso não é construído de forma intencional. Há uma organização macrossocial, ou uma estruturação que age sobre o plano inconsciente de uma forma invisível (MARCONDES FILHO, 2010). Seja como tendência, como ideias preconcebidas, ou como estereótipos, é inegável que o ser humano cria certos padrões que interferem na forma como vai (ou não) se comunicar. É justamente aqui que entra a comunicação dissidente, que rompe com o padrão estabelecido, que foge ao senso comum. Sua missão passa – então – a romper com o silêncio, considerando que as pessoas, muitas vezes, se protegem na unanimidade (WAINBERG, 2017b). Corroborando tal concepção, “A Comunicação Dissidente se propõe a enfrentar e a desafiar certa ideia que é ou que aparenta ser hegemônica” (WAINBERG, 2015, p. 116). Essa aparente hegemonia não emerge de situações isoladas, mas são

construções baseadas em modelos e estruturas (re)construídas na confluência comunicação/cultura<sup>1</sup>.

Geertz (2012, p. 36) – em *A interpretação das culturas* – explica que “Nossas ideias, nossos valores, nossos atos, até mesmo nossas emoções são, como nosso próprio sistema nervoso, produtos culturais [...]”. Observa-se que o mesmo evento poderá ter significações diferentes em cada contexto e para cada sujeito. Uma sugestão dada ao gestor, por exemplo, terá um sentido para os membros de uma organização e – de forma ampla – poderá gerar uma série de consequências no ambiente organizacional, sendo considerada como uma possibilidade (ou não) de mudança. A mesma sugestão, em outro lugar, ou com outras pessoas, poderá provocar consequências absolutamente inversas, como no caso de subsidiar uma represália por parte do gestor que não aceita a sugestão proposta. Um dos motivos que produz essa diversidade de significações pode ser atribuído à cultura, compreendida como uma dimensão da comunicação<sup>2</sup> (WOLTON, 2011).

A cultura, portanto, influencia os padrões a serem estabelecidos em determinado contexto; os mais diversos tipos de relação no ambiente organizacional ocorrem permeados por uma cultura, por características intrínsecas àquele espaço partilhado. Essa cultura não costuma ser algo passível de ser tocado ou visto claramente, embora possa ser sentida como algo perceptível na atmosfera.

O sistema cultural também oferece uma estrutura de valores e normas (ENRIQUEZ, 1997). Assim, as pessoas são “tocadas” de alguma forma e – muitas vezes – acabam reproduzindo (consciente ou inconscientemente) gestos, comportamentos, falas e/ou silêncios. Pode surgir – desta forma – uma cultura que privilegie o consenso e a unanimidade como sendo indicadores de assertividade, percebendo a dissidência como um problema, algo a ser evitado, por exemplo. De outra, é possível haver ambiências que priorizem um contexto plural, favorecendo relações que se estabeleçam não somente pelo consenso, mas deixando emergir o dissenso, visando nele possibilidades de transformação e inovação. Portanto, entende-se que – a partir da cultura – as práticas vão sendo (re)construídas socialmente.

---

<sup>1</sup> Faz-se importante ressaltar que essa não é uma relação instrumental, mas considera-se que “O ato comunicacional faz apelo à cultura não como um conteúdo a transmitir ou como o parâmetro que o define por antecipação, mas como algo que ali mesmo se reproduz, se produz de novo, se recria” (FRANÇA, 2013, p. 97).

<sup>2</sup> Para Wolton (2011), a comunicação envolve ainda as dimensões tecnológica e econômica.

Aproximar – brevemente – a cultura dessa discussão permite contextualizar<sup>3</sup> a relevância desta proposta de pesquisa. Não se trata de um estoque inerte de transmissão, mas “[...] matéria viva, edificada, modificada e atuante no bojo de nossas relações, experiências, investimentos de construção do mundo” (FRANÇA, 2013, p. 95): a cultura é – também – forjada pelas dissidências que emergem em seu processo de formação. Essas relações vão se (re)construindo na/pela comunicação que, não sendo compreendida apenas como transmissão, necessita ir além das ideias consensuais.

Algumas teorias de comunicação foram desenvolvidas, considerando que tudo é comunicação<sup>4</sup>. Desta forma, segundo alguns estudiosos, não há distinção entre sinalização, informação e comunicação. Outras teorias tiveram por base um modelo comunicacional linear<sup>5</sup>, sendo um modelo transmissivo verticalizador.

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que a comunicação não pode ser vista apenas como transmissão, devendo ser concebida como um tornar comum, sendo que uma coisa é a sinalização e outra é a comunicação (SODRÉ, 2014). Esse (re)pensar a Comunicação encontra repercussão na Comunicação Organizacional, como no pensamento das autoras Oliveira e Paula (2008), ao considerarem que o esquema emissor, mensagem, receptor, sustentado apenas sobre a troca de informações, necessita ser revisto. O que se pode ponderar é que a comunicação é mais complexa do que a informação, porque impõe a relação, sendo que as pessoas se comunicam para compartilhar, seduzir ou convencer (WOLTON, 2011); no entanto, esses elementos podem esbarrar na incomunicação, que pode ser considerada como o mal do século. Identifica-se aí um paradoxo: ao mesmo tempo que nunca existiram tantos meios de comunicação, a solidão é sentimento latente entre os indivíduos contemporâneos (WOLTON, 2011).

Considera-se – portanto – que para haver comunicação não basta a intencionalidade do emissor, pois o receptor também é agente ativo nesse processo,

---

<sup>3</sup> Optou-se por realizar uma breve explanação sobre a relação entre comunicação e cultura apenas como contextualização introdutória. Essas relações serão posteriormente abordadas a partir de outros direcionamentos, considerando a comunicação dissidente em relação a Sociologia do Desvio e às questões de tipificações sociais.

<sup>4</sup> A Escola de Palo Alto, nesse sentido, destaca a concepção interacional e relacional da comunicação.

<sup>5</sup> Entre os modelos de base linear, costuma-se destacar o modelo linear de Lasswell e de Shannon e Weaver. Apesar das diferenças, os dois modelos são “[...] lineares, visto que *dissociam* as funções do emissor e do receptor e apresentam a comunicação como sendo a transmissão de mensagens entre esses dois pontos e num único sentido” (FREIXO, 2006, p.339, grifos do autor).

ficando a cargo do sujeito-receptor e da sua percepção/significação, o sentido que será dado – sendo ou não afetado.

Considerando a comunicação como uma relação que se estabelece (MARCONDES FILHO, 2008), acredita-se que além do que é dito entre os interlocutores, circulam emoções, sensações e trocas simbólicas: uma possibilidade de encontro impregnada pelo incorpóreo e por sinalizações extralinguísticas (CURVELLO, 2009b). A linearidade não é – portanto – pressuposto para a comunicação; é uma relação que se (re)constitui entre diferenças. Pensar em uma relação comunicacional é considerar a alteridade que – por vezes – pode se estabelecer sobre conflitos, num processo de negociação e argumentação.

A dissidência, também chamada por diversos autores como desvio, é pesquisada pela Sociologia e pela Psicologia já faz algum tempo, e o que se observa é que ela começa também a ser investigada por outras áreas do conhecimento, incluindo a Comunicação. Para mais bem configurar essa realidade – no segundo capítulo – buscou-se uma reflexão sobre a comunicação e a dissidência, a partir de autores da Comunicação e da Sociologia, especialmente. Merecem destaque a Sociologia do Desvio e alguns outros conceitos, como o de Max Weber (1970) sobre o tipo ideal e o de estoque de conhecimento que cada um adquire ao longo da vida (SCHÜTZ, 1953).

A ênfase ao contexto organizacional justifica-se na compreensão que as organizações, embora muitas vezes possuam objetivos e interesses comuns, estabelecidos *a priori*, são – também – espaços de dissidência. As organizações são constituídas por sujeitos em interação; dessa forma, é necessário considerar suas subjetividades e objetivos diversos. A dissidência pode ser uma possibilidade para (re)pensar a comunicação organizacional para além das dimensões instrumentais e transmissivas, considerando aspectos linguísticos e extralinguísticos.

É também razoável pensar que todos – em determinado momento da sua vida – irão estabelecer alguma relação com as organizações empresariais, possivelmente um vínculo de trabalho, ou mesmo como usuários de seus bens e serviços. O interesse na comunicação dissidente ancora-se nessa condição inter-relacional.

Esses movimentos direcionam a um (re)pensar sobre o “espaço” e sobre o próprio conceito de “ruído” e dissidência nas relações comunicacionais. A partir desta perspectiva que são conduzidas as reflexões e análises desta pesquisa,

buscando evidenciar a crescente inserção da comunicação dissidente no contexto organizacional.

## 2 A COMUNICAÇÃO E A DISSIDÊNCIA

Acredita-se que concentrar esforços reflexivos na relação entre comunicação e dissidência seja uma possibilidade de repensar o próprio sentido de comunicação e as significâncias que ela possa assumir. A cultura do consenso parece ser ainda um ideal a ser alcançado, sendo a dissidência algo que desestabiliza o sistema, encarado como prejudicial. Isso porque “A Comunicação Dissidente rompe o silêncio no qual as maiorias se refugiam para evitar o ostracismo social e desafia o sistema de crenças estabelecido” (WAINBERG, 2015, p. 116).

A polarização parece estar presente, com mais força, na sociedade como um todo; também nas organizações: o que é unânime deve permanecer unânime. Se essa afirmação se sustenta, significa dizer que o consenso garante o sucesso das situações? Se essa lógica serviu de premissa por algum tempo – sob a hegemonia das ideias dicotômicas, fruto do pensamento maniqueísta – na contemporaneidade, essas concepções não se sustentam. Aliás, a história mostra os perigos do pensamento hegemônico que não dá espaço às dissidências.

A comunicação dissidente, portanto, pode servir como um alerta ao que está posto, como é possível se observar no caso da publicação dos cartuns noruegueses que criticaram Maomé em 2006, reproduzidos em mais de 60 países. Este ato serviu como uma resposta a vários incidentes de autocensura na Europa, causados pelo sentimento de intimidação ao se tratar de temas relacionados ao Islã. Como observa Wainberg (2017a), este caso serve como exemplo “[...] ao papel exercido pela comunicação dissidente de alertar a comunidade dos perigos que rondam a unanimidade”.

Também no ambiente organizacional, observa-se que – muitas vezes – o consenso ainda é um ideal a ser alcançado, o que provoca um olhar sobre a dissidência. Um cenário que ilustra essa afirmação são as reuniões. Há certas reuniões que parecem estar indo bem enquanto todos estão de acordo, até que alguém manifesta sua opinião de forma contrária a alguma prática e/ou política que foi exposta. Essa pessoa pode ser tachada ou como encenqueira, desordeira, ou como inovadora, pró-ativa. Pode ser que essa atitude acabe lhe rendendo um rótulo.

Em relação à sua manifestação, essa – por um lado – pode ser percebida como positiva e auxiliar a (re)definir o rumo das futuras ações, influenciando na tomada de decisão dos membros da organização. Por outro, pode ser também compreendida como negativa, na medida em que propõe um questionamento ou aponta certa fragilidade, sendo ignorada pelo grupo. É preciso, portanto, cada vez mais pensar sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais, compreendendo que ele desestabiliza o equilíbrio de poder e o *status quo* (CURVELLO; MATEUS, 2015).

Deve-se considerar, igualmente, que o dissenso não é sinônimo de conflito, ainda que possam estar associados; e quando for, não significa que seja nocivo ou perigoso às organizações ou às pessoas. Pode ser trabalhoso, porque a relação que se estabelece entre os interlocutores poderá gerar maior necessidade de abertura à alteridade. Mesmo demandando um maior esforço, incorporar a diferença nas relações não isola a possibilidade de comunicação: é sob essa perspectiva que se considera importante a reflexão sobre a comunicação dissidente.

Da mesma forma como a comunicação envolve a dimensão cultural, também se deve considerar as ideias preconcebidas e os estereótipos como elementos que influenciam na comunicação, pois não existe comunicação sem estereótipo, sendo este seu primeiro adversário. Parte-se da premissa que as ideias preconcebidas, os clichês e as representações são um meio usado pelas pessoas para manterem distância da comunicação e da sua complexidade (WOLTON, 2006).

Na vida em sociedade, são estabelecidas regras explícitas e implícitas, como – por exemplo – os padrões de comportamento socialmente desejáveis; quando essas regras são rompidas, surge o desvio, compreendido muitas vezes como uma conduta reprovável. Talvez a origem disso esteja na Sociologia do Desvio, desenvolvida no final do século XIX, que partiu de problemas sociais abordados em obras de criminologia (LIMA, 2001). Ou ainda, pelo desvio estar relacionado – por algum tempo – a problemas patológicos (como no caso do vício das drogas vinculado a algum problema mental): o desvio relacionado à saúde ou à doença (BECKER, 1963). No entanto, a concepção acerca do desvio vem sendo modificada. Atualmente, entende-se que o desvio não necessita ser negativo; no entanto, investigar as origens sociológicas auxilia no percurso que ora se propõe.

## 2.1 Sociologia do desvio

As teorias do desvio surgem para explicar as suas causas, destacando-se duas linhas principais: uma positivista – que busca as causas do comportamento desviante – e outra interacionista – que se preocupa com a sua construção, com a forma como alguns rótulos são colados em certos atores sociais (LIMA, 2001). Podem-se destacar dois autores que simbolizam essas duas correntes, sendo Merton (1970) o representante da primeira e Becker (1963) o da segunda.

Como forma de se adaptar à anomia<sup>6</sup> e com o propósito de examinar as fontes estruturais do comportamento desviado, Merton (1970) formula uma tipologia de reações adaptativas a esta. O autor investiga como certas estruturas sociais exercem determinadas pressões sobre as pessoas, desenvolvendo cinco modos de adaptação individual: conformidade, inovação, ritualismo, retraimento e rebelião.

É possível identificar – *a priori* – esses modos de adaptação nos ambientes organizacionais, considerando também a influência que a estrutura tem sobre os sujeitos. Isso porque se considera a organização como uma “microsociedade por excelência” (ENRIQUEZ, 2000). Mas é preciso aprofundar o entendimento de Merton (1970) sobre essas reações adaptativas. Segundo ele, a conformidade é a mais difundida, pois se não fosse assim, não se teria estabilidade e continuidade social; como o autor tem interesse no comportamento que foge ao padrão (desviado), pouco se detém a este tipo.

A inovação, do ponto de vista da Sociologia, leva Merton (1970) a se questionar sobre as características da estrutura social que direcionam a este tipo de adaptação. Haveria maior frequência de comportamento divergente em uma camada social, em comparação a outra? Ao se pensar no contexto organizacional, pode-se questionar se o comportamento divergente varia a depender da posição do funcionário na organização, se considerados gestores, diretores, subordinados, funcionários nos mais variados “níveis” da organização. Da mesma forma, pode-se

---

<sup>6</sup> Velho (1979) argumenta que o conceito de *anomie* foi ponto de partida para diversos estudos que trataram sobre o comportamento desviante, incluindo-se os de Merton, que trabalhou com *anomie* enquanto as condições do ambiente social e anomia, enquanto dimensão que se referia ao indivíduo. No entanto, como salienta o autor, o conceito de *anomie* e do comportamento desviante são considerados não apenas como um sintoma de doença na sociedade, mas também como possibilidade de trazer caráter inovador, mais ou menos como “o desviante de hoje pode ser o herói civilizador de amanhã” (VELHO, 1979, p. 15).

pensar nas características estruturais da organização e se elas favorecem – ou não – um modo de adaptação pautado na inovação.

Já o ritualista tem um comportamento divergente na medida em que se afasta do modelo cultural no qual os homens se esforçam para “crescer na vida” (MERTON, 1970). Transpondo esse comportamento para o ambiente organizacional, talvez seja possível identificá-lo nos indivíduos que não têm a intenção de serem promovidos nas organizações. O retraimento – por sua vez – é caracterizado por uma responsabilidade improdutiva, sendo que o indivíduo (pode-se ler também funcionário) não dá valor ao sucesso cultivado culturalmente e presta pouca atenção às práticas institucionais. Outro tipo de adaptação dos indivíduos dentro da sociedade é a rebelião, que pressupõe o afastamento aos objetivos dominantes e aos padrões estabelecidos, buscando trazer uma nova estrutura social.

Alguns antropólogos afirmam que cada cultura gera personalidades típicas, ou padronizadas, motivo pelo qual o desviante em uma sociedade, não necessariamente o é em outra (VELHO, 1979). Há de se considerar – portanto – o contexto e as relações estabelecidas entre os sujeitos, o que direciona à segunda corrente da Sociologia do Desvio, representada neste momento por Becker (1963). Este autor estabelece uma base inicial para a teoria interacionista do comportamento desviante, com a sua definição de *outsiders*, entendidos como indivíduos que quebram uma regra acordada por um grupo. Segundo ele, todos os grupos criam regras que acabam por definir os comportamentos esperados, categorizados como certos ou errados. Quando uma dessas regras é descumprida, quem a descumpriu poderá ser visto como uma pessoa pouco confiável, ou estranha, sendo – por isso – chamado de *outsider*.

Essas regras que são acordadas pelo grupo podem ser de duas ordens: promulgadas por meio de leis, contando com uma sanção estatal para o seu cumprimento; acordadas socialmente, informalmente – que também têm sanções; no entanto, são informais, diferentes das primeiras (BECKER, 1963). Assim como existem as leis, as regras sociais também impõem aquilo que é entendido como padrão ou conduta desejável. Nesse sentido, a tradição e o consenso estabelecem regras a serem cumpridas (BECKER, 1963), o que – somados – contribuem para a formação do senso comum.

A contribuição de Becker (1963) é no sentido de que o desvio é criado pela sociedade, na medida em que os grupos sociais criam as suas regras, e aquele que cometer uma “infração”, terá como consequência o rótulo do desvio. Por esta perspectiva, há um deslocamento de enfoque, pois se antes se olhava para a pessoa que cometia o ato, agora o autor propõe que se olhe para os grupos sociais que criam o desvio ao fazer as suas próprias regras. O desvio passa a ser entendido como uma consequência da resposta dos outros, isto é, o ato é desviante ou não a depender de como as outras pessoas reagem a ele (BECKER, 1963). Novamente, no ambiente organizacional isso pode ser bem observado. Ao resgatar o exemplo da participação de funcionários em uma reunião, constata-se que aquela manifestação que fugir ao senso comum será – ou não – aceita, dependendo das regras existentes naquele grupo, além das próprias da organização. O mesmo serve para o rótulo que será dado àquele que se manifestou de forma diferente. Por isso que Becker (1963) acredita que o desvio é consequência de uma transação que ocorre em um grupo, que passa a ver a pessoa como um *rule-breaker*<sup>7</sup>. O ponto central trazido pelo autor é que o desvio não é uma qualidade de comportamento em si mesmo, mas da interação entre a pessoa que comete o ato e aqueles que respondem a ele.

Fica a questão de como nas organizações essas interações são estabelecidas. A resposta – sem dúvida – é complexa e envolve variadas dimensões, que vão além da cultura e perpassam por aspectos políticos. “Quem pode, de fato, forçar os outros a aceitar suas regras e quais são as causas de seu sucesso? Isto é, sem dúvida, uma questão de poder político e econômico [...]” (BECKER, 1963, p. 12, tradução nossa). Para explicar a perspectiva do autor, Moura (2009, p. 588) acrescenta: “Segundo Becker, regras, desvios e rótulos são sempre construídos em processos políticos, nos quais alguns grupos conseguem impor seus pontos de vista como mais legítimos que outros”.

As organizações, como agentes sociais, portanto, têm certas regras formais que devem ser seguidas, como jornada de trabalho, atribuições do cargo etc. Além dessas, outras que envolvem postura profissional, vestimenta apropriada, formas de subordinação (empresas com estruturas mais ou menos hierarquizadas), por exemplo. Observa-se também que em cada parte da organização e na organização

---

<sup>7</sup> Essa expressão pode ser entendida como o sujeito que rompe com as regras; sendo, portanto, considerado como um transgressor.

como um todo se estabelecem relações entre as pessoas, conexões que criam o que é tido como “padrão”. A comunicação que se estabelece, ao mesmo tempo que pode seguir esse padrão (implícito ou não) proposto pelo corpo diretivo, segue regras que são desenvolvidas por aquele grupo de pessoas. Assim, as falas, o silêncio, os gestos e as cenas que se desenrolam podem caracterizar a comunicação e a comunicação dissidente nas organizações.

Se a comunicação dissidente pode trazer novos pontos de vista e pode abrir espaço à inovação, interagir com as diferenças por vezes é causa de conflito. Entende-se que as regras da organização (formais e informais) são estabelecidas por ela, mas também pelos sujeitos que a compõem. Cada departamento poderá ter regras (ou tipos desejáveis de condutas) diferentes. Desta forma, pode ser que em um departamento as reuniões contem com maior participação ativa e que as intervenções sejam consideradas na estruturação do que se propõe. Ou pode ser que a dissidência seja fonte de conflito e que as pessoas destaquem a reunião no conflito gerado, ou na pessoa do dissidente, não vislumbrando o que as reverberações deste conflito possa gerar, como ele poderia acrescentar no processo. Ainda, pode ser que a dissidência seja encoberta, por haver um entendimento acerca do planejamento a ser executado *ipsis litteris*, sem espaço para modificações.

Com isso, os padrões vão sendo criados a partir das relações estabelecidas, mas também do ambiente com os quais as pessoas estão em contato e com a visão que acaba sendo compartilhada pela maioria. Dessa forma é que vai se formando o senso comum. Tanto o senso comum quanto o desvio, portanto, sofrem influência do quadro de referências que se tem, que é construído de forma individual, cultural e social.

Na vida social, compartilha-se um conjunto de expectativas normativas que vão sendo incorporadas. Quando existe um rompimento dessas expectativas acontece um desvio ou um comportamento destoante: “[...] pode-se chamar de ‘destoante’ a qualquer membro individual que não adere às normas, e denominar ‘desvio a sua peculiaridade’ (GOFFMAN, 2008, p. 151, grifos do autor). Segundo Goffman (2008, p. 149), “O normal e o estigmatizado não são pessoas, e sim perspectivas que são geradas em situações sociais [...] em virtude de normas não cumpridas que provavelmente atuam sobre o encontro”.

## 2.2 Refletindo sobre a noção de tipificação

Como visto, Merton (1970) formula uma tipologia de reações adaptativas ao comportamento desviante. Também foram mencionadas regras que influenciam no tipo desejável de conduta a ser seguida. O que há de comum nessas afirmativas é a noção de tipologia, ou de tipos, sendo Weber (1970) quem desenvolve a noção de tipo ideal. Para ele, “A construção de uma acção rigorosamente racional [...] dota [...] a sociologia [...] com um *tipo* (tipo ideal), mediante o qual se compreende a acção real [...]” (WEBER, 1970, p. 13). O autor justifica que o método científico passa pela construção de tipos, uma vez que investiga as conexões de sentidos irracionais do comportamento que influenciam a ação.

Weber (1970), ao conceituar a Sociologia e o significado da ação social, entende tratar-se de uma ciência que compreende e interpreta a ação social, para, assim, poder explicá-la. Desta forma, “[...] a ação social, portanto, é uma acção onde o sentido pensado pelo seu sujeito está referido à conduta de outros, orientando-se por esta no seu desenvolvimento” (WEBER, 1970, p. 9).

Portanto, entendendo que a Sociologia deve construir conceitos-tipo, torna-se necessário encontrar regras gerais do que acontece, a partir da ação (WEBER, 1970). Cabe registrar que o mesmo fenômeno histórico pode ser visto de várias formas, salientando-se alguns de seus elementos, como o aspecto feudal, patrimonial, burocrático ou carismático, por exemplo. Mas para que essas palavras representem algo unívoco, é necessária a formulação de tipos puros (ideais) dessas estruturas, a fim de balizar o sentido da compreensão dos mesmos, porque “[...] a casuística sociológica só pode construir-se a partir destes tipos *puros* (ideais)” (WEBER, 1970, p. 38, grifos do autor). Para Gerth e Mills (1982, p. 78, grifos dos autores),

O discutido “tipo ideal” [...] refere-se à construção de certos elementos da realidade numa concepção logicamente precisa. A palavra “ideal” nada tem com quaisquer espécies de avaliações. Com finalidades analíticas, podemos construir tipos ideais de prostituição ou líderes religiosos. [...] A verdadeira essência da história situa-se, habitualmente, entre esses tipos extremos; daí Weber ter-se aproximado da multiplicidade de situações históricas fazendo que vários conceitos tipos influíssem sobre o caso específico que examinava.

Em certa medida, nas organizações, é possível identificar algumas regras gerais do que acontece, padrões de interação e de comunicação, a partir da ação dos sujeitos. Ao se afirmar isso, não se propõe a criação de uma tipologia, mas sim evidenciar que a ideia de tipificação está relacionada à temática. Quando desenvolve os conceitos de tipos, Weber (2001) apresenta como exemplo a relação social, que pode ser orientada por uma ordem legítima. A legitimidade de uma ordem pode existir em razão de uma entrega sentimental, pela crença de sua validade absoluta ou pela crença religiosa (o que Weber chama de legitimidade de maneira puramente interior). Mas também pode ser por uma situação de interesses. Uma ordem, segundo o autor, pode ser chamada de convenção (que é aquela cuja validade é garantida, pois um comportamento diferente acarreta uma reprovação geral) ou direito (caracterizada pela presença da coação). Portanto, sua concepção acerca da ordem pode ser relacionada a de Becker (1963), que também distingue as regras legais (de direito) e outras que são socialmente aceitas (convenção). A comunicação dissidente que se pretende investigar está “situada” nas regras socialmente aceitas dentro da organização, porque é dali também que surge o senso comum, onde se reforçam os estereótipos e os rótulos sociais.

Ainda que não se concorde plenamente com a visão de Weber (2001) por esta – de certa forma – “engessar” os comportamentos na formulação dos tipos ideais, faz sentido observar que existem determinados padrões, que estão vinculados às estruturas sociais. Mas além destas estruturas, deve-se considerar a trajetória de vida dos sujeitos, que interfere na forma como percebem o mundo.

É possível afirmar, portanto, que o desvio e o senso comum sofrem influência também do quadro de referências que se tem, entendendo-se por senso comum “[...] as expressões que indicam o mundo intersubjetivo experimentado pelo homem” e que “o mundo do senso comum é onde acontece a ação social” (NATANSON, 2008, p. 16).

Todo conhecimento que os sujeitos têm do mundo, do senso comum, envolve abstrações e generalizações; os fatos não são fatos em si mesmos, uma vez que são interpretados, pois cada um irá significá-los de uma forma, com base em uma estrutura de relevância que carrega consigo (SCHÜTZ, 1953). Em outras palavras, existe uma pré-seleção e uma pré-interpretação do mundo por meio dos construtos do senso comum da vida cotidiana. Assim, Schütz (1953) apresenta a ideia de que as interpretações são baseadas num estoque de experiências prévias (que ele

chama de conhecimento disponível), e servindo como uma espécie de referencial, esse esquema de referências, embora possa mudar e ser questionado, é tido como certo. Desta forma, mesmo as experiências anteriores não questionadas “são tidas como *típicas*, isto é, carregam horizontes abertos de experiências antecipadas similares” (SCHÜTZ, 1953, p. 5).

Com isso, acredita-se que pessoas que têm esquemas de referências semelhantes tendem a perceber as coisas de formas semelhantes. O argumento de Natanson (2008) ilustra essa afirmativa; segundo ele, as pessoas não são ensinadas que o comum é comum, ou o que é familiar é familiar. Essas tipificações nascem do senso comum, uma vez que – desde pequenos – todos recebem como que receitas que servem depois de lentes para a sua compreensão sobre o mundo; são essas as ideias exploradas por Schütz (1953).

Souza (2012, p. 14-15) bem explica a perspectiva do autor:

[...] para Schütz, a compreensão da conduta dos outros é possível mediante o exame do processo de tipificação. [...] Dessa forma, da trajetória biográfica temos os propósitos práticos definidos conforme as situações biográficas determinadas que, por sua vez, se referem ao estoque de conhecimento como conjunto de habilidades, receitas, modelos de ação. E daí, as tipificações. Na atitude natural estamos a todo instante produzindo e reproduzindo realidades que foram criadas e recriadas antes de nós. No cotidiano, desenvolvemos um conjunto de técnicas/táticas para controlar nossas experiências. Schütz chama isso de tipificações. São como receitas que congregam características gerais e homogêneas para certas situações, coisas e contextos. Na nossa vida, temos várias formas de tipificar: no nomear (linguagem); pelas instituições que tipificam ações, pessoas, contextos, procedimentos, comportamentos corporais etc.; ou na individualidade, já que a construção do self é uma auto-tipificação. E a soma dessas várias tipificações compõe um quadro de referências.

A partir dessa abordagem, quer parecer que todos tipificam – mas não da mesma forma – porque cada um carrega consigo um estoque de conhecimento e uma estrutura de relevância. Com isso, criam-se certos padrões, rótulos e estereótipos, que influenciam a comunicação de uma forma geral; assim, também na comunicação dissidente nas organizações<sup>8</sup>.

Refletir sobre a dissidência pressupõe a compreensão de uma relação que se estabelece *a priori*, a partir de bases fundamentadas no senso comum. Destaca-se – então – a relevância de trazer para esta discussão aspectos da Sociologia do Desvio e das tipificações que se desenvolvem na realidade social. Comunicação dissidente

---

<sup>8</sup> É preciso lembrar que a comunicação praticada nas organizações não pode ser dissociada da ideia geral de comunicação (PINTO, 2012).

pressupõe rupturas, questionamentos, enfrentamos; portanto, transformações de modelos estabelecidos. Grandes movimentos sociais elucidam mais claramente a dissidência, em diferentes períodos da história; entretanto, o interesse desta pesquisa é destacar que a dissidência não está somente nas grandes estruturas, mas pode emergir na comunicação do cotidiano. É sob essa perspectiva que se considera a comunicação dissidente nas organizações.

### 3 O “ESTADO DA ARTE” DA COMUNICAÇÃO DISSIDENTE

#### 3.1 Escolhas Metodológicas

Como percurso metodológico, a pesquisa sobre o “estado da arte” da produção científica da comunicação dissidente consistiu em uma revisão teórica, acompanhada do levantamento bibliográfico sobre o tema em bases de dados, como *Research Gate*<sup>9</sup> e Google Acadêmico<sup>10</sup>. Nesta etapa, estabeleceram-se os seguintes critérios para a escolha do material:

- incidência das seguintes palavras e/ou expressões no título, resumo e/ou palavras-chave: dissidência, *deviance*, *dissent*, comunicação dissidente, dissenso, *dissensus* e algumas variações, como no caso de *organizational dissenters*.
- acesso dos materiais por meio eletrônico (download) ou físico.

É importante destacar que as palavras-chave que orientaram a pesquisa foram selecionadas pelas leituras prévias realizadas e pela trajetória de estudo percorrida. Entende-se que existe uma relação entre os padrões estabelecidos e a dissidência, o que impacta as formas de expressão dos interlocutores e a comunicação, de uma forma geral. É possível que outros pesquisadores – com o seu singular estoque de conhecimento – iniciassem a pesquisa usando outros critérios de seleção ou mesmo outras palavras-chave. Ratifica-se que a busca considerou o aporte teórico desenvolvido, com aspectos vinculados à Sociologia e à Comunicação. Daí as palavras-chave escolhidas: dissidência, *deviance*, *dissent*, comunicação dissidente, dissenso, *dissensus*.

Atendendo aos critérios definidos, encontraram-se 70 documentos, entre teses, dissertações, artigos, livros, capítulo de livros, modelos e instrumentos desenvolvidos pelos autores. Num segundo momento, foram identificados alguns referenciais que, devido a seus títulos, resumos e/ou palavras-chave, pareciam ter aderência com a temática proposta (encontraram-se oito produções no total), ainda pelos mesmos critérios de pesquisa. Esses materiais mencionavam a expressão *whistle-blowing*, voz, silêncio nas organizações e/ou aspecto vinculado a inovação. Compreendeu-se que a inclusão desses referenciais poderia abrir novas

---

<sup>9</sup> Fonte: <<https://www.researchgate.net/directory/profiles>>. Acesso em: 5 set. 2017.

<sup>10</sup> Fonte: <<https://scholar.google.com.br/>>. Acesso em: 5 set. 2017.

possibilidades de compreensão sobre o tema, motivo pelo qual foram incluídos nos registros.

A partir da leitura dos títulos, resumos e/ou palavras-chave das 78 produções mencionadas, foi possível um agrupamento em quatro grandes grupos (QUADRO 1).

**QUADRO 1** – Grupos segmentados por aderência temática

<i>Whistle-blowing</i> ou denúncias de irregularidades organizacionais	Política local/regional	Comunicação dissidente/desvio de uma forma geral	Comunicação dissidente/desvio no contexto organizacional
--	-------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Identificaram-se, no primeiro grupo, sete produções que mencionavam a temática do *whistle-blowing* (isto é, das denúncias de irregularidades organizacionais). Foi possível relacionar as denúncias por parte de membros do governo ou funcionários de uma organização à comunicação dissidente, conforme demonstrado no Quadro 2.

**QUADRO 2** – Produções que mencionam o *whistle-blowing*

1	Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers?
2	Judging the actions of “whistle-blowers” versus “leakers”: Labels influence perceptions of dissenters who expose group misconduct
3	An Empirical Evaluation of Graham’s Model of Principled Organizational Dissent in the Whistleblower Context Post-SOX
4	The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in turkish schools
5	The Dissenting Voice
6	The relationship between whistleblowing and organizational citizenship behaviour
7	Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation The Battle to Control Information About Organization Corruption

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Também se observou – pelo segundo grupo segmentado – que a comunicação dissidente pode vir associada a questões de política local e/ou regional. Foram identificadas sete produções a esse respeito, como consta no Quadro 3.

**QUADRO 3** – Produções que mencionam questões de política local/regional

1	Resistance and Dissent in Central and Eastern Europe
2	Popularizing dissent: A civil society perspective
3	Reporting Dissent in Wartime - British Press, the Anti-War Movement and the 2003 Iraq War
4	Practicing the Art of Dissent: Toward a Typology of Protest Activity in the United States
5	Marketing, art and voices of dissent: Promotional methods of protest art by the 2014 Hong Kong's Umbrella Movement
6	Deference, Dissent, and Dispute Resolution: An Experimental Intervention Using Mass Media to Change Norms and Behavior in Rwanda
7	Dissidence, Richard K. Ashley, and the politics of silence

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Este movimento foi feito novamente, agora para identificar – entre as 78 produções inicialmente selecionadas – como os autores vêm trabalhando a temática da comunicação dissidente/desvio de uma forma geral, conforme o título, resumo e/ou palavras-chave. Foram identificadas 19 produções (QUADRO 4).

**QUADRO 4** – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente/ou desvio de uma forma geral

1	Outsiders - Defining Deviance
2	"Los Indignados" sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso
3	Silêncio e a Comunicação Dissidente
4	Varieties of dissent
5	A regra dos pares, o jornalismo e a comunicação dissidente
6	The Thinking of Dissensus: Politics and esthetics
7	Dissensus On Politics and Aesthetics
8	To dissent and protect: Stronger collective identification increases willingness to dissent when group norms evoke collective angst
9	The Struggle for the Meaning of Dissent –Toward the Social Deconstruction of Dissent as a Crime
10	Resistance through Difference: The Co-Constitution of Dissent and Inclusion
11	How to Improve Decision Making in Small Groups - Effects of Dissent and Training Interventions
12	Dissent over dissent: reply to Richards
13	Dissenting in reflective conversations: Critical components of doing action research
14	Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality
15	O ativismo das estelas e a comunicação dissidente
16	A comunicação dissidente e os atos que falam
17	Modeling the dynamics of dissent
18	Silencing dissent
19	Defending dissent

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Feito este procedimento, realizou-se a pesquisa também na ferramenta de busca *Omnis*, disponível no *site* da biblioteca da PUCRS, para ver se era possível destacar – além do material coletado nas bases de dados iniciais – outras produções

aderentes ao quarto grupo. Cabe destacar que este acervo envolve documentos das bibliotecas da PUCRS e *on-line*, onde são recuperados artigos e documentos de bases de dados assinadas pela PUCRS, além de documentos disponíveis no Portal de Periódicos da Capes e artigos de acesso livre<sup>11</sup>.

Na mencionada ferramenta, é possível realizar uma “busca avançada”, permitindo que até quatro palavras ou expressões sejam pesquisadas simultaneamente. Assim, um pouco diferente dos *sites* mencionados anteriormente, em que devem ser lançadas as palavras/expressões – individualmente – aqui o critério foi a combinação de *dissent* e *organization* no título e depois em português, dissidência e organização. Usando essas duas palavras no título, surgiram produções relacionadas à dissidência no partido liberal canadense, *whistle-blowers* e organizações de Jiu-Jitsu – por exemplo – que se enquadravam dentro dos três primeiros grupos por aderência temática; não sendo, portanto, o foco da pesquisa.

Em seguimento, foi inserido *dissent communication* e *organization* no assunto (e não no título) e *dissent communication* em “qualquer campo” e *organization* no “assunto”. Novamente, a maior parte das produções parecia vir relacionada aos três primeiros grupos por aderência temática, incluindo assuntos como o movimento árabe, guerra contra o terrorismo, resolução de conflitos, polifonia e estudos organizacionais, democracias da Europa Ocidental, estado islâmico, Kosovo, entre outros; essa produção não foi incluída. Foi acrescentada à amostra inicial uma produção que pode ser enquadrada no quarto grupo por aderência temática. Assim, a amostra total passou a consistir em 79 produções, sendo que para investigar sobre as produções científicas que desenvolvem a temática da comunicação dissidente no contexto organizacional – à luz dos critérios traçados inicialmente – foram analisadas as 46 produções restantes. Essas, conforme seu título, resumo e/ou palavras-chave, constituíram o quarto grupo segmentado por aderência temática (QUADRO 5).

**QUADRO 5** – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional

1	Model of Organizational Dissent
2	Deviance and dissent in groups
3	Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações

<sup>11</sup> Fonte: <[http://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/primo\\_library/libweb/action/search.do?mode=Advanced&ct=AdvancedSearch&dscnt=0&dstmp=1406312274259&vid=PUC01](http://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/search.do?mode=Advanced&ct=AdvancedSearch&dscnt=0&dstmp=1406312274259&vid=PUC01)>. Acesso em: 15 set. 2017.

4	Organizational Dissent Scale (ODS)
5	Dissent in Organizations
6	From the looks of things - assessing perceptions of organizational dissenters
7	Organizational Dissent
8	Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent
9	Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave
10	Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making
11	When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit
12	Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent
13	Different Ways to Disagree: A Study of Organizational Dissent to Explore Connections Between Mixed Methods Research and Engaged Scholarship
14	Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness
15	Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages
16	When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence
17	Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai
18	Examining the Relationship between trust in Supervisor-Employee Relationship and Workplace Dissent Expression
19	Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self- and Other-Reports: Moving toward an Interactive Perspective of Organizational Dissent
20	Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meanings of Organizational Dissent
21	Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach
22	Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework
23	Diversity and Dissent in the Social Sciences: The Case of Organization Studies
24	E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status
25	My Job Sucks - Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance
26	Embarrassing E-mails in Organizations Exploring Online Embarrassment and Identity Management
27	When and how groups utilize dissenting newcomer knowledge: Newcomers' future prospects condition the effect of language-based identity strategies
28	Thinking differently about organizational communication - Why, How, and Where?
29	Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward
30	Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse
31	Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations
32	Optimal Dissent in Organizations
33	Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate
34	Sympathy for the devil? The physiological and psychological effects of being an agent (and target) of dissent during intragroup conflict
35	Professional and Ethical Dissent Individual, Corporate and Social Responsibility
36	Ambiguity and Freedom of Dissent in Post Incident Discussion
37	The influence of organizational conditions on public relations practitioners' dissent
38	Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent
39	Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations
40	Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice
41	Anonymous Communication in Organizations - Assessing Use and Appropriateness
42	Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)
43	Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams

44	Oganizational behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables
45	Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura
46	Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Realizados estes procedimentos, identificadas as 79 produções, essas foram segmentadas em quatro grandes grupos com aderência temática: *whistle-blowing* (7), política local/regional (7), comunicação dissidente/desvio de uma forma geral (19) e comunicação dissidente/desvio no contexto organizacional (46).

Nesta dissertação optou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica e documental, a partir de livros e artigos científicos e de “[...] outros materiais que não receberam ainda um tratamento analítico” (GIL, 2010, p. 51). Como metodologia de análise, foi utilizada a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), a partir do material coletado por meio da pesquisa já descrita. Com relação às técnicas usadas para realizar a análise de conteúdo, merece destaque a análise categorial ou temática.

Fonseca Júnior (2011) explica que, na concepção original, Bardin (1977) estruturou a análise de conteúdo em cinco etapas: organização da análise, codificação, categorização, inferência e tratamento informático, sobre as quais são tecidas algumas considerações.

A primeira etapa (organização da análise) é composta por três momentos distintos, sendo o primeiro o de pré-análise, que busca sistematizar as ideias iniciais com o desenvolvimento de operações sucessivas. O segundo momento é o da exploração do material e consiste na “[...] análise propriamente dita, envolvendo operações de codificação em função de regras previamente formuladas” (FONSECA JÚNIOR, 2011, p. 290). Como terceiro momento, tem-se o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, quando se pode propor inferências a partir dos resultados. Entre os momentos mencionados, Fonseca Júnior (2011, p. 290) destaca que a pré-análise é a fase mais importante “[...] por se configurar na própria organização da análise”.

Outro ponto que o autor destaca diz respeito à constituição do *corpus*. Sobre isso, Bardin (1977, p. 96) enfatiza que “O corpus é o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” e que a sua constituição implica algumas seleções, que devem obedecer a certas regras. Entre

elas, a regra da exaustividade: definido o *corpus*, todos os elementos que disserem respeito a ele não podem ser deixados de fora. Também o *corpus* deve obedecer à regra da representatividade, isto é, a análise pode ser realizada a partir de uma amostra, desde que o material a isso se preste, de forma que “[...] um universo heterogêneo requer uma amostra maior do que um universo homogêneo” (BARDIN, 1977, p. 97). Ainda deve-se atentar à regra da homogeneidade (o material selecionado deve obedecer a critérios precisos de escolha) e à regra da pertinência (pelo que se entende que os documentos devem advir de fontes de informação adequadas).

A segunda etapa é a codificação, que “[...] é o processo de transformação dos dados brutos de forma sistemática, segundo regras de enumeração, agregação e classificação [...]” (FONSECA JÚNIOR, 2011, p. 294). Esta etapa é composta por três momentos: o de recorte, em que é feita a escolha das unidades; a enumeração (que contempla a escolha das regras referentes à contagem); a classificação e a agregação (quando há a escolha das categorias) (BARDIN, 1977). “Uma vez completa a codificação, todas as folhas de codificação são juntadas, e seus dados transferidos para um computador visando à análise dos dados” (FONSECA JÚNIOR, 2011, p. 295). Esta etapa gerou a produção do Anexo A – que serviu como formulário de codificação.

A categorização vem descrita como a terceira etapa, sendo que ela “[...] consiste no trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro em número reduzido de categorias, com o objetivo de tornar inteligível a massa de dados e sua diversidade” (FONSECA JÚNIOR, 2011, p. 298). Alguns critérios norteiam a categorização – como as categorias temáticas (semântica), os verbos e adjetivos (sintático), o sentido das palavras (léxico) ou ainda as perturbações da linguagem (expressivo). Esta fase comporta duas etapas: a primeira consiste em isolar os elementos (chamada de inventário); a segunda, em repartir os elementos e imprimir certa organização (chamada de classificação, quando reúnem-se os grupos por similaridade), como explica Bardin (1977).

A quarta etapa é a da interferência, que se centra no que está implícito nas mensagens analisadas, de forma que “[...] a leitura efetuada pelo analista de conteúdo procura evidenciar o sentido que se encontra em segundo plano” (FONSECA JÚNIOR, 2011, p. 299). O tratamento informático – por sua vez, como

quinta etapa – relaciona-se à possibilidade de utilização do computador para análise a ser realizada (FONSECA JÚNIOR, 2011).

### 3.2 Desdobramentos da pesquisa

#### 3.2.1 Refletindo sobre o primeiro grande grupo por aderência temática: *whistle-blowing*

Conforme consta na seção *Escolhas Metodológicas*, para a definição do *corpus*, foi realizada a leitura dos títulos, resumos e/ou palavras-chave de cada material selecionado<sup>12</sup>. Com isso, foram elaborados os quatro grandes grupos por aderências temáticas (QUADRO 1).

No primeiro grupo, foram identificadas sete produções que mencionavam a temática do *whistle-blowing* (ou as denúncias de irregularidades organizacionais), sendo constituído por: cinco artigos científicos, um artigo de revista não científica e um capítulo de livro. Cada um apresentou-se dentro de uma grande área<sup>13</sup>, sendo elas: *Organizational Behavior*, *Group Processes*, *Forensic & Investigative Accounting*, *Education*, *Professional Safety*, *Business and Social Sciences* e *Work and Occupation*.

Da mesma forma, das sete produções destacadas, apenas três mencionavam as seguintes palavras-chave: *deviance*, *dissent*, *labeling*, *moral judgments*, *whistle-blower*, *organizational corruption*, *organizational dissent*, *whistle-blowing* (duas vezes) e *organizational citizenship behaviour*. Com relação aos anos de publicação, identificam-se: 1987 (1), 1999 (1), 2013 (3), 2015 (1) e 2016 (1). Feito isso, chegou-se ao Quadro 6:

---

<sup>12</sup> Alguns materiais ou não possuíam resumo, ou eram modelos e/ou figuras relacionadas à temática. Nesses casos, foi preciso uma análise mais aprofundada para sua inclusão dentro de um dos quatro grandes grupos.

<sup>13</sup> Por grande área, entende-se a revista/livro em que foi publicada a produção.

QUADRO 6 – Produções que mencionam o *whistle-blowing*

	Título	Materialidade	Palavras-chave	Grande área	Local de publicação	Ano
1	Whistle-blowers in organizations: Dissents or reformers?	Capítulo de livro	não tem	Organizational Behavior	Estados Unidos	1987
2	Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation The Battle to Control Information About Organization Corruption	artigo	não tem	Work and Occupation	Estados Unidos	1999
3	An Empirical Evaluation of Graham's Model of Principled Organizational Dissent in the Whistleblower Context Post-SOX	artigo	não tem	Forensic & Investigative Accounting	Estados Unidos	2013
4	The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in turkish schools	artigo	Organizational corruption, organizational dissent, whistle-blowing	Education	Turquia	2013
5	The Dissenting Voice	artigo	não tem	Professional Safety	Estados Unidos	2013
6	The relationship between whistleblowing and organizational citizenship behaviour	artigo	whistleblowing and organizational citizenship behaviour	Business and Social Sciences	Turquia	2015
7	Judging the actions of "whistle-blowers" versus "leakers": Labels influence perceptions of dissenters who expose group misconduct	artigo	deviance, dissent, labeling, moral judgments, whistle-blower	Group Processes	Estados Unidos	2016

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Observa-se que o termo *whistle-blowers* passou a ser empregado com mais frequência na última década. Talvez isso se deva aos eventos relacionados ao Vietnã, Watergate, ou mesmo às mudanças relacionadas ao trabalho e a novas legislações que surgem (NEAR; MICELI, 1987).

A esse respeito, Rothschild e Miethe (1999) destacam que – em 1997 – foi elaborado um Projeto de Responsabilidade Governamental nos Estados Unidos, por iniciativa de uma organização sem fins lucrativos, destinado a rastrear e apoiar reclamações legítimas de denunciante naquele país. Segundo as autoras, o

Departamento de Defesa dos Estados Unidos informou que sua linha direta de fraude teria “salvo” mais de 150 milhões de desvios.

Outras leis federais promulgadas nos Estados Unidos merecem destaque, no que diz respeito à implementação de comitês de auditoria em empresas de capital aberto, com o objetivo de estimular as denúncias por parte dos funcionários – e a existência de canais confidenciais para que isso ocorra (SONNIER; LASSAR, 2013).

Para Rebbit (2013), organizações que aceitam a criatividade e acolhem opiniões diferentes veem a dissidência como uma possibilidade de manutenção da integridade corporativa e individual, ao mesmo tempo em que podem levar a um melhor desempenho. Segundo o autor, fazendo referência aos estudos de Berry (2004), é como se a dissidência – quando tolerada – desse uma consciência à organização. Ao resgatar Kaptein (2011), Rebbit (2013) explica que a dissidência pode ajudar no processo de evolução da organização, para que ela se torne mais flexível. Argumenta que – por vezes – a segurança é colocada em risco, inclusive, por um “perigo invisível”: o silêncio. Assim, o autor propõe que se “aproveite” o poder da dissidência, porque empresas que valorizam demais o *status quo* podem vir a falhar quando for necessário desenvolver a criatividade e a flexibilidade.

Sonnier e Lassar (2013) indicam que a fraude corporativa permanece sendo um problema e analisam o relatório de integridade da KPMG 2008-2009<sup>14</sup>; 74% dos empregados pesquisados informaram ter testemunhado ou conhecer alguém que agiu com má conduta ou praticou uma fraude. Além disso, os autores mencionam o relatório elaborado – em 2011, pela *Pricewaterhouse Coopers* – que indicou a expectativa de aumento da fraude corporativa no ano seguinte. Nesse contexto, os pesquisadores sustentam que um sistema efetivo de denúncia pode melhorar a comunicação dentro da organização e permitir que se detecte – precocemente – fraudes financeiras.

Observa-se que o *whistle-blowing* é um tema que vem ganhando destaque. Özdemir (2013) entende que ele pode assumir duas formas (embora não haja consenso): uma interna à organização (*internal whistle-blowing*) e outra externa (*external whistle-blowing*). Enquanto a denúncia interna é uma ação direcionada

---

<sup>14</sup> A íntegra do relatório encontra-se disponível em <[http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Integrity\\_Survey\\_2008\\_2009.pdf](http://www.kpmg.com.br/publicacoes/forensic/Integrity_Survey_2008_2009.pdf)>. Acesso em 03 out. 2017. Sobre a instituição: “KPMG Institute Network provides corporate executives, senior management, board members, industry leaders, government officials, academics, and other stakeholders with knowledge they can use to make informed decisions and meet their marketplace challenges” (fonte: <http://www.kpmg-institutes.com/>).

para a alta gerência, a externa consiste nas ações de divulgação para a mídia ou para autoridades de fora da organização (OZSOY; BEDUK, 2015).

Deve-se considerar que o *whistle-blowing* ocorre num determinado contexto organizacional, devendo ser levado em consideração. Rothschild e Miethe (1999) levantam como hipótese a influência que existe entre a estrutura organizacional<sup>15</sup> e a tomada de decisão entre denunciar ou não. Para elas, se o ambiente de trabalho for mais participativo, menores serão as más condutas e, conseqüentemente, as denúncias. Nas instituições públicas – por exemplo – em comparação com a iniciativa privada, ressaltam que o nível de denúncias é maior, porque os empregados tendem a perceber essas instituições como mais burocráticas e menos receptivas a críticas e sugestões. Outro fator que as autoras destacam é a estabilidade no emprego, que o funcionário público tem em detrimento dos funcionários da iniciativa privada. As pesquisadoras também mencionam que foram criadas linhas diretas especiais para incentivar a denúncia de resíduos, fraude ou abuso, a serem usadas por funcionários federais e funcionários de agências estatais norte-americanas.

Sonnier e Lassar (2013) indicam que a literatura sobre a dissidência organizacional tradicionalmente<sup>16</sup> analisou o processo de tomada de decisão para denunciar determinados atos ou fraudes, merecendo destaque o modelo desenvolvido por Graham em 1986. Este modelo indica três fatores que influenciam a decisão de denunciar: a gravidade do ato praticado, o senso de responsabilidade e o custo pessoal que isso pode gerar.

Os pesquisadores acreditam que apenas dois dos três componentes do modelo de Graham influenciam de fato na tomada de decisão: o senso de responsabilidade e o custo pessoal que isso pode gerar. Ao mesmo tempo, indicam os componentes do ato de denunciar: o denunciante, o ato injusto ou questionável que é relatado, a pessoa ou a organização que cometeu o ato que se questiona e quem recebe a denúncia.

---

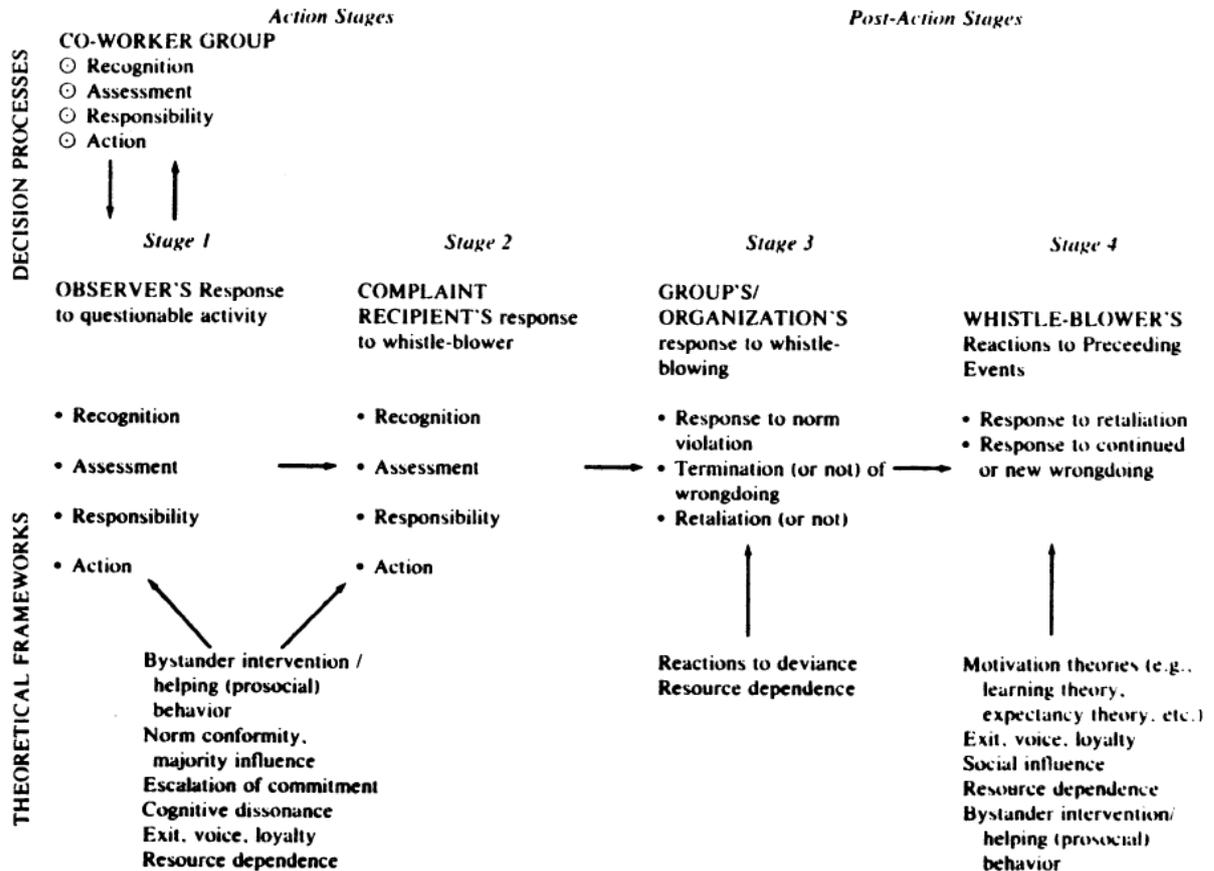
<sup>15</sup> “A estrutura organizacional diz respeito aos arranjos sistemáticos que ditarão as normas para elaboração dos relatórios, tarefas e relacionamentos dentro das organizações. Estes são os aspectos formais e tangíveis das organizações que influenciam a forma como o trabalho se realiza” (KASSING, 2012, p. 302, tradução nossa).

<sup>16</sup> Nesse sentido, “Principled organizational dissent is defined as an effort by employees to protest and/or change the organization because of their objection to current policy or practices” (SONNIER; LASSAR, 2013, p. 133).

Já para Near e Miceli (1987), a denúncia representa um processo dinâmico que abarca quatro componentes: o denunciante, o ato da denúncia, o destinatário da reclamação e uma organização. As pesquisadoras afirmam que o denunciante geralmente fez parte em algum momento da organização que denuncia. Quanto ao ato da denúncia (que algumas vezes foi equiparado à desobediência civil), ressaltam que não se trata de dizer como a organização deve ser comandada, ou de uma ação política com a intenção de gerar mudança, uma vez que a preocupação do denunciante tem por fundamento ações organizacionais que ele percebe como ilegítimas. Com relação ao destinatário da reclamação, as autoras afirmam que pode ser este um membro da organização ou alguém de fora, mas que, para alguns teóricos, quando o destinatário é algum membro da organização, não seria o caso de chamá-lo de *whistle-blower*, e sim de comportamento político. Já quanto à organização, explicam que foi investigado se as características, estrutura e/ou tamanho influenciam no ato de denunciar. Esses estudos, conforme Near e Miceli (1987), indicam que organizações mais inovadoras e flexíveis às mudanças respondem melhor à dissidência, porque são mais acostumadas ao processo de mudança. Fazem, com isso, uma distinção importante entre organizações que apresentam em seus estatutos normas e aquelas que encorajam o ato de denunciar pela sua cultura.

As autoras propõem um modelo a respeito do *whistle-blowing*, como apresentado na Figura 1. No estágio 1 do modelo, são consideradas as influências das irregularidades sobre o observador. No estágio 2, a resposta do destinatário da reclamação é levada em consideração, sendo esses dois estágios anteriores à ação propriamente de denunciar. Realizada a ação, inicia-se o estágio 3, que considera as respostas da gestão e dos colegas de trabalho, e o estágio 4, que também leva em conta as respostas ao denunciante e ações tomadas tanto pela organização, quanto pelos colegas de trabalho.

FIGURA 1 – Modelo teórico desenvolvido por Near e Miceli (1987)



Fonte: Near e Miceli (1987, p. 331).

Há de se considerar também a influência que os colegas de trabalho e o ambiente têm na tomada de decisão e de compreensão de quando uma ação é tida por errada. Conforme sugerem os estudos sobre o comportamento em grupo, a influência do grupo tem um forte impacto na decisão do denunciante (NEAR; MICELI, 1987).

Rothschild e Miethe (1999) destacaram que pesquisas começaram a investigar formas de resistência dos empregados, salientando que – desde Marx – discute-se a relação entre economia e sociedade, mas que, atualmente, a sociedade está passando de uma economia baseada na fabricação para uma economia que tem por base os processos de informação. É neste contexto que se mostra cada vez

mais presente o *whistle-blowing*; para as pesquisadoras, esse ato representa uma nova forma de resistência do trabalhador.

Entre essas pesquisas, Rothschild e Miethe (1999) relatam um estudo que desenvolveram, em que – num primeiro momento – selecionaram funcionários de um polo petroquímico, de uma empresa de segurança, de uma grande livraria, pessoas de uma unidade administrativa dentro de uma universidade, funcionários de uma organização sem fins lucrativos (em dois Estados) e enfermeiros do Estado de Nevada; num segundo momento, realizaram entrevistas – pelo telefone – com denunciante e observadores silenciosos que estavam nos Estados Unidos. Relatam que a pesquisa teve como ponto de partida o artigo *Parade Magazine*, publicado em Agosto de 1991, que tratava de denúncia, integridade internacional e de um grupo de apoio para os denunciante. As pesquisadoras tiveram acesso, pelo fundador deste grupo, a quase mil pessoas que haviam contado sobre suas experiências de denúncia. Não conseguiram contato com cerca de um terço delas, em razão da troca de e-mails ou telefones. Afirmam que estudos anteriores buscaram um perfil do denunciante, a fim de evitar que os gestores contratasse pessoas com determinado perfil. No entanto – pela pesquisa realizada – apontam um “achado”, segundo o qual não haveria base empírica para afirmar que existam condições demográficas ou perfis exclusivos de um “típico” denunciante.

Near e Miceli (1987) enfatizam que os *whistle-blowers* – ou denunciante – passam a ter um papel importante na mudança organizacional, independente da forma como são vistos (ou como dissidentes, numa perspectiva negativa, ou como reformadores, numa perspectiva positiva). As autoras justificam que os que optam pela “linha” dos dissidentes (numa visão negativa) tomam por base o modelo weberiano de como é possível manter a estabilidade na organização, argumentando que os denunciante desafiam a estrutura ao questionarem as ações da gestão. No entanto, quando vistos como reformadores, passam a ser os agentes de mudança e de criação, podendo, com seus movimentos, trazer benefícios às organizações.

Também Özdemir (2013) indica que os estudos sobre a corrupção nas organizações se expandiram, nos últimos anos, em razão do crescente número de escândalos (tanto em organizações públicas, quanto privadas). Ele analisa a corrupção no ambiente educacional, a partir de comportamentos no local de

trabalho<sup>17</sup>, destacando a dissidência organizacional e o *whistle-blowing*. O autor resgata a literatura, compreendendo que o *whistle-blowing* e a dissidência organizacional podem ser fatores potenciais para redução dos níveis de corrupção organizacional.

Özdemir (ibid.) sustenta que a corrupção organizacional existe em certas escolas turcas, de acordo com a opinião dos professores que participaram da pesquisa, ao mesmo tempo em que a corrupção vem associada à dissidência e ao *whistle-blowing*. Para o pesquisador, a dissidência organizacional resulta – principalmente – da insatisfação com as práticas adotadas e implica práticas que diferem do *status quo* organizacional. Quanto às formas de expressar a dissidência, ele toma por base os estudos de Kassing (1998) sobre *articulated*, *latent* ou *displaced dissent*.

Diante dos textos supracitados nesse grupo, compreende-se que o *whistle-blower* (ou as denúncias de irregularidades) vem ganhando cada vez mais espaço. Entende-se que a classificação quanto à sua forma de manifestação difere para cada autor, não sendo a divisão em *internal whistle-blowing* e *external whistle-blowing* usada por todos. Neste estudo, considera-se o *whistle-blower* como a denúncia que é manifestada aos órgãos governamentais ou à mídia. No caso de denúncias realizadas para os membros da alta gestão da organização, opta-se por denominar como comunicação dissidente nas organizações. Isso vai ao encontro do que alguns pesquisadores propõem quando estabelecem as audiências para as quais a dissidência é manifestada, como no caso de Kassing (1998), quando sugere como possíveis audiências os colegas de trabalho, a gestão, ou mesmo amigos e parentes de fora do trabalho.

### **3.2.2 Refletindo sobre o segundo grande grupo por aderência temática: política local/regional**

Neste segundo grupo (produções que mencionam questões de política local/regional), conforme a segmentação realizada no Quadro 1, foram identificadas

---

<sup>17</sup> “Indeed, studies on the functions of organizational dissent and whistle-blowing indicated that both variables play a crucial role in the fight against corruption in organizations” (ÖZDEMİR, 2013, p. 75).

também sete produções que mencionaram questões de política local e/ou regional, sendo todas artigos científicos. Cada um apresentou-se dentro de uma grande área: *Politics and Societies, Public Understanding of Science, Communication, Humanity & Society, Marketing Theory, American Political Science e International Studies*.

Entre essas sete produções, cinco apresentavam as seguintes palavras-chave: *dissent, dissident, post-communism, historiography, activism, controversy, deliberation, dissent, genetic modification, politicization, popular culture, popularization, 2003 Iraq War, media, press, protest, war, protest events, social movements, strategy and tactics, Arts marketing theory, Umbrella Movement, promotion, protest art, social movements*. Com relação aos anos de publicação, identifica-se que: 2008 (1), 2009 (1), 2010 (1), 2011 (1), 2014 (1), 2015 (1) e 2017 (1). Com isso, chegou-se ao Quadro 7:

**QUADRO 7** – Produções que mencionam questões de política local/regional

	<b>Título</b>	<b>Materialidade</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Grande área</b>	<b>Local de publicação</b>	<b>Ano</b>
1	Resistance and Dissent in Central and Eastern Europe	artigo	dissent, dissident, post-communism, historiography	Politics and Societies	Europa	2011
2	Popularizing dissent: A civil Society perspective	artigo	activism, controversy, deliberation, dissent, genetic modification, politicization, popular culture, popularization	Public Understanding of Science	Nova Zelândia	2015
3	Reporting Dissent in Wartime - British Press, the Anti-War Movement and the 2003 Iraq War	artigo	2003 Iraq War, media, press, protest, war	Journal of Communication	Europa	2008
4	Practicing the Art of Dissent: Toward a Typology of Protest Activity in the United States	artigo	protest events, social movements, strategy and tactics	Humanity & Society	Estados Unidos	2014
5	Marketing, art and voices of dissent: Promotional methods of protest art by the 2014 Hong Kong's Umbrella Movement	artigo	Arts marketing theory, Umbrella Movement, promotion, protest art, social movements	Marketing Theory	Estados Unidos	2017
6	Deference, Dissent, and Dispute Resolution: An Experimental Intervention Using Mass Media to Change Norms and Behavior in Rwanda	artigo	não tem	American Political Science	Estados Unidos	2009
7	Dissidence, Richard K. Ashley, and the politics of silence	artigo	não tem	International Studies	Inglaterra	2010

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Podem-se observar – nestas produções – os variados exemplos de dissidência. Ela pode ser vista como um subconjunto de uma categoria maior de

resistência ao domínio comunista (FALK, 2011), sendo percebida, nesta perspectiva, nos textos escritos ou visuais.

Ao investigar a resistência e a dissidência na Europa Central e Oriental, Falk (2011) acredita que é possível situar a dissidência como a ponta de uma pirâmide de insatisfação com o partido-Estado. A pesquisadora afirma que a dissidência e as ideias dos dissidentes servem como um meio de desenvolver normas e processos democráticos. Assim, seu objetivo é apresentar uma genealogia do interesse acadêmico acerca da resistência e da dissidência<sup>18</sup> na região, bem como uma visão geral sobre as pesquisas relacionadas à temática.

A dissidência pode ser percebida quando um movimento de oposição é criado, como no caso do movimento antiguerra amplamente apoiado (*Stop the War Coalition*) no Reino Unido, durante a Guerra do Iraque de 2003 (MURRAY, 2003). Esse autor examinou a cobertura da mídia britânica sobre a dissidência antiguerra analisando sete jornais nacionais.

Portanto, o protesto é uma forma de dissidência. Alguns pesquisadores, como Patsiaouras, Veneti e Green (2017), afirmam que existem poucas pesquisas em torno das inter-relações entre protestos e práticas de marketing. Eles propõem uma análise sobre os protestos de Hong Kong de 2014, também conhecidos como *Umbrella Movement*, que ocorreram entre setembro e dezembro de 2014. Adotando o guarda-chuva como um símbolo de resistência passiva, centenas de artistas instalaram guarda-chuvas amarelos, seguidos de banners coloridos, postes de lâmpadas, tendas, cartazes etc., que pouco a pouco serviram de ícones de resistência. Os campos de protesto surgiram como contextos de ativismo dos movimentos sociais e como espaços onde as opiniões e demandas das pessoas passam a ser ouvidas publicamente, o que serviu para atrair a atenção global (PATSILOURAS; VENETI; GREEN, 2017).

Desta forma, os protestos servem como retratos dos problemas sociais, porque as pessoas, valendo-se de ações coletivas, enviam uma mensagem à sociedade por meio de sua oposição (RATLIFF; HALL, 2014). Uma das produções investigou os protestos nos Estados Unidos, a partir de uma amostra de cerca de dois mil e quinhentos protestos relatados no *Los Angeles Times* e no *New York*

---

<sup>18</sup> A autora destaca “[...] five of which focus on momentous episodes of dissent: East Germany in 1953, the Prague Spring in 1968, the Hungarian Revolution in 1956, Solidarity in Poland from 1980 to the declaration of martial law, and finally 1989” (FALK, 2011, p. 324).

*Times*, entre 2006 e 2009. Pela análise realizada, Ratliff e Hall (2014) apresentam uma tipologia emergente de atividades de protesto ocorridas no país, com base no período analisado. Esta tipologia consiste em seis grandes categorias de atividades de manifestantes (IMAGEM 1). Cabe destacar que os pesquisadores também levantam algumas questões filosóficas sobre o protesto como uma política estética, com base em Rancière.

**IMAGEM 1 – Seis categorias de protesto com implicações práticas**

**Table 2.** Six Broad Categories of Protest Activity with Practical Implications.

<b>Literal Symbolic, Aesthetic, and Sensory</b>	<b>Movement in Space</b>
Artistic, dramaturgical, and symbolic displays (street theater, dancing, etc.). Use of images, objects, graphic arts, musical performances, or vocal/auditory exhibitions (speechmaking, chanting, etc.). Tactile exchanges of information (petitions, leaflets, etc.) and the destruction of objects of symbolic and/or political value	Marches or parades (processional activities) from one spatiotemporal location to another, with beginning or ending places sometimes chosen for symbolic reasons. Picket lines often used in labor strikes but can be used by nonlabor actors but the key differences between picket and processionals are the distance of movement
Highly visible and most diverse category of activity; impacts on society (police response, media focus, impact on potential allies, etc.) underestimated	Events that take the form of a procession are logistically much more difficult to police (even if it is for the safety of protesters). Marches are some of the largest events in this period
<b>Solemnity and the Sacred</b>	<b>Civil Disobedience</b>
Vigils, prayer, rallies in format of religious service, candlelighting, cross carrying, etc., all directly related to Durkheimian “sacred” or some form of religious or spiritual practice, belief, or ideology	Withholding obligations, sit-ins, blockades, occupations, bannering, “camping,” etc., are all specific activities which constitute the tactical form of civil disobedience. In some way, these activities directly or technically break the law
Events where sacred activity is the primary focus are rarely responded to by police with force or presence. Solemnity usually provides a distinct quietness or stillness, changing the energy, description, and interpretation of such events	Usually given most attention by researchers, media, and authorities. Often conflated with violence and threats because of direct action and confrontational nature but should serve as a distinct category of action (both in the context of tactical/ strategic planning and in the control of
<b>Institutional and Conventional</b>	<b>Collective Violence and Threats</b>
Institutionalized activity or activity highly dependent on formal political processes and social institutions (press conferences, lawsuits, lobbying, etc.)	Collective violence such as pushing, shoving, hitting, punching, damaging property, throwing objects, verbal threats, etc., is usually committed by a relative few out of many protesters (even tens of thousands)
Often conflated with nonconfrontational and nonviolent activities in research as the “other” or reference category. More “acceptable” because it operates, to some degree, within the system. Historically contentious issue in regard to the practice of protest due to this integration within the system	Rare in occurrence, rarely condoned by the public or onlookers (particularly the media). Usually met with equivalent or overwhelming force in response to authorities. At times in U.S. history lauded as the only way to get results, but little empirical evidence violence succeeds in goal attainment

Fonte: Ratliff e Hall (2014, p. 278).

A expressão da dissidência também é estudada pela ciência política. Paluck e Green (2009) refletem sobre o genocídio em Rwanda e investigam um programa de rádio que foi projetado para desafiar as normas de deferência, legitimar as expressões de dissidência e encorajar a resolução de problemas locais. Este programa – segundo eles – era destinado a desencorajar a obediência cega e a promover o pensamento independente. Para eles, uma ação coletiva realizada com pouca dissidência pode levar a fenômenos como obediência cega, comportamento de multidão e violência coletiva.

Da mesma forma, a dissidência pode ser investigada sob o olhar dos estudos internacionais. Grayson (2010) propõe interpretar o caso de Pirahã como um reflexo de outras questões presentes nos estudos internacionais, principalmente quanto aos papéis do silêncio no mapeamento de possibilidades políticas. Ele explica que, em agosto de 2004, foi publicado um artigo pelo linguista Peter Gordon na Revista *Science*. Com base no trabalho de campo nas comunidades da Pirahã da Amazônia, o pesquisador buscava responder à questão sobre conceitos que não são compreendidos em razão do idioma que se fala.

O autor acredita que a cultura, o discurso e a linguagem influenciam diretamente o que se pode pensar, o que pode ser entendido, a construção de sentidos e o que pode ser considerado possível, que, por sua vez, conformam as práticas da sociedade. Para manter um consenso, os “fabricantes de consenso” (ou *consensus-makers*) implementam diversas estratégias e tecnologias para silenciar perspectivas alternativas. Entre essas, destacam-se os assuntos que são construídos como tabus ou sagrados. Caso as normas culturais de conformidade venham a falhar, existem mecanismos para garantir formas de expulsar essas coisas, pessoas e/ou ideias que desafiam os modos dominantes de pensar (GRAYSON, 2010).

Neste contexto percebe-se a dissidência a partir de perspectivas diversas, passando pela ciência política e pelos estudos internacionais. As situações que envolvem o domínio comunista, a Guerra do Iraque e os protestos de Hong Kong – por exemplo – permitem aproximar os atos de dissidência dos contextos políticos que são mencionados. O protesto aparece, mais de uma vez, como uma forma de dissidência permitindo, inclusive, a elaboração de uma tipologia a partir de um recorte realizado por Ratliff e Hall (2014).

Estas produções foram associadas a questões de política local/regional para se pensar na comunicação dissidente. Ao mesmo tempo, é possível também segmentar as demais que tratam do assunto de uma forma geral, vinculadas a aspectos da Sociologia, da Psicologia etc, como será visto a seguir.

### **3.2.3 Analisando o terceiro grande grupo por aderência temática: comunicação dissidente/desvio de uma forma geral**

No terceiro grupo, foram identificadas 19 produções que mencionaram a comunicação dissidente/desvio de uma forma geral, sendo 15 artigos científicos, um livro e três capítulos de livro. Cada uma apresentou-se dentro de uma grande área, sendo elas: *Sociology, Social Psychology, Small Groups, Política, Dissent over Descen, Leadership, Politics, Media and Social Justice, Action Research, Reading Rancière, Derechos humanos emergentes, Latin American Perspectives, Jornalismo e mídia, Group Processes, Comunicação Midiática, Comunicação Política, Physica, Comunicação e Cultura, Organizational Studies*

Entre essas 19 produções, 11 apresentavam as seguintes palavras-chave: *group decision making, information pooling, hidden profile, dissent, minority influence, biased information sampling, dissent, group decision making, hidden profile, preference consistency, action research, first-person inquiry, health care technologies, information systems, role identity, reflective conversations, reflexive research, Science and Technology, studies, dissent, human rights, autonomy, resistance, indigenous movements, leitura espelhada, comunicação dissidente, vocabulário, retórica, pragmática, collective angst, collective identity, dissent, normative conflict, entretenimento, persuasão, ativismo, estrelas, comunicação dissidente, atuação, discurso, opinion dynamics, complex network, authoritarian society, silêncio, delação, comunicação dissidente, difference, discourse, inclusion, leadership development, normative control, resistance, social diversity*. Com relação aos anos de publicação, identifica-se: 1963 (1), 2006 (1), 2007 (2), 2008 (2), 2010 (1), 2011 (3), 2015 (3), 2016 (2) e 2017 (4). Com esses dados, elaborou-se o Quadro 8.

**QUADRO 8** – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio de uma forma geral

	<b>Título</b>	<b>Materialidade</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Grande área</b>	<b>Local de publicação</b>	<b>Ano</b>
1	Outsiders - Defining Deviance	artigo	não tem	Sociology	Estados Unidos	1963
2	Group Decision Making in Hidden Profile Situations: Dissent as a Facilitator for Decision Quality	artigo	group decision making, information pooling, hidden profile, dissent, minority influence	Social Psychology	Estados Unidos	2006
3	How to Improve Decision Making in Small Groups - Effects of Dissent and Training Interventions	artigo	biased information sampling; dissent; group decision making; hidden profile; preference consistency	Small Groups	Estados Unidos	2007
4	Silencing dissent	artigo	não tem	Política	Estados Unidos	2007
5	Dissent over dissent: reply to Richards	capítulo de livro	não tem	Dissent over Descent:	Cambridge	2008
6	Varieties of dissent	capítulo de livro	não tem	Leadership	UK	2008
7	Dissensus On Politics and Aesthetics	livro	não tem	Politics	Estados Unidos	2010
8	Defending dissent	artigo	não tem	Media and Social Justice	Estados Unidos	2011
9	Dissenting in reflective conversations: Critical components of doing action research	artigo	action research, first-person inquiry, health care technologies, information systems, role identity, reflective conversations, reflexive research, Science and Technology Studies	Action Research	Estados Unidos	2011
10	The Thinking of Dissensus: Politics and esthetics	capítulo de livro	não tem	Reading Rancière	Estados Unidos	2011

11	"Los Indignados" sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso	artigo	não tem	Derechos humanos emergentes	Brasil	2015
12	The Struggle for the Meaning of Dissent – Toward the Social Deconstruction of Dissent as a Crime	artigo	dissent, human rights, autonomy, resistance, indigenous movements	Latin American Perspectives	Estados Unidos	2015
13	A regra dos pares, o jornalismo e a comunicação dissidente	artigo	leitura espelhada, comunicação dissidente, vocabulário, retórica, pragmática	Jornalismo e mídia	Brasil	2015
14	To dissent and protect: Stronger collective identification increases willingness to dissent when group norms evoke collective angst	artigo	collective angst, collective identity, dissent, normative conflict	Group Processes	Estados Unidos	2016
15	O ativismo das estrelas e a comunicação dissidente	artigo	entretenimento, persuasão, ativismo, estrelas	Comunicação Midiática	Brasil	2016
16	A comunicação dissidente e os atos que falam	artigo	comunicação dissidente, atuação, discurso	Comunicação Política	Brasil	2017
17	Modeling the dynamics of dissent	artigo	Opinion dynamics, Complex network, Authoritarian society	Physica	Amsterdã	2017
18	Silêncio e a Comunicação Dissidente	artigo	silêncio, delação, comunicação dissidente	Comunicação e Cultura	Brasil	2017
19	Resistance through Difference: The Co-Constitution of Dissent and Inclusion	artigo	difference, discourse, inclusion, leadership development, normative control, resistance, social diversity	Organizational Studies	Estados Unidos	2017

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Observa-se que alguns autores apontam para a construção social<sup>19</sup> de determinados conceitos, como no caso da dissidência que é associada ao crime, muitas vezes (GARCÍA, 2015). O mesmo vale para o silêncio, que compõe o *status quo* e pode ser considerado uma atitude socialmente construída (WAINBERG, 2017b). Parece – ainda – que os dissidentes são estereotipados de forma negativa (WAINBERG, 2017b) e que a dissidência é algo a ser evitado. No entanto, parte da literatura vem demonstrando que o dissenso é tão importante para o funcionamento coletivo quanto a conformidade com as normas do grupo (DUPUIS et al, 2016). Da mesma forma, é possível se pensar no valor do dissenso para as relações comunicacionais (CURVELLO; MATEUS, 2015).

Ao se (re)pensar nos preceitos de causalidade linear que tradicionalmente foram associados à comunicação e ao “lugar” do ruído (ou da dissidência) nestes modelos, merece destaque o posicionamento de Rancière (2010): ele acredita que as formas de agir das pessoas tendem mais ao desentendimento do que ao entendimento. Como explica Marques (2011, p. 26, grifos da autora), “O dissenso, segundo Rancière, é um conflito estruturado em torno do que significa ‘falar’ da partilha do sensível que delimita o horizonte do dizível e determina as relações entre ver, ouvir, fazer e pensar”. A autora esclarece que para – Rancière – as cenas de dissenso

[...] são ações de resistência que buscam encontrar maneiras de transformar o que é percebido como fixo e imutável. O dissenso mostra as fissuras e fragmenta a ideia do grande corpo social protegido por certezas partilhadas e amplamente unido por princípios igualitários previamente acordados e quase nunca colocados à prova (MARQUES, 2011, p. 26).

A dissidência é mais facilmente reconhecida sob a forma de palavras ou símbolos, como discursos, *slogans*, imagens, filmes, roupas e outros<sup>20</sup>. No entanto, considerando que todas as ações têm dimensões comunicativas, também é possível identificar a dissidência em ações (MARTIN, 2008). Vale lembrar que muitos albergaram judeus durante a ocupação nazista da Europa; sendo, portanto,

---

<sup>19</sup> Vale mencionar a obra de Peter A. Berger e Thomas Luckmann, **A Construção Social da Realidade** – Tratado de Sociologia do Conhecimento. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 22. ed. São Paulo: Vozes, 2002.

<sup>20</sup> O autor apresenta como exemplo um gênero de escrita dissidente chamado *samizdat*, que foi criado por dissidentes soviéticos, que passaram a digitar seus pensamentos e a fazê-los circular através de cópias reproduzidas clandestinamente.

dissidentes com relação às políticas nazistas. Desta forma, acredita-se que “[...] a comunicação dissidente é antídoto a erros de cálculo provocados por esse tipo de silêncio no qual as maiorias se acomodam” (WAINBERG, 2017b, p. 197).

Wainberg (2017a) – ao discorrer sobre a comunicação dissidente – considera que ela se propõe a desafiar o senso comum, sendo a expressão pública do desconforto e da oposição que um ator cultiva a um ou a vários aspectos de certo sistema social, político ou cultural.

De acordo com o autor,

Fazer algo com as palavras é o que Austin (1975) denominou de “ato de fala”. Ocorre que é possível oferecer a ideia oposta, a de que a cena dissidente funciona como um discurso. Trata-se de um “Ato que Fala” ou [AqF]. Seu valor é tal que as palavras são desnecessárias. O significado é inferido dos gestos que se interligam no “jogo de cenas” da dramatização da mesma forma que um intérprete entende uma frase a partir do “jogo das palavras” no contexto da oração [...] (WAINBERG, 2017a, grifos do autor).

O mencionado pesquisador sustenta que o gesto dissidente é um ato comunicacional pleno, que atua como um discurso e que modifica o ambiente da audiência. Ainda que sem palavras, o discurso é constituído e forma um “ato que fala”. Ele ilustra seus argumentos com dois exemplos: o gesto de insinuação da queima de sutiãs – em 1968 – produzido pelo movimento feminista; a prisão de Louhain al-Hathoul na Arábia Saudita, em 2014 (ela foi presa por estar dirigindo, após cruzar a fronteira de seu país com os Emirados Árabes Unidos, desafiando a norma que proíbe as mulheres de conduzirem veículos no país). Nessa linha, ele acredita que

[...] o exame crítico de um [AqF-] demanda a análise (1) do contexto externo, ou seja, o dilema social/político/cultural enfrentado; (2) o contexto interno, o “jogo de cenas” da manifestação desafiadora; (3) a mensagem dissidente implicada na dramatização; (4) o ator principal, ou seja, o dissidente; (5) os atores coadjuvantes, em especial o opositor; (6) os atos cênicos desviantes; (7) o figurino; (8) o cenário (9) as intenções premeditadas pelo falante; (10) as emoções em jogo e (11) o efeito social e político causado pela produção do espetáculo (WAINBERG, 2017a, grifos do autor).

Com isso, além da fala e do silêncio, acredita-se que a dissidência também possa se manifestar por cenas, sendo que essas podem funcionar como discursos. O mesmo vale para os gestos. Como exemplo, lembra-se do Oscar de 1973, quando

Marlon Brando, por sua atuação em *O Poderoso Chefão*, mandou em seu lugar uma índia apache para discursar durante a cerimônia de entregado prêmio. Esse gesto foi uma forma de protestar contra o tratamento aos nativos pela indústria cinematográfica (WAINBERG, 2016): sua manifestação dissidente.

Pode-se pensar em algumas situações de dissidência, como no caso de um cientista que publica um artigo de pesquisa questionando a visão dominante sobre o aquecimento global; um contador de uma organização que questiona o chefe sobre o esquema de amortização de impostos; um médico na China que envia e-mails alegando corrupção no Partido Comunista. Essas situações têm em comum o fato de questionar ou desafiar um sistema de crença dominante, seja em razão de uma aceitação generalizada, seja por imposição daqueles que detêm o poder (MARTIN, 2008).

A dissidência pode ser uma ação tanto individual quanto coletiva. Os dissidentes são movidos por motivos diversos tais como aspectos racionais, altruistas, interesse próprio, entre outras possibilidades. Por exemplo, durante o massacre de civis vietnamitas – em 1968, por tropas dos Estados Unidos em My Lai – alguns soldados americanos intervieram contra os assassinatos e relataram suas preocupações aos superiores, depois sofrendo consequências em suas carreiras no exército (MARTIN, 2008). Apenas décadas mais tarde, foram reconhecidas suas ações honrosas.

Independentemente dos motivos que levam o dissidente a agir como tal, é possível apontar uma função social da comunicação dissidente, na medida em que busca romper o silêncio que é imposto às minorias. Esse silêncio, que direciona à conformidade, vai de encontro à liberdade de expressão (WAINBERG, 2017b) que – embora seja um direito assegurado – muitas vezes não se faz presente na realidade (MARTIN, 2008).

Cabe lembrar que Estados autocráticos<sup>21</sup> podem subverter a liberdade de expressão e controlar a mídia, como no caso do monopólio de canais de rádio e televisão, intimidação a jornalistas<sup>22</sup>, etc (NORRIS; INGLEHART, 2007). A partir desta realidade, alguns pesquisadores investigam sobre as autocracias, o silêncio às dissidências e a manipulação das notícias. Dentre eles, estão Norris e Inglehart (2007), que partem da premissa de que os Estados que controlam ambientes de

---

<sup>21</sup> Coreia do Norte, Arábia Saudita e Sri Lanka são alguns exemplos apresentados pelos autores.

<sup>22</sup> Wainberg (2015) acredita que “[...] o jornalismo é por natureza comunicação dissidente”.

mídia mais restritivos visam a suprimir a dissidência e fornecer mensagens positivas sobre o regime. Essa prática reforça – segundo os pesquisadores – o apoio às autoridades, além de gerar sentimentos mais intensos de patriotismo e propagação de valores ideológicos favoráveis ao regime.

Pode-se afirmar que a dissidência, ao mesmo tempo que é louvada, é também detestada. É louvada quando os dissidentes<sup>23</sup> emergem vitoriosos e quando estão geograficamente distantes, “Mas, mais perto de casa, a dissidência é menos atraente – pelo menos para aqueles cujo poder ou posição está ameaçado por ela” (MARTIN, 2008, p. 1, tradução nossa).

A comunicação dissidente – como já visto no grupo anterior – também aparece diretamente ligada aos *whistle-blowers* como sendo aqueles que promovem uma denúncia em nome do interesse público, diferentemente dos *leakers*<sup>24</sup>, que revelam informações sem se identificar, destacando-se dois tipos principais: os políticos e altos funcionários – que divulgam informações aos jornalistas como forma de manipular a opinião pública – e os funcionários mais jovens – que seriam chamados de *public-interest leakers* por procurarem expor os erros que identificam (sendo este segundo caso geralmente tratado como *whistle-blowers*) (MARTIN, 2008).

Ao abordar as denúncias, Martin (2011) destaca que – em seus estudos, ao ouvir histórias de denunciante – podia-se notar a presença constante de ameaças de difamação. Desta forma, foi possível identificar uma relação entre os denunciante que procuravam falar em interesse público e uma maneira de fazê-los calar, com a ameaça de que seriam processados (MARTIN, 2011).

Conforme o exposto, de forma geral, o que se observa é que o conceito de dissidência abrange uma série de fenômenos: do particular ao global, do mais

---

<sup>23</sup> Martin (2008) traz exemplos de dissidentes famosos, como no caso de Sócrates, Galileu e Martinho Lutero.

<sup>24</sup> Sobre o assunto, Rios e Ingraffia (2016) esclarecem o que entendem sobre *whistle-blower* e *leaker*: “By some accounts, ‘whistle-blower’ and ‘leaker’ have nearly identical definitions. For instance, the Cambridge English Dictionary defines ‘whistle-blower’ as ‘a person who tells some-one in authority about something illegal that is happening, especially in a business or government’ (‘Whistle-Blower,’ n.d. [Cambridge English Dictionary]) and the verb ‘to leak’ as “to give out information privately, especially when people in authority do not want it to be known” (‘Leak,’ n.d. [Cambridge English Dictionary]). However, other sources explicitly mention exposure of group misconduct when defining ‘whistle-blower’ (e.g., ‘a person who tells police, reporters, etc. about something [such as a crime] that has been kept secret’; ‘Whistle-Blower,’ n.d. [Merriam-Webster Dictionary]) but not ‘to leak’ (‘to give [secret information] to someone so that it becomes known to the public’; ‘Leak,’ n.d. [Merriam-Webster Dictionary]). Thus, although the distinction between the two labels is somewhat ambiguous, there is reason to believe that ‘whistle-blower’ may engender more positive perceptions than ‘leaker’.” (RIOS; INGRAFFIA, 2016, p. 555, grifos dos autores).

simples ao mais complexo. Pode relacionar-se tanto com a apresentação de questionamentos aos pais, como a colegas, chefes e líderes nacionais etc (MARTIN, 2008), podendo-se pensar na dissidência, entendida como o desafio a uma visão dominante. Desta forma, ela pode ocorrer tanto em instâncias privadas como em grandes arenas públicas.

### **3.2.4 Analisando o quarto grande grupo por aderência temática: comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional**

No quarto grupo por aderência temática, foram identificadas 46 produções, sendo 40 artigos científicos, dois capítulos de livro, uma tese, duas dissertações e uma imagem disponível no site de Kassing. Essa produções foram publicadas nas seguintes áreas: Administração (2), Business Administration (1), Technology in Society (1), Phychology (5), Communication (3), Management Communication (10), Management Studies (1), Review of Economic (1), Communication Research Measures (1), Creative Communications (1), Intercultural Communication (1), Organizational Communication (1), Business Communication (4), Journal of Managemet (1), Business and Economics Research (1), Arte (1), Experimental Social Psychology (1), Ciências de la Comunicación (1), Mixes Methods Research (1), Group Processes (1), Organizational Dissent Scale (1), Strategic Organization (1), Management Studies (1), Work and Organizational Psychology (1), Leadership (1), Social Sciences (1) e Ideal Type of Management (1). Com relação aos anos de publicação, identifica-se que: 1981 (1), 1984 (1), 1986 (1), 1993 (1), 1998 (1), 2000 (1), 2001 (2), 2003 (2), 2004 (1), 2005 (3), 2006 (2), 2007 (1) 2009 (3), 2010 (1), 2011 (2), 2012 (3), 2013 (7), 2014 (5), 2015 (3), 2016 (3) e 2017 (1). Com esses dados, elaborou-se o Quadro 9.

**QUADRO 9** – Produções identificadas com a temática da comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional

	<b>Título</b>	<b>Materialidade</b>	<b>Palavras-chave</b>	<b>Grande área</b>	<b>Local de publicação</b>	<b>Ano</b>
1	Dissent in Organizations	artigo	não tem	Administração	EUA	1981
2	Oganizational behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables	artigo	não tem	Business Administration	EUA	1984
3	Professional and Ethical Dissent Individual, Corporate and Social Responsibility	artigo	não tem	Technology in Society	EUA	1986
4	When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent, and Exit	artigo	não tem	Phychology	EUA	1993
5	Articulating, Antagonizing, and Displacing: A Model of Employee Dissent	artigo	não tem	Communication	EUA	1998
6	Thinking diferently about organizational communication - Why, How, and Where?	artigo	não tem	Management Communication	EUA	2000
7	From the looks of things - assessing perceptions of organizational dissenters	artigo	não tem	Management Communication	EUA	2001
8	Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making	artigo	não tem	Phychology	EUA	2001
9	Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations	artigo	não tem	Management Studies	EUA	2003
10	Optimal Dissent in Organizations	artigo	não tem	Review of Economic	EUA	2005

11	Anonymous Communication in Organizations - Assessing Use and Appropriateness	artigo	anonymity, anonymous communication, identification, appropriateness, whistle-blowing, 360-degree feedback, communication technology, Sarbanes-Oxley, cybersmearing, John Doe	Management Communication	EUA	2005
12	When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence	Tese	não tem	Psychology	EUA	2006
13	My Job Sucks - Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent, and Resistance	artigo	resistance; voice; dissent; Web site; membership; boundaries	Management Communication	EUA	2006
14	Organizational Dissent Scale (ODS)	capítulo de livro	não tem	Communication Research Measures	EUA	2009
15	Embarrassing E-mails in Organizations Exploring Online Embarrassment and Identity Management	artigo	Embarrassment, e-mail, CMC, facework, organizational communication	Creative Communications	EUA	2009
16	Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations	artigo	Organizational Dissent; Argumentativeness Nationality; Intercultural Communication	Intercultural Communication	EUA	2009
17	The influence of organizational conditions on public relations practitioners' dissent	artigo	Public relations, Ethics, Communication Strategic management	Communication Management	EUA	2010
18	Organizational Dissent	capítulo de livro	não tem	Organizational Communication	EUA	2011

19	Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave	artigo	employee voice, intent to leave, organizational dissent, work engagement	Business Communication	EUA	2012
20	Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages	artigo	organizational dissent, employee voice, communication competence, perceived effectiveness, perceived appropriateness	Management Communication	EUA	2012
21	Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness	artigo	organizational dissent, co-construction, process theory, employee voice, dissent effectiveness	Management Communication	EUA	2013
22	Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self- and Other-Reports: Moving toward an Interactive Perspective of Organizational Dissent	artigo	organizational dissent, dissent expression, perception, other-reports, social desirability	Management Communication	EUA	2013
23	Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meanings of Organizational Dissent	artigo	dissent, email, organizational communication, computer-mediated communication, CMC, communication rules	Business Communication	EUA	2013
24	Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward	artigo	constructive deviance; positive deviance; deviance	Journal of Management	EUA	2013
25	Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate	artigo	Organizational dissent, employee dissent, organizational climate, big five, Turkish culture	Business and Economics Research	EUA	2015

26	Ambiguity and Freedom of Dissent in Post Incident Discussion	artigo	after-action reviews, ambiguity, organizational dissent, meeting satisfaction, sensemaking	Psychology	EUA	2013
27	Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent	Dissertação	não tem	Arte	EUA	2013
28	Examining the Relationship between trust in Supervisor-Employee Relationship and Workplace Dissent Expression	artigo	organizational dissent expression, supervisor-employee communication, trust	Communication	EUA	2014
29	E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status	artigo	organizational dissent, leader-member exchange, LMX, e-mail	Business Communication	EUA	2014
30	Sympathy for the devil? The physiological and psychological effects of being an agent (and target) of dissent during intragroup conflict	artigo	Intragroup conflict, psychophysiology, psychological need threat	Experimental Social Psychology	EUA	2014
31	Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura	artigo	Levantamento bibliográfico, comportamento organizacional, estudos organizacionais, voz, silêncio	Administração	Brasil	2014
32	Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações	artigo	diálogo organizacional, dissidência; públicos; acontecimento	Ciências de la Comunicación	Brasil	2015
33	Different Ways to Disagree: A Study of Organizational Dissent to Explore Connections Between Mixed Methods Research and Engaged Scholarship	artigo	mixed methods research, sequential studies, engaged scholarship, organizational dissent	Mixed Methods Research	EUA	2015

34	Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent	artigo	employee voice, organizational dissent, supervisor responses to employee communication, conversational effectiveness, conversational appropriateness	Business Communication	EUA	2016
35	Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach	artigo	dissent, voice, argumentativeness, verbal aggressiveness	Management Communication	EUA	2016
36	When and how groups utilize dissenting newcomer knowledge: Newcomers' future prospects condition the effect of language-based identity strategies	artigo	deviance in groups, group receptivity to newcomers, group roles, group socialization, knowledge utilization, social acceptance, temporary and nonstandard workers	Group Processes	EUA	2016
37	Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework	artigo	organizational behavior, employee voice, engagement, system dynamics, simulation, computational organizational theory, performance management	Management Communication	EUA	2017
38	Model of Organizational Dissent	site	não tem	Organizational Dissent Scale	EUA	

39	Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent	artigo	Credibility, information, learning, organizational dissent, political economy, reputation, rules of engagement	Strategic organization	EUA	2007
40	Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice	artigo	não tem	Management Studies	UK	2003
41	Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams	artigo	não tem	Work and Organizational Psychology	UK/ Austrália	2004
42	Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse	artigo	charismatic leadership; corporate cults; dissent; managerial power	Leadership	UK	2005
43	Diversity and Dissent in the Social Sciences: The Case of Organization Studies	artigo	consensus, epistemology, organizations, paradigms, pluralism	Social Sciences	Finlândia	2011
44	Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors)	artigo	organizational silence, silence of employees, voice	Ideal Type of Management	Irã	2012
45	Deviance and dissent in groups	artigo	group processes, black sheep effect, intragroup dynamics, social identity	Psychology	Austrália	2013
46	Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai	Dissertação	organizational dissent, workplace freedom of speech, intra-urban migrants, China	Communication	Finlândia	2014

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

É interessante observar também onde foram publicadas as 46 produções selecionadas. Para tanto, por aderência das mesmas, a área de *Business Administration* foi vinculada ao campo da administração e a *Business and Economics Research*, assim como o *Journal of Management*, *Ideal Type of Management* e *Management Studies* foi vinculado a *Management Communication*. Da mesma forma, *Communication Research Measures*, *Creative Communications*, *Ciências de la Comunicación*, *Intercultural Communication* e *Organizational Communication* foram relacionadas à área de Comunicação. Na Psicologia, agregou-se também *Work and Organizational Psychology*, *Experimental Social Psychology* e *Group Processes*.

Feito isso, observa-se que 14 publicações estão no campo da *Management Communication/Journal of Management/Management Studies/Ideal Type of Management*; oito produções estão no campo da *Communication/Communication Research Measures/Creative Communications/Ciências de la Comunicación/Intercultural Communication/Organizational Communication*; oito publicações estão no campo da *Psychology/Work and Organizational Psychology/Group Processes/Experimental Social Psychology*; 4 em *Administração/Business Administration/Business and Economics Research* e os demais estão em campos diversos.

Portanto, a maior parte das publicações encontra-se dentro da área de *Management Communication*. Isso pode ser um indicativo interessante, observando que alguns estudos apresentam modelos de dissidência, tipologias de comportamentos, isto é, numa perspectiva talvez mais identificada com a área de *Management Communication*. É interessante perceber que – entre essas produções – apenas uma está vinculada à área da Comunicação Organizacional, o que se deve – possivelmente – à diferença de entendimento sobre os campos.

Para Rogers (2013), o campo do *management communication* surgiu com o desenvolvimento dos cursos de pós-graduação, em particular o Mestrado em Administração de Empresas. Para ela, corresponde a “[...] forma como os gerentes escrevem e falam para fazer o trabalho com e através das pessoas”, tendo como um dos principais objetivos “desenvolver e disseminar conhecimento que aumente a eficácia e eficiência dos gerentes” (ROGERS, 2013, p. 2, tradução nossa).

Segundo a pesquisadora, *management communication* está relacionado às atividades de gerenciamento em contextos organizacionais, com especial atenção

aos textos orais e escritos gerados e recebidos pelos gerentes<sup>25</sup>. Já *organizational communication* “[...] está intimamente alinhada com o comportamento organizacional e estudos de comunicação em geral, dando muito menos atenção à promulgação de comunicações orais e escritas” (ROGER, 2013, p. 6, tradução nossa).

Para Eisenberg (2009, p. 700, tradução nossa), a comunicação organizacional “[...] é o processo pelo qual a linguagem e a interação social promovem ações coordenadas em direção a um objetivo comum”. Segundo ele, as teorias de comunicação organizacional descrevem e explicam a forma como a comunicação organizacional ocorre na prática.

Diante disso, observa-se que a literatura aponta diferenças entre os campos, estando o primeiro vinculado aos estudos da administração, à ideia de gestão, eficácia e eficiência, com enfoque nos textos orais e escritos. Já o segundo está vinculado aos processos que envolvem a linguagem e as interações sociais que são estabelecidas no contexto organizacional.

Observa-se, igualmente, oito produções na área da Comunicação, sendo seis de autores nos Estados Unidos e uma de autores brasileiros. Apenas um artigo (KANG; BERGER, 2010) relacionou a temática da dissidência e os profissionais de Relações Públicas, sendo a publicação vinculada à área de *Communication Management*. Esses autores apontam que a dissidência ainda é pouco explorada no campo das Relações Públicas.

Realizada a leitura do material, foram destacados aspectos relevantes à compreensão da temática, conforme abordado nas reflexões teóricas. Dessa forma, segue-se a pesquisa a partir da proposição de categorizações de análise.

#### **3.2.4.1 Análise conforme as categorias estabelecidas**

O processo de análise foi realizado a partir do recorte de fragmentos textuais das produções selecionadas; para tanto, desenvolveu-se critérios de classificação que auxiliassem na inteligibilidade da pesquisa, conforme a proposta metodológica da Análise de Conteúdo (BARDIN, 1977). Dessa forma, constituem-se três

---

<sup>25</sup> Nesse sentido, “Management communication’s interest in writing and speaking distinguishes it from organizational communication. Its focus on the textual life of the manager differentiates it from the broader field of business communication and the more specialized corporate communication” (ROGER, 2013, p. 7).

categorias: 1. Comunicação; 2. Manifestação da comunicação dissidente; 3. Interlocutores.

Pensar sobre a comunicação dissidente nas organizações provoca um movimento no sentido de observar como as produções desenvolvem a temática relativa ao consenso. O propósito é compreender como os autores vêm trabalhando as dimensões de consenso, dissidência e comunicação no ambiente organizacional. Entende-se que a categoria *Comunicação* e as subcategorias consenso e dissidência dialogam com a trajetória de pesquisa exposta ao longo das reflexões teóricas realizadas.

A segunda categoria proposta é a *Manifestação da comunicação dissidente*. Através dela e das subcategorias *fala, silêncio, cenas, gestos, canais formais e/ou informais*, pretende-se identificar como as produções mencionadas retratam as possibilidades de manifestação desta comunicação.

A necessidade de investigar essa temática parte da perspectiva que alguns têm sobre o caráter da comunicação enquanto aspectos linguísticos, vinculados à fala. No entanto, entende-se que a comunicação acontece também por aspectos extralinguísticos, isto é, naquilo que não é expressado verbalmente. Além disso, compreende-se que a comunicação se estabelece também na informalidade, o mesmo valendo para a comunicação dissidente. Dessa forma, acredita-se que essa categoria – e suas subcategorias subsequentes – auxiliam a compreender como os autores percebem a manifestação da comunicação dissidente, que extrapola a fala e se revela – também – no silêncio, nas cenas, nos gestos e na informalidade.

A opção pela terceira categoria *Interlocutores*<sup>26</sup> abrange as relações estabelecidas no microcosmo da realidade organizacional, cabendo verificar como as produções deste quarto grande grupo percebem os participantes do fazer cotidiano da organização (QUADRO 10)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> A intenção com a proposição desta categoria é estabelecer, neste momento, uma diferenciação com o *whistle-blower*, dedicando o enfoque para apreender a comunicação dissidente nos atos prosaicos que perfazem a organização.

<sup>27</sup> A opção por demonstrar a metodologia e as diretrizes para análise desta forma é inspirada na tese de Camatti (2014), que desenvolveu procedimento semelhante. Disponível em <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4594>>. Acesso em: 20 set. 2017.

**QUADRO 10** – Diretrizes para análise de conteúdo utilizada no quarto grande grupo por aderência temática

<b>O “Estado da Arte” da Comunicação Dissidente nas Organizações</b>
Questões de pesquisa: Qual o “estado da arte” da comunicação dissidente? Como se processa a comunicação dissidente no contexto organizacional? Qual a relação entre a dissidência e a comunicação?
Categoria 1: Comunicação
1.1. Consenso
1.2. Dissidência
Categoria 2: Manifestação da comunicação dissidente
2.1. Fala/silêncio
2.2. Cenas/gestos
2.3. Canais formais/ informais
Categoria 3: Interlocutores
3.1. Falante
3.2. Ouvinte

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

### **3.2.4.1.1 Primeira categoria: Comunicação**

A primeira categoria (Comunicação) busca identificar como (e se) a literatura desenvolve a relação com o consenso e a dissidência; para tanto, parte-se de uma analogia realizada por Ötken e Cenkci (2015), ao lembrarem do conto infantil *A roupa nova do rei* de Hans Christian Andersen, publicado originalmente em 1837. O conto retrata a história de um rei que era apaixonado por roupas, e vestir-se tomava todo seu tempo, até que um dia foi enganado por estrangeiros que diziam ser tecelões e que criavam um tecido mágico. O rei era vaidoso e só pensava em seus interesses pessoais, assim, os estrangeiros trabalharam seu imaginário, convencendo-o a tirar suas roupas e vestir a roupa mágica e “bela” para o desfile na cidade. Porém, a roupa era imaginária e o rei saiu nu. Seus súditos, vendo a situação, ficaram com medo de dizer ao rei que ele estava nu e acabaram agindo conforme as convenções estabelecidas: ninguém ousa contestar, e passam a ver e admirar a roupa.

O rei – nesse contexto – é a representação do sistema que constrói normas e convenções, pelo poder que exerce sobre os demais. Quando Ötken e Cenkci (2015) lembram do conto é para trazer a reflexão em torno de uma cultura similar com a realidade, com as relações humanas de poder, relações estas bem presentes nas organizações em seus diversos formatos. Para eles, “[...] evitar a expressar uma verdade indesejada ou opiniões contraditórias ainda pode ser visto nas organizações

de hoje” (ÖTKEN; CENKCI, 2015, p. 1, tradução nossa): entrar em desacordo com o gestor nas organizações ainda pode ser uma escolha arriscada (GARNER, 2016). De acordo com essa visão, o consenso atua como “[...] um guia para criar e sancionar comportamentos desviantes no nível organizacional” (BOWMAN, 2013, p. 19), sendo que “Durante o processo de decisão, os grupos se esforçam para alcançar o consenso estratégico” (JAMIESON; VALDESOLO; PETERS, 2014, p. 221, tradução nossa).

Se, por um lado, alguns grupos se esforçam para alcançar o consenso, por outro, algumas lideranças questionam quando ele é facilmente alcançado. Essas lideranças defendem que a dissidência e suas múltiplas perspectivas são “sinais de saúde organizacional” (BAGHERI; ZAREI; AEEN, 2012). Porém, ainda nos dias atuais, esta não é a visão predominante.

A comunicação dissidente nas organizações aparece conceituada de formas diversas, podendo ser entendida como “[...] resultado de um estado de insatisfação, como a manifestação do desacordo com circunstâncias imediatas” (ZHAN; HAMPLE; 2016, p. 441, tradução nossa), ao mesmo tempo em que “[...] descreve as interações em que um ou mais funcionários discordam explicitamente das práticas ou políticas atuais” (GARNER, 2015, p. 180, tradução nossa). E também ela vem apresentada (a dissidência) como uma possibilidade de trazer potencial ao local de trabalho, na medida em que “A expressão da dissidência é uma forma importante de prática de comunicação dos funcionários que tem potencial para melhorar os locais de trabalho e a vida profissional” (PAYNE, 2014, p. 132, tradução nossa).

Um pensamento – entre outros – com o qual se tende a concordar, leva em conta as interações entre os sujeitos, considerando a “[...] dissidência como um processo e não como um evento único” (GARNER, 2013, p. 378, tradução nossa): a dissidência como um processo que se desenvolve e é co-criado (GARNER, 2013) por mais de um sujeito. Essa perspectiva possibilita uma aproximação com as ideias apresentadas por Becker (1963), que – mesmo trabalhando com o conceito de desvio, e não de dissidência – estava interessado na relação social que se estabelece e cria o desvio, deslocando a centralidade sobre o indivíduo e transpondo-a às relações estabelecidas entre os atores sociais.

Lima (2001), ao explicar a corrente interacionista da Sociologia do Desvio, argumenta que – para os interacionistas – não existem desviantes em si mesmos, mas relação entre atores (sejam indivíduos, sejam grupos) que acusam outros

atores de estarem quebrando certos valores e limites de uma dada situação sociocultural.

O desvio – então – passa a ser entendido como uma consequência da resposta dos outros (BECKER, 1963) o que serve de base para a teoria interacionista do comportamento desviante. Devido ao seu enfoque nas relações, é possível aproximar a perspectiva deste autor às apresentadas por Garner (2013), quando considera a dissidência um processo que é co-criado. Entende-se que o foco também aqui são as relações e não a pessoa do dissidente.

Também se pode colocar em diálogo as ideias de Garner (2013) com o que foi trazido sobre o estigma. Goffman (2008) argumenta que o normal e o estigmatizado são perspectivas geradas em situações sociais (e não pessoas). Com isso, passa-se a acreditar na importância que as circunstâncias têm para que a dissidência possa emergir, podendo entender-se que o que é tido como dissidente ou consenso em um grupo não – necessariamente – será em outro, porque o ambiente, as relações e as percepções das pessoas envolvidas diferem.

Ainda, a esse respeito, Kassing (2001) argumenta que existe uma significativa relação entre o tipo de dissidência e as percepções dos dissidentes. Um dos componentes de seu modelo de dissidência organizacional é a seleção de uma estratégia específica para expressar a dissidência, considerando-se as influências individuais, relacionais e organizacionais. Sobre essas influências, acredita-se que elas também estão presentes no conceito desenvolvido por Garner (2013), no qual a dissidência organizacional é um processo composto pelo dissidente, pelo gerente e pelos colegas de trabalho, que são responsáveis pela co-construção da dissidência. A sua definição está baseada na ideia das interações que são estabelecidas: portanto, entendendo a dissidência como um processo. Além disso, o autor enfatiza a dissidência como um processo em que as histórias e as experiências passadas influenciam a realidade atual vivida pelas pessoas.

Ao considerar a importância das experiências e da realidade vivida como um fator relevante na comunicação dissidente nas organizações, recordam-se as ideias de Schütz (1953) para quem as formas de interpretação partem da trajetória de vida e do estoque de conhecimento acumulado de cada um. Esse estoque de experiências prévias (também chamado de conhecimento disponível) serve como uma espécie de referencial; ainda que possa mudar e ser questionado, é tido como certo. Maffesoli (1988) entende que o estoque de conhecimento disponível abordado

por Schütz (1953) é composto pelos hábitos<sup>28</sup>, culturas populares, pelo senso comum, ainda organizados em “tipos” pela experiência coletiva.

Por esta perspectiva, é possível colocar em diálogo o esquema de referências de Schütz (1953) e a definição de dissidência de Garner (2013), especialmente no primeiro momento destacado por este (precipitação, quando o funcionário não está identificado com os interesses da gestão e se sente inclinado a falar sobre isso). Trata-se do caso em que o funcionário considera os aspectos da cultura da organização, lembrando de situações ocorridas no passado. Compreende-se que o estoque de conhecimento acumulado – tanto de forma individual, como pelo grupo – influenciará na dissidência. Por isso, acredita-se que a relação entre a dissidência e as percepções que são criadas é construída individual e coletivamente. Isso, inclusive, pode ser percebido pela forma como a expressão do dissidente é rotulada, considerando-se que *not a team player* e *whining* demonstram uma predisposição negativa do gestor, enquanto *feedback* e *problem-solving* uma predisposição positiva (GARNER, 2013).

Ele segue refletindo sobre a ideia de consenso e de padrão, em que “[...] os padrões de comunicação em um ambiente de trabalho democraticamente rico tendiam a procurar o consenso e evitar o confronto [...]” (GORDEN et al. 1994, *apud* KASSING, 1998, p. 4, tradução nossa). O “tipo padrão” da sociedade talvez possa ser relacionado ao “homem médio”, aquele que detém certo grau de conhecimento e de sociabilidade mais ou menos aceitos como referenciais em determinada sociedade.

Dessa forma, criam-se rótulos, estigmas a partir do senso comum, ou das narrativas dominantes. Aquilo que fugir à regra passa a ser dissidente, divergente, destoante<sup>29</sup>. Percebe-se que “[...] a maioria dos membros organizacionais preferem buscar o consenso, o que pode dificultar a dissidência em graus variados” (CROUCHER et al, 2009, p. 176, tradução nossa).

---

<sup>28</sup> O conceito de *habitus* é aprofundado por Pierre Bourdieu, sendo compreendido como uma estrutura mental rotineira que orienta a ação das pessoas. Para o autor, a partir das condições econômicas e sociais, bem como da posição ocupada, cria-se o *habitus* “[...] como fórmula geradora que permite justificar, ao mesmo tempo, práticas e produtos classificáveis, assim como julgamentos, por sua vez, classificados que constituem estas práticas e estas obras em sistema de *sinais distintivos*” (BOURDIEU, 2015, p. 162-163, grifos do autor). Além deste conceito, o autor desenvolve os conceitos de campo, capital e poder simbólico.

<sup>29</sup> “A comunicação dissidente divulga uma atitude política de contestação. Sua mensagem é desviante. Ela oferece alternativa e enfrenta, em alguma medida, às narrativas existentes” (WAINBERG, 2016, p. 12).

Bowman (2013) acredita que “A conformidade é uma norma organizacional implícita que tipicamente domina a estrutura de uma empresa (BOWMAN, 2013, p. 1, tradução nossa). Alguns CEOs encorajam a conformidade e penalizam a dissidência; no entanto, líderes efetivos precisam fazer o contrário; em particular, devem “[...] encorajar a dissidência construtiva, ao invés do consentimento destrutivo” (TOURISH; VATCHA, 2005, p. 476, tradução nossa).

Observa-se que o sucesso é – muitas vezes – atribuído à conformidade de um funcionário às normas sociais e organizacionais dos comportamentos que são determinados pela gestão. Bowman (2013) defende, no entanto, a ideia do “desvio positivo” a ser adotado pelas organizações, que tem um potencial de expandir a produtividade e de causar transformações, na medida em que torna as organizações mais adaptáveis, com características pró-ativas e não reativas. A pesquisadora compreende o desvio como um recurso construtivo dentro das organizações; portanto, seu argumento central é tentar integrar na disciplina da comunicação o desvio positivo, como um subconjunto da dissidência organizacional.

No entanto, esta visão não parece ser a mais praticada nas organizações. O consenso ainda serve como um ideal a ser alcançado, sendo a dissidência algo que desestabiliza o sistema numa conotação negativa. Talvez seja necessário um movimento no sentido de desconstruir a harmonia e o consenso como horizontes normativos ideais nas organizações (MAFRA; MARQUES, 2015). Deste modo, faz-se necessário refletir sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais, uma vez que ele faz emergir a diferenciação entre os sistemas, a não manutenção do *status quo* e do equilíbrio de poder (CURVELLO; MATEUS, 2015).

Enriquez (2000, p. 19) ao trabalhar sobre a vida psíquica e a organização – compreendida como uma “microssociedade por excelência” – entende que esta se instaura e funciona no interior de um campo pulsional e passional. Dele emergem angústias e medos, como o medo do caos, do desconhecido, da palavra livre, por exemplo. Ele questiona se essas ocorrências não são benéficas às organizações, pois, se existem apenas pessoas de acordo com os seus ideais, há um aumento da entropia. Explica que o “barulho” e a desordem a tornam organismos vivos e argumenta que “[...] somente os sujeitos que escaparam das malhas [...] de uma organização globalizante podem produzir o que realmente lhes causa medo e que é, na realidade, indispensável à sua sobrevivência e ao seu desenvolvimento” (ENRIQUEZ, 2000, p. 22). Acredita-se que a dissidência possa provocar certo

barulho e aparente desordem, porque desestabiliza o *status quo*, mas que isso não é negativo, pois “[...] as organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem” (MORIN, 2015, p. 89).

Compreende-se – diante do explorado – que a presença da temática da comunicação dissidente nas organizações seja motivo inquietante para alguns autores que desenvolvem questões relacionadas ao “perigo” em expressar a dissidência vista – muitas vezes – como uma forma de afronta à gestão. Em contrapartida, quase como uma defesa em prol da dissidência, os pesquisadores apresentam os benefícios que esta atitude pode trazer. Assim, a aparente desordem e os barulhos causados passam a ser valorizados, inclusive quando se pensa sob o ponto de vista de um “desvio positivo”. Acredita-se que foram apresentados alguns subsídios para se pensar sobre a relação entre o consenso e a dissidência, sendo necessário compreender agora a manifestação da comunicação dissidente.

#### **3.2.4.1.2 Segunda categoria: Manifestação da comunicação dissidente**

A segunda categoria proposta (Manifestação da comunicação dissidente) busca fornecer subsídios para compreender como a dissidência é manifestada (fala, silêncio, cenas, gestos, canais formais e/ou informais). O fragmento a seguir ilustra a discussão: “A definição de dissidência [...] também indica que esta investigação de mensagens de dissidência considerará a comunicação “informal” em vez de procedimentos formais de queixa” (GARNER, 2006, p. 9, tradução nossa, grifos do autor). Deste fragmento, percebe-se a referência a canais formais de queixa e a comunicação informal, o que permite colocar em diálogo as perspectivas de Baldissera (2009) e de Roman (2009).

Roman (2009) apresenta os discursos bem-ditos (como as mensagens institucionais divulgadas); mal-ditos (conhecidos através da “rádio-corredor”); não-ditos (que não foram expressados). Concorde-se com Garner (2006) quando este menciona que a dissidência também se manifesta na comunicação informal, ou nos não-ditos. Daí a importância de se considerar não apenas o que é dito, mas o que circula entre os interlocutores, as interações e as trocas simbólicas, considerando que as “Organizações são sistemas complexos na medida em que abarcam,

dialogicamente, um viés normativo, funcional, racional que está permeado por dimensões subjetivas [...]” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016).

Nesse sentido, a Comunicação Organizacional implica “[...] compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos [...]” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016). Já, em 2014, Scroferneker e Amorim propunham a aproximação da Comunicação Organizacional com o pensamento de Sodr  (2006), na medida em que sinalizavam a necessidade de “[...] (re)pensarmos as possibilidades de compreens o acerca da comunica o organizacional, o que exige (re)visitar a pr pria comunica o nas m ltiplas dimens es que adquire no universo organizacional” (SCROFERNEKER; AMORIM, 2014, p. 2).

Na busca por dimens es que considerem a Comunica o Organizacional para al m da fala autorizada – das defini es institucionais – destaca-se, tamb m, o pensamento de Bueno (2015). O autor considera que o campo da Comunica o Organizacional   inter e multidisciplinar, compreendendo a gest o de rela es e intera es das organiza es com os diferentes p blicos. Al m disso, a comunica o

[...] se materializa em a es, instrumentos, processos, estrat gias, canais ou ve culos, planejados sistematicamente e de forma integrada com o objetivo de consolidar a sua imagem ou reputa o, maximizar a venda de produtos ou servi os (empresas p blicas ou privadas) ou angariar apoio para suas causas (BUENO, 2015, p. 130).

Com isso, as organiza es devem considerar tanto o que circula por seus procedimentos formais, quanto pelos informais. Portanto, considera-se que   a pluralidades de discursos, condutas e a es no contexto organizacional que (re)estruturam a Comunica o Organizacional. Baldissera (2009) auxilia esta reflex o, com as dimens es propostas. A *organiza o comunicada* representa a comunica o oficial da organiza o, realizada por meio de canais formais; a *organiza o comunicante* contempla os processos que acontecem na informalidade; a *organiza o falada* considera os processos informais indiretos: tudo que diz respeito   organiza o, ainda que o discurso se d  fora da mesma. Acredita-se que   preciso considerar essas dimens es ao se pensar a comunica o dissidente nas organiza es, especialmente as duas  ltimas, considerando que o espa o mais

propício para a dissidência encontra-se fora das amarras do extrato institucionalizado.

Essa relação entre formalidade/informalidade, entre consenso e possíveis dissensos, é pontuada também por Hastings e Payne (2013, p. 3), ao destacarem que “[...] a dissidência organizacional pode representar meios formais e informais de comunicar o desacordo sobre práticas, procedimentos, políticas, eventos e até mesmo pessoas”. Evidencia-se, novamente, a comunicação se estabelecendo entre relações formais e informais, indo muito além de uma linearidade transmissiva e consensual.

Neste percurso interpretativo, a ideia da estrutura da organização também merece destaque. Ötken e Cenkci (2015, p. 16, tradução nossa) apontam que “Em organizações altamente formais, os procedimentos escritos [...] são amplamente utilizados” e que “Na medida em que a formalização aumenta, o comportamento é mais regulado, restrito e orientado para um pequeno conjunto de escolhas que oferece liberdade limitada e diminui a expressão das diferenças individuais”. Para eles, em ambientes menos formais há mais liberdade para a expressão das diferenças individuais.

A partir dos fragmentos reunidos e expostos até o momento, acredita-se que a manifestação da dissidência leva em conta as regras formais e informais existentes. Como visto no início da pesquisa, Weber (2001) afirmou que existem normas formalmente estabelecidas (que são as ordens de direito) e outras que são socialmente aceitas (convenções, capazes de gerar uma reprovação geral, uma vez realizado um comportamento diferente). Becker (1963), por sua vez, distinguiu as regras promulgadas pelas leis daquelas acordadas socialmente, considerando que a tradição e o consenso também estabelecem regras a serem cumpridas. Então, da mesma forma em que existem regras formais, existem as convenções que acabam influenciando no comportamento social; com isso, moldando certas ações que serão definidas como típicas, padronizadas e como mais ou menos adequadas à manifestação da dissidência.

Uma das produções destacou a importância de canais anônimos, considerando que “Organizações e seus membros claramente precisam de canais que tornem possível o anonimato” (SCOTT; RAINS, 2005, p. 191). Scott e Rains (2005) afirmam que o anonimato pode proteger os funcionários de retaliação por

seus comentários sem silenciá-los, ao mesmo tempo em que pode fornecer um valioso *feedback*.

Ao se pensar sobre as possíveis formas de manifestação da comunicação dissidente, entre elas encontram-se a fala e o silêncio. Identifica-se que grande parte da produção analisada trabalha com a ideia da fala do funcionário, seja através do uso da voz, seja na manifestação através do e-mail, por exemplo.

Dessa forma, a voz pode ser compreendida como um subconjunto da dissidência, sendo que “[...] dá aos indivíduos a oportunidade de expressarem sua insatisfação com relação às circunstâncias” (BOWMAN, 2013, p. 7, tradução nossa). Também “A voz pode ser definida como a expressão de ideias, informações, opiniões ou preocupações, enquanto o silêncio pode ser definido como a retenção dessas” (BAGHERI; ZAREI; AEEN, 2012, p. 49, tradução nossa).

Bowman (2013) considera que o uso da voz traz benefícios tanto aos funcionários quanto à organização, entre eles a satisfação do funcionário, a facilitação às mudanças organizacionais e a detecção precoce de soluções inovadoras para potenciais problemas. Segundo a autora, “A voz dos funcionários é principalmente caracterizada por formas de expressão verbais ou escritas” e “Dentro da literatura, a voz representa um comportamento comunicativo, social e construtivo firmemente enraizado na área da comunicação” (BOWMAN, 2013, p. 8, tradução nossa).

Mas há de se considerar que “[...] enquadrar a dissidência como comportamento associado exclusivamente à voz do funcionário não ressoa a verdadeira complexidade da questão” (KASSING, 1998, p. 9, tradução nossa). Também, “A dissidência [...] está situada como um subconjunto verbal da compreensão mais ampla da resistência dos funcionários [...] embora não seja sinônimo de voz do funcionário” (GARNER, 2012, p. 226, tradução nossa) – o que remete a noção de silêncio nas organizações, que pode ser compreendido como “[...] um estado no qual os empregados abstêm-se de chamar a atenção para questões no trabalho de cunho econômico [...] social [...] moral [...] ou legal [...]” (MOURA-PAULA, 2014, p. 17).

O silêncio<sup>30</sup> tem sido estudado por pesquisadores de gestão e áreas afins, uma vez que pode trazer uma série de consequências para os funcionários

---

<sup>30</sup> Staw (1984, p. 655, tradução nossa) indica a presença do silêncio em uma pesquisa que desenvolveu com mais de 8000 funcionários do governo, descobrindo que “[...] enquanto 45% de

(estresse, angústia, baixa autoestima, dissonância cognitiva), para as organizações (absenteísmo, maior rotatividade, baixa produtividade) e para a sociedade (quando as pessoas não denunciam ilegalidades cometidas pelas organizações) (MOURA-PAULA, 2014). Elaborando, “O silêncio do funcionário refere-se a situações em que este retém informações que possam ser úteis para a organização a que faz parte, intencionalmente ou não” (BAGHERI; ZAREI; AEEN, 2012, p. 50, tradução nossa).

Ao estudar a evolução dos estudos de voz e silêncio nas organizações<sup>31</sup>, Moura-Paula (2014) identifica três ondas de pesquisa: a primeira (1970-1980) apresentando o conceito de voz e a subsunção do silêncio ao conceito de lealdade (merecendo destaque os estudos de Hirschman, 1973), a segunda (1980-2000) desenvolvendo, entre outros, a denúncia de irregularidades organizacionais, ou o *whistle-blowing*, e a terceira (de 2000 em diante) tratando do silêncio organizacional e do silêncio dos funcionários. O autor afirma que o silêncio nas organizações é contraproducente na medida em que pode aumentar o nível de estresse, impedir que erros sejam informados, que sugestões de melhoria sejam dadas e que denúncias de ilegalidade sejam feitas. Com relação à segunda onda, ele indica que a literatura vem apresentando as diferenças entre os “delatores” (*whistle-blowers*) e os “dissidentes” (*dissenters*), e que os estudos sobre as “denúncias de irregularidades organizacionais” (predominantemente baseadas no contexto anglo-saxão) são influenciados por aspectos culturais.

Na categoria da *Manifestação da comunicação dissidente*, é possível observar que a maior parte da produção identificada trabalha com a fala do funcionário, ainda que a expressão da dissidência seja possível de outras formas. Os estudos acenam para a importância de se considerar também a comunicação “informal” em vez de procedimentos formais, isto é, além da fala autorizada. O que direciona a terceira categoria proposta.

---

todos os funcionários testemunharam uma má administração de fundos ou práticas ilegais, 70% não relataram esses atos para supervisores ou outras autoridades governamentais”.

<sup>31</sup> O pesquisador observa que há um número crescente de publicações em língua inglesa sobre as pesquisas acerca do silêncio nas organizações, destacando-se os periódicos relacionados à ciência administrativa ou a áreas correlatas.

### 3.2.4.1.3 Terceira categoria: Interlocutores

Ao se pensar a Categoria 3 (Interlocutores), realizou-se o mesmo movimento de seleção de fragmentos das produções. Com isso, foi possível destacar como falante o funcionário. Nesse sentido, algumas produções analisadas (CROUCHER et al, 2009; KASSING, 2012, 2001, 1998; KASSING et al, 2012; GARNER, 2012; VADERA; PRATT; MISHA, 2013; ÖTKEN; CENKCI, 2015, por exemplo), consideram o funcionário, ou o empregado, como ativo na expressão da comunicação dissidente nas organizações.

Ao pensarem no funcionário, autores como Kang e Berger (2010) apresentam categorias de dissidência comportamental<sup>32</sup>. Também Ötken e Cenkci (2015) utilizam um instrumento em sua pesquisa que considera os cinco grandes traços de personalidade.

Acredita-se que considerar categorias comportamentais e traços da personalidade possam ser relacionados, em certa medida, aos estudos de Merton (1970). Este autor, ao propor um exame da estrutura social, investiga como os indivíduos se adaptam diante dos valores culturais existentes. Desta forma, ele apresenta os cinco modos de adaptação individual: conformidade, inovação, ritualismo, retraimento e rebelião.

Essas leituras indicam que pode existir uma tentativa de “categorizar” os comportamentos segundo traços de personalidade e formas de adaptação (QUADRO 11). Relacionável a isso, inclusive, é a hipótese formulada por Ötken e Cenkci (2013) sobre a possível relação entre a personalidade dos funcionários e a comunicação dissidente nas organizações.

---

<sup>32</sup> Vale lembrar a pesquisa desenvolvida por Rothschild e Miethe (1999) sobre um possível perfil das pessoas que optam por denunciar. Como já relatado ao ter-se discorrido sobre o *whistle-blowing*, eles apontam que não há base empírica para afirmar que existam condições demográficas, ou perfis exclusivos, de um “típico” denunciante.

**QUADRO 11** – Sistematizando as categorias apresentadas pelos autores

<b>Autores</b>	Ötken e Cenkcı (2015)	Merton (1970)	Kang e Berger (2010).
<b>Características</b>	Traços de personalidade	Modos de adaptação individual	Categorias de dissidência comportamental
<b>Tipos</b>	1. Extroversão; 2. Concordância; 3. Consciência; 4. Estabilidade emocional; 5. Abertura para experimentar o novo.	1. Conformidade; 2. Inovação; 3. Ritualismo; 4. Retraimento; 5. Rebelião.	1. Enfrentamento assertivo à gestão sobre a inadequação da decisão tomada; 2. Sabotagem; 3. Agitar os outros para se juntarem ao dissidente e para irem contra a decisão; 4. Vazar informações para pessoas de fora da organização; 5. Selecionar os fatos para formar uma tese contra a decisão; 6. Observar e não dizer nada.

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na revisão de literatura apresentada por Ötken e Cenkcı (2015), Merton (1970) e Kang e Berger (2010).

Esta era uma inquietação inicial na pesquisa, no tocante à pessoa do dissidente. Talvez tenha sido isso – além da própria ideia de estereótipo, estigma e tipificação – que tenha direcionado este estudo a autores que desenvolveram os tipos-ideais (WEBER, 1970), que estudaram a interpretação da realidade (SCHÜTZ, 1953), as causas do comportamento desviante (MERTON, 1970) e como alguns rótulos são colados em certos atores sociais (BECKER, 1963). No entanto, com o andamento da pesquisa, passou-se a considerar não mais a pessoa do dissidente, e sim as influências e as relações que permitem (ou não) a manifestação da comunicação dissidente.

Por vezes, receando ser rotulado de forma negativa, o funcionário se cala (GARNER, 2012). Desta forma, ao tomar a decisão entre se manifestar ou não, ele é influenciado pelos colegas de trabalho e pelo ambiente (NEAR; MICELI, 1987). Ou seja, a decisão do funcionário entre falar ou não sobre um assunto será influenciada pelas percepções de seus colegas de trabalho (BOWEN; BLACKMON, 2003). Com esses apontamentos, acredita-se que a compreensão acerca da dissidência deva

considerar aspectos como a cultura, identidade, como características do grupo de trabalho, da organização e dos sujeitos que estão em interação, pois o que pode ser dissidente em um ambiente, não necessariamente o seja em outro.

Algumas produções (STANLEY, 1981; WESTIN, 1986) indicaram a figura do *ombudsman*. Nesse sentido, seu papel específico, por exemplo, “[...] em uma organização de alta tecnologia e orientada para a ciência é servir como ouvido informal e instrumento de negociação para dissidência profissional e ética” (WESTIN, 1986, p 337, tradução nossa).

Sobre a audiência, isto é, o ouvinte, apresenta-se um trecho de Kassing (2012, p. 302, tradução nossa) que bem explica a questão: “O público de dissidência inclui: gestão, colegas de trabalho, familiares e amigos fora do trabalho”. O autor, ao desenvolver a ODS, busca medir as audiências mais frequentes com as quais os funcionários costumam compartilhar a dissidência. A classificação de Kassing tem sido adotada por grande parte da literatura analisada. Serve, igualmente, para auxiliar a compreensão da diferença entre a comunicação dissidente nas organizações e o *whistle-blowing*.

As três categorias contribuem para a reflexão sobre a comunicação dissidente nas organizações. É preciso observar a diversidade de formas discursivas pelas quais o funcionário pode expressar a sua dissidência – o que ultrapassa a fala, na medida em que o silêncio e a própria cena podem ser compreendidos como discursos. Ao mesmo tempo, considera-se importante compreender a comunicação enquanto um acontecimento que emerge de maneira relacional e que se manifesta por aspectos linguísticos e extralinguísticos: porque acredita-se que – além do que é dito entre os interlocutores – circulem emoções, sensações e trocas simbólicas, que ultrapassam a formalidade dos ambientes organizacionais. Assim, a relação entre formalidade/informalidade, entre consenso e possíveis dissensos, revela a necessidade de se considerar que a dissidência também se manifesta na comunicação informal, ou nos não-ditos.

## 4 A COMUNICAÇÃO DISSIDENTE NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1 Reflexões teóricas

Entre as diferentes formas pelas quais os funcionários podem se manifestar no trabalho, uma delas é a dissidência. Jetten e Hornsey (2013) estabelecem uma distinção terminológica entre o desvio (*deviance*) e a dissidência (*dissent*). Para elas, o desvio é a violação de normas de um grupo (sendo o seu “infrator” rotulado), ou porque não foram atendidas certas normas e/ou porque estas foram rejeitadas. Já a dissidência é a expressão da discordância sobre um grupo de normas, de ações e/ou decisões. Segundo as autoras, existem casos em que a dissidência pode ser considerada um desvio, motivo pelo qual é possível que os termos apareçam muitas vezes como sinônimos<sup>33</sup>. Neste estudo, opta-se por usar o termo dissidência<sup>34</sup>, uma vez que a intenção é discorrer sobre a comunicação dissidente, ou seja, a expressão da discordância ou a manifestação de opiniões contraditórias sobre políticas e/ou práticas no local de trabalho.

Alguns conceitos são apresentados ao se estudar a comunicação dissidente nas organizações. Concernente a isso, os autores diferenciam a dissidência do *whistle-blowing* (LANDIER; SRAER; THESMAR, 2005; KASSING, 2001). É preciso destacar que as pesquisas sobre a dissidência focaram inicialmente no *whistle-blowing*, considerado como a expressão da dissidência para os meios de comunicação e/ou órgãos governamentais (KASSING et al, 2012). Essa expressão se caracteriza como uma forma de dissidência organizacional, levando ao conhecimento público a situação que gera o desacordo (SCOTT; RAINS, 2005). Com o passar do tempo, as pesquisas foram crescendo e passaram a incluir públicos múltiplos e variados, que ouvem a dissidência dos funcionários.

Kassing (2001) faz uma distinção entre a noção da dissidência direcionada a uma audiência que está dentro da organização, e aquela denúncia que é realizada

<sup>33</sup> No original: “We define dissent as the expression of disagreement with group norms, group action, or a group decision. In many cases dissent can be considered an example of deviance, which is why deviance and dissent are often referred to in the same breath” (JETTEN; HORNSEY, 2013, p. 464).

<sup>34</sup> Segundo o dicionário Michaelis (2017), o termo dissidência significa “1. Conflito de opiniões e ideias; desavença; 2. Divisão entre os membros de um grupo devido à diferença de opiniões; cisma, cisão; 3. Grupo formado por dissidentes”. Já o termo desvio vem relacionado essencialmente ao ato de desviar, a uma mudança de direção, a um caminho alternativo, ou ainda como desfalque.

para o público que não faz parte da organização (como os órgãos reguladores ou a mídia). Este segundo tipo de dissidência é o que se entende por *whistle-blowing*. Para Dreu e West (2001), a dissidência da minoria ocorre quando um pequeno grupo de pessoas (ou uma pessoa) se opõe publicamente às crenças, atitudes, ideias, procedimentos ou políticas assumidas pela maioria do grupo.

Desta forma, entende-se por comunicação dissidente nas organizações a que considera a dissidência dos funcionários, compreendida como a expressão da insatisfação com práticas e/ou políticas no local de trabalho. Ainda que a audiência seja externa à organização, como no caso de amigos e familiares, a dissidência não consiste numa denúncia (como no caso do *whistle-blowing*), mas numa forma de expressão de insatisfação. Já o *whistle-blowing* é a denúncia de irregularidades organizacionais, ou a expressão da dissidência para os meios de comunicação e/ou órgãos governamentais, ou seja, uma forma de dissidência organizacional que leva ao conhecimento público a situação que gera o desacordo. Casos de *whistle-blowing* podem ser exemplificados a partir de denúncias aos órgãos fiscalizadores, bem como à mídia.

Duas situações servem à reflexão sobre o assunto. Supondo uma reunião em que um funcionário esteja em desacordo com uma mudança proposta pela gestão, enquanto os demais estão de acordo. Nesse momento, ao ponderar se deve ou não se manifestar em sentido contrário, ele pode estar considerando se a sua opinião será ou não aceita, se interferirá na tomada de decisão sobre o novo procedimento proposto, enfim, está ponderando fatores a favor e contra a sua manifestação, de uma forma (mais) racional. No entanto, é preciso considerar que as manifestações partem também do campo emocional. Então, por exemplo, pensa-se num funcionário que trabalhou por anos numa organização e – em um determinado momento – apresenta uma reação agressiva, reagindo de forma violenta a uma situação convencional. Nesses casos, evidenciam-se situações de dissidência como um processo de comunicação (KASSING, 1998) e/ou uma reação emocional. Daí a proposta de se pensar na comunicação dissidente também a partir das cenas que se constituem, além das falas e do próprio silêncio (o que será desenvolvido no terceiro capítulo).

Considera-se, portanto, que a comunicação dissidente nas organizações seja a expressão da insatisfação – com práticas e/ou políticas no local de trabalho – oriunda de um funcionário da organização (o que exclui as queixas sobre os clientes

ou sobre a concorrência). Diferente do *whistle-blowing*, entendido como a “[...] revelação por parte dos atuais ou antigos membros da organização de práticas ilegais, imorais ou ilegítimas [...] para pessoas ou entidades que possam tomar atitudes corretivas” (MOURA-PAULA, 2014, p. 23).

Parte-se do entendimento segundo o qual a comunicação dissidente nas organizações pressupõe contrariedade e divergência, sendo a “[...] expressão do desacordo ou opiniões contrárias sobre políticas e práticas no local de trabalho”<sup>35</sup> (KASSING, 1998, p. 301, tradução nossa). A partir desta definição, surgem três aspectos importantes: a dissidência deve ser expressa para alguém, deve incluir opiniões contraditórias e/ou determinado desentendimento, e deve se direcionar contra práticas, procedimentos ou operações da organização (CROUCHER; KASSING; LAWSON, 2013).

Observa-se que nas organizações é comum que as pessoas tenham de decidir entre falar e/ou silenciar, sendo que muitas vezes optam pelo silêncio (ainda que isso possa significar a retenção de informações ou mesmo pensamentos que desejassem expressar). Os motivos que levam a isso são diversos: podem ter observado uma prática antiética e, com receio de receber uma punição, optam por não falar; podem querer manter o consenso e a coesão no grupo, e, ao entenderem que sua opinião poderá ser dissidente, também silenciam, etc. (MORRISON; MILLIKEN, 2003).

Deste modo, estudos apontam para o clima de silêncio que é gerado nas organizações, sendo que os funcionários percebem muitas vezes o falar como algo perigoso ou fútil (MORRISON; MILLIKEN, 2003). Ao mesmo tempo, a decisão entre falar ou não sobre um assunto é influenciada pela percepção dos colegas de trabalho, de forma que a espiral do silêncio dentro dos grupos pode restringir uma discussão aberta. No que tange a isso, Bowen e Blackmon (2003) propõem uma “espiral vertical do silêncio”, que se dá num nível micro dentro dos grupos de trabalho e das organizações, diferente da espiral do silêncio de Neumann<sup>36</sup> (1974),

---

<sup>35</sup> No original: “Organizational dissent refers to the expression of disagreement or contradictory opinions about workplace policies and practices”.

<sup>36</sup> Sobre a espiral do silêncio, Hohlfeldt (2001, p. 230-231) ressalta que “Para Elisabeth Noelle-Neumann, o ponto central de toda a sua hipótese é a capacidade que ela reconhece nas pessoas de perceberem o que por ela é denominado de *clima de opinião*, independentemente do que as pessoas sintam. Assim, ao perceberem – ou imaginarem – que a maioria das pessoas pensa diferentemente delas, essas pessoas acabam, num primeiro momento, por se calarem e, posteriormente, a adaptarem, ainda que muitas vezes apenas verbalmente, suas opiniões às dos que elas imaginam

que, segundo eles, enfatiza pressões horizontais (relativas a ameaças de isolamento).

O diálogo estabelecido a partir da dissidência traz algumas consequências (MAFRA; MARQUES, 2015), como fraturas no cotidiano da organização e disputas de sentidos (BALDISSERA, 2009). Na medida em que o cotidiano da organização é impactado, acredita-se que houve um movimento natural no sentido de desestabilizar o *status quo*, tal qual uma irritação a um sistema instaurado.

Sob essa perspectiva, parece pertinente realizar uma aproximação entre a noção de comunicação dissidente e a irritação dos sistemas, como situações que desacomodam os consensos estabelecidos. Essa irritação pode ser entendida como valiosa para as relações comunicacionais. Curvello (2009a) propõe uma reflexão que considere uma ruptura paradigmática nos estudos da sociedade. Integrar a contingência dessas possíveis irritações parece alterar substancialmente a perspectiva sobre a própria dissidência, pois ela passa a ter um papel central, ressignificando a noção de equilíbrio. Investigando esta questão, o autor busca na Teoria dos Sistemas Auto-Referenciais (LUHMANN, 2016) compreender as relações de comunicação, que se (re)estabelecem entre sistema e ambiente a partir de uma situação de acoplamento e seleção. “Esse acoplamento, contudo, é centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmônico” (CURVELLO, 2009a, p. 94).

No entanto, os estudos na área da Comunicação Organizacional têm se voltado mais ao aspecto do consenso/supressão das diferenças do que à dissidência (GARNER, 2006; CHENEY, 2000). A divergência é vista como prejudicial às organizações (LANDIER; SRAER; THESMAR, 2005), sendo a dissidência e a resistência atos discursivos que as organizações desejam enfrentar rapidamente e/ou impedir que sejam expressos (GOSSET; KILKER, 2006). Considera-se que, talvez, essa possa ser uma realidade ocasionada pela emergência de respostas, exigidas pelo mercado, mas também pelos diferentes sujeitos sociais. Evidencia-se, neste ponto, um paradoxo, pois, ao mesmo tempo que as novas tecnologias de informações<sup>37</sup> possibilitam emergir a pluralidade de opiniões, favorecendo a

---

ser a maioria. Em consequência, aquela opinião que, talvez no início, não fosse efetivamente a maioria, acaba por tornar-se a opinião majoritária [...]”.

<sup>37</sup> “A Internet é agora o reino da dissidência. O verdadeiro ruído social antevisto na teoria democrática apareceu com vigor no mundo virtual. Nele, o silêncio coagido, o imposto pela maioria à minoria, parece estar sucumbindo” (WAINBERG, 2017b, p. 204).

dissidência, também se percebe o clamor por respostas, quase automatizadas e, portanto, sustentadas sobre situações que privilegiem o consenso.

Portanto, parece que a Comunicação Organizacional é desenvolvida, muitas vezes, para suprimir a diferença, mesmo que não exista uma intenção consciente relativa a esse propósito (CHENEY, 2000). Nessa perspectiva, a diversidade<sup>38</sup> é permitida, mas desde que possa ser controlada e gerenciada, de forma que não crie “bagunça ou perturbação”. Cheney (2000) salienta que, na prática, qualquer organização precisa de certo grau de unidade de trabalho, como é necessário certo grau de coesão na sociedade. Acredita-se, porém, que a maior parte dos discursos organizacionais estão fundamentados na ideia de ordem e de unidade, num viés mais instrumental, não estando abertos de fato à diversidade. Assim, identifica-se que a necessidade de eficácia – sustentada sobre bases sólidas, pré-estabelecidas e confirmadas – acaba suplantando a possibilidade de abertura às mudanças. No entanto, o controle absoluto é uma falsa condição quando se pensa em estruturas sociais, orgânicas em seu processo de formação e auto-afirmação constantes, em um cenário multifacetado.

Considerar que a realidade social é constituída por semelhanças e diferenças pressupõe compreender que o diálogo se constrói a partir de posicionamentos e ideias diversos. Abrir-se à alteridade é considerar a possibilidade de influência mútua, é assumir que os pensamentos podem ser transformados, ressignificando posturas e entendimentos configurados *a priori*. Reconfigurar o lugar do dissenso na comunicação é, portanto, um (re)pensar a própria Comunicação Organizacional.

Acredita-se que os estudos sobre a dissidência e a denúncia ainda não receberam um reconhecimento ou espaço devido nas pesquisas do campo (STAW, 1984), estando concentrados entre um grupo pequeno de pesquisadores (CHENEY, 2000). Parker (1993) já apontava que a maioria dos estudos sobre a dissidência se preocupavam com determinadas ações, como a desobediência civil, os tumultos e as revoluções. No entanto, segundo ele, estudos como os de Crosby (1976) e Wright, Taylor e Moghaddam (1990) observam que as respostas à injustiça podem ocorrer também dentro de instituições existentes (utilizando um procedimento formal

---

<sup>38</sup> Rolin (2011) explica que, na filosofia, o valor epistêmico da diversidade e da dissidência também é debatido sob a rubrica do pluralismo.

de queixa, por exemplo) e fora delas (através da participação em tumultos e revoluções, por exemplo).

É possível pensar a comunicação dissidente nas organizações também a partir dos seguintes conceitos-chave: rede, identificação<sup>39</sup> e rotina (entendida também como hábitos, padrões, procedimentos operacionais e/ou estruturas de comunicação) (CHENEY, 2000). Ao se pensar na rede, percebe-se que cada vez mais as decisões passam a ser de conhecimento público com celeridade (STANLEY, 1981), sendo vital que se reconheçam, encorajem e protejam todas as avaliações a respeito das organizações – sejam elas favoráveis ou não.

Nesse sentido, Gosset e Kilker (2006) esclarecem que os sites de “queixas” aparecem como um espaço em que as pessoas podem se opor a mensagens, políticas e práticas institucionais oficiais. Estes sites, portanto, reduzem fronteiras, na medida em que permitem a interlocução entre membros que estão “dentro” e “fora” da organização, possibilitando que uma grande variedade de indivíduos compartilhe informações e expresse suas preocupações.

Os pesquisadores relatam o estudo desenvolvido de um desses sites (*RadioShackSucks.com*<sup>40</sup>), ilustrando as funções da dissidência e da resistência. Sua pesquisa consistiu na análise de 1.095 publicações do site durante um mês, revelando que os participantes usam esses espaços para expressão, bem como para resistência fora dos limites organizacionais formais.

Hastings (2009) pesquisa os impactos da comunicação mediada pelo computador no contexto organizacional, explorando principalmente o papel do e-mail na expressão de dissidência organizacional. Sua pesquisa foi realizada com 21 participantes (quatorze do sexo feminino e sete do masculino), de diferentes áreas e profissões, que trabalhavam em agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e instituições educacionais nos Estados Unidos. As entrevistas consistiam em três tópicos principais: e-mails mais agradáveis, menos agradáveis e a expressão da dissidência por e-mail. A partir da quarta entrevista, o tópico do “embaraço” foi adicionado, em razão dos relatos colhidos até aquele momento,

---

<sup>39</sup> Para Cheney (2000), na sociedade dita pós-moderna, ainda que as identidades possam ser descritas como mais fluídas, elas ainda servem como pontos de referência e impactam na forma como os símbolos são classificados.

<sup>40</sup> “RadioShackSucks.com is just one of a growing breed of counterinstitutional Web sites (also known as “gripe” or “sucks” sites) that provide a space outside the control of the target organization to oppose official institutional messages, policies, and practices” (GOSSETT; KILKER, 2006, p. 64, grifos dos autores).

merecendo o enfoque da análise. Em 2013, Hastings, juntamente com Payne, realizou uma nova pesquisa, em que o foco principal continuava a ser o e-mail na expressão da dissidência organizacional, mas agora trazendo as percepções dos funcionários diante das regras para usar tal meio de comunicação. Foram entrevistados 21 funcionários que costumavam usar o e-mail no trabalho. As autoras identificaram, pelas entrevistas realizadas, que os funcionários indicaram que era preciso ter cuidado com o que escreviam, pois as mensagens poderiam estar sendo monitoradas, ou poderiam chegar em outro destinatário que não o desejado. Outro aspecto que destacaram foi a importância de manterem um estilo de comunicação profissional, sem emoções, usando o e-mail para questões que não exigissem uma interação face-a-face. Destarte, consideram que certos assuntos devem ser tratados face-a-face, e outros podem ser por e-mail. Outro destaque que as pesquisadoras fazem quanto ao uso do e-mail diz respeito ao uso estratégico deste em prol do envolvimento do sujeito de forma mais efetiva na dissidência, seja para documentá-la, seja como uma forma de autoproteção.

Westin, em 1986, já apontava que o mundo organizacional passava por uma transição, particularmente em relação à dissidência. O autor indicava que o modelo de gestão mais antigo e autoritário da empresa privada passava a contar com abordagens mais participativas e descentralizadas. Entretanto, a hierarquia ainda é uma característica presente em um grande número de organizações, onde os funcionários permanecem em posições de subordinação (KASSING, 1998). Seja num modelo ou no outro, a dissidência se fez presente.

A dissidência ocorre não apenas nas corporações, mas também em agências governamentais, organizações sem fins lucrativos e universidades, entre outras entidades do gênero (WESTIN, 1986). Com o objetivo de investigar o *whistle-blowing* (ou, como prefere chamar, dissidência ética e profissional), Westin (1986) buscou observar como os engenheiros e cientistas encontravam problemas éticos no local de trabalho. A partir de uma amostra de cerca de 800 engenheiros químicos e mecânicos, ele iniciou um processo de entrevistas por telefone e depois enviou uma pesquisa por e-mail. Os resultados indicaram que um pouco mais de um em cada dez dos engenheiros entrevistados havia informado que, nos últimos dois anos, encontrou uma situação na qual se recusou a participar, expressando objeção a algum trabalho ou a alguma prática de sua corporação, por entender que isso ia contra a sua percepção legal ou ética.

A literatura aponta que, diante de um problema na organização, os funcionários têm três opções principais<sup>41</sup>: permanecer leal à empresa e de forma passiva, mas otimista, esperar que as coisas melhorem; optar por deixar de fazer parte da organização e pedir para sair; ou expressar as suas preocupações aos outros, na intenção de iniciar um processo de mudança. A estas opções foi acrescentada outra, por pesquisas subsequentes, que consiste na negligência. Este conceito sustenta que os membros da organização podem perceber um problema, mas ao invés de agir (voz ou saída) ou acreditar que uma situação vai melhorar (lealdade), passivamente observam o colapso do sistema (negligência). Relativo a isso, alguns autores apresentam categorias de dissidência comportamental, como é o caso de Kang e Berger (2010), ao investigarem as características e a natureza da dissidência nas relações públicas (QUADRO 12).

**QUADRO 12** – Categorias de dissidência comportamental

Enfrentamento assertivo à gestão sobre a inadequação da decisão tomada
Sabotagem
Agitar os outros para se juntarem ao dissidente e para irem contra a decisão
Vazar informações para pessoas de fora da organização
Selecionar os fatos para formar uma tese contra a decisão
Observar e não dizer nada

Fonte: Elaborado pela autora (2017), com base na revisão de literatura apresentada por Kang e Berger (2010).

A voz pode ser entendida como uma forma de resistência organizacional (GOSSET; KILKER, 2006)<sup>42</sup>, pois os membros dissidentes, ao expressarem suas preocupações, acabam por desafiar a narrativa dominante. Muitas organizações, então, penalizam o funcionário por expressar a dissidência e veem o seu *feedback* como uma forma de desafiar a autoridade da gestão. Desta forma, por receio de ser penalizado e/ou rotulado como sendo desordeiro, por vezes o funcionário se cala (GARNER, 2012). Por outro lado, para alguns pesquisadores, o uso da voz pode ser uma forma de evitar a saída da organização, quando um membro descontente ameaça sair se sua voz não é reconhecida (GOSSET; KILKER, 2006).

<sup>41</sup> Essa tipologia é formulada por Hirschman (1970) e vem citada por Gosset e Kilker (2006).

<sup>42</sup> Nesse sentido, “Deetz (1998) argues that voice is a political act within the organizational environment that ‘opens both the corporation and individuals to learning through reclaiming differences and conflicts overlooked or suppressed by dominant conceptions or arrangements’ ” (DEETZ, 1998 apud GOSSET; KILKER, 2006, grifos dos autores).

Ao pensar sobre a voz nas organizações, destacam-se algumas situações onde o anonimato pode ser encontrado, entre elas o *whistle-blowing*, que ganhou mais atenção em razão de escândalos corporativos. A opção de levar ao público em geral o ocorrido se faz necessária quando o supervisor ou a alta administração estão envolvidos ou não favorecem a manifestação da dissidência (SCOTT; RAINS, 2005). Contudo, mesmo com um crescente aumento na legislação federal norte-americana, que passa a proteger os *whistle-blowers*, são frequentes as represálias pelos supervisores em relação aos funcionários (STAW, 1984).

Surgiram, assim, com o passar do tempo, nos Estados Unidos, cláusulas anti-represálias regulando as denúncias que acontecem na indústria e no governo, a fim de proteger o denunciante (WESTIN, 1986). Kassing (1998) argumenta que poder discordar abertamente sem medo de retaliação é um ideal democrático básico e que os estudiosos organizacionais sugerem que só existe democracia organizacional quando os funcionários podem discordar livremente da administração sem medo de represálias. No entanto, aponta que os estudos empíricos sugerem que a comunicação democrática (ou seja, dissidência, *feedback* incentivador, escuta) não acompanham necessariamente as formas democráticas de organização.

Exemplificando, vale lembrar de um caso ocorrido em 1968, nos Estados Unidos (*Pickering v. Board of Education*), em que o Supremo Tribunal estabeleceu proteção legal aos funcionários públicos que denunciassem questões de interesse público, dando uma proteção contra sua demissão (STANLEY, 1981)<sup>43</sup>.

O anonimato também é desenvolvido por alguns estudiosos, que afirmam que ele pode proteger os funcionários de retaliação por seus comentários sem silenciá-los, pode fornecer um valioso *feedback* e pode apontar erros que, em última análise, beneficiam a própria organização (SCOTT; RAINS, 2005). Surgem, nesse contexto, “canais anônimos” nas organizações para a expressão da dissidência, que podem contribuir para a comunicação (SCOTT; RAINS, 2005). Se por um lado o anonimato pode encorajar a manifestação da dissidência, por outro, restringir essa manifestação a “canais oficiais” pode impedir que pequenas situações rotineiras sejam consideradas.

A comunicação dissidente nas organizações pode contribuir no processo de tomada de decisão e de inovação. Isto é, considerar a dissidência na tomada de

---

<sup>43</sup> Stanley (1981) salienta que os funcionários do setor privado precisam de maior proteção, se comparados com os do setor público, quando assumem a condição de denunciante.

decisão pode melhorar o seu desempenho (STAW, 1984) e fornecer a capacidade de adaptação às mudanças que acontecem no ambiente. Um certo nível de desentendimento é útil para prevenir que decisões equivocadas sejam tomadas e traz credibilidade ao processo de tomada de decisão (LANDIER; SRAER; THESMAR, 2005). Além disso, muitas vezes, as pessoas que tomam as decisões não são as mesmas que as implementam (GARNER, 2015), e a dissidência pode servir de alerta para algum procedimento que havia sido inicialmente pensado. Assim, algumas pesquisas em psicologia social sugerem que a dissidência das minorias evita a tomada de decisão de forma equivocada e aumenta a criatividade individual (DREU; WEST, 2001). Não obstante, o que se observa muitas vezes é que os membros da maioria buscam formas de rejeição, pois isso preserva a harmonia e a coesão social daquele grupo.

A comunicação dissidente nas organizações também pode estar associada ao processo de inovação, como indicam alguns estudos, como o de Dreu e West (2001). Os autores relatam ter contado com a colaboração de 109 pessoas do serviço postal internacional dos Países Baixos. Os funcionários receberam um questionário (entregue pelo seu supervisor), com uma carta explicando a pesquisa e o caráter anônimo de cada respondente, pedindo que em duas semanas retornassem-na dentro de um envelope fechado. Um dos pontos esclarecidos no início do questionário dizia respeito ao conceito de dissidência minoritária<sup>44</sup> e sugeria que eles pensassem nas suas atividades dos últimos três meses para ajudá-los a responder ao questionário. A partir dos resultados deste estudo, concluíram que a dissidência minoritária está relacionada à inovação em equipes de trabalho e que isso, portanto, tem relevância para as dinâmicas organizacionais. Ressaltaram a importância do caráter inovador dentro das equipes nas organizações, sendo a inovação entendida como a introdução ou a aplicação de ideias, processos, produtos ou procedimentos novos para essa equipe. Ainda segundo Dreu e West (2001), os líderes do grupo geralmente procuram conformidade e punem os desvios, o que gera uma tendência de conformidade no grupo e certo alinhamento com a perspectiva da maioria.

---

<sup>44</sup> Entendida quando um pequeno grupo de pessoas (ou uma pessoa) se opõe publicamente às crenças, atitudes, ideias, procedimentos ou políticas assumidas pela maioria do grupo (DREU; WEST, 2001).

A comunicação dissidente nas organizações também pode ser relacionada ao engajamento do funcionário. Um estudo concluiu que a expressão da dissidência é um indicador comunicativo do engajamento no trabalho e da intenção de deixá-lo ou não. Esta pesquisa – desenvolvida por Kassing, Piemonte, Goman e Mitchell (2012) – foi realizada com 137 estudantes universitários, que trabalhavam em diversas organizações. Foram apresentados a eles um questionário composto pelos seguintes itens: a Escala de Dissidência Organizacional (ODS), a *Utrecht Work Engagement Scale*<sup>45</sup> e uma “medida de intenção de sair”. Partindo da hipótese que a expressão da dissidência estava associada ao engajamento, o estudo revelou que a dissidência direcionada ao gestor (*articulated* ou *upward dissent*) e a ausência da dissidência a um colega de trabalho (*latent, lateral dissent* ou *antagonistic*) relacionavam-se ao envolvimento no trabalho. Os achados da pesquisa demonstraram que a expressão da dissidência lateral e deslocada (*displaced*) de um funcionário indicava a sua intenção de deixar a organização. Além disso, encontraram-se evidências de que os funcionários consideravam deixar a organização quando manifestavam sua dissidência a audiências externas à gestão da organização. Outro achado, segundo os autores, demonstrou como a expressão da dissidência parecia ser um indicador útil e comunicativo de engajamento no trabalho e da Síndrome de Burnout<sup>46</sup> dos funcionários. Os pesquisadores acreditam que as empresas que acolhem melhor a dissidência dos funcionários podem esperar que eles se envolvam mais no trabalho e estejam menos inclinados a sair.

Com o objetivo de investigar a influência do ambiente de trabalho na tomada de decisão das enfermeiras – e o quão confiantes elas eram sobre as suas habilidades e profissionalismo – Parker (1993) desenvolveu uma pesquisa com enfermeiros registrados de 23 unidades de atendimento nos Estados Unidos. De uma amostragem inicial de 411 pessoas, 215 retornaram o questionário (composto por 20 itens) que havia sido enviado (como apenas cinco eram homens e uma pessoa não declarou o seu gênero, optaram por manter a amostragem apenas com mulheres, o que resultou em duzentos questionários). Para seguir com a pesquisa,

---

<sup>45</sup> Os autores explicam que: “The 17-item Utrecht Work Engagement Scale contains three dimensions – vigor, dedication, and absorption – measuring the degree to which people feel engaged, energized, and consumed by their work (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). The measure uses a 7-point Likert-type scale that ranges from never (0) to always (6)” (KASSING et al, 2012, p. 244).

<sup>46</sup> Ao discorrerem sobre o engajamento no trabalho, os autores argumentam que ele serve como “antídoto” à síndrome de Burnout.

Parker (1993) entrevistou cinco enfermeiras de quatro hospitais diferentes, depois pediu que preenchessem novamente o questionário, sendo realizada mais uma entrevista na fase seguinte. O estudo revelou (como o autor supunha) que, quando acontece a dissidência, o desejo de mudança é maior do que a vontade de deixar o emprego.

Historicamente, a literatura sobre o estudo de comportamentos desviantes em organizações com fins lucrativos esteve orientada à ideia que o desvio era destrutivo e contraproducente (BOWMAN, 2013), sendo necessárias novas abordagens e interpretações acerca do desvio nos ambientes organizacionais. Para Bowman (2013), os estudos em comunicação não estão explorando o conceito de desvio positivo, salvo algumas exceções, como aqueles referentes à dissidência organizacional, resistência e *whistle-blowing*.

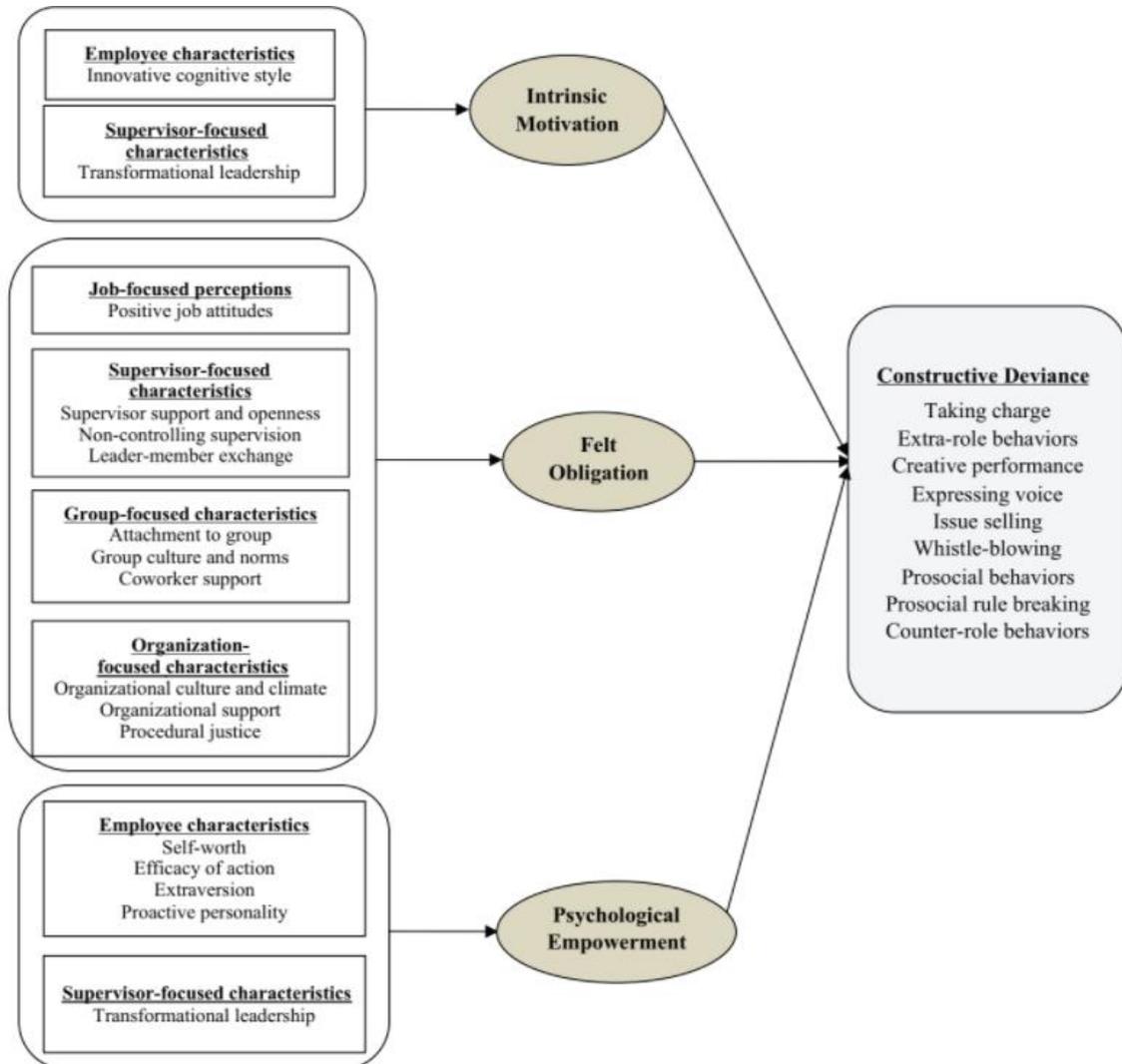
Para Argyres e Mui (2007), é possível pensar na dissidência construtiva e na negativa, sendo que a primeira vem de um funcionário que possui informações úteis e, sendo a sua proposta aceita, a organização tende a aumentar o seu lucro. Já a dissidência destrutiva vem de um membro que está desinformado. No entanto, não parece ser este o entendimento predominante, isto é, o que vincula a dissidência apenas a questões financeiras ou à desinformação. Mas, no tocante a dissidência construtiva, ou positiva, alguns autores têm discorrido a respeito.

É o caso de Vadera, Pratt e Misha (2013), ao considerarem que existe uma literatura crescente que vem explorando a noção de “desvio construtivo”<sup>47</sup> como um comportamento que se afasta das normas do grupo de referência e traz, inclusive, benefícios a este. Os pesquisadores consideram que o desvio construtivo é um termo abrangente que engloba vários comportamentos diferentes, entre eles, a expressão através da voz e o *whistle-blowing*. Argumentam que o “desvio construtivo” é formado por três elementos: a motivação intrínseca, o sentimento de obrigação e a capacitação psicológica (FIGURA 2).

---

<sup>47</sup> O termo usado pelos autores é “constructive deviance” (VANDERA; PRATT; MISHA, 2013, p. 1221). Neste trabalho, optou-se pela expressão da dissidência, mas acredita-se que a concepção dos autores acerca do desvio se assemelha a que se tem sobre a dissidência.

FIGURA 2 – Modelo emergente de desvio construtivo

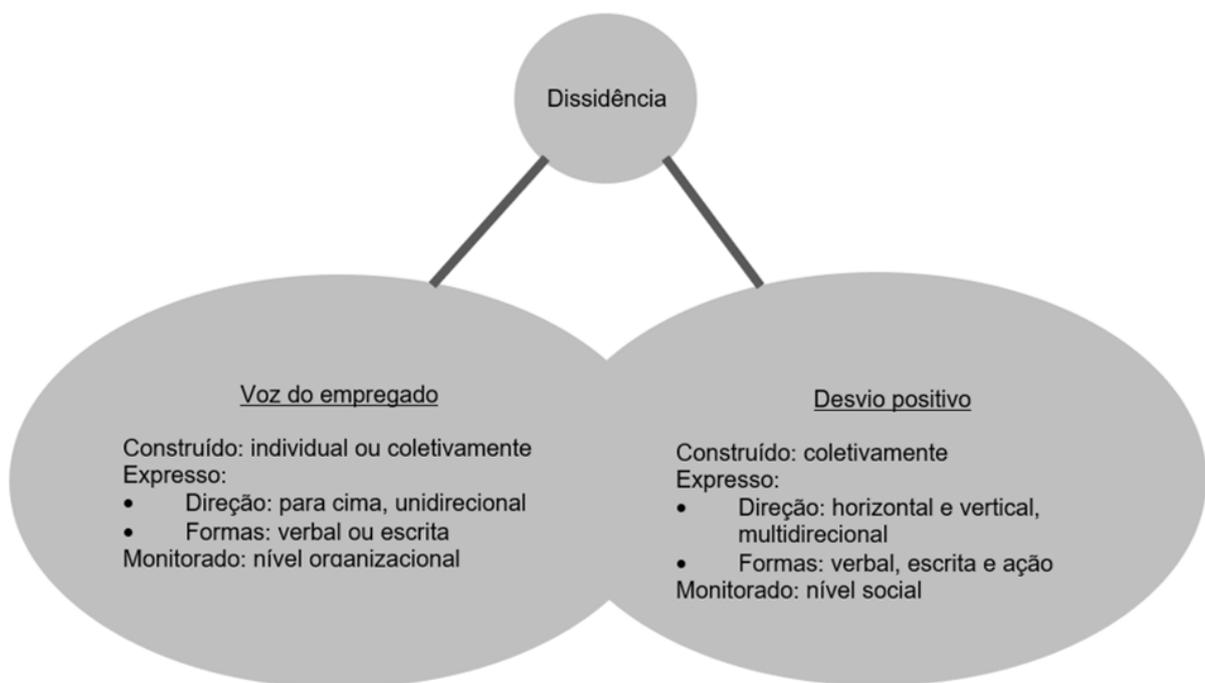


Fonte: Elaborado por Vadera, Pratt e Misha (2013, p. 1248).

Também chamado de “desvio positivo”, ele pode ser entendido como uma forma comportamental de dissidência, que vai além da expressão puramente verbal ou escrita (BOWMAN, 2013). Hirschman (1970) havia proposto que os funcionários possuíam algumas maneiras de lidar com a frustração no local de trabalho, sendo elas a voz, a negligência, a lealdade ou a saída. Bowman (2013) explica que as pesquisas sobre os comportamentos desviantes agregaram o desvio como outra alternativa à demonstração da frustração. Sua proposta consiste em desenvolver a ideia de desvio organizacional positivo, considerando aspectos além da voz (FIGURA 3). Sob essa perspectiva, “[...] o desvio positivo ocorre como um meio

alternativo de expressar a insatisfação dentro do ambiente de trabalho [...] em normas comportamentais compartilhadas por um grupo de referência” (BOWMAN, 2013, p. 15, tradução nossa). O desvio positivo pode ser definido como “[...] qualquer ação exibida [...] que viole ou evite a vontade declarada ou implícita da organização abrangente, motivada por propósito moral e sem qualquer intenção maliciosa [...]” (BOWMAN, 2013, p. 1, tradução nossa).

**FIGURA 3** – Modelo de desvio positivo de Bowman (2013)



Fonte: Elaborado por Bowman (2013, p. 52, tradução nossa).

Sobre a constituição de cenas de dissidência, Mafra e Marques (2015) vislumbram-na como um fenômeno relacionado aos contextos organizacionais. Para eles, as performances de resistência podem constituir “[...] um lugar argumentativo dramático, por meio de um gesto interlocutivo político e moralmente conflitual [...]” (MAFRA; MARQUES, 2015, p. 82-83).

Seja como dissidência reformista (PARKER, 1993), como “desvio construtivo” (VADERA; PRATT; MISHA, 2013) seja “desvio positivo” (BOWMAN, 2013), percebe-se que o comportamento que foge ao padrão pode trazer benefícios à organização. Desta forma, algumas organizações percebem que ambientes que desencorajam a

expressão da dissidência resultam em planos rígidos, o que leva – muitas vezes – a falhas desastrosas (STANLEY, 1981).

Kassing (2001) afirma que pesquisas recentes revelam que os funcionários escolhem estratégias de dissidência à luz de influências individuais, relacionais e organizacionais que existem dentro das organizações. Entre essas influências, cabe destacar também aspectos como a cultura, o clima, a percepção sobre a justiça e as estruturas de comunicação de uma organização (CROUCHER et al, 2009).

A partir disso, os funcionários se perguntam se sua dissidência será percebida como contrária, construtiva ou se poderá resultar em retaliação. Kassing (2001) propôs um modelo de dissidência dos funcionários, que incorpora elementos trazidos por pesquisadores anteriores. Para ele, a dissidência resulta da insatisfação com as condições atuais e implica advogar uma posição que difere do *status quo* organizacional. Além disso, a dissidência requer um protesto aberto e que a objeção seja expressa, sendo adversária do que está posto. Com isso, defende que o conceito de dissidência organizacional deve considerar um processo que envolve o sentimento de sentir-se separado de uma organização e de expressar a opinião contrária para alguém. Considera importante diferenciar as experiências das pessoas com a forma como expressam a dissidência, porque nem sempre um funcionário que se sinta separado da organização irá expressar isso. Ou seja, entre o que as pessoas realmente gostariam de dizer, o que elas decidem que devem dizer e o que realmente dizem pode existir bastante diferença.

O pesquisador apresenta uma base teórica para a dissidência organizacional, passando pela *Theory of Unobtrusive Control* (que basicamente fornece meios para explicar o processo de dissidência dos funcionários), *Theory of Independent-Mindedness* (que se ocupa em investigar até que ponto os funcionários estão predispostos a expressar a dissidência) e *Exit-Voice-Loyalty Model of Dissatisfaction* (que é um modelo desenvolvido para medir a insatisfação dos funcionários, fornecendo uma estrutura para interpretar as variações de dissidência destes) até chegar em seu modelo conceitual de dissidência organizacional.

Kassing (1998) parte da premissa de que a dissidência funciona como resposta a condições insatisfatórias, e que a voz dos funcionários nem sempre se direciona à organização. A partir desta constatação, ele desenvolve um modelo com quatro componentes (Figura 4): agente desencadeante, influências de seleção de estratégia, seleção de estratégia e expressão da dissidência.

**FIGURA 4** – Modelo de dissidência organizacional de Kassing



Fonte: Tradução realizada pela autora (2017) com base na figura apresentada por Kassing (1998).

O processo de dissidência começa com um agente desencadeante (*triggering agent*), que pode estar relacionado com preocupações éticas, danos ou riscos para si e para os outros, por exemplo. Depois que isso acontece, o funcionário deve selecionar uma estratégia específica para expressar-se (*Strategy Selection*

*Influences*), considerando as influências individuais, relacionais e organizacionais. A partir disso, seleciona a estratégia (*Strategy Selection*) de como irá manifestar a dissidência, considerando a possibilidade (ou não) de retaliação, para que possa expressar a dissidência (*Expressed Dissent*). Essa expressão poderá ser direta, agressiva ou passiva, explica Kassing (1998).

O pesquisador propõe em seu modelo três formas de expressão da dissidência organizacional: articulada (*articulated*), antagônica (*antagonistic*) e deslocada (*displaced*). A dissidência articulada ocorre quando os funcionários expressam a dissidência dentro das organizações para um público que pode efetivamente ajustar a situação. Os funcionários, neste caso, acreditam que a sua dissidência não levará à retaliação e que sua atitude será percebida como construtiva; portanto, a dissidência articulada envolve a expressão de uma forma direta e aberta à administração e/ou aos supervisores. Geralmente, nesta situação será usada a voz.

A dissidência antagônica ocorre quando os funcionários acreditam que serão percebidos como adversários, mas sentem que têm algum tipo de proteção contra retaliações (por exemplo, por terem relações familiares, *status* de minoria, antiguidade etc. dentro da organização) que lhes proporciona uma sensação de imunidade. Geralmente a dissidência terá como pauta as questões relacionadas a vantagens pessoais, sendo que se preocupam mais em assegurar certas prioridades pessoais do que intervir na mudança organizacional.

A dissidência deslocada ocorre quando os funcionários acreditam que sua dissidência será percebida como contrária, o que poderá levar a alguma forma de retaliação. Ela ocorre quando os funcionários escolhem expressar sua dissidência para o público de fora da organização ou para audiências internas que não tenham poder de mudança. Entre esse público de fora da organização incluem-se os amigos, cônjuges, familiares e desconhecidos. Já entre a audiência interna incluem-se colegas de trabalho que não tenham capacidade para resolver diretamente a questão que é posta. Kassing (2012) destaca que essas formas de expressão da dissidência organizacional estão sendo impactadas com as mídias sociais, que por vezes fazem com que uma se sobreponha a outra.

Entre as pesquisas que Kassing (2001) desenvolve, destaca-se uma que foi realizada com 316 funcionários que trabalhavam em organizações na região sudoeste dos Estados Unidos, de segmentos variados, sendo 164 homens e 152

mulheres. A pesquisa consistia em: descrever um cenário no local de trabalho com um funcionário dissidente e depois a elaboração de um relatório (para avaliar a percepção dos entrevistados sobre o personagem fictício retratado no cenário do local de trabalho). Os entrevistados foram instruídos a ler o cenário primeiro; em seguida, elaborarem o relatório, passando as suas impressões sobre o personagem retratado.

Para avaliar as variáveis de nível individual, Kassing (2001) utilizou três índices: argumentos, agressividade verbal e satisfação. Já para avaliar as variáveis de nível organizacional, foram utilizados como índices: identificação organizacional, crenças sobre o gerenciamento e crenças sobre a influência pessoal. Entre os resultados do estudo, destaca-se a assertiva do autor no que diz respeito à significativa relação entre o tipo de dissidência e as percepções dos dissidentes.

A primeira hipótese sugerida pelo autor no estudo (que se confirmou em parte) é de que os dissidentes articulados são percebidos como mais satisfeitos, argumentativos e menos agressivos (verbalmente) do que os dissidentes latentes. A segunda hipótese (que foi confirmada) postulava que os dissidentes articulados foram percebidos como funcionários que se relacionavam melhor com seus supervisores, em comparação à forma como agem os dissidentes latentes. A terceira hipótese (que foi confirmada) afirmava que os dissidentes articulados foram percebidos como funcionários mais identificados com suas organizações do que os dissidentes latentes; que mantinham crenças mais fortes sobre a aceitação pela administração sobre o que disseram e que sentiam que suas opiniões poderiam influenciar suas organizações.

Os resultados do estudo indicam que os funcionários representados na dissidência articulada e na latente foram percebidos de forma bastante diferente, mas o que surpreendeu o pesquisador foi que os entrevistados não perceberam que os dissidentes articulados eram mais argumentativos do que os latentes, sendo inclusive o contrário (dissidentes latentes mais argumentativos que os articulados). No nível relacional, a pesquisa revelou que as pessoas perceberam os dissidentes articulados como se relacionando melhor com seus supervisores, se comparados com os dissidentes latentes.

Partindo do conceito de Kassing (1998) acerca da dissidência nas organizações, Croucher et al (2009) sustentam que os indivíduos têm níveis diferentes de argumentatividade, o que pode influenciar em suas estratégias de

dissidência. Também consideram que os casos de dissidência são difíceis de prever, e a probabilidade de os funcionários expressarem a dissidência depende de fatores individuais, relacionais e organizacionais.

Para Croucher et al (2009), poucos estudos testaram a dissidência organizacional fora dos Estados Unidos, o que lhes faz levantar a seguinte questão: a dissidência organizacional difere de uma nação para outra ou ela é a mesma em todas as nações e grupos? Partindo desse questionamento, eles apresentam um estudo comparativo entre a dissidência organizacional e a argumentatividade nos Estados Unidos e na Índia – países com culturas bastante distintas – sendo que a “[...] argumentação diz respeito às tendências dos indivíduos para discutir questões” (CROUCHER et al 2009, p. 179, tradução nossa).

A pesquisa consistiu na seleção de 1.087 pessoas – nos Estados Unidos – e 1.111 – na Índia – em 2009, com idades entre 18 e 57 anos. Tanto em um país como no outro, os participantes foram recrutados nas redes sociais, em universidades e em organizações sem fins lucrativos em cada Estado em que os membros da equipe da pesquisa tinham contatos pessoais. Foram usadas duas escalas: *Argumentativeness scale*, desenvolvida por Infante e Rancer (1982), composta por 20 itens que medem a tendência de um indivíduo em abordar ou evitar o argumento e a *Organizational Dissent Scale* – formulada por Kassing (1998) – que avalia como os indivíduos expressam verbalmente opiniões contraditórias sobre as organizações.

A hipótese era de que havia uma correlação positiva entre a dissidência organizacional e a argumentatividade, o que não se confirmou pela pesquisa realizada. Os resultados indicaram que os indivíduos de culturas com tradições religiosas consideradas historicamente como coletivistas eram mais propensos a abordar ou evitar o argumento se entendessem que isso era melhor para o bem comum; já os indivíduos com culturas historicamente mais individualistas eram mais propensos a abordar o argumento (CROUCHER et al, 2009). Os autores acreditam que a cultura organizacional e as formas de gestão impactam a dissidência organizacional; sendo que o ambiente organizacional pode facilitar (ou não) a dissidência (KANG; BERGER, 2010).

O que se percebe é que grande parte das pesquisas estão sendo desenvolvidas no sentido de compreender a dissidência pelo olhar do funcionário. Garner (2006) – por exemplo – desenvolveu uma tipologia de mensagens de

dissidência, para entender como ela poderia se manifestar, incluindo a apresentação de soluções, a construção de coalizões, recursos diretos, ventilação, evasão, humor e repetição, por exemplo. Em sua tese de Doutorado, ele cria uma tipologia de mensagens dissidentes (IMAGEM 2).

**IMAGEM 2** – Tipos e descrições de mensagens elaboradas por Garner (2006)

Message Type	Description
Display Emotions	describing emotions felt because of an issue or event
Assertiveness	checking up on the audience, being a nuisance, pointing out required compliance, or demanding compliance from the audience
Ingratiation	humility, making the other person feel important, praising/sympathizing with the audience, and pretending to let the other person make a decision
Rational arguments	providing information that supports one's argument, logical reasoning, compromise, and displaying expertise
Sanctions	any negative actions or threats of action against the other person
Exchange	offering to do anything in exchange for the other person's action, reminding them of past favors and obligations
Upward appeals	formal and informal messages to people higher than the other person, going above the head of the person causing dissatisfaction, going to your boss's boss.
Coalitions	getting assistance from the audience, recruitment attempts, asking audience if they <i>feel</i> the same way about the dissatisfaction issue
Repetition	repeating a dissent message to the same audience
Threatening resignation	threatening to resign if the audience doesn't do something about the event or issue
Solution presentation	providing a realistic solution to the event or issue causing dissatisfaction
Asking for information	Requesting information, asking what the audience would do in such circumstances, asking for confirmation of <i>facts</i> or <i>evidence</i>
Recalling events	Describing the event/issue that caused dissatisfaction
Humor	Using humor to informally convey dissatisfaction, joking around or offhanded comments

Fonte: Elaborado por Garner (2006, p. 68).

Em pesquisa mais recente, Garner (2016) busca investigar as respostas dos supervisores diante da dissidência dos funcionários. O que é interessante observar são as questões trazidas pelo pesquisador no seu protocolo de entrevistas (QUADRO 13).

**QUADRO 13** – Protocolo de entrevista com supervisores

**Protocolo de entrevista**

Conte-me sobre a comunicação onde você trabalha/na organização que você dirige.

Como você se comunica com os funcionários?

Como eles se comunicam com você?

O que você diria que é a maior força (em termos de comunicação) no seu negócio? E em outros negócios?

O que você diria que é o maior problema de comunicação na sua organização? E em outras organizações?

Descreva um momento em que um funcionário disse algo que poderia ter sido feito de forma diferente.

O que foi dito? Como você respondeu?

(Se eles descrevem uma história onde concordam com a pessoa, eu peço que falem sobre um momento em que não concordaram. E vice-versa)

O que (em termos de comunicação) você acha que faz a diferença entre as coisas que você pode concordar e as que não concorda?

Em outras palavras, quais são as circunstâncias ou situações nas quais os comentários dos funcionários provavelmente serão eficazes?

Fonte: Elaborado por Garner (2016, p. 49, tradução nossa).

Entre as perguntas, uma delas refere que o supervisor descreva uma situação em que o funcionário tenha dito a ele alguma coisa que pudesse ter sido feita de forma diferente. Pelo relato do supervisor sobre uma fala do funcionário, o pesquisador investiga a dissidência organizacional. Fica-se a pensar se outra questão não poderia ser adicionada à entrevista, no que diz respeito à constituição de cenas de dissidência; a pergunta seria no sentido de se o supervisor conseguiria descrever uma cena em que o funcionário tenha expressado a sua discordância. Pode servir de exemplo – nas reuniões de departamento – um funcionário que seguidamente esteja usando o celular, diferentemente dos demais. Não poderia ser esta ação reiterada compreendida como uma forma discursiva? A resposta não necessariamente direciona à comunicação dissidente, mas acredita-se que considerar as ações como atos discursivos possa ser mais uma alternativa ao se investigar a comunicação dissidente nas organizações. Isso porque – além do que é dito – existe também o que não é dito.

Vale recordar o modelo explicativo para os discursos que são produzidos nas organizações, desenvolvido por Roman (2009). Segundo o pesquisador, pode-se pensar nas organizações como um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos; para ele, os discursos bem-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos administrativos, como as mensagens institucionais divulgadas (seja de forma oral ou escrita), tendo o funcionário como seu destinatário. Os mal-ditos

estão na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos e são aqueles conhecidos através da “rádio-corredor”. São aqueles produzidos à margem dos canais convencionais de comunicação, tendo como destinatários todos membros da empresa, embora mais intenso entre os funcionários do nível operacional. Já os não-ditos estão relacionados à esfera da repressão, “[...] são os mal-ditos impedidos de serem expressados, ou porque não podem, ou porque não devem ser ditos por determinados sujeitos”, sendo, portanto, “[...] silenciado em razão de uma censura, explícita ou não” (ROMAN, 2009, p. 144).

Por isso, considera-se importante buscar caminhos à compreensão da comunicação dissidente nas organizações, a partir do que esteja posto explicitamente, mas também do que esteja implícito, nas cenas que se constituem. Considerar também os diálogos invisíveis (SCROFERNEKER, 2014) que são observados no não formal, no silêncio, nos olhares, assim como nos não-ditos (ROMAN, 2009).

Ao se identificar o “espaço” em que se busca pensar na comunicação dissidente nas organizações, recorda-se das dimensões propostas por Baldissera (2009). O autor menciona três dimensões interdependentes que contemplam a “[...] disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p. 116). A primeira é a *organização comunicada*, que representa o discurso autorizado, isto é, a comunicação oficial da empresa, realizada por meio de canais formais. A segunda é a da *organização comunicante*, em que estão presentes não apenas as mensagens oficiais, mas todos os processos estabelecidos sempre que houver relação com a organização. Assim, “[...] além dos processos planejados, também assumem relevo os processos que se realizam na informalidade” (BALDISSERA, 2009, p. 118). O autor apresenta ainda a dimensão da *organização falada*, esfera na qual se encontram os processos informais indiretos, isto é, tudo que diz respeito à organização, mas não é produzido por ela.

Ao se pensar na comunicação dissidente nas organizações, devem-se levar em conta as três dimensões apresentadas, não se restringindo ao que está em seus “canais oficiais”, porque isso pode impedir que situações rotineiras sejam consideradas, o que é prejudicial a todos os sujeitos envolvidos.

Observa-se que em diversas pesquisas – como no caso as desenvolvidas por Croucher et al (2009), Bowman (2013) e Ötken e Cenkci (2015) – um dos instrumentos utilizados foi a *Organizational Dissent Scale* (ODS), de Kassing (1998).

Seibold (2009, p. 221) explica que a escala da dissidência nas organizações (em inglês, *Organizational Dissent Scale* – ODS), desenvolvida por Jeffrey Kassing

[...] mede as formas pelas quais os empregados comunicam suas opiniões sobre a organização em diferentes dimensões, para diferentes audiências e em múltiplas direções (para cima, para baixo ou para pessoas externas).

Seibold (2009) afirma que – num primeiro momento – a ODS busca medir a direção da dissidência, isto é, se direcionada ao gestor (*articulated* ou *upward dissent*), a um colega de trabalho (*latent*, *lateral dissent* ou *antagonistic*) ou se direcionada a familiares ou amigos fora do trabalho (*displaced dissent*). Kassing (1998) explica que a ODS (QUADRO 14) é uma escala composta por vinte e quatro questões, que permite medir as audiências mais frequentes com as quais os funcionários costumam compartilhar a dissidência, considerando as três dimensões já apresentadas<sup>48</sup>. A ODS mede a inclinação das pessoas em expressarem seu desacordo em relação a práticas e/ou políticas do local de trabalho para três possíveis audiências, sendo usada como medida a escala Likert de cinco pontos, que vai do um (fortemente em desacordo) a cinco (fortemente de acordo) (CROUCHER; KASSING; LAWSON, 2013).

---

<sup>48</sup> No original: “The Organizational Dissent Scale (ODS) is a 24-item self-report instrument that measures the likelihood with which employees will share dissent with varying audiences. The instrument gauges how employees express dissent in response to organizational policies and practices along three dimensions: upward/articulated dissent expressed to management, lateral/latent dissent expressed to coworkers, and displaced dissent expressed to family and non-work friends. The ODS appeared in *Management Communication Quarterly* (Kassing, 1998)”.

**QUADRO 14 – Escala de dissidência nas organizações**

Esta é uma série de declarações sobre como as pessoas expressam as suas preocupações sobre o trabalho. Considerando como você tende a expressar as suas preocupações no trabalho, indique o seu grau de concordância com cada afirmação usando as escalas fornecidas.

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1= discordo totalmente | 4 = concordo            |
| 2= discordo            | 5 = concordo plenamente |
| 3= concordo em parte   |                         |

1. Sou hesitante a levantar questões ou opiniões contraditórias na minha organização.
2. Eu me queixo de coisas sobre a organização com outros funcionários.
3. Eu me recuso a discutir as preocupações de trabalho em casa.
4. Eu critico a ineficiência da organização na frente de todos.
5. Eu não questiono a gestão.
6. Eu sou hesitante em questionar as políticas do local de trabalho.
7. Eu me junto aos outros funcionários quando eles se queixam de mudanças organizacionais.
8. Eu tomo como um hábito não reclamar sobre o trabalho na frente da minha família.
9. Eu compartilho minha crítica a organização abertamente.
10. Eu raramente expesso as minhas frustrações sobre questões de trabalho na frente do meu cônjuge / companheiro ou amigos não relacionados ao trabalho.
11. Faço questão que todo mundo saiba quando estou infeliz com as políticas de trabalho.
12. Eu não digo ao meu supervisor quando discordo das decisões que foram tomadas no local de trabalho.
13. Eu trago a minha crítica sobre as mudanças organizacionais que não estão funcionando para o meu supervisor ou alguém da gestão.
14. Eu não manifesto o meu desacordo com a gestão.
15. Deixo que outros funcionários saibam como me sinto sobre a forma como as coisas são feitas na organização.
16. Falo com o meu supervisor ou alguém da gerência quando eu questiono as decisões do local de trabalho.
17. Eu falo sobre as minhas preocupações do trabalho para as pessoas de fora do trabalho.
18. Não critico a minha organização na frente de outros funcionários.
19. Faço sugestões à gerência ou ao meu supervisor sobre como corrigir a ineficiência na minha organização.
20. Discuto minhas preocupações sobre as decisões no local de trabalho com a família e amigos de fora do trabalho.
21. Eu quase nunca reclamo com os meus colegas de trabalho sobre os problemas do local de trabalho.
22. Digo à gestão quando eu acredito que funcionários estejam sendo tratados injustamente.
23. Falo livremente com os meus colegas de trabalho sobre questões preocupantes de trabalho.
24. Falo com a família e amigos sobre as decisões do local de trabalho sobre as quais me sinto desconfortável de discutir no trabalho.

Itens 1, 5, 6, 12, 13, 14, 16, 19 e 22 = Para cima/dissidência articulada

Itens 2, 4, 7, 9, 11, 15, 18, 21 e 23 = Lateral/dissidência latente

Itens 3, 8, 10, 17, 20 e 24 = Dissidência deslocada

Itens 1, 3, 5, 6, 8, 10, 12, 14, 18, e 21 são itens codificados inversamente

Fonte: Escala desenvolvida por Kassing (1998), traduzida pela autora (2017).

A partir de sua tese de Doutorado e depois em outras publicações, Garner (2012, p. 226, tradução nossa) considera que a dissidência “[...] refere-se a interações em que um ou mais membros organizacionais discordam explicitamente, oferecem sugestões ou – de outra forma – comunicam comentários que eles percebem como ortogonal aos imperativos gerenciais”<sup>49</sup>. Segundo o pesquisador, a dissidência é um conceito mais amplo do que a resistência dos funcionários. Além disso, o autor destaca que a expressão da dissidência se concentra – exclusivamente – na insatisfação com práticas e políticas gerenciais, que estão – implícita ou explicitamente – presentes nas organizações, o que exclui as queixas sobre os clientes ou com a concorrência, por exemplo.

Garner (2013) propõe, portanto, repensar a dissidência, dando um enfoque às interações que se estabelecem ao longo do tempo, entendendo-a como um processo e não como um evento único. Ele destaca a importância das interações nas organizações, afirmando que a dissidência é um fenômeno interacional. A dissidência organizacional é um processo de co-construção<sup>50</sup> formado pelo dissidente, pelo gestor e pelos colegas de trabalho (GARNER, 2013). Para ele, a interação constitui e reconstitui a realidade social, sendo que na maioria das definições sobre a dissidência o aspecto da interação não é considerado.

Ao conceituar a dissidência como um processo que é co-construído pela interação, o pesquisador propõe pensá-la a partir de três momentos: precipitação, conversação inicial e comunicação residual. No primeiro momento, o funcionário não está identificado com os interesses da gestão e se sente inclinado a falar sobre isso, mas considera os aspectos da cultura da organização, pois ele lembra-se de

---

<sup>49</sup> No original: “Dissent refers to interactions in which one or more organizational members explicitly disagree, offer suggestions, or in some other way communicate feedback that they perceive as orthogonal to managerial imperatives”.

<sup>50</sup> “The word co-construct is used to describe how interactions comprise reality, following Putnam and Boys’ (2006) discussion of co-construction within the metaphor of organizational performance” (GARNER, 2013, p. 375, grifos do autor). O autor argumenta que a co-construção considera que a medida em que duas pessoas interagem, suas construções sociais acerca da realidade também interagem, se sobrepõem ou entram em conflito.

situações ocorridas no passado<sup>51</sup> que poderão moldar a forma como irá se manifestar no presente<sup>52</sup>.

O segundo momento (conversação inicial) se concentra mais no que o dissidente diz e as reações imediatas a essa dissidência. A audiência (sejam colegas de trabalho, sejam gestores) irá julgar o dissidente e/ou rotulá-lo a partir das interações existentes, sendo frequente uma atribuição negativa a sua pessoa<sup>53</sup>. Certas expressões podem demonstrar a forma como o gestor percebe a dissidência. Assim, por exemplo, rotular o funcionário como *not a team player*<sup>54</sup> ou *whining*<sup>55</sup> demonstram uma predisposição negativa do gestor. Diferente se ele ou um colega de trabalho estão predispostos positivamente ao que foi dito pelo dissidente, quando poderão rotular a sua expressão como *feedback* e *problem-solving*<sup>56</sup> (GARNER, 2013, p. 381). Já a comunicação residual descreve a comunicação após a conversa inicial estabelecida, sendo mais difícil o seu estudo, se comparado com as expressões iniciais e precipitação da dissidência.

Para ilustrar, Garner (2013) apresenta um estudo realizado, que consistiu em entrevistas e coleta de dados no *Cityview Services*, organização sem fins lucrativos formada por trinta funcionários. Durante um ano, ele observou as reuniões da gestão (duas vezes por mês), as reuniões de todos os funcionários (mensais) e observou um dos serviços oferecidos pela organização (cerca de trinta horas de observação). Entrevistou dez funcionários de todos os níveis e departamentos da organização e – informalmente – conversou com quase todos os outros. Os dois primeiros entrevistados falaram de um funcionário que expressou sua dissidência a um supervisor em relação a um serviço específico oferecido, servindo este evento para as entrevistas subsequentes que foram realizadas. A partir disso, entre outros aspectos, o autor reitera a sua definição sobre a dissidência organizacional,

---

<sup>51</sup> Scott et al (2013) acreditam que os estudiosos da comunicação e do comportamento organizacional têm se interessado em observar como grupos e organizações se adaptam às mudanças ambientais e aprendem com as ações passadas. Os autores exploram a chamada *after-action review* (AAR), compreendida por eles como uma ferramenta de comunicação e como “[...] um tipo de reunião de trabalho em que as pessoas discutem (formal ou informalmente) e tentam aprender com um evento recente” (SCOTT et al, 2013, p. 1, tradução nossa).

<sup>52</sup> O autor afirma que os eventos anteriores acabam por dar formas às interações que acontecem no presente.

<sup>53</sup> “One of the most foundational of these judgments is how the conversation is labeled by interactants. That judgment is important as part of formal causality in which the form of a phenomenon shapes the outcome. In contrast to the definition of dissent in academic research, the word’s popular connotation is often negative” (GARNER, 2013, p. 381).

<sup>54</sup> Por esta expressão, entende-se como se o funcionário não fizesse parte do time.

<sup>55</sup> A palavra remete à ideia de alguém que vive se lamentando.

<sup>56</sup> Pode-se entender a expressão como alguém que resolve os problemas.

considerando as interações estabelecidas e o processo de co-construção. Essa abordagem enfatiza as respostas dos outros à dissidência e considera a voz como resultado de um processo interativo baseado no desempenho de várias pessoas dentro da organização. Sob essa perspectiva, o pesquisador explica que é possível fazer algumas recomendações práticas: os gestores que queiram ser vistos como “abertos” devem perceber que a forma com que respondem à dissidência molda as futuras expressões dos funcionários e esses – por sua vez – influenciam os padrões estabelecidos no seu departamento.

Sob outra perspectiva, Kassing et al (2012) acreditam que a dissidência pode ocorrer instintivamente quando os funcionários se acham em situações perigosas e/ou desafiadoras, mas geralmente é uma resposta comunicativa calculada. Por este motivo que Kassing (1998) afirma ser a dissidência mais parecida com um processo de comunicação do que uma simples reação emocional isolada. O autor conceitua a dissidência organizacional como um processo composto por dois momentos: os funcionários reconhecem alguma incongruência entre o que está posto e o que entendem que é o correto; considerando as relações individuais, relacionais e organizacionais, determinam, quando e como expressar a dissidência.

Observa-se que a literatura – portanto – ao abordar a temática da dissidência organizacional, o faz a partir de duas abordagens distintas. Uma, considerando as denúncias aos órgãos governamentais ou à mídia (*whistle-blowing*); outra considerando a dissidência dos funcionários para audiências da própria organização, ou, ainda que de fora (como amigos, cônjuges e familiares), sem o poder de mudança. Neste estudo, o foco é investigar a segunda abordagem apresentada; portanto, ao se referir à comunicação dissidente nas organizações não se está englobando o *whistle-blowing*. Por se pretender investigar – justamente – a comunicação dissidente nas organizações é que se faz necessário uma compreensão sobre este ambiente.

## 4.2 Organizações

Tem-se pensado sobre a *aldeia global*<sup>57</sup> e as implicações sentidas nessa era da hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2010; SANTAELLA, 2007), pós-modernidade (SANTOS, 1994) ou supermodernidade (AUGÉ, 1994). Curvello (2002) também já apontava para o processo acelerado de transformações, que mudam o mundo das organizações e do trabalho. Segundo o autor, as novas tecnologias da informação e o processo de aceleração modificam as noções de tempo e espaço. No entanto, apesar dos avanços tecnológicos – que permitem outras possibilidades de conexão – parece aumentar socialmente o sentimento de solidão (WOLTON, 2011).

Nesse cenário, entende-se que a relação entre os indivíduos e as organizações também são modificadas<sup>58</sup>. Parece que as organizações ganham mais espaço, ou assumem outro “lugar” na vida das pessoas, que – muitas vezes – têm para com ela um sentimento de devoção. Uma possível explicação para este fenômeno pode ser que

[...] a empresa, em função do esvaziamento progressivo de outros pólos de identificação e referência (Estado, classe social, família), se instaura como o ator principal da sociedade e exporta para as outras organizações os seus valores (a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática de mundo, suas normas de eficácia, de combate, de *performance* (ENRIQUEZ, 2000, p. 18, grifos do autor).

Freitas (1999) – sob o olhar da psicanálise – argumenta que, ao se relacionar com as organizações, os indivíduos ativam processos psíquicos como a transferência, a identificação e a idealização. Justifica que a transferência “[...] é um processo pelo qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos num tipo de relação vivida no passado” e que “quanto mais as empresas se pretendem como o lugar que dá sentido e significado à vida, mais elas se tornam objeto dessas relações transferenciais” (FREITAS, 1999, p. 88-89).

A autora afirma que as organizações/empresas se propõem como um objeto de identificação, na medida em que buscam obter a adesão dos indivíduos a sua missão e ao seu mundo. Ao mesmo tempo, compreende a idealização como uma

---

<sup>57</sup> Essa expressão é de autoria de Herbert Marshall McLuhan.

<sup>58</sup> Chanlat (2010) aprofunda os modos de gestão do trabalho, percorrendo a visão Taylorista e Weberiana, com as reações de Mayo, a perspectiva cooperativista, a ótica tecnocrática, até chegar na concepção estratégica atual.

“perfeição idolatrada” (FREITAS, 1997, p. 92). A autora não acredita que “[...] as empresas consigam despertar uma idealização total, mas elas se apresentam como um sagrado maravilhoso que merece nada mais que o devotamento completo [...]” (FREITAS, 1997, p. 94).

A ideia de devoção<sup>59</sup> sugerida pela pesquisadora pode ser relacionada à manutenção do *status quo* organizacional: ser devoto significa dedicar-se, entregar-se, ter algum tipo de veneração; portanto, aceitar, concordar, consentir. Talvez por isso concorde-se com a afirmação segundo a qual “A conformidade é uma norma organizacional implícita que tipicamente domina a estrutura de uma empresa” (BOWMAN, 2013, p. 1, tradução nossa). Pode ser que isso contribua à noção que muitos ainda têm sobre a dissidência organizacional ser algo que desafie a narrativa dominante como uma forma negativa de afronta à gestão.

Neste contexto de novas configurações, de fenômenos complexos, de formas diversas de criação de laços sociais, identificam-se uma série de mudanças; entre elas, da percepção que se tem acerca das organizações, que passam a “ocupar” outros “lugares” e passam a desempenhar outros papéis. Corroboram tal afirmação Reis, Marchiori e Casali (2010) quando argumentam que as organizações substituem várias estruturas institucionais tradicionais, como a família, a igreja e o governo, por exemplo.

Acredita-se que a organização possa ser compreendida como um lugar e/ou um não-lugar, a depender das relações que serão estabelecidas<sup>60</sup>. Isso, a partir das concepções de Augé (1994), que entende estarem os indivíduos diante da proliferação de não-lugares, que são formados por duas realidades distintas: os espaços formados em relação a certos fins (como o trânsito, o comércio etc) e as relações estabelecidas entre os indivíduos e esses espaços. Esses não-lugares criam uma tensão solitária, diferentemente dos lugares antropológicos que criam um social orgânico. O autor trabalha com a dimensão lugar e espaço, de formas diferentes, entendendo que

---

<sup>59</sup> Segundo o dicionário Michaelis (2017), há cinco significados para a palavra devoção, que envolvem: “1. sentimento religioso; dedicação às coisas religiosas; culto especial a um santo; práticas religiosas; 2. observação espontânea dessas práticas; 3. dedicação diligente e criteriosa; empenho, entrega, interesse; 4. tendência a demonstrar exagero na devoção religiosa; carolice, carolismo; 5. objeto de especial veneração: Você é a minha devoção”.

<sup>60</sup> Alguns pesquisadores, como Scroferneker e Amorim trabalham também com a ideia de entre-lugar. Nesse sentido, “[...] talvez possamos perceber como entre-lugares as organizações contemporâneas que se abrem a novas perspectivas, mas que ainda carregam, em partes do seu todo, traços do passado de origem burocrática e mecanicista” (AMORIM, 2015, p. 49).

O termo “espaço”, em si mesmo, é mais abstrato do que o de “lugar”, por cujo emprego referimo-nos, pelo menos, a um acontecimento (que ocorreu), a um mito (lugar – dito) ou a uma história (lugar histórico). Ele se aplica indiferentemente a uma extensão, a uma distância entre duas coisas ou dois pontos. [...] Ele é, portanto, eminentemente abstrato (AUGÉ, 1994, p. 75, grifos do autor).

É possível, portanto, imaginar-se que diante da proliferação de não-lugares, as organizações assumam o “espaço” que era até então destinado às estruturas institucionais tradicionais, se instaurando como o ator principal da sociedade (ENRIQUEZ, 2000).

As organizações também podem ser compreendidas sob outras lentes, que trazem à centralidade aspectos diversos. Dentre eles, podem ser destacadas as construções discursivas (FAIRHURST; PUTNAM, 2010), o universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos (ROMAN, 2009), a psicologia dos espaços de trabalho (FISCHER, 1994), a partir do entendimento sobre as relações coletivas (SROUR, 2012), sob uma perspectiva antropológica (CHANLAT, 2010) e/ou como um sistema cultural, simbólico e imaginário (ENRIQUEZ, 1997). O discurso poderá ser o polo conceitual principal, e/ou o viés antropológico dos personagens, assim como as relações coletivas, os espaços de trabalho e/ou o sistema enquanto imaginário. De todas as possibilidades, entende-se que a dimensão humana deva ser considerada, eis que a organização é composta por pessoas, que têm emoções, interagem, sentem empatia, afetividade, ou seja, indivíduos com suas vidas psíquicas e imaginário.

Entre as dimensões da Comunicação Organizacional propostas por Kunsch (2016), que busca compreender como esta tem se configurado na atualidade, encontra-se a dimensão humana<sup>61</sup>. A pesquisadora frisa que – embora seja a mais importante – é muitas vezes deixada de lado, tanto no cotidiano das organizações quanto na literatura. A autora enfatiza que “Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo [...] constitui um pilar

---

<sup>61</sup> Ao lado desta, a autora destaca outras três dimensões: instrumental, cultural e estratégica. A primeira é mais funcional, uma “ferramenta”, podendo ser considerada como transmissão de informações. No ambiente organizacional existem pessoas com diferentes culturas que passam a conviver entre si e com a organização, sendo a dimensão cultural a que propõe sejam essas diferenças levadas em consideração. A dimensão estratégica é enfatizada pela autora a partir de dois enfoques, sendo um centrado nos resultados e outro, em uma visão mais complexa que considera as incertezas e a busca de novas formas de se repensar a comunicação estratégica.

fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (KUNSCH, 2016, p. 48). Com isso, entende que é necessário que – ao se trabalhar com a comunicação nas organizações – seja considerada a dimensão humana, ultrapassando a visão instrumental ainda existente.

É possível que esta dimensão seja deixada de lado não só em razão da emergência de respostas exigidas pelo mercado, mas também pela própria dinâmica social, que privilegia a velocidade, pois tudo parece ser urgente e importante. Nessa linha, autores como Santos (1994) trabalham com a ideia de aceleração contemporânea e alertam para o risco de os indivíduos tornarem-se adoradores – como outrora foram em relação a deuses – agora em relação à velocidade. A ideia de aceleração sinaliza que foram impostos novos ritmos de deslocamento dos corpos e da transmissão das ideias. Resultante disso seria “[...] a sensação de um presente que foge” (SANTOS, 1994, p. 30). As palavras de ordem, segundo o autor, tornam-se fluidez e competitividade.

Nesse contexto, as novas tecnologias de informação permitem outras possibilidades de experiências, conexões e relações, marcadas – muitas vezes – pela velocidade. Percebe-se o clamor por respostas, quase automatizadas; portanto, sustentadas sobre situações que privilegiem a dimensão instrumental, ou mesmo o consenso. Talvez por isso a dimensão humana não seja a mais destacada na atualidade, porque envolve a subjetividade dos interlocutores sociais, o que requer tempo.

A organização também pode ser vista como um agrupamento de pessoas com um objetivo em comum, como uma pessoa jurídica, com ou sem finalidade lucrativa ou ainda como uma instituição. Entende-se que uma eventual definição de organização não deva estar vinculada apenas a aspectos formais e que nem sempre o fato de se ter um objetivo em comum torna um grupo de pessoas uma organização. Fairhurst e Putnam (2010) apresentam a seguinte situação: um grupo de pessoas resolve se mudar (sendo este o objetivo em comum); para alcançar este objetivo desenvolve padrões interativos. As autoras alertam que este processo não significa que esse grupo tenha se constituído em uma organização (como uma empresa de mudanças, por exemplo), de forma que pode ser apenas um grupo ajudando alguns amigos em uma mudança. Para elas, o discurso tem uma função importante no estabelecimento da compreensão da organização como tal. Não são apenas os padrões de linguagem que a tornam uma organização (ou não). As

autoras refletem “[...] como o discurso agrega e sintetiza, principalmente quando se combina com outras formas discursivas ao longo do tempo para moldar uma ‘organização?’” (FAIRHURST; PUTNAM, 2010, p. 123, grifos das autoras).

O discurso, seguindo o entendimento das pesquisadoras, é um elemento a ser considerado para a constituição da organização como tal. Desenvolvem, assim, três orientações para a relação entre discurso e organização, resgatando a compreensão de diversos pesquisadores, sendo a primeira a que trabalha a “organização como um objeto”, ou seja, as organizações enquanto objetos ou entidades já formadas. Para a segunda orientação, as propriedades do discurso e os padrões de interação são fundamentais, sendo a “organização como em permanente estado de constituição”. Já a terceira orientação vê a “organização alicerçada na ação”, baseada em formas discursivas e práticas sociais.

Também se pode compreender a organização a partir da psicologia dos espaços de trabalho e das interações entre o comportamento humano e a organização, de forma que

A organização pode ser definida como um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. É também o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos. A partir dos dados postos em evidência pela psicologia ambiental, toda organização pode ser analisada segundo o espaço que a estrutura. Por sua arquitetura, seu mobiliário, o espaço organizacional reflete ao mesmo tempo o funcionamento da empresa, seus valores e suas regras (FISCHER, 1994, p. 89-90).

Fischer (1994) acredita que a organização funciona como um jogo de espaços, sendo que a arrumação desses se revela como uma estrutura de vigilância<sup>62</sup> baseada na visibilidade dos indivíduos. Já, para Srour (2012, p. 69), as organizações podem ser definidas como “[...] coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço”. Para o autor, há diferença entre a organização e a instituição, sendo esta dotada de maior prestígio e estabilidade estrutural; em outra acepção da palavra, por ser um conjunto de normas, baseado em valores, como a instituição do casamento e da herança. Para ele, estudar as organizações pressupõe analisar os processos sociais e as relações coletivas, porque o indivíduo (ator neste cenário) deve ser concebido como um ser biológico, psicológico e social.

---

<sup>62</sup> Para aprofundar a reflexão acerca da vigilância, sugere-se o acesso à obra de Foucault (1987) *Vigiar e punir: nascimento da prisão*.

Neste estudo, busca-se pensar a comunicação dissidente nas organizações, compreendidas como um agrupamento de pessoas que trabalham de forma conjunta para atingir um objetivo em comum, podendo ter finalidade lucrativa ou não. Nessa categoria, incluem-se tanto as empresas que fornecem produtos e/ou serviços como associações, fundações e organizações não governamentais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das questões de pesquisa propostas, podem-se estabelecer algumas relações entre a dissidência e a comunicação. A dissidência, algumas vezes, parece estar associada à ideia de conflito, de problema, como algo ruim a ser evitado. Da mesma forma, é compreendida, por alguns, como sinônimo de desvio. Na origem dos estudos acerca do desvio, ele estava vinculado a questões criminais e patológicas; daí, talvez, a compreensão dessas duas palavras – desvio e dissidência (ainda hoje) – como algo negativo.

Ao mesmo tempo, ao se pensar na comunicação, lembram-se dos modelos tradicionais e da presença do ruído, como uma situação a ser evitada ou – então – combatida. A comunicação dissidente pode ser uma possibilidade de (re)pensar essas relações.

A comunicação é compreendida a partir de diferentes lentes paradigmáticas. Uma delas, desenvolvida da década de 1930 – nos Estados Unidos, por Harold Lasswell – parte do esquema quem, diz o quê, em que canal, a quem e com quais efeitos. Em 1950 e 1960, surge a cibernética (Norbert Wiener) e a teoria matemática da informação (Claude E. Shannon e Warren Weaver), sendo esta considerada “[...] a mãe de todos os modelos de comunicação” (LEMOS, 2014, p. 414). Aparecem, assim, noções como informação, mensagem, transmissor, sinal, ruído e código.

No modelo de Shannon e Weaver, o ruído é entendido como “[...] qualquer perturbação do canal que distorça ou de qualquer outro modo massacre o sinal” (LITTLEJOHN, 1982, p.156). Assim entendido, “O ruído aparece durante a transmissão da mensagem quando partículas indesejáveis se acrescentam ao sinal. Tais partículas não foram previstas na fonte e podem causar distorções [...]” (MELO, 2014, p. 470).

Segundo essas teorias, a concepção acerca do ruído está vinculada a perturbações que distorcem a mensagem inicial – como algo negativo. Sob essa perspectiva, pode-se pensar, num primeiro momento, que o ruído na comunicação é algo que deve ser evitado, pois cria certo “desequilíbrio”, perturbando a mensagem transmitida.

Talvez seja possível (re)pensar o “espaço” e o próprio conceito de ruído e dissidência nas relações comunicacionais. E se eles fossem compreendidos como parte da mensagem, ao invés de algo externo a ela? Isso significa entendê-los como constituintes da relação comunicacional, não como algo que se agrega à mensagem, mas sim como parte da própria. O mesmo vale para a comunicação dissidente que desestabiliza o *status quo*, como uma irritação a um sistema que estava posto. E se a dissidência fosse compreendida como possibilidade contingencial da estruturação do sistema, tanto quanto o equilíbrio – portanto, não mais ou menos importante, mas no mesmo “nível”?

Durante o século XX, o paradigma da ordem e da simetria, baseado até então na relação das causas e dos efeitos, passa a ser questionado, impondo uma nova epistemologia da complexidade (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 4-5) “[...] que pode ser traduzida na formulação do construtivismo sistêmico-comunicacional, em que sistema, ambiente, complexidade, comunicação, diferença, observação, sentido, autopoiesis, paradoxo e redução de complexidade são conceitos-chave [...]”. Nesse sentido, os desdobramentos – nas últimas décadas – do Círculo Cibernético levaram a três tendências diferentes: à Autopoiese, de Humberto Maturana; à Teoria da Complexidade, de Henri Atlan e Edgar Morin; à Escola de Palo Alto (MARCONDES FILHO, 2014). A primeira tem por base os estudos de Von Foerster, para quem “[...] não existe comunicação nem informação, estas são relações que estabelecemos com pessoas e coisas” (MARCONDES FILHO, 2014, p. 425); a segunda vincula-se à ideia de autoorganização; a terceira considera que “Comunicação é o mesmo que comportamento; realiza-se automaticamente na medida em que existimos” (MARCONDES FILHO, 2014, p. 426).

Curvello e Mateus (2015) argumentam sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais, que faz emergir a diferenciação entre os sistemas, a não manutenção do *status quo* e do equilíbrio de poder. Para eles, o pensamento sistêmico “[...] como novo paradigma da sociedade pós-moderna tem incontestável importância no processo comunicativo em todos os cenários da sociedade, inclusive os de dissenso” (CURVELLO; MATEUS, 2015).

Há de se considerar – ainda – que a dissidência é algo inevitável (WAINBERG, 2017a); assumindo que a dissidência seja inerente ao sistema, acredita-se no valor do dissenso para as relações comunicacionais e em seu potencial disruptivo, que impacta no padrão estabelecido e violenta o pensamento.

Esse movimento exige um esforço de alteridade, podendo suscitar transformações na realidade social, desestabilizando estruturas consensuais. Wainberg (2015, p.117) corrobora tal ideia ao dizer que: “Quando certa tradição é abalada pela dissidência, novas crenças, ideias ou práticas emergem na sociedade”.

Esta é – inclusive – a marca da comunicação densa, que violenta o pensamento, na medida em que força a pensar, diferentemente da comunicação trivial, na qual as pessoas se acomodam naquilo que já têm internamente assentado (MARCONDES FILHO, 2010). A comunicação dissidente pode ser entendida como um exemplo de comunicação densa, porque tem um potencial reformante, disruptivo, que desafia o senso comum. Diferentemente da comunicação trivial, sustentada sobre os níveis de sinalização e trocas de informações, a dissidência desacomoda a ordem posta, desviando padrões que conformam o senso comum.

No plano da comunicação trivial – portanto – as pessoas estão acomodadas naquilo que já está assentado, configurando-se uma “zona de conforto”. No entanto, “Saímos da lógica dos fluxos, das múltiplas conexões e do desempenho, para reconhecer a descontinuidade, a alteridade e as contradições” (WOLTON, 2006, p. 149, grifos do autor). A dissidência – na medida em que provoca certo barulho e aparente desordem – pode estar associada à comunicação densa, que tem um potencial reformante, disruptivo, que foge às lógicas tradicionais.

Pode-se considerar que o consenso esteja relacionado à segurança e à comunicação trivial. Então, quando a dissidência emerge – a partir da confluência de ideias divergentes – pode suscitar fissuras sobre o senso comum, abrindo-se algumas possibilidades; dentre elas, o conflito. A dissidência – por sua vez – compreendida no seu potencial disruptivo, pode fazer emergir o novo, uma transformação, podendo gerar rupturas com o *status quo*. Nesse sentido, a missão da comunicação dissidente passa a ser a de romper o silêncio, o que implica “[...] um ato comunicativo cujo significado é político. Ele revela o esforço que essa comunicação faz para vencer as barreiras existentes ao discurso” (WAINBERG, 2017b, p. 202).

Nos ambientes organizacionais – por exemplo – muito se tem falado em inovação. E se a comunicação for uma possibilidade de se (re)pensar o surgimento do novo, a partir da dissidência<sup>63</sup>?

---

<sup>63</sup> Vale destacar que “A comunicação dissidente propõe a inovação e certo grau de desvio e heresia a essa moldura e ao silêncio que ela impõe às pessoas” (WAINBERG, 2017b, p. 203).

É preciso considerar que

Refletir sobre a comunicação é refletir finalmente sobre a paz e a guerra. No âmbito da globalização, desencadeia-se um conflito maior entre o par poder-segurança, de um lado, e o par abertura-democracia, do outro. Comunicar é aceitar a experiência da alteridade, o que é bem diferente de uma lógica de segurança, que se apóia sobre o poder. Escolher a comunicação, afinal, é sempre inscrever-se *contra* a segurança (WOLTON, 2006, p. 225, grifos do autor).

Para que isso aconteça, é preciso um movimento de abertura, de reconhecimento do outro, o que remete à ideia de que a comunicação está intrinsecamente relacionada a um processo de alteridade. Ressalta-se que é “[...] no encontro com o outro que se torna possível a construção de novas mensagens, opiniões e pressuposições que merecem ser compartilhadas como algo novo [...]” (VICENTE; FERREIRA, 2016, p. 130).

Para investigar sobre o “estado da arte” da produção científica da comunicação dissidente (primeira questão de pesquisa proposta), foi realizado o levantamento de produções vinculadas ao assunto. Optou-se pela busca a partir de determinadas palavras-chave, considerando-se o referencial teórico desenvolvido. Acredita-se que a pesquisa vai ao encontro da afirmação de Kunsch (2015), que considera de “[...] grande importância conhecer o conhecimento que vem sendo gerado no campo científico-acadêmico de qualquer área, bem como o de conseguir reunir dados que possibilitem construir seu “estado da arte”.” (KUNSCH, 2015, p. 2, grifos da autora).

A partir das leituras realizadas, entende-se que o *whistle-blowing* é a denúncia e/ou expressão da dissidência para os meios de comunicação e/ou órgãos governamentais: uma forma de dissidência organizacional que leva ao conhecimento público a situação que gera o desacordo. Já a comunicação dissidente nas organizações é compreendida como a expressão da insatisfação com práticas e/ou políticas no local de trabalho, enquanto funcionário da organização. Ainda que a audiência seja externa à organização – como no caso de amigos e familiares – a dissidência não consiste numa denúncia (como no caso do *whistle-blowing*), mas numa forma de expressão de insatisfação.

Nesta pesquisa, foi gerada uma base de dados com 79 produções, que foram segmentadas em quatro grupos por aderência temática, consistentes, respectivamente, no *whistle-blowing*, política local/regional, comunicação

dissidente/desvio de uma forma geral e comunicação dissidente/desvio no contexto organizacional. Constatou-se que dos 79 trabalhos, 67 consistem em artigos, oito em capítulos de livros, sendo duas dissertações, uma tese e um modelo disponível no site de um dos autores.

Interessante notar, nestas produções, o predomínio norte-americano. Se considerar a nacionalidade dos autores e/ou seu vínculo com Universidades nos Estados Unidos, conclui-se que entre as 79, 56 produções advêm dos Estados Unidos. No Brasil, destacam-se sete produções relacionadas à comunicação dissidente, sendo cinco relacionadas ao grupo “comunicação dissidente/desvio de uma forma geral” e duas ao grupo “comunicação dissidente e/ou desvio no contexto organizacional”.

Esses dados evidenciam a necessidade de maiores reflexões e pesquisas em relação à temática da comunicação dissidente, principalmente no contexto brasileiro; em especial, no contexto organizacional. Isso, em certa medida, vai ao encontro dos apontamentos de Garner (2006) e Cheney (2000), ao afirmarem que os estudos na área da Comunicação Organizacional têm se voltado mais ao aspecto do consenso/supressão das diferenças do que para a dissidência.

Sabe-se dos desafios para promover um estudo acerca do “estado da arte”, uma vez que “Levantar, verificar, analisar e avaliar a produção científica de uma área do conhecimento não é uma tarefa fácil”, o que “[...] Exige disposição e persistência, sabendo também das possíveis lacunas e de que nunca será um trabalho completo e acabado” (KUNSCH, 2015, p. 2). Ainda que com possíveis lacunas, é possível afirmar que o “estado da arte” permite reunir a produção para que se perceba como a temática vem sendo trabalhada em diferentes áreas, sob diferentes perspectivas. Além disso, também identificar questões que possam suscitar novas considerações, a partir do que é trazido. No caso do presente estudo, abrem-se algumas possibilidades de se (re)pensar a relação entre a dissidência e a comunicação, o que direciona a outra inquietação, que diz respeito ao estudo do conflito.

Concorda-se que “A comunicação e o conflito são interdependentes, definindo-se simultaneamente” (NICOTERA, 2009, p.164, tradução nossa), ao mesmo tempo em que na própria definição de dissidência, uma de suas acepções corresponde ao conflito de opiniões. Por este motivo, surpreendeu o fato de ser pouco abordado o conflito ao se investigar a comunicação dissidente. O conflito não

pressupõe um embate agressivo, mas se observa que – muitas vezes – essas dimensões estão vinculadas. Incorporar e pesquisar a relação entre a comunicação dissidente e o conflito – quem sabe – pode servir de estímulo para as próximas pesquisas.

Observa-se que a noção de dissidência, especialmente a denúncia (no caso do *whistle-blowing*), vem carregada com uma conotação pejorativa. No contexto brasileiro – por exemplo – “Os ‘delatores’ são vistos como traidores, e seu comportamento é tomado como uma ofensa pessoal”, sendo que os gerentes “[...] tendem a considerar a ‘denúncia de irregularidades organizacionais’ como um tabu ou um comportamento desviante, perseguindo e retaliando aquele que fez a denúncia como se fosse o problema, e não a irregularidade em si” (MOURA-PAULA, 2014, p. 35, grifos do autor).

Desta forma, acredita-se que o desvio e o ato de denunciar (*whistle-blowing*) sejam vistos com uma conotação pejorativa. Talvez – no Brasil – além do aspecto cultural (MOURA-PAULA, 2014), possa-se acrescentar uma explicação sob o ponto de vista legal. Ainda que a explicação esteja vinculada à denúncia (*whistle-blower*), o ato de manifestar a discordância com relação a uma prática e/ou política da organização parece visto como um “tabu”, ou mesmo como uma ofensa pessoal.

Atualmente – no Brasil – a noção de denúncia vem associada à delação premiada, especialmente em razão da *Operação Lava Jato*, deflagrada pela Polícia Federal em 2014. Nesse sentido, Wainberg (2017b, p. 205) ressalta que “Somente no caso da Operação Lava-Jato – por exemplo – havia em julho de 2015 um total de 19 acordos de delação premiada”. Mas mesmo antes desta Operação, a delação premiada já concedia ao réu no processo judicial a possibilidade de ser perdoado, ou ter a sua pena diminuída. Ou seja, já havia um processo em tramitação e o delator era réu, isto é, alguém chamado em juízo para responder acerca de algum ilícito do qual acusado. Daí a ideia de delação vinculada a um crime, no âmbito jurídico.

Com isso, o que se observa é que a delação, vinculada ao ato de denúncia (*whistle-blowing*) e a noção de desvio, têm em comum uma origem relacionada a aspectos criminais; portanto, algo a ser combatido. Essa noção é importada também quando se pensa na comunicação dissidente nas organizações. Talvez esta seja uma – entre outras possibilidades – de se compreender por que a dissidência não é bem vista, num primeiro momento.

Com relação à segunda questão de pesquisa – sobre como se processa a comunicação dissidente no contexto organizacional – observa-se que existem “canais oficiais” para a manifestação da dissidência e a normatização de procedimentos a serem cumpridos para tanto – o que pode estar associado ao modelo de gestão organizacional. Em certas estruturas, a dissidência pode ser entendida como uma forma de desafiar a narrativa dominante, ou o próprio gestor, numa conotação negativa. Nessas estruturas, a criação de “canais anônimos” pode ser uma alternativa à expressão da dissidência, na medida em que protege o funcionário de retaliação e – ao mesmo tempo – fornece um *feedback* importante à organização. No entanto, restringir essa manifestação a “canais oficiais” pode impedir que situações rotineiras que mereceriam atenção sejam consideradas, o que é prejudicial a todos os sujeitos envolvidos.

Parece – de certa forma – que as pesquisas sobre a comunicação dissidente no contexto organizacional estão mais relacionadas à dimensão da fala do funcionário do que a do silêncio. Além dessas dimensões, quando Garner (2016) propõe um estudo para investigar a visão dos gestores sobre a dissidência do funcionário, percebe-se outra possibilidade de se pensar sobre o fenômeno.

Esta se relaciona à constituição de cenas de dissidência (MAFRA; MARQUES, 2015) que funcionam como um discurso – “atos que falam” – em que as palavras são desnecessárias (WAINBERG, 2017a). Isso significa compreender que o diálogo não se restringe ao que é dito entre os interlocutores, pois compreende mais do que a fala, perpassando pela cena, pelo clima, pela atmosfera.

Desta forma, é possível perceber as cenas nos ambientes organizacionais como formas discursivas, cabendo investigar se elas revelam formas de expressão do funcionário que estejam em desacordo com práticas e/ou políticas do local de trabalho. Isto é – além da fala e do silêncio – observar as cenas que se constituem como uma possibilidade de investigar a comunicação dissidente nas organizações. Essa investigação requer um olhar que considere os diálogos invisíveis (SCROFERNEKER, 2014) que são observados no não formal, no silêncio, nos olhares, nos não-ditos (ROMAN, 2009).

Ao mesmo tempo, a cultura organizacional, as formas de gestão, os padrões interativos e o ambiente organizacional poderão facilitar (ou não) a comunicação dissidente nas organizações. Da mesma forma, as estruturas de comunicação e a

própria estrutura da organização poderão influenciar na forma como a dissidência será manifestada.

Acredita-se que o resultado desta pesquisa poderá contribuir no sentido de provocar uma reflexão sobre o “espaço” da dissidência nas relações comunicacionais; em especial, nas organizações, não mais na perspectiva do tradicional ruído, mas sob um olhar que considere a dissidência como aspecto constituinte da relação comunicacional. Ao mesmo tempo, investigar as cenas que se constituem (além da fala e do silêncio) no ambiente organizacional – entendidas enquanto formas discursivas – mostra-se uma possibilidade de investigação sobre o tema.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRES, Nicholas; MUI, Vai-Lam. Rules of engagement, credibility and the political economy of organizational dissent. **Strategic Organization**, Los Angeles, v. 5, n. 2, p. 107-154, 2007.
- AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. 258 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social)–Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- ANDERSEN, Hans Christian. A roupa nova do rei. In: ANDERSEN, Hans Christian. **Histórias maravilhosas de Andersen**. Tradução Heloisa Jahn. 3 ed. São Paulo: Companhia das Letrinhas, 1995. p. 15-21. Publicação original de 1837.
- AUGÉ, Marc. Dos lugares aos não- lugares. In: AUGÉ, Marc. **Não lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Tradução de Maria Lúcia Pereira. Campinas, SP: Papirus, 1994. p. 71-105.
- BAGHERI, Ghodratollah; ZAREI, Reihaneh; AEEN, Mojtaba Nik. Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). **Ideal Type of Management**, Los Angeles, v. 1, n. 1, p. 47-58, 2012.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009. Edição especial. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>>. Acesso em: 15 mai. 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BECKER, Howard. Outsiders - Defining Deviance. In: BECKER, Howard. **Outsiders: Studies In The Sociology of Deviance**. New York: Free Press, 1963. p. 1-18. Disponível em: <[http://leeclarke.com/courses/intro/readings/becker\\_definingdeviance.pdf](http://leeclarke.com/courses/intro/readings/becker_definingdeviance.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2017.
- BJORN, Pernille; BOULUS, Nina. Dissenting in reflective conversations: Critical components of doing action research. **Action Research**, London, v. 9, n.3, p. 282-302, 2011.
- BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: crítica social do julgamento**. Tradução de Daniela Kern e Guilherme J. F. Teixeira. 2 ed. Porto Alegre: Zouk, 2015.
- BOWMAN, Brianna. **Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent**. 2012. 73 f. Dissertação (Mestrado em Communication)–Graduate Faculty, Baylor University, Texas, 2013. Disponível em: <

ir.tdl.org/baylor-ir/bitstream/handle/2104/8728/Brianna\_Bowman\_masters.pdf?sequence=1>. Acesso em: 20 set. 2017.

BOWEN, Frances; BLACKMON, Kate. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. **Journal of Management Studies**, Medford, v. 40, n. 6, p. 1393-1417, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. Quando a prática briga com a teoria e o discurso. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 126-140. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0768-3.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2017.

CAMATTI, Tassiara Baldissera. A ouvidoria na universidade pública: probabilidades e improbabilidades da comunicação. 2014. 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social)–Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014. Disponível em: <<http://tede2.pucrs.br/tede2/handle/tede/4594>>. Acesso em: 20 set. 2017.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010. 272 p. (Coleção Debates em Administração).

CHENEY, George. Thinking Differently About Organizational Communication: Why, How and Where?. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 14, n. 1, p. 132-141, 2000.

CROUCHER, Stephen M. et al. Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations. **Journal of Intercultural Communication Research**, Abingdon, v. 38, n. 3, p. 175-191, 2009.

\_\_\_\_\_; KASSING, Jeffrey W.; DIERS-LAWSON, Audra R.. Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self- and Other-Reports: Moving toward an Interactive Perspective of Organizational Dissent. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 27, n. 3, p. 425-442, 2013.

CURVELLO, João José Azevedo. Um mundo sem sentido: a comunicação organizacional e o trabalho “flexível”. In: Congresso Latino Americano de Investigadores de la Comunicación, 6., 2002, Bolívia. **Anais...** Bolívia: 2002. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/curvello-alaic2002.pdf>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

\_\_\_\_\_; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós**, Brasília, v. 11, n. 3, set./dez. 2008. Disponível em: <<http://www.compos.org.br/seer/index.php/e-compos/article/viewFile/307/300>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

\_\_\_\_\_. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margadida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a. p. 92-105.

\_\_\_\_\_. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, 2009b. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/193/293>>. Acesso em: 6 jun 2017.

\_\_\_\_\_; RODRIGUES MATEUS, Tatiane. "Los Indignados" sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso. In: GOMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel et al. (Coord.) **Derechos humanos emergentes y periodismo**. Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información, Universidad de Sevilla, 2015. p. 300-314.

DREU, Carsten K. W. De; WEST, Michael A. Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 86, n. 6, p. 1191-1201, 2001.

DUPUIS, Darcy R. et al. To dissent and protect: Stronger collective identification increases willingness to dissent when group norms evoke collective angst. **Group Processes & Intergroup Relations**, London, v. 19, n. 5, p. 694-710, 2016.

EISENBERG, Eric M. Organizational Communication Theories. In: LITTLEJOHN, Stephen W.; FOSS, Karen A. (Orgs.) **Encyclopedia of communication theory**. London: Sage Publications, 2009. p. 700-705.

ENRIQUEZ, Eugène. A teoria freudiana e a sua contribuição ao estudo das organizações. In: ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997. p. 11-37.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000. p.11-22.

FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda L. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010. p. 103-148.

FALK, Barbara J. Resistance and Dissent in Central and Eastern Europe: An Emerging Historiography. **East European Politics and Societies: and Cultures**, London, v. 25, n. 2, p. 318-360, 2011.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 2. São Paulo: Atlas, 1994. p. 82-102.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa. Análise de Conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FRANÇA, Vera R. Veiga. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2013; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013. p. 89-99. (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional, v. 1).

FREITAS, Maria Ester de. Organização e processos inconscientes. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p. 85 - 94.

FREIXO, Manuel João Vaz. **Teorias e modelos de comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.

FULLER, Steve. Dissent over dissent: reply to Richard. In: FULLER, Steve. **Dissent over Descent: Intelligent Design's Challenge to Darwinism**. Thriplow: Icon Books, 2008. p. 117-122.

GAGNON, Suzanne; COLLINSON, David. Resistance through Difference: The Co-Constitution of Dissent and Inclusion. **Organization Studies**, London, v. 38, n. 9, p. 1253-1276, 2017.

GARCÍA, Alejandro Cerda. The Struggle for the Meaning of Dissent –Toward the Social Deconstruction of Dissent as a Crime. **Latin American Perspectives**, Los Angeles, v. 42, n. 5, p. 186-197, 2015.

GARNER, Johnny Thomas. **When things go wrong at work: expressions of organizational dissent as interpersonal influence**. 2006. 149 f. Tese (Doutorado em Speech Communication)–Office of Graduate Studies, A&M University, Texas, 2006. Disponível em: <<http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/5879/etd-tamu-2006A-SCOM-Garner.pdf>>. Acesso em: 1 mai. 2017.

\_\_\_\_\_. Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 26, n. 2, p. 224-240, 2012.

\_\_\_\_\_. Dissenters, Managers, and Coworkers: The Process of Co-Constructing Organizational Dissent and Dissent Effectiveness. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 27, n. 3, p. 373-395, 2013.

\_\_\_\_\_. Different Ways to Disagree: A Study of Organizational Dissent to Explore Connections Between Mixed Methods Research and Engaged Scholarship. **Journal of Mixed Methods Research**, Los Angeles, v. 9, n. 2, p. 178-195, 2015.

\_\_\_\_\_. Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent. **International Journal of Business Communication**, Los Angeles, v. 53, n. 1, p. 27-54, 2016.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

GERTH, Hans Heinrich; MILLS, Charles Wright. **Max Weber** - Ensaios de sociologia. Tradução de Waltensir Dutra. Rev. técnica de Fernando Henrique Cardoso. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOOGLE ACADÊMICO. Disponível em: <<https://scholar.google.com.br>>. Acesso em: 5 set. 2017.

GOODBOY, Alan K.; TURNAGE, Anna K. E-Mail and Face-to-Face Organizational Dissent as a Function of Leader-Member Exchange Status. **International Journal of Business Communication**, Los Angeles, v. 53, n. 3, p. 271-285, 2016.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. Tradução de Márcio Bandeira de Mello Leite Nunes. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GOSSETT, Loril M.; KILKER, Julian. My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent and Resistance. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 20, n. 1, p. 63-90, 2006.

GRAYSON, Kyle. Dissidence, Richard K. Ashley, and the politics of silence. **Review of International Studies**, Cambridge, v. 36, p. 1005-1009, 2010.

HARDT, Stefan Schulz et al. Group decision making in hidden profile situations: Dissent as a facilitator for decision quality. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 91, n. 6, p. 1080-1093, 2006.

HASTINGS, Sally O. Embarrassing E-mails in Organizations: Exploring Online Embarrassment and Identity Management. **Journal of Creative Communications**, Los Angeles, v. 4, n. 1, p. 33-43, 2009.

\_\_\_\_\_; PAYNE, Holly J. Expressions of Dissent in Email: Qualitative Insights Into Uses and Meanings of Organizational Dissent. **Journal of Business Communication**, Los Angeles, v. 50, n. 3, p. 309-311, 2013.

HOHLFELDT, Antônio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 61-98.

JAMIESON, Jemery P.; VALDESOLO, Piercarlo; PETERS, Brett J. Sympathy for the devil? The physiological and psychological effects of being an agent (and target) of dissent during intragroup conflict. **Journal of Experimental Social Psychology**, Amsterdam, v. 55, p. 221-227, 2014.

JETTEN, Jolanda; HORNSEY, Matthew J. Deviance and Dissent in Groups. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 65, p. 461-485, 2013. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jolanda\\_Jetten/publication/237095760\\_Deviance\\_and\\_Dissent\\_in\\_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jolanda_Jetten/publication/237095760_Deviance_and_Dissent_in_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2017.

KANE, Aimée A.; RINK, Floor. When and how groups utilize dissenting newcomer knowledge: Newcomers' future prospects condition the effect of language-based identity strategies. **Group Processes and Intergroup Relations**, Los Angeles, v. 19 n. 5, p. 591-607, 2016.

KANG, Jin-Ae; BERGER, Bruce K. The influence of organizational conditions on public relations practitioners' dissent. **Journal of Communication Management**, Los Angeles, v. 14, n. 4, p. 368-387, 2010.

KASSING, Jeffrey W. Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. **Communication Studies**, v. 48, n. 7, p. 311-332, 1997.

\_\_\_\_\_. From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 14, n. 3, p. 422-470, 2001.

\_\_\_\_\_. Organizational dissent. In: GOODBOY, Alan; SHULTZ, Kara (Orgs.) **Introduction to Communication Studies: Translating Scholarship into Meaningful Practice**. Iowa: Kendall Hunt, 2012. p. 301-308. Disponível em: <[http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/introduction\\_to\\_communication\\_textbook\\_chapter\\_copy.pdf](http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/introduction_to_communication_textbook_chapter_copy.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2017.

\_\_\_\_\_ et al. Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. **International Journal of Business Communication**, Los Angeles, v. 49, n. 3, p. 237-253, 2012.

\_\_\_\_\_. Model of Organizational Dissent. Figura 1. Disponível em: <<http://www.dissentworks.com/organizational-dissent-scale.html>>. Acesso em: 10 abr 2017.

\_\_\_\_\_. Organizational Dissent Scale. Disponível em: <[http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/organizational\\_dissent\\_scale\\_instrument.pdf](http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/organizational_dissent_scale_instrument.pdf)>. Acesso em: 10 abr 2017.

KLOCKE, Ulrich. How to Improve Decision Making in Small Groups: Effects of Dissent and Training Interventions. **Small Group Research**, Los Angeles, v. 38, n. 3, p. 437-468, 2007.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos programas de pós-graduação no Brasil: identificação, temáticas e tendências. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Intercom, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2859-1.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2017.

\_\_\_\_\_. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.).

**Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

LANDIER, Augustin; SRAER, David; THESMAR, David. Optimal Dissent in Organizations. Nov. 2005. No prelo. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/d0d0/a18b9be93009fad6e2a303779308f2e5fd1f.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

LEE, Eun; HOLME, Petter; LEE, Sang Hoon. Modeling the dynamics of dissent. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, Amsterdam, v. 486, p. 262-272, 2017.

LEMOIS, André. Tecnologia e Cibercultura. In: CITELLI, Adilson et al. (Org.). **Dicionário de comunicação:** escolas, tendências e autores. São Paulo: Contexto, 2014. p. 412-420.

LIMA, Edvaldo Pereira. In: CITELLI, Adilson et al. (Org.). **Dicionário de comunicação:** escolas, tendências e autores. São Paulo: Contexto, 2014. p. 448-458.

LIMA, Rita de Cássia Pereira. Sociologia do desvio e interacionismo. **Tempo Social**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 185-201, maio 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702001000100012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702001000100012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 30 mar. 2017.

LIPOVETSKY, Gilles. **Da leveza**. São Paulo: Manole, 2016.

LITTLEJOHN, Stephen W. **Fundamentos Teóricos da Comunicação Humana**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

LUHMANN, Niklas. **Sistemas Sociais:** esboço de uma teoria geral. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

MAFFESOLI, Michel. **O Conhecimento Comum:** Compêndio de Sociologia Compreensiva. Tradução de Aluizio Ramos Trindade. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.

MAFRA, Rennan Lanna Martins; MARQUES, Angela Cristina Salgueiro. Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 11, n. 21, 2015. Disponível em: <<http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/582/339>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?:** uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Para entender a comunicação:** contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

\_\_\_\_\_. **O princípio da razão durante:** o conceito de comunicação e a epistemologia metapórica: nova teoria da comunicação III: tomo V. São Paulo: Paulus, 2010.

\_\_\_\_\_. In: CITELLI, Adilson et al. (Org.). **Dicionário de comunicação:** escolas, tendências e autores. São Paulo: Contexto, 2014. p. 420-429.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Comunicação, estética e política: a partilha do sensível promovida pelo dissenso, pela resistência e pela comunidade. **Galáxia**, São Paulo, n. 22, p. 25-39, dez. 2011.

MARTIN, Brian. Varieties of dissent. In: BANKS, Stephen P. (Org.) **Dissent and the Failure of Leadership**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. p. 22-36.

\_\_\_\_\_. Defending dissent. In: JANSEN, Sue Curry; POOLEY, Jefferson; PERVIZPOUR, Lora Taub (Org.). **Media and Social Justice**. New York: Palgrave Macmillan, 2011. p. 145-158.

MELO, Marlene Oliveira Teixeira de Melo. In: CITELLI, Adilson et al. (Org.). **Dicionário de comunicação:** escolas, tendências e autores. São Paulo: Contexto, 2014, p. 467-474.

MERTON, Robert K. **Sociologia:** teoria e estrutura. Tradução de Miguel Maillat. São Paulo: Mestre Jou, 1970. 758 p.

MICHAELIS DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA. Editora Melhoramentos Ltda., 2017. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

MORIN, Edgar. A complexidade e a empresa. In: **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 85-93.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; MILLIKEN, Frances J. Speaking up, remaining silent: The dynamics of voice and silence in organizations. **Journal of Management Studies**, Medford, v. 40, n. 6, p. 1353-1358, 2003.

MOTIN, Judy; LEITCH, Shirley; WEAVER, C. Kay. Popularizing dissent: A civil society perspective. **Public Understanding of Science**, Sydney, v. 24, n. 4, p. 469-510, 2015.

MOURA, Cristina Patriota de. Outsiders: estudos de sociologia do desvio. **Mana**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 588-591, out. 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-93132009000200011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-93132009000200011&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 20 mar. 2017.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior de. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. **RAM, Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 15-44, 2014.

MURRAY, Craig et al. Reporting Dissent in Wartime - British Press, the Anti-War Movement and the 2003 Iraq War. **European Journal of Communication**, Los Angeles, v. 23, n. 1, p. 7-27, 2008.

NATANSON, Maurice. Introducción. In: SCHUTZ, Alfred. **El problema de la realidad social**, Escritos I. Buenos Aires: Amorrortu Editores, 2008.

NEAR, Janet P.; MICELI, Marcia P. Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). **Research in Organizational Behavior**, v. 9. Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1987. p. 321-368.

NICOTERA, Anne Maydan. Conflict Communication Theories. In: LITTLEJOHN, Stephen W.; FOSS, Karen A. (Orgs.) **Encyclopedia of communication theory**. London: Sage Publications, 2009. p. 164-170.

NORRIS, Pippa; INGLEHART, Ronald. **Silencing dissent**: the impact of restrictive media environments on regime support. Out. 2007. Disponível em: <<https://sites.hks.harvard.edu/fs/pnorris/Acrobat/Silencing%20dissent.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes de; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 91-108.

OMNIS. Disponível em: <[http://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/primo\\_library/libweb/action/search.do?mode=Advanced&ct=AdvancedSearch&dscnt=0&dstmp=1406312274259&vid=PUC01](http://primo-pmtna01.hosted.exlibrisgroup.com/primo_library/libweb/action/search.do?mode=Advanced&ct=AdvancedSearch&dscnt=0&dstmp=1406312274259&vid=PUC01)>. Acesso em: 15 set. 2017.

ÖTKEN, Ayse Begüm; CENKCI, Tuana. Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. **Business and Economics Research Journal**, Bursa, v. 6, n. 2, p. 1-23, 2015.

ÖZDEMİR, Murat. The relationship of organizational corruption with organizational dissent and whistleblowing in Turkish schools. **Çukurova Faculty of Education Journal**, Çukurova, v. 42, n. 1, p. 74-84, 2013.

OZSOY, Nadir; BEDUK, Aykut. The Relationship Between Whistleblowing and Organizational Citizenship Behaviour. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Bahawalpur, v. 5, n. 4, p. 193-203, 2015.

PALUCK, Elizabeth Levy; GREEN, Donald P. Deference, Dissent, and Dispute Resolution: An Experimental Intervention Using Mass Media to Change Norms and Behavior in Rwanda. **American Political Science Review**, Washington, v. 103, n. 4, p. 622-644, 2009.

PARKER, Louise E. When to Fix It and When to Leave: Relationships Among Perceived Control, Self-Efficacy, Dissent and Exit. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 6, p. 949-959, 1993.

PATSAOURAS, Georgios; VENETI, Anastasia; GREEN, William. Marketing, art and voices of dissent: Promotional methods of protest art by the 2014 Hong Kong's Umbrella Movement. **Marketing Theory**, London, 2017.

PAYNE, Holly J. Examining the Relationship between trust in Supervisor-Employee Relationships and Workplace Dissent Expression. **Communication Research Reports**, Amsterdam, v. 31, n. 2, p. 131-140, 2014.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone De Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 81-89.

RANCIÈRE, Jacques. *Dissensus On Politics and Aesthetics*. London: Continuum International Publishing Group, 2010.

\_\_\_\_\_. The Thinking of Dissensus: Politics and Aesthetics. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard (Org.). **Reading Rancière**. London: Continuum, 2011. p. 1-17.

RATLIFF, Thomas N. HALL, Lori L. Practicing the Art of Dissent: Toward a Typology of Protest Activity in the United States. **Humanity & Society**, Los Angeles, v. 38, n. 3, p. 268-294, 2014.

REBBITT, Dave. The dissenting voice: key factors, professional risks & value add. **Safety Management**, Illinois, v. 58, n. 4, p. 58-61, 2013.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 167 - 187.

RESEARCH GATE. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/directory/profiles>>. Acesso em: 5 set. 2017.

RIOS, Kimberly; INGRAFFIA, Zig A. Judging the actions of “whistle-blowers” versus “leakers”: Labels influence perceptions of dissenters who expose group misconduct. **Group Processes & Intergroup Relations**, London, v. 19, n. 5, p. 553-569, 2016.

ROGERS, Priscilla S. Management Communication: History, Distinctiveness, and Core Content. **Ross School of Business**, Michigan, Working Paper n. 1186, p. 1-35, abr. 2013. Disponível em: <[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/97419/1186\\_Rogers.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/97419/1186_Rogers.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

ROLIN, Kristina. Diversity and Dissent in the Social Sciences: The Case of Organization Studies. **Philosophy of the Social Sciences**, Los Angeles, v. 41, n. 4, p. 470-494, 2011.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, malditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157.

ROTHSCHILD, Joyce; MIETHE, Terance D. Whistle-blower disclosures and management retaliation. **Work and occupations**. Los Angeles, v. 26, n. 1, p.107-128, 1999.

SANTAELLA, Lucia. Espaços líquidos da mobilidade. In: SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007. p. 155-187.

SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo-mundo e espaço-mundo. In: **Técnica, Espaço, Tempo**. Globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Editora Hucitec, 1994. p. 29-39.

SCHÜTZ, Alfred. Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. **Philosophy and Phenomenological Research**, v. 14, n. 1, p. 1-30, 1953. Tradução de Christina W. Andrews. Disponível em: <[https://cienciassociaisunifesp.files.wordpress.com/2011/07/alfred\\_schutz\\_senso\\_comum.pdf](https://cienciassociaisunifesp.files.wordpress.com/2011/07/alfred_schutz_senso_comum.pdf)>. Acesso em: 30 abr. 2016.

SCOTT, Craig R.; RAINS, Stephen A. Anonymous Communication in Organizations - Assessing Use and Appropriateness. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 19, n. 2, p. 157-197, 2005.

SCOTT, Cliff et al. Ambiguity and Freedom of Dissent in Post Incident Discussion. **Psychology Faculty Publications**, paper 97, 2013. Disponível em: <<https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.br/&httpsredir=1&article=1097&context=psychfacpub>>. Acesso em 20 set. 2017.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos "(in) visíveis". In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Cultura e interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac, 2014. p. 125-135. (Coleção faces da cultura e da comunicação organizacional, 5).

\_\_\_\_\_; AMORIM, Lidiane Ramirez. Comunicação organizacional e estratégia:(re)pensar para compreender. In: Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, 12., 2014, Peru. **Anais...** Peru: PUCP, 2014. Disponível em: <<http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2014/11/GT2-Scroferneker-Amorim.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2017.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 23,

n. 3, 2016. Disponível em:  
<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447/0>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

SEIBOLD, David R. Organizational Dissent Scale (ODS). In: RUBIN, Rebecca B. et al. **Communication Research Measures II: a sourcebook**. New York: Routledge, 2009. p. 221-226.

SODRÉ, Muniz. **A ciência do comum: notas para o método comunicacional**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

\_\_\_\_\_. Sentir, comunicar e compreender. In: SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis: Vozes, 2006.

SONNIER, Blaise M.; LASSAR, Walfried, M. An Empirical Evaluation of Graham's Model of Principled Organizational Dissent in the Whistleblower Context Post-SOX. **Journal of Forensic & Investigative Accounting**, Los Angeles, v. 5, n. 2, p. 131-174, 2013.

SOUZA, Márcio Nicory Costa. Algumas considerações sobre a sociologia de Alfred Schütz. **Revista Eletrônica de Pós Gradandos em Sociologia Política da UFSC**, v.9, n. 1, jan./jul. 2012. Disponível em:  
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/26653/23492>>. Acesso em: 22 maio 2016.

SROUR, Robert Henry. O lugar da organização. In: SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012. p. 69 - 87.

STANLEY, John D. Dissent in Organizations. **Academy of Management Review**, New York, v. 6, n. 1, p. 13-19, 1981.

STAW, Barry M. Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. **Annual Review of Psychology**, Palo Alto, v. 35, p. 627-666, 1984.

TOURISH, Dennis; VATCHA, Naheed. Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse. **Leadership**, Los Angeles, v.1, n. 4, p. 455-480, 2005.

VADERA, Abhijeet K.; PRATT, Michael G.; MISHRA, Pooja. Constructive Deviance in Organizations: Integrating and Moving Forward. **Journal of Management**, Los Angeles, v. 39, n. 5, p. 1221-1276, 2013.

VELHO, Gilberto. O Estudo do Comportamento Desviante: A Contribuição da Antropologia Social. In: Velho, Gilberto (org.). **Desvio e Divergência: uma crítica da patologia social**. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979. p. 11-28.

VICENTE, Maximiliano Martin; FERREIRA, Mayra Fernanda. Eu e os outros em diálogo: revisitando conceitos sobre comunicação e alteridade. **Revistas de Estudos da Comunicação**, Curitiba, v. 17, n. 43, p. 120-135, set./dez. 2016.

WAINBERG, Jacques Alkalai. A regra dos pares, o jornalismo e a comunicação dissidente. **Estudos em Jornalismo e Mídia**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p. 110-120, jan./jun. 2015. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/viewFile/1984-6924.2015v12n1p110/29578>>. Acesso em: 15 set. 2017.

\_\_\_\_\_. O ativismo das estrelas e a comunicação dissidente. **Animus: Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, Santa Maria, v. 15, n. 29, p. 1-21, 2016. Disponível em:

<[http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9847/2/O\\_ativismo\\_das\\_estrelas\\_e\\_a\\_comunicacao\\_dissidente.pdf](http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/9847/2/O_ativismo_das_estrelas_e_a_comunicacao_dissidente.pdf)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

\_\_\_\_\_. A comunicação dissidente e os atos que falam. **Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, v. 24, n. 1, 2017a. Disponível em:

<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23589/15004>>. Acesso em: 30 mar. 2017.

\_\_\_\_\_. Silêncio e a Comunicação Dissidente. **Revista ECO-Pós**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 195-214, maio 2017b. Disponível em:

<[https://revistas.ufrj.br/index.php/eco\\_pos/article/view/2528/0](https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/2528/0)>. Acesso em: 20 jun. 2017.

WEBER, Max. **Fundamentos da sociologia**. Porto: Rés, 1970.

\_\_\_\_\_. **Metodologia das Ciências Sociais** – parte 2. Trad. Augustin Wernet. 2 ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.

WEST, Michael A.; HIRST, Giles; RICHTER, Andreas; SHIPTON, Helen. Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Amsterdam, v. 13, n. 2, p. 269-299, 2004.

WESTIN, Alan F. Professional and Ethical Dissent: Individual, Corporate and Social Responsibility. **Technology In Society**, New York, v. 8, p. 335-339, 1986.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZAINI, Raafat Mahmoud et al. Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 3, n. 2, p. 258-277, 2017.

ZENG, Cheng. **Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: a qualitative study of young professional intra-urban migrant workers in Shanghai**. 2014. Dissertação (Mestrado em Intercultural Communication)-Faculty of Humanities, Jyväskylä University, Jyväskylä, 2014.

ZHAN, Mengqi; HAMPLE, Dale. Predicting Employee Dissent Expression in Organizations: A Cost and Benefit Approach. **Management Communication Quarterly**, Los Angeles, v. 30, n. 4, p. 441-471, 2016.

### ANEXO A – Formulário de codificação

Codificador	
Ano (a cada 5 anos)	<input type="checkbox"/> 1960 – 1965 <input type="checkbox"/> 1966 – 1970 <input type="checkbox"/> 1971 – 1975 <input type="checkbox"/> 1976 – 1980 <input type="checkbox"/> 1981 – 1985 <input type="checkbox"/> 1986 – 1990 <input type="checkbox"/> 1991 – 1995 <input type="checkbox"/> 1996 – 2000 <input type="checkbox"/> 2001 – 2005 <input type="checkbox"/> 2006 – 2010 <input type="checkbox"/> 2011 – 2015 <input type="checkbox"/> 2016 – 2017
Local de publicação	<input type="checkbox"/> Brasil <input type="checkbox"/> Estados Unidos <input type="checkbox"/> outros
Grande área	<input type="checkbox"/> Psicologia <input type="checkbox"/> Sociologia <input type="checkbox"/> Comunicação <input type="checkbox"/> Política <input type="checkbox"/> Direitos humanos <input type="checkbox"/> Outras
Eixo temático	<input type="checkbox"/> <i>whistle-blowing</i> <input type="checkbox"/> política local/regional <input type="checkbox"/> comunicação dissidente/desvio <input type="checkbox"/> comunicação dissidente no contexto organizacional
Idioma	<input type="checkbox"/> Português <input type="checkbox"/> Inglês
Tipo de publicação	<input type="checkbox"/> Livro <input type="checkbox"/> Capítulo de livro <input type="checkbox"/> Artigo <input type="checkbox"/> Tese/Dissertação <input type="checkbox"/> Modelo/instrumento desenvolvido

Fonte: Elaborado pela autora (2017).