



Relações Públicas e dissidência: aproximações necessárias

Relaciones Públicas y disidencia: aproximaciones necesarias

Public Relations and Dissent: necessary approximations

Autores:

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

<https://orcid.org/0000-0003-1450-2100>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Brazil

Luciana Buksztejn Gomes

<https://orcid.org/0000-0002-5513-989X>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Brazil
Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

Francielle Benett Falavigna

<https://orcid.org/0000-0002-7912-9426>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS. Brazil
Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação.

Resumo

Historicamente, as Relações Públicas têm sido marcadas por uma visão ingênua sobre harmonização de interesses. Considerando essa perspectiva, o presente artigo propõe discutir sobre a necessidade das Relações Públicas (re)pensarem o conflito e o dissenso como possibilidades de aproximação entre a organização e seus públicos. Para subsidiar a discussão recorremos a quatro autores, que no Brasil são referência em Relações Públicas: James Grunig (2009) com o Estudo da Excelência, Roberto Porto Simões (1995) considerado o único teórico brasileiro a propor uma Teoria de Relações Públicas envolvendo sua função política, Margarida Maria Khroling Kunsch (2009) e Maria Aparecida Ferrari (2009), cujas pesquisas sinalizam os (des)caminhos da área. Ao assumirmos a dimensão das Relações Públicas dissidentes, que admitem o conflito e o dissenso como movimentos positivos e criativos nas organizações, buscamos respaldo em autores como Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) e Wainberg (2017, 2015) que defendem a comunicação dissidente, destacando seus benefícios, em prol, por exemplo, dos processos de inovação e tomada de decisão. A discussão está ancorada no pensamento complexo (Morin, 2003, 2000), que nos auxilia nas (re)interpretações oriundas

dos levantamientos bibliográficos (Gil, 2008) realizados. As nossas pesquisas revelam que as Relações Públicas ainda possuem amarras com viés instrumental/operacional, que desconhece e/ou desconsidera as diferenças, o dissenso e o conflito como possibilidades de estreitar as relações, sob uma perspectiva estratégica e também humanizadora.

Resumen

Históricamente, las Relaciones Públicas han sido marcadas por una visión ingenua y equivocada sobre armonización de intereses. En vista de esta perspectiva, el presente artículo propone discutir sobre la necesidad de las Relaciones Públicas (re) pensar el conflicto y el dissenso como posibilidades de acercamiento entre la organización y sus públicos. que en Brasil son referencia en Relaciones Públicas: James Grunig (2009) con el Estudio de la Excelencia, Roberto Porto Simões (1995) considerado el único teórico brasileño a proponer una Teoría de Relaciones públicas que involucra su función política, Margarida Maria Khroling Kunsch (2009) y María Aparecida Ferrari (2009), cuyas investigaciones señalan los (des) caminos del área. Al asumir la dimensión de las relaciones públicas disidentes, que admite el conflicto y el dissenso como movimientos positivos y creativos en las organizaciones, buscamos respaldo en autores como Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) y Wainberg (2017, 2015) defienden la comunicación disidente, destacando sus beneficios, en pro, por ejemplo, de los procesos de innovación y toma de decisión. La discusión está anclada en el pensamiento complejo (Morin, 2003, 2000), que nos auxilia en las (re) interpretaciones oriundas de los levantamientos bibliográficos (Gil, 2008) realizados. Nuestras investigaciones revelan que las Relaciones Públicas todavía poseen amarras con sesgos instrumental/operacional, que desconocen y/o desconsideran las diferencias, el dissenso y el conflicto como posibilidades de estrechar las relaciones, desde una perspectiva estratégica y también humanizadora.

Abstract

Historically, Public Relations has been marked by a naive and misguided view on the harmonization of interests. Considering this perspective, the present article proposes to discuss the need for Public Relations to (re) think of conflict and dissent as possibilities of approach between the organization and its public. In order to subsidize the discussion we initially resorted to four authors, who in Brazil are reference in Public Relations: James Grunig (2009) with the Study of Excellence, Roberto Porto Simões (1995) considered the only Brazilian theoretician to propose a Public Relations Theory involving his political function, Margarida Maria Khroling Kunsch (2009) and Maria Aparecida Ferrari (2009), whose research indicates the (dis) ways of the area. By assuming the dimension of dissent Public Relations, which admit conflict and dissent as positive and creative movements in organizations, we seek support in such authors as Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) and Wainberg (2017, 2015) who advocate dissent communication, highlighting its benefits, for example, in the processes of innovation and decision-making. The discussion is anchored in complex thinking (Morin, 2003, 2000), which assists us in (re) interpretations from the bibliographical surveys (Gil, 2008). Our research shows that Public Relations still have ties with an instrumental/operational bias, which ignores and/or disregards differences, dissent and conflict as possibilities to strengthen relations, from a strategic and humanizing perspective.

Keywords: Conflict; Dissent communication; Dissent; Public Relations.

Palavras-chave: Comunicação dissidente; Conflito; Dissenso; Relações Públicas.

Palabras clave: Comunicación disidente; Conflicto; Disenso; Relaciones Públicas.

1. Introdução

Historicamente as Relações Públicas têm sido marcadas por uma visão ingênua e sob nossa perspectiva, equivocada, sobre a necessidade em harmonizar interesses. Ao recuperarmos, mesmo que brevemente a trajetória das Relações Públicas, especialmente no Brasil, identificamos 'marcas' (grifo nosso) que revelam e materializam essa afirmação.

Regulamentada, no Brasil, pela Lei 5.377, de dezembro de 1967, e pelo Decreto nº 63.283(1), de setembro de 1968, a profissão de Relações Públicas prevê, como 'objetivo geral' (grifo nosso) da atividade, "esclarecer e manter compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos e pessoas a que esteja direta ou indiretamente ligada" (Brasil, 1967; 1968, grifo nosso). O decreto revela, ainda, que ações que visam "[...] estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento" (ibidem, grifo nosso). A noção de compreensão mútua não considera, como evidencia o decreto de regulamentação da profissão de Relações Públicas, o dissenso como possibilidade para (re)pensar e (re)tecer as tramas que constituem as relações/interações comunicacionais no contexto das organizações.

Em 2002, a Resolução Normativa nº 43, que definiu as funções e atividades privativas dos Profissionais de Relações Públicas no Brasil, 'conceitua' (grifo nosso) Público Estratégico ou de Interesse como o "[...] segmento definido como sendo portador de interesses mútuos e comuns com a organização"(2) (Brasil, 2002), tornando excludente a possibilidade de diálogo, do ponto de vista estratégico, com interlocutores que assumam suas diferenças e subjetividades junto à organização.

Embora autores como Simões (1995) e Kunsch (2009), ao revisitarem essas concepções, tenham redimensionado as Relações Públicas e suas interfaces, não percebemos/identificamos uma reflexão sobre a dissidência, mais especificamente sobre a comunicação dissidente, como possibilidades para área.

Para Simões (1995: 83) "A atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização", tendo por objetivo "[...] legitimar as ações de interesse público" (Simões, 1995: 191)

Para o referido autor,

A função política da organização [...] objetiva que, através de filosofia, políticas e normas, a atuação da organização e do que isso implica, anteriormente em decisões e, posteriormente, em produtos e serviços, ocorra e seja percebida como realizada em benefício dos interesses comuns que possui com seus públicos. (Simões, 1995: 82).

Simões (1995: 83) afirma que "Se assim, o fizer, em princípio, a organização (e suas decisões) será percebida como legítima, evitará conflito nos processos de transação com seus públicos e fará que os mesmos lhe sejam fiéis, e além disso multiplicadores de outros membros", contudo

admite que “[...] normalmente, em função de ruídos(3) no processo de comunicação devido a inúmeras causas, isso não ocorre assim”.

Kunsch (2009: 54), por sua vez, destaca que “As relações públicas têm como objeto as organizações e seus públicos, instância distintas que, no, entanto, se relacionam dialeticamente. É com ela que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos [...]”.

As concepções desses dois autores, considerados como referências em Relações Públicas no Brasil, têm em comum considerar as organizações/públicos como objeto, a gestão/administração como inerentes à área, admitindo o conflito como fazendo parte dos processos na relação organização/públicos.

Na sistematização das especificidades das correntes/Escolas(4) de Relações Públicas realizada por Simões (1995) identificamos alguns elementos para a reflexão que está sendo proposta nesse artigo.

A primeira corrente tem como característica “Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua” vincula-se à definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) e à própria regulamentação profissional. Para Simões (1995: 88) “[...] esse é um enfoque para se interpretar a ação que a organização necessariamente deva desenvolver, sob pressão originada na iminência do conflito”. A segunda corrente “Relações Públicas visam integrar interesses” pressupõe integração, fundamentalmente das partes envolvidas (grifos do autor).

Ao discorrer sobre a *Escola Relações Públicas são a administração da controvérsia (grifo do autor)*, Simões (1995) chama a atenção que controvérsia e conflito não são sinônimos. Para o referido autor

[...] administrar o conflito e administrar a controvérsia não são expressões sinônimas; tampouco se complementam. São propostas referentes a etapas simultâneas (ainda que intervenientes) da ação de Relações Públicas. A proposta essencial que ambas contêm é evitar que se chegue ao conflito, muito mais à controvérsia (Simões, 1995: 94).

Essa breve síntese das Escolas revela que a intenção das Relações Públicas, de suas ações e práticas, é a tentativa/busca em aproximar interesses, com vistas à compreensão mútua, evitando que conflitos assumam caráter de controvérsias.

Sob a perspectiva de Grunig (2009), teórico e pesquisador americano e que se constitui em um dos autores internacionais mais utilizados nos Cursos de Graduação em Relações Públicas no Brasil, as Relações Públicas “[...] são o gerenciamento do comportamento da comunicação de uma organização com seus públicos” (Grunig, 2009: 28). Dos quatro modelos propostos pelo autor(5), destacamos o Modelo Simétrico de Mão Dupla, que é “[...] baseado em pesquisa e que utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com os públicos estratégicos” (Grunig, 2009: 32). Chamamos a atenção que também, sob a perspectiva de Grunig (2009), o conflito deve ser administrado visando o entendimento.

Considerando a aproximação de diferentes públicos, em permanente relacionamento/inte-

ração, os estudos de Grunig (2009) sobre Relações Públicas Excelentes igualmente, destacam, como um dos pontos importantes, a necessidade em considerar a crise como eminente em ambientes organizacionais. Essa constatação aproxima-se da abordagem que propomos sobre Relações Públicas dissidentes, ou seja, poderíamos admitir que a crise tem [ou não] a sua origem no dissenso.

Ferrari (2009)(6), valendo-se do entendimento de que as Relações Públicas se constituem em um processo que se 'apropria' (grifo nosso) da mediação para o estabelecimento do diálogo entre a organização e seus públicos, afirma que

O objetivo das relações públicas é estabelecer, desenvolver e manter, de forma planejada, ligações, relacionamentos diretos, gerais ou especializados, entre pessoas, entre organizações públicas e privadas, seus públicos e a sociedade, de forma a transformar essa rede de relacionamentos em benefícios tangíveis e intangíveis para todos os envolvidos (Ferrari, 2009: 160).

O breve cenário descrito sobre as concepções/abordagens de Relações Públicas revelam que há entre os autores considerados referência na área, aproximações significativas no que se refere ao seu objeto, a construção e/ou fortalecimentos dos relacionamentos entre as partes envolvidas [organização/públicos], colocando o conflito como instância a ser evitada e/ou resolvida.

Sob nossa perspectiva, o conflito não pressupõe um embate agressivo, tampouco é algo ruim, ou algo a ser evitado. No entanto, na prática, parece que muitas vezes não é este o entendimento. Da mesma forma, ao se pensar na dissidência, o termo pode parecer associado à ideia de problema, novamente como algo ruim a ser evitado. Entretanto, a dissidência é inevitável (Wainberg, 2017a), sendo inerente ao sistema.

Entendemos que novos tempos demandam Relações Públicas renovadas, que (re)pensem o dissenso e o conflito(7) como possibilidades de aproximação entre a organização e seus públicos, fomentando e estimulando o diálogo.

Garner (2012: 226) 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"(8) 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 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. O autor propõe 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. A dissidência organizacional é um processo de co-construção(9) formado pelo dissidente, pelo gestor e pelos colegas de trabalho (Garner, 2012).

Florczak (2016: 82) destaca que "O diálogo no ambiente contemporâneo das organizações, embora ainda persiga a síntese típica da proposição dialética, passa a assumir configuração dialógica." Para a pesquisadora (Florczak, 2016: 190) "[...] o diálogo ocupa o espaço da trans-

formação [...] estabelece novas possibilidades relacionais que, recursivamente, influenciam a criação de novos espaços para a vida nas organizações”.

O diálogo estabelecido a partir da dissidência traz algumas consequências (Mafrá; Marques, 2015), como fraturas no cotidiano da organização e disputas de sentidos (Baldissera, 2009). E reconhecendo essas potencialidades que construímos a nossa reflexão sobre as aproximações necessárias entre Relações Públicas e dissidência (grifo nosso).

2. Marco teórico

Para subsidiar as discussões recorreremos inicialmente a três autores, que no Brasil são considerados referência em Relações Públicas: James Grunig (2009) com o Estudo da Excelência, Roberto Porto Simões (1995), considerado o único teórico brasileiro a propor uma Teoria de Relações Públicas envolvendo sua função política e Maria Aparecida Ferrari (2009), cujas pesquisas sinalizam os (des)caminhos da área.

Ao assumirmos a dimensão das Relações Públicas dissidentes, que admitem o conflito e o dissenso como movimentos positivos e criativos nas organizações, buscamos respaldo em autores como Garner (2015, 2006), Kassing (2012, 1998) e Wainberg (2017, 2015) que defendem a comunicação dissidente, destacando seus benefícios, em prol, por exemplo, dos processos de inovação e tomada de decisão. Diante disso, assume relevância entender a dissidência como uma forma de desvio positivo (Bowman, 2013) e como alternativa para (re)pensar o dissenso, na [para] a atuação das Relações Públicas.

3. Método e metodologia

Por se tratar de um artigo que propõe a reflexão sobre Relações Públicas dissidentes e considerando que os estudos empíricos sobre essa temática ainda são incipientes, recorreremos à pesquisa bibliográfica, tendo como lente paradigmática o pensamento complexo (Morin, 2003, 2000), que nos auxilia nas (re)interpretações. Para Morin (2006: 83) “O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ele os considera insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação”, ou seja, esse pensamento nos permitir articular diferentes perspectivas sobre as (im)possibilidades da dissidência em Relações Públicas.

4. Sobre a comunicação dissidente

Entre as diferentes formas pelas quais os funcionários podem se manifestar no ambiente organizacional, uma delas é a dissidência⁽¹⁰⁾ Para Wainberg (2015: 116) “A Comunicação Dissidente se propõe a enfrentar e a desafiar certa ideia que é ou que aparenta ser hegemônica”. Essa aparente hegemonia não emerge de situações isoladas, mas são construções baseadas em modelos e estruturas (re)construídas na confluência comunicação/cultura. Desta forma, a comunicação dissidente passa a ter como missão romper com o silêncio, considerando que as pessoas, muitas vezes, se protegem na unanimidade (Wainberg, 2017b).

Nesse sentido, Bowman (2013) acredita que “A conformidade é uma norma organizacional implícita que tipicamente domina a estrutura de uma empresa”. 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: 476). Desta forma, algumas lideranças defendem que a dissidência e suas múltiplas perspectivas são “sinais de saúde organizacional” (Bagheri; Zarei; Aeen, 2012). Observamos 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”(11) 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, o que se propõe é uma reflexão 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). Essa dimensão revela-se fundamental a ser considerada pelas Relações Públicas na sua atuação nos ambientes organizacionais.

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”. 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: 9). 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: 226) – o que remete a noção de silêncio(12) 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: 17).

É importante observar que, 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).

Consideramos importante compreender a comunicação enquanto um acontecimento que emerge de maneira relacional e que se manifesta por aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois além do que é dito entre os interlocutores, circulam emoções, sensações e trocas simbólicas, que ultrapassam a formalidade dos ambientes organizacionais. Assim, a relação entre formalidade/informalidade, entre consenso e possíveis dissensos, entre o conflito e /ou a sua

ausência, revela a necessidade de se considerar que a dissidência também se manifesta na comunicação informal, ou nos não-ditos.

Partimos, portanto, 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”(13) (Kassing, 1998: 301). A partir desta definição, surgem três aspectos importantes: a dissidência deve ser expressa para alguém, deve incluir opiniões contrárias e/ou determinado desentendimento, e deve se direcionar contra práticas, procedimentos ou operações da organização (Croucher; Kassing; Lawson, 2013).

A comunicação dissidente nas organizações pode contribuir no processo de tomada de decisão e de inovação. Isto é, considerar a dissidência na tomada de decisão pode melhorar o seu desempenho (Staw, 1984) e fornecer a capacidade de adaptação às mudanças que acontecem no ambiente. 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.

O que parece é que alguns estudos têm se voltado mais ao aspecto do consenso/supressão das diferenças do que à dissidência, como observam Garner (2006) e 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).

Kassing (2001) afirma que pesquisas revelam que os funcionários escolhem estratégias de dissidência à luz de influências individuais, relacionais e organizacionais que existem dentro das organizações. 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(14) dos funcionários, que incorpora elementos trazidos por pesquisadores anteriores. Para ele, a dissidência(15) 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.

Concordamos que “A comunicação e o conflito são interdependentes, definindo-se simultaneamente” (Nicotera, 2009: 164), ao mesmo tempo em que na própria definição de dissidência, uma de suas acepções corresponde ao conflito de opiniões. O conflito não pressupõe um embate agressivo, tampouco é algo ruim, ou algo a ser evitado. No entanto, na prática, parece que muitas vezes não é este o entendimento. Da mesma forma, ao se pensar na dissidência, o termo pode parecer associado à ideia de conflito, de problema, novamente como algo ruim a ser evitado. Entretanto, a dissidência é 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.

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, aceitando que a dissidência e o conflito são inerentes à natureza humana.

5. Considerações

Morin (2001) ao considerar o princípio da autonomia/dependência, que estabelece as relações/interações que qualquer sistema organizativo mantém com o meio circundante, assume, do ponto de vista dialógico, que os sistemas adquirem autonomia na medida em que se mantêm abertos ao meio ambiente (dependência). Sob essa perspectiva, entendemos que as Relações Públicas necessitam ser concebidas como autônomas e dependentes, uma vez que dependem das relações/interações que são estabelecidas entre a organização com os diversos públicos com quem, inevitavelmente, relacionam-se.

Observamos, que apesar das contribuições significativas dos autores que são referência e dos avanços teóricos dessas contribuições para a área, o dissenso e a comunicação dissidente ainda são ignorados/negligenciados como fundamentais para viabilizar as Relações Públicas contemporâneas.

O diálogo fundado a partir da dissidência constitui-se em um processo social capaz de atribuir e (re)construir sentido ideológico. Para tanto, o processo comunicativo, em contextos específicos, a partir da relação/interação entre os seus interlocutores, faz imprimir/circular, pela recursividade, sentidos e significados sempre distintos daqueles que ocorrem em outro dado contexto.

Essas premissas destacam potencialidades para (re)pensarmos as Relações Públicas a partir da dissidência, do conflito e do diálogo, uma vez que os movimentos disruptivos são inerentes ao cotidiano das organizações e do processo comunicativo neste contexto. Essas considerações nos fornecem aporte para discutir/refletir o modo como a atividade de Relações Públicas se institui, em âmbito legal, no Brasil.

Considerando, portanto, a dissidência como algo inevitável, acreditamos no valor do dissenso para as relações comunicacionais e em seu potencial disruptivo, que impacta no padrão estabelecido. A comunicação dissidente pode trazer novos pontos de vista e abrir espaço à inovação, interagir com as diferenças e que por vezes é causa de conflito, é o desafio das Relações Públicas na contemporaneidade.

É necessário, pois, assumir o dissenso/o conflito que emerge do/no cotidiano das Relações Públicas. As nossas pesquisas revelam que as Relações Públicas ainda possuem amarras com viés instrumental/operacional, que desconhece e/ou desconsidera as diferenças, o dissenso e o conflito como possibilidades de estreitar as relações, sob uma perspectiva estratégica e também humanizadora.

7.Referências bibliográficas

- [1] BAGHERI, G.; ZAREI, R.; AEEN, M. N. (2012). Organizational Silence (Basic Concepts and Its Development Factors). *Ideal Type of Management* (47-58). Los Angeles.
- [2] BALDISSERA, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6 (10), 115-120. Edição especial. Recuperado em 15 maio de 2017, de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/194/294>.
- [3] BOWMAN, B. (2012). Positive Deviance in the Workplace: Expanding the Boundaries of Dissent. 73 f. Dissertação (Mestrado em Communication)–Graduate Faculty, Baylor University, Texas. Recuperado em 20 de setembro de 2017, de https://baylor-ir.tdl.org/baylor-ir/bitstream/handle/2104/8728/Brianna_Bowman_masters.pdf?sequence=1.
- [4] BOWEN, F.; BLACKMON, K. (2003). Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, Medford, 40 (6), 1393-1417.
- [5] BRASIL. DECRETO Nº 63.283, DE 26 DE SETEMBRO DE 1968. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de <http://www.conferp.org.br/2009/05/24/decreto-n%C2%BA-63283-de-26-de-setembro-de-1968>.
- [6] BRASIL. LEI 5.377 DE 11 DEZEMBRO DE 1967. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L5377.htm.
- [7] BRASIL. RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, de 24 de agosto de 2002. Recuperado em 23 de janeiro de 2018, de <http://www.conferp.org.br/2009/05/28/resolucao-normativa-n%C2%BA-43-de-24-de-agosto-de-2002>.
- [8] CHENEY, G. (2000). Thinking Differently About Organizational Communication: Why, How and Where?. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 14 (1), 132-14.
- [9] CROUCHER, S. M. et al. (2009). Organizational Dissent and Argumentativeness: A Comparative Analysis between American and Indian Organizations. *Journal of Intercultural Communication Research*, Abingdon, 38 (3), 175-191.
- [10] _____; KASSING, J. W.; DIERS-LAWSON, A.R. (2013). Accuracy, Coherence, and Discrepancy in Self- and Other-Reports: Moving toward an Interactive Perspective of Organizational Dissent. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 27 (3), 425-442.
- [11] CURVELLO, J. J. A.; RODRIGUES MATEUS, T. (2015). “Los Indignados” sob o olhar de Luhmann. A comunicação no dissenso. En GOMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel et al. (Coord.) *Derechos humanos emergentes y periodismo* (300-314). Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información, Universidad de Sevilla.
- [12] DREU, C. K. W. De; WEST, M. (2001). A. Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, Washington, 86 (6), 1191-1201.
- [13] FERRARI, M. A. (2009). Parte 2 - Cenário latino-americano da Comunicação e Relações Públicas. En GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- [14] GARNER, J. T. (2006). 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. Recuperado em 1 de maio de 2017, de <http://oaktrust.library.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/5879/etd-tamu-2006A-SCOM-Garner.pdf>.
- [15] _____. (2016). Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent. *International Journal of Business Communication*, Los Angeles, 53 (1), 27-54.
- [16] _____. (2015). 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, 9 (2), 178-195.
- [17] _____. (2012). Making Waves at Work: Perceived Effectiveness and Appropriateness of Organizational Dissent Messages. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 26 (2), 224-240.
- [18] GIL, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.
- [19] GOSSETT, L. M.; KILKER, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent and Resistance. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 20 (1), 63-90.
- [20] GRUNIG, J. E. (2009). Parte 1 - Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. En GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.
- [21] JETTEN, J.; HORNSEY, M. J. (2013). Deviance and Dissent in Groups. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 65, 461-485. Recuperado em 25 de março de 2017, de https://www.researchgate.net/profile/Jolanda_Jetten/publication/237095760_Deviance_and_Dissent_in_Groups/links/53eaa90d0cf2dc24b3ce6f01.pdf.
- [22] KASSING, J. W. (2012). Organizational dissent. En GOODBOY, A.; SHULTZ, K. (Orgs.) *Introduction to Communication Studies: Translating Scholarship into Meaningful Practice*. Iowa: Kendall Hunt, 301-308. Recuperado em 25 de março de 2017, de http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/introduction_to_communication_textbook_chapter_copy.pdf.
- [23] _____. (2001). From the Looks of Things: Assessing Perceptions of Organizational Dissenters. *Management Communication Quarterly*, Los Angeles, 14 (3), 422-470.
- [24] _____. *Organizational Dissent Scale*. Recuperado em 10 de abril de 2017, de http://www.dissentworks.com/uploads/1/1/4/9/11493526/organizational_dissent_scale_instrument.pdf.
- [25] KUNSCH, Margarida M.K. (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. En *REVISTA ORGANICOM*. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação. São Paulo: Universidade de São Paulo, 6 (10/11), 49-56. Recuperado em 20 de janeiro de 2018, de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/184>
- [26] LANDIER, A.; SRAER, D.; THESMAR, D. (2005). *Optimal Dissent in Organizations*. No prelo. Recuperado em 15 de setembro de 2017, de <https://pdfs.semanticscholar.org/d0d0/a18b-9be93009fad6e2a303779308f2e5fd1f.pdf>.
- [27] MAFRA, R. L. M.; MARQUES, A. C. S. (2015). Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 11 (21). Recuperado em 10 de março de 2017, de <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/582/339>.
- [28] MICHAELIS DICIONÁRIO BRASILEIRO DA LÍNGUA PORTUGUESA. (2017). Editora Melhoramentos Ltda. Recuperado em 25 de março de 2017, de <http://michaelis.uol.com.br>.
- [29] _____. (2006). A complexidade e a ação. En *Introdução ao pensamento complexo*. Tradução de Eliane Lisboa. 5.ed. Porto Alegre: Sulina.
- [30] _____. (2003). Da necessidade de um pensamento complexo. En MARTINS, F. M.; SILVA, J. M. *Para navegar o século 21: tecnologias do imaginário e cibercultura*. Porto Alegre: Editora Sulina.
- [31] _____. (2001). *A religião dos saberes: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

- [32] _____. (2000). *A cabeça bem feita: repensar e reformar, reformar o pensamento*. Trad. Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.
- [33] MOURA-PAULA, M. J. (2014). Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *RAM, Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 15 (5), 15-44.
- [34] NEAR, J. P.; MICELI, M. P. (1987). Whistle-blowers in organizations: Dissidents or reformers? In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). *Research in Organizational Behavior*, 9 (321-368). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- [35] NICOTERA, A. M. (2009). Conflict Communication Theories. In: LITTLEJOHN, Stephen W.; FOSS, Karen A. (Orgs.) *Encyclopedia of communication theory*. London: Sage Publications, 164-170.
- [36] OLIVEIRA, R. F. (2016). Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica - Tecituras e ligações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale. Recuperado em 20 de janeiro de 2018, de http://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/7194/2/TES_ROSANGELA_FLORCZAK_DE_OLIVEIRA_COMPLETO.pdf.
- [37] ÖTKEN, A. B.; CENKCI, T. (2015). Big Five Personality Traits and Organizational Dissent: The Moderating Role of Organizational Climate. *Business and Economics Research Journal*, Bursa, 6 (2) 1-23.
- [38] SIMÕES, R. P. (1995). *Relações Públicas: função política*. 3 ed. São Paulo: Summus.
- [39] STAW, B. M. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 35, 627-666.
- [40] TOURISH, D.; VATCHA, N. (2005). Charismatic Leadership and Corporate Cultism at Enron: The Elimination of Dissent, the Promotion of Conformity and Organizational Collapse. *Leadership*, Los Angeles, 1 (4), 455-480.
- [41] WAINBERG, J. A. (2015). A regra dos pares, o jornalismo e a comunicação dissidente. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, Florianópolis, 12 (1), 110-120. Recuperado em 15 de setembro de 2017, de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/jornalismo/article/viewFile/1984-6924.2015v12n1p110/29578>.
- [42] _____. (2017a). A comunicação dissidente e os atos que falam. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, 24 (1). Recuperado em 30 de março de 2017, de <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/23589/15004>.
- [43] _____. (2017b). Silêncio e a Comunicação Dissidente. *Revista ECO-Pós*, Rio de Janeiro, 20 (1), 195-214. Recuperado em 20 de junho de 2017, de https://revistas.ufrj.br/index.php/eco_pos/article/view/2528/0.

6. Notas

(1) Art. 1 do Decreto 63.283/68.

(2) Art. 1, §4º, XVI da Resolução.

(3) Expressão utilizada pelo autor.

(4) Relações Públicas: Relações Públicas são um meio de comunicação, Relações Públicas são uma via de dupla mão, Relações Públicas visam estabelecer e manter a compreensão mútua, Relações Públicas visam integrar interesses, Relações Públicas são a administração da controvérsia.

(5) Modelos: agência de imprensa/divulgação, informação pública, assimétrico de mão dupla. De acordo com Grunig (2009: 31) "Os modelos são descrições simplificadas da prática das relações públicas, e, como tal, têm limitações".

(6) Destacamos o trabalho da pesquisadora em estudos sobre as Relações Públicas no Brasil e na América Latina. Atualmente, desenvolve importante pesquisa sobre os Cursos de Relações Públicas no Brasil.

(7) 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". Portanto, em uma de suas acepções, a dissidência corresponde ao conflito de opiniões. Nesse sentido, "A comunicação e o conflito são interdependentes, definindo-se simultaneamente" (Nicotera, 2009: 164).

(8) 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".

(9) "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, 2012: 375). 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.

(10) Para detalhamento consultar: OLIVEIRA, R. F. (2016). Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica - Tecnicas e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale.

(11) 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.

(12) 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: 1).

(13) O silêncio tem sido estudado por pesquisadores de gestão e áreas afins, uma vez que pode trazer uma série de consequências para os funcionários (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).

(14) No original: "Organizational dissent refers to the expression of disagreement or contradictory opinions about workplace policies and practices".

(15) 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: agente desencadeante, influências de seleção de estratégia, seleção de estratégia e expressão da dissidência. O pesquisador propõe em seu modelo três formas de expressão da dissidência organizacional: articulada (quando os funcionários expressam a dissidência dentro das organizações para um público que pode efetivamente ajustar a situação), antagônica (quando os funcionários acreditam que serão percebidos como adversários, mas sentem que têm algum tipo de proteção contra retaliações) e deslocada (quando os funcionários acreditam que sua dissidência será percebida como contrária, o que poderá levar a alguma forma de retaliação).

(16) Vale mencionar que um dos instrumentos utilizados por diversas pesquisas, como as desenvolvidas por Croucher et al (2009), Bowman (2013) e Ötken e Cenkci (2015), foi a Organizational Dissent Scale (ODS), de Kassing (1998). Seibold (2009: 221) explica que a escala da dissidência nas organizações, 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”.

CURRICULUM VITAE

Cleusa Maria Andrade Scroferneker possui Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). É Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional - GEACOR/CNPq. Bolsista PQ/CNPq 2. E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@puhrs.br.

Luciana Bukszejn Gomes é Doutoranda (Bolsista Parcial/CAPES) e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. É membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito – GPCEC/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

Francielle Benett Falavigna é Mestranda (Bolsista Parcial/CAPES) pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. É membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq. Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas (PUCRS). E-mail: francielle.falavigna@gmail.com.