

(RE)PENSAR A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA A PARTIR DA ALTERIDADE E DA DISSIDÊNCIA

(RE)THINKING STRATEGIC COMMUNICATION FROM ALTERITY AND DISSENT

Rosângela Florczak Oliveira*

Luciana Buksztejn Gomes**

RESUMO

Os estudos sobre a comunicação no contexto das organizações vêm incorporando novas perspectivas que vão além da linearidade transmissiva (SCROFERNEKER, 2008) e, aparentemente, 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. A partir de pesquisa exploratória teórica buscamos (re)conectar a compreensão da alteridade (LÉVINAS, 1997) e da dissidência (GOMES, 2017) como abordagens que podem contribuir para a comunicação estratégica no contexto das organizações, compreendida aqui como o espaço integrado das interações dialógicas estrategicamente geridas e das interações dialógicas espontâneas (OLIVEIRA, 2016).

PALAVRAS-CHAVE:

Comunicação no contexto das organizações, dissidência, diálogo.

ABSTRACT

Studies on communication within the organizational context have been incorporating new perspectives that go beyond transmissive (SCROFERNEKER, 2008) and seemingly consensual linearity. Understanding that social reality comprises similarities and

* Doutora e Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com especialização em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e graduação em Comunicação Social – Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora de cursos de Graduação e da Pós-graduação na ESPM. Diretora do Capítulo RS da ABERJE. Sócia-diretora da Verity Consultoria. E-mail: roflorczak@gmail.com.

** Doutoranda e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUCRS (PPGCOM/PUCRS). Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS. Assessora de Representação Institucional da Rede Marista. E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

differences allows new insights about the communication process, considering the value of dissent to communicational relations. This theoretical exploratory research seeks to (re)connect the understanding of alterity (LÉVINAS, 1997) and dissent (GOMES, 2017) as approaches that can contribute to strategic communication in the organizational context, here understood as an integrated space of both strategically managed and spontaneous dialogic interactions (OLIVEIRA, 2016).

KEY WORDS:

Communication in the organizational context, dissent, dialogue.

OLHARES SOBRE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Neste estudo, parte-se do pressuposto de que a produção teórica sobre a comunicação no contexto das organizações vive um momento bastante peculiar, de surgimento e consolidação de novas abordagens que desafiam o paradigma clássico instrumental baseado na teoria matemática da comunicação (FREIXO, 2006). Entre outras abordagens emergentes, o (re)pensar a comunicação se expressa em pensamentos de diversos autores brasileiros contemporâneos (MARCHIORI, 2010; OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA; MOURÃO, 2014; OLIVEIRA; PAULA, 2008; SCROFERNEKER, 2000, 2011, 2012, 2013). Um aspecto observado em comum é que todos consideram que o esquema emissor-mensagem-receptor, sustentado apenas sobre a troca de informações, necessita ser revisto.

As novas abordagens se fundamentam na compreensão de que a comunicação é mais complexa do que a informação, por impor 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. Concebe-se, portanto, que, para haver comunicação, não basta a intencionalidade do emissor, pois o receptor também é agente ativo nesse processo, 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, 2009). A comunicação é, portanto,

uma relação que se (re)constitui entre diferenças. Pensar em uma relação comunicacional é considerar a alteridade.

Como afirma Pinto (2008), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (p. 45).

Na perspectiva relacional, que emerge do paradigma dialógico da comunicação, o processo comunicacional não é visto a partir de dimensões estanques (LIMA; BASTOS, 2012), mas sim a partir de seu movimento, sua articulação e relações. “[...], estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas” (LIMA; BASTOS, 2012, p. 37). Para os autores, o foco dessa perspectiva está na interação que é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se (re)define permanentemente com a interação dos interlocutores.

Considerando os aportes dos autores que apontam novas possibilidades para compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico relacional da comunicação, e à luz do pensamento complexo, é possível considerar a comunicação como o resultado da construção de sentido que se dá na ação e na interação (trocas simbólicas) que recheiam as relações entre sujeitos organizacionais. Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008) de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) afirmam, também, que “as interações comunicacionais [...] podem ser tanto **espontâneas e não planejadas** [...] como alcançar um grau em que há **efetiva gestão das ações**” (p. 95, grifo nosso).

Entendemos que, respeitando seus lugares de fala, os autores que colocamos em diálogos nesta tessitura conceitual inicial nos oferecem alguns elementos para problematizarmos a comunicação estratégica, considerando a inclusão/superação da visão instrumental/operacional ainda predominante.

A perspectiva da comunicação estratégica não é nova. Carrillo-Durán (2014) situa o surgimento da abordagem no final dos anos 1980 do século XX. Para a autora, a comunicação estratégica “[...] compreende as perspectivas da organização, da participação do sujeito, da gestão e o alcance dos objetivos em longo prazo, para além das táticas parciais necessárias para alcançar estes objetivos [...]” (CARRILLO-DURÁN, 2014, p. 78).

Pérez (2012) afirma que a abordagem tem como elemento central o ser humano relacional e que as capacidades estratégicas e comunicativas são parte constitutiva dessa humanidade. Para o autor, há um reconhecimento de que a organização é como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea. Complexa, fluida e significativa, é a partir dessas características que Pérez (2012) visualiza a presença dos pressupostos dos paradigmas emergentes na produção teórica sobre a comunicação estratégica. Para Massoni (2008), a perspectiva da comunicação estratégica é hoje um espaço de reflexão em torno do grande deslocamento que se produziu no pensamento e na ação comunicacional nas últimas décadas.

Para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, segundo a autora, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluido, não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

Para responder aos paradigmas emergentes, Pérez (2012) defende que a comunicação estratégica, fruto do pensamento complexo, implica não só em falar e divulgar, mas também em escutar e dialogar, buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado, ou seja, permeada pela alteridade e pelo diálogo.

ALTERIDADE E DIÁLOGO

A compreensão sobre a alteridade emerge, então, como ponto fundamental para a discussão da resistência à homogeneização e da necessidade de dar sentido às relações no contexto organizacional, estabelecendo o ambiente de cooperação. Para Marcondes Filho (2011), a discussão sobre alteridade tem início com Feuerbach (1804-1872), a partir da afirmação de que o eu enquanto homem reconhece a existência de outro ser, diferente e complementar a mim, que colabora para me determinar. Trata-se da forma como consideramos o outro, como o homem sai (ou como consegue sair) de si e entrega-se à relação a partir do reconhecimento do outro (MARCONDES FILHO, 2011). É a partir

do reconhecimento da alteridade que se estabelece as bases do vínculo, da interação e do relacionamento entre sujeitos organizacionais. Lévinas (1997) explica que

Com efeito, a transcendência do interlocutor e o acesso a outrem pela linguagem manifestam que o homem é uma singularidade. Singularidade diferente daquela dos indivíduos que se subsumem sob um conceito ou que articulam seus momentos. **O eu é inefável, visto que falante por excelência; respondente, responsável. Outrem, como puro interlocutor, não é um conteúdo conhecido, qualificado, captável a partir de uma idéia geral qualquer e submetido a esta idéia.** Ele faz face, não se referindo senão a si. É na palavra entre seres singulares que só vem se constituir a significação interindividual dos seres e das coisas, ou seja, a universalidade (p. 51, grifo nosso).

Observamos que a alteridade pode ser conceituada de diferentes formas a partir de diferentes campos e abordagens de conhecimento. Aqui adotamos, de forma mais generalista, o sentido de que se trata de reconhecer o outro como um diferente, mas que me afeta e é por mim afetado. Para Zanella (2005), a dimensão da relação com um outro é fundante do próprio sujeito, ou seja, a existência de um eu só é possível por meio de relações sociais e, ainda que singular, é sempre e necessariamente marcado pelo encontro permanente com os muitos outros que caracterizam a cultura. No espaço organizacional, encontramos uma das interpretações possíveis para a inexistência da alteridade no mundo contemporâneo dos negócios em Bauman (1999): “O capital pode sempre mudar para locais mais pacíficos se o compromisso com a ‘alteridade’ exigir uma aplicação dispendiosa de força ou negociações cansativas. Não há necessidade de compreender se basta evitar” (p. 18). Essa ação de virar as costas para o diferente gera o que Vizer (2011) afirma ser uma característica crítica do tempo vivido, que é a perda de marcos de referência no tempo e no espaço.

Em uma análise mais abrangente, envolvendo todos os sujeitos, e não apenas aqueles em relação laboral com a organização, é possível compreender que vivemos a transformação da ordem, da uniformidade e da previsibilidade nas relações, marcadas pela fragmentação e unidimensionalidade, para os relacionamentos baseados na alteridade, nos quais as interações mútuas instituem a realidade e recriam os contextos.

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*.

A partir da concepção de Gadamer (2002), compreende-se que, como o sujeito se faz na própria compreensão da vida, ele nunca está completo (DI NAPOLI, 2000). A identificação no diálogo se dá, portanto, com a falta de experiência. Isso significa que, para Gadamer (2002), o outro nos traz algo de novo, mas após o diálogo, os dois interlocutores têm algo diferente que os une. Trata-se da união de duas experiências diferentes, vividas e, então, partilhadas.

Construção semelhante pode ser encontrada em Marcondes Filho (2004), quando o autor afirma que a comunicação “[...] é um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...] vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado” (p. 15).

É, pois, pelo diálogo que se torna possível aproximar os mundos das experiências individuais, dos mistérios pessoais intransponíveis formados e sentidos na apercepção sensível do mundo. Para Gadamer (2002), o verdadeiro diálogo não proporciona apenas a experimentação direta de algo novo, mas o encontro no outro de algo que ainda não havíamos encontrado em nossa própria experiência de mundo. “O diálogo possui uma força transformadora” (p. 211) e deixa marcas.

O diálogo é por nós considerado, então, um processo central para a comunicação, que se estabelece a partir de interações recíprocas - espontâneas ou estrategicamente geridas - no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade. Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação e implica a superação da solidão dos monólogos para construir conjuntamente novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica, ou seja, permanente, imprevisível e caótica (OLIVEIRA, 2016).

Seguimos propondo que o diálogo seja considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas que seja, predominantemente, um diálogo dialógico. Isso significa que a comunicação poderá exercer seu potencial de estabelecer vínculos e fortalecer relacionamentos a partir da interação que se complementa, que se contradiz e que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade (OLIVEIRA, 2016). Nesse sentido, Vicente e Ferreira (2016) acreditam que

“considerando que o diálogo é necessário para comunicar, [...], o outro, [...], é quem possibilita o enfrentamento, não no sentido restrito de conflito, mas de novos questionamentos sobre os significados do que se pensa, sente e como se age” (p. 128).

A DISSIDÊNCIA

As organizações, embora muitas vezes tenham objetivos e interesses comuns, estabelecidos *a priori*, são também espaços de dissidência, 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 no contexto das organizações para além das dimensões instrumentais e transmissivas, considerando aspectos linguísticos e extralinguísticos (CURVELLO, 2009).

Acredita-se que concentrar esforços reflexivos na relação entre comunicação, diálogo, alteridade e dissidência seja uma possibilidade de repensar o próprio sentido de comunicação e as significâncias que ela possa assumir. “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).

O consenso ainda parece servir 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). Desse 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).

Refletir sobre a dissidência pressupõe a compreensão de uma relação que se estabelece *a priori*, a partir de bases fundamentadas no senso comum. Comunicação dissidente pressupõe rupturas e questionamentos; enfrentamos, portanto, transformações de modelos estabelecidos. Grandes movimentos sociais elucidam mais claramente a dissidência, em diferentes períodos da história; entretanto, neste momento, nosso interesse é destacar que a dissidência não está somente nas grandes estruturas, mas pode emergir na comunicação do cotidiano.

Nesse sentido, parte-se do entendimento segundo o qual a comunicação dissidente no contexto das organizações pressupõe contrariedade e divergência, sendo compreendida

como a expressão do desacordo ou de opiniões contrárias sobre políticas e práticas no local de trabalho (KASSING, 1997). Assim, entende-se por comunicação dissidente nas organizações que consideram 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 *whistleblowing*), mas numa forma de expressão de insatisfação.

Wainberg (2017), 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. 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, grifo 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).

Ao se (re)pensar nos preceitos de causalidade linear que tradicionalmente foram associados à comunicação e ao lugar do ruído (ou da dissidência) nesses 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), “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” (p. 26, grifo da autora). A autora esclarece que, para Rancière, 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).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se considerarmos a organização com um dos interlocutores (um sujeito organizacional) em diálogo, podemos questionar a *alteridade organizacional*, ou seja, a disposição da organização para abrir-se ao outro para colocar-se em diálogo. Isso deve ser considerado especialmente se esse diálogo for dialógico (SENNETT, 2012), ou seja, for estabelecido sem fins de síntese - convencimento ou persuasão de um dos interlocutores pelo outro -, consenso ou qualquer movimento que signifique conclusão do diálogo.

Compreendemos que diálogo é um processo (BOHM, 2005) que se estabelece a partir de interações recíprocas, com abertura para o outro (BUBER, 2009) e, portanto, baseado na alteridade (MARCONDES FILHO, 2010). Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação (GADAMER, 2002), a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação (SENNETT, 2012). De rara ocorrência, implica superar a solidão dos monólogos para construir, conjuntamente, novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica (SENNETT, 2012), ou seja, permanente, imprevisível e caótica.

Devemos considerar que “saímos da lógica dos fluxos, das múltiplas conexões e do desempenho, para reconhecer a descontinuidade, a alteridade e as contradições” (WOLTON, 2006, p. 149). 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. Essa 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 e 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. A dissidência, portanto, compreendida no seu potencial disruptivo, pode fazer emergir o novo, uma transformação, podendo gerar rupturas com o *status quo*, desde que os sujeitos em interação estejam, de fato, abertos para se colocarem em diálogo.

Compreendemos, portanto, que a dissidência é a base da interação dialógica espontânea, uma das dimensões da comunicação estratégica no contexto das organizações.

Incluí-la no pensar as dimensões do processo comunicacional exige que todos os sujeitos envolvidos no diálogo, inclusive a organização, tenham como pressuposto o respeito ao princípio da alteridade.

REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.
- BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.
- BUBER, Martin. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 2009.
- CARRILLO-DURÁN, María Victoria. Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, São Paulo, v. 26, p. 71-80, 2014.
- CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 110-114, 2009.
- CURVELLO, João José Azevedo; MATEUS, Tatiane Rodrigues. “Los Indignados” sob o olhar de Luhmann: a comunicação no dissenso. In: GÓMEZ Y MÉNDEZ, José Manuel *et al.* (ed.). **Derechos humanos emergentes y periodismo**. Sevilla: Equipo de Investigación de Análisis y Técnica de la Información; Universidad de Sevilla, 2015. p. 300-314.
- DI NAPOLI, Ricardo Bins. **Ética e compreensão do outro: a ética de Wilhelm Dilthey sob a perspectiva do encontro interétnico**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.
- FREIXO, Manuel João Vaz. **Teorias e modelos de comunicação**. Lisboa: Instituto Piaget, 2006.
- GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método II**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GOMES, Luciana Buksztejn. **O “estado da arte” da comunicação dissidente nas organizações**. 2017. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.
- KASSING, Jeffrey W. Articulating, antagonizing, and displacing: a model of employee dissent. **Communication Studies**, Abingdon, v. 48, n. 7, p. 311-332, 1997.
- LÉVINAS, Emmanuel. **Entre nós: ensaios sobre a alteridade**. Petrópolis: Vozes, 1997.
- LIMA, Fábيا Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábيا Pereira (org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 25-48.

LIMA, Fábila Pereira; MAIMONI, Hérica Luzia. Comunicação integrada: perspectivas e desafios. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, LIMA, Fábila Pereira (org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 95-105.

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**, São Paulo, v. 11, n. 21, p. 78-87, 2015.

MARCHIORI, Marlene. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010, Caxias do Sul. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** São Paulo: Paulus, 2004.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **O princípio da razão durante: o conceito de comunicação e a epistemologia metapórica**. São Paulo: Paulus, 2010. (Nova Teoria da Comunicação III: tomo V).

MARCONDES FILHO, Ciro. Duas doenças infantis da comunicação: a insuficiência ontológica e a submissão à política: uma discussão com José Luís Braga. **Matrizes**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 169-178, 2011.

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, 2011.

MASSONI, Sandra. Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. *In*: THORNTON, Ricardo Dominic; CIMADEVILLA, Gustavo (ed.). **Grises de la extensión, la comunicación y el desarrollo**. Buenos Aires: Ediciones Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, 2008. p. 87-100.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 4., 2010, Porto Alegre. **Anais [...]**. São Paulo: Abrapcorp, 2010.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale**. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Escola de Comunicação, Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MOURÃO, Isaura. Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. *In*: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 23., 2014, Belém. **Anais eletrônicos [...]**. Campinas: Galoá, 2014.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿ qué implica “estratégica”? *Metacomunicación*, Puebla, v 0, n. 2, p. 6-42, 2012.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? *In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 85-94.

RANCIÈRE, Jacques. Política da arte. *Urdimento*, Florianópolis, v. 2, n. 15, p. 45-59, 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 23.*, 2000, Manaus. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom, 2000.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. *In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 15-30.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Relações públicas e comunicação organizacional: encontros, desencontros e reencontros. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10/11, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. *Diálogos de la Comunicación*, Vale del Cauca, n. 85, p. 1-17, 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. As ouvidorias virtuais em hospitais universitários espanhóis e brasileiros: um estudo comparativo. *In: CONGRESSO INTERNACIONAL IBERCOM, 13.*, 2013, Santiago de Compostela. *Libro de Actas [...]*. Santiago de Compostela: IBERCOM, 2013. p. 1436-1450.

SENNETT, Richard. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política de cooperação*. Rio de Janeiro: Record, 2012.

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

VIZER, Eduardo Andrés. *A trama (in)visível da vida social*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

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, 2015.

WAINBERG, Jacques Alkalai. A comunicação dissidente e os atos que falam. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, v. 24, n. 1, ID23589, 2017.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. *Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, v. 17, n. 2, p. 99-104, 2005.

NOTAS

- 1 Acredita-se que 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. Esse 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 (2017), esse caso serve como exemplo “[...] ao papel exercido pela comunicação dissidente de alertar a comunidade dos perigos que rondam a unanimidade” (p. 4).

Artigo recebido em: 14 de junho de 2018.

Artigo aceito em: 21 de setembro de 2021.