



Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz

Organizational violence: reflections from the Peace Studies perspective

Violencia organizacional: reflexiones desde la perspectiva de los Peace Studies



Raquel Cabral

- Pós-doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
- Doutora em Comunicação
- Mestre em Estudos Internacionais de Paz, Conflitos e Desenvolvimento pelo Instituto Interuniversitário de Desenvolvimento Social e Paz (Iudesp) vinculado à Cátedra Unesco de Filosofia para a Paz da Universitat Jaume I, Espanha
- Mestre em Comunicação Midiática
- Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Professora do Departamento de Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac) da Unesp
- E-mail: raquel.cabral@unesp.br



Gisela Gonçalves

- Doutora em Ciências da Comunicação
- Mestre em Ciências da Comunicação
- Licenciada em Comunicação Social pela Universidade Beira Interior (UBI)
- Coordenadora da Seção de Comunicação Estratégica e Organizacional da European Communication and Research Education Association (Ecrea)
- Secretária-geral da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação (Sopcom)
- Professora do Departamento de Comunicação e Artes da Faculdade de Artes e Letras da UBI
- E-mail: gisela.goncalves@labcom.ubi.pt



Jorge Salhani

- Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação (Faac), da Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Bacharel em Comunicação Social – Jornalismo pela Faac/Unesp
- E-mail: jorge.salhani@hotmail.com



Resumo

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a noção de violência organizacional na perspectiva crítica dos estudos para a paz (*Peace Studies*), em especial a discussão em torno das tipologias de violência de Johan Galtung diante dos princípios que orientam condutas éticas e responsáveis nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor. Como principais resultados, foram apresentadas as bases sobre os mecanismos de legitimação da violência organizacional a partir de alguns exemplos descritivos, questionando práticas que naturalizam tais violências.

PALAVRAS-CHAVE: VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL • ESTUDOS PARA A PAZ • COLONIZAÇÃO CORPORATIVA • ÉTICA.

Abstract

The objective of this article is to discuss the notion of organizational violence from the critical Peace Studies perspective – particularly concerning Johan Galtung's violence typology – and to relate it to the principles that guide responsible ethics and conducts in organizations in the private, public and non-profit sectors. As main results, this article presents the fundamentals of the legitimation mechanisms of organizational violence based on specific examples in organizations. It also aimed to question the discourses and practices that legitimize organizational violence.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL VIOLENCE • PEACE STUDIES • CORPORATE COLONIZATION • ETHICS.

Resumen

Este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre la noción de violencia organizacional desde la perspectiva crítica de los Estudios para la Paz, especialmente, desde las tipologías de violencia de Johan Galtung frente a los principios que orientan conductas éticas y responsables en las organizaciones privadas, públicas y del tercer sector. Como principales resultados, se presentan las bases de los mecanismos de legitimación de la violencia organizacional desde algunos ejemplos descriptivos, cuestionando los discursos y prácticas que naturalizan tales violencias.

PALABRAS CLAVE: VIOLENCIA ORGANIZACIONAL • ESTUDIOS PARA LA PAZ • COLONIZACIÓN CORPORATIVA • ÉTICA.



INTRODUÇÃO

Conceituar *paz* vai além da tentativa de defini-la a partir de sua contradição, nesse caso, a *violência*. Um conceito tão subjetivo e, ao mesmo tempo, complexo nos interpela a refletir sobre sua concepção mais intrínseca às sociedades humanas, questionando certa visão romântica que se tentou construir historicamente a partir do senso comum em torno de seu entendimento. Na realidade, pensar o conceito de paz nas sociedades contemporâneas implica problematizar a própria noção de violência. Partindo dessa reflexão, no contexto dos estudos organizacionais, as noções de paz e violência devem ser problematizadas.

De fato, cabe a nós refletir sobre a concepção de paz e violência na sociedade contemporânea, representada por estruturas e sistemas organizacionais que regem nossas vidas. Todos nós nascemos, vivemos e morremos em organizações (Etzioni, 1980 apud Kunsch, 2003), o que nos remete a evidenciar a importância que as organizações têm e sua intrínseca relação com a legitimação de determinadas estruturas, práticas e culturas de violência na vida em sociedade. Neste ponto, Etzioni (1980) amplia suas considerações e afirma que:

Nascemos em organizações e quase todos nós somos educados por organizações, e quase todos nós passamos a vida a trabalhar para organizações. Passamos muitas de nossas horas de lazer a pagar, a jogar e a rezar em organizações. Quase todos nós morreremos numa organização e, quando chega o momento do funeral, a maior de todas as organizações – o Estado – precisa dar uma licença especial. (Etzioni, 1980, p. 7 apud Kunsch, 2003, p. 19)

É a partir dessa perspectiva que nos aproximamos da discussão em torno da *violência organizacional*, que perpassa diversos âmbitos da atividade, discurso (comunicação) e práticas culturais das organizações e tem se apresentado como um tema complexo no cenário da comunicação organizacional e das relações públicas. Nesse sentido, este artigo tem como objetivo refletir sobre a noção de violência organizacional a partir da contribuição da perspectiva crítica dos estudos para a paz (*peace studies*), em especial a discussão em torno das tipologias de violência de Johan Galtung em contraposição aos princípios que orientam condutas éticas e responsáveis nas organizações.

Parte-se do pressuposto de que as organizações privadas, públicas e do terceiro setor são expressões socioeconômicas e culturais da atividade humana. Entendemos que podem maximizar um conjunto de violências quando se observa sua condição de *colonizadoras corporativas* (Deetz, 1992), impondo sua cultura aos grupos com os quais interage. Nesse contexto, com o intuito de reunir um referencial teórico inicial, apresentamos uma reflexão pautada por pesquisa bibliográfica a fim de fomentar um debate crítico em torno do conceito de violência organizacional. Assim, entendemos que podemos defini-la como o conjunto de violência direta, estrutural e cultural (Galtung, 1969, 1996, 2003), que encontra nas organizações mecanismos para sua legitimação, especialmente mediante sua cultura organizacional, modelo de gestão, filosofia organizacional, legislações específicas que impactam a vida das organizações, bem como as estruturas físicas e ambientais que afetam a saúde do trabalhador.

Como veremos, a problematização da manifestação e naturalização da violência organizacional tem encontrado inúmeras expressões violentas, que se relacionam com as estruturas físicas, administrativas e burocráticas, mas, principalmente, com as práticas culturais, que se apresentam como estratégias comunicacionais legitimadoras de todas as tipologias de violência nas organizações.

Partindo dessa proposta, apresentamos um cenário descritivo de violências provocadas pelas próprias estruturas organizacionais (privadas, públicas ou do terceiro setor) e, finalmente, pelos próprios indivíduos que representam tais organizações e podem ou não legitimar condutas ou discursos violentos.



Um exemplo é a violência de gênero, que afeta especialmente as mulheres e tem sido frequente no ambiente organizacional, com inúmeros relatos de assédio moral ou sexual, além da disparidade de salários entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Outro exemplo é a violência contra pessoas LGBTIs (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e de intersexo), que enfrentam inúmeras dificuldades para alcançar postos de trabalho formais, bem como o preconceito que sofrem nos ambientes organizacionais.

A violência do racismo institucional no Brasil mascara um preconceito étnico-racial histórico e apresenta estatísticas alarmantes sobre a empregabilidade de pessoas negras, pardas e indígenas nas organizações brasileiras. Outro caso é o da discriminação ou preconceito etário (com foco em pessoas que dão continuidade à carreira profissional mesmo depois de aposentadas, seja para complementar sua renda familiar ou seguir com sua atividade profissional). A discriminação de pessoas com deficiência, que apesar de encontrar amparo em legislação específica, tem encontrado dificuldades para sua inserção e efetiva integração no mercado de trabalho. Também há a xenofobia no ambiente organizacional, especialmente entre equipes multiculturais em empresas multinacionais, e a precarização das condições de trabalho, que submete inúmeros trabalhadores a condições insalubres de trabalho, afetando a saúde humana. E ainda o trabalho escravo e o trabalho infantil que, apesar de também possuírem legislações específicas que tentam criminalizar sua prática, ainda resistem em diversas regiões do mundo.

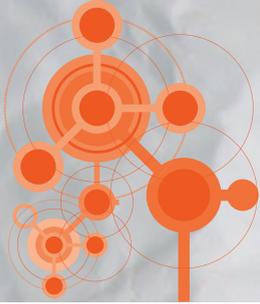
Todas essas manifestações de violência organizacional representam, de fato, um reflexo da violência em sociedade. As organizações, por serem expressões socioeconômicas e culturais da atividade humana, traduzem essas violências quando se observa sua condição de *colonizadoras corporativas* (Deetz, 1992), impondo sua cultura. Contudo, apesar da força brutal que esses ambientes e culturas organizacionais exercem sobre os indivíduos, observam-se iniciativas interessantes no mundo que buscam limitar, vigiar e orientar a ação das organizações, a fim de apresentar alternativas responsáveis e éticas alinhadas com um mundo diverso, complexo. De fato, nas últimas décadas, observa-se um questionamento dessas violências historicamente constituídas e naturalizadas, especialmente mediante a prática da governança corporativa, o *compliance* e *accountability*, que passam, substancialmente, pela implementação de princípios éticos no ambiente organizacional.

DA VIOLÊNCIA SIMBÓLICA DE BOURDIEU ÀS TIPOLOGIAS DE VIOLÊNCIA DE JOHAN GALTUNG

Para problematizar a noção de violência, partimos da noção de *violência simbólica*, de Pierre Bourdieu (2014), que se aproxima do entendimento da noção de *violência cultural* de Johan Galtung (2003), conceito que influencia nossa concepção de *violência organizacional*.

Para tanto, primeiramente, pensando no conceito de violência simbólica, podemos compreender que a violência pode se manifestar a partir da cumplicidade entre quem a exerce e quem a sofre, isto é, acordos não conscientes entre o perpetrador e a vítima da violência geram situações de dominação que nem sempre são por eles percebidas como atos violentos. Esta definição, proposta por Bourdieu (2014), abre o leque das noções sobre a violência, especialmente as que a relacionam estritamente aos atos físicos.

Este conceito, calcado na “harmonia inconsciente” entre as estruturas objetivas e mentais, é denominado por Bourdieu como violência simbólica (2014, p. 151). Em contextos de violência simbólica, as hierarquias sociais são tratadas com naturalidade, como se fossem intrínsecas ao sistema societal em vigor.



Pela dificuldade de quantificação deste tipo de violência, principalmente quando comparada a atos de violência física, a violência simbólica configura-se como pouco perceptível, uma vez que, para compreendê-la, faz-se necessária a quebra da superficialidade e a imersão nos níveis mais profundos da violência, ou seja, em toda a estrutura social que a legitima.

Teríamos, então, a fim de exemplificar, a seguinte situação: o *Atlas da violência 2018*, produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) e pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (FBSP), afirma que, segundo o Ministério da Saúde, o Brasil teve, no ano de 2016, mais de 62 mil homicídios, o que é equivalente a uma taxa de 30,3 mortes para cada 100 mil habitantes. Ainda segundo o documento, a taxa de homicídios entre a população negra brasileira, no período de 2006 a 2016, aumentou 23,1%.

Em contrapartida, a taxa entre a população de não negros, no mesmo período, decresceu 6,8%. A publicação destaca, também, que a taxa de homicídio entre as mulheres negras foi 71% maior à de mulheres não negras. Estes dados representam quantificações de atos de violência direta, claramente perceptíveis. Por outro lado, por trás dos dados estatísticos apresentados, há razões que explicam por que a população negra é mais vulnerável nesse contexto. Esses porquês, o que leva às situações especificadas, são atos de violência simbólica, isto é, a violência, neste caso, não estaria nos atos propriamente ditos (homicídios), mas nos elementos que estruturam a sociedade brasileira e permitem que esses atos aconteçam.

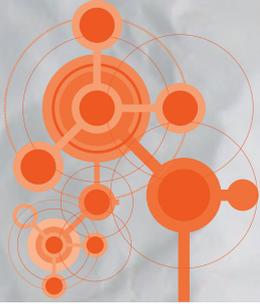
Aprofundar-se no conceito de violência simbólica requer uma compreensão das estruturas de poder que atuam como pano de fundo. Para isso, é importante retomar as definições de poder simbólico explicadas por Bourdieu (1979). O autor discorre que a sociedade é configurada por meio de um sistema de poder hierarquizado, em que as produções simbólicas são geradas de acordo com os interesses dos grupos do topo da hierarquia. Tais interesses, que tendem a beneficiar apenas uma pequena parcela da população, são apresentados como interesses universais. A não consideração dos interesses de outros grupos sociais implica em uma dominação por parte dos que detêm o poder: ela seria, enfim, um mecanismo para o fortalecimento de seu poder simbólico. A imposição de interesses de uma classe sobre a outra é um processo que ocorre de maneira institucionalizada, aparentando ser o curso natural pelo qual a sociedade deve prosseguir. Por não atingir indivíduos específicos de maneira direta ou física, trata-se, portanto, de um ato de violência simbólica.

Vários outros autores se dedicaram a escrever sobre a violência direta e a violência indireta ou estrutural, como Galtung (1969), Michaud (1989) e Baudrillard (2003). Entretanto, Galtung deu importantes contribuições para as pesquisas sobre a violência na perspectiva crítica dos estudos para a paz (ou *peace studies*). O autor propõe, ao final da década de 1950 e início dos anos 1960, redefinir os conceitos de paz e violência, o que o levou a ser considerado um dos principais pesquisadores no do tema¹. De fato, a obra de Galtung é extensa e diversa, e aporta uma profundidade de perspectivas ao propor que se pense a *paz* a partir da erradicação da violência (Ferreira; Sant'Ana, 2015; Galtung, 1996).

A violência, para Galtung (1969, 2003), pode ser compreendida partindo da identificação da relação entre três diferentes tipologias ou formas de manifestação: a primeira delas, a violência direta, seria o seu nível mais visível, no qual se identificam agressor e vítima e se refere ao ato ou acontecimento que pode ser registrado (fotografado, filmado). Neste artigo, daremos destaque às outras duas definições: a violência estrutural e a violência cultural.

Ambos os conceitos se aproximam ao de violência simbólica proposto por Bourdieu. Enquanto a violência estrutural se refere às estruturas desiguais de poder entre pessoas e a sociedade, como a má distribuição de renda, a falta de acessibilidade a serviços de saúde ou as oportunidades educacionais (Galtung, 1969), a violência cultural faz referência aos aspectos de uma

¹ Os estudos para a paz são uma área do conhecimento de caráter inter e transdisciplinar que se propõe, não somente, a investigar as estratégias para atingir a paz positiva por meio da transformação da cultura de violência, mas também a compreender a articulação entre as tipologias de violência (direta, estrutural e cultural).



cultura que são utilizados para legitimar a violência direta ou estrutural, por exemplo a arte, a religião, a linguagem e as ciências (Galtung, 2003). Galtung (2004, p. 2, tradução nossa) sintetiza que:

As grandes variáveis da violência podem ser explicadas facilmente em função da cultura e da estrutura: violência cultural e estrutural causam violência direta, e empregam como instrumentos atores violentos que se rebelam contra as estruturas e se apropriam da cultura para legitimar o uso da violência. Obviamente, a paz também deve ser construída a partir da cultura e da estrutura, e não somente na mente humana.

Sob a perspectiva dos estudos para a paz, podemos compreender que a cultura da violência atinge todos os âmbitos sociais, e que essa mesma cultura legitima e naturaliza a violência por trás de estruturas físicas, tais como ambientes organizacionais extremamente insalubres, ou estruturas abstratas, como sistemas patriarcais de gestão organizacional que impõem uma cultura organizacional machista (violência estrutural). Já com relação aos atos humanos, de igual maneira, se legitima uma violência cultural na nossa própria linguagem, ou seja, no contexto organizacional os próprios discursos organizacionais formais e informais são veículos legitimadores de determinadas violências, tais como preconceito, machismo ou homofobia. Portanto, partindo dessa problemática, observa-se a necessidade da identificação dos elementos estruturantes dos discursos e práticas organizacionais para o questionamento da violência cultural no contexto da comunicação e a prática das relações públicas nas organizações privadas, públicas e do terceiro setor como instrumento legitimador da violência direta e estrutural.

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA VIOLÊNCIA

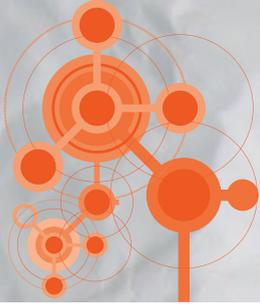
A violência, quando não manifestada na sua forma direta, se apresenta de maneira institucionalizada, muitas vezes não percebida como tal. Este tipo de violência não se dá apenas em casos isolados, mas principalmente como processos organizacionais recorrentes e não individualizados, que fazem da violência, muitas vezes, um elemento institucional legitimado pela própria cultura das organizações.

A institucionalização da violência seria uma forma de manutenção do poder simbólico de quem já o tem, ou seja, uma garantia de funcionamento para as organizações, tanto públicas quanto privadas. De acordo com Rosa e Brito (2009), as organizações assumem status de macrocosmo social, e sua tendência é reproduzir as dinâmicas sociais mais expressivas. Assim, reproduzem, também, a violência.

O avanço do modelo capitalista colaborou para intensificar os contextos de violência simbólica entre grupos sociais. Exemplos datam de séculos atrás: as relações de trabalho durante os anos do Brasil escravocrata são um exemplo claro de como a violência era institucionalizada pelo Estado. A legalidade da compra e venda de escravos – violência estrutural assegurada pelo Estado – servia como aporte para a legitimação da violência direta – torturas físicas e exaustão por trabalho contínuo. Ao apoiar a manutenção deste sistema social, no qual saíam beneficiadas apenas as classes que já estavam no poder, o Estado corroboraria a situação, fazendo com que fosse vista como normalizada pela população e, conseqüentemente, não posta em xeque.

A censura aos que se opunham às ditaduras militares e a sensação de terror durante períodos ditatoriais também se constituem como violência simbólica. Elas são formas de controle social da violência, como afirma Michaud (1989), e estratégias de dominação que o Estado utiliza para evitar uma minimização de seu poder simbólico.

O Estado, como instituição pública, é responsável por institucionalizar a violência quando, por exemplo, aprova leis que desfavorecem as minorias sociais ou oferece condições precárias à população. Da mesma forma, organizações privadas



também determinam situações de violência institucionalizada ou organizacional, uma vez que, em ambos os casos, elas são decorrentes da cultura de violência.

Conforme afirma Galtung (2003), a violência cultural é duradoura e processual, dadas as transformações lentas das culturas. As organizações podem, conseqüentemente, reproduzir a cultura de violência, que seria desconstruída a partir do processo de transformação em cultura de paz, isto é, na transformação de aspectos violentos específicos de uma cultura. De fato, não se pode afirmar que uma cultura, em si, de maneira generalizada, seja violenta. Vale ressaltar que cada sociedade define a violência seguindo critérios próprios (Michaud, 1989). A cultura de violência tende a ser maniqueísta, exaltando o valor do "eu" e diminuindo o valor do "outro". Este elemento, assim como certas ideologias, e o uso de linguagem ofensiva, entre outros fatores, podem ser empregados tacitamente no ambiente organizacional, colaborando para a institucionalização da violência.

Vieira (2008) afirma que, em nossa sociedade, as relações trabalhistas estão permeadas pela violência institucionalizada. O autor discorre sobre os diferentes níveis de violências que podem ser enfrentadas no ambiente de trabalho, uma vez que as organizações "passaram a ser disseminadoras de uma violência legalizada, de acordo tanto com uma política econômica aceita como de uma política social de sobrevivência" (p. 167).

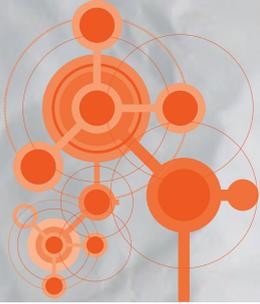
Primeiramente, a violência direta física, nas relações de trabalho, se dá pela intensificação das atividades realizadas, pelo aumento da jornada de trabalho, pela repetição das tarefas etc., fatores que têm conseqüências diretas sobre a saúde do trabalhador. Faz-se presente, também, a violência psíquica: ela é gerada por causas como o medo de perder o emprego e pela cobrança do aumento da produtividade. Finalmente, há a violência social, que fomenta as duas anteriores. Ela se expressa pelos valores morais, pelos costumes – "estabelece a reprodução do meio sem os devidos questionamentos das práticas sociais nas relações do trabalho" (Vieira, p. 168), ou seja, é uma forma de violência simbólica.

Partindo desse debate, podemos encontrar uma reflexão crítica que reverbera a discussão em Adorno e Horkheimer (1985, p. 48), quando afirmam que: "as armas, as máquinas e, por fim, a linguagem são os instrumentos que legitimam a dominação". A partir dessa citação, podemos identificar três estruturas que representam sistemas de opressão, coerção, institucionalização e legitimação de violência na nossa sociedade, especialmente do último século.

De fato, na década de 1960, os referidos pensadores já sinalizavam a violência institucionalizada do Estado mediante a legitimação da força pelos aparatos estatais da polícia e do exército. As armas, como metáfora do sistema de controle social, representam a violência do poder coercitivo legalizado pelo próprio Estado contra seus cidadãos e contra outros estados. Com relação às máquinas, Adorno e Horkheimer direcionam sua crítica aos sistemas produtivos intensificados e massificados pela revolução industrial, e recriaram a relação entre pessoas e técnicas, colaborando para a distância abissal entre os donos dos meios de produção e aqueles que vendem sua força de trabalho. Essa violência estrutural, legitimada pelo sistema do capital, eleva a desigualdade e naturaliza determinados desequilíbrios sociais. Por último, a linguagem, tal como identificaram os pensadores, se configura, de fato, como o mecanismo mais sutil, porém é o que vai legitimar o sistema de controle social e o produtivo mediante os próprios discursos sociais e produtos da cultura.

É nessa visão marxista sobre a linguagem (no caso, a comunicação, especialmente a hegemônica) que os pensadores vão fundamentar um princípio básico da hegemonia cultural, seguindo a visão de Antonio Gramsci (1978), que se vale dos próprios discursos sociais como mecanismo de dominação.

Assim, podemos identificar, no ambiente organizacional, a reprodução dessa mesma lógica quando os mesmos discursos contribuem para sedimentar uma cultura e filosofia organizacional em que se naturaliza a opressão. Tal naturalização ocorre mediante a violência estrutural (presente nas próprias estruturas organizacionais físicas, administrativas ou burocráticas



e sistemas trabalhistas que tensionam o indivíduo), como também a violência cultural (manifestada na forma de discursos e práticas culturais e comportamentais que fomentam o preconceito étnico-racial, a violência machista, a LGBTfobia ou o assédio no ambiente organizacional).

VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL: EXEMPLIFICAÇÕES

Ao observar a conformação da violência estrutural e cultural nas organizações, podemos identificar uma diversidade de contextos e situações que naturalizam determinadas práticas, culturas e filosofias organizacionais, evidenciando um desequilíbrio nas relações estabelecidas.

Violência contra mulheres no mercado de trabalho

A violência contra as mulheres no mercado de trabalho vem sendo pauta de debate por parte dos movimentos feministas. Historicamente, teorias como o “telhado de vidro” (*glass ceiling*) (Davidson; Cooper, 1992) denunciam a violência estrutural contra mulheres que, apesar de alta qualificação profissional, frequentemente não conseguem ascender aos mais altos postos diretivos de trabalho, devido à cultura organizacional machista que as impede de ocupar posições de comando. Segundo levantamento da empresa Catho, ao avaliar oito funções em organizações de todo o país durante 2017, observou-se que

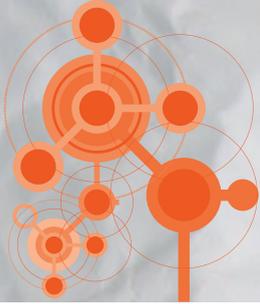
as mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos. [...] A maior diferença é no cargo de consultor, no qual os homens ganham 62,5% a mais do que as mulheres. Para cargos operacionais, a diferença entre os salários chega a 58%, e para especialista graduado é de 51,4%. (Kometani, 2017).

Outros estudos têm identificado um fenômeno que complementa a teoria do “telhado de vidro – a “escada rolante de vidro” (Williams, 1992). Esta expressão sugere que, enquanto as mulheres, em organizações dominadas por homens, têm frequentemente dificuldades em subir na carreira, os homens, em profissões dominadas por mulheres (por exemplo, enfermagem, ensino pré-primário) sentem pressão para ascender na carreira mais rapidamente, sendo promovidos de forma mais rápida do que as mulheres. Assim, mesmo em profissões em que têm superioridade numérica, as mulheres têm dificuldade em progredir profissionalmente.

A desigualdade salarial é apenas um reflexo da violência estrutural vivida por mulheres no mercado de trabalho no Brasil. Além disso, a violência da cultura patriarcal tem produzido inúmeras situações de violência machista em empresas, organizações públicas e do terceiro setor. O assédio moral e sexual contra mulheres, muitas vezes, se configura como instrumento de coerção no ambiente laboral legitimado, frequentemente mediante piadas machistas, expressões pejorativas e até abuso de poder, conformando um conjunto de práticas que naturalizam a violência cultural.

LGBTIfobia no ambiente organizacional

Nesse cenário, outra violência observada no ambiente organizacional se refere ao medo à diversidade em toda sua complexidade. Em especial, a diversidade sexual tem sido amplamente atacada não somente no âmbito privado, mas também no público. ALGBTIfobia, ou aversão às lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas transexuais e de intersexo, tem sido pauta para o debate em torno da violência que essa população sofre no ambiente organizacional, seja relacionada ao preconceito em entrevistas para contratação, à marginalização profissional ou ao subemprego. Observa-se que há falta de empregabilidade, ausência de mecanismos legais que visem a proteção e o bem-estar em situações de casamentos homoafetivos ou morte do(a) companheiro(a), além do bullying, do assédio moral e sexual que sofrem por parte dos próprios colegas de trabalho.



Segundo relatório publicado pela Center for Talent Innovation² de janeiro de 2016, 61% dos empregados LGBTIs no Brasil preferem ocultar sua orientação sexual ou identidade de gênero para colegas e gestores, por medo à rejeição, exclusão ou discriminação no trabalho (Belloni, 2016). Este cenário brasileiro vem motivando algumas instituições, tais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a produzir orientações para empresas sobre padrões de conduta ética e responsável diante da diversidade nas organizações contemporâneas (United Nations Human Rights, 2017).

Racismo institucional

Longe de ser uma realidade isolada, a violência organizacional também se observa na cultura do preconceito étnico-racial que, muitas vezes, é legitimado pelas organizações. O racismo institucional no Brasil sinaliza um dos maiores atos de violência estrutural e cultural, afiançados pelas estruturas e sistemas organizacionais, que conformam empresas privadas, públicas e organizações do terceiro setor no nosso país. A dificuldade que pessoas negras, pardas, indígenas ou de outras etnias têm em aceder e ascender a determinados postos de trabalho indica um grave problema estrutural e cultural relacionado à histórica desigualdade produzida pelos sistemas coloniais e escravocratas, que dizimaram, escravizaram e marginalizaram essa população.

O *Retrato das desigualdades de gênero e raça de 1995 a 2015*, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), do IBGE, divulgada em 6 de março de 2017 (que integra um projeto realizado pelo Ipea desde 2004 em parceria com a ONU Mulheres Brasil), ressalta que:

Em 2015, a taxa de desocupação feminina era de 11,6% – enquanto a dos homens foi de 7,8%. No caso das mulheres negras, a proporção chegou a 13,3% (a dos homens negros, 8,5%). Os maiores patamares encontram-se entre as mulheres negras com ensino médio completo ou incompleto (9 a 11 anos de estudo): neste grupo, a taxa de desocupação em 2015 foi 17,4%. (Ipea, 2017, p. 2)

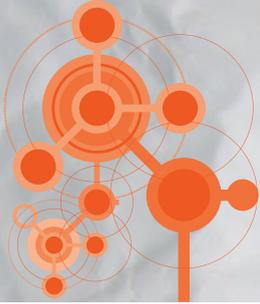
Discriminação ou preconceito etário

Ao mesmo tempo, e observando uma tendência mundial referente ao aumento da expectativa de vida nas últimas décadas, identifica-se a *discriminação etária* provocada pelo preconceito contra pessoas idosas que, cada vez mais, têm prorrogado sua aposentadoria em virtude de inúmeros fatores, tais como: mudança na legislação da previdência social, opção pela continuidade na atividade profissional ou necessidade de complementação da renda familiar. Nesses casos, ao mesmo tempo que a convivência entre diferentes culturas geracionais tem provocado oportunidades de aprendizagem, por outro lado, também tem gerado inúmeras situações de conflito. O fato é que ainda predominam situações de naturalização da cultura da violência mediante marginalização e subcontratação, e até submissão a péssimas condições laborais que colocam em risco a vida e saúde dessas pessoas.

Por exemplo, pesquisa nacional do Ipea constatou que, entre o quarto trimestre de 2014 e o segundo trimestre de 2016, a taxa de desemprego entre a população idosa no Brasil aumentou 132% – a maior taxa de variação entre todas as faixas etárias (Ipea, 2016).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) defende que a idade não é um fator que deve ser levado em conta para a empregabilidade e que não é um indicativo de produtividade. Além disso, segundo a organização, estratégias de combate ao preconceito etário colaboram para a criação de grupos de trabalho intergeracionais e a participação das pessoas idosas na sociedade (2016).

² Disponível em: <<http://www.talentinnovation.org/>>. Acesso em: 2 abr. 2018.



Violência contra pessoas com deficiência

Essa mesma violência também é sofrida por pessoas com deficiência que, nos últimos anos, apesar de contarem com legislação específica mediante a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991 (Lei de Cotas), que obriga empresas com mais de 100 funcionários a contratar uma porcentagem de pessoas com deficiência no Brasil, não tem conseguido sua inclusão total no mercado de trabalho, embora com alguns avanços. E mesmo em relação à convivência no ambiente organizacional, considerando os mecanismos de acessibilidade, que ainda são restritos em muitos casos, observa-se uma violência estrutural que negligencia sua segurança e desenvolvimento profissional.

No Brasil, de acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (Rais), do Ministério do Trabalho, o número de pessoas com deficiência empregadas em 2015 era de aproximadamente 403 mil (Brasil, 2016). Apesar de ter aumentado em comparação aos anos anteriores, a participação das pessoas com deficiência no mercado de trabalho em relação ao total de vínculos formais ainda não atinge 1%. Em 2014, a taxa era de 0,77%; em 2015, 0,84%.

Xenofobia: violência contra o estrangeiro no ambiente de trabalho

Para além do cenário descrito, outra realidade observada no âmbito organizacional no Brasil se refere aos ambientes e equipes multiculturais. Diante da intensificação dos fluxos migratórios nos últimos séculos, e mais especialmente desde o final do século XX, observa-se que a xenofobia não é um fenômeno temporário; ela tem impactado o ambiente organizacional também. O aumento no número de equipes multiculturais, principalmente em empresas multinacionais, vem desenhando um cenário complexo do ponto de vista da gestão intercultural. A rejeição, o preconceito, o medo ao estrangeiro de determinadas nacionalidades vêm legitimando uma cultura do ódio, que permeia desde manifestações por parte de movimentos xenófobos, passando pelo uso da linguagem nas mídias sociais, até os discursos organizacionais.

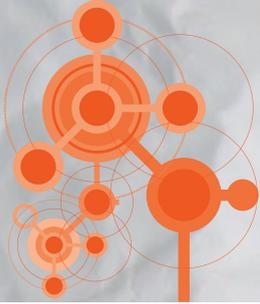
Especialmente diante da última crise financeira internacional, observa-se o endurecimento de leis de imigração que desfavorecem a permanência legal de estrangeiros em determinados territórios, produzindo, em alguns casos, a submissão ao emprego informal ou subemprego. Dados do Comitê Nacional para os Refugiados (Conare) registraram que 2017 foi o ano de mais pedidos de refúgio no Brasil.

Numa declaração pública realizada em 2016, o ex-secretário geral das Nações Unidas, Ban Ki-moon, "pediu um maior engajamento das empresas na implementação da Agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável, e alertou o setor privado para o combate à xenofobia e à discriminação no ambiente de trabalho e nas comunidades, em um cenário de aumento das migrações e do fluxo de refugiados" (ONU, 2016).

Corrupção e propina em organizações públicas, privadas e do terceiro setor

Segundo pesquisa realizada anualmente pela agência de relações públicas Edelman Significa, ao longo dos últimos anos observa-se uma queda significativa da confiança dos brasileiros em relação às suas instituições (públicas, privadas e do terceiro setor), que se estende desde governantes até CEOs de algumas empresas. A edição número 18 da referida pesquisa da agência em 2018 destacou que:

O estudo global EDELMAN TRUST BAROMETER 2018 revela que os índices de confiança caíram em todas as instituições no Brasil. As maiores quedas aconteceram no Governo, que despencou 6 pontos, chegando aos 18%, e na Mídia, que perdeu 5 pontos, agora com 43%. As Empresas, este ano com 4 pontos a menos, e as ONGs, com menos 3, aparecem empatadas: ambas com 57%. Os movimentos para baixo colocam o Brasil entre os seis países com quedas extremas de confiança, ao lado de Estados Unidos,



Itália, África do Sul, Índia e Colômbia. O estudo traz outras seis nações na outra ponta, representando os maiores ganhos: China, Emirados Árabes, Coreia do Sul, Suécia, Malásia e Polônia. Globalmente, 20 dos 28 países pesquisados, incluindo o Brasil, foram classificados como desconfiados em relação às suas instituições, ou seja, índices abaixo dos 50. (Edelman Trust Barometer, 2018)

Essa realidade revela que os escândalos relacionados à corrupção e a ausência de princípios éticos nas organizações brasileiras (representadas por pessoas) têm impactado a relação de confiança que deveria pautar o relacionamento entre organizações e seus diversos públicos. De fato, esse cenário se apresenta como uma forma de violência organizacional, uma vez que fere a expectativa que se tem e se anseia em relação à postura íntegra de representantes dessas organizações.

Precarização das condições de trabalho, trabalho escravo e trabalho infantil

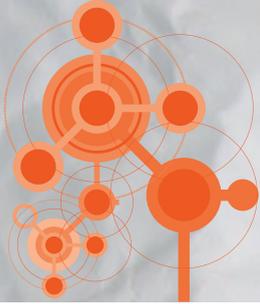
A precarização das condições de trabalho, ambientes organizacionais insalubres, pouco iluminados ou submetidos a agentes nocivos à saúde humana são indicadores da violência organizacional, que nesse caso se constituem como estruturas processuais de opressão do indivíduo num sistema de acumulação de capital que maximiza a exploração dos sujeitos para obtenção do lucro. Tal como defende Vieira (2008), acrescenta-se a essa realidade a violência direta, representada pela violação de legislações trabalhistas quanto ao abuso e exploração do trabalhador na imposição de jornadas de trabalho intensivas, repetição de tarefas e até o subemprego. Ao mesmo tempo, “a violência psíquica, gerada pelo medo a perder o emprego e cobrança pelo aumento da produtividade, além da violência social, expressa por valores morais e costumes que legitimam as outras violências” (Vieira, 2008, p.168).

Nesse cenário, não é raro observar o desrespeito às legislações de vários estados que proíbem o trabalho escravo e infantil. Segundo pesquisa publicada em setembro de 2017 pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Fundação Walk Free, em parceria com a Organização Internacional para as Migrações (OIM), “mais de 40 milhões de pessoas foram vítimas da escravidão moderna em 2016 globalmente. Além disso, a OIT também lançou uma nova estimativa de que cerca de 152 milhões de crianças entre 5 e 17 anos foram submetidas ao trabalho infantil no mesmo ano” (ONU, 2016).

O fato é que todas essas realidades de violência organizacional apontam para um cenário de questionamentos sobre o papel das organizações como gestoras da vida social. Para além de um discurso pautado por princípios e valores organizacionais que valorizam pessoas e suas diversidades, é precisamente na sua atuação e práticas culturais discursivas cotidianas que se observa seu posicionamento ideológico. Partindo dessa perspectiva, pode-se interpretar as organizações como ambientes físicos e culturais que também anseiam pela colonização do pensamento e dominação do mundo e da vida, o que implica um debate crítico sobre ética e responsabilidade organizacional, a fim de fomentar um questionamento sobre as ações organizacionais como mecanismos de legitimação da violência.

Também se observa o crescimento de iniciativas voltadas para inibir, minimizar ou impedir o avanço da violência nos ambientes organizacionais. Com base no Pacto Global das Nações Unidas, publicado em 2000, reconhece-se que as organizações podem ser importantes parceiras para a realização e implementação de ações voltadas para os dez princípios do pacto, que visam identificar, denunciar e combater a violência no ambiente organizacional (Pacto Global das Nações Unidas Rede Brasil, [20--?]). Esses dez princípios estão organizados em três âmbitos: a) trabalho (apoio à negociação coletiva, eliminação de trabalho forçado ou compulsório, abolição do trabalho infantil, eliminação da discriminação no emprego); b) meio ambiente (prevenção aos desafios ambientais, maior responsabilidade ambiental, desenvolvimento e difusão de tecnologias ambientais amigáveis); e c) anticorrupção (combater todas as formas de corrupção, inclusive extorsão e propina).

Tais princípios também dialogam com os 17 objetivos globais de desenvolvimento sustentável das Nações Unidas, a saber: 1) erradicação da pobreza; 2) fome zero e agricultura sustentável; 3) saúde e bem-estar; 4) educação de qualidade; 5) igualdade



de gênero; 6) água potável e saneamento; 7) energia acessível e limpa; 8) trabalho decente e crescimento econômico; 9) indústria, inovação e infraestrutura; 10) redução das desigualdades; 11) cidades e comunidades sustentáveis; 12) consumo e produção responsáveis; 13) ação contra a mudança global do clima; 14) vida na água; 15) vida terrestre; 16) paz, justiça e instituições eficazes; e 17) parcerias e meios de implementação³. Tais objetivos podem ser concretizados de forma mais efetiva se contarem com a parceria das organizações privadas, públicas e do terceiro setor da sociedade civil para a aceleração de sua execução, a fim de cumprir com a proposta da Agenda 2030 da ONU.

Sendo assim, observamos que o papel das organizações nesse contexto é fundamental, uma vez que se reconhece a efetividade de suas ações. Portanto, deve-se buscar mecanismos para inibir e combater a violência organizacional, assim como elevar sua eficácia como agentes ativos da sociedade para a promoção do bem-estar social.

Por essa razão, a noção de governança corporativa ganha relevância junto às técnicas de *compliance* e *accountability* (Ferrari, 2015), uma vez que prevê mudanças organizacionais que visam assegurar o cumprimento de normas e procedimentos que vão impactar sua cultura e modelo de gestão pautados por princípios éticos e responsáveis no âmbito financeiro, social e ambiental. Nesse cenário de vulnerabilidade das organizações (Ferrari, 2015), a ética e a responsabilidade social se destacam, pois reafirmam o compromisso das organizações para com o avanço das mudanças econômicas, políticas, sociais e culturais mais significativas de nosso tempo. Ao contextualizar o cenário brasileiro da última década, Ferrari (2015, p. 88) ressalta que:

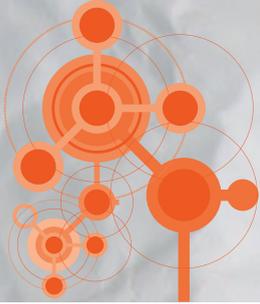
Se, por um lado, o desenvolvimento econômico – que estava alicerçado na abertura econômica, na política da estabilização e no crescimento da população – deu origem ao crescimento da classe média que impulsionou o aumento do consumo, por outro lado, observa-se que houve um desequilíbrio na dimensão ética, tanto por parte do Estado como das empresas privadas. Podemos afirmar que esse resultado tem suas causas nos fenômenos da globalização e do neoliberalismo. Infelizmente, o Brasil não tem tido êxito em mostrar ao mundo suas qualidades com a mesma facilidade que tem para expor suas mazelas, como os escândalos políticos e financeiros e a violência urbana.

Efetivamente, a busca pelo combate à violência em todas as suas formas é um compromisso ético de todos os agentes sociais, inclusive das próprias organizações, uma vez que, como “organismos vivos”, elas são formadas por pessoas, que também buscam melhorar as condições de vida nesse planeta.

ÉTICA E RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS ORGANIZAÇÕES PARA COMBATE À VIOLÊNCIA ORGANIZACIONAL

No contexto do debate em torno do compromisso ético das organizações, não somente para garantir sua sobrevivência no mercado globalizado, mas especialmente para chamá-las à responsabilidade como agentes sociais, observa-se que esse posicionamento sustentável deve ser assumido como *valor* (Ferrari, 2015, p. 96) e plasmado em sua identidade e cultura organizacional. Nessa perspectiva, elas podem realizar um amplo trabalho de mudança cultural, voltado para a identificação de formas de violência organizacional. O objetivo é criar mecanismos para sua inibição, principalmente das formas de violência perpetuadas pela cultura da organização, que a posicionam como “colonizadoras corporativas” (Deetz, 1992), impondo seu modelo de gestão e sua visão de mundo aos grupos com os quais interage.

³ Disponível em: <pactoglobal.org.br/>. Acesso em: 26 jun. 2018.



Nessa perspectiva, em 1992, Stanley Deetz cunhava o conceito de “colonização corporativa” para enfatizar a forma como as organizações se tornaram a instituição dominante na sociedade, eclipsando as instituições clássicas da família, religião, escola e comunidade. Seguindo de perto o filósofo J. Habermas, Deetz (1992, p. 13) descrevia o poder das organizações na “colonização do mundo da vida”, isto é, no processo de estruturação de crenças, valores e significados que constroem o nosso sentido de comunidade – e, portanto, o próprio sentido de identidade enquanto seres humanos no mundo social.

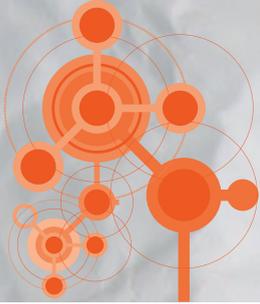
Partindo dessa noção, observa-se que o local de trabalho é um espaço crítico de formação de identidade, que se constitui na alteridade e em relação com o mundo que nos rodeia. Como Kuhn (2006) sublinha, aquilo que somos como pessoas está fortemente ligado às nossas identidades enquanto trabalhadores. As empresas têm noção disto, e não é ao acaso que gastam tempo, energia e dinheiro doutrinando os seus colaboradores acerca da sua filosofia e cultura organizacional.

A cultura organizacional tem sido definida como o conjunto de crenças, valores e normas de conduta, partilhadas e não escritas, através das quais os membros de uma organização se regem e que se reflete nos seus comportamentos. Portanto, é o conjunto de códigos partilhados pelos membros de uma organização, que se forma a partir da interpretação que fazem das normas formais e dos valores estabelecidos pela filosofia organizacional. No fundo, a cultura organizacional resulta da simbiose entre as normas de conduta definidas pela organização, as próprias crenças individuais partilhadas e os valores do grupo (Schein, 1985). Neste sentido, e teoricamente, uma filosofia organizacional conservadora e paternalista é fomentada por uma gestão centralizada e com relações de poder muito hierarquizadas, enquanto uma filosofia de gestão descentralizada possibilitará uma cultura mais democrática, igualitária e participativa. Mais do que duas formas de administração e comunicação, como Grunig (1989) bem realça, são duas perspectivas do mundo completamente diferentes, assimétrica e simétrica, com profundas implicações éticas na gestão das organizações.

Nas últimas décadas, o conceito de responsabilidade social tem ocupado um lugar central na literatura e discussão sobre ética na gestão empresarial. De forma simples, pode-se dizer que o debate oscila entre dois extremos: reduzir a responsabilidade da empresa à obtenção de lucro (do interesse dos acionistas) e sobrevivência da empresa (do interesse dos trabalhadores) ou defender uma extensão da responsabilidade da empresa a toda a comunidade. No primeiro caso, egoísmo e, no segundo, altruísmo empresarial. De acordo com Solomon (1995), apenas a “teoria dos *stakeholders*”, também apelidada de “teoria das partes interessadas”, consegue acoplar as duas perspectivas. Esta teoria aduz que a empresa deve gerir os interesses dos vários *stakeholders* (dirigentes, acionistas, empregados, consumidores, fornecedores, etc., mas também a comunidade envolvente e a sociedade no seu conjunto), porque isso é fundamental para uma gestão equilibrada, não violenta e benéfica para a organização. É uma teoria normativa que permite alargar o enfoque das preocupações empresariais sem perder de vista o objetivo estratégico de maximização dos lucros. Neste sentido, enquadra-se numa visão utilitarista dos problemas éticos na organização, em que a ética não pretende servir ideal, mas simplesmente um meio para atingir determinado fim.

Outras teorias éticas viram nos direitos universais uma base para a assunção de responsabilidades sociais pelas empresas. O ponto de partida é a Declaração Universal dos Direitos Humanos (adotada pelas Nações Unidas em 1948) e outras declarações internacionais relacionadas com os recursos humanos, os direitos laborais e a proteção ambiental. São teorias que se regem por uma ética de tipo kantiano, na defesa de uma missão e dever moral das empresas de “melhorar o mundo”, como é reforçada por Mulligan quando afirma que:

As leis podem ser boas ou más; os mercados podem ser bons ou maus; e as expectativas públicas podem ser boas ou más. Em última instância, o único guia para a conduta correta é o nosso irreduzível senso moral e o nosso poder de levá-lo a cabo com a nossa iniciativa. (1993, p. 70-71)



Um dos reflexos mais exemplares deste tipo de abordagem é o modelo de certificação SA8000 (*social accountability*), um modelo que permite avaliar em que grau as empresas “fazem realmente aquilo que dizem fazer” (Waddock, 2004, p. 11-12). Criado em 1997 pela Social Accountability International⁴, uma organização sem fins lucrativos dedicada ao tratamento ético dos membros organizacionais em todo o mundo, esta certificação funciona como um sistema para melhorar o desempenho social das empresas, velar para que estas denotem respeito pelos direitos humanos e pela dignidade do ser humano. A norma abrange nove áreas: trabalho infantil, trabalho forçado, saúde e segurança, liberdade de associação e direito à negociação coletiva, discriminação, práticas disciplinares, horários de trabalho, remuneração e sistemas de gestão. A empresa certificada garante que os seus bens e serviços foram produzidos de acordo com um conjunto de valores éticos e socialmente aceitáveis.

Centenas de empresas dos cinco continentes e de vários setores foram já certificadas à luz desta norma. Os países com maior número de instituições certificadas são a Itália (1.309 entidades em abril de 2018), a Índia (977) e a China (606). O Brasil encontra-se longe dos melhores no ranking, uma vez que apenas 17 empresas são certificadas, ficando atrás, por exemplo, de Portugal que já conta com 33 entidades certificadas⁵.

Se, por um lado, a prolixidade de prêmios e indicadores que vão sendo implementados, tanto a nível nacional quanto internacional, é um claro sinal da importância que tem sido dada à gestão ética e socialmente responsável, por outro, vale a pena refletir se essas premiações não são apenas um uso para melhorar a imagem das organizações. O fato de a submissão a uma auditoria externa ser voluntária e não compulsiva é outro importante indicador. Pensemos no conceituado ranking de origem norte-americana, mas com reconhecimento e replicação internacional, “*great place to work*”⁶. A lista das “100 melhores empresas para trabalhar” é publicada anualmente, desde 1998, pela revista *Fortune*. Os critérios de seleção mais relevantes são relativos ao ambiente organizacional: credibilidade, respeito, justiça, sentimento de orgulho na empresa e espírito de camaradagem. O processo é hoje aplicado em vários continentes, designadamente na Europa, na América Latina e em vários outros países⁷. Entre outros, o ranking inclui o item “*Best place to work for inclusion and diversity*”. Para que uma organização seja elegível nesta lista, pelo menos 90% dos empregados devem concordar que são tratados com justiça e independentemente das suas características pessoais, tais como gênero, minoria étnica/racial, idade, deficiência e orientação sexual.

Diversos dados indicam que as “organizações autênticas”⁸ (Kets de Vries, 2001), como as listadas naquele ranking, têm climas de trabalho mais saudáveis e geram resultados económicos mais positivos. Além disso, a certificação pode também incrementar a reputação da empresa no mercado, tornando-a mais atrativa e rentável. O fato de grandes empresas, de várias partes do planeta, se empenharem fortemente na conquista destes prêmios revela a importância dessa matéria. Acresce-se o fato de as empresas bem cotadas como “as melhores para trabalhar” fazerem vasta divulgação desse reconhecimento ou prêmio, colocando nos seus produtos, nas suas instalações ou até na sua documentação oficial o logotipo e a referência ao prêmio. Uma prática que, para os mais céticos, levanta a questão de perceber se as políticas de responsabilidade social empresarial são sinceras *per se* ou se sua comunicação não passa de uma mera invenção das relações públicas (Frankental, 2001).

4 Disponível em: <<http://www.saasaccreditation.org>>. Acesso em: 2 abr. 2018.

5 Dados consultados em: <http://www.saasaccreditation.org/SA8000_Certified_Organisations_Pie_Chart_by_Country>. Acesso em 2 abr. 2018.

6 Ranking das melhores empresas para trabalhar. Disponível em: <www.greatplacetowork.com>. Acesso em: 2. abr. 2018.

7 *Best place to work Brasil*. Disponível em: <www.gptw.com.br>. Acesso em: 2 abr. 2018.

8 “Autentizótico” é um neologismo da conjugação de dois termos gregos: *authentekos* e *zootekos*. O primeiro significa que a organização é autêntica, merecedora de confiança; o segundo, que ela é essencial para a vida das pessoas, facultando-lhes sentidos de equilíbrio, de realização pessoal, de competência, de autonomia e de iniciativa. Ketz de Vries usa a expressão para designar as organizações que ajudam os seus colaboradores a estabelecer o equilíbrio entre a vida pessoal/familiar e o trabalho.



De fato, as ações socialmente responsáveis só o são verdadeiramente se estiverem impregnadas de um capital de sustentabilidade, isto é, se constituírem o “modo de ser”, o DNA da empresa (Gonçalves, 2013). Numa visão mais otimista, na esteira de vários outros investigadores (Bowen, 2005; Gonçalves, 2013; Grunig, 1989; Pearson, 1989), apontamos precisamente às relações públicas o papel de conselheiro de ética nas organizações – uma função de gestão responsável pela introdução de valores morais e responsabilidade social nas tomadas de decisão. Como Bowen (2005, p. 839), posicionamos as relações públicas como a “consciência social” das organizações e aceitamos o seu valor pós-moderno enquanto “ativistas organizacionais pró-democracia”, que sabem integrar outras visões do mundo (como as das minorias) nas estratégias organizacionais; ou ainda, como “ativistas internos” que se manifestam face a casos de tratamento injusto dos públicos organizacionais e enfrentam o poder envolvendo-se em atividades de resistência (Holtzhausen, 2000). Em suma, defendemos o papel fulcral das relações públicas nas organizações contemporâneas, para resistir à “colonização corporativa”, ou seja, à violência organizacional, ideologia e poder corporativo dominante, sempre que contrário aos valores éticos e ao interesse público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

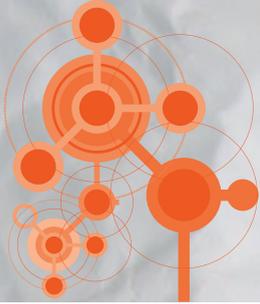
À luz do debate apresentado, buscamos refletir sobre a noção de violência organizacional a partir da contribuição da perspectiva crítica dos estudos para a paz, em especial da discussão em torno das tipologias de violência de Johan Galtung frente aos princípios que orientam condutas éticas e responsáveis nas organizações.

Ao considerarmos as manifestações da violência mediante cultura e filosofia organizacional e modelo de gestão, legislações específicas que impactam a vida das organizações, bem como as estruturas físicas e ambientais que afetam a saúde do trabalhador, são uma problemática evidente. Com base nas pesquisas brasileiras mencionadas e documentos internacionais de identificação e registro de violência no mundo do trabalho, podemos reconhecer uma ausência de diretrizes éticas e instrumentos normativos legítimos na gestão organizacional que fragiliza os meios de controle e vigilância, que buscam limitar a imposição do poder corporativo dominante (colonização corporativa).

De fato, sendo as organizações expressões socioeconômicas e culturais da vida social, pressupõe-se que sejam, também, reflexos da própria sociedade e, portanto, tendem a traduzir tais manifestações de violência, uma vez que nelas se concentram discursos e práticas que podem legitimar tais violências. Contudo, a busca por diretrizes normativas, pautadas por instrumentos éticos reguladores da ação das organizações ou defendidas por agentes da mudança organizacional, também tem se apresentado como um movimento crescente extremamente fundamental nesse cenário. Isso indica certo posicionamento crítico da sociedade frente à naturalização da violência no ambiente organizacional. Nesse cenário, fortalece-se o debate em torno do papel das relações públicas como conselheiras da ética organizacional, uma função de gestão responsável nas tomadas de decisão, buscando identificar e criar mecanismos para combate à violência organizacional.

Nesse sentido, cabe a nós refletir criticamente sobre essa visão em torno das relações públicas ao se assumir o papel de conselheiro da ética organizacional, uma vez que, historicamente, a construção de sua práxis tem se voltado, majoritariamente, para a manutenção da ideologia corporativa, representada na figura da coalizão dominante. Isso significa que, de fato, partindo desse contexto complexo e diverso, marcado pela violência organizacional, as relações públicas se encontram num momento de tensão, no qual são convocadas a orientar e aconselhar os gestores organizacionais no combate às formas de violência que se intensificam no microambiente das organizações.

Tal posicionamento, que também deriva de inúmeras iniciativas da sociedade civil de organizações globais, tais como a ONU mediante o Pacto Global, não visa apenas a manutenção da imagem e da reputação corporativa, mas principalmente a mudança cultural organizacional. Nesse sentido, busca-se o reconhecimento das relações públicas como ativistas



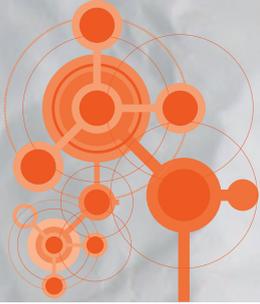
corporativos, que representam a crítica da organização como o mecanismo que “oxigena” o ambiente organizacional, a fim de alinhar estratégias que visem à educação corporativa para criação de instrumentos de identificação, denúncia e processo de eliminação de violências.

Com isso, reconhecemos o valor das contribuições da perspectiva crítica dos estudos para a paz em diálogo com a comunicação organizacional e as relações públicas, uma vez que nos oferecem referencial teórico para identificar as diversas formas de violência organizacional em tensão com os discursos dessas mesmas organizações que, muitas vezes, se contradizem. Como observamos, partindo da perspectiva teórica de Galtung, identificamos a inter-relação das três tipologias de violência (direta, estrutural ou sistêmica e cultural), que se articulam também no ambiente das organizações. Nesse contexto, reconhecemos que a violência cultural se constitui como o mecanismo mais sofisticado de imposição de determinadas ideologias, culturas e visões de mundo, que representam estratégias poderosas, que vão legitimar e naturalizar as outras formas de violência no cotidiano das organizações, algo que a ética organizacional e a governança corporativa (Ferrari, 2015) podem contribuir para seu controle e vigilância.

Contudo, a fim de contribuir com os diversos esforços globais para o combate à violência, será que não é momento de pautar, efetivamente, o compromisso das organizações para a eliminação de todas as formas de violência organizacional? Como buscar a coerência entre discurso e prática organizacional com relação à adoção de princípios éticos e ações responsáveis no contexto do sistema do capital? De fato, essas e outras questões são as que nos motivam a incentivar novas pesquisas que possam olhar para o cenário da comunicação organizacional e relações públicas como um campo legítimo de debate em torno da relação entre violência e acúmulo de capital, que necessita ser questionada para encontrarmos brechas para a sustentabilidade das organizações, dos ecossistemas e, principalmente, das pessoas que vivem nesse planeta.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, Theodor; HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- BAUDRILLARD, Jean. *Power inferno*. Porto Alegre: Sulina, 2003.
- BELLONI, Luiza. 61% dos LGBTs do país escondem sua orientação sexual no trabalho. *Revista Exame*, 4 fev. 2016. Disponível em: <abr.ai/2zS9mcp>. Acesso em: 16 mar. 2018.
- BOURDIEU, Pierre. *On the state: lectures at the Collège de France*. Cambridge: Polity Press, 2014.
- _____. Symbolic power. *Critique of Anthropology*, v. 4, p. 77-85, 1979.
- BOWEN, Shannon. Ethics of public relations. In: HEATH, Robert. (Org.). *Encyclopaedia of public relations*. New York: Sage, 2005.
- BRASIL. *Cresce número de pessoas com deficiência no mercado de trabalho formal*. Governo do Brasil. 2016. Disponível em: <bit.ly/2wvekJI>. Acesso em: 26 jun. 2018.
- DAVIDSON, Marilyn J.; COOPER, Cary L. *Shattering the glass ceiling the woman manager*. London: Paul Chapman Publishing, 1992.
- DEETZ, Stanley. *Democracy in an age of corporate colonization*. Albany: State University of New York Press, 1992.
- EDELMAN TRUST BAROMETER. Edelman Trust Barometer 2018 mostra o Brasil entre os seis países com quedas extremas de confiança no mundo. 2018. Disponível em: <bit.ly/2JFIKuW>. Acesso em: 1 jul. 2018.



- FRANKENTAL, Peter. Corporate social responsibility: a PR invention? *Corporate Communications*, v. 6, n. 1, p. 18-23, 2001.
- GALTUNG, Johan. *Peace by peaceful means: peace and conflict, development and civilization*. Oslo: International Peace Research Institute, 1996.
- _____. Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, Thousand Oaks, v.6, n. 3, p.167-191, 1969.
- _____. *Violencia cultural*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratz, 2003.
- _____. Violencia, guerra y su impacto: sobre los efectos visibles e invisibles de la violencia. *Polylog: Foro para la filosofía intercultural*, [S.l.], n. 5, p. 1-16, 2004.
- GONÇALVES, Gisela. *Ética das relações públicas*. Coimbra: MinervaCoimbra, 2013.
- GRAMSCI, Antonio. *Concepção dialética da história*. 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.
- GRUNIG, James. E. Symmetrical presuppositions as a framework for public relations theory. In: BOTAN, Carl; HAZELTON, Vincent (Ed.). *Public relations theory*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates, 1989. p. 17-44.
- HOLTZHAUSEN, Derina. R. Postmodern values in public relations. *Journal of Public Relations Research*, Abingdon, v. 12, n. 1, p. 93-114, 2000.
- IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. *Atlas da violência 2018*. 2017. Disponível em: <bit.ly/2M1A7NG>. Acesso em: 24 jul. 2018.
- _____. *Desemprego cresce entre idosos, enquanto entre jovens se estabiliza*. 20 set. 2016. Disponível em: <bit.ly/2LpcaSV>. Acesso em: 21 mar. 2018.
- _____. *Retrato das desigualdades de gênero e raça – 1995 a 2015*. 2017. Disponível em: <bit.ly/2mDzbow>. Acesso em: 22 mar. 2018.
- FERRARI, Maria. *Governança e sustentabilidade na gestão de negócios*. In: SANTOS, Celia M. R. G. dos (Org.). *Estratégias competitivas: comunicação inovação e liderança – Módulo 2 – Inovação e competitividade*. 1.ed. Bauru: Unesp, 2015. p. 88-102. v. 1.
- FERREIRA, Marcos Alan S. V.; SANT'ANA, Theo R. As bases de dados para pesquisas em paz e conflitos: funcionalidades, similitudes e diferenças. *Meridiano 47*, Brasília, DF, v.16, n.149, p. 20-28, maio/jun. 2015.
- KETS DE VRIES, Manfred. Creating authentic organizations: well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*, Thousand Oaks, n. 50, p. 11-50, 2001.
- KOMETANI, Pâmela. Mulheres ganham menos do que os homens em todos os cargos, diz pesquisa. *G1*, 7 mar. 2017. Disponível em: <glo.bo/2z6liTt>. Acesso em: 3 mar. 2017.
- KUHN, Timothy. A "demented work ethic" and a "lifestyle firm": discourse, identity, and workplace time commitments. *Organization Studies*, Thousand Oaks, n. 27, p. 1339-1358, 2006.
- KUNSCH, Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.



MICHAUD, Yves. *A violência*. São Paulo: Ática, 1989.

MULLIGAN, T. M. The moral mission of business. In: BEAUCHAMP, T. L.; BOWIE, N. E. (Ed.). *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993. p. 65-74.

OMS – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. *Ageism in the workplace*. 2016. Disponível em: <bit.ly/2dKz81Y>. Acesso em: 26 jun. 2018.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. Empresas devem combater xenofobia e discriminação no ambiente de trabalho, diz Ban. *ONU Brasil*, 30 set. 2016. Disponível em: <bit.ly/2dmUAgb>. Acesso em: 26 jun. 2018.

_____. Escravidão moderna afeta 40 milhões de pessoas no mundo; trabalho infantil atinge 152 milhões. *ONU Brasil*, 19 set. 2017. Disponível em: <bit.ly/2wxpiyD>. Acesso em: 15 mar. 2018.

PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS REDE BRASIL. *Os 10 princípios*. [20--?]. Disponível em: <bit.ly/2HcedUO>. Acesso em: 26 jun. 2018.

PEARSON, R. *A theory of public relations ethics*. Tese não publicada. Athens: Ohio University, 1989.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José de. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 16, n. 51, p. 629-646, 2009.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SOLOMON, Robert C. La ética de los negocios. In: SINGER, Peter (Ed.). *Compendio de ética*. Madri: Alianza Editorial, 1995.

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS. *Enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo* – padrões de conduta para empresas. 2017. Disponível em: <bit.ly/2uRGn2t>. Acesso em: 4 abr. 2018.

VIEIRA, José Ricardo S. Violência institucionalizada: aspectos legais nas relações de trabalho. *Revista da Faculdade de Direito da UFG*, Goiânia, v. 32, n. 1, p. 165-171, 2008.

WADDOCK, Sandra. Creating corporate accountability: foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, New York, v. 50, n. 4, p. 313-327, 2004.

WILLIAMS, Christine L. The glass escalator: hidden advantages for men in the “female” professions. *Social Problems*, Oxford, v. 39, p. 253-267, 1992.

Texto recebido em 08.04.2018 e aprovado em 22.05.2018.