

Else Lemos
Patricia Salvatori
Organizadoras

**COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADES
E ORGANIZAÇÕES:
pensamento e ação**

**São Paulo
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

C739

Comunicação, diversidades e organizações: pensamento e ação [recurso eletrônico] / organização Else Lemos e Patricia Salvatori. – 1. ed. – São Paulo: Abrapcorp, 2019.

ISBN 978-85-61563-06-6
recurso digital

1. Responsabilidade social. 2. Cidadania empresarial. 3. Inclusão social. I. Lemos, Else. II. Salvatori, Patricia.

CDD 658.408

Bibliotecária responsável: Daniela Paulino Cruz Bissolato - CRB 8/6728

© Abrapcorp 2019

REVISÃO E EDIÇÃO CIENTÍFICA: Waldemar Luiz Kunsch
TRADUÇÃO: Else Lemos
CAPA E DIAGRAMAÇÃO: Doka Comunicação



Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de
Comunicação Organizacional e de Relações Públicas
Avenida Paulista, 1159 - conjunto 1118
Cerqueira César – 01310-100 São Paulo – SP
Telefone: +55 11 2667-0523
E-mail: secretaria@abrapcorp.org.br
Site: www.abrapcorp.org.br

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração.

6

O SILÊNCIO FEMININO NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE PARA DAR VOZ ÀS MULHERES POR MEIO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Maria Aparecida Ferrari¹

Simone Cristina Dantas Miranda²

Resumo

A presença das mulheres no mercado de trabalho tem sido debatida nas últimas décadas, tanto na academia como na sociedade. Apesar do aumento de estudos sobre políticas organizacionais de gênero, o cotidiano das mulheres ainda é marcado por estereótipos, preconceitos, abusos, violência, segregação ocupacional e discriminação salarial. O objetivo do capítulo é resgatar referências de estudos, discutir a violência organizacional de gênero e o silêncio feminino nas organizações, como forma de comunicação adotada pelas mulheres. As relações públicas, como função consultiva, se ocupam, principalmente, das interações face a face entre todas as pessoas que interagem com a organização, o que pode resultar em uma rede de escuta, diálogo e respeito mútuo. Sendo as organizações arenas de poder, a atividade tem a tarefa de analisar os

1 Livre-docente, doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Graduada em Sociologia pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo (FFLCH-USP). Professora de pós-graduação e graduação no Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP. E-mail: maferrar@usp.br.

2 Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Graduada em Relações Públicas pela Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Especialista em Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper). Assessora de comunicação no Comando da Aeronáutica. E-mail: simonedantas@usp.br.

cenários internos e externos e, em seguida, colaborar para a construção de políticas de gênero que se transformem em oportunidades para as mulheres e permitam a equidade entre homens e mulheres no ambiente corporativo.

Palavras-chave: diversidade; raça/etnia; gênero/sexualidade; mundo empresarial.

Vários são os autores internacionais que têm se debruçado sobre o conceito da diversidade com a preocupação de entender a maneira como se percebem, tratam e administram as diferenças pessoais e grupais no âmbito demográfico, comportamental, cultural, entre outros aspectos (HOLCK; MUHR; VILLESÈCHE, 2018). No Brasil, Darcy Hanashiro e Sueli de Carvalho (2005) enfatiza que a produção acadêmica brasileira na área de diversidade cultural ainda é escassa.

Os conceitos de diversidade buscam englobar a aceitação e o respeito para entender que cada indivíduo é único e que precisa ser reconhecido pelas suas diferenças individuais. Quando observamos o contexto organizacional, o termo diversidade é ainda mais complexo, porque o seu significado não é imediato nem unívoco, reforçando que há diferenças de abordagens sobre o assunto (NKOMO; COX, 1998).

Na sociedade contemporânea as organizações atuam em ambientes vulneráveis, complexos e altamente competitivos. Segundo Pablo M. da Silva et al. (2016) a diversidade causa impactos no ambiente de trabalho de diferentes formas, trazendo benefícios, como a vantagem competitiva perante o mercado (AGRAWAL, 2012), sustentabilidade para a empresa e valorização de todos os profissionais envolvidos (ASHIKALI; GROENEVELD, 2015), além da melhoria na tomada de decisões. Por outro lado, existem dificuldades a serem enfrentadas, como a discriminação e o preconceito (DIKE, 2013), falhas na comunicação, perda de produtividade, entre outros (MARTIN, 2014). A diversidade de gênero pode ser definida como o grau de heterogeneidade ou diferenças na composição de um grupo de indivíduos em função do sexo (KEARNEY, GEBERT e VOELPEL, 2009; SIMONS, PELLÉD e SMITH, 1999). Apesar dos desafios, hoje muitas organizações buscam trabalhar com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos e, com o passar do tempo, essas práticas passarão a ser naturalizadas e deixarão de ser uma exceção.

A diversidade de gênero e a relação com o mercado de trabalho no Brasil têm sido discutidas por vários autores (SAFFIOTI, 1976; HIRATA e KERGOAT, 2007; BRUSCHINI e LOMBARDI, 2000, HIRATA, 2015, ALVES et al., 2017) e foi a partir da década de 1970 que a mulher passou a estar mais presente no mercado de trabalho.

Quando analisamos o cenário organizacional, observamos as transformações ocorridas, principalmente com a inserção da mulher no ambiente de trabalho. Cargos e funções que antes que eram concebidos quase que exclusivamente para os homens, hoje começam a ser preenchidos por mulheres, mostrando que elas estão conquistando os espaços sociais, culturais e políticos (CAVAZOTTE; OLIVEIRA; MIRANDA, 2010). Segundo Silva et al. (2016) as diferenças entre gêneros são encontradas comumente no mercado de trabalho, onde algumas profissões podem ser vistas como masculinas ou femininas. Por exemplo, é alto o índice de mulheres em áreas relacionadas aos cuidados, como enfermagem, fisioterapia e assistência social, entre outros. Diante dessa visão de mundo, a inserção das mulheres no mercado de trabalho passa a ser um processo difícil e muitas vezes acompanhado de preconceito e discriminações, colocando as mulheres em condições menos favoráveis quando comparada aos homens (GALEAZZI et al., 2011).

Há que se agregar ao cenário descrito que a discriminação e a desigualdade sofridas pela mulher no mercado de trabalho também têm origem nos traços da cultura brasileira. Por exemplo, o machismo e o paternalismo (BARROS; PRATES, 1996) naturalizam as relações de poder do homem sobre a mulher e violam em algumas situações os seus direitos fundamentais.

Dados do estudo “Retrato das desigualdades de gênero e raça”, produzido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea (2015) chegou a cinco conclusões: a) a dupla jornada das mulheres permaneceu

praticamente inalterada ao longo dos últimos anos e a responsabilização das mulheres pelo trabalho doméstico não remunerado segue sendo o padrão predominante na sociedade brasileira; b) as mulheres atingiram um teto na participação no mercado de trabalho; c) a renda das mulheres negras aumentou, mas elas ainda são a base da pirâmide; d) a proporção de domicílios chefiados por mulheres cresceu; e) a média de anos de estudo cresceu para todas as mulheres, mas a diferença de escolaridade entre negras e brancas permanece. Esses dados mostram que ainda existe uma combinação de expressões de desigualdades, perpassadas por diferentes formas de opressão, como relações de gênero e classe racializadas, etnicidades generizadas, que, de algum modo, os vetores de discriminação se articulam e cada combinação produz formas próprias de desigualdades.

Como consequência da discriminação, da segregação e do preconceito para com a mulher no mercado de trabalho, a violência organizacional é um dos gatilhos, muitas vezes materializada na forma de assédio moral e/ou sexual, além da disparidade de salários entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

Sergio Gomes da Silva (2010, p. 560) foca precisamente a naturalização da violência, afirmando que,

quando um grupo social legitima papéis que não necessariamente condizem com a realidade desses mesmos atores sociais, cria um sistema de crenças que será disseminado no imaginário social coletivo. Esse sistema de crenças vai legitimar, por sua vez, a violência física ou sexual (também poderia legitimar qualquer outra), estabelecendo como norma a condição do homem como herdeiro único do sistema patriarcalista, machista e viril, bem como do capitalismo selvagem do qual fazemos parte.

Segundo Johan Galtung (1969, 1996, 2003) a violência organizacional pode ser definida como o conjunto das violências direta, estrutural

e cultural, que encontram 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 (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018). A violência organizacional tem sido naturalizada por meio de inúmeras expressões agressivas, que estão relacionadas com as estruturas físicas, administrativas e burocráticas, mas, também com as práticas culturais que se apresentam como estratégias comunicacionais legitimadoras de todas as tipologias de violência nas organizações.

Entre as consequências da violência organizacional, podemos mencionar o silêncio organizacional, que é um fenômeno coletivo no qual os funcionários de uma organização retêm informações, opiniões e preocupações sobre problemas da empresa (MORRISON; MILLIKEN, 2000). Craig C. Pinder, e Karen P. Harlos (2001) afirmam que o silêncio organizacional pode ser ativo, consciente, intencional e com propósito; tal condição pode significar que a violência organizacional provoca no indivíduo o silêncio deliberado como forma de reação às agressões sofridas, sejam elas físicas ou morais.

Propomos que o cenário da violência organizacional de gênero e do silenciamento devem também ser analisados à luz da atividade de relações públicas nas organizações. Afinal, se as relações públicas têm como função central gerir os relacionamentos e promover o diálogo entre os atores organizacionais, qual deve ser o papel dessa atividade profissional frente a essas situações? A visão contemporânea de relações públicas explicita que seu papel deve ser de produtora de sentidos entre membros de uma organização e de seus públicos estratégicos. Dessa forma, o relações-públicas deve identificar os propósitos organizacionais mediante o alinhamento com a cultura organizacional e nacional e promover a gestão do capital social da empresa/instituição/organização com vistas a cumprir os valores declarados no discurso organizacional.

Este capítulo está estruturado em sete seções. A primeira seção introduz a temática analisada, destacando os assuntos que serão detalhados em cada tópico. A segunda seção situa a mulher na sociedade e no mercado de trabalho brasileiro, apresentando os conceitos de diversidade e ação afirmativa sob um prisma histórico-crítico. A influência das culturas nacional e organizacional brasileira é abordada na terceira seção, na qual se aponta que as organizações estão permeadas de traços que fazem parte das raízes de um determinado país. A quarta seção traz a violência de gênero como fruto de discriminação, segregação e estereótipos e apresenta a relação entre três diferentes tipologias de manifestação da violência. A quinta seção aborda a violência no ambiente de trabalho e mostra como essas manifestações de preconceito e de discriminação são sistemáticas evidenciando o conflito existente entre os agentes do poder e os subordinados. A sexta seção trata de apresentar as relações públicas como alternativa para dar voz às trabalhadoras nas organizações. As autoras definem as organizações como um sistema político, no qual o poder é o recurso mais importante e o relações-públicas deve estar atento para saber como e quando utilizá-lo em benefício dos trabalhadores e da inclusão da diversidade. Finalmente a sétima e última seção apresenta as considerações finais, nas quais são colocadas reflexões e possibilidades para novos estudos.

MULHER NA SOCIEDADE E NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Emprestamos da biologia a diferenciação entre os sexos – macho e fêmea – para criar representações sociais. Para García-Mina (2003, apud SANTOS, 2009) a masculinidade e a feminilidade “são moldes vazios que cada sociedade preenche com uma série de normas e atitudes, crenças, estereótipos e comportamentos previamente escolhidos”. As ciências sociais passaram a estudar esses modelos principalmente a partir da obra *O segundo sexo*, publicada em 1949, de autoria da filósofa francesa Simone de Beauvoir, trabalho basilar que influenciaria os movimentos feministas no ocidente a partir da década de 1970.

Segundo Teresa C. B. dos Santos (2009), o fundamento do aspecto de masculino versus feminino é uma expressão baseada num sistema de poder de dominação, uma vez que “tradicionalmente foi considerado um sistema que excluía a mulher do processo de produção e a submetia a um exclusivo papel de reprodução dentro do marco familiar” (SANTOS, 2009, p. 3). Esta atribuição delimitou a mulher ao âmbito da casa e potencializou a ideia de inferioridade em relação ao homem. Marcelo Dantas (2012) ressalta que a hegemonia da masculinidade teve apoio em diversas instituições como o Estado, as Forças Armadas e a Igreja, contribuindo para que a inquestionável dominação masculina se tornasse tão presente e natural na sociedade, o que, de acordo com Cláudia Eccel e Rafael Alcadipani (2012) seria praticamente invisível.

É a partir das visões de Marcelo Dantas (2012) e de Eccel e Alcadipani (2012) que, ao longo de um processo sócio-histórico, marcado pela reprodução dos estereótipos, foram perpetuadas ideias de dominação masculina e de fragilidade feminina, do “homem provedor” e da “mulher cuidadora”, e de expressões comumente repetidas como “lugar de mulher é na cozinha” e “mulher é piloto de fogão”.

Aparecida Molinete, Rebeca Barcellos e Helena K. de Salles (2017) afirmam que a categorização do eu e do outro é reproduzida e reforçada pela atribuição de traços culturalmente construídos como próprios de cada gênero. Ao masculino tendem a ser associados alguns atributos, tais como ambição, afirmação, força, liderança, agressividade, propensão a riscos, e ao feminino, a compreensão, passividade, sensibilidade, simpatia, alegria (DINIZ, 2016, apud MOLINETE, BARCELLOS e SALLES, 2017, p. 2).

O historiador britânico Eric Hobsbawm, em seu livro *Era dos extremos: o breve século XX*, já destacava a importância do papel da mulher em meio às mudanças sociais ocorridas no século passado. Para Hobsbawm (1995, p. 307) “são inegáveis os sinais de mudanças significativas, e

até mesmo revolucionárias, nas expectativas das mulheres sobre elas mesmas e nas expectativas do mundo sobre o lugar delas na sociedade”. De acordo com sua afirmação, o historiador referia-se às conquistas das mulheres, que no Brasil ocorreram, principalmente, a partir da década de 1930.

A expansão dos movimentos feministas no Brasil, aliados ao fim da República Velha e ao crescimento da sociedade urbanizada, contribuíram para que, em 1932, as mulheres obtivessem o direito ao voto. José E. Diniz Alves et al. (2017) afirmam que foi nos chamados “trinta anos gloriosos”, período compreendido entre 1950 e 1980, que o Brasil experimentou grande crescimento econômico e transformações sociais. Para os autores, “desenvolvimento econômico não é incompatível com o progresso feminino e vice-versa” (ALVES et al., 2017, p.18). Os fatos históricos corroboram tal afirmação e reiteramos esta realidade com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o qual apontou que, entre 1976 e 2010, a população feminina economicamente ativa saltou de 11,4 milhões para 22,4 milhões.

Assim como Eric Hobsbawm, Marcelo Dantas (2012) afirma que a evolução da sociedade feminina no mundo capitalista ocidental foi uma corrente célere que marcou todo o século XX. Segundo o autor,

no início do século passado, a maioria dos países não permitia sequer o direito de voto às mulheres; já no final do século, as mulheres tornaram-se não apenas metade da força de trabalho, como também garantem para si a aprovação de leis e a liberação de costumes que lhes impediam a liberdade de escolha (no casamento, por exemplo), a liberdade sexual (a virgindade era um tabu na maioria das sociedades) e igualdade de oportunidade no mundo do trabalho (o que já evoluiu muito na maioria dos países ocidentais) (DANTAS, 2012, p. 3).

Tais conquistas são frutos de movimentos feministas que, por meio de diferentes expressões, buscaram a igualdade de direitos no casamento,

divórcio, acesso a educação, saúde, trabalho e, mais recentemente, no controle da capacidade reprodutiva. Apesar de se verem representadas em novas condições sociais, a inserção no mercado de trabalho é essencial para que as mulheres conquistem autonomia econômica e construam sua identidade. Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), apesar do crescimento da participação feminina como população econômica ativa,

sua magnitude não permitiu alterar os padrões de desigualdade. Em 2009, a taxa de participação das mulheres com mais de 16 anos era de 58,9%, enquanto a dos homens era de 81,6%. (...) Houve expansão do trabalho formal, com carteira assinada, que beneficiou homens e mulheres, embora ainda seja predominantemente um espaço masculino (IPEA, 2011, p. 27).

Em levantamento apresentado em 2015 pelo IBGE, 55% das matrículas no ensino superior eram preenchidas por mulheres, fato que pode revelar uma possibilidade de ascensão profissional, porém não de ganhos financeiros, uma vez que o rendimento mensal médio dos homens era na época R\$ 1.675,00 quase o dobro do rendimento médio das mulheres que era R\$ 1.029,00. De acordo com dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (Pnud, 2018), as mulheres brasileiras apresentam uma média maior que os homens em relação aos anos de estudo; entretanto, a renda nacional bruta per capita da mulher brasileira é 42,7% menor que a dos homens.

A desigualdade é ainda mais patente quando consideramos a diversidade racial. De acordo com dados do Ipea (2017), em 2015, a taxa de escolarização no ensino médio para mulheres negras era de 50%, enquanto a taxa para mulheres brancas era de 67,6%.

No mercado de trabalho, de acordo com Pinheiro et al. (2008, p.17, apud ECCEL e ALCADIPANI, 2012, p. 59), já existe “um questionamento do lugar do homem como provedor exclusivo”, porém a inserção da

mulher ainda é regida pela divisão sexual do trabalho, que surgiu a partir da década de 1960, com o emprego de mulheres em pequenas tarefas, cuja qualificação exigida era menor e, para garantir o baixo custo de produção, os salários eram mais baixos do que os praticados para os homens. Eccel e Alcadipani (2012, p.66) afirmam que

as características atribuídas aos homens e às mulheres são norteadoras das funções que vão executar. Paciência, delicadeza, minúcia, afetividade e comunicação são entendidas como habilidades femininas, que as permitem inserirem-se em funções que não são tidas como próprias para homens, os quais são vistos como mais fortes, objetivos e racionais.

Para Santos (2009, p. 5), “a lógica binária de gênero homem-mulher, sujeito-objeto, ativo-passivo, acentua uma rigorosa e estereotipada oposição entre os sexos que acaba por criar relações desiguais, não recíprocas nem equitativas”. Eccel e Alcadipani (2012, p. 53) pontuam que “destas relações desiguais resultam os dividendos patriarcais, que são vantagens práticas que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência”, e tal situação leva as mulheres a uma segregação ocupacional, que lhes permite o ingresso em áreas profissionais menos valorizadas, em atividades mais simples, cujos salários e condições de trabalho são piores.

No mercado de trabalho, além da falta de oportunidades, as mulheres enfrentam a vulgarização de suas atividades, como ressaltam José Roberto Heloani e Cláudio Garcia Capitão (2012, p. 32) quando afirmam que

não raro se atribui a subordinados e até mesmo às chefias – mormente se mulheres – atos neuróticos caso expressem sua indignação ou mesmo dor afetiva em relação a uma atitude injusta ou a uma cobrança absurda. As trabalhadoras são tidas como histéricas, ou melhor, carentes de um homem

que lhes resolva certo problema. Frases como “é histórica, isto é, falta de ferro” são recorrentes no palavreado chulo de muitos marmanjos, metidos a doutores.

Além da pontuação de Heloani e Capitão (2012, p. 32), como “a falácia das predisposições aos transtornos mentais”, Antonio Carvalho Neto, Betania Tanure e Juliana Andrade (2010, p. 4) afirmam que as mulheres, principalmente aquelas que chegam a cargos de liderança vivenciam dois preconceitos. “O primeiro é que a mulher atingiu o topo porque usou de sua sexualidade e [o] segundo que ela se comporta como homem”. De acordo com estudos de Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), o mercado exige que as mulheres se comportem como homem no pensar, agir e trabalhar para garantir respeitabilidade, pois “a cultura corporativa ainda é masculina” (AYCAN, 2004; REINHOLD, 2005, apud CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010, p. 4).

Françoise Belle (1993, apud CARVALHO NETO, TANURE e ANDRADE, 2010, p. 4) ressalta que a mulher, “para galgar postos mais altos na hierarquia organizacional escapando da definição estereotipada de delicada e frágil, dentre outros atributos, acaba utilizando predicados masculinos em seu favor”. A questão da maternidade também contribui para dificultar a presença feminina em cargos de liderança, porque “os primeiros anos de ascensão na carreira profissional se sobrepõem aos anos mais apropriados biologicamente para a maternidade” (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010, p. 7). Tal situação que faz com que algumas mulheres tenham que optar por seguir a carreira em busca de ascensão profissional ou de casar e ter filhos e assumir o risco de uma estagnação profissional. Vale lembrar que o papel da mulher de mãe e esposa ainda é muito valorizado pela cultura brasileira, o que em algumas regiões do Brasil leva a mulher a desistir de voltar para o mercado de trabalho em benefício do papel de mãe e esposa.

Em um país marcado por desigualdades profundas como é o caso do Brasil, as mulheres ainda enfrentam a violência motivada pela questão

de gênero. Mesmo com a implantação de políticas públicas para proteção das mulheres, como a Lei Maria da Penha (Lei nº 11.340/06) e a Lei do Femicídio (Lei nº 13.104/15), a organização internacional de direitos humanos Human Rights Watch (2017) apontou que o Brasil tem o maior índice de feminicídio (crime de ódio baseado em gênero) com 4,4 ocorrências por 100 mil mulheres.

Quando olhamos a realidade brasileira, os números de violência contra a mulher são preocupantes e existe uma construção de sentidos sobre o que isso significa, assim como suas causas e consequências. O tema entrou na agenda pública brasileira de forma definitiva somente no final dos anos 1970, com o aumento do número de assassinatos de mulheres de classe média e a visibilidade dada à questão pela mídia e por autoridades (BANDEIRA, 2014). Segundo Lourdes M. Bandeira (2014, p. 463), a lei no 11.340/06 significou uma “nova forma de administração legal dos conflitos interpessoais, embora ainda não seja de pleno acolhimento pelos operadores jurídicos”. Em 2016, de acordo com os dados mais recentes do 11º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, uma mulher foi assassinada a cada duas horas no Brasil (FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA, 2017).

Segundo Beatriz Kipnis-Guerra (2018) o problema da violência contra a mulher permeia todas as esferas da sociedade e a Lei Maria da Penha, juntamente com outras políticas públicas, vem tentando combater seus efeitos. No entanto, é importante entender que a violência contra a mulher não se dá em um vazio. Isto é, a violência contra a mulher ocorre em determinados contextos e essas especificidades influenciam a possibilidade de as mulheres saírem de situações de violência.

Estudo recente (2017) da Universidade Federal do Ceará, em parceria com o Instituto Maria da Penha, apontou que a violência doméstica sofrida por mulheres impacta na produção e na economia das empresas brasileiras. A “Pesquisa sobre condições socioeconômicas e violência

doméstica e familiar contra a mulher” (PCSVDFMulher), de 2016, ouviu 10 mil mulheres em nove capitais nordestinas e apontou que mulheres que sofrem violência doméstica têm o desempenho no trabalho diretamente impactado, com aumento do absenteísmo e comprometimento do salário. Há que se pensar, a partir disso, qual seria a influência da violência sofrida no ambiente organizacional para o bem-estar laboral, a produtividade e o comprometimento.

Além da violência física, conforme explica Carmen Alemany (2009), as mulheres sofrem múltiplas formas de abusos. Sofrimentos físicos, sexuais e psicológicos que infringem aspectos da vida pública e privada das mulheres ainda são usuais para intimidá-las e atingi-las. A pesquisa “Instituto Avon/Data Popular – Percepções dos homens sobre a violência doméstica contra a mulher” (2013) apontou que os papéis tradicionais do homem e da mulher ainda são referências na sociedade. De acordo com o levantamento, a maioria dos brasileiros ainda concorda com o perfil tradicional de “machão”, uma vez que 54% dos respondentes afirmaram que homem não deve levar desaforo pra casa, 60% concordam que, se a mulher ganhar mais que o homem, é difícil o casamento dar certo e, para 78%, homem que é homem não chora. A pesquisa revelou que, para 89% dos homens, é inaceitável que a mulher não mantenha a casa em ordem, embora 43% concordem com a frase “o homem pode até ajudar, mas quem deve ser responsável por cuidar da casa é a mulher”. A referida pesquisa deixa claro que a mulher está relacionada aos estereótipos vinculados a fragilidade, dependência do homem e, principalmente aos trabalhos de casa. Após cinco anos de realização da pesquisa, os comportamentos mencionados seguem sendo praticados na sociedade brasileira.

Também é importante destacar o papel negativo da publicidade, que, em muitas campanhas naturaliza a visão androcêntrica, representando mulheres como emotivas, passivas, dóceis ou sensuais e os homens, como sujeitos racionais, viris e provedores do lar. Nesse sentido, é

importante perceber que as representações femininas veiculadas nos comerciais são aceitas devido à sua “relação com os esquemas de percepção dominantes, tornando-os ‘naturais’ para a grande maioria do público” (SILVA, 2003, p. 4). Nos trabalhos de publicidade, a mensagem tem uma função ideológica e em vários casos acentua os preconceitos de gênero, tendo em vista uma resistência a mudanças. Com isso, “são [as campanhas] um instrumento fundamental para a reprodução da desigualdade e a discriminação sexual” (CONDE e HURTADO, 2006, p. 162, apud OLIVEIRA-CRUZ, 2016).

A INFLUÊNCIA DAS CULTURAS NACIONAL E ORGANIZACIONAL BRASILEIRA

Marcada por diversos movimentos migratórios ao longo da história, a cultura brasileira, como pontuam Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas (2014), tem suas raízes nos povos indígenas, na África negra e em Portugal. Segundo os autores, “essas três raças misturaram-se em proporções diversas e deram origem a várias subculturas no Brasil” (PRESTES MOTTA; CALDAS, 2014, p. 17); também é importante frisar a influência dos imigrantes europeus e orientais que vieram para o Brasil.

Entretanto, a cultura organizacional está diretamente relacionada aos traços da cultura nacional, pois segundo Prestes Motta e Caldas (2014, p.19) “os pressupostos básicos, os costumes, as crenças e os valores, bem como os artefatos que caracterizam a cultura de uma empresa, trazem sempre, de alguma forma, a marca de seus correspondentes na cultura nacional”. Desta forma, conhecer a cultura nacional significa basicamente identificar as concepções de vida em sociedade que marcam a cultura societal, bem como as formas de governo dos homens, igualmente enquanto concepções. É a cultura nacional a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos, formas de governo, suas concepções em um determinado contexto nacional e país. Ela influi fortemente na cultura

das organizações, uma vez que permeia os traços das instituições que foram construídas nas raízes de um determinado país. Como resultado a empresa passa a ser o espaço sociocultural e a cultura nacional é um dos pilares da cultura organizacional.

Para Marco Aurélio Prates e Betania Tanure (2014) é importante identificar os traços culturais que influíram na maneira brasileira de administrar, ou seja, “levar em consideração não somente o traço cultural típico de forma isolada e descrevê-lo, mas, principalmente, sua interação com os outros traços, formando uma rede de causas e efeitos que se reforçam e se realimentam” (PRATES; TANURE, 2014, p. 56). Os autores chamam de personalismo “a atitude, na qual a referência para a decisão é a importância ou a necessidade da pessoa envolvida na questão, sobrepondo-se às necessidades do sistema no qual a questão está inserida” (PRATES; TANURE, 2014, p. 60). Tal característica é ainda hoje um forte traço da sociedade brasileira. Em seguida, a combinação da concentração do poder e as relações pessoais conformam o paternalismo que representa o patriarcalismo e o patrimonialismo. Sobre essas relações Prates e Tanure (2014, p. 60) esclarecem que

é nesta mistura de aspectos puramente econômicos – em que se faz uma troca objetiva de trabalho por remuneração, com aspectos essencialmente afetivos, em que se troca emocionalmente a dedicação e colaboração não atritosa pelos cada um dos atores, líderes e liderados.

A questão da postura de espectador dos liderados é sustentada pela concentração do poder e o paternalismo. Sobre tal traço, Prates e Tanure (2014) afirmam que também se deve ao mutismo, característica da cultura da sociedade brasileira, que Paulo Freire (1965, p. 69) assim descreve:

Naquelas condições referidas [as grandes propriedades rurais] se encontram as raízes das nossas tão comuns soluções paternalistas. Lá, também, o “mutismo” brasileiro.

As sociedades a que se nega o diálogo – comunicação – e, em seu lugar, se lhes oferecem “comunicados”, resultantes de compulsão ou “doação”, se fazem preponderantemente “mudas”. O mutismo não é propriamente inexistência de resposta. É resposta a que falta teor marcadamente crítico.

A postura do espectador pode, em alguns casos, estar relacionada ao fenômeno do silenciamento, principalmente da mulher que, diante de uma situação de injustiça ou falta de informação de seus colegas ou superiores, deixa de expressar sua opinião como forma deliberada frente às agressões sofridas, sejam elas físicas ou morais.

Além disso, a característica de negação do conflito está presente na cultura brasileira, mesmo considerando que “a relação entre indivíduos, em uma situação de desigualdade de poder, pode levar a um grau de alienação, baixa motivação e consequentes passividade e pouca iniciativa” (PRATES; TANURE, 2014, p. 65).

A partir dos estudos de Geert Jan Hofstede (2003), de Betania Tanure Barros e Marco Aurélio Prates (1996) e de Prates e Tanure (2014) podemos perceber alguns traços da cultura brasileira que permeiam as organizações, como: maior distância do poder, aversão a conflitos, paternalismo, lealdade pessoal e postura de espectador. Tais características são o pano de fundo para a discussão sobre a violência organizacional, assunto a ser tratado no próximo item deste trabalho.

VIOLÊNCIA DE GÊNERO: FRUTO DE DISCRIMINAÇÃO, SEGREGAÇÃO E ESTEREÓTIPOS

Segundo Galtung (1969, 2003), a violência pode ser compreendida partindo da identificação da relação entre três diferentes tipologias ou formas de manifestação: a primeira delas é a violência direta, na qual os autores e as vítimas são visíveis e que se refere à violência que pode ser vista, filmada ou fotografada, como um assassinato, um genocídio,

a violência doméstica, por exemplo. A segunda é a violência estrutural, na qual o autor não é visível, mas sim o atingido, tais como vítimas da fome, desempregados estruturais, órfãos de um genocídio. Ou seja, mesmo que não haja a intenção e nem um sujeito definido que pratique a violência e, por isso, é caracterizada pela dominação, como nos casos de alienação, marginalização, discriminação e exploração. O terceiro tipo de violência é a cultural, na qual nem o autor nem a vítima são efetivamente visíveis; ou seja, é aquela violência que não pode ser registrada mediante uma fotografia, um filme ou uma reportagem. É a violência que se esconde por trás dos discursos sociais (dos discursos institucionais e produtos culturais). Segundo Galtung (1990),

por 'violência cultural' nós queremos dizer aqueles aspectos da cultura, a esfera simbólica da nossa existência – exemplificada pela religião e a ideologia, a linguagem e a arte, a ciência empírica e formal (lógica, matemática) – que pode ser utilizada para justificar ou legitimar a violência direta ou estrutural. (...) A violência cultural faz com que a violência direta e estrutural apareça, ou mesmo seja sentida como correta – ou ao menos não errada. Assim como a ciência política trata de dois problemas – o uso do poder e a legitimação do uso do poder –, os estudos da violência são sobre dois problemas: o uso da violência e a legitimação desse uso (GALTUNG, 1990, p. 291).

Conforme afirma Galtung (2003), a violência cultural é duradoura e processual, dadas as transformações lentas das culturas. As organizações podem reproduzir a cultura de violência, que seria desconstruída a partir do processo de transformação em cultura de paz, isto é, da transformação de aspectos violentos específicos de uma cultura.

Apontamos no início do texto que o preconceito e a discriminação contra a mulher no mercado de trabalho têm causado condutas discriminatórias que passam pelo assédio moral, gerando comportamentos, atitudes e violências que trazem danos à pessoa e destroem pouco a pouco a integridade física, moral e psicológica.

A violência contra as mulheres não deve ser vista apenas como um ou vários atos sistematizados de agressão contra o seu corpo, seja da ordem do abuso sexual, seja do espancamento, da tortura física ou psicológica.

Uma parte significativa do tipo de violência que a mulher sofre está relacionada ao seu cotidiano e está incorporada e enraizada no imaginário social coletivo da nossa sociedade, de homens, mas também de mulheres, que legitimam a subordinação do sujeito feminino ao domínio do poder masculino. Trata-se de uma forma de violência velada no mascaramento e na subordinação da nossa linguagem cotidiana, no uso de expressões e de diversos jogos de linguagem, nas palavras de duplo sentido, na criação de referenciais para dar conta de uma realidade que não é a mais condizente com o seu papel na sociedade. Pode, também, ser vista nos estereótipos que moldam formas singulares de preconceito e discriminação através de personagens da vida cotidiana, tais como a doméstica, a dona de casa, a professorinha, a mãe e a garota de programa estilo exportação, entre tantos outros tipos. Estas formas de identificação da mulher se transformaram em objeto tão vendável quanto qualquer outro produto de consumo, com o corpo explorado através da mídia, além de servir às leis imperativas do comércio e do turismo sexual (SILVA, 2010).

Na sua obra *In a different voice: psychological theory and womens development*, a filósofa e psicóloga norte-americana Carol Gilligan (1982) destacou a relação entre o gênero e os estudos para a paz. A autora descortina a questão da moralidade e argumenta que existem duas perspectivas de compreensão moral: a masculina e a feminina. Para a autora, Tânia A. Kuhnen (2014) afirma que as decisões morais com base na justiça e no respeito às normas e aos direitos representariam a voz padrão da moralidade, vista como a perspectiva masculina. Entretanto, a “voz diferente”, trataria das questões morais com base na conexão entre pessoas, com atribuição de prioridades e consideração ao relacionamento de cuidado, que seria a perspectiva feminina sobre

a ética e a moral. Kuhnen (2014) ainda expõe que no mundo atual existe uma valorização de perspectivas que naturaliza a voz masculina, colocando-a no topo na hierarquia social.

Para Gilligan (apud KUHNNEN, 2014, p.3), “o problema está na sociedade patriarcal que mantém uma ordenação da vida baseada no gênero, onde ser um homem significa ser diferente de uma mulher e estar no topo da hierarquia social”. Interpretamos que o modelo de sociedade patriarcal impede que homens e mulheres tenham a liberdade de escolher sua voz moral, o que fortalece a ideia de que os homens devem basear sua voz moral na racionalidade e as mulheres na emotividade. Além disso, o patriarcado impõe que a voz feminina seja a “voz diferente” e, portanto, inferior. Silenciar a voz diferente significa corroborar a estrutura patriarcal e opressora que ainda é predominante na sociedade brasileira.

Buscar a simetria das relações de poder relacionadas ao gênero implicaria o reconhecimento de que ambos os gêneros são complementares, assim como suas perspectivas morais, relacionadas à ética do cuidado (feminino) e à ética de princípios (masculino), sendo o silenciamento de uma das partes nada mais do que a própria violência. Neste sentido, Kuhnen (2014, p. 3) afirma que

Gilligan apenas investiga como na sociedade patriarcal vozes diferentes são formadas, valoradas, hierarquizadas e naturalizadas. Nesse sentido, ter conhecimento de que diferentes sujeitos possuem vozes distintas, mas não precisam ficar restritos a essa voz, isto é, podem desenvolver outras formas de perceber e lidar com problemas morais, representa um potencial transformador da sociedade e, por conseguinte, do modelo de reprodução de gênero.

Ao relacionarmos os estudos para a paz e a ética do cuidado, principalmente na questão da hierarquização de perspectivas, como é o caso da masculina, racional, superior em relação à feminina, emotiva e inferior, reiteramos que tais conceitos são fortalecidos pela sociedade

brasileira mediante o reforço de estereótipos, além de promover preconceito e discriminação, formas de violência cotidianamente enfrentadas pelas mulheres, como veremos na próxima seção.

VIOLÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO: UM OLHAR PARA O SILÊNCIO ORGANIZACIONAL

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), na versão mais recente do relatório “ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e igualdade de gênero”, publicado em 2007, destaca a violência organizacional como sendo tratada tanto a partir de abusos sexuais quanto com relação aos assédios psicológicos sofridos por mulheres em seu ambiente de trabalho. De acordo com o documento da OIT (2007, p.242), “a violência baseada no gênero é uma questão muito complexa que está enraizada em relações de poder na economia, no mercado de trabalho, nas relações de trabalho, na cultura organizacional e em fatores culturais”.

Maria Ester de Freitas (2007) pontua que a violência organizacional é produzida por motivações internas ao modelo de gestão. Segundo a autora, é possível identificar “certas condições que geram fortes vulnerabilidades entre indivíduos e grupos, institucionalizam a guerra interna, reforçam as ambiguidades e inseguranças sobre o emprego e adubam o terreno para a ação de predadores organizacionais” (FREITAS, 2007, p. 74). As referidas condições para a produção da violência são: existência de clima organizacional permissivo e individualista e insensível; competição interna exacerbada; hierarquias supervalorizadas; mudanças e reestruturações sem critérios e transparência; carreiras mal definidas e mal operadas, especialmente as que envolvem expatriações; repatriação profissional sem cuidado e planejamento; duplicidades de cargos em processos de fusão e aquisição; incorporação de profissionais mais jovens e mais qualificados que suas chefias; programas de trainees

e de estágios mal definidos; e setor de recursos humanos preocupado apenas em sobreviver.

Além das características organizacionais que podem prejudicar a saúde laboral e permitem a presença da violência, Rita B. Barata (2015, p. 84) ressalta que a realidade da mulher brasileira no mercado de trabalho apresenta características próprias que “agravam as condições de precariedade e desgaste”, o que inclui a jornada dupla de trabalho a que culturalmente as mulheres estão expostas. Segundo a autora,

os empregos femininos, além de salários menores, geralmente são mais monótonos, com pequeno ou nenhum grau de autonomia na execução de tarefas, menores perspectivas de progressão, vínculos trabalhistas mais precários, movimentos repetitivos, contato com o público e outras características de desgaste psicológico e emocional. Eventualmente as trabalhadoras ainda estão sujeitas a assédio psicológico ou sexual (BARATA, 2015, p. 84).

A violência organizacional é assunto de preocupação para a OIT, especialmente os casos de assédios sexual e moral. Considerando a temática, voltaremos nossa análise ao assédio moral, o qual o Ministério Público do Trabalho (MPT) e a OIT (2017) definem como

toda e qualquer conduta abusiva e reiterada, que atente contra a integridade do trabalhador com intuito de humilhá-lo, constrangê-lo, abalá-lo psicologicamente ou degradar o ambiente de trabalho. É o assédio de pessoa para pessoa, em que o assediador objetiva minar a autoestima, desestabilizar, prejudicar ou submeter a vítima emocionalmente para que ceda a objetivos como pedido de demissão, atingimento de meta, perda de promoção, por exemplo. O assédio de forma geral é a insistência impertinente, a perseguição, a abordagem velada, que viola a esfera moral do indivíduo (OIT, 2017, p. 15).

De acordo com a publicação do MPT sobre assédio sexual no ambiente de trabalho, é essencial esclarecer que as desigualdades, preconceito

e discriminação são frutos do ambiente como o local de trabalho e da sociedade, portanto não sendo uma condição da pessoa da mulher, e “essa compreensão é essencial para perfazer a verdadeira e real igualdade de oportunidades” (MPT, 2017, p.15).

Em um ambiente em que as desigualdades foram engendradas e fazem parte da cultura, a sensação de muitas mulheres, principalmente as mais jovens, como ressalta Danièle Kergoat (2010) é que a igualdade já está garantida e que a divisão de tarefas é uma questão individual, sem relação com o gênero. Infelizmente, esse sentimento não corresponde à realidade, ou seja, muitas mulheres sequer percebem serem vítimas de discursos violentos ou discriminatórios. Tal situação é reforçada por Eunice Léa de Moraes (2010, p. 92), quando afirma que,

apesar de todos os avanços, a mulher precisa estar atenta às manifestações de discriminação/preconceito, sejam de gênero ou étnico-raciais, bem como aos mitos e papéis de submissão/subordinação e de docilidade/desvalorização. As discriminações e as desigualdades tornam-se mais evidentes no espaço social do trabalho (...) Esses são resquícios da cultura patriarcal, machista e conservadora que permanecem até hoje e mantêm uma “relação natural” e banal entre ocupação/ trabalho, raça e gênero.

Essas manifestações de preconceito e de discriminação no ambiente de trabalho são humilhações que se repetem sistematicamente, ações de constrangimento e desqualificação que evidenciam o conflito existente entre o agente do poder e os subordinados (BARRETO; HELOANI, 2015), o que denominamos violência organizacional. Para Margarida Barreto e Roberto Heloani (2015, p. 555), o “terror que se inicia com um ato de intolerância, racismo ou discriminação, que se transforma em perseguição, isolamento, negação de comunicação, sobrecarga ou esvaziamento de responsabilidades e grande dose de sofrimento”.

A negação da comunicação ou, emprestando a palavra de Paulo Freire, o mutismo, pode ser interpretada como a resposta não-violenta a algum tipo de violência sofrida no ambiente organizacional, que aqui chamaremos de silêncio organizacional. Esse conceito desenvolvido por Morrison e Milliken (2000, apud MOURA-PAULA, 2014, p. 30) significa a retenção de opiniões, apreensões ou inquietações por parte de funcionários sobre questões da organização. Marcos Júnior Moura-Paula (2014, p. 30) pontua que

essa retenção não é um fato individual, embora assim se manifeste, mas um fenômeno coletivo, pois envolve tanto a relação com pares, com os superiores, como também pode ser um desdobramento de um ambiente mais ou menos propício para o silêncio em função das crenças hegemônicas presentes na cultura organizacional.

Para Premaux e Bedeian (2003, apud MOURA-PAULA, 2014, p.30) é possível romper com o silêncio organizacional por meio de comportamentos que permitam dar voz (speakup behavior) às mulheres. Morrison e Milliken (2000, apud MOURA-PAULA, 2014, p.30) afirmam, ainda, que estruturas organizacionais, práticas gerenciais e o distanciamento entre líderes e liderados provocam o “clima de silêncio”, em que a ideia de vozear se torna um problema ou uma inutilidade e complementam que,

o clima de silêncio afeta a vontade individual de vozear direta ou indiretamente, tendo em vista que a abertura ou não da supervisão/gerência à expressão dos empregados é importante na mitigação ou manutenção do silêncio. O silêncio pode ser causado por medo, pelo desejo de não ser o porta-voz de más notícias ou ideias indesejáveis, por normas ou pressões sociais que há nos grupos. (MOURA-PAULA, 2014, p.30)

A manifestação de preconceitos e discriminações alinhadas às estruturas organizacionais nas quais existe distanciamento entre líder e liderados, torna o silêncio organizacional parte do ambiente das empresas. É

muito comum em ambientes organizacionais, nos quais o silêncio impera, que as relações interpessoais sejam prejudicadas, que as pessoas sofram retaliações, tenham a progressão de carreira prejudicada e até possam ser demitidos. Além disso, segundo Elizabeth Wolfe Morrison e Frances J. Milliken (apud MOURA-PAULA, 2014, p. 30) existe uma tendência nas organizações de evitar a retroalimentação e desencorajar os trabalhadores a dar sua opinião, pois, uma vez que as opiniões sejam expressas, a organização se verá diante do impasse de tomar uma decisão.

Com relação às relações de poder, de acordo com Xu Huang, E. van de Vliert e G. van der Vegt (2005, apud MOURA-PAULA, 2014, p. 30), o silêncio organizacional varia de acordo com a distância do poder. Segundo os autores “em países com maior distância do poder, os empregados tendem a cumprir as ordens de seus superiores expressando menos preocupações a estes” (MOURA-PAULA, 2014, p.30).

Em ligação com os traços da cultura brasileira organizacional, os estereótipos de gênero e as discriminações sofridas pela mulher no ambiente de trabalho, a questão do silenciamento, como resposta ao assédio laboral, já emerge nos estudos na área de administração, sociologia e direito, como reforça documento do Ministério Público do Trabalho (MPT), ao destacar que

a “invisibilidade” da mulher na sociedade está superada graças em grande medida à sua inclusão no trabalho, especialmente numa sociedade capitalista, de consumo. O assalariamento feminino fez a sociedade “encarar” a mulher como ser dotado de direitos. O cenário de precarização, exploração, abusos e informalidade, contudo, demonstram que o grande volume de inserção no trabalho não veio acompanhado de eficácia de direitos fundamentais às mulheres. Deixar de considerar o assédio sexual uma prática corriqueira, parte da rotina das organizações de trabalho e meio de subjugar a mulher em suas competências profissionais é emergencial. A cultura que alimenta o estupro é a cultura que alimenta

o assédio. Ver a mulher como objeto e seu corpo como propriedade masculina é algo incompatível com princípios da não-discriminação, da dignidade da pessoa humana, da valorização do trabalho e prejudica sobremaneira a igual oportunidade de acesso e de manutenção de emprego (MPT, 2017, p. 15).

Portanto, há relação entre a discriminação da mulher no mercado de trabalho no Brasil e os tipos de violência direta, estrutural e cultural (GALTUNG, 1990). É possível relacionar a violência organizacional de gênero com o silenciamento, que é uma forma de comunicação da mulher diante de ações e atos que têm forte influência dos traços culturais.

A seguir, analisamos a atividade de relações públicas como responsável por pela gestão de relacionamentos entre os membros de uma organização e seus públicos estratégicos.

RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ALTERNATIVA PARA DAR VOZ ÀS TRABALHADORAS

Acreditamos que o primeiro item a ser discutido nesta seção é a natureza política do exercício das relações públicas, entendendo, neste caso, a organização como uma arena política. Para Christopher Spicer (1997), quando as organizações são vistas como um sistema político, o poder é o recurso mais importante e o relações-públicas deve estar atento para saber como e quando utilizá-lo. Isabel M. N. Ferreirinha e Tânia Regina Raitz (2010, p, 382), analisando a perspectiva de Foucault sobre o poder afirmam que

o poder não é só do Estado ou da soberania. O poder são as ações sobre as ações. O poder provoca ações que ora se encontram no campo do direito, ora no campo da verdade. O poder deve ser entendido como uma relação flutuante, não está numa instituição e nem em ninguém, já o saber se encontra numa relação de formas e conteúdos.

A citação das autoras nos conduz a um novo posicionamento para os relações-públicas, à medida que se espera deles uma visão estratégica, que facilitará o entendimento das políticas organizacionais. Cabe ao profissional ser um analista de cenários (FERRARI, 2011) e identificar as relações de poder e como estas influenciam as ações organizacionais.

Nessa mesma linha, Roberto Porto Simões (1995) definiu a mediação do conflito organização/públicos como a arena das relações públicas. A organização e seus públicos podem estar em estado de cooperação, mas, iminentemente, podem entrar em conflito. Aliás, a cooperação e o conflito são os dois lados da mesma moeda. Não existe um sem o outro. Cooperação e conflito são conceitos que pertencem à teoria política. Logo, é possível afirmar que a atividade de relações públicas se relaciona à gestão da função organizacional política da organização. Para Simões (2007), a função política se refere à relação de poder entre a organização e todos aqueles agentes com influência que podem interceptar ou desviar sua trajetória. Esta função contém as ações correlacionadas com o processo de exercício de poder/comunicação interna e externa à organização.

Outro ponto de destaque é que o poder no contexto organizacional se encontra permeado por toda a hierarquia e cargos da organização. Prestes Motta (1981, p. 34) afirma que, “por mais que uma organização se caracterize como aparelho econômico, ela também é aparelho repressivo e aparelho ideológico”. Ou seja, as organizações lançam mão do poder disciplinar para conseguir seus objetivos e, nesse momento a opção de determinadas pessoas pode ser o silenciamento em decorrência de um sistema opressor.

Aqui, vale mencionar a dimensão nominada por Hofstede (1991) de distância de poder que se define por um afastamento entre executivos e empregados e que é reforçada por características da cultura organizacional e a cultura nacional. Neste caso, segundo Hofstede

(1991) uma organização com alta distância de poder entre a direção e seus funcionários têm mais dificuldades em manter relacionamentos dialógicos, seja pela estrutura verticalizada, como também por traços culturais baseados no formalismo, na concentração de poder, aversão ao conflito e postura de espectador (BARROS; PRATES, 1996). Esse cenário favorece o desenvolvimento da violência organizacional e pode desencadear o silenciamento dos trabalhadores.

Derina R. Holtzhausen (2017) afirma que o papel principal dos relações-públicas é serem difusores do capital simbólico da organização. Quanto aos papéis que desempenham nas novas estruturas organizacionais, principalmente pensando nas plataformas digitais, já não se distingue o papel de estrategista ou de técnico, uma vez que vai depender da configuração da organização. Hoje, o papel dos profissionais de relações públicas será determinado pelo tipo de projeto, do contexto das necessidades imediatas dos projetos, dos públicos que estão implicados, do conjunto de habilidades dos demais membros da equipe, da disponibilidade da tecnologia, ou seja, os relações-públicas vão desempenhar múltiplos papéis. Dependendo da situação, eles exercem o papel de estrategista que mantém o controle dos temas complexos de comunicação; em outras vezes assumirá o papel de diretor, tendo sob sua responsabilidade os recursos externos necessários para completar o trabalho de comunicação, e, em outras ocasiões, o profissional poderá ser o facilitador da comunicação. Esta nova atuação do relações-públicas foi nomeada por Elizabeth L. Toth et al. (1998) como “papel de agência”, que engloba assessoramento, pesquisa, decisões de programas, comunicação com clientes, colegas e subordinados, contato com os meios de comunicação, entre outras funções.

Além das características do relações-públicas apresentados acima, Maria A. Ferrari (2016) reforça que os elementos da cultura têm influência na atuação desse profissional ao ressaltar que o relacionamento entre relações públicas e cultura pode ser constatado sob três diferentes

ólicas: a) a cultura antecede a prática de relações públicas e, portanto, tem influência vital em todos os aspectos da comunicação; b) a prática de relações públicas por meio da cultura nacional na promoção de estratégias para a atuação junto à sociedade; c) relações públicas são tidas como cultura, uma atividade que lida de maneira reflexiva e transversal com crenças, ritos, identidades, símbolos, práticas e comportamentos. Em outro estudo conduzido por Ferrari (2016, p. 144), foi observado que

a cultura é uma dimensão fundamental para entender o modelo de comunicação adotado (...) que os elementos da cultura organizacional – crenças, valores, mitos, ritos, normas, políticas etc – estabelecem nas empresas determinado cenário que define padrões de comportamento dos seus membros.

Ao considerarmos que é por meio do processo de comunicação que os elementos culturais são disseminados, como afirma Maria Tereza L. Fleury (1996), Ferrari (2016) ressalta que a comunicação é também elemento formador da cultura organizacional, ou seja, “comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influência a outra”.

Com relação à discriminação e as violências sofridas pelas mulheres, Moraes (2010, p. 92) ressalta que diversas são as consequências para os trabalhadores, tais como:

Comprometimento das habilidades mentais, rompimento de laços afetivos com os colegas por medo ou vergonha, aumento da competitividade e do individualismo, queda do desempenho profissional, crises de choro, medo exagerado e tristeza, irritação, alterações de sono (...) podem gerar estresse emocional, perda do poder de concentração, transtornos de adaptação, ansiedade, insegurança, baixa autoestima, faltas ao trabalho, perdas de produtividade e perda de motivação.

O Ministério Público do Trabalho (MPT) e a Organização Internacional do Trabalho (OIT) ressaltam que “inclusão e a construção de uma sociedade que prestigie e reconheça a diversidade depende, em grande medida, do rompimento de preconceitos, estereótipos e barreiras não apenas físicas, mas atitudinais” (MPT, 2017, p.23). É necessário promover mudanças de comportamento que demandam uma análise da cultura organizacional e o gerenciamento de ações de relacionamento em busca da superação, não apenas da dicotomia homem-provedor e mulher-cuidadora, mas da propagação do respeito à diversidade de gênero.

Neste sentido, como afirma Ferrari (2015, p.44), a organização deve promover “modelos de gestão da comunicação de mão dupla, visando estabelecer formas de diálogo que facilitem a compreensão mútua, estimulem relações de confiança e contribuam para as trocas em diferentes dimensões, como a cultural, a política, a social e a comercial”. A essencialidade da confiança no ambiente de trabalho é destacada por Luciano Q. Lanz e Patricia A. Tomei (2015, p. 1), ao afirmarem que “a confiança facilita o compartilhamento de informações, minimiza as dificuldades de expressar preocupações no trabalho e a insegurança para colocar o seu ponto de vista, aumenta a disposição em manifestar as opiniões livremente”.

Os gestores têm o dever ético de respeitar os direitos e promover o bem-estar dos stakeholders das organizações (BARBOSA, 2011), e, ao atuarem como facilitadores da compreensão mútua e na integração dos interesses dos públicos e da organização, os relações-públicas, por meio da comunicação de mão dupla, passam a dar voz aos públicos e têm o poder de atuar junto à alta administração no sentido de sensibilizá-la em relação às demandas desses públicos.

Portanto, o papel do relações-públicas é colaborar para que as empresas, instituições e organizações conduzam suas ações baseadas em um

processo de comunicação de mão dupla, na gestão de relacionamentos que respeitem a interculturalidade e a diversidade, bem como para que o discurso adotado pela organização faça sentido em relação à sua postura diante da diversidade, o que gera valor para o profissional, a organização e a sociedade.

Para isso, Ana Cristina P. Grohs (2015, p. 268) esclarece que é imprescindível um planejamento de comunicação com o olhar voltado à singularidade das questões culturais, que garanta um “processo contínuo e dinâmico que permite que as organizações construam, mantenham e aprimorem seus relacionamentos com os seus stakeholders”. A autora resume bem o que apresentamos até aqui ao afirmar que

as organizações necessitam estabelecer contatos globais e a comunicação com diferentes culturas (...) ao se relacionar com indivíduos de diferentes culturas, gestores e organizações experimentam a diversidade e suas implicações. Essa experimentação (...) precisa ser baseada no destino compartilhado e na comunicação simétrica de mão dupla e, além disso, deve ter foco gerencial visando à modificação de comportamentos individuais e organizacionais (GROHS, 2015, p. 273).

No momento em que os relações-públicas, por sua formação, atuam estrategicamente assessorando o poder organizacional na consolidação dos valores da organização, será possível a renovação de relacionamentos que, alinhados ao propósito organizacional, também reforçarão o respeito e a inclusão à diversidade. Para isso, estudos relacionados à cultura, à comunicação para a paz, à ética do cuidado, bem como à diversidade, tornam-se bagagem necessária à atuação das relações públicas contemporâneas.

São os profissionais de relações públicas que devem assessorar a alta administração da organização a fim de buscar adaptar a cultura nacional, a cultura organizacional e a multiplicidade de subculturas existentes no

ambiente corporativo e, principalmente, na construção de ambientes de respeito e “de aprendizagem contínua onde a diversidade se torna fonte de proximidade, criatividade e desenvolvimento sustentável – desenvolvimento que consiste em harmonizar interesses sociais, econômicos, políticos, ambientais e culturais” (GROHS, 2015, p. 274).

Ao considerarmos que as organizações são um reflexo da sociedade, não é idealismo afirmar que o relações-públicas pode assumir o papel de difusor da diversidade na organização, propondo o diálogo e o alinhamento do propósito organizacional aos interesses dos públicos com os quais a organização se relaciona.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O capítulo tratou de revisar estudos sobre a violência de gênero e o silêncio feminino nas organizações e coloca o desafio de demonstrar que as relações públicas podem colaborar para dar voz às mulheres. Apesar de a temática ser recente sob a lente das relações públicas e da comunicação, é imprescindível que novas reflexões, como o presente artigo, estejam no radar dos grupos de pesquisa nas faculdades de Comunicação.

No contexto contemporâneo, os comunicadores precisam adotar, cada vez mais, uma postura crítica sobre as organizações, pois estas devem ser analisadas como arenas políticas, uma vez que a maioria delas tem seus objetivos centrados somente na eficácia de seus negócios. Diante desse cenário, a sociedade contemporânea está cada vez mais atenta aos movimentos das organizações e exige que elas sejam mais do que entidades econômicas e atuem também como entidades sociais. Essa exigência da sociedade inclui o tratamento justo a homens e mulheres e o respeito à diversidade e inclusão.

Hoje, com a chegada da tecnologia e das redes sociais, as organizações perderam sua centralidade, seu poder e sua influência, e suas ações são

compartilhadas com todas as pessoas que têm acesso às redes. Como resultado, a fragmentação do poder organizacional não se limita aos públicos essenciais que conformam a empresa, mas sim se estende a outros grupos de interesse que influenciam direta ou indiretamente a organização.

Portanto, na sociedade contemporânea o desafio das relações-públicas está em assumir o protagonismo de serem ativistas, de irem além da função de informar e que sejam agentes de mudanças.

Sobre o aumento da participação feminina no mercado de trabalho no Brasil, ainda observamos que estereótipos machistas têm sido reforçados pelos traços das culturas nacional e organizacional. A cultura organizacional brasileira marcada por traços como o paternalismo e a concentração de poder promove distância dos liderados com suas lideranças, e essa relação é reforçada pela postura de evitar conflitos e por forte respeito à hierarquia por parte dos empregados. As pesquisas nos mostraram que na prática a mulher tem salários desiguais em relação aos homens, menor participação nos cargos executivos e, conseqüentemente, a forte presença feminina se encontra nos níveis inferiores da hierarquia organizacional.

Com tais características culturais presentes no contexto brasileiro, diversas são as formas de violência organizacional que se reproduzem cotidianamente, tais como os assédios sexual e moral caracterizados por constrangimentos e humilhações recorrentes.

A violência organizacional de gênero pode ter como consequência o silêncio organizacional, definido como um comportamento comunicativo da mulher em resposta à percepção das injustiças de salários, tratamentos e oportunidades desiguais em relação aos homens, entre outras situações. Além disso, o silêncio feminino pode ser

entendido como reflexo de uma violência cultural, não muito diferente do que Gilligan (1982) aponta em seus estudos sobre a moralidade.

Este capítulo também procurou apresentar as relações públicas como uma atividade cada vez mais necessária para as organizações. O olhar contemporâneo pede uma postura de intervenção frente à violência e ao silêncio organizacional, e será a partir de identificar as redes de poder da organização que o profissional conseguirá estruturar seu projeto de relacionamento organizacional.

Como colocou Freire (1965) “uma pedagogia dialógica é capaz de dar voz e vez aos que nunca passaram de figurantes ‘bestificados’ da cena nacional”, o que nos remete à oportunidade que se descortina a partir dos estudos sobre violência organizacional para o campo de comunicação, que, bem sabemos, demanda mais atenção, pesquisas, sendo este artigo um mero prelúdio acerca do tema.

REFERÊNCIAS

AGRAWAL, Vidhi. Managing the diversified team: challenges and strategies for improving performance. *Team performance management: An International Journal*, v. 18, n. 7/8, p. 384-400, 2012.

ALEMANY, Carmen. Violências. In: HIRATA, Helena *et al.* (Orgs.). *Dicionário crítico do feminismo*. São Paulo, SP: Editora Unesp, 2009. 342 p.

ALVES, José E. Diniz *et al.* Meio século de feminismo e o empoderamento das mulheres no contexto das transformações sociodemográficas do Brasil. In: BLAY, Eva A.; AVELAR, Lucia. (Orgs.). *50 anos de feminismo – Argentina, Brasil e Chile: a construção das mulheres como atores políticos e democráticos*. São Paulo, SP: Editora da Universidade de São Paulo, 2017. 352 p.

ASHIKALI, Tanachia; GROENEVELD, Sandra. Diversity management for all? An empirical analysis of diversity management outcomes across groups. *Personnel Review*, v. 44, n. 5, p. 757-780, 2015.

BANDEIRA, Lourdes M. Violência de gênero: a construção de um campo teórico e de investigação. *Sociedade e Estado*, Brasília, DF, v. 9, n. 2, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69922014000200008>. Acesso em: ago. 2018.

BARATA, Rita Barradas. *Como e por que as desigualdades sociais fazem mal à saúde*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Fiocruz, 2015. 120 p.

BARBOSA, Júlio César. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, Luiz Alberto (Org.). *Relações públicas estratégicas*. São Paulo, SP: Summus, 2011. 309 p.

BARRETO, Margarida; HELOANI, José Roberto. Violência, saúde e trabalho: a intolerância e o assédio moral nas relações laborais. *Revista Serviço Social & Sociedade*, São Paulo, SP, n.123, p.544-561, 2015.

BARROS, Betania Tanure; PRATES, Marco Aurélio. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 152 p.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo*. Rio de Janeiro, RJ: Nova Fronteira, 1949.

BRASIL. Lei Maria da Penha. Lei n.11.340, de 7 de agosto de 2006. Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 8 ago. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm>. Acesso em: ago.2018.

BRASIL. Lei do feminicídio. Lei n. 13.104, de 9 de março de 2015. Altera o art. 121 do Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940 - Código Penal, para prever o feminicídio como circunstância qualificadora do crime de homicídio, e o art. 1º da Lei nº 8.072, de 25 de julho de 1990, para incluir o feminicídio no rol dos crimes hediondos. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13104.htm>. Acesso em: ago.2018.

BRUSCHINI, Cristina.; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, SP, n.110, 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n110/n110a03.pdf>> Acesso em: nov. 2017.

CABRAL, Raquel; GONÇALVES, Gisela; SALHANI, Jorge. Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo (SP), a. 15, n. 28, p.247-264, 2018.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE-eletrônica*, São Paulo, SP, v. 9, n.1, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v9n1/v9n1a4.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; OLIVEIRA, Lucia Barbosa de.; MIRANDA, Lilians Carneiro de. Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e na sua intenção de deixar a empresa. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, SP, v. 45, n.1, p. 70-83, 2010.

CONDE, María Rosa; HURTADO, Mercedes. La mujer y el hombre en la

publicidade televisiva: imágenes y estereótipos. *Zer – Revista de Estudios de Comunicación*, Universidad del País Vasco, Leioa, Espanha, n. 21, p. 161-175, 2006.

DANTAS, Marcelo. Masculino, feminino, plural. In: FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012.

DIKE, Priscilla. *The impact of workplace diversity on organizations*. 2013. 59p. Tese (Doutorado) – Degree Program in International Business, Arcada University of Applied Sciences, Helsinki, 2013. Disponível em: <<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/63581/Thesisxx.pdf>>. Acesso em: ago.2018.

ECCEL, Claudia; ALCADIPANI, Rafael. (Re)descobrimo as masculinidades. In: FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 379p.

FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2015. 326 p. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

FERRARI, Maria Aparecida. Contexto global e latino-americano na comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamento. In: KUNSCH, Maragrida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo, SP: Summus, 2016.

FERREIRINHA, Isabella Maria Nunes; RAITZ, Tânia Regina. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, RJ, v. 44, n. 2, p.367-383, mar./abr. 2010.

FLEURY, Maria Tereza L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza L.; FISCHER, Rosa Maria (Coords.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas, 1996. 170 p.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. Anuário Brasileiro de segurança pública. 11. ed. São Paulo: 2017. Disponível em: <http://www.forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2017/12/ANUARIO_11_2017.pdf>. Acesso em: mar. 2018.

FREIRE, Paulo *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro, RJ: Paz e Terra, 1965.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2007.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2000.

GALEAZZI, Irene Maria Sassi. Mulheres trabalhadoras: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. *Mulher e trabalho*, v. 3, p. 9-36, 2011.

GALTUNG, Johan. Cultural violence. *Journal of Peace Research*, Oslo, v. 27, n. 3, p. 291-305, 1990. Disponível em: <<https://www.galtung-institut.de/wp-content/uploads/2015/12/Cultural-Violence-Galtung.pdf>> Acesso em: set. 2018

GALTUNG, Johan. *Peace by peaceful means: peace and conflict, development and civilization*. Londres: Sage publications, 1996.

GALTUNG, Johan. Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, Oslo, v. 6, n. 3, p.167-191, 1969. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002234336900600301>>. Acesso em: set.2018

GALTUNG, Johan. *Violência cultural*. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz, 2003.

GILLIGAN, Carol. *In a different voice: psychological theory and women's development*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

GROHS, Ana Cristina P. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: MOURA, Claudia Peixoto de; FERRARI, Maria Aparecida (Orgs.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre, RS: Edipucrs, 2015. Disponível em: <<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0684-6.pdf>>. Acesso em: out. 2017.

HANASHIRO, Darcy; CARVALHO, Sueli. G. de; Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd*, Universidade Mackenzie, São Paulo, v. 11, n.5, set.-out. 2005.

HELOANI, José Roberto; CAPITÃO, Cláudio Garcia. Sexualidade e trabalho na visão da psicanálise. In: FREITAS, Maria Ester; DANTAS, Marcelo (Orgs.). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012. 379 p.

HIRATA, Helena. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. *Análise Friedrich-Ebert-Stiftung Brasil*, São Paulo, SP, n. 7, 2015. Disponível em: <<http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>>. Acesso em: nov. 2017.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, SP, v. 37, n. 132, p.595-609, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v37n132/a05>> Acesso em: nov. 2017.

HOBBSAWM, Eric. *Era dos extremos: o breve século XX – 1914-1991*. São Paulo, SP: Companhia das Letras, 1995. 598 p.

HOFSTEDE, Geert Jan. *Cultures and organizations: software of the mind*. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert Jan. *Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Sílabo, 2003. 308 p.

HOLCK, Lotte; MUHR, Sarah Louise; VILLESÈCHE, Florence. *Diversity and identity in the workplace: connections and perspectives*. London: Palgrave Pivot, 2018. 107p.

HOLTZHAUSEN, Derina R. *Las relaciones publicas como activismo: enfoque posmoderno*. Barcelona: Editorial UOC, 2017.

HUMAN RIGHTS WATCH. Brasil: Justiça negada a vítimas de violência doméstica. Disponível em: <<https://www.hrw.org/pt/news/2017/06/21/305308>>. Acesso em: set. 2017.

INSTITUTO AVON/DATA POPULAR. Percepções dos homens sobre a violência doméstica contra a mulher. Disponível em: <http://www.compromissoeatitude.org.br/wp-content/uploads/2013/12/folderpesquisa_instituto22x44_5.pdf>. Acesso em: set. 2017.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Atlas da vulnerabilidade social. Brasília: 2017. Disponível em: <<http://ivs.ipea.gov.br/index.php/pt/>>. Acesso em: set. 2017.

KEARNEY, Eric; GEBERT, Diether; VOELPEL, Sven C. When and how diversity benefits teams: the importance of team members' need for cognition. *Academy of Management Journal*, v. 52 n. 3, p.581-598, 2009. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2009.41331431>> Acesso em: ago.2018.

KERGOAT, Danièle. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Revista Novos Estudos*, v. 29, n. 1, mar. 2010.

KIPNIS-GUERRA, Beatriz. Violência contra a mulher: contribuição sobre as diferenças contextuais dos meios urbano e rural. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, Salvador, BA, Universidade Federal da Bahia, Salvador (BA), v.7 n.1, jan./abr. 2018

KUHNEN, Tânia A. A ética do cuidado como teoria feminista. In: SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, II [Londrina, PR, 2014]. *Anais eletrônicos [...]*. Londrina, PR: UEL, 2014. Disponível em: <http://www.uel.br/eventos/gpp/pages/arquivos/GT10_T%C3%A2nia%20Aparecida%20Kuhnen.pdf>. Acesso em: set.2018.

LANZ, Luciaio Q.; TOMEI, Patricia A. *Confiança nas organizações: como gerenciar a confiança interpessoal, organizacional e interorganizacional*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier; PUC Rio, 2015. 248 p.

LOPES, Felipe Tavares Paes. Os conceitos de paz e violência cultural: contribuições e limites da obra de Johan Galtung para a análise de conflitos violentos. *Athenea Digital*, Barcelona, v.13, n.2, 2013. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53728035010>>. Acesso em: dez. 2017.

MARTIN, Gillian Coote. The effects of cultural diversity in the workplace. *Journal of Diversity Management*, v. 9, n. 2, p. 89-92, 2014.

MOLINETE, I. Aparecida; BARCELLOS, Rebeca M. R.; SALLES, Helena K. de. Da mão de ferro ao romantismo: a produção do gênero no discurso da literatura pop management. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, SP, v. 11, p. 6-22, 2017. Edição especial. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/47928/da-mao-de-ferro-ao-romantismo--a-producao-do-genero-no-discurso-da-literatura-pop-management/i/pt-br>> Acesso em: ago. 2018.

MORAES, Eunice Léa de. política de promoção da igualdade de gênero e a relação com o trabalho. In: ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios*. Brasília, DF: OIT, 2010. 216p.

MORRISON, Elizabeth Wolfe; MILLIKEN, Frances J. Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world. *The Academy of Management Review*, Westchester County, v. 25, n. 4, p. 706-725, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/259200?seq=1#page_scan_tab_contents> Acesso em: set. 2018.

MOURA-PAULA, Marcos Júnior. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, SP, v.15, n.5, p.15-44, 2014. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p15-44>>. Acesso em: out.2017.

MPT - Ministério Público do Trabalho. Assédio sexual no trabalho: perguntas e respostas. Brasília, DF: 2017. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_559572.pdf>. Acesso em: out. 2017.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, Stewart R. et al. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1998.

OIT - Organização Internacional do Trabalho. O ABC dos direitos das mulheres trabalhadoras e da igualdade de gênero. 2007. Disponível em: <http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/publication/wcms_229328.pdf>. Acesso em: out. 2017.

OLIVEIRA-CRUZ, Milena C. B. Freire de. Representações do feminino na publicidade: estereótipos, rupturas e deslizes. In: COMUNICON, 2016 [São Paulo, SP, 2016]. *Anais eletrônicos [...]*. São Paulo, SP: ESPM, 2016. Disponível em: <http://anais-comunicon2016.espm.br/GTs/GTPOS/GT2/GT02-MILENA_CRUZ.pdf>. Acesso em: ago.2018.

PINDER, C. Craig; HARLOS, Karen P.. Employee silence: quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice? In: PINDER, C. Craig; HARLOS, Karen P. (Eds.). *Research in personnel and human resources management*, v. 20, p. 331-369, 2001.

PREMEAUX, Sonya Fontenot; BEDEIAN, Arthur G. Breaking the silence: the moderating effects of self-monitoring in predicting seeping up in the workplace. *Journal of Management Studies*, n. 40, p. 1537-1562, 2003.

PNUD - Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. Indicadores e índices de desenvolvimento humano: atualização estatística 2018. Disponível em: <<http://www.br.undp.org/content/dam/brazil/docs/RelatoriosDesenvolvimento/RDH%20Gr%C3%A1ficos.pdf>>. Acesso em: set.2018.

PRATES, Marco Aurélio; TANURE, Betania. O estilo brasileiro de administrar: sumário de um modelo de ação cultural brasileiro com base na gestão empresarial. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

PRESTES MOTTA, Fernando C. O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, SP, v. 21, n. 4, 1981.

PRESTES MOTTA, Fernando C. Cultura e organizações no Brasil. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, SP: Atlas, 2014.

PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. Introdução: cultura organizacional e cultura brasileira. In: PRESTES MOTTA, Fernando C.; CALDAS, Miguel P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, SP: Atlas, 2014. 325 p.

PCSVD FMulher. Pesquisa de condições socioeconômicas e violência doméstica e familiar contra a mulher: violência doméstica e seu impacto no mercado de trabalho e na produtividade das mulheres. 2017. Disponível em: <<http://www.caen.ufc.br/attachments/article/374/Relatorio%20%20PCS%20VDF.pdf>>. Acesso em: out.2017.

SAFFIOTI, Heleieth. *A mulher na sociedade de classes: mito e realidade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976. 384p.

SANTOS, Teresa C. B. Representações sociais acerca do feminino e do masculino: uma proposta para a co-educação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA SOCIAL, X [Maceió, 2009]. *Anais eletrônicos* [...]. Maceió, AL: Abrapso, 2009. Disponível em: <http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/551.%20representa%C7%D5es%20sociais%20acerca%20do%20feminino%20e%20do%20masculino.pdf>. Acesso em: set. 2017.

SILVA, Pablo Marlon Medeiros da *et al.* Equidade de gênero nas organizações: o trabalho e os desafios da mulher na construção civil. *Revista Organização em Contexto*, São Bernardo do Campo, SP, v. 12, n. 24, p. 283-305, jul.-dez. 2016.

SILVA, Renata Maldonado da. Gênero, argumentos e discursos na publicidade televisiva brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXVI [Belo Horizonte, MG, 2003]. *Anais eletrônicos* [...]. Belo Horizonte, MG: Intercom, 2003. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/pdf/2003_NP13_silva.pdf>. Acesso em: ago.2018.

SILVA, Sergio Gomes da. Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, DF, v. 30, n.3, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-98932010000300009> Acesso em: out.2017.

SIMÕES, Roberto Porto. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN RELACIONES PÚBLICAS, II [Universidade de Sevilla, 16-18 de novembro de 2005]. *Libro de actas* [...]. OTERO ALVARADO, María Teresa; RODRÍGUEZ PATRÓN, Aida (Coords.). Sevilla: Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, p. 169-183, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. São Paulo, SP: Summus, 1995. 250 p.

SIMONS, Tony L.; PELLED, Lisa Hope; SMITH, Ken A. Making use of difference: diversity debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 42, n.6, p.662-673, 1999.

SPICER, Christopher. *Organizational public relations: a political perspective*. London: Routledge, 1997. p. 344.

TOTH, Elizabeth L. *et al.* Trends in public relations roles: 1990-1995. *Public Relations Review*, n. 24, p. 145-163, 1998.