

Relações públicas e o silêncio feminino nas organizações ¹

Simone Cristina Dantas Miranda
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

Resumo

A presença das mulheres no mercado de trabalho tem sido muito debatida nas últimas décadas. Apesar do aumento de estudos nos últimos anos sobre políticas organizacionais de gênero, os resultados ainda demonstram que as mulheres são marcadas por estereótipos, preconceitos, abusos, violência, segregação e discriminação no mercado laboral. O objetivo do artigo é resgatar referências de estudos, discutir a violência organizacional de gênero e o silêncio feminino nas organizações, como que uma forma de comunicação adotada pelas mulheres, com base no contexto cultural. Analisamos a temática por meio das relações públicas, como atividade que pode dar voz às mulheres nesse contexto, ao analisar os cenários 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: Silêncio feminino; Mulher; Diversidade de gênero; Relações públicas, Violência no trabalho.

1. Introdução

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

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 5 (GT): Comunicação Intercultural e Interseccionalidade, atividade integrante do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

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 generalizadas, que, de algum modo, os vetores de discriminação se articulam e cada combinatória 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.

Cabral, Gonçalves e Salhani (2018) basearam-se nos Estudos para a Paz (*Peace Studies*), bem como na tipologia de violência de Johan Galtung (1969, 1996, 2003) para chegar a uma definição sobre a violência organizacional. De acordo com os autores, violência organizacional pode ser definida como

o conjunto de violência direta estrutural e cultural, 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 (CABRAL, GONÇALVES, SALHANI, 2018, p.249).

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 artigo está estruturado em três seções. A primeira 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 segunda seção trata de apresentar as relações públicas como alternativa para dar voz às trabalhadoras nas organizações. Ao definirmos as organizações como um sistema político, no qual o poder é o recurso mais importante, temos que o relações-públicas deve estar atento para saber como e quando utilizá-lo em benefício dos trabalhadores e da inclusão da diversidade. Finalmente a terceira e última seção apresenta as considerações finais, nas quais são colocadas reflexões e possibilidades para novos estudos.

2. 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 expatriação; 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 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. Moura-Paula 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 (2014, p.30).

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

3. 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 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 o profissional de relações públicas, à medida que se espera dele uma visão estratégica que facilitará o entendimento das políticas organizacionais. Cabe a esse 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 denominada 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 óticas: 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) ressaltar que a comunicação é também elemento formador da cultura organizacional, ou seja, “comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influencia a outra”.

Com relação à discriminação e as violências sofridas pelas mulheres, Moraes ressaltar 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 (2010, p. 92).

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 artigo 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 vistas como uma arena política e que, em sua maioria, têm seus objetivos centrados somente na eficácia de seus negócios. Porém, essa é uma visão míope, uma vez que a sociedade contemporânea está cada vez mais atenta aos movimentos das organizações e exige que elas sejam mais do que entidades econômicas e atuem 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 dos relações-públicas está em assumir o protagonismo de serem ativistas, de irem além da função de informar, sendo 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 artigo 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

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

BARBOSA, J. C. Princípios organizacionais: processo de construção no contexto do discurso organizacional. In: FARIAS, L.A. (Org.). *Relações públicas estratégicas*. São Paulo: Summus, 2011. 309 p.

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

BARROS, B.; PRATES, M.A.S. *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996. 152 p.

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

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; OLIVEIRA, L. B.; MIRANDA, L. C. 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, v. 45, n.1, p. 70-83, 2010.

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

_____. Contexto global e latino-americano na comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. 319 p.

_____. Relações públicas: gestão estratégica de relacionamento. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.

FERREIRINHA, I. M. N.; RAITZ, T. R. As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 44, n. 2, p. 367-383, mar./abr. 2010.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L.; FISCHER, R. M. (Coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1965. 189 p.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2007. 108 p.

GALEAZZI, I. M. S. et al. Mulheres trabalhadoras: 10 anos no mercado de trabalho atenuam desigualdades. *Mulher e trabalho*, v. 3, p. 9-36, 2011.

GALTUNG, J. 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

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

_____. 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

_____. Violência cultural. Gernika-Lumo: Gernika Gogoratuz, 2003.

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

GROHS, A. C. P. Comunicação intercultural: contribuições para a gestão internacional de organizações que atuam no contexto global. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M.A.(Org.). *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.

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

HOLTZHAUSEN, D. *Las relaciones publicas como activismo: enfoquesposmoderno*. Barcelona: Editorial UOC, 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.

KERGOAT, D. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. *Revista Novos Estudos*, v. ed. 86. v. 29, n. 1, mar. 2010.

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

MORAES, E.L. A 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: OIT, 2010. 216p.

MORRISON, E. W.; MILLIKEN, F. 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, M. J. Silêncio nas organizações: uma revisão e discussão da literatura. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, 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-brasilgia/documents/publication/wcms_559572.pdf>. Acesso em: out. 2017.

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.

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

PREMEAUX, S., & BEDEIAN, A. Breaking the silence: The moderating effects of self-monitoring in predicting speaking up in the workplace. **Journal of management studies**, 40, 2003, P. 1537-1562.

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

SILVA, P. M. M.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, v. 12, n. 24, p. 283-305, jul.-dez. 2016.

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

SIMÕES, R. P. Por uma rede teórica para relações públicas: uma forma abreviada da teoria.. In: CONGRESO 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 (Coord.). Sevilla: Facultad de Comunicación de la Universidad de Sevilla, 2007. p. 169-183.

SIMÕES, R.P. *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995. 250 p.

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

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