

**A violência invisível
em contextos organizacionais**

Conselho editorial

Alessandra Teixeira Primo – UFRGS
Álvaro Nunes Laranjeira – REDE JIM
André Lemos – UFBA
André Parente – UFRJ
Cíntia Sanmartin Fernandes – UERJ
Claudia Attimonelli – UniBa – Bari
Cristiane Finger – PUCRS
Cristiane Freitas Gutfreind – PUCRS
Erick Felinto – UERJ
Issaaf Karhawi – UNIP
Jaqueline Moll – UFRGS
João Freire Filho – UFRJ
Juremir Machado da Silva – PUCRS
Luiz Mauricio Azevedo – UNICAMP
Marcelo Ikeda – UFC
Marcos Aurélio Felipe – UFRN
Maria Immacolata Vassallo de Lopes – USP
Maura Penna – UFPB
Micael Herschmann – UFRJ
Michel Maffesoli – Paris V
Moisés de Lemos Martins – Universidade do Minho
Muniz Sodré – UFRJ
Philippe Joron – Montpellier III
Renato Janine Ribeiro – USP
Rose de Melo Rocha – ESPM
Vincenzo Susca – Montpellier III
Vicente Molina Neto – UFRGS

Apoio:



A violência invisível em contextos organizacionais

Desigualdades, vulnerabilidades
e resistências

Ângela Cristina Salgueiro Marques
Luis Mauro Sá Martino



Editora Sulina

Copyright © Autores, 2024

Capa: Cintia Belloc

Editoração: Niura Fernanda Souza

Revisão: Simone Ceré

Editor: Luis Antônio Paim Gomes

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Bibliotecária Responsável: Denise Mari de Andrade Souza – CRB 10/960

M357v Marques, Ângela Cristina Salgueiro
A violência invisível em contextos organizacionais: desigualdades,
vulnerabilidades e resistências / Ângela Cristina Salgueiro Marques e
Luis Mauro Sá Martino. – Porto Alegre: Sulina, 2024.
176 p.; 14x21cm.

ISBN: 978-65-5759-155-0

1. Assédio Moral Organizacional. 2. Humilhação – Trabalho. 3. Violência – Socialização Organizacional. 4. Sociologia. 5. Comunicação Social. 6. Clima Organizacional. 7. Cultura Organizacional. I. Martino, Luis Mauro Sá. II. Título.

CDU: 658

CDD: 306

Todos os direitos desta edição são reservados para:

EDITORA MERIDIONAL LTDA.

Rua Leopoldo Bier, 644, 4º andar – Santana

Cep: 90620-100 – Porto Alegre/RS

Fone: (0xx51) 3110.9801

www.editorasulina.com.br

e-mail: sulina@editorasulina.com.br

Julho/2024

IMPRESSO NO BRASIL/PRINTED IN BRAZIL

Agradecimentos

Este livro é resultado de muitas conversas, de perto e de longe, com amigas e amigos, colegas de pesquisa, estudantes, participantes de congressos e eventos com quem tivemos a alegria de partilhar dúvidas – porque acreditamos que o não saber, compartilhado, talvez possa, pela força dos encontros, se transformar em algum saber. Nomear todas essas pessoas acabaria, sem querer, em um exercício de injustiça caso algum nome fosse omitido. Por isso, deixamos aqui um agradecimento sincero a cada rosto, comentário, pergunta e questionamento que nos faz avançar.

Às nossas alunas e alunos, na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e na Cásper Líbero, por compartilharem com a gente esse espaço mágico da sala de aula. Às amigas e amigos dessas e de várias outras universidades, espaços de ensino e associações de pesquisa, por levarem em frente um ideal – realista e crítico – de produzir conhecimento, sobretudo em tempos de descrédito à ciência e à produção acadêmica.

A realização deste livro não teria sido possível sem o apoio da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), que nos permitiu realizar um curso de curta duração sobre essa temática em 2019. A todas as pessoas

que participaram e tornaram esse momento de encontro possível, nosso agradecimento. Somos também gratos às agências de fomento – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (Fapemig) – pelo apoio financeiro a projetos de pesquisa que desenvolvemos e dos quais derivam parte das reflexões aqui reunidas.

De Ângela Marques, agradecimentos ao Ângelo, meu esposo, e nossos filhos, Fernando e Cristiano, pela ternura, carinho e apoio inesgotáveis; às minhas irmãs queridas Flávia e Cláudia e aos meus pais, Ângela Salgueiro e João Calixto (*in memoriam*).

De Luís Mauro, agradecimentos a Anna Carolina e Lucas, minha esposa e nosso filho, por estarem sempre próximos, mostrando caminhos intensos e luminosos para a vida; aos meus pais, Vera Lúcia (*in memoriam*) e Antonio Carlos.

Sumário

Apresentação	9
Capítulo 1	
Vulnerabilidades e organizações: pensar entre conceitos	17
Capítulo 2	
A formação de vínculos nas organizações.....	27
Capítulo 3	
O contexto organizacional como espaço de vulnerabilidade	47
Capítulo 4	
Diferença e desrespeito em cenas organizacionais	85
Capítulo 5	
Da vida precária à autonomia	113
Capítulo 6	
Pesquisar vulnerabilidades nas organizações.....	137
Referências.....	165

Apresentação

Em abril de 2019, por conta de uma generosa oportunidade aberta pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), tivemos a felicidade de elaborar um curso intitulado “Vulnerabilidades, desigualdades e resistências em contextos organizacionais”, realizado presencialmente em São Paulo, com a participação de pesquisadoras e pesquisadores de diversas universidades.

A proposta vinha ao encontro de uma dupla preocupação.

O tema estava reverberando em nossas pesquisas havia muito tempo, e tinha recebido uma primeira elaboração, sob outro ponto de vista, no livro *Ética, mídia e comunicação*, publicado pela editora Summus no ano anterior, em 2018. Esse trabalho lidava com essas temáticas de um ponto de vista entre o macro e o micro, pensando que a ética comunicacional se manifesta com especial força nos microcosmos do social, nos pequenos encontros e situações da vida em sociedade.

Além disso, o tema ocupava um espaço considerável em nossos estudos e nas nossas práticas de sala de aula – para a Ângela, na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), e para Luis Mauro, na Faculdade Cásper Líbero, em São Paulo. No horizonte, alimentávamos uma preo-

cupação de entender a Comunicação como uma abertura para a ação e para a relação recíproca, favorecendo a construção da dignidade e a afirmação dos modos de vida das pessoas.

Nos cursos que ministramos, uma abordagem relacional da Comunicação em contexto organizacional sempre significou investir na construção cooperativa de espaços de constantes articulações, arranjos, rearranjos, conflitos e negociações em torno de projetos que deveriam ser tomados como prática e como estratégia coletivas, capazes de reunir expectativas individuais, comuns e institucionais. Assim, o curso na Abrapcorp se configurou como uma oportunidade de, ao mesmo tempo, consolidar algumas das perspectivas abertas no livro e desenvolvê-las, por outros caminhos, rumo às questões da Comunicação Organizacional, tema com o qual sempre mantivemos um diálogo próximo.

Soma-se a esses tantos elementos o fato de que, ao longo de vários anos de amizade, estivemos sempre trabalhando reflexões acerca das vulnerabilidades e da violência em vários espaços, de artigos e apresentações em eventos acadêmicos até conversas informais em cafés de São Paulo e Belo Horizonte. A pesquisa e a alegria de conhecer não estão restritas aos espaços destinados a isso, mas transbordam para se entrelaçar com a vida.

Falar de dimensões da ética da comunicação em contextos organizacionais, para nós, requeria um ponto de vista diferente, levando em consideração as três palavras que formavam o título do curso – vulnerabilidades, desigualdades e resistências. Vulnerabilidades, para retomar

a condição do humano de poder ser ferido, de estar a um passo de precisar do outro; desigualdades, porque nem todo mundo é vulnerável do mesmo jeito; e resistências, porque é na aliança e na solidariedade que as pessoas encontram formas de transformar situações e contextos de violência.

A hospitalidade e a acolhida das pessoas no curso, bem como de quem o organizou, ao longo de dois dias, nos animaram para dar um outro passo, já imaginado de antemão: transformar o curso em um livro. Não seria nada muito longo, refletindo a brevidade do tempo em que compartilhamos essas ideias com colegas, mas voltado para um aspecto de síntese e proposição, sempre em diálogo com pesquisadoras e pesquisadores junto aos quais aprendemos e tecemos saberes – para o livro e para a vida.

O projeto, no entanto, caminhou de maneira um pouco mais lenta do que imaginávamos. Em parte, por conta das demandas da vida pessoal e profissional em meio à pandemia de Covid-19, em parte devido a dois outros trabalhos que, por assim dizer, estavam no horizonte – os livros *No caos da convivência*, publicado pela Vozes em 2020, e *Política, entretenimento e cultura pop*, que saiu pela Sulina em 2022. Esses anos foram de reconfiguração de nossos modos de viver, ensinar, compartilhar e produzir, tentando encontrar outros ritmos para projetos e atividades, que se equilibravam precariamente diante do contexto.

As escalas do tempo também têm seus momentos certos, e, no final de 2023, retomamos este projeto exatamente de onde havia parado. Esse intervalo contribuiu para observarmos aspectos ainda pertinentes, bem como

nos alertou para as reelaborações necessárias – a pandemia resultou em anos intensos para as organizações, e as mudanças desafiavam qualquer interpretação. As questões ligadas às palavras-chave do livro, vulnerabilidade, desigualdades e resistência, no entanto, seguiram firmes no horizonte organizacional.

Era o momento, portanto, de dedicar atenção ao livro.

O contexto de nosso trabalho sobre o tema

Quando se trabalha, em alguma dimensão, com as questões de Comunicação Organizacional, é relativamente comum ouvir histórias reportando relações assimétricas e atos de violência, em suas mais variadas formas. Esses relatos povoam espaços incertos, raramente presentes nos discursos e posicionamentos oficiais, mas figurando, sobretudo, na informalidade das conversas de corredor, das pausas para um café, na fala em voz baixa e nos comentários velados. São experiências que devem ser faladas, mas não devem ser ouvidas – ao menos não por algumas pessoas.

Pautadas no discurso de uma positividade incontornável, algumas organizações optam por deixar essas vozes de lado, uma vez que revelam aspectos menos apreciáveis do cotidiano das atividades de trabalho. Em alguns casos, adotam-se medidas para contemplar o que é lido, na verticalidade do sentido que vai do alto para baixo, como as necessidades de alguém ou de algum grupo. Diante da violência identificada, são realizadas atividades de formação ou treinamento, mudam-se alguns nomes, alterações pontuais são implantadas e o caso é dado por encerrado.

Evidentemente não se questiona a motivação ou consequências dessas ações, mas a efetividade das estratégias supostamente capazes de dar conta de outras demandas. As reivindicações de baixo para o alto, entende-se, não precisam mais ser ouvidas, porque já estariam encaminhadas.

Em alguns casos, de fato, há mudanças substanciais e significativas na cultura organizacional, levando à construção de ambientes nos quais a comunicação acontece pautada no respeito, na consideração e mesmo no cuidado mútuo. Entendendo aqui o cuidado como responsabilidade ética, que aciona a escuta e a hospitalidade como dimensões básicas do reconhecimento da legitimidade das demandas e das respostas direcionadas a elas (Brugère, 2023). Em outros casos, no entanto, essas medidas não ultrapassam a superfície do problema, tornando-se, elas mesmas, objeto de crítica na forma de ironias veladas (“agora não pode mais chamar alguém de...”; “cuidado, não pode usar essa palavra...”; “cuidado com posturas que violam a integridade, mantenha-se à distância...”, etc.) decorrentes da transformação do modo como se abordam as violências, mas não do conteúdo da própria violência. E, mais importante, tais estratégias não alteram de forma significativa a relação entre os sujeitos.

E então, novamente, se nota a formação de espaços de conversa nos quais circulam a voz daquelas pessoas que não participaram dos processos de transformação propostos para alterar uma situação e a maneira como, nela, as posições são tomadas, mantidas ou questionadas.

Essa voz, que não cessa, não se cala, é uma voz de resistência, preciosa na construção de ligações e vínculos

entre as pessoas, formando uma rede de apoio e fortalecimento, tornando-se, em muitos casos, suficientemente forte para vir à superfície e dizer “não” ou “chega” diante de práticas de constrangimento, assédio, aplicação casuística de regras e outros tipos de arbitrariedades. Experiências de resistência são compartilhadas, praticadas e colocadas em jogo para auxiliarem em transformações mais profundas nas formas coletivas de trabalho e na promoção de ambientes organizacionais mais paritários e éticos.

Práticas de resistência atuam na transformação das relações de confiança, aqui entendida como chave da tematização e combate aos vínculos de opressão. Mais do que a produção de legitimidade e fortalecimento da imagem que uma organização projeta junto a seus colaboradores, acreditamos ser importante pensar a confiança como uma prática relacional, como atitude tomada em relação aos outros e às instituições, conectada com arranjos que desenham, sob o horizonte da justiça, outras interações possíveis.

A consideração de vozes diversas nesses ambientes reconhece sua vulnerabilidade diante da dimensão hierárquica das práticas organizacionais. Mas também sua força enquanto rede, pautada na solidariedade, na compreensão mútua dos olhares, na experiência comum que se torna ação para transformar aquilo que inicialmente parecia inabalável. O compartilhamento de formas de vida se transforma em uma história comum de força, no reconhecimento do que se passou como chamado à atitude para transformar o que virá.

Essa transformação das condições de vulnerabilidade a partir da força de alianças forjadas entre múltiplas experiências e expectativas que se entrelaçam no contexto das organizações é o tema deste livro.

Belo Horizonte / São Paulo

Março de 2024