

Reflexões Preliminares sobre Relações de Poder, Conflito e Violência nas Organizações e as Contribuições da Comunicação para a Cultura de Paz¹

Ana Beatriz Grandini Casali da Silva²
Cassiana Anunciata Caglioni³
Nayla Brisoti Barbeta⁴

Resumo

Este artigo visa refletir sobre as relações entre os temas: poder, conflito, violência nas organizações e comunicação para a paz. Para isto, optou-se pela realização de uma pesquisa bibliométrica em indexadores de periódicos acadêmicos, o que possibilitou a base para a construção de um mapa conceitual preliminar, com o intuito de estabelecer as relações entre as temáticas propostas. Com esta pesquisa, busca-se contribuir com reflexões tanto para o ambiente acadêmico, quanto para as organizações e sociedade como um todo.

Palavras-chave

Comunicação nas organizações; Conflito e violência nas organizações; Cultura para a paz; Relações de poder nas organizações.

Introdução

No debate contemporâneo, pensar nas organizações acaba sendo “um pressuposto básico que é tomado como óbvio, tendo em vista que as organizações sempre existiram” (PETER SPINK, 1996, p. 183-184), já que nossas relações com as organizações são cotidianas, pois utilizamos de serviços prestados, seus produtos e demais trabalhos.

Marcelo Manucci (2008, p. 47) acrescenta que a organização é “um sistema complexo e envolve um sistema auto-organizado em constante interação com seu meio, pois estas organizações não são apenas um espaço que reúne talentos ou questões técnicas”. A forma que a organização tem de interpretar o mundo constrói seu poder simbólico por meio das relações cotidianas.

Por esta perspectiva, reflete-se que as organizações, além de suas estruturas físicas, retornos financeiros, metas e números, são compostas por um conjunto de crenças e subjetividades expressas em comportamentos e posicionamentos construídos em um sistema ao

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho 1 (GT 1) Comunicação, Ética e Alteridades em Processos Relacionais de Subjetivação e Conflitos no Ambiente Organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (FAAC – Unesp Bauru). E-mail: beatriz.casali@unesp.br.

³ Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (FAAC – Unesp Bauru). E-mail: cassiana.caglioni@unesp.br.

⁴ Mestranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (FAAC – Unesp Bauru). E-mail: nayla.brisoti@unesp.br.

longo do tempo, ou seja, o ambiente organizacional pode ser analisado pelo seu papel frente às estruturas concretas e, principalmente, simbólicas que culminam em relações de poder, conflitos e situações análogas às violências direta, estrutural e cultural propostas por Johan Galtung (1969)⁵.

Neste sentido, a comunicação orientada para cultura de paz nas organizações pode vir ao encontro do que a Organização das Nações Unidas (ONU, 1999, p. 2) conceitua sendo “um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados: no respeito à vida, no fim da violência e na promoção e prática da não-violência por meio da educação, do diálogo e da cooperação”, atuando no sentido de criar um capital simbólico em prol da diminuição das desigualdades concretas e subjetivas.

Neste artigo, buscar-se-á discutir sobre as relações entre os temas poder, conflito e violência nas organizações, bem como o papel transformador da comunicação para a paz no cenário organizacional. Na sequência, apresenta-se o mapa conceitual preliminar, estabelecendo relações entre os temas, seus achados e reflexões.

A relação entre poder, conflito e violência nas organizações: contribuições da comunicação no cenário organizacional para a cultura de paz

A partir de um resgate bibliográfico, pôde-se perceber que o conceito do termo poder é amplo e pode ser utilizado para representar fenômenos sociais e físicos (CARVALHO; VIEIRA, 2007 *apud* ALKETA PECI; VANESSA BRULON, 2013, p. 1506), o que dificulta o trabalho da temática.

No contexto das organizações, de acordo com Juliana Arias, María Córdoba e Juan Meneses (2014), o gerenciamento desempenhado pelos gestores pode ser compreendido como uma manifestação do poder, a fim de administrar as empresas. Já para Hofstede (1979, 1991 *apud* MERLIN HINESTROZA, 2010), organizações que possuem uma alta distância ao poder centralizam todos os processos e decisões, ao contrário de instituições com baixa distância ao poder, que criam um ambiente mais participativo.

Segundo Lilia Kanan (2010, p. 244), a inserção do poder nas organizações não é um fenômeno recente. Com início no período da Revolução Industrial, foi utilizada “como forma de garantir a produtividade por meio de posturas autoritárias e militaristas dos chefes em relação

⁵ Para Galtung, a violência ocorre por meio de três tipologias: a direta, em que há uma violência visível entre agressor e agredido; a estrutural, que presume desiguais estruturas da sociedade e relações de poder estabelecidas através da má distribuição de renda e pouca acessibilidade a direitos; e a cultural, compreendida como espaços que legitimam a violência direta e estrutural, seja através da arte, da religião, das ciências e da linguagem (GALTUNG, 1969, 2003 *apud* RAQUEL CABRAL; GISELA GONÇALVES; JORGE SALHANI, 2018, p. 251-252).

aos empregados”. Com o passar das décadas, a forma como se dá o poder nas organizações sofreu alterações a partir do surgimento de novas perspectivas, como “gerenciamento estratégico, cultura organizacional, gerenciamento participativo e liderança” (ALI SMIDA; JUAN MAYORGA; MAURICIO SANABRIA, 2013, p. 25, tradução nossa).

Reconhece-se que as organizações são compostas, influenciam e são influenciadas por diferentes formas de poder, uma vez que, dentro das rotinas organizacionais, o poder se relaciona diretamente à liderança, à comunicação e à cultura organizacional. Para Schein (1985 *apud* DANIELLE MERHI; KATIA VASCONCELOS; VANIA LOPES; ALFREDO SILVA, 2010, p. 746), “o poder tem um papel de mantenedor da harmonia, do equilíbrio interno da organização, de estabelecer fronteiras, de validar os processos organizacionais e premiar o bom desempenho”.

Nesta linha, Valéria Soares (2004, p. 2) argumenta que, em uma empresa, “aquele que detém a mensagem tem o poder, permeia as ações mais rotineiras e acaba influenciando na tomada de decisões”, isto porque, de acordo com Gaudêncio Torquato (2015), a comunicação possui o poder de legitimar as organizações e gerar influências.

Neste sentido, insere-se a figura do(a) líder, que atribuído(a) de poder influencia outros colaboradores e o próprio processo de tomada de decisões. Sendo assim, “o líder passa a ser entendido como aquele em uma posição adequada para apresentar as alternativas culturais a serem adotadas em um determinado grupo” (SCHEIN, 1985 *apud* MERHI; VASCONCELOS; LOPES; SILVA, 2010, p. 738). Kanan (2010) acrescenta ao conceito de liderança o atravessamento das identidades de gênero na escolha dos líderes, o que faz com que a presença das mulheres seja pouco expressiva em posições de poder.

Vale lembrar que as organizações, a partir de seu poder, também podem influenciar o ambiente externo a elas, como outras empresas (CLEITON DECKER; MARGARETH MICHEL, 2006) e o Estado. Por esta perspectiva, relaciona-se que as estruturas organizacionais são permeadas por relações de poder e por estruturas que incentivam o conflito, tendo em vista que as relações nas organizações também são constituídas por histórias de vida, lutas e opiniões, devendo ser estudadas e analisadas, já que “a maioria dos conflitos organizacionais surge das relações de poder, determinadas por relações de desigualdade” (CARVALHO; VIEIRA, 2007 *apud* TALITA NASCIMENTO; JANAÍNA SIMÕES, 2011, p. 588).

Raul Dalla Lana et al. (2016) destaca o poder nas organizações pelas perspectivas de Galbraith (1989) como a capacidade de impor a vontade e atingir um objetivo; pela óptica de Foucault (1993), em que o poder é algo que se exerce em rede; e pela observação de Fischer (1989), em que poder está embutido nos padrões culturais vigentes.

Considerando a relação entre poder e conflito, Morgan (1996, p. 36 *apud* DALLA LANA et al., 2016, p. 512) atribui a origem do termo conflito às divergências de interesses percebidos ou reais, definindo-os como pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais, podendo ser explícito ou implícito e construído nas estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes, nos estereótipos e nos recursos escassos.

Já Nascimento e Simões (2011) acrescentam que na Teoria Estruturalista⁶ o termo conflito vem sendo estudado nas organizações com o objetivo de diminuir danos causados ou buscando tirar proveito das “novas ideias e a criação de forças positivas para a inovação e a mudança” (QUINN, 2003 *apud* NASCIMENTO; SIMÕES, 2011, p. 588). As autoras acrescentam, a partir de Quinn (2003) e Robbins (2003), que outro fator importante na geração de conflitos é a ausência de comunicação, já que departamentos podem ter certa dificuldade e até criarem rivalidades, resistência às mudanças, afastamento dos indivíduos e uma consequente redução de moral e produtividade (NASCIMENTO; SIMÕES, 2011).

Para Lukes (1980 *apud* DALLA LANA et al., 2016), além dos conflitos abertos, observáveis e comportamentais, há conflitos encobertos (ruídos que a direção não escuta), em que a não tomada de decisão é sufocada, mantendo-se encoberta antes de ganhar acesso à direção. Há, ainda, um conflito denominado de latente – que pode se manifestar ao determinados atores tomarem consciência do quanto seus interesses são desconsiderados. Amason e Sapienza (1997 *apud* EDMILSON LIMA; TATIANA MAIA, 2020) complementam, considerando o conflito como benéfico para as atividades dos codiretores, como a decisão estratégica.

A partir das relações de poder e dos conflitos existentes, sejam estes observáveis, encobertos ou latentes, a organização pode proporcionar um ambiente pouco propício ao diálogo e à gestão dos conflitos e, ainda, legitimar violências diretas ou indiretas, socializadas no cotidiano corporativo, considerando que, neste sentido, a Organização Mundial da Saúde (OMS *apud* ANTONIA JIMÉNEZ; ANA AGUILAR; CASO PITA, 2011, p. 37, tradução nossa) define a violência como "o uso deliberado da força ou poder físico, seja em ameaça ou grau efetivo, contra si próprio, outra pessoa ou grupo ou comunidade, que cause ou tem uma

⁶ A Teoria Estruturalista surgiu por volta da década de 50 como um desdobramento de autores que tentaram conciliar as teses propostas pela Teoria Clássica e pela Teoria das Relações Humanas. Inspirando-se na abordagem de Max Weber, pela primeira vez, começou-se a olhar para fora e atravessar as fronteiras da organização, passando a reconhecer a interdependência desta com o ambiente. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/pedagogia/teoria-estruturalista/34552>>. Acesso em: 09 ago. 2020.

alta probabilidade de causar lesões, morte, danos psicológicos, distúrbios de desenvolvimento ou privação".

Reflete-se que as relações de poder e os conflitos organizacionais são aspectos que podem preceder a violência organizacional. Neste contexto, a violência no local de trabalho é aquela que visa, propositalmente, "exercer o controle, regular, restringir ou limitar a autonomia da vítima" (JUAN CASTILLO; ÁNGELA CUBILLOS, 2012, p. 92, tradução nossa), podendo assumir, segundo os autores, uma natureza estratégica. Patricia Albanaes, Katia Rodrigues, Priscila Pellegrini e Suzana Tolfo (2017) citam Tolfo (2011) e Leymann (1996) ao destacar que esse tipo de assédio se configura quando o comportamento do agressor ocorre com frequência de cerca de uma vez por semana, durante seis meses.

Hirigoyen (2002 *apud* ALBANAES; RODRIGUES; PELLEGRINI; TOLFO, 2017) acrescenta à discussão que o assédio moral no local de trabalho pode se manifestar como a deterioração proposital das condições de trabalho, o isolamento e as violências verbais, físicas ou sexuais. A tendência, porém, segundo Neuman e Baron (1998 *apud* RAFAEL ALCADIPANI, 2010), é de que a violência nas organizações seja simbólica, verbal e passiva, raramente envolvendo ataques físicos.

Além disso, esse tipo de violência pode se expressar pela intensificação do trabalho (BARRETO, 2001 *apud* MARGARIDA BARRETO; ROBERTO HELOANI, 2013), verticalmente ou entre os pares (PORRAS, 2017 *apud* ANYI PANTOJA-PANTOJA; ADRIANA NAVARRETE-ACOSTA; CHRISTIAN ZAMBRANO-GUERRERO; MARITZA MATABANCHOY-TULCAN, 2020) e refletindo violências existentes na sociedade, como a violência de gênero (ALCADIPANI, 2010) e LGBTQI+ (ANDREA CONTRERAS; MAGDALENA MUÑOZ; ELISA MORENO, 2018). Discute-se também o fato de que a "sedução organizacional" como recurso discursivo faz com que os funcionários sujeitem-se a práticas perversas de gestão em nome da produtividade, conforme explica Fernando Vieira (2014).

Dessa forma, é possível refletir, ainda, que com essa naturalização da violência e suas formas de expressão, ela pode ser percebida, muitas vezes, como um "componente inevitável da condição humana, um fato inevitável ao qual devemos reagir em vez de evitá-lo" (OMS *apud* JIMÉNEZ; AGUILAR; PITA, 2011, p. 37, tradução nossa).

Pelas perspectivas refletidas, discute-se que estruturas de poder, conflito e violência estão, inevitavelmente, presentes nas organizações, manifestando-se de diversas maneiras, interferindo na subjetividade das pessoas e sua produtividade, nos relacionamentos na/e/da organização, nos espaços de trabalho, nas estruturas formais e informais, em normas e regras

de conduta, nas relações entre chefia e chefiados, nos entendimentos e posicionamentos relacionados a gênero, raça e orientação sexual, entre outras situações que podem deslegitimar pessoas, relacionamentos e direitos, perpetuando situações análogas à violência direta, indireta e estrutural (GALTUNG, 1969).

Reconhece-se que essa realidade organizacional é composta também por um sistema competitivo e acelerado de transformações que, permeado por uma sociedade midiaticizada, requisita novas posturas organizacionais, o que, segundo Edwaldo Costa e Taise Oliveira (2020), faz com que as estruturas organizacionais se tornem cada vez mais complexas, exigindo modelos de gestão que adotem a transparência e sejam socialmente responsáveis.

Este contexto exige novos significados e posicionamentos organizacionais. Margarida Kunsch (2002 *apud* COSTA; OLIVEIRA, 2020) estuda o fenômeno comunicacional nas organizações pela óptica da perspectiva da Comunicação Integrada, reunindo as comunicações interna, institucional, mercadológica e administrativa em busca de uma sinergia organizacional. Entretanto, apesar desse cenário em que há o entendimento de que a comunicação deve atuar com transparência e promover melhor interação entre a organização e os públicos, as organizações podem ser espaços onde a violência se perpetua.

Neste sentido, de acordo com Raquel Cabral, Gisela Gonçalves e Jorge Salhani (2018, p. 249), as organizações estão presentes em todas as fases da vida humana, “o que nos remete a evidenciar a importância que as organizações têm e sua intrínseca relação com a legitimação de determinadas estruturas, práticas e culturas de violência na vida em sociedade”, isto porque, segundo os autores, as organizações são expressões socioeconômicas e culturais da atividade humana.

Para compreender a violência, "partimos da noção de *violência simbólica*, de Pierre Bourdieu (2014), que se aproxima do entendimento da noção de *violência cultural* de Johan Galtung (2003), conceito que influencia nossa concepção de *violência organizacional*" (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018, p. 250, grifo do autor), sendo que, de acordo com os autores, a violência simbólica é pouco perceptível e adentra toda uma estrutura social. Neste sentido, considera-se a importância da cultura de paz nas organizações, enquanto aquela formada por valores e atitudes que promovem a interação social, com base na liberdade, nos direitos humanos, na solidariedade, dentre outros fatores (ONU, 1997).

Neste sentido, a fim de buscar alternativas para romper um ciclo que reforça as violências e iniciar a busca por transformações organizacionais e sociais, através da ética, transparência e respeito às pessoas, pretende-se, aqui, trazer as contribuições da comunicação nas organizações para uma cultura de paz. Dessa forma, a comunicação organizacional no

contexto da cultura de paz é aquela que busca "promover o diálogo, construir valores coletivos, gerar uma transformação social e considerar o contexto em que estão inseridos" (RAQUEL CABRAL; CARLOS SILVA; RENATA CALONEGO; CANDICE QUINCOSES, 2020, p. 190). Para os autores, a comunicação pode inibir a legitimação da violência que se perpetua através de discursos, valores e ações discriminatórias.

Diante dessa perspectiva, criou-se um mapa conceitual preliminar com o objetivo de estabelecer a relação entre as temáticas, possibilitando novas reflexões e perspectivas.

Metodologia

Trata-se de uma revisão exploratória e sistemática da literatura com abordagem bibliométrica, a partir de levantamento nas bases de dados, compostas por conteúdos científicos publicados. Essa revisão utiliza métodos rigorosos e explícitos para identificar, selecionar, coletar dados, analisar e descrever as contribuições relevantes à pesquisa (ALEXANDRE CORDEIRO; GLÓRIA OLIVEIRA, 2007).

Os trabalhos foram categorizados através da bibliometria, que considera o ano da publicação, base de dados, idioma, autor(a) e principais conceitos abordados. Buscou-se em fontes científicas do portal da CAPES, Google Acadêmico, Revista BOCC e SciELO, filtrando publicações nos idiomas português, inglês e espanhol da última década e dando prioridade às aparições entre os 10 textos mais relevantes. Durante a pesquisa, em dois casos excepcionais, estendeu-se aos 15 textos mais relevantes, já que entre os 10 primeiros não se localizou textos que abordassem a temática.

Pesquisou-se as palavras-chave “violência organizacional”, “poder nas organizações”, “conflito organizações” e “comunicação organizações cultura para a paz”, sendo que, após realizada a identificação do conteúdo, foram considerados aqueles que atendessem ao objetivo da pesquisa. Posteriormente, foi desenvolvido um mapa conceitual preliminar, visando estabelecer uma relação entre as palavras pesquisadas.

Mapa conceitual dos resultados preliminares

O total de aparições de publicações nas plataformas foi de cerca de 41.700 obras, sendo selecionadas e lidas 75 delas. Considerando-se os critérios de inclusão e exclusão dos temas, as autoras procuraram destacar as três autorias que mais foram citadas nas obras lidas. Após esse crivo, obteve-se os resultados parciais apresentados no quadro abaixo.

Quadro 1: síntese da pesquisa bibliométrica

Assunto	Autor(a) - Ano(s)	Breves considerações sobre o conceito
Violência organizacional	Christopher Dejours (1992, 1999, 2006)	As humilhações no ambiente de trabalho são tão antigas quanto o trabalho, passando pela Antiguidade e pela Escravidão até chegar na Contemporaneidade - com as práticas neoliberais. Para o autor, a gestão da organização desconsidera a subjetividade dos trabalhadores, que, por sua vez, sujeitam-se a uma espécie de servidão voluntária, já que a maioria acaba desenvolvendo habilidade para lidar com o sofrimento.
	Marie-France Hirigoyen (1998, 2001, 2002)	Popularizou a discussão sobre assédio moral na França, definindo-o como qualquer conduta abusiva, intencional, frequente e repetitiva, no local de trabalho, com a intenção de humilhar um indivíduo, atentando contra sua dignidade física e mental e degradando o ambiente de trabalho. Essa situação equivale a uma "guerra psicológica". Também identificou esse comportamento em quatro categorias: deterioração proposital das condições de trabalho, isolamento e recusa de comunicação, atentado contra a dignidade e violência verbal, física ou sexual.
	Heinz Leymann (1990, 1996)	Elaborou a primeira definição de assédio psicológico, considerando o tempo (a partir de seis meses) e a frequência (quase diária), podendo ser destinado a uma ou mais pessoas. Apresentou o conceito de mobbing ou psicoterror para comportamentos agressivos, sugerindo que o bullying seja utilizado apenas para crianças.
Conflito nas organizações	Allen C. Amason (1996); Amason & Harry J. Sapienza (1997); Misty L. Loughry & Amason (2014)	Discute que nas equipes de gestão o conflito cognitivo é considerado benéfico para as atividades principais dos co-diretores, como a decisão estratégica e a qualidade das decisões. Além de contribuir para a compreensão dos aspectos estratégicos em questão, o debate coletivo tende a migrar para um acordo em torno de uma decisão se há interesses em comum.
	Gareth Morgan (1996, 2006)	Conceitua o conflito existente nas organizações como sendo: pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizações, sendo construído nas estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgindo em função de recursos escassos. Pode estar explícito ou implícito. Apoiado na perspectiva política das organizações, caracteriza os conflitos pela diversidade de interesses. Aborda a metáfora política demonstrando como a organização lida com as relações entre interesses, conflito e poder e, portanto, como as coalizações são construídas para enfrentamento.
	Stephen Robbins (1978, 2002, 2003, 2004, 2005)	Define conflito como uma situação percebida de oposição ou interação antagonista entre duas ou mais partes. Também faz uma retrospectiva de como os conflitos foram tratados nas teorias organizacionais, categorizando-as em três visões: a tradicional (o conflito deve ser eliminado), a de relações humanas (o conflito é uma ocorrência natural) e a interacionista (um nível saudável de conflito deve ser estimulado). A comunicação entre os diversos departamentos pode ser prejudicada, podendo gerar dificuldade de integração e permitindo que se criem rivalidades. O conflito é um produto inevitável na vida organizacional, se bem administrado pode gerar resultados positivos, muitas das vezes necessários para o bom andamento da organização.
Poder nas organizações	Michel Foucault (1983)	Na perspectiva de Foucault (1983) - fase genealógica - o "poder" é compreendido como aquele que surge das relações sociais, as compõem e está presente entre os indivíduos. Neste contexto, o poder não é definitivo a ninguém, nem mesmo centralizado, ou seja, ele se movimenta e flui nas relações de forças que formam a sociedade. Exercido por intermédio de discursos e ações, o poder não age em um sentido único, ele requer resistência entre os envolvidos. No pensamento foucaultiano o poder não deve ser entendido apenas como algo negativo (repressão/dominação).
	Max Weber (1977)	Weber (1977) define o poder como a imposição da própria vontade – independente do motivo - em uma relação social, em contraposição a toda resistência e oposição. Para Weber, o poder é equivalente à dominação.
	Karl Marx (2003)	Marx (2003) dedicou seus estudos à exploração do trabalho. Neste contexto, na óptica do autor o "poder" se relaciona à exploração, ou seja, é parte daquele que domina a produção de capital.
Comunicação organizações cultura para a paz	Nações Unidas (1998)	Cultura de paz ocorre quando valores e comportamentos decorrem da participação social, que deve ter como base a liberdade, a justiça, a democracia, os direitos humanos, a tolerância e a solidariedade, rejeitando a violência e solucionando possíveis conflitos por meio de diálogos. Há a garantia do pleno exercício dos direitos e a participação de toda a sociedade.
	Johan Galtung (1969, 1996)	Identifica três tipos de violência: a direta, mais visível e que pode ser registrada; a estrutural, que se refere às estruturas desiguais de poder, como a má distribuição de renda; e a cultural, utilizada para legitimar os outros dois tipos de violências. A noção de paz, para Galtung, é tida como ausência de violência. Paz deve ser vista como um fim social como um meio de alcançar a justiça social. É factível de ser atingível com base na redução da violência e da transformação não violenta e criativa do conflito.
	Raquel Cabral, Gisela Gonçalves e Jorge Salhani (2018)	Conceituam a violência organizacional a partir das três tipologias de violência identificadas por Galtung. Para as autoras e o autor, a cultura da violência está presente em todos os âmbitos sociais, inclusive nas organizações por meio da cultura e dos discursos. Essa institucionalização da violência garante o poder a quem já o possui.

Breves reflexões sobre as relações entre as temáticas pesquisadas

A partir do levantamento realizado para a construção do mapa conceitual com os resultados preliminares, foi possível refletir que, em uma organização, a violência pode assumir diferentes tipologias, como as violências direta, indireta e estrutural (GALTUNG, 1969), permeadas por práticas cotidianas socializadas por uma cultura da violência, que pode ser representada em discursos, humilhações, assédio, conflitos individuais e grupais, bem como em relações de dominação e de exploração que legitimam o poder a quem já o possui (CABRAL; GONÇALVES; SALHANI, 2018).

Identificou-se que determinadas situações e o poder exercido pela classe dominante no ambiente de trabalho são tão antigos quanto o próprio trabalho. Desde a Antiguidade, observa-se que as ferramentas de instituição de poder e de gestão de conflitos são construídas nas estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, surgindo em função de recursos escassos, variando do nível pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais e coalizações. Também há um resgate de como os conflitos foram tratados nas teorias organizacionais, categorizando-as em três visões: a tradicional (o conflito deve ser eliminado), a de relações humanas (o conflito é uma ocorrência natural) e a interacionista (um nível saudável de conflito deve ser estimulado).

Neste sentido, Weber (1977 *apud* ARIAS; CÓRDOBA; MENESES, 2014) equivale o poder à dominação e à imposição de uma vontade própria, enquanto para Marx (2003 *apud* EVERALDO ANDRADE, 2012) o poder é interpretado como exploração, inerente àquele que domina a produção do capital. Entretanto, Foucault (1983 *apud* SMIDA; MAYORGA; SANABRIA, 2013), destaca que o poder não deve ser entendido apenas como algo negativo (repressão/dominação) e que ele não age em um sentido único, requerendo resistência entre os envolvidos – o que nos leva a refletir que a resistência implica em diálogo, negociação de sentidos e em relacionamento, construídos coletivamente pela comunicação.

Outro ponto importante é a conceituação de violência, que não ocorre somente em forma física, mas também psicológica, sendo esse um dos fatores pelos quais os empregados podem apresentar certa dificuldade em identificar a agressividade de situações organizacionais cotidianas. Ximena Díaz, Amalia Mauro, Elisa Ansoleada e Juan Toro (2017 *apud* CONTRERAS; MUÑOZ; MORENO, 2018) explicam que, justamente pela variedade de comportamentos que podem ser considerados violentos, há dificuldade em caracterizá-los em aceitáveis ou inaceitáveis, assim como a cultura altera a percepção do que é violento.

Por essa perspectiva, Amason e Loughry (2014) destacam que o debate coletivo tende a migrar para um acordo em torno de uma decisão quando há interesses em comum. Neste sentido, é necessário compreender que o pensamento coletivo se forma na comunicação (MANUEL CASTELLS, 2006 *apud* RODRIGO CAETANO; VOLNEI GARRAFA, 2014), sendo que a comunicação organizacional deve ir para além do viés econômico, articulando "diversidade sociocultural, proporcionando sinergias, espaço de encontro de conhecimentos e subjetividades" (DANIELE BUENO; MONALISA SILVA; MARIA EUGÊNIA PORÉM, 2017, p. 127), oportunizando espaços de construção coletiva a partir de diferentes perfis e ideias que, colaborativamente, resistem e se complementam em prol da redução das relações de poder, conflitos e violências.

Este levantamento possibilitou reflexões sobre como as organizações lidam com as relações entre o público, seus interesses e conflitos, assim como constroem coalizões para enfrentamento. Neste sentido, discute-se sobre a necessidade e a importância de se pensar na gestão da organização também pela perspectiva da subjetividade, com vistas a dignidade física, mental e do ambiente de trabalho.

Para tanto, buscou-se estabelecer uma relação entre poder, conflito e violência nas organizações, buscando alternativas propositivas através de uma cultura de paz em que haja o compartilhamento de cultura, valores, discursos e comportamentos que decorrem da participação social, que deve ter como base a liberdade, a justiça, a democracia, os direitos humanos, a tolerância e a solidariedade, rejeitando a violência e solucionando possíveis conflitos por meio da comunicação através de diálogos, de relacionamentos e dos direitos universais.

Algumas considerações

Este artigo propôs uma reflexão sobre as relações entre os temas poder, conflito e violência nas organizações e comunicação para a paz. Com base no exposto, destaca-se que as organizações são espaços importantes que podem legitimar violências, relações de poder e conflitos por meio de sua comunicação permeada pela cultura organizacional, assim como podem se tornar protagonistas de transformações sociais, caso compreendam tais estruturas como legitimadoras de violência e atuem no combate destas.

Assim, tomando como base o fato de que a comunicação passa a ser vista como forma de garantir o diálogo por meio do discurso ético (ETHEL PEREIRA, 2015) e que a organização é um dos atores da sociedade que contribui para a construção da paz para viabilizar um futuro

compartilhado (SANDRA MARTINEZ, 2018), compreende-se os espaços organizacionais como cenários de resistência, diálogo e troca para a construção de valores coletivos, visando a transformação social. Eloísa Nos Aldás e Maximiliano Vicente (2018, p. 22) complementam ao afirmar que toda interação comunicativa ou produção discursiva implicam e podem criar e reforçar violências ou estabelecer diálogos ativos, reconstruir relações, reconhecer diferenças e incluí-las.

Ainda por essa perspectiva, Martinez (2018) justifica que grande parte das pessoas tem um relacionamento com uma ou mais empresas por serem funcionários, fornecedores, usuários ou parte de seu mercado, podendo mobilizar uma grande massa crítica de pessoas para a construção da paz. Além disso, a autora destaca a incidência global das organizações em todas as áreas do país – econômica, social, cultural, ambiental e tecnológica – e, por isso, os efeitos na sociedade seriam revertidos de forma integral em todas essas áreas. Martinez (2018) aponta, ainda, que cada organização deve assumir a responsabilidade por seus impactos nos funcionários, no meio ambiente, nos clientes e em todas as pessoas e coisas que afeta, uma vez que as organizações possuem a capacidade de formar sociedade.

Neste sentido, Martinez (2018) contribui com as considerações finais ao afirmar que a comunicação é um eixo transversal para reconstruir o tecido social e reconquistar a confiança, a fim de consolidar os processos de construção da paz, evoluindo do trabalho informativo para o relacional, compreendendo relações entre sociedade e organizações, consolidando vínculos baseados em confiança e em novas narrativas para a paz, reconstruindo relações, entrando na dimensão de outra pessoa, olhando para novas perspectivas, construindo pontes e recuperando o respeito como base para a paz e em busca da transformação social. Tudo isso corrobora o pensamento de Galtung (1996) ao dizer que a paz presume a ausência da violência em busca da justiça social, sendo alcançada a partir da transformação não violenta e criativa dos conflitos.

Para tanto, esta pesquisa não se esgota com esse estudo bibliométrico, aliás, apenas se inicia. Há, como proposta para futuros artigos e pesquisas, estudar as diferentes formas de violências organizacionais, como o assédio – moral, sexual e psicológico –, preconceito racial e linguístico, violência de gênero, homofobia e violência contra pessoas com deficiência no sentido de compreender espaços, contradições e relações para dialogar sobre possibilidades de transformação social, reconhecimento de alteridades e garantia de direitos.

Referências

ALBANAES, P. et al. Intervenção em grupo de apoio psicológico a trabalhadores vítimas de assédio moral. *Psicología*, v. 35, n. 1, 2017. Disponível em: <<https://go->

gale.ez87.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA500197278&v=2.1&u=capes&it=r&p=AO NE&sw=w. Acesso em: 29 mar. 2021.

ALCADIPANI, R. Violência e masculinidade nas relações de trabalho: imagens do campo em pesquisa etnográfica. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 92-110, mar. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512010000100007&lng=en&nrm=iso&tlng=pt>. Acesso em: 09 ago. 2020.

ALDAS, E. N.; VICENTI, M. Diálogos entre o Norte e o Sul Global sobre violência e comunicação para a paz. **Revista ORGANICOM**, ano 15, n. 28.

ANDRADE, E. G. L. O direito do trabalho na Filosofia e na Teoria Social Crítica. Os sentidos do trabalho subordinado na cultura e no poder das organizações. **Rev. TST**, Brasília, v. 78, n. 3, jul./set. 2012. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/34299/002_andrade.pdf?sequence=3>. Acesso em: 13 mar. 2021.

ARIAS, J. T.; CÓRDOBA, M. P. R.; MENESES, J. S. C. Gobierno Ético: Conceptualización e Implementación en las Organizaciones. **Rev.fac.cienc.econ.**, Bogotá, v. 22, n. 1, p. 137-151, jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-68052014000100010&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 11 ago. 2020.

BARRETO, M.; HELOANI, R. Violência organizacional: um risco invisível, mas objetivo e inegável. **Salud de los Trabajadores**, Maracay, v. 21, n. 1, p. 68-86, jun. 2013. Disponível em: <http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-01382013000100007&lang=en>. Acesso em: 09 ago. 2020.

BRULON, V.; PECI, A. Organizações públicas e espaços às margens do Estado: contribuições para investigações sobre poder e território em favelas. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 6, p. 1497-1517, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000600008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2020.

BUENO, D. A.; SILVA, M. R.; PORÉM, M. E. **Comunicação Organizacional, Estratégica e Integrada em Micro e Pequenas Empresas**: Estudo Exploratório Sobre Escolas de Idiomas Não Franqueadas de Bauru/SP. I Congresso Internacional de Mídia e Tecnologia - Unesp, Bauru, Brasil, 04-06 out. 2017. p. 122.135.

CABRAL, R.; GONÇALVES, G.; SALHANI, J. (2018). Violência organizacional: reflexão a partir da perspectiva dos estudos para a paz. **Organicom**, vol. 15, n. 28, 47-74.

CABRAL, R.; SILVA JÚNIOR, C.; CALONEGO, R.; QUINCOSES, C. Comunicação orientada para cultura de paz nas organizações: uma proposta de análise da comunicação organizacional digital de três empresas do Pacto Global no Brasil. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 10, n. 19, p. 179-200, 2020. Disponível em:

<<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/643/380>>. Acesso em: 07 ago. 2020.

CAETANO, R.; GARRAFA, V. Comunicação como ferramenta para divulgar e promover a Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos. **Rev. Bioét.**, Brasília, v. 22, n. 1, p. 34-44, abr. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1983-80422014000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 ago. 2020.

CARRIERI, A.; AGUIAR, A.; DINIZ, A. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos Ebape.Br**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 165-180, mar. 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v11n1/v11n1a11>>. Acesso em: 09 ago. 2020.

CASTILLO, J.; CUBILLOS, A. Violência na transformação dos sistemas de trabalho na Colômbia. **Revista de Salud Pública**, Bogotá, v. 14, n. 1, p. 84-97, jun. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-00642012000700008&lang=en>. Acesso em: 09 ago. 2020.

CONTRERAS, A.; MUÑOZ, M.; MORENO, E. Como os trabalhadores chilenos lidam com a violência no local de trabalho? **Psicoperspectivas: Individuo y sociedad**, Valparaíso, v. 17, n. 3, p. 75-86, nov. 2018. Disponível em: <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-69242018000300075&lang=en>. Acesso em: 09 ago. 2020.

CORDEIRO, A. M.; OLIVEIRA, G. M. Revisão sistemática: uma revisão narrativa. **Rev Col Bras Cir**, Rio de Janeiro, 34(6): 428-431, nov-dez. 2007.

COSTA, E.; OLIVEIRA, T. Comunicação organizacional. **Revista Alterjor**, v. 22, n. 2, p. 397-409, 6 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

DALLA LANA, R. et al. As associações como fonte de conflitos e poder. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria Rev. Adm.** UFSM, Santa Maria, v. 9, n. 3, p. 506-519, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2734/273447625010.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2020.

DECKER, C. B.; MICHEL, M. A imagem nas organizações públicas: uma questão de política, poder, cultura e comunicação. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/decker-cleiton-michel-margaret-imagem-nas-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

GALTUNG, J. **Peace by peaceful means: peace and conflict, development and civilization**. Oslo/London: PRIO/ Sage, 1996.

GALTUNG, J. **Violence, peace, and peace research**. Journal of Peace Research, Thousand Oaks, v. 6, n. 3, p. 167-191, 1969.

HINESTROZA, M. P. G. Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización. **Innovar**, Bogotá, v. 20, n. 36, p. 79-90, jan. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512010000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 ago. 2020.

JIMÉNEZ, A.; AGUILAR, A.; PITA, C. Intervenções preventivas para violência interna no trabalho: políticas de boas práticas e gestão de conflitos. **Medicina y Seguridad del Trabajo**, Madri, v. 57, n. 1, p. 35-52, 2011. Disponível em: <<http://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v57s1/actualizacion2.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2020.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 243-257, abr./jun. 2010. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4006/400638321002.pdf>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

LIMA, E., MAIA, T. R. T. Conflito cognitivo na decisão estratégica de equipes de gestão em pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 3, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712020000300205&lang=pt>. Acesso em: 13 ago. 2020.

LOPES, V. M. G.; MERHI, D. Q.; SILVA, A. R. L.; VASCONCELOS, K. C. A. Cultura, poder e liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 16, n. 3, p. 737-765, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4011/401137517010.pdf>>. Acesso em: 13 ago. 2020.

LOUGHRY, M. L.; AMASON, A. C. Por que o conflito de tarefas não coopera? Decifrando resultados teimosos. **International Journal of Conflict Management**, v. 25, n. 4, p. 333-358, 2014.

MANUCCI, M. **El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual**. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MARTINEZ, S. F. Involucramiento de las organizaciones en la construcción de paz. **Organicom**, ano 15, n. 28, 1º sem. 2018.

MAYORGA, J. J. S.; SANABRIA, M.; SMIDA, A. De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. **Innovar**, Bogotá, v. 23, n. 50, p. 17-33, dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512013000400003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 08 ago. 2020.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. F. M. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante em Nova Iguaçu - RJ. **Revista REGE**, São Paulo, v. 18, n. 4, p. 585-604, out./dez. 2011. Disponível em: <<https://core.ac.uk/reader/268313670>>. Acesso em: 05 ago.2020.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (1999). **Comitê Paz**. Disponível em: <<http://www.comitepaz.org.br/download/Declara%C3%A7%C3%A3o%20e%20Programa%20de%20>

A%C3%A7%C3%A3o%20sobre%20uma%20Cultura%20de%20Paz%20-%20ONU.pdf>. Acesso em: 08 ago. 2020.

ONU - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (1997). **Culture of peace**. United Nations General Assembly, Resolution 52/13. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/a52r13.htm>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

PANTOJA-PANTOJA, A.; NAVARRETE-ACOSTA, A.; ZAMBRANO-GUERRERO, C.; MATABANCHOY-TULCAN, S. Relación entre clima organizacional y violencia laboral en funcionarios de una universidad pública. **Universidad y Salud**: artículo original, Pasto, v. 22, n. 2, p. 137-147, maio 2020. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072020000200137&lang=en>. Acesso em: 09 ago. 2020.

PEREIRA, E. Eventos estratégicos no composto da comunicação integrada: marketing e relações públicas no fortalecimento de marcas. **Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP**, v. 3, n. 2, p. 48–58, nov./dez. 2015. Disponível em: <<https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/46/49>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

RIZZI, I. A classificação decimal de Dewey e a Cultura de Paz. VIII ENANCIB – Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação, 2012. Disponível em: <<http://200.20.0.78/repositorios/handle/123456789/249>>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SOARES, V. D. Fluxos de Informação X Relações de Poder: jogo empatado. Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/soares-valeria-fluxos-informacao.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

SPINK, P. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun. 1996.

TORQUATO, G. **Comunicação nas organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

VIEIRA, F. “Quem vê cara, não vê coração”: aspectos discursivos e eufemísticos da sedução organizacional que disfarçam violência e sofrimento no trabalho. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 14, n. 36, p. 194-220, jul./set. 2014. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/6416>>. Acesso em: 09 ago. 2020.