

# Comunicação e Discurso: a Divulgação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho em uma Empresa de Previdência Privada

Jaqueline F. Figueiredo  
FACC / UFRJ  
jaquelineff@gmail.com

José Luis Felício Carvalho  
FACC / UFRJ  
zkcarvalho@hotmail.com

Glauco da Costa Knopp  
EBAPE / FGV  
glaucoKnopp@hotmail.com

## RESUMO

*A pesquisa tem por objetivo evidenciar contradições entre discurso e prática da comunicação interna organizacional no que diz respeito à divulgação do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho adotado por uma empresa que atua há quase quatro décadas no segmento de previdência privada complementar. O artigo foi estruturado a partir de pesquisa documental, apoiada por investigação bibliográfica e complementada por estudo de caso único, cuja relevância decorre do fato de a Fundação estudada ser o fundo de pensão oficial dos funcionários de uma das maiores organizações brasileiras. Os resultados sugerem que as contradições entre discurso e prática existem tanto no enunciado da comunicação quanto nos silêncios da organização no que envolve certas questões, reforçando-se assim a idéia da comunicação organizacional como elemento central em uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder.*

Palavras-Chave: Comunicação interna. Discursos organizacionais. Qualidade de Vida no Trabalho.

## 1. INTRODUÇÃO

A comunicação nas organizações envolve questões difíceis e complexas (ZARIFIAN, 2001, p. 151): em primeiro lugar, porque “formas muito diferentes e contraditórias de comunicação convivem na empresa”; em segundo lugar, pois a organização é estruturada a partir de relações de subordinação e formas hierárquicas que “tendem, constantemente, a instrumentalizar a comunicação, de modo que faça dela um simples instrumento do exercício do poder de coerção sobre os trabalhadores”. A relação de trabalho é o fundamento a partir do qual outras práticas organizacionais se superpõem (CLEGG, 1996, p. 59); neste contexto, a comunicação organizacional constitui uma importante prática disciplinar.

Sachuk e Machado (2004) recomendam que acadêmicos do campo de estudos organizacionais dirijam esforços de pesquisa para os processos comunicativos internos, buscando desequilíbrios capazes de fazer notar as contradições que sublinham estruturas de poder. Alvesson e Deetz (1998), por sua vez, alertam para a necessidade de estudos críticos a partir de um foco em instituições e idéias socialmente repressivas, com o objetivo de investigar os processos comunicativos a partir dos quais as idéias são reproduzidas.

Os processos de comunicação organizacional são fundamentais para que o grupo dirigente possa estabelecer os sistemas de significados necessários para modelar os valores a partir dos quais a organização será conduzida (BARROS FILHO e MEUCCI, 2006). A veiculação de mensagens por meio dos canais de comunicação interna depende de discursos organizacionais (cf. FARIA e MENEGHETTI, 2001) construídos para a (re)produção dos comportamentos dos actantes que trabalham pela permanência da estrutura. Ainda que a sistemática de camuflar mecanismos de alienação por meio de discursos tenha sua eficiência comprovada pela recorrência histórica, podem-se encontrar traços de tais processos nas ambigüidades dos discursos e nas contradições entre aquilo que se diz e aquilo que se faz.

Neste estudo, objetiva-se abordar determinadas contradições entre discurso e prática da comunicação interna organizacional no que tange à divulgação das ações do Programa de Qualidade de Vida no Trabalho implementado pela Gerência de Recursos Humanos em uma das maiores empresas de previdência privada complementar do país. Espera-se que o trabalho possa contribuir para estimular a reflexão crítica acerca da criação e da perpetuação dos sistemas organizacionais que confiam no acobertamento de práticas gerenciais fortemente divorciadas do discurso apregoado pela comunicação interna.

O artigo compreende quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. A revisão da literatura. Na segunda, são mostrados os procedimentos metodológicos seguidos na etapa empírica da pesquisa. A terceira e a quarta seções trazem, respectivamente, a apresentação do caso e a representação dos resultados do estudo.

## **2. QUADRO TEÓRICO REFERENCIAL**

### **2.1 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E AGIR COMUNICATIVO**

Pode-se definir comunicação como a ação de pôr em comum tudo aquilo que, social, política ou existencialmente, não deve permanecer isolado (CABRAL, 2004). Para Bordenave (2004), a comunicação é um processo multifacetado por meio do qual as pessoas se relacionam, transformando-se mutuamente e modificando a realidade que as rodeia. A comunicação é uma forma de se alcançar os outros por meio da transmissão de idéias, fatos, pensamentos, sentimentos e valores (NEWSTROM, 2008).

Para Habermas (1989), a comunicação deve comportar pelo menos dois agentes lingüisticamente competentes, que se valem de argumentos racionalmente válidos, capazes de fundamentar as proposições e os enunciados considerados na interação; neste tipo de ação, ocorre uma orientação dialógica, tendo em vista a coordenação mútua ser dada em função da capacidade comunicativa, recurso disponível a todos os participantes. Neste contexto, a subjetividade do indivíduo se dá a partir de “um processo de formação que ocorre por meio de uma complexa rede de interações” (GONÇALVES, 1999, p. 130).

Na concepção de Vizeu (2003), a verdadeira relação interpessoal, isto é, uma interação entre sujeitos cognoscentes, corresponde a uma relação intersubjetiva, possível apenas enquanto processo dialogicamente orientado, em que se tem como objetivo o entendimento mútuo das questões consideradas no processo de interação.

Zarifian (2001, p. 165) classifica como “comunicação autêntica” um processo por meio do qual “se instaura uma compreensão recíproca e se forma um sentido compartilhado, resultando em um entendimento sobre as ações que os sujeitos envolvidos são levados a assumir”. A comunicação pode ser vista como meio para resolução de problemas de interesse coletivo, como condição essencial da ordem social, vinculando as singularidades individuais, bem como o reconhecimento partilhado e o uso de sistemas simbólicos (JOAS, 1999).

A racionalidade comunicativa se estabelece quando, num procedimento argumentativo, dois ou mais sujeitos entram em acordo acerca de questões relacionadas com a justiça, a verdade e a veracidade (HABERMAS, 1989). O processo da razão comunicativa representa a possibilidade de estabelecer uma base consensual para a interação, sem recorrer à força em nenhuma de suas formas, desde a violência aberta até a manipulação latente. De acordo com os preceitos da teoria da ação comunicativa, a justiça é obtida quando a busca da norma que defende a integridade é revestida de reciprocidade e se efetiva no grupo social, assegurando o bem de todos. O bem-estar individual e a autonomia do sujeito dependem da realização, da liberdade e da solidariedade de todos, num dado contexto grupal.

O processo comunicativo compreende a afirmação do sujeito e, simultaneamente, a investigação do outro: “à medida que ficamos atentos ao outro e demonstramos interesse por ele, ele se interessa por nós” (CHANLAT e BÉDARD, 2006, p. 132). Sob uma perspectiva instrumental, entretanto, o diálogo se torna uma oportunidade para se exercer influência sobre as atitudes e comportamentos do outro, e a comunicação torna-se um fator indispensável para a geração de poder entre os homens (ARENDDT, 1991).

Para ampliar esta perspectiva, deve-se fazer notar que a comunicação ocupa lugar de relevância inequívoca na constituição do ser social (FAVORETO *et al.*, 2006) e, na atualidade, destaca-se como “aspecto que se soma às lógicas do mundo do trabalho, transformando instrumentos, práticas e rotinas, atuando, muitas vezes, inclusive também como ferramenta” (PAULINO, 2004, p. 55). Assim, a lógica que orienta a comunicação – e sua importância na contemporaneidade – é aquela gestada pelo mundo do trabalho, pela organização racional, vinculada à lógica do capital.

Por outro lado, o agir comunicativo demanda que a interação entre os sujeitos se faça na ausência de coação (CARDOSO, 2006), sem as pressões do sistema econômico ou do sistema político (HABERMAS, 1989), e com base em argumentos racionais. Na concepção de Habermas (*op. cit.*), os pressupostos utilizados nos discursos devem conter neutralidade, legitimidade e verdade no decurso do ato de convencer. Faria e Meneghetti (2001) mostram que, sob esta perspectiva, não pode haver uma tentativa de intimidar os envolvidos na ação comunicativa, pois o objetivo principal é chegar a um consenso que favoreça a maioria. Na opinião de Cardoso (2006, p. 1139), a contribuição fundamental de Habermas reside na percepção de que o processo comunicativo deve permitir aos participantes da interação “poder e direitos iguais de questionar o outro sem recorrer à coerção”.

Para Paulino (2004), contudo, não existe lugar no mundo do trabalho para formas comunicacionais que transcendam as dimensões de poder próprias do sistema produtor. Como asseveram Kunsch (2003) e Orlandi (1983), a comunicação na sociedade moderna está condicionada pelo discurso autoritário. Com relação ao universo organizacional, é possível defender que “todo discurso esconde uma rede simbólica de relações de dominação ideológica e de poder” (FARIA e MENEGHETTI, *op. cit.*, p. 1).

No âmbito das organizações, portanto, a comunicação não segue os princípios da ação comunicativa. Forma e conteúdo das mensagens transmitidas por meio dos diferentes canais de comunicação cercam o espaço de ação dos indivíduos, sinalizando os limites que lhes são outorgados, em prejuízo de sua emancipação, contrariamente ao que estabelece a teoria da ação comunicativa (SACHUK e MACHADO, 2004).

## 2.2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

As organizações não podem existir sem comunicação, e todo ato de comunicação influencia a organização de alguma forma (CARDOSO, 2006; NEWSTROM, 2008). Para alguns autores, não seria necessário utilizar o termo “comunicação organizacional”, uma vez que, embora sejam entidades distintas, não há organização sem comunicação, nem tampouco comunicação sem organização (ver: CASALI, 2004). Para Clegg e Hardy (2001), a comunicação dentro, em volta e por meio da organização torna-se crucial para desenvolver as capacidades para a ação e para manejar as tensões próprias da atividade organizacional.

Fundamentada nos conceitos de ordem e disciplina, característicos do modelo da instituição militar, a comunicação organizacional sublinha aspectos de obediência, censura e submissão; essas formas comunicacionais estão associadas ao exercício de uma modalidade subjetiva de violência, a qual, assim como a violência física, tem efeitos perversos (CHANLAT e BÉDARD, 1996). A comunicação é utilizada, sobremaneira, para modelar os

valores que guiam a organização, criando representações que servem para reforçar os interesses do grupo dirigente (BARROS FILHO e MEUCCI, 2006; MORGAN, 1996). Os gerentes agem como mediadores e orientadores entre o sentido dos participantes organizacionais e os significados organizacionais (BULGACOV & BULGACOV, 2002).

De acordo com Miliband (1999), em qualquer sociedade de classes, uma classe dominante é constituída em virtude de seu controle efetivo sobre três fontes principais de dominação: os meios de produção, os meios de administração e coerção do Estado, e, por fim, os meios para estabelecer a comunicação e o consenso. Para Honneth (1999), o controle do conhecimento comunicativo é o mecanismo fundamental de reprodução das sociedades modernas, que se amparam tanto na reprodução da vida simbólica quanto na reprodução sistemática da materialidade. Na sociedade capitalista globalizada, a comunicação avança do âmbito das relações genéricas do ser em relação ao trabalho, para caracterizar-se como elemento do processo produtivo de riquezas e acúmulo de capital (PAULINO, 2004).

Alvesson e Deetz (1998, p. 247) entendem as organizações como “estruturas de comunicação sistematicamente distorcidas (de forma não acidental e possivelmente evitável)”. Para os autores, as organizações podem ser avaliadas em função de sua proximidade com o dogma, caracterizando a comunicação fechada, ou com o diálogo – evidenciando a comunicação aberta. Vieses derivados dos desequilíbrios de poder no processo comunicativo também se fazem notar ao se examinar o sentido da comunicação: existem muitas maneiras pelas quais as chefias podem enviar mensagens para os subordinados – caracterizando a “comunicação de cima para baixo” – mas “há poucas vias para movimentar a informação que vai aos altos escalões” (NICHOLS e STEVENS, 2001, p. 21).

A compreensão dominante da comunicação em estudos organizacionais, contudo, encontra-se focada em características tais como transmissão e representação, fazendo com que se possa criticar esta perspectiva não somente por sua compreensão restrita da comunicação como variável organizacional, mas também por seu viés gerencial. A comunicação pode ser manipulada de acordo com os interesses da administração, os quais estão inevitavelmente centrados nos conceitos de performance, produtividade, eficiência e eficácia (CASALI, 2004).

Enquanto estudos conduzidos em consonância com a perspectiva instrumental buscam mensurar a qualidade da comunicação interna e relacionar suas conseqüências para a organização, as empresas cada vez mais investem no alinhamento de seus empregados aos objetivos organizacionais para que atitudes e comportamentos contribuam para o alcance de suas metas; um dos vários fatores que mais influenciam neste alinhamento é precisamente a comunicação com os empregados (ALMEIDA, BERTUCCI e BELO, 2006). Segundo Robbins (2005), a comunicação tem quatro funções básicas dentro de um grupo de indivíduos em um contexto organizacional: controle, motivação, expressão emocional e informação.

De acordo com Ulrich (1998, p. 176), “os resultados de quase todas as pesquisas sobre capacidade de organização ou atitudes dos funcionários no que se refere à comunicação sugerem que as informações divulgadas não são suficientes”. Para Schermerhorn Jr (2006), as principais distorções no processo comunicativo que podem reduzir a efetividade da comunicação são: a percepção seletiva, o efeito halo, os estereótipos e projeções, os efeitos relacionados à posição hierárquica e as falhas em reconhecer sinais não-verbais. Registram-se também outras barreiras no âmbito organizacional: os entraves burocráticos, a sobrecarga de informações, bem como as informações incompletas e parciais (THAYER, 1976).

Confiando na visão instrumental da comunicação, Kunsch (2003, p. 70) defende que “um processo comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional”. Por seu caráter mediador (cf. ARAUJO, 2006; BOHLANDER,

SNELL e SHERMAN, 2005), o departamento de recursos humanos de uma organização participa ativamente na comunicação. Além de utilizar ferramentas de comunicação que atingem a coletividade, costuma ser responsável pelo conteúdo das mensagens enviadas aos empregados. Utilizando diretrizes estratégicas, modela seus comunicados de modo que pareçam atraentes, a fim de estimular o comprometimento por parte dos empregados e criar comportamentos adequados ao cumprimento dos objetivos da organização.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Com a emergência de novos processos de trabalho – a partir da substituição da produção em série e de massa pela flexibilização da produção, por novos padrões de produtividade e por novas formas de adequação da produção à lógica do mercado – buscam-se novas formas de gestão da força de trabalho (ANTUNES, 2006). As formas contemporâneas do trabalho, mais complexas e mais intensificadas em seus ritmos e processos, expõem os trabalhadores a modalidades mais sofisticadas de exploração (BAUMAN, 1998; DEJOURS, 1992).

O novo cenário apresentado no mercado de trabalho impõe, assim, intensas e constantes mudanças em todos os segmentos de indústria, comércio e serviços, o que gera aumentos correspondentes em estresse na população trabalhadora. Na contemporaneidade, as condições de trabalho parecem não permitir que se viva em nível tolerável de estresse (BASTOS *et al.*, 2002): o avanço tecnológico, as exigências de capacitação e competitividade são alguns dos fatores que aumentam as doenças psíquicas e físicas que assolam os trabalhadores. O aumento de responsabilidade, bem como a exigência de autocontrole nas atividades profissionais também ocasiona o aumento do estresse na esfera organizacional (ARAÚJO, GRAÇA & ARAÚJO, 2003).

Sob um ponto de vista instrumental, Oliveira e Limongi-França (2005, p. 9) afirmam que “a melhoria das condições de vida e da saúde (dos trabalhadores) tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas e os resultados obtidos pelas organizações”. Neste contexto, cabe à administração buscar novas maneiras de suavizar os estragos causados pelo sistema produtor aos participantes das organizações, colocando-os em condições ideais de trabalho, tornando-os aptos ao desempenho de suas atribuições (DOURADO e CARVALHO, 2007). Embasado por esta lógica, a partir da segunda metade do século XX surge o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), com o propósito de melhorar as condições de trabalho do indivíduo e, conseqüentemente, proporcionar incrementos em seu desempenho (FERNANDES, 1996).

Segundo Albuquerque e Limongi-França (1998), QVT representa um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho. Para Newstrom (2008, p. 234), o termo Qualidade de Vida no Trabalho refere-se à “presença de elementos favoráveis ou desfavoráveis para a manutenção de um ambiente de trabalho completo para as pessoas”. Fernandes (1996), por sua vez, define Qualidade de Vida no Trabalho como uma ciência comportamental que trata de aspectos ligados ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, e que demarca uma linha de pesquisa bem definida.

Conforme análise metateórica do campo recentemente realizada por Medeiros e Oliveira (2007), a pesquisa científica acerca do tema QVT na área de Administração no Brasil tem seguido a lógica hipotético-dedutiva, com base na categorização do fenômeno e no uso de técnicas quantitativas, alicerçadas por um quadro de referência positivista.

Algumas reflexões produzidas por autores brasileiros merecem breves comentários. Araujo (2006), por exemplo, assevera que a QVT vem sendo amplamente discutida e adotada em diversas regiões do país. Amparados por estudo realizado junto a organizações que obtiveram grau máximo no “Ranking Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal”, publicado no questionável “Guia Melhores Empresas para Você Trabalhar da Revista Exame/VocêSA” nos anos de 2003 e 2004, Campos *et al.* (2007) defendem que os programas de QVT devem transcender a proposta inicial de combater o estresse dos funcionários, passando a ser vistos como elementos determinantes para vincular as ações para promoção de lazer e qualidade de vida a estratégias organizacionais capazes de conferir às empresas vantagens competitivas.

Os programas de Qualidade de Vida colocam em prática uma série de ações de prevenção de acidentes de trabalho e doenças ocupacionais, além de uma gama de programas que visam estimular um estilo de vida mais saudável (FERNANDES, 1996). Programas de QVT propõem-se a enfatizar a presença de comunicações abertas, sistemas equitativos de recompensas, segurança profissional, enriquecimento de cargos, participação na tomada de decisões, desenvolvimento das habilidades dos funcionários e redução do estresse ocupacional (NEWSTROM, 2008). Bohlander, Snell e Sherman (2005, p. 352) frisam que tais programas “produzem economias de custo mensuráveis para as empresas”.

Inspirados em estudos da Medicina Psicossomática levados a termo nos anos 1970, pesquisadores em gestão de pessoas passaram a relacionar como indicadores necessários para se estruturar programas de QVT os aspectos biopsicossociais, além dos aspectos organizacionais (LIMONGI-FRANÇA e KANIKADAN, 2006). Na dimensão biológica são abordadas questões relativas ao biótipo, aspectos nutricionais, fatores de saúde e segurança, herdados ou adquiridos; a dimensão psicológica refere-se aos interesses, características de personalidade, memória, afetos e características da satisfação e confiança; por fim, a dimensão social está relacionada aos grupos aos quais a pessoa pertence, hábitos de consumo, locais em que trabalha, escolaridade, características familiares.

Em caminho antagônico aos estudos avalizados pelas correntes hegemônicas de pesquisa, a QVT também pode ser vista como mecanismo de controle e opressão da força de trabalho, a serviço da lógica do sistema produtor, constituindo “uma das ferramentas mais audaciosas de alienação do indivíduo nas organizações modernas” (DOURADO e CARVALHO, 2005, p. 1). Tais características ficam evidentes quando o discurso da QVT é comunicado aos actantes organizacionais. Segundo Dourado e Carvalho (2007, p. 16), “a ação manipuladora do discurso da QVT” é eficaz para “ocultar a dominação presente nesta relação trabalhador-empresa no sentido de buscar sua participação e seu comprometimento na solução dos efeitos negativos acumulados de seu trabalho sobre seu desempenho”.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tomando por base a taxionomia proposta por Vergara (2007), quanto aos meios de investigação o presente estudo pode ser classificado como pesquisa documental, apoiada por investigação bibliográfica e complementada por estudo de caso único (cf. YIN, 2004). Uma pesquisa documental costuma valer-se de documentos que ainda não receberam tratamento analítico, tais como cartas, contratos, diários; pode-se recorrer também a documentos que já sofreram algum tipo de análise, tais como relatórios de pesquisa, demonstrativos contábeis e relatórios de empresas (GIL, 1999). A investigação documental comporta igualmente o estudo de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados (VERGARA, *op. cit.*).

Um estudo de caso diz respeito à escolha de uma unidade básica de pesquisa como objeto a partir do qual se pretende obter maior riqueza de informação e conhecimento sobre o próprio objeto ou acerca de determinado fenômeno relacionado a este objeto (SAMPLERI,

COLLADO & LUCIO, 2006). Na presente investigação, o caso em estudo é uma Fundação que atua há quase 40 anos no segmento de previdência privada complementar, e que possui aproximadamente 600 empregados. Esta Fundação é o fundo de pensão oficial dos funcionários de uma das maiores organizações brasileiras.

A coleta de dados empreendida para a pesquisa valeu-se dos seguintes documentos: (1) Balanço Social da Fundação [codificado como DOC01 para os fins desta pesquisa], que na organização é denominado Relatório Anual de Responsabilidade Social Empresarial, e tem como função prestar contas da Fundação para a comunidade, apresentar seus compromissos sociais e realizações; (2) Revista da Fundação, de publicação mensal; (3) Canal Direto, nome dado aos folhetos afixados nos elevadores e corredores da Fundação; (4) Informativos Internos [codificados como DOC02], que têm a mesma função do documento anterior, e são veiculados nos mesmos espaços, porém com periodicidade quinzenal; e (5) mensagens de correio eletrônico utilizadas para disseminar informações relativas às ações de QVT. A obtenção dos documentos a partir dos quais foram coletados os dados seguiu o padrão de amostragem aleatória para análise de conteúdo por unidades físicas (BAUER, 2002).

O material coletado sofreu o procedimento da análise de conteúdo clássica com os objetivos de “descrever tendências no conteúdo da comunicação, (...) comparar mensagens, (...) decifrar mensagens ocultas e (...) refletir atitudes, valores e crenças de pessoas, grupos ou comunidades” (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006, p. 343). Manteve-se a preocupação permanente com a intertextualidade, ou seja, com as relações de sentido entre os textos produzidos sob as mesmas condições (ORLANDI, 1983).

A análise de conteúdo é um método objetivo para reunir dados textuais em categorias (KERLINGER & LEE, 2000). Trata-se de uma “técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada”, em congruência com a teoria revista pelo pesquisador e à luz de seu objetivo de pesquisa (BAUER, 2002, p. 191). A análise de conteúdo compreende três etapas: (1) pré-análise ou seleção do material e dos procedimentos a serem seguidos; (2) exploração do material; e (3) tratamento dos dados e interpretação, gerando-se as inferências e os resultados da investigação (VERGARA, 2005).

A categorização dos dados seguiu o critério por tema (SAMPIERI, COLLADO & LUCIO, 2006) e obedeceu às diretrizes preconizadas por Vergara (2007) para a composição de rubricas. Os agrupamentos corresponderam às vertentes do Programa de Qualidade de Vida adotado pela Fundação em consonância com as pesquisas de Medicina Psicossomática, isto é, as dimensões (1) bio (referentes às ações de saúde), (2) psico (relativas ao aspecto motivacional) e (3) social (de interação), termos empregados pela própria organização.

Por seu caráter coletivo, a comunicação abrange toda a organização e conduz os empregados para comportamentos desejados através do discurso que persuade e manipula (FARIA e MENEGHETTI, 2001). Segundo Daudi (1986, p. 268) *apud* Cabral (1999, p.4) “o conceito de discurso denota um conjunto de enunciados, conceitos, teses e teorias faladas e escritas, que juntas formam uma concepção articulada de alguma coisa em particular”. O objeto de conhecimento a ser investigado é o discurso caracterizado como interação, o qual tem no texto sua unidade de análise (ORLANDI, 1983).

#### **4. APRESENTAÇÃO DO CASO**

A organização estudada é uma entidade de caráter privado. Seu objetivo inicial era administrar o fundo de pensão de uma das maiores organizações brasileiras; atualmente, desenvolve, implanta e administra planos de previdência complementar para diversas empresas, sindicatos e cooperativas de diferentes portes e segmentos. Conta com mais de 93 mil participantes distribuídos em empresas patrocinadoras (organizações privadas, estatais ou

de economia mista) e instituidores (associações, sindicatos ou conselhos de classe). Por ser uma organização sem fins lucrativos, a Fundação não remunera acionistas e toda rentabilidade alcançada com a aplicação de recursos financeiros é revertida para os planos de previdência.

O plano estratégico da Fundação norteou diversas ações com o objetivo de “desenvolver e manter um quadro de recursos humanos capacitado e motivado para atuar em ambiente competitivo”. A proposta do Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos (PAGRHR) elaborado a partir do plano estratégico relacionou a intenção de se trabalhar em função dos objetivos declarados de: (1) “manter a coerência do conjunto de ações”; (2) “transformar a gestão de recursos humanos num integrado harmonioso capaz de alavancar grandes mudanças culturais”; e (3) “contribuir para tornar o plano estratégico uma meta a ser seguida por todos os segmentos e pessoas da organização”.

O documento de apresentação do PAGRHR definiu suas premissas como “uma ação de mudança cultural na gestão de recursos humanos”. Entre tais premissas destacavam-se as seguintes: (a) “pessoas são recursos precívalis, mas agentes viabilizadores do negócio e da organização”; (b) “todo investimento em pessoas tem como alvo a melhoria dos resultados do conjunto, predominando sempre o interesse do conjunto maior”; (c) “a competição é inerente aos negócios, sendo fator de definição de critérios de recompensa o valor que cada indivíduo ou grupo agregue à organização”; (d) “a gestão de recursos humanos será responsabilidade integrada de todos que ocupam função de liderança institucional e não exclusiva de um segmento da estrutura”; e (e) “nenhuma ação será tomada sem que se respeitem os direitos instituídos, particularmente no que se refere à liberdade, dignidade e saúde das pessoas”.

Desde a apresentação do PAGRHR, a Gerência de Recursos Humanos da Fundação, por intermédio do Setor Social e de Saúde Ocupacional, e em consonância com o plano estratégico, vem tentando manter o foco na “melhoria contínua das relações sociais na organização”. Estas relações são compreendidas dentro do contexto organizacional como indicadores de ambiência interna necessária para se alcançar maior produtividade. Foram destacadas como relevantes para a organização “um maior nível de integração entre pessoas e grupos, o fortalecimento da identidade do empregado em relação à Fundação, a qualidade de vida e o crescimento profissional e humano”. Num segundo momento, o PAGRHR foi desmembrado em seis grandes projetos, sendo um deles o Programa de Qualidade de Vida.

O Programa de Qualidade de Vida será composto pelos projetos de flexibilização de benefícios (cesta de benefícios), projeto de fortalecimento da auto-estima do empregado e da sua relação com a instituição (reconhecimento) e de abertura de oportunidades de melhoria da Educação, através de programas educacionais e culturais. [Proposta do Plano de Ação de Gestão de Recursos Humanos]

A partir daquele momento, um intenso processo de comunicação interna passou a ser construído para elaborar um discurso orientado para disseminar informações referentes ao que a Gerência de Recursos Humanos da Fundação acredita serem melhorias e benefícios oferecidos aos funcionários. Atualmente, o Programa de Qualidade de Vida (PQV) é dividido nas vertentes: ações de saúde (“bio”), motivacionais (“psico”) e de interação (“social”).

As ações de saúde podem seguir metas preventivas ou corretivas. Em relação à prevenção, são desenvolvidos programas que propõem estilos de vida tidos como saudáveis, tais como alimentação correta, prática de exercícios físicos e a realização de exames médicos. Todos os anos, durante uma semana, diferentes atividades que utilizam palestras e filmes abordam assuntos relativos à saúde e bem estar. Trata-se de uma prévia ao Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) – estabelecido pela Norma Regulamentadora nº 7 do Ministério do Trabalho e Emprego, a qual foi instituída para promover e preservar a saúde do trabalhador. Três vezes na semana se realiza ginástica

laboral. Os empregados também podem se inscrever em um programa de Incentivo à Prática de Atividade Física, que reembolsa parte da mensalidade paga em academias. Outras medidas preventivas são comuns, tais como as campanhas de vacinação contra gripe para funcionários e familiares. Quanto às ações corretivas, os resultados anuais do PCMSO são mapeados, e servem de insumo para a formação de grupos específicos, como é o caso dos hipertensos, diabéticos, fumantes, sedentários e obesos. Os empregados classificados nos grupos são atendidos pelo médico encarregado do Programa de Atenção Continuada oferecido pela Fundação. Para ajudar no combate ao estresse, a Fundação disponibiliza especialistas em *shiatsu*, técnica japonesa baseada na pressão com os dedos sobre pontos de acupuntura.

Com relação à vertente “psico”, conforme o plano estratégico da Fundação, o aspecto motivacional do PQV tem como “desafio desenvolver e manter um quadro de RH capacitado e motivado para atuar em ambiente competitivo”. Para tanto, o Programa de Qualidade de Vida engloba treinamentos, programas de desenvolvimento e a co-participação financeira em cursos de pós-graduação, possibilitando aos empregados ascensão no plano de carreiras estipulado pela Gerência de Recursos Humanos.

Na vertente “social” do PQV, entram as ações que têm o objetivo de “promover a interação entre os empregados, melhorar o clima organizacional” – e conseqüentemente a produtividade dos empregados – bem como “seu comprometimento com a qualidade do trabalho”. São realizadas ações de cunho pretensamente “cultural” e de entretenimento como o Cine Fundação – sessão de cinema que acontece no auditório da organização – e um “*show* de talentos”, evento no qual os empregados fazem a apresentação de seus talentos artísticos. Todas as datas comemorativas são lembradas com encontros festivos.

## **5. REPRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

### **5.1 A DIMENSÃO “BIO” DO PQV DA FUNDAÇÃO**

O primeiro aspecto do Programa de Qualidade de Vida da Fundação abordado para destacar as eventuais contradições entre discurso e prática na comunicação interna da organização envolveu as ações de saúde promovidas pela organização. Deve-se observar, inicialmente, que o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) desenvolveu uma legislação específica para proteger os empregados contra excessos cometidos pelos empregadores por meio de 33 Normas Regulamentadoras (NR), das quais a sétima trata do PCMSO, como se viu na seção anterior. Curiosamente, na Fundação o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional foi apresentado como uma atividade do PQV. Trata-se, em verdade, de medidas obrigatórias por lei, cujo não cumprimento pode acarretar multas severas.

As campanhas de vacinação, por sua vez, são oferecidas anualmente aos empregados e parentes de primeiro grau. Para os empregados, as campanhas são anunciadas como ações integrantes do PQV, enquanto que para a Gerência de Recursos Humanos a medida tem como objetivo claro a redução no absenteísmo. Estranhamente, apesar das vacinações terem por objetivo o combate à gripe – especialmente recorrente durante os frios meses de inverno – o PQV parece não ter influência sobre a diminuição da temperatura do ar condicionado central, que faz com que diversos empregados trabalhem agasalhados durante o ano inteiro.

O plano de saúde adotado pela organização evidencia outras contradições entre discurso e prática. O contrato entre a Fundação e a empresa prestadora de serviços que oferece o plano de saúde aos empregados, aposentados e dependentes sugere um limite de consultas, exames e internações, ou seja, de gastos com saúde. Quando esse limite é excedido e ultrapassa o percentual ideal de 75% da sinistralidade – uma taxa calculada pela relação entre o valor pago pelos usuários à prestadora de serviços e os valores gastos por ela com a

utilização do plano – há necessidade de reajuste contratual. No intuito de evitar o aumento da sinistralidade do plano de saúde e, por conseguinte, do valor mensal pago pelos contribuintes, é mais vantajoso prevenir doenças nos empregados. Esse é um dos principais objetivos dos programas “anti” implementados pela Fundação e, logicamente, por outras organizações. Os programas envolvem medidas de anti-tabagismo, anti-hipertensão, anti-diabetes, “anti” qualquer doença que em longo prazo seja sinônimo de aumento de gastos com saúde. No Informativo Interno de fevereiro de 2006, emitido quando a Gerência de Recursos Humanos inaugurou um espaço supostamente destinado a cuidar da saúde do empregado, a preocupação com o aumento de preço nos planos de saúde foi explicitada pela primeira vez:

A gerência de RH inaugurou (um novo espaço para cuidar da saúde do empregado). A sala de medicina ocupacional servirá para a realização de exames periódicos e ações preventivas de saúde que visem melhorar a qualidade de vida dos empregados. Para 2006 este espaço propõe algumas atividades já conhecidas (...) As novidades, por sua vez, ficarão a cargo do acompanhamento da sinistralidade do plano de assistência médica. [DOC02 / fevereiro de 2006, 2ª quinzena]

O aumento da sinistralidade do plano de saúde já vinha sendo monitorado, mas seu crescimento constante transformou o controle em prioridade. No discurso promovido pelos canais de comunicação interna, o enfoque do problema ganhou outros matizes. Em entrevista concedida ao Informativo, a Gerência de Recursos Humanos afirmou que “o único interesse do RH é cuidar da saúde dos empregados, o maior patrimônio da empresa”.

## 5.2 A VERTENTE “PSICO” DO PQV

A segunda dimensão do PQV da Fundação propõe o plano de carreiras que serve como base norteadora ao desenvolvimento profissional dos funcionários da organização. Dentre suas ações destacam-se os treinamentos e o auxílio-universitário que reembolsa parte das mensalidades de cursos de graduação ou pós-graduação, respeitando critérios de compatibilidade entre função e área de atuação. O Balanço Social contribui para a construção discursiva das políticas de treinamento e desenvolvimento da Fundação:

O Programa de Treinamento e Desenvolvimento é composto por cursos técnicos e comportamentais, pós-graduação, mestrado, idiomas, seminários e congressos (...) Tem direito ao auxílio-universitário todo empregado que ocupe cargo de suporte e não tenha graduação em áreas de carreira da Empresa. [DOC01 / 2005, p. 24]

Em relação ao plano de carreiras, o Balanço Social trata de remuneração, benefícios e carreira como progressão salarial que ocorre em função do Programa de Gestão de Carreira por Competências, que foi implementado no ano de 2004. Apesar de esses itens terem sido veiculados no mais importante meio de comunicação interna da Fundação, não foram encontrados nos documentos coletados para esta pesquisa muitos comunicados acerca deste assunto. O estímulo aos empregados em utilizar o auxílio-universitário não é intenso, e a frequência com que o tema aparece na comunicação interna é muito discreta. Talvez isto aconteça pela necessidade de indicação por parte da gerência direta do empregado elegível a tal benefício, o que gera questionamento quanto ao privilégio dado a um determinado grupo, ao invés de abranger todos os empregados de maneira uniforme. Em fevereiro de 2006, o Informativo Interno comunicou que estaria disponível na *intranet* o sistema de realização das avaliações do Programa de Gestão de Carreira por Competências (GPC), e explicava que

(...) o campo reservado ao Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) só deverá ser preenchido caso haja necessidade de indicar treinamento para substituir algum outro, informado na última avaliação. [DOC02 / fevereiro de 2006, 2ª quinzena]

Apesar da ênfase dada ao desenvolvimento profissional e às expectativas de carreira no discurso promovido por meio da comunicação interna, na prática o que se pode observar é um quadro de empregados insatisfeitos com as perspectivas de crescimento. Em 2006, a

Fundação participou da pesquisa de clima organizacional realizada anualmente pela revista Exame, e foi apontada como uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Ao coletar a opinião dos empregados foram utilizados quatro grandes indicadores: liderança, desenvolvimento, identificação e satisfação. Os resultados da Fundação foram: 74,8% dos empregados “aprovam seus líderes”; 63,5% crêem que têm chance de desenvolvimento; 84,9% identificam-se com a empresa; e 75,2% estão satisfeitos e motivados (EXAME, 2006).

Com relação às perguntas mais específicas, questionados se na Fundação existe oportunidade de crescimento na carreira, apenas 62% dos funcionários responderam positivamente. Finalmente, com relação ao índice “Qualidade na gestão de pessoas” elaborado pela revista, dos 100 pontos possíveis a carreira profissional recebeu somente 37,5 (EXAME, *op. cit.*). Em outras palavras, a pesquisa de clima realizada pela revista apontou que, apesar da ênfase no discurso sobre gestão de carreiras e crescimento profissional preconizado pela Fundação, o desenvolvimento não é amplamente percebido pelos empregados. Por fim, em função da percepção, por parte da alta administração da Fundação, que haveria necessidade de melhorias, a Gerência de Recursos Humanos notificou que “o plano de cargos e salários está em revisão para futura aprovação do Conselho Deliberativo” [DOC01, 2006, p.23].

Outra ação que evidencia a falta de oportunidades de desenvolvimento de pessoal é o Programa de Desenvolvimento dos Estagiários (PDE), iniciado em agosto de 2005 com o objetivo de “desenvolver técnicas de apresentação, aprimorar as habilidades de falar em público, aprofundar as transformações e as tendências na profissão escolhida” [Canal Direto, julho de 2006, primeira quinzena]. Porém, conforme foi levado ao conhecimento do público interno, dentre suas principais atividades encontram-se

(...) oficinas voltadas para o mercado de trabalho, tais como: dicas sobre entrevista e dinâmica de grupo, além de *workshops* sobre trabalho em equipe, criatividade para resolução de problemas, persistência, capacidade para lidar com a frustração e discussão sobre textos. [Canal Direto, julho de 2006, primeira quinzena]

A menção às entrevistas e dinâmicas de grupo, bem como à “capacidade para lidar com a frustração” fazem notar que o programa criado para capacitar estagiários, na verdade os prepara para ingressar em outras empresas, de modo que saibam como disputar outras vagas quando o contrato de trabalho com a Fundação for encerrado. Em junho de 2006, o tema do PDE foi a “elaboração de um currículo eficaz e atrativo ao mercado de trabalho”. O programa propõe-se a auxiliar os estudantes a lidar com a frustração, mas parece ser indiferente ao estudante que trabalha vários meses sabendo que a efetivação é praticamente impossível. O programa pode, desta forma, ser encarado como um desestímulo ao comprometimento e dedicação para alguns universitários. O Balanço Social de 2005 também abordou o PDE:

Por um lado, permite o crescimento profissional do estudante, por outro, o estagiário contribui na realização das atividades, trazendo idéias novas e a perspectiva de renovação em uma Fundação compacta em sua maioria por profissionais maduros, muitos próximos da aposentadoria. [DOC01 / 2005, p. 28]

Nesse mesmo documento, mostra-se que, em 2005, a Fundação contava com 17 estagiários, porém apenas três foram incorporados ao quadro efetivo. Assim, não é difícil perceber que o discurso de renovação utilizando a mão-de-obra já inserida no ambiente organizacional fica esvaziado todas as vezes em que se dispensa uma turma de estagiários.

### 5.3 A DIMENSÃO “SOCIAL” DO PQV DA FUNDAÇÃO

Além das ações relacionadas com saúde e desenvolvimento profissional, o PQV inclui atividades de integração em datas especiais, tais como comemorações de Dia das Mães, Dia dos Pais, Dia da Criança, Natal e Páscoa. Essas datas são lembradas em encontros no

auditório da Fundação. Algum palestrante geralmente é convocado para discorrer sobre a data, depois se sorteiam brindes e, ao final do evento, serve-se um lanche aos participantes.

Supostamente, as reuniões de empregados em encontros comemorativos são utilizadas como oportunidades de integração; os eventos são tidos também como chances de melhorar os relacionamentos interpessoais. Por outro lado, não existe obrigatoriedade na participação nestes encontros, os quais, por estarem sempre ligados a algum “tema” – normalmente família ou religião – parecem não comportar os funcionários que não se enquadram no perfil do evento, deixando de inserir aproximadamente metade deles nas atividades sociais.

O Cine Fundação foi exibido em meses alternados entre o período de agosto de 2005 a agosto de 2006, com uma média de 31 espectadores por sessão de filme. Inicialmente, a sessão de cinema começava às 16h e comprometia apenas uma hora de trabalho dos empregados. Por determinação da diretoria e com o intuito de não prejudicar a rotina de trabalho, a sessão passou a ser iniciada às 17h, quando do encerramento do expediente. A participação dos empregados nesta ação do PQV – idealizada para “melhorar o clima organizacional”, nas palavras da Gerência de Recursos Humanos – começou a diminuir e o projeto foi descontinuado em setembro de 2006.

O “*show* de talentos” é a atração mais esperada pelos empregados durante todo o ano. Consiste em apresentações nas quais os funcionários inscritos previamente podem demonstrar suas habilidades artísticas, tais como canto, dança, poesia e interpretação. É a ação com maior número de participantes, porém realizada apenas uma vez ao ano. Enquanto isso, o Balanço Social reforça que “a integração entre as pessoas das diversas áreas fez parte da estratégia da empresa” [DOC01, 2005, p.26], e a Gerência de Recursos Humanos da Fundação credita aos eventos de integração a responsabilidade pelo “aumento da sinergia corporativa”. Contudo, tendo como finalidades a interação, a melhora no clima, o aumento da produtividade e do comprometimento dos empregados, em nenhum dos documentos analisados pôde-se compreender como essas ações isoladas poderiam contribuir para o alcance dessas metas.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi norteadada pela proposta de evidenciar contradições entre discurso e prática da comunicação interna organizacional. A investigação teve como foco a divulgação das ações do Programa de QVT adotado por uma empresa de previdência privada. Acredita-se que tais contradições tenham surgido tanto no enunciado desse discurso, por meio das diversas modalidades de comunicação, quanto naquilo que o discurso deixou de enunciar, ou seja, no silêncio da organização com relação a determinadas questões.

A despeito do que preconizam as mensagens emitidas pela gestão para o corpo de funcionários, a comunicação organizacional parece destacar-se mais como exercício de força estabelecido pelo exemplo prático do que pelas palavras escritas que constituem o discurso oficial, uma vez que a distância entre a prática e o discurso põe em dúvida a credibilidade de ações como aquelas propostas por um programa de Qualidade de Vida no Trabalho. Em resumo, no que tange ao enfoque aqui proposto, pode-se aventar que os programas de Qualidade de Vida visam muito mais ao interesse organizacional de manter os níveis de produção elevados do que a real preocupação com o empregado. Esta percepção alinha-se aos resultados da recente pesquisa conduzida por Dourado e Carvalho (2007, p. 11), para quem os PQVT consistem num jogo de linguagem “ora centrado nos indivíduos e ora nos resultados organizacionais, num movimento de construção constante, (...) em que as necessidades humanas dos trabalhadores estão sempre atreladas às suas contribuições organizacionais”.

Vista como instrumento de poder capaz de promover a dominação da força de trabalho, a comunicação interna construída por uma organização através dos discursos oficiais

parece ter sua razão de existência exclusivamente no processo de propagação ideológica, já que as contradições entre discurso e prática podem ser facilmente notadas – talvez por mais membros do corpo funcional do que poderiam julgar certos acadêmicos que crêem serem eles próprios os únicos encarregados da emancipação alheia. Dito de outra forma, o discurso veiculado pelos canais oficiais de comunicação precisa existir apenas como discurso, sem ter um ponto de tangência obrigatório com a prática, e existem poucas pessoas capazes de ser “ludibriadas” por esse discurso durante um longo período de tempo.

Na Fundação estudada, apesar do discurso que propõe o bem-estar do empregado, oferecendo cuidados preventivos e curativos, as principais preocupações práticas são com a contenção do absenteísmo e com o controle da sinistralidade do plano de saúde. O desenvolvimento profissional é abordado incessantemente no discurso, mas na prática não existe um efetivo plano de carreiras que crie oportunidades constantes e progressivas para os empregados. O café-da-manhã com a Diretoria, realizado durante todo o ano de 2006, foi extinto em 2007, mesmo depois de anunciado como modelo de participação democrática. Os filmes do Cine Fundação deixaram de ser exibidos em função do fracasso de público.

Entretanto, apesar de aparentemente não ser possível criar novas oportunidades de dominação em decorrência dos poucos esforços de renovação inseridos em um discurso constantemente questionado por suas inconsistências práticas, uma função parece permanecer atrelada à reprodução deste mesmo discurso: a alienação mantida em um sistema no qual a impressão de mudança é mais importante do que a transformação social efetiva.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBUQUERQUE, L.; LIMONGI-FRANÇA, A. Estratégias de gestão de pessoas e gestão da qualidade de vida no trabalho: o *stress* e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração de Empresas*, v. 33, n. 2, abr.-jun. 1998. p. 40-51.
- ALMEIDA, A.; BERTUCCI, J.; BELO, J. A influência da comunicação na identificação dos empregados com a organização e sua valorização como recurso estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Anais... Salvador: Anpad, 2006.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. *Handbook de estudos organizacionais*. 1 v. São Paulo: Atlas, 1998, p. 227-266.
- ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade o mundo do trabalho. 11. ed. Campinas: Cortez, 2006.
- ARAÚJO, L. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2006.
- ARAÚJO, T.; GRAÇA, C.; ARAÚJO, E. Estresse ocupacional e saúde: contribuições do modelo Demanda-Control. *Ciência & Saúde Coletiva* v. 8, n. 4, 2003, p. 991-1003.
- BARROS FILHO, C.; MEUCCI, A. O valor nas organizações: o discurso ético dos comunicadores organizacionais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 4., 2006. Anais... Porto Alegre: Anpad, 2006.
- BASTOS, N.; SILVA, M.; DOURADO, P.; FORTE, S. Qualidade de vida no trabalho e estresse ocupacional: uma pesquisa com professoras do curso de Pedagogia da Universidade de Fortaleza. In: ASSEMBLÉIA DO CONSELHO LATINO-AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 37., 2002. Anais... Porto Alegre: CLADEA, 2002.
- BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 189-217.
- BAUMAN, Z. *O mal-estar da pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

- BORDENAVE, J. O que é comunicação. São Paulo: Brasiliense, 2004.
- BULGACOV, S.; BULGACOV, Y. A construção do significado nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002. Anais... Recife: Anpad, 2002.
- CABRAL, A. A análise do discurso como estratégia de pesquisa no campo da Administração: um olhar inicial. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1999.
- CABRAL, M. Reinventando a cultura: a comunicação e seus produtos. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.
- CAMPOS, J.; FIATES, G.; SERRA, F.; DUTRA, A. Alinhando programas de lazer e qualidade de vida à estratégia organizacional. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. Anais... Natal: Anpad, 2007.
- CARDOSO, O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. Revista de Administração Pública, v. 40, n. 6, nov.-dez. 2006. p. 1123-1144.
- CASALI, A. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004. Anais... Curitiba: Anpad, 2004.
- CHANLAT, A.; BÉDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 125-148, 1996.
- CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo: Atlas, p. 47-66, 1996.
- \_\_\_\_\_; HARDY, C. Conclusão: representação. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. Handbook de estudos organizacionais. 2 v. São Paulo: Atlas, 2001, p. 295-343.
- DEJOURS, C. A loucura do trabalho. 5 ed. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.
- DOURADO, D.; CARVALHO, C. Controle do homem no trabalho ou Qualidade de Vida no Trabalho? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Anais... Brasília: Anpad, 2005.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O que existe sob o plácido manto da Qualidade de Vida no Trabalho? Revelações sobre seus recursos retóricos e seu modo de operação ideológica através de um caso ilustrativo. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. Anais... Natal: Anpad, 2007.
- ECO, U. Tratado geral de semiótica. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- EXAME. Edição especial Exame/Você S/A 150 melhores empresas para você trabalhar. 10ª Edição do Guia Exame – Você S/A. São Paulo: Abril, 2006.
- FARIA, J.; MENEGHETTI, F. Discursos organizacionais. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. Anais... Campinas: Anpad, 2001.
- FAVORETO, R.; ISHIKAWA, E.; FAVORETO, G.; AQUINO, G; FAVORETO, J. Alguns impactos da tecnologia da informação sobre a comunicação interna organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006. Anais... Salvador: Anpad, 2006.
- FERNANDES, E. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. 2. ed. São Paulo: Casa da Qualidade, 1996.
- GIL, A. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONÇALVES, M. Teoria da Ação Comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola. Educação & Sociedade, ano XX, n. 66, abril de 1999. p. 125-140.

- HABERMAS, J. Consciência moral e agir comunicativo. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- HONNETH, A. Teoria crítica. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. Teoria social hoje. São Paulo: UNESP, 1999, p. 503-552.
- JOAS, H. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. Teoria social hoje. São Paulo: UNESP, 1999, p. 127-174.
- KERLINGER, F.; LEE, H. Foundations of behavioral research. 4. ed. Orlando: Harcourt College Publishers, 2000.
- KUNSCH, M. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- LIMONGI-FRANÇA, A.; KANIKADAN, A. A construção de um instrumento de coleta de dados a partir do modelo de indicadores biopsicossocial e organizacional BPSO96 e do modelo de competências do bem-estar BEO, sobre gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. REAd Revista Eletrônica de Administração, edição 54, v. 12, n. 6, nov.-dez. 2006.
- MEDEIROS, J.; OLIVEIRA, J. Uma viagem à produção científica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos anos 2001 a 2005: estudo nos anais do ENANPAD. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. Anais... Natal: Anpad, 2007.
- MILIBAND, R. Análise de classes. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. Teoria social hoje. São Paulo: UNESP, 1999, p. 471-502.
- MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEWSTROM, J. Comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NICHOLS, R.; STEVENS, L. Ouvir as pessoas. In: Comunicação nas empresas: Effective Communication. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2001. p. 9-28.
- OLIVEIRA, P.; LIMONGI-FRANCA, A. Avaliação da gestão de programas de Qualidade de Vida no Trabalho. RAE Eletrônica, v. 4, n. 1, 2005.
- ORLANDI, E. A linguagem e seu funcionamento: as formas do discurso. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- PAULINO, R. Crítica à ação comunicativa e à razão comunicativa: para entender a comunicação no mundo do trabalho. Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación, v. VI, n. 2, mayo-ago. 2004. p. 54-64.
- ROBBINS, S. Comportamento organizacional. 11. ed. São Paulo: Pearson, 2005.
- SACHUK, M.; MACHADO, H. Reflexões sobre o processo de comunicação nas organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004. Anais... Atibaia: Anpad, 2004.
- SAMPIERI, R.; COLLADO, C.; LUCIO, P. Metodologia de pesquisa. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SCHERMERHORN Jr, J. Administração: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006.
- THAYER, L. Comunicação: fundamentos e sistemas na organização, na administração, nas relações interpessoais. São Paulo: Atlas, 1976.
- ULRICH, D. Os campeões de recursos humanos. São Paulo: Futura, 1998.
- VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- VIZEU, F. Algumas contribuições da Teoria da Ação Comunicativa para a área de organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003. Anais... Atibaia: Anpad, 2003.
- YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- ZARIFIAN, P. Comunicação e subjetividade nas organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas, 2001. p. 151-170.