

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

**Prescrições de comunicação e
racionalização do trabalho:**
os ditames de relações públicas em diálogo com o
discurso do IDORT (anos 1930-1960)

São Paulo
2014

CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

**Prescrições de comunicação e
racionalização do trabalho:**
os ditames de relações públicas em diálogo com o
discurso do IDORT (anos 1930-1960)

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Ciências da Comunicação para obtenção do
título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Teoria e Pesquisa em
Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Roseli Figaro.

São Paulo
2014

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Rebechi, Claudia Nociolini

Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960) / Claudia Nociolini Rebechi. – São Paulo: C. N. Rebechi, 2014.
351 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Roseli Figaro
Bibliografia

1. Comunicação e Trabalho 2. Prescrições de comunicação 3. Relações públicas 4. Racionalização do trabalho 5. IDORT I. Figaro, Roseli II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

FOLHA DE APROVAÇÃO

REBECHI, Claudia Nociolini.

Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960).

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutor em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: ___/___/_____

Banca examinadora:

Ao Arlin, sempre.

AGRADECIMENTOS

O tecer de uma tese é sempre um trabalho coletivo. Mesmo que em muitos momentos seus autores precisem caminhar de modo solitário no percurso de desenvolvimento da tese, ela não se concretizaria sem o conhecimento já acumulado sobre o seu objeto de estudo e, tampouco, existiria sem a participação, direta e indireta, de várias pessoas e instituições.

Os agradecimentos, de fato, são infindáveis. Neste caso e antes de mais nada, meu muito obrigada a todos que possibilitaram a realização desse meu percurso. Alguns fizeram parte do meu passado, outros vivenciam comigo meu presente e muitos nem conheci pessoalmente, mas somente por meio dos livros, da escola e das artes.

Por ora, explico meus agradecimentos aos que estiveram mais próximos durante os anos de produção da tese. Antecipadamente, peço desculpas se deixei de lembrar de alguém. Caso isso ocorra, terá sido de modo totalmente involuntário.

Início pelos lugares e pessoas vinculadas a eles:

À Universidade de São Paulo (USP) devo um agradecimento geral a todos os órgãos e pessoas que fazem dessa universidade um espaço de convivência intelectual, de ensino e de pesquisa reconhecidamente fundamentais. Sobretudo, minha gratidão vai para a Escola de Comunicações e Artes (ECA), ao seu Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação e aos seus docentes e funcionários. Dentro dessa mesma instituição, reconheço a dedicação dos funcionários das bibliotecas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) e do Instituto de Energia e Ambiente (IEE), onde levantei parte do material da pesquisa.

Na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), pude contar com o apoio atencioso dos funcionários do Arquivo Edgard Leuenroth (AEL), ligado ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) dessa universidade, onde frequentei muitas vezes para realizar a pesquisa documental. O relevante acervo e a estrutura muito bem organizada de consulta pública ao material disponível do AEL contribuíram de maneira fundamental para a tese. Meu muito obrigada à instituição e aos seus prestativos funcionários.

A *Bibliothèque nationale de France* (BnF), localizada na cidade de Paris, é outra instituição a qual não posso deixar de agradecer publicamente. Lá tive a possibilidade de ter

acesso aos documentos franceses que compuseram parte do *corpus* da pesquisa e a uma extensa bibliografia antes desconhecida por mim. A BnF tornou-se meu principal lugar de estudo, enquanto estive na França para realizar o doutorado-sanduiche de um ano, entre agosto de 2012 e julho de 2013. Nesse agradecimento, incluo a *Bibliothèque de l'Hôtel de Ville* (BHdV), cujo acervo e cuja organização mostraram-se distintos.

Na ocasião, fui recebida pelo *Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris* (CRESPPA), pertencente ao *Centre National de la Recherche Scientifique* (CNRS), e agradeço enormemente o essencial apoio que tive de ambas as instituições. Como se sabe, os trâmites burocráticos para a realização do doutorado-sanduiche na França são muitos e pude contar com o trabalho dedicado de pessoas vinculadas ao CRESPPA e ao CNRS, para que minha ida à Paris e minha estadia nesta cidade fossem possíveis. Quanto a isso agradeço a Sandra Nicolas (secretária do grupo de pesquisa GTM), a Claude Dargent (diretor do CRESPPA) e a Laura Tiquet (funcionária do setor de recursos humanos do CNRS).

Agradeço também a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pelas bolsas de doutorado concedidas. Fui bolsista do CNPq durante quatro meses (março a junho de 2011). A partir de julho de 2011 até o final da tese, recebi apoio financeiro da FAPESP. Inclusive, meu estágio de pesquisa na França foi financiado com bolsa específica dessa mesma instituição. Obrigada, também, ao (à) parecerista da FAPESP que acompanhou meu percurso e reconheceu as escolhas intelectuais da tese.

Ainda, agradeço especialmente as seguintes pessoas:

Meu muito obrigada a minha orientadora Roseli Figaro. Com serenidade e sabedoria, conduziu a orientação de maneira atenta (mesmo quando eu estava longe) e respeitou as minhas escolhas. Mostrou-se a todo momento incentivadora de meu progresso intelectual; apoiou incondicionalmente a minha vida acadêmica e, acima de tudo, compreendeu meu tempo. Também agradeço a ela por ter me apresentado, por meio de seus livros, artigos, aulas e das discussões no Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP que coordena, outras possibilidades de pensar a temática comunicação e trabalho.

À professora Helena Hirata, minhas menções de gratidão sempre serão insuficientes. Com sua grande generosidade, ela abriu caminho para que eu pudesse realizar meu doutorado-sanduiche na França sob a acolhida do CRESPPA-CNRS e com a supervisão de Aurélie Jeantet, a quem desde já agradeço o importante apoio. Ademais, sempre muito

prestativa e atenciosa, Helena acompanhou de perto minha pesquisa em acervos franceses, leu textos meus, indicou bibliografia e incentivou que eu compartilhasse minha pesquisa com os demais colegas doutorandos, professores e pesquisadores do CRESPPA.

Ainda na França, pude contar com a grande amizade e o companheirismo de Danièle Linhart e de Mariana Ferreira Gomes. Pessoas queridas que estiveram bastante presentes na minha vida em Paris, no CRESPPA e fora dele. Ambas, assim como Helena, concederam sua amizade e seu carinho num momento em que eu estava longe de casa, da família e de meus amigos brasileiros. À Danièle, um reconhecimento particular por suas reflexões críticas quanto ao mundo do trabalho que pude conhecer nas suas obras, em seu seminário que assisti na *Université Paris X Nanterre* e nos encontros realizados no CRESPPA. *Un grand merci!*

Obrigada, também, a professora Lucie Tanguy, cujas indicações de bibliografia francesa mostraram-se fundamentais.

Agradeço, enfim, a todos os demais colegas da equipe de pesquisadores do CRESPPA, sobretudo aos integrantes do grupo GTM (*Genre, Travail et Mobilités*) que me mostraram o quanto é importante (e possível!) um esforço coletivo de pesquisa e de produção científica.

Quanto à inesquecível vivência que tive no CRESPPA, não poderia me esquecer dos colegas da "batucadá". Obrigada a Anita, Danièle Senotier, Danièle Linhart, Pascal, Malek, Artemisa, Joan, Kamila, Michele, Ana Claudia e Carolina por todas as ocasiões em que estivemos juntos, criando nosso próprio ritmo.

Meu reconhecimento ao professor Yves Schwartz por compartilhar sua grandeza intelectual em seus cursos e em suas conferências que participei na França e no Brasil.

Sou grata ainda às amigas Eliane Soares de Lima e Alessandra Jacqueline Vieira que compartilharam comigo expectativas, anseios e descobertas de doutorandas brasileiras em terras estrangeiras.

No Brasil, muitos são aqueles de quem lembro carinhosamente:

Os queridos amigos de longa data: Jean Cristtus Portela, Matheus Nogueira Schwartzmann, Fabricio Vieira e Marcia Morgan, com os quais sempre posso falar sem censuras.

Na USP, as amigas Claudia Nonato e Adaci Rosa da Silva sempre estiveram por perto, mesmo durante minha ausência. Obrigada pelo carinho.

Aos colegas do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP, agradeço pelos momentos coletivos de debates e reflexões.

Dentro do mundo acadêmico, meu reconhecimento aos professores Círcia Peruzzo e Adílson Citelli pelos valiosos comentários à tese na ocasião do exame de qualificação e à professora Margarida M. K. Kunsch pelo grande apoio que sempre me concedeu de maneira generosa, desde à época em que fui sua orientanda de mestrado.

Aos meus familiares:

Meu muito obrigada aos meus queridos pais, Sr. Roberto e Sra. Alice, que sempre enxergaram na escola e nos estudos a melhor opção para as vidas de seus filhos; ao meu irmão, aos meus sogros, cunhados e sobrinhos pelo carinho e incentivo.

Finalizo meus agradecimentos com menção ao meu insubstituível companheiro Arlindo, que, durante esses quinze anos juntos, nunca hesitou em me apoiar incondicionalmente na realização de todos os meus projetos. Não imaginei, jamais, a produção da tese sem ele ao meu lado.

Na maior parte das vezes, lembrar não é reviver, mas refazer, reconstruir, repensar, com imagens e ideias de hoje, as experiências do passado. A memória não é sonho, é trabalho.

Ecléa Bosi, *Memória e sociedade*.

*La plus grande inégalité, c'est sans doute l'inégalité à l'égard du suivi des règles. Plus on monte dans l'échelle sociale, plus on peut s'arranger avec les règles, moins on est mis à l'épreuve. **La domination, c'est la mise permanente à l'épreuve.** L'émancipation passe par la possibilité réelle de donner à tous les acteurs les moyens d'interpréter les règles, et aussi de les contester.*

Luc Boltanski, em entrevista ao jornal *Libération*, em 13 de setembro de 2013.

RESUMO

REBECHI, Claudia Nociolini. **Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)**. 2014. 351 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

Este estudo trata das prescrições de comunicação no contexto organizacional em diálogo com os princípios da racionalização do trabalho difundidos na primeira metade do século XX. Em especial, focaliza-se na análise dos ditames de relações públicas admitidos e disseminados pelo discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). O uso de comunicação articulado pelo ideário de relações públicas, à época, indicava a proposição de orientações e normativas consideradas adequadas à administração das relações de trabalho em empresas pela classe dirigente interessada no processo de industrialização do país. O IDORT, cuja doutrina apoiava-se, em grande medida, nos preceitos da “Organização Científica do Trabalho” estabelecidos pelas filosofias taylorista, fordista e do movimento das “relações humanas”, reconheceu na ideia de apaziguamento das tensões sociais no ambiente de trabalho, mobilizada pelo ideário das relações públicas, uma proposta conveniente ao processo de racionalização do trabalho nas organizações. Sob essa perspectiva, a tese se propôs a estudar as prescrições de comunicação nas empresas em relação aos princípios da racionalização do trabalho, orientadores da principal lógica de organização e gestão do trabalho no período dos anos 1930-1960, tendo por base o discurso do IDORT. Por meio de um percurso teórico-metodológico que contemplou uma ampla pesquisa em arquivos, foi realizado um levantamento de documentos fundamental para conhecer a trajetória institucional do IDORT – seus interesses e suas posições políticas e sociais – e os ensinamentos de relações públicas que o Instituto compartilhava e legitimava. Neste caso, realizou-se uma prática de leitura do material, focalizada em sua discursividade, para conhecer as condições de produção sócio-históricas e ideológicas das prescrições de comunicação focalizadas. O *corpus* da pesquisa contemplou três tipos de materiais: textos da revista institucional do IDORT, apostilas dos cursos de relações públicas promovidos pelo Instituto e textos sobre relações públicas divulgados por entidades congêneres do IDORT na França. Sobretudo nos anos 1950 e 1960, duas entidades francesas promotoras da racionalização do trabalho e aliadas do IDORT também interessaram-se pela filosofia de relações públicas e reconheceram seus ditames. As análises dispostas no estudo demonstram a plausibilidade das duas hipóteses que guiaram a tese: o desenvolvimento da atividade de relações públicas no Brasil recebeu influência dos princípios da racionalização do trabalho admitidos pelo IDORT e a gênese das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações apresenta relação direta com os mesmo princípios.

Palavras-chave: comunicação e trabalho; prescrições de comunicação; relações públicas; racionalização do trabalho; IDORT.

ABSTRACT

REBECHI, Claudia Nociolini. **Prescriptions of communication and rationalization of work:** the dictates of public relations in dialogue with the discourse of IDORT (1930-1960). 2014. 351 f. Thesis (PhD in Sciences of Communication) – School of Communications and Artes of the University of São Paulo, São Paulo, 2014.

This study addresses the prescriptions of communication in organizational context in dialogue with the principles of the rationalization of labor relations, diffused in the first half of the twentieth century. In particular, it focuses on the analysis of the dictates of public relations accepted and disseminated by the discourse of the Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). At the time, the use of communication articulated by the ideals of public relations indicated the proposition of regulations for the administration of labor relations in organizations that was considered suitable by the managing class interested in the industrialization process of the country. IDORT, whose doctrine was based on the precepts of the “Scientific Organization of Work”, established by philosophies of Taylorism/Fordism and the movement “human relations”, acknowledged the idea of appeasement of social tensions in the workplace mobilized by ideals of public relations; a convenient proposal to the rationalization process of work in organizations. From this perspective, the thesis set out to study the prescriptions of communication in organizations in relation to the principles of rationalization of work, whose thought guided the main logic of organization and management of the work during the years 1930-1960, based on the discourse of IDORT. Through a theoretical and methodological approach that involved an extensive archival research, a survey of key documents was conducted to know the institutional trajectory of IDORT – their interests and their political and social positions – and the teachings of public relations shared and legitimized by IDORT. In this case, the material was analyzed to know the social, historical and ideological roots of prescriptions of communication. The corpus of research focused on three types of materials: texts of the IDORT’s institutional magazine, handouts of public relations courses promoted by the Institute and texts about public relations published by two institutions in France similar to IDORT. Especially in the 1950’s and 1960’s, two French entities that diffused the rationalization of work, were also interested in the philosophy of public relations and recognized its dictates. The analyzes of the study demonstrate the plausibility of the two hypotheses that guided the thesis: the development of public relations activity in Brazil was influenced by the principles of rationalization of work accepted by IDORT and the genesis of the prescriptions of communication in labor relations in organizations is correlated directly with the same principles.

Keywords: communication and work; prescriptions of communication; public relations; rationalization of work; IDORT.

RÉSUMÉ

REBECHI, Claudia Nociolini. **Prescriptions de communication et rationalisation du travail** : dialogue entre les prescriptions des relations publiques et le discours de l'IDORT (1930-1960). 2014. 351 f. Thèse (Doctorat en Sciences de la Communication) – École d'Arts et Communications, Université de Sao Paulo, Sao Paulo, 2014.

Ce travail étudie les prescriptions de communication dans le contexte organisationnel, en dialogue avec les principes de rationalisation du travail diffusés pendant la première moitié du XX^e siècle. L'analyse est plus spécifiquement centrée sur les prescriptions des relations publiques admises et diffusées par le discours de l'Institut d'Organisation Rationnelle du Travail (IDORT). À l'époque, l'usage de la communication mobilisé par l'idéologie des relations publiques indiquait la proposition d'orientations et de normes considérées adéquates pour l'administration des relations de travail dans les entreprises par la classe dirigeante intéressée par le processus d'industrialisation du pays. L'IDORT, dont la doctrine s'appuyait en grande partie sur les préceptes de « l'Organisation Scientifique du Travail » établis par la philosophie tayloriste, fordiste et par le mouvement des « relations humaines », a reconnu dans l'idée d'apaisement des tensions sociales dans l'environnement de travail mobilisée par l'idéologie des relations publiques une proposition commode pour le processus de rationalisation du travail dans les organisations. Dans cette perspective, notre thèse propose d'étudier, à l'intérieur du discours de l'IDORT, les prescriptions de communication en entreprise dans leur relation avec les principes de rationalisation du travail, prescriptions qui ont orienté la logique directrice d'organisation et de gestion du travail au cours des années 1930-1960. Par le biais d'un parcours théorique et méthodologique envisageant un large dépouillement d'archives, nous avons réalisé un relevé des documents fondamentaux pour connaître la trajectoire institutionnelle de l'IDORT – ses intérêts ainsi que ses positions politiques et sociales – et les enseignements des relations publiques que l'Institut partageait et légitimait. Dans ce cadre, une pratique de lecture du matériel focalisée sur sa discursivité a été mise en place. Elle visait à connaître les conditions de production socio-historiques et idéologiques des prescriptions de communication envisagées. Notre *corpus* de recherche comprend trois types de données : des textes de la revue institutionnelle de l'IDORT, des *syllabus* de cours de relations publiques promus par l'Institut et des textes sur les relations publiques divulgués par les entités homologues de l'IDORT en France. Au cours des années 1950 et 1960 principalement, deux entités françaises promotrices de la rationalisation du travail et alliées à l'IDORT se sont aussi intéressées à la philosophie des relations publiques et ont reconnu ses prescriptions. Les analyses proposées dans cette étude montrent la plausibilité des deux hypothèses qui ont guidé notre recherche : le développement de l'activité des relations publiques au Brésil a reçu une influence des principes de la rationalisation du travail admis par l'IDORT et la genèse des prescriptions de communication dans les relations de travail au sein d'organisations présente une relation directe avec ces mêmes principes.

Mots-clés : communication et travail ; prescriptions de communication ; relations publiques ; rationalisation du travail ; IDORT.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	16
INTRODUÇÃO	26
<i>POR QUE PENSAR A COMUNICAÇÃO A PARTIR DO MUNDO DO TRABALHO?</i>	26
<i>COMUNICAÇÃO E RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO</i>	36
<i>IDORT, RELAÇÕES PÚBLICAS E A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO.....</i>	41
<i>PESQUISA EM ARQUIVO [LEVANTAMENTO, ORGANIZAÇÃO E DESCRIÇÃO DO MATERIAL].....</i>	45
<i>UM OLHAR ESPECÍFICO SOBRE O MATERIAL.....</i>	51
CAPÍTULO 1 – AS INTER-RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO E TRABALHO	59
1.1 O ENCONTRO DA COMUNICAÇÃO COM O TRABALHO	60
1.2 PRESCRIÇÕES DE COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO	71
1.3 QUAL É O “LUGAR” DA COMUNICAÇÃO NA GESTÃO DO TRABALHO DO HOMEM POR SI PRÓPRIO E PELO OUTRO?	79
1.4 A COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES.....	88
CAPÍTULO 2 – O IDORT, O AVANÇO DO CAPITALISMO E A ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS	100
2.1 O IDORT E SEU MODO DE PENSAR A RACIONALIZAÇÃO (ANOS 1930-1960)	101
2.2 O IDORT E A LEGITIMAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL.....	128
CAPÍTULO 3 – OS PRINCÍPIOS DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO E AS RELAÇÕES PÚBLICAS	141
3.1 FORMAS DE ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO NO SÉCULO XX: COMBINATÓRIA PARA UMA DETERMINADA LÓGICA DE RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO	143
3.1.1 <i>Aspectos psicológicos na racionalização do trabalho e o “fator humano”</i>	153
3.2 FALAR DE RELAÇÕES PÚBLICAS É FALAR DE “RELAÇÕES HUMANAS”?.....	160
3.3 A COMUNICAÇÃO NA INDÚSTRIA BRASILEIRA, ANOS 1960: “RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNAS”	171
CAPÍTULO 4 – AS MATRIZES DE RELAÇÕES PÚBLICAS E A RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO: LAÇOS ENTRE BRASIL E FRANÇA.....	177
4.1 O MOVIMENTO INTERNACIONAL DA ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA DO TRABALHO	178
4.2 O CNOF E A CEGOS: ENTIDADES CONGÊNERES DO IDORT NA FRANÇA	185
4.3 A AMERICANIZAÇÃO DO ESTILO DE GESTÃO FRANCÊS: OUTROS CONTORNOS DA RACIONALIZAÇÃO.....	192

4.4 RELAÇÕES PÚBLICAS E PRODUTIVIDADE: A COMUNICAÇÃO INTEGRADA AO <i>MANAGEMENT</i>	199
4.5 AS PRESCRIÇÕES DE COMUNICAÇÃO DIFUNDIDAS PELAS ENTIDADES CNOF E CEGOS	211
4.6 CONVERGÊNCIAS ENTRE AS ABORDAGENS BRASILEIRA E FRANCESA	221
CAPÍTULO 5 – O USO PRESCRITO DA COMUNICAÇÃO NO TRABALHO: OS ENSINAMENTOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS	225
5.1 RELAÇÃO ENTRE ORGANIZAÇÕES E SEUS EMPREGADOS POR MEIO DE INTERESSES MÚTUOS	231
5.2 “BOAS RELAÇÕES” ENTRE CHEFIAS E SUBORDINADOS	238
5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS INTERESSES DOS TRABALHADORES	241
5.4 GARANTIA DE COMPREENSÃO DAS INFORMAÇÕES TRANSMITIDAS PELA EMPRESA AOS TRABALHADORES	246
5.5 INTEGRAÇÃO DO TRABALHADOR AO AMBIENTE DAS ORGANIZAÇÕES	254
5.6 FASES DO PLANEJAMENTO DA ATIVIDADE DE RELAÇÕES PÚBLICAS NO CONTEXTO DA ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DO TRABALHO	259
CONSIDERAÇÕES FINAIS	264
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	272
ANEXOS	285
ANEXO I – QUADRO DE TEXTOS DA REVISTA DO IDORT	286
ANEXO II – APOSTILAS DOS CURSOS SOBRE RELAÇÕES PÚBLICAS [ACERVO AEL /UNICAMP] ..	345
ANEXO III – QUADRO DE TEXTOS DA REVUE MENSUELLE DE L’ORGANISATION DO CNOF [ACERVO DA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BNF)]	346
ANEXO IV – QUADRO DE TEXTOS DE PUBLICAÇÕES DA CEGOS [ACERVO DA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BNF)]	348

Apresentação

A ideia da pesquisa ora apresentada surgiu a partir do desenvolvimento da dissertação do meu mestrado¹, defendida em 2009 no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCOM) da Universidade de São Paulo (USP), cujo objetivo principal foi analisar criticamente as distintas perspectivas de significativas vozes autorais e institucionais pertencentes às áreas de comunicação organizacional e de relações públicas no Brasil no tocante às relações entre trabalhadores e organizações.

No contexto brasileiro, os estudos de relações públicas são diretamente relacionados ao que se determinou chamar de “comunicação organizacional”. Devido à articulação de um grupo de pesquisadores no campo da Comunicação focalizado em investigar os fenômenos de comunicação ligados aos contextos organizacionais, relações públicas e comunicação organizacional tornaram-se áreas de conhecimento interdependentes². Trata-se de uma abordagem que se preocupa em pensar a comunicação nas organizações sob a perspectiva da “gestão estratégica”. Tal característica expressa um teor de planejamento, administração e tentativa de domínio do processo comunicativo a favor prioritariamente do bom funcionamento das organizações/empresas. Em grande medida, são áreas de conhecimento preocupadas em elaborar estratégias de comunicação úteis à concretização dos objetivos organizacionais.

Nesse estudo de mestrado constatou-se que, no âmbito do mundo do trabalho, as áreas de comunicação organizacional e de relações públicas, a partir do seu pensamento hegemônico calcado na filosofia de gestão estratégica, procuram pensar formas e usos de

¹ A referida dissertação de mestrado, intitulada “Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil”, foi orientada pela Profª. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch e está disponível integralmente na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP: www.teses.usp.br. Cf. Rebechi (2009).

² Prova disso é a existência de dois meios já estabelecidos de divulgação das pesquisas produzidas pela interação de ambas as áreas, amplamente reconhecidos pela comunidade acadêmica do campo da Comunicação. Um deles refere-se à Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) que reúne centenas de estudiosos brasileiros interessados no que diz respeito ao tema da comunicação nas organizações/empresas, sendo que pelo sétimo ano consecutivo promove um relevante evento científico de âmbito nacional nomeado de “Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas”. A outra iniciativa diz respeito à Revista *Organicom* publicada desde 2004 sob a responsabilidade da Abrapcorp e do Gestcorp (curso de pós-graduação *lato sensu* de gestão estratégica em comunicação organizacional e de relações públicas da ECA-USP).

comunicação que possam promover o envolvimento dos trabalhadores à lógica das organizações/empresas. Nesse sentido, a articulação dessas áreas no campo científico da Comunicação estaria em compasso com as necessidades de gestão produtiva das organizações no que tange, em especial, à mobilização da subjetividade do trabalhador em prol da racionalidade organizativa do trabalho dentro das empresas.

Em diálogo com as pesquisas coordenadas por estudiosos da Sociologia do Trabalho, reconhecidas nacional e internacionalmente, como, por exemplo, Ricardo Antunes e Danièle Linhart, nosso estudo no campo da Comunicação procurou demonstrar que o discurso hegemônico de relações públicas e de comunicação organizacional, difundido a partir dos anos 1990, incorporou muitos dos preceitos oriundos das filosofias de gestão e organização do trabalho contemporâneas. E não só isso. Assimilou também as orientações de controle social da classe trabalhadora anunciadas pela “forma flexibilizada de acumulação capitalista” (ANTUNES, 2005, p. 28), representada, em grande medida, pelo toyotismo. Dentro desse contexto analítico, o discurso de comunicação nas empresas estaria alinhado às “formas mais cooperativas, mais consensuais de relações sociais” que buscam “mobilizar os conhecimentos e as experiências dos assalariados em condições mais bem adaptadas às novas exigências” (LINHART, 2007, p. 17), numa espécie de atual lógica organizativa do trabalho. Por sinal, termo, este último, bastante debatido por sociólogos interessados nas constantes mudanças do mundo do trabalho.

Sob vários aspectos, o estudo de mestrado evidenciava-nos que diferentes discursos pertencentes ao campo das relações públicas e da comunicação organizacional, ao difundir os ditames de “comunicação interna”, mobilizavam, cada um a seu modo, preceitos da racionalidade empresarial integrada à “reestruturação produtiva do capital” (ANTUNES, 2006) que se mostrou visível no Brasil a partir dos anos 1970/1980 e que ganhou contornos mais expressivos ao longo das duas últimas décadas.

Percebemos, por meio desse esforço investigativo, que outras questões surgiam e colocavam-me diante de novos problemas quanto à inter-relação entre comunicação e trabalho, mais especificamente no que diz respeito à comunicação nas relações de trabalho em organizações.

Durante o levantamento bibliográfico e documental, na tentativa de obtenção de dados sobre os momentos decisivos da constituição da atividade de relações públicas no país, e seu vínculo ao mundo do trabalho, notei que esse laço é fruto de um contexto que se

desenvolve já em outro momento histórico. Trata-se, como veremos à frente, de um passado não muito longínquo, mas que se mostra determinante no que se refere à formação dos padrões de relações de trabalho estabelecidos pela classe dirigente.

Refiro-me, especificamente, à primeira metade do século XX, um período considerado significativo do processo de industrialização do Brasil e de transformações dos modos de vida e de formas de trabalhar mobilizados, em grande medida, por meio de ações e políticas promovidas pelo Estado e pelo empresariado. Ambos centravam seus esforços em modernizar o país, em níveis econômicos e sociais, e criar bases para o avanço do capitalismo.

Nesse momento histórico, surgiram diversas instituições com o propósito de auxiliar na concretização desse projeto econômico e ideológico da burguesia industrial como, por exemplo, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC). E entre todas elas, o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), fundado no início da década de 1930 por empresários e intelectuais paulistas, mostrou-se um agente ativo de difusão da filosofia de gestão e organização do trabalho dominante à época, incorporada por organizações privadas e da administração pública no Estado de São Paulo e em outras regiões brasileiras em fase de desenvolvimento urbano-industrial.

A revisão de literatura das áreas de relações públicas e de comunicação organizacional³ apontou para um ponto nevrálgico dessa questão. As menções ao IDORT, apontadas por diferentes autores, traziam, quase exclusivamente, uma mesma intenção: indicá-lo como uma entidade que capacitava os interessados no tema em um contexto anterior à existência do primeiro curso superior de Relações Públicas no Brasil, cuja criação se deu em 1967, na Escola de Comunicações e Artes da USP.

O empenho de uma entidade promotora dos princípios e métodos da racionalização do trabalho – sobretudo aqueles embasados na filosofia taylorista – em divulgar as relações públicas no país, particularmente, despertou-me um misto de curiosidade e de insatisfação com as explicações dadas até o momento. Inicialmente, considerei que a relação do IDORT com as relações públicas poderia oferecer valiosas informações para uma compreensão dos usos da comunicação nas relações de trabalho em organizações num momento histórico privilegiado de nosso passado, marcado por transformações econômicas e políticas

³ Conferir, por exemplo, Kunsch (1997) e Grunig; Ferrari; França (2009).

fundamentais para a configuração da sociedade brasileira. Ademais, conhecer esse contexto, certamente, me auxiliaria na reflexão de um outro aspecto: a origem do discurso hegemônico de comunicação em empresas difundido atualmente e reproduzido por fração considerável dos estudos brasileiros de relações públicas.

Essa primeira questão levou-me a reler os textos da revista do IDORT que tinha em mãos, colhidos no acervo da biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP (FEA-USP), à época do desenvolvimento do mestrado. Embora tratasse de um material parcial, vindo de um levantamento sumário, foi possível realizar uma constatação: o Instituto não somente imprimiu esforços em propagar a atividade de relações públicas entre seus membros e demais interessados no tema da racionalização do trabalho, como também esteve à frente da fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), em 1954 – marco fundamental para a legitimação da atividade no país, principalmente no meio empresarial.

A partir disso, percebi que seria necessário ter acesso a outros textos da revista do IDORT para adquirir uma visão mais abrangente sobre a questão e mais clara quanto aos propósitos de uma nova pesquisa que se avistava, agora em nível de doutorado. Um primeiro contato com a extensa gama de documentos produzida pelo IDORT, mantida pelo Arquivo Edgar Leuenroth (AEL) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) foi essencial. Na ocasião, tive uma noção mais bem dimensionada da amplitude do material sobre relações públicas publicado na revista do Instituto, convencendo-me de que estudá-lo seria, antes de mais nada, uma importante contribuição para o campo da Comunicação. Trata-se de apresentar à comunidade científica uma análise sobre a conexão entre o projeto ideológico do IDORT e o desenvolvimento das relações públicas no Brasil.

Esse vínculo estreito entre o IDORT e a constituição e legitimação das relações públicas, motivou-me a formular uma primeira hipótese para a nova pesquisa: a constituição da atividade de relações públicas no Brasil recebeu influência direta dos princípios da racionalização do trabalho difundidos pelo discurso do IDORT, sobretudo nos anos 1950 e 1960.

No entanto, outra descoberta no “fundo IDORT” do AEL, antes desconhecida por mim e, salvo engano, também ignorada pelos demais pesquisadores de Comunicação, trouxe uma perspectiva de estudo ainda mais abrangente e fundamental, trazendo para a pesquisa uma segunda hipótese. Ainda na primeira visita ao AEL, entrei em contato com as apostilas

oriundas dos cursos de relações públicas promovidos pelo IDORT. Esse material, difundido aos gestores de empresas na época, apresenta uma série de recomendações consideradas obrigatórias por seus autores para a administração das relações de trabalho dentro de organizações. São orientações que procuram normatizar as relações sociais no ambiente de trabalho dentro das organizações ao ditar parâmetros para o comportamento da classe trabalhadora nas suas relações com a direção da empresa e com suas chefias.

Ao longo da pesquisa, tais recomendações e orientações articuladas por essas apostilas revelam-se, em diálogo com os textos da revista do IDORT, como “prescrições” mobilizadoras de determinados entendimentos de comunicação nas relações de trabalho em organizações, concordantes com o ideário da racionalização difundido pelo Instituto.

O processo de racionalização do trabalho defendido pelo IDORT na primeira metade do século XX dependia de um “clima” de “paz social” dentro das organizações e de uma harmonização entre capital e trabalho na sociedade. A natureza da atividade de relações públicas, pregadora do apaziguamento de conflitos entre as organizações e seus “públicos”, mostrava-se, à primeira vista, alinhada a esses princípios de organização e gestão do trabalho.

O IDORT enxergou na filosofia das relações públicas, e nos usos de comunicação que essa atividade mobilizava, uma via profícua para reafirmar seu próprio discurso de “controle social” no mundo do trabalho. Porém, tal entendimento somente poderia tornar-se plausível se a constituição da atividade de relações públicas – considerada aqui motriz do discurso de comunicação em organizações admitido pela classe dirigente – estivesse coerente com os preceitos compartilhados pelo IDORT. Uma segunda hipótese, mais ampla e complementar à primeira, diante disso, é formulada para a pesquisa: a gênese das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações apresenta relação direta com os princípios da racionalização do trabalho.

Supõe-se que o IDORT desempenhou um papel fundamental quanto à formação de prescrições de comunicação nas relações de trabalho compartilhadas pela classe de profissionais e intelectuais das áreas de relações públicas e de comunicação organizacional, demarcando fortemente um discurso de comunicação orientado pela lógica produtivista do capital que ainda hoje reverbera no ensino universitário e na formação de parte representativa dos estudiosos que pesquisam o tema no Brasil. Trata-se de um discurso hegemônico – simbolizado pela noção de “comunicação interna” –, que concebe a relação entre comunicação e trabalho numa perspectiva essencialmente instrumental e, por vezes,

tecnocrática. Prioritariamente, sua posição ideológica em prol dos objetivos da classe empresarial e do patronato ignora, quase sempre, as contradições e os conflitos das relações de comunicação entre trabalhadores e organizações motivados pelo mundo concreto do trabalho.

A essa altura já é possível anunciar o principal objetivo da pesquisa aqui desenvolvida: estudar as prescrições de comunicação em relação aos princípios da racionalização do trabalho, orientadores da principal lógica de organização e gestão do trabalho em empresas no Brasil no período dos anos 1930 a 1960, tendo por base o discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT).

Os documentos produzidos e difundidos pelos membros do IDORT – textos da revista do Instituto e apostilas dos cursos – mostrou-se um *corpus* de análise privilegiado. Focalizei meus esforços em analisar esses materiais discursivos na expectativa de identificar as formas de incorporação dos princípios da racionalização do trabalho na constituição de prescrições de comunicação em organizações. Princípios, estes, oriundos de um movimento em prol da racionalização do trabalho que, entre 1930 e 1960, esteve amparado, em grande medida, pela combinatória de três abordagens: o taylorismo, o fordismo e as “relações humanas”.

Dentro dessa proposta, outros objetivos específicos foram contemplados: (1) estudar as prescrições de relações públicas disseminadas pelo IDORT nas décadas de 1950 e 1960; (2) compreender com mais clareza a atuação do IDORT na concepção da área de relações públicas no Brasil, especialmente no que tange seus pressupostos científicos; (3) conhecer os ditames de relações públicas difundidos por entidades congêneres do IDORT na França; (4) promover um entendimento mais abrangente e crítico de comunicação nas relações de trabalho nas empresas/organizações; (5) colaborar com o desenvolvimento das pesquisas que se interessam pelas inter-relações entre comunicação e trabalho.

Dada a importância do papel do IDORT, já notado por historiadores e cientistas sociais em seus círculos de estudos, esta pesquisa pode contribuir para que o campo da Comunicação, em sua perspectiva distinta de outros campos, incorpore mais este importante objeto com vistas ao entendimento de um passado recente.

É essencial notar o número restrito de estudos sobre o IDORT disponíveis. Os escassos estudos existentes centram seus esforços em apresentar o percurso cronológico da entidade entre os anos 1930 e 1940, discutindo o seu papel e a sua atuação na proposição de

modos de gestão e organização do trabalho na sociedade brasileira. A principal pesquisa, sem dúvida, sobre o Instituto publicado em livro, até hoje, é a de autoria da historiadora Maria Antonieta M. Antonacci (1993). Com um enfoque no mesmo período, outros pesquisadores também se interessaram pelo tema em suas pesquisas de mestrado e de doutorado defendidas na Faculdade de Educação da Unicamp (Valdir Picheli, Alvaro Tenca e Eraldo Lemes Batista) e na Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (Fábio Vizeu Ferreira)⁴.

Como é o caso dos trabalhos de Edgar Salvadori de Decca (1994) e de Barbara Weinstein (2000), em estudos consagrados nas ciências humanas sobre o fator trabalho na formação da sociedade brasileira, há, quase sempre, a opção por abordar prioritariamente esse mesmo período histórico das décadas de 1930 e 1940 no trato com o IDORT.

Diante desses estudos, nossa pesquisa, ao trabalhar com a trajetória institucional do IDORT, necessitou lidar com um período mais alargado, ampliando a abordagem para os decênios 1950 e 1960. Convém notar que o material sobre relações públicas levantado para a nossa análise datava, sobretudo, desse período. Os dados obtidos para as análises dessas duas décadas vieram do precioso tempo que eu investi nos arquivos, com pesquisas que focalizaram, sobremaneira, textos da revista produzida pelo IDORT, incluindo relatórios das assembleias publicados no periódico. Por detrás de tal documentação, existe, sem sombra de dúvida, um percurso institucional empreendido pela entidade.

Dessa mesma época, pude perceber, de maneira evidente, o envolvimento do IDORT com o movimento internacional da racionalização do trabalho, liderado pelo *Comité International d'Organisation Scientifique* (CIOS). Tudo isso vinha demonstrar que o discurso do Instituto não poderia ser considerado genuinamente brasileiro e nem reverberava somente por aqui. Havia outras entidades congêneres do IDORT, no caso francesas, que também se interessaram pela atividade de relações públicas e realizaram ações para divulgá-las no mesmo período que o Instituto brasileiro. O material produzido pelo IDORT,

⁴ Trata-se dos seguintes trabalhos: (1) a dissertação de mestrado defendida em 1987 por Alvaro Tenca, cujo título é: “Razão e vontade política: o IDORT e a grande indústria nos anos 30”; (2) a dissertação de mestrado de autoria de Valdir Picheli: “O IDORT enquanto proposta educacional no contexto de formação da hegemonia burguesa no Brasil (1930-1934)”, defendida em 1997; (3) a tese de doutorado de Eraldo Batista Lemes intitulada: “Trabalho e educação profissional nas décadas de 1930 e 1940 no Brasil: análise do pensamento e das ações da burguesia industrial a partir do IDORT”, defendida em 2013 e (4) a tese de doutorado de autoria de Fábio Vizeu Ferreira “Management no Brasil em perspectiva histórica: o projeto do IDORT nas décadas de 1930 e 1940”, defendida em 2008.

disponível em acervos brasileiros, no entanto, limitava-se a oferecer informações mais gerais sobre essa questão.

Ademais, a literatura do campo da Comunicação no Brasil, até o presente momento, não apresenta e não discute possíveis ligações entre o desenvolvimento das relações públicas no país e sua relação com o que se desenvolvia na França na primeira metade do século XX. O que existe na bibliografia da área são referências quanto à estreita atuação de estudiosos e profissionais norte-americanos na constituição do entendimento sobre relações públicas e comunicação em empresas no Brasil.

De modo a enriquecer nossa pesquisa, havia a necessidade de estabelecer uma ponte entre o que ocorria aqui e o que, paralelamente, se desenvolvia na França. Com o apoio financeiro imprescindível da FAPESP, foi possível realizar um estágio de pesquisa (doutorado-sanduíche) de 12 meses na cidade de Paris com o propósito principal de realizar um levantamento de documentos sobre relações públicas produzidos por entidades francesas congêneres do IDORT. A intenção era identificar e ter acesso a documentos que possibilitassem conhecer o tratamento dado ao tema relações públicas no discurso de racionalização do trabalho compartilhado pelas entidades francesas. Seria o modo mais justo para saber se existem pontos de convergência e de contato com o que aqui se difundia por meio do discurso do IDORT.

Acolhida pelo *Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris* (CRESPPA), pertencente ao *Centre National de la Recherche Scientifique* (CNRS), tive a oportunidade ímpar de também conhecer uma rica bibliografia e de conviver com pesquisadores que contribuíram de maneira decisiva para o desenvolvimento da pesquisa na sua íntegra.

As leituras do material levantado no Brasil e na França orientaram a necessidade de mobilizar uma bibliografia de caráter interdisciplinar, abrangendo obras das áreas não só de Comunicação, como também de História, de Sociologia do Trabalho e outras áreas de conhecimento que dialogam com questões do mundo do trabalho como a Ergologia e algumas vertentes dos Estudos da Linguagem.

Mais adiante, na Introdução da tese, discorrerei de maneira mais detalhada sobre nossas escolhas teórico-metodológicas que demonstram uma opção coerente com os propósitos e as hipóteses da pesquisa. Ademais, esse percurso vai se mostrando mais concreto ao longo dos cinco capítulos disponíveis ao leitor.

No primeiro capítulo, procura-se apresentar a abordagem epistemológica e as questões teóricas compartilhadas pela pesquisa. A proposta é esclarecer quais são os pontos de vista sobre a inter-relação entre comunicação e trabalho admitidos e quais são refutados pela tese. Trata-se de uma discussão que anuncia nosso entendimento do que significa comunicar e trabalhar e de que modo concebemos o encontro dessas duas dimensões em consonância com o propósito da pesquisa.

No capítulo seguinte, a articulação do material levantado já começa a surgir de forma mais evidente. Nesse momento, a trajetória do IDORT, desde a sua fundação em 1931 até os anos 1960, é remontada com a intenção de tornar conhecida, parcialmente, as condições de produção de seu discurso. A historicização do desenvolvimento do IDORT nos permite acessar, mesmo que em parte, os condicionantes ideológicos, políticos e sociais que delineiam o discurso institucional do Instituto e sua influência na disseminação das prescrições de comunicação em organizações. Desse modo, discorrer sobre seus objetivos, seus interesses e seus vínculos com agentes representativos do ideário da racionalização do trabalho, tanto em âmbito nacional como internacional, mostrou-se fundamental à pesquisa. Esse procedimento, inclusive, analisa, de antemão, o empenho do Instituto na divulgação e legitimação da atividade de relações públicas no Brasil.

Tendo em vista que o IDORT foi criado para ser uma ativa entidade promotora dos princípios da racionalização do trabalho no Brasil, no terceiro capítulo, tais princípios, formulados com base nas filosofias taylorista, fordista e da Escola das “relações humanas”, são o foco da discussão. Não por acaso, esse momento da investigação, com base em análise detida no *corpus* da pesquisa, revelou de maneira mais evidente a conexão existente entre as prescrições de relações públicas e a filosofia das “relações humanas”

No quarto capítulo, é possível conhecer as análises desenvolvidas com base no material levantado em acervos franceses. São reflexões que revelam a relação do discurso do IDORT com o movimento internacional da racionalização do trabalho e apresentam os contornos da lógica organizativa admitidos pelo modelo francês de gestão do trabalho à época. Sobretudo, esse capítulo discute de que modo a atividade de relações públicas é apropriada pelo discurso das entidades congêneres francesas no contexto de racionalização do trabalho.

No quinto e último capítulo, trata-se mais especificamente sobre as análises realizadas com base nas apostilas de relações públicas, oriundas dos cursos promovidos pelo

IDORT. Esse material, com seu teor de formação educacional para o desempenho da atividade de relações públicas nas organizações, traz consigo uma série de recomendações e orientações consideradas obrigatórias na administração das relações de trabalho em benefício da lógica organizativa do trabalho admitida nos anos 1950 e 1960. Notamos que esse *corpus* da pesquisa, em diálogo com o discurso do IDORT e os princípios da racionalização do trabalho já discutidos nos capítulos anteriores, sugere categorias de análise bastante representativas do discurso de relações públicas matriz das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações. Tendo isso em vista, o último capítulo da tese dedica-se ao desenvolvimento das seguintes categorias, apresentadas nessa ordem: (1) relação entre as organizações e seus empregados por meio de interesses mútuos; (2) “boas relações” entre chefias e subordinados; (3) identificação dos interesses dos trabalhadores; (4) garantia de compreensão das informações transmitidas pela empresa aos trabalhadores; (5) integração do trabalhador ao ambiente das organizações e (6) fases do planejamento da atividade de relações públicas no contexto da organização e gestão do trabalho.

Por fim, são apresentadas algumas considerações que sugerem questões que podem ser desdobradas em estudos futuros.

Nos anexos da tese, foram incluídos os quadros completos das referências dos textos coletados em acervos brasileiros e franceses. Eles conseguem oferecer uma visão geral dos documentos do IDORT mobilizados na pesquisa.

INTRODUÇÃO

*Preso à minha classe e a algumas roupas,
vou de branco pela rua cinzenta.
Melancolia, mercadorias espreitam-me.
Devo seguir até o enjoo?
Posso, sem armas, revoltar-me?
[...]
Uma flor nasceu na rua!
Passem de longe, bondes, ônibus, rio de aço do tráfego.
Uma flor ainda desbotada
ilude a polícia, rompe o asfalto.
Façam completo silêncio, paralitem os negócios,
garanto que uma flor nasceu.*

Carlos Drummond de Andrade, no poema “A flor e a náusea” [em *A rosa do povo*].

Por que pensar a comunicação a partir do mundo do trabalho?

Quando procuramos conhecer a constituição do mundo do trabalho e suas transformações ao longo da história, percebemos que a comunicação manifesta-se por meio de formas diferenciadas e com funções também diversas.

Não obstante, se considerarmos o desenvolvimento da comunicação – seja como atividade, seja como processo – na configuração atual do universo do trabalho nas sociedades industriais e capitalistas, vamos encontrá-la, inegavelmente, integrada aos sistemas produtivos e de consumo contemporâneos como um elemento indispensável para o seu êxito. Uma expressão disso, talvez considerada uma das mais mobilizadas pelas formas de

gestão e organização do trabalho, aparece no uso da comunicação enquanto aparato tecnológico.

Em face aos processos produtivos cada vez mais complexos, as tecnologias de informação e de comunicação (TICS) têm sido apropriadas, operacionalizadas e permanentemente atualizadas por trabalhadores de diversas categorias profissionais, dentro e fora de empresas, para uma realização mais eficiente de sua atividade de trabalho em conformidade com os objetivos determinados por seus empregadores e/ou pelo propósito de acumulação de capital.

A socióloga Ursula Huws (2009), dentro dessa abordagem, constata que os “trabalhadores de escritório”⁵ gastam boa parte de seu tempo de trabalho manuseando computadores e que as habilidades solicitadas para operá-los, bem como seus inúmeros acessórios, como diferentes softwares e a própria Internet, modificam, de certo modo, a natureza de diversas ocupações profissionais, as quais ganham formas de rotinização e mercadorização. Não é incomum que médicos e advogados, por exemplo, agora chequem seus e-mails frequentemente ao longo do dia, sem contar que um número considerável desses profissionais criou blogs próprios para esclarecer dúvidas de seus pacientes e clientes fora de seus consultórios e escritórios.

Do mesmo modo, os procedimentos para a realização do trabalho dos jornalistas também sofreram transformações estruturais com o desenvolvimento das TICs e sua ampla incorporação pelas relações de produção. Carlos Scolari (2008) explica que esses profissionais têm vivido uma profunda mutação das suas rotinas de trabalho e das modalidades de realização de seu produto. Exige-se cada vez do jornalista o domínio de diferentes meios e linguagens, de uma ampla gama de ferramentas geradas pelas TICs e que ele seja capaz de tramitar entre variados assuntos. Esses níveis de polivalência exigidos ao jornalista no mercado de trabalho devido ao uso da comunicação “tecnológica” em sua atividade também são constatados nas investigações coordenadas por Roseli Figaro (2013a)⁶. Com base em dados obtidos por meio de pesquisas empíricas com jornalistas do Estado de São Paulo, Figaro também verificou, entre outros aspectos, que a reestruturação das rotinas produtivas do trabalho dessa classe profissional, iniciada nos anos 1990 e promovida, em boa parte, pela

⁵ Para um entendimento detalhado sobre as características da classe “trabalhadores de escritório” confira Huws (2009).

⁶ Trata-se de um pesquisa coletiva realizada pelos membros do Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da ECA-USP sob a coordenação da Prof. Dra. Roseli Figaro. Cf. Figaro (2013a).

inserção de novas plataformas e pelo aprofundamento da convergência midiática, contribuiu para a condição ainda mais precária dessa classe trabalhadora.

O uso mais hábil das TICS e de suas ferramentas na realização do trabalho, no entanto, não é a única manifestação da comunicação no mundo do trabalho. A comunicação, como lógica organizativa e motriz dos processos produtivos, também é mobilizada de outras formas em compasso com o processo recente de reestruturação produtiva do capital apontado por Ricardo Antunes (1999, 2005, 2006).

Segundo esclarece o sociólogo brasileiro, as configurações atuais do mundo do trabalho no Brasil integram novos modelos organizacionais e tecnológicos e novas maneiras de organização social do trabalho que resultaram em inéditas formas de acumulação flexível. Diante disso, novos padrões sociotécnicos são incorporados pelas empresas com base em ampla redução da força de trabalho e terceirização de mão de obra, no deslocamento de plantas e unidades produtivas, na flexibilização e desregulamentação dos direitos sociais dos trabalhadores, em ações de “qualidade total”, bem como outros componentes inspirados do ideário toyotista⁷. Antunes (2006) explica que as pesquisas realizadas em empresas de diversos setores da economia brasileira - automotivo, bancário, têxtil, dentre outros -, mesmo quando apresentam elementos próprios de seus processos de produção, concebem um ponto importante em comum: a “precarização” da força de trabalho. Isto é, homens e mulheres vivenciam sua vida no trabalho dentro de um contexto de degradação de seus direitos e de sua força coletiva.

Em meio a essa configuração do mundo do trabalho analisada por Antunes, a comunicação aparece como uma forma elaborada e eficiente de adequar os comportamentos e as maneiras de pensar e agir da classe trabalhadora às necessidades produtivas e tecnológicas do capital. A pesquisa realizada por Nise Jinkings (2000) sobre a reestruturação do trabalho no setor bancário brasileiro, nessa direção, indica a existência de uma política de “comunicação interna” desenvolvida pelos bancos para tentar convencer os bancários da legitimidade dos propósitos da empresa quanto às suas formas de gestão e organização do trabalho. Focalizada no contexto do processo de modernização dos modelos produtivos e das

⁷ Segundo Coriat (1994, p.58), é possível considerar o “toyotismo” uma lógica baseada em quatro principais pontos: a) polivalência e pluriespecialização dos trabalhadores; b) funções de diagnóstico, reparo e manutenção voltam para as mãos dos operadores de máquinas; c) reintrodução das tarefas de controle de qualidade nos próprios postos de fabricação e não mais centralizada na gerência e d) reagregação do planejamento às tarefas de fabricação.

relações de trabalho de que trata Ricardo Antunes (2006), essa pesquisa com os bancos expressa um determinado uso da comunicação que se manifesta de maneira mais evidente no mundo do trabalho após a década de 1970, não só no Brasil como também em outros países, como é o caso da França, por exemplo. Sobretudo, é neste momento que a atividade de comunicação e suas estratégias são concebidas de forma mais patente como um instrumento útil para a mobilização da subjetividade de trabalhadores e trabalhadoras, no sentido de envolvê-los em prol da lógica de trabalho articulada pela classe dirigente.

Danièle Linhart (2007, 2010) esclarece que na França um grande número de reformas dos sistemas produtivos - semelhantes em alguns aspectos aos que vem ocorrendo no Brasil - também propiciou um outro desenho para o universo do trabalho, sobretudo no que tange o engajamento dos trabalhadores nas empresas. Amparada por mais de duas décadas de pesquisas de campo sobre a modernização das empresas face à reestruturação do capital e às modificações das relações de trabalho impulsionadas dentro desse processo, a socióloga francesa sustenta a hipótese de que o comportamento dos assalariados tem sido uma das principais preocupações das estratégias gerenciais.

Sob esta ótica, os empregados são demandados a adaptarem-se às exigências de polivalência, de cooperação, de flexibilidade, de mobilidade e de transparência integradas aos modos atualizados de produção e de gestão e organização do trabalho das empresas modernas. A ideia é conseguir a confiança do trabalhador aos propósitos organizacionais e nas decisões de suas chefias, bem como a sua anuência às condições de realização do trabalho impostas pela estrutura empresarial.

Tal envolvimento dos empregados à lógica de trabalho das empresas modernas, conforme indica Linhart (2007, p. 109), é operacionalizado, dentre outras formas, por meio de uma estrutura hierárquica menos rígida, colocando os funcionários em “situação de intercâmbio, de confronto e, sobretudo, de homogeneização de suas práticas, de suas linguagens e de suas filosofias profissionais”. Dentro do mesmo propósito, a comunicação é acionada de modo a incorporar a subjetividade do trabalhador à racionalidade determinada pela empresa. Como bem diz a socióloga, a comunicação de empresa ganha importância expressiva em meio à tentativa de controle do engajamento, da subjetividade dos trabalhadores: “Nunca tantos assalariados foram saturados por um número tão grande de informações, mensagens, imagens, todos voltados ao mesmo objetivo: obter a adesão dos assalariados [...] de sua boa fé” (LINHART, 2007, p. 111).

Em concordância à mesma linha de pensamento, Stéphane Olivesi (2006) vai dizer que a emergência da comunicação no cenário atual de reestruturação do capital traz consigo novas formas de poder que procuram adequar as relações de dominação dentro das empresas à evolução das relações de produção. Ao admitir a sua função de neutralizar, atenuar e tentar eliminar qualquer contra-discurso, a “comunicação interna”, sob este olhar, define-se como a expressão de oposição às reivindicações e insatisfações dos trabalhadores. Interessa à gerência, em compasso com o seu projeto de “modernização” das relações sociais no ambiente interno da empresa, conter qualquer contestação à filosofia, à cultura e aos valores organizacionais postos em circulação pela classe dirigente. Não surpreende, desse modo, a pressão sofrida por empregados para conhecer e reproduzir o discurso oficial das empresas por meio dos materiais de “comunicação interna”. Segundo afirma Christophe Dejours (2007, p. 71), essa indicaria “as linhas mestras do conformismo em relação à evolução do espírito da casa”.

Nessa mesma perspectiva, as pesquisas coordenadas por Danièle Linhart (2007, 2010) também demonstram que o uso da palavra nas relações de trabalho dentro das empresas tornou-se, mais que um instrumento de sociabilidade, um recurso para a realização da produção e uma ferramenta de gestão de pessoas. O diálogo, a expressão de opiniões, as sugestões, as trocas de informação são estimuladas como maneiras de gerar dispositivos “participativos” em contribuição à padronização de discursos e práticas dentro das organizações. Tais dispositivos, segundo afirma a socióloga, instituem uma certa democracia no ambiente interno da empresa, solicitando maior engajamento dos empregados no processo de modernização organizacional e promovendo uma relativa e dissimulada valorização do trabalhador como aquele que desempenha um papel protagonista nos rumos e no funcionamento da organização.

Dentro de uma abordagem semelhante, os estudos da sociolinguista Josiane Boutet (2005, 2008, 2010) sobre as práticas languageiras no mundo do trabalho reafirmam que a comunicação se manifesta nos modelos atuais de gestão das empresas com uma função explicitamente produtiva. As exigências de cooperação e de flexibilidade aos empregados, bem como a pressão que sofrem para mobilizar de maneira cada vez mais intensa seus saberes e sua inteligência a favor dos modelos de organização do trabalho impostas pela gerência, têm acionado a atividade languageira dos trabalhadores de uma maneira nunca antes vista. Saber “comunicar-se”, sob este viés, tornou-se uma competência profissional, haja vista que a

comunicação e o acesso à informação tornaram-se elementos centrais na configuração atualizada dos modos de trabalhar.

Se por muito tempo o uso da comunicação foi considerado sem grande utilidade na avaliação do rendimento do trabalhador devido à predominância do modelo taylorista/fordista na gestão e organização do trabalho em empresas, onde, geralmente, a palavra e a fala eram interdidas (BOUTET, 2008), atualmente, saber “comunicar-se” tornou-se, na ótica dos empregadores e do *management*, um dos requisitos mais significativos do bom desempenho de praticamente qualquer trabalhador. A comunicação e a linguagem passam a ser consideradas fatores de produtividade (ZARIFIAN, 1996). Considera-se a linguagem como um “recurso natural” no desenvolvimento do trabalho e, desse modo, os assalariados precisam dispor de um “capital comunicativo” (BOUTET, 2008, p. 9).

Não por acaso, nos dias de hoje, é muito difícil encontrar um ofício, uma ocupação, uma profissão, um emprego que não demande de homens e mulheres sua participação nas relações de comunicação de organizações onde são funcionários. Exige-se dos empregados que assimilem informações emitidas dentro e fora da empresa, que opinem, que cooperem, que construam conhecimento, que questionem decisões pouco produtivas, que estejam em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na organização, que estejam preparados para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros grupos da sociedade quanto às políticas empresariais que envolvem o desenvolvimento de seu trabalho.

As transformações tecnológicas e organizacionais pelas quais o trabalho tem passado solicitam do indivíduo uma atuação mais eficaz – seja pela escrita, seja pela oralidade – sobre as representações simbólicas dos sistemas produtivos, estimulando o surgimento e o desenvolvimento de profissões centradas nesse tipo de questão. Cabe um exemplo. É o caso dos operadores e das operadoras das centrais de atendimento de empresas, uma recente categoria de trabalhadores chamados por Josiane Boutet (2008) de “trabalhadores da linguagem”. A sociolinguista francesa explica que as plataformas dessas centrais não apresentam um caráter homogêneo. Seu funcionamento pode variar entre centrais telefônicas com uma racionalização rigorosa (60 segundos por chamada, por exemplo) e outras que operam para desenvolver atividades de aconselhamento que, mesmo padronizadas, exigem de maneira mais intensa a mobilização da subjetividade do assalariado. Em todos os casos, no entanto, não se trata somente de informar um cliente ou de operacionalizar uma tarefa, mas,

especialmente, o trabalhador é demandado a argumentar, a resolver problemas e a convencer seus interlocutores por telefone. Surge, então, uma categoria profissional cujo trabalho depende quase que integralmente da mobilização da linguagem.

Percebe-se que todas essas discussões, localizadas em pesquisas de estudiosos de diferentes áreas do conhecimento, demonstram que a comunicação, associada à racionalidade dos sistemas produtivos e à lógica da reestruturação do capital, tem se manifestado no mundo do trabalho de distintos modos e com diferentes funções. Ao mesmo tempo, essas investigações revelam que é difícil refletir sobre o trabalho e o seu universo sem levar em conta o mundo da comunicação.

A comunicação emerge do mundo do trabalho mais expressivamente dentro de um processo de reorganização da produção e de transformações tecnológicas que demandaram políticas alternativas aos modelos até então dominantes de gestão e organização do trabalho.

Ainda que, no âmbito da empresa, o uso veemente da comunicação tenha se intensificado nas duas últimas décadas do século XX, é preciso notar que, sob uma perspectiva histórica das lógicas organizativas do trabalho industrial, a comunicação no mundo do trabalho é um elemento de convivência do nosso passado, anterior à primeira metade do século XX.

Josiane Boutet (2008), por meio de suas investigações sobre as inter-relações entre a atividade de linguagem e a atividade de trabalho dentro de uma abordagem histórica, com base numa abordagem teórico-metodológica denominada pela pesquisadora de “via verbal no trabalho”, aponta, por exemplo, que as manifestações comunicativas dos trabalhadores eram foco de atenção por parte dos organizadores e controladores do trabalho operário já no século XIX.

A análise realizada por Boutet (2008) de pouco mais de trezentos “regulamentos de oficinas” (*règlements d’ateliers*), produzidos entre os períodos de 1798 e 1936 na França, permitiu mostrar que diferentes modalidades da atividade verbal de operários e operárias, como assobiar, conversar, gritar, injuriar, cantar eram censuradas e impedidas no ambiente de trabalho. Dois tipos de interdições à expressão comunicativa dos trabalhadores são identificadas e categorizadas pela linguista no material levantado: “interdições de natureza produtiva” e “interdições de natureza moral” (BOUTET, 2008, p. 28). As interdições do primeiro grupo agregam as práticas languageiras consideradas impedoras de um trabalho bem feito e de boa qualidade – neste caso, o silêncio é condição fundamental para o êxito da

produção. Já o segundo grupo, das “interdições de natureza moral”, comporta qualquer expressão verbal tida como portadora de comportamentos transgressores de normas de civilidade e dos “bons costumes”.

É curioso observar que as pesquisas de Josiane Boutet, e seu quadro de análises, nos fazem refletir sobre as valorações diferenciadas do uso da comunicação pelos trabalhadores em diferentes momentos históricos. Se antes esse uso era rejeitado sob a acusação de ser considerado um entrave à produtividade, nos dias de hoje a mobilização da comunicação é valorizada e explorada economicamente no mundo do trabalho. Em ambos os casos, no entanto, segundo compreende Boutet (2008), a vontade de racionalizar a linguagem e a comunicação no trabalho perdura.

Notamos, até o momento, que, no Brasil e no exterior, há estudiosos fora do campo científico da Comunicação voltados à reflexão das manifestações da comunicação no universo do trabalho. A constatação, por si só, é um motivo relevante para não se ignorar a necessidade imediata, no campo da Comunicação, de pesquisas e trabalhos sobre o tema.

Alguns, no entanto, poderiam nos dizer que muitos pesquisadores do campo da Comunicação estão, sim, há muito tempo dedicando-se a estudar o assunto. Seríamos alertados de que, especialmente, os estudiosos focalizados nas investigações sobre a comunicação nas organizações já têm apresentado, desde o surgimento dos pioneiros programas de pós-graduação *stricto sensu* em Comunicação no Brasil, suas produções científicas no que diz respeito à comunicação no trabalho. Outros ainda indicariam que o tema da comunicação no trabalho sempre esteve presente nos estudos do campo da Comunicação por meio das pesquisas que tratam sobre a rotina do trabalho do comunicador, na maioria das vezes destacando o trabalho do jornalista. Contudo, a nosso ver, trata-se de investigações que, em sua maioria, ainda pouco se ocupam em tentar compreender as inter-relações que surgem do encontro da comunicação com o trabalho sob uma abordagem crítica, embasada na complexidade dos processos históricos, políticos e econômicos motrizes da sociedade.

No caso dos estudos centrados na questão da rotina do trabalho dos comunicadores, raros são aqueles que ultrapassam os limites interpretativos da descrição dos mecanismos de produção constituintes das profissões de comunicação a partir das exigências do mercado de trabalho e dos interesses de seus empregadores. Esses estudos não reconhecem as dinâmicas conflituosas das relações de produção e, com isso, podem contribuir para naturalizar as

condições mais precárias do trabalho dos profissionais de comunicação em prol do processo de acúmulo de capital. Refletir sobre a atividade de trabalho dos comunicadores certamente pode ser um dos caminhos para se pensar a comunicação no mundo do trabalho. Essa opção, por outro lado, poderia gerar questionamentos e respostas mais ricos se ela estivesse articulada a um debate sobre as contradições e os impasses sofridos por esses trabalhadores na realização concreta de sua atividade de trabalho⁸.

Quanto às pesquisas de comunicação em/das empresas/organizações interessadas no fator trabalho – geralmente conhecidas pela denominação “comunicação organizacional” ou “comunicação interna” – encontramos um foco de estudo sobre a comunicação no trabalho ainda mais carente de diálogo com as questões fundamentais que movem o universo do trabalho. Talvez, o maior problema que essa linha de investigação enfrenta esteja na dificuldade em distinguir o ambiente da empresa do “mundo do trabalho”. Pois a partir do momento que o mundo do trabalho é reduzido ao universo empresarial, as relações de trabalho constituídas na sociedade ganham menos peso ou tem boa parte de suas dimensões ignoradas dentro de uma abordagem que privilegia a análise do funcionamento da empresa. Nesse sentido, geralmente, a empresa é reconhecida como um sistema organizacional autosuficiente, encerrado em si mesmo, que, por si só, dá conta da resolução dos conflitos inerentes às relações interpessoais e às relações de trabalho que o integram.

Ademais, grande parte dos estudos de “comunicação interna” rejeitam três pressupostos fundamentais para se pensar a comunicação nas relações de trabalho em organizações: a comunicação é constituída nas dinâmicas ligadas às relações de produção, isto é, a comunicação emerge do mundo do trabalho concreto, mesmo que o foco de análise seja as relações simbólicas (o da linguagem, por exemplo); a gênese da comunicação integra as relações de força, de dominação, de coerção que permeiam as relações entre trabalhadores e seus empregadores/direção nas organizações, haja vista que os conflitos de classe são gerados, em grande medida, pelas relações de produção do sistema capitalista em que vivemos – desse modo, a comunicação não é uma fonte autônoma de poder; e, por fim, a comunicação não se reduz à mecanismos de transmissão de informação, tampouco é sinônimo de mídia.

⁸ As pesquisas realizadas sob a coordenação da Prof. Dra. Roseli Figaro no Centro de Pesquisas em Comunicação e Trabalho da ECA-USP, que analisam o “mundo do trabalho dos jornalistas”, são um dos poucos exemplos de estudos críticos sobre o tema.

Esse último pressuposto citado, talvez, seja o que mais cause equívocos nas pesquisas que optam analisar a comunicação nas relações de trabalho em organizações enquanto se desconsidera as dinâmicas do universo do trabalho. Isso porque as concepções tecnicistas de comunicação estão em busca de um improvável consenso no mundo do trabalho. Os interesses entre a classe trabalhadora e o patronato, por exemplo, são historicamente distintos e conflituosos entre si e, provavelmente, sempre serão dentro do sistema capitalista. Mas o viés tecnocrático ignora as tensões intrínsecas às relações sociais e coloca a comunicação como uma ferramenta neutra diante dos impasses das relações de trabalho. A ideia de comunicação como transmissão de informação, inspirada nos paradigmas balizadores das “teorias de comunicação” projetadas na primeira metade do século XX, é naturalizada de modo a justificar os conflitos que o processo de racionalização do trabalho geram. Quando enxergada dessa forma, a comunicação teria a função de provocar uma inter-compreensão entre emissores e receptores por meio de transferência de informações.

As concepções tecnicistas de comunicação, nessa direção, ganham um lugar privilegiado nas filosofias de gestão de empresas, haja vista que as tensões nas relações de trabalho são tidas, em grande medida, como o resultado de uma ineficiente transmissão de informação da direção aos empregados. Uma “boa” comunicação, nessa concepção, seria aquela que assegurasse uma recepção “correta” de informações pelos trabalhadores por meio de técnicas capazes disso. Dito de outro modo, essa concepção estritamente informacional da comunicação procura ocultar as relações de força e de poder inscritas no mundo do trabalho.

Diante disso, pensar a comunicação a partir do mundo trabalho também é uma oportunidade de refletirmos sobre os conceitos que a comunicação tem adquirido ao longo do tempo. E no momento em que compartilhamos do pressuposto de que o fator trabalho é uma categoria central na constituição das relações sociais⁹, então, o mundo do trabalho mostra-se como uma dimensão, de fato, privilegiada de manifestação dos sentidos atribuídos à comunicação na sociedade.

⁹ Concordamos com Ricardo Antunes (1999, 2005) e demais sociólogos que refutam a tese do fim da centralidade do trabalho na sociedade. Segundo a posição desses estudiosos, houve mudanças nas formas de trabalhar, na divisão social do trabalho e na configuração da classe trabalhadora dentro do contexto da reestruturação produtiva do capital que se desenvolve, sobretudo, a partir dos anos 1970. Porém, essas transformações não validam a tese de que o fator trabalho deixou de ser determinante na constituição das relações sociais: “[...] nosso entendimento é o de que, por meio do estudo aprofundado das relações entre trabalho produtivo e improdutivo, manual e intelectual, material e imaterial, bem como a forma assumida pela divisão sexual do trabalho, a nova configuração do trabalhadora, entre outros elementos, nos é permitido recolocar e dar concretude à tese da centralidade da categoria trabalho [...]” (ANTUNES, 2005, p. 32).

No caso de nossa pesquisa, focalizada nas prescrições de comunicação geradas em relação aos princípios da racionalização do trabalho mobilizados pelo discurso institucional do IDORT, os documentos produzidos e propagados sob a tutela desse Instituto apresentam um conjunto de ideias e de representações que indicam o entendimento de comunicação de uma classe empresarial e patronal, em determinado período histórico de desenvolvimento do capitalismo no Brasil. Identificadas por meio da análise do material, as prescrições de comunicação revelam e ocultam modos de controle das relações entre trabalhadores e empresas, entre trabalhadores e chefias e entre os próprios trabalhadores em situação de trabalho.

Por outro lado, não podemos ignorar a existência de uma dialética entre as prescrições de comunicação e as suas realizações efetivas, entre aquelas enunciadas pelas filosofias gerenciais, pelas empresas e pela classe dirigente e aquelas assumidas pela classe trabalhadora. Embora as formas de opressão exercidas sobre os trabalhadores possam ser reinventadas constantemente, as formas de resistir a elas também persistem e ganham novas facetas.

O mundo do trabalho contempla diversos e diferenciados entendimentos do que seja “comunicar”. Algumas concepções de comunicação são legitimadas em determinado momento histórico e outras não. E saber quais serão perpetuadas e quais serão recusadas depende, em grande medida, das dinâmicas resultantes das lutas sociais entre os que procuram racionalizar o trabalho e aqueles que vivenciam cotidianamente o prescrito do trabalho.

Percebemos, por fim, que pensar a comunicação a partir do mundo do trabalho oferece ao pesquisador uma valiosa chance de tentar compreender um pouco mais sobre a relação do homem com a sociedade.

Comunicação e racionalização do trabalho

A manifestação da comunicação, e de seus usos, no contexto da reestruturação produtiva das sociedades capitalistas – que se delineia a partir dos anos 1970 – é inegável. No cenário “pós-fordista”, ancorado em formas mais “flexíveis” de organização e gestão do trabalho (ANTUNES, 1999; 2006), novas tecnologias de informação surgem e participam da

constituição de modelos produtivos e de padrões de consumo mais adequados às necessidades do processo de renovação do capitalismo.

Dentro dessa mesma linha, a comunicação é concebida pela direção e gestão de empresas em suas estratégias de administração das relações de trabalho. Considerada útil à mobilização da subjetividade de trabalhadores a favor da lógica organizativa do trabalho admitida pelo patronato, a comunicação ganha cada vez mais espaço nas políticas de “recursos humanos” de organizações que contemplam relações assalariadas de trabalho. À primeira vista, a comunicação no ambiente de trabalho das organizações é representada por instrumentos de informação e de persuasão (jornal e revista internos, intranet, mural, manual de integração etc.) dirigidos aos empregados. Porém, a relevância maior da comunicação – sob o ponto de vista da gerência moderna – está nas “prescrições” (orientações) que ela mobiliza para regular as relações de trabalho e não necessariamente nos veículos que as disseminam.

De maneira coerente ao ideário difundido pelas formas de gestão e organização do trabalho, a comunicação – delimitada pelo uso da gerência – concebe orientações e recomendações de como administrar as relações entre as organizações e os trabalhadores, bem como entre chefias e subordinados e entre os próprios trabalhadores nas empresas. Trata-se de preceitos que procuram conceber um conjunto de valores sociais e de regras de comportamento aos trabalhadores e aos representantes do comando das organizações, com o propósito de apaziguar os conflitos que surgem nas relações entre aqueles que vendem (e alienam) a sua força de trabalho para viver e aqueles que pagam por ela e exploram ao máximo sua potencialidade.

Estamos falando de “prescrições” que compõem o discurso de comunicação nas relações de trabalho em organizações, produzidas no embate de relações de produção e de força engendrada em condições sócio-econômicas e políticas determinadas pelo curso da história. As “prescrições de comunicação” são constituídas como representativas do confronto entre indivíduos e instituições. De um lado, estariam os agentes promotores de uma racionalidade do trabalho admitida pela classe dirigente, focalizada na tentativa de domínio das relações de trabalho em prol de certa ordem social necessária à eficiência dos sistemas produtivos. De outro lado, estariam aqueles que operacionalizam formas de resistir a essa lógica e de assegurar a possibilidade de existência de uma outra racionalidade, aquela engendrada por indivíduos que realizam concretamente a atividade de trabalho.

Veja-se um exemplo. Ao se analisar a literatura brasileira contemporânea das áreas de relações públicas e de comunicação organizacional¹⁰, é possível identificar a mobilização de “prescrições de comunicação” constituídas em relação aos ditames condizentes com a filosofia atual¹¹ das formas de gestão e organização do trabalho. Algumas delas, por exemplo, são baseadas nos ideais de “valorização do trabalhador como pessoa”, de incentivo à “acessibilidade à informação” no ambiente de trabalho, de “individualização do trabalhador” no tratamento dado pelas chefias e de “envolvimento do empregado à cultura da empresa”.

Tendo isso em vista, pode-se sinalizar que a comunicação, por meio de seu “uso prescrito”, tem na sua gênese relação com a filosofia atualizada das formas de gestão e organização do trabalho. Ao mesmo tempo, a comunicação participa na legitimação da lógica organizativa do trabalho reconhecida pelas empresas.

O discurso de “comunicação interna”, amplamente difundido na literatura de relações públicas e de comunicação organizacional, é bastante representativo no sentido de mobilizar as prescrições de comunicação nas relações de trabalho. Coerente com o discurso da “gestão empresarial”, a “comunicação interna” objetiva ocultar e apagar as diferenças sociais existente na lógica organizativa do trabalho que divide de modo desigual os resultados da realização do trabalho. Nesse sentido, a “comunicação interna” pauta-se em difundir princípios que procuram convencer os empregados de que os propósitos das empresas são condizentes com as suas aspirações e de que os empregadores estão verdadeiramente preocupados com o seu “bem-estar”.

Os pesquisadores Bernard Floris (1996) e Stéphane Olivesi (2006) expressam que a emergência da “comunicação interna”, com tais objetivos, é visível somente a partir dos anos 1970, na ocasião em que dirigentes organizacionais percebem a necessidade de alinhar o pensamento e o comportamento dos empregados aos novos propósitos da empresa, renovados com a evolução das formas de produção.

Floris (1996) baseia sua argumentação na hipótese de que a comunicação na organização/empresa participa da construção de um novo modelo de legitimidade da grande empresa privada e de um novo modelo de relação entre os “*managers*” e os empregados. Já Olivesi (2006) pressupõe que a emergência da comunicação nas organizações – em especial

¹⁰ Cf. Rebecchi (2009).

¹¹ Ao tratarmos da filosofia atual que regem as formas de gestão e organização do trabalho, estamos nos referindo principalmente ao ideário do modelo “flexível” de trabalho difundido pelo “toyotismo”.

sua face dirigida às relações de trabalho – e as novas formas de poder a ela associadas originam-se da necessidade de os empregadores adaptarem suas formas de controle social às mudanças oriundas das novas relações de produção. Ambos os estudiosos questionam a concepção de comunicação dessa abordagem aliada aos valores do *management*, cuja essência nega a luta de classes no universo do trabalho.

Esse ponto de vista compartilhado por Floris (1996) e Olivesi (2006), apesar de coerente sob a perspectiva das mudanças recentes no mundo do trabalho, por outro lado, deixa pouco espaço para uma discussão sobre o uso da comunicação também no discurso de regulação das relações de trabalho no período em que a filosofia taylorista/fordista mostrava-se dominante, ou seja, na primeira metade do século XX.

Bernard Floris (1996, p. 87) é bastante enfático ao dizer que a “comunicação não tinha nenhum lugar no espírito das direções” no contexto da racionalização do trabalho baseada na filosofia da “Organização Científica do Trabalho” difundida inicialmente por Frederick W. Taylor e ratificada por Henry Ford. Conforme afirma esse autor, o taylorismo procurava ocultar a subjetividade do trabalhador na empresa, não havendo, portanto, a necessidade de circulação complexa de informações no ambiente de trabalho e nem o uso da comunicação com a função de formular uma “boa” imagem da empresa frente aos empregados.

De seu lado, Olivesi (2006) é mais cauteloso quanto à questão. Segundo seu entendimento, conceber a nulidade do uso da comunicação na lógica organizativa do trabalho formulada pelo modelo taylorista/fordista pode dissimular os próprios fatores econômicos, técnicos e sociais que guiaram as recentes transformações do mundo do trabalho. Para Olivesi (2006), a atual emergência da comunicação ligada às relações de produção surge com o processo de redefinição das bases produtivas (e não necessariamente é resultado de uma ruptura com o sistema antigo¹²), que incorpora novos elementos como tecnologias de informação, diretrizes modernas de recursos humanos e novas formas de coerção das relações de trabalho para conter quaisquer contestações da classe trabalhadora. As novas formas de gestão e organização do trabalho não seriam, assim, desvinculadas do desenvolvimento do sistema antigo. Submeter o uso da comunicação nas empresas

¹² Apoiado nas análises sobre a evolução dos sistemas produtivos de J. -P. Durand (BOYER; DURAND, 1998), Olivesi (2006) entende o risco em conceber que a nova configuração do trabalho indica a superação do modelo fordista/taylorista.

prioritariamente à superação do modelo taylorista/fordista seria afirmar que as novas formas de gestão e organização do trabalho são um fenômeno gerado independente de padrões anteriores. O que, de fato, é questionável.

A socióloga Danièle Linhart (2007; 2009; 2010), por exemplo, argumenta que, de certo modo, a lógica taylorista ainda prevalece na nova configuração organizativa do trabalho. Sob seu ponto de vista, os princípios tayloristas acompanham as formas de mobilização da subjetividade dos empregados desenvolvidas pela gestão moderna:

Em continuidade com o taylorismo que decompõe a pessoa em gestos operatórios úteis e produtivos, a gestão moderna decompõe a subjetividade dessa pessoa em recursos emotivos, afetivos, que ela aciona de modo eficaz e eficiente na empresa (LINHART, 2009, p. 209, tradução nossa).

Linhart explica que o esforço de racionalização do trabalho com base na filosofia taylorista persiste, agora focalizado principalmente na mobilização individual e coletiva dos trabalhadores assalariados. Segundo a socióloga, as inovações organizacionais do trabalho – como, por exemplo, o aumento do controle de qualidade de produtos e de serviços – levam as empresas a dependerem ainda mais do engajamento de seus empregados. Neste caso, o trabalhador é pressionado a se envolver profundamente com os valores, a finalidade e a racionalidade da organização que o emprega.

Ao mesmo tempo, Linhart (2009) alerta que a maioria dos empregados continua a desenvolver seu trabalho dentro de um cenário de simples execução de tarefas, sem ter a real liberdade para exercer seus saberes e seus conhecimentos práticos no espaço da empresa. A gerência reconhece as competências dos trabalhadores de tomar iniciativas e de propor melhorias, mas elas somente são solicitadas e admitidas nos espaços de “participação” determinados e controlados pela direção. Isto é, trata-se de um modo de administração das relações de trabalho que não deixa de ser coerente com a ideologia social difundida pelo taylorismo:

[...] não se deve esquecer que o taylorismo, que se apresenta como uma ciência da organização, baseia-se em uma filosofia bem particular de pressão social. Os agentes são controlados e dominados pela aplicação sistemática do princípio de prescrição, extremamente detalhado. Em outras palavras, uma organização taylorista de trabalho caracteriza-se pelo fato de os agentes serem colocados em situação objetiva para cumprir o que se

espera deles, quaisquer que sejam suas disposições de espírito (LINHART, 2007, p. 124).

As pesquisas de Danièle Linhart (2007, 2009, 2010) demonstram que os esforços do *management* moderno focalizados em controlar a subjetividade dos trabalhadores estão ancorados dentro de um universo do trabalho que abriga modos inéditos de controlar as relações sociais na empresas. Ainda assim, são formas que não abandonam de modo significativo os princípios da “Organização Científica do Trabalho” difundidos pelo taylorismo e pelo ideário da racionalização do trabalho dominante num passado recente.

Em diálogo com essa abordagem, é plausível considerarmos que o “uso prescrito” da comunicação na gestão das relações de trabalho nas empresas não é um fenômeno originado com a aparição de um novo tipo de organização do trabalho. Seu papel na “gestão racionalizada do simbólico” (OLIVESI, 2006) das situações de trabalho foi potencializado a partir das duas últimas décadas do século XX, com o surgimento de outros aspectos da configuração atualizada do trabalho. Por sua vez, as “prescrições de comunicação” nas empresas têm uma relação estrita com o processo de racionalização do trabalho que se desenvolve com base na filosofia da “Organização Científica do Trabalho”.

IDORT, relações públicas e a racionalização do trabalho

O conjunto de documentos que trata sobre relações públicas produzidos e disseminados sob a anuência do IDORT demonstraram ser um valioso recurso para explorarmos os aspectos que projetam a inter-relação entre comunicação e racionalização do trabalho.

O IDORT, como instituição representante dos interesses da classe empresarial e intelectual preocupada com o desenvolvimento da industrialização e modernização da sociedade brasileira encontrou nos princípios de “Organização Científica do Trabalho” uma via eficiente para formular modos de dominação social considerados necessários à exploração da força de trabalho e à expansão do capitalismo.

Dentro de sua trajetória de “portador das mais modernas exigências da racionalização” (ANTONACCI, 1993, p. 17) no país, o IDORT construiu seu discurso institucional em diálogo direto com os pilares do ideário de organização e gestão do trabalho

articulado, especialmente, pelos preceitos “científicos” do taylorismo, do fordismo e do movimento das “relações humanas”. Não por acaso, o símbolo representativo do Instituto contempla os seguintes termos: “razão”, “método”, “tempo”, “saber” e “evolução”.



Fig. 1. Símbolo institucional do IDORT.

Para o IDORT, não havia outra alternativa para a sociedade brasileira a não ser modernizar-se e progredir, abrindo caminho para a expansão do capitalismo. Nessa premissa, havia a confiança incondicional na “racionalização” como a solução para assegurar o processo de desenvolvimento da industrialização do Brasil. O discurso do Instituto, em face a isso, contempla muitos dos valores do Iluminismo, cuja natureza é sintetizada por Rouanet (1993, p. 97) como um “modelo civilizatório que dá seus contornos à modernidade”.

O entendimento de “modernização” ou “racionalização” debatido por Max Weber, nesse sentido, é esclarecedor dos ideais compartilhados pelo IDORT. Para Weber, conforme as palavras de Rouanet (1993, p. 123), “modernização significa principalmente aumento de eficácia” e “mesmo quando outros valores parecem entrar em jogo, como a democracia ou a autonomia da razão, o que se esconde por trás deles é sempre um desempenho mais eficaz do sistema econômico, político ou cultural”.

A “razão” e a “ciência” são considerados postulados fundamentais para o estabelecimento de determinada ordem racional que refuta o obscurantismo e justifica-se por sua capacidade de atender às necessidades materiais dos homens.

A racionalização, sob seu caráter econômico, incentiva a constituição da empresa moderna por meio de uma gestão que contempla os saberes científicos e a consolidação do trabalho assalariado. Na sua perspectiva política, admite uma administração burocrática racional e no uso pleno da autoridade pelos governantes com base em normas delimitadas. E, na sua dimensão cultural, a racionalização desmistifica as visões de mundo e os valores (a ciência, a arte e a moral) regidos pela religião (ROUANET, 1993).

Maurício Tragtenberg (1980) esclarece que esse entendimento de racionalização é constitutivo de uma ideologia liberal, cuja natureza difunde uma ideia de neutralidade técnica conveniente à reprodução do trabalho simples, à expansão da industrialização e, conseqüentemente, à reprodução do capital.

O discurso do IDORT, com suas diversas matizes incorporadas desde seu surgimento até a década de 1960, esteve ancorado na “ética da eficiência”¹³ (de todos os setores da sociedade), da ordem social e da harmonia no mundo do trabalho. O antagonismo entre capital e trabalho, nessa perspectiva, aparece permanentemente como um problema a ser solucionado, conforme se anunciou desde o início da existência do Instituto, por meio da fala de seu líder fundador, Aldo Mario de Azevedo:

Que é Trabalho senão uma forma de criar riquezas, de criar valores, de criar capital? Que é Capital, senão um meio de projetar Trabalho, de propiciar a criação de novas riquezas, de novos valores, de novos Capitais e ulteriormente de mais Trabalho? Eles formam um contínuo e se confundem com as duas metades de um anel aliança. [...] A distinção que se estabeleceu entre o Capital e o Trabalho, com o fito de criar uma incompatibilidade, um antagonismo de interesses que não tem o menor fundamento é uma das tradições absurdas que ainda perduram no espírito da maioria dos homens [...]. Todos os que trabalham e produzem são na verdade ora trabalhadores, ora capitalistas, conforme as circunstâncias do momento (AZEVEDO, 1934, p. 196).

Nessa perspectiva, a filosofia “científica”, delineada por Taylor e reforçada por Ford e pelos adeptos da Escola das “relações humanas”, mostrou-se bastante coerente com as preocupações, os interesses e a proposta de sociedade urbano-industrial que os fundadores do IDORT desejavam para o Brasil.

Os idealizadores do Instituto, já na década de 1920, articulavam-se à procura de uma alternativa para a reorganização das relações industriais no país e viajavam frequentemente ao

¹³ Termo empregado por Tragtenberg (1980).

exterior, sobretudo aos Estados Unidos e a países europeus em fase de industrialização mais avançada, para conhecer os procedimentos mais bem sucedidos por lá. Alguns deles estavam ligados ao movimento internacional de organização racional do trabalho, liderado inicialmente pelo *Institut International d'Organisation Scientifique du Travail* (IHOST). Diante disso, os conceitos e princípios da “Organização Científica do Trabalho” foram incorporados pelo discurso do IDORT e adaptados segundo o entendimento de sociedade que os membros do Instituto admitiam para o Brasil.

Conforme afirma a historiadora M. Antonieta M. Antonacci, de fato, o papel do IDORT em relação à difusão da ideologia da racionalização do trabalho no país foi bastante significativo ao longo de boa parte de século XX:

Se as ideias e práticas da administração científica tomaram posição na década de 20 – como resposta patronal à organização operária por transformações racionais nas condições de vida e de trabalho –, foi ao longo das décadas subsequentes que suas modificações expandiram-se em ritmos, desdobramentos e fases, conforme as conjunturas e o jogo de forças sociais. Incorporando lutas e reivindicações sociais como soluções técnicas, as práticas racionalizadoras invadiram diferentemente a vida social ao reordenarem espaços, redimensionarem tempos e reorientarem relacionamentos sociais, num processo que se estendeu até a década de 60, quando outros problemas e questões deixaram à mostra as mesmas conflituosas e contraditórias faces do capitalismo dominante” (ANTONACCI, 1980, p. 32).

Dentro desse panorama, o interesse do IDORT pelo uso da comunicação na administração das relações de trabalho em empresas privadas e da administração pública surge no período após a Segunda Guerra Mundial. Neste momento, a atividade de relações públicas é contemplada pelo Instituto como um meio útil e eficiente para reforçar valores sociais e padrões de comportamento a favor do apaziguamento de conflitos entre trabalhadores e o comando das organizações. A ideia de “cooperação” de classes torna-se fundamental para invalidar as tensões sociais inerentes aos sistemas produtivos configurados pelas relações capitalistas. Nesse contexto, a partir dos anos 1950, o IDORT se empenharia em legitimar a atividade de relações públicas no país, promovendo cursos sobre o tema e participando ativamente da criação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP).

Em um tempo histórico em que ainda não se falava de “comunicação interna” e de “comunicação organizacional”, o discurso de relações públicas em sintonia com a ideologia

da racionalização é peça-chave na formulação de prescrições de comunicação consideradas adequadas, sob o ponto de vista da classe dirigente, à modernização das relações de trabalho.

Dado isso, tratar sobre a gênese das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações em relação aos princípios da racionalização do trabalho é, sobretudo, analisar a própria constituição da atividade e do discurso de relações públicas. Aliás, não somente quando falamos do contexto brasileiro, mas também quando nos referimos ao caso francês, conforme veremos com detalhes mais adiante.

Para discutir sobre essa questão e todas as outras que fazem parte dos objetivos e das hipóteses da pesquisa, fomos guiados pelo extenso levantamento documental e bibliográfico realizado em acervos brasileiros e franceses. A seguir, portanto, apresentaremos esse nosso percurso metodológico, uma fase fundamental de nossa investigação.

Pesquisa em arquivo [levantamento, organização e descrição do material]

Nossa opção para o desenvolvimento da tese, desde o início, esteve ancorada na leitura e na análise de documentos produzidos e divulgados pelo IDORT. Tendo isso em vista, a pesquisa em arquivo foi fundamental.

Conservado pelo Arquivo Edgard Leuenroth (AEL) do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da Unicamp, o “fundo IDORT” é composto de uma variada documentação: 3.500 livros, 14 metros lineares de documentos textuais, 1 folheto, 6 títulos de periódicos e 22 caixas de documentos ainda não avaliados (AEL, 2009). A documentação contempla relatórios e correspondências da entidade com data entre 1931 e 1961, apostilas produzidas a partir dos cursos oferecidos pelo IDORT (de temas variados) e sua participação em diversos eventos no período de 1934 e 1974. O AEL guarda os números publicados da revista do Instituto, no período correspondente de 1932 a 1957.

Após as visitas iniciais ao AEL para um reconhecimento inicial dos documentos existentes, decidi que os textos da revista publicada pelo IDORT e as apostilas geradas pelos cursos promovidos pela entidade formariam o *corpus* de análise da pesquisa.

Devido à escassez de bibliografia que tem como objeto de estudo a trajetória do IDORT, desde sua fundação em 1931 até o final da década de 1960, optei, dentro do levantamento do material, por reproduzir textos da sua revista que também pudessem

informar sobre os propósitos do Instituto, suas ações e as suas relações criadas com indivíduos e instituições envolvidos com o processo de racionalização do trabalho à época. Com isso, não me ative exclusivamente no levantamento de textos que tratassem sobre relações públicas. Ademais, não seria possível identificar e analisar as prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações anunciadas no material levantado sem conhecer o processo de formação e de reconhecimento do IDORT como entidade representativa da classe dirigente do país e como catalisador e difusor de determinada lógica de organização e gestão no trabalho no Brasil.

O AEL da Unicamp foi a principal fonte de levantamento do material, mas não a única. Apesar desse Arquivo contemplar boa parte da coleção da revista do IDORT, ele dispõe dos números publicados até o ano de 1957. Diante disso, precisei consultar acervos de outras instituições para prosseguir a investigação e, assim, realizar um levantamento completo de todos os números do periódico até o final da década de 1960. Essa etapa continuou na Biblioteca da FEA-USP, onde pude acessar os números da revista publicados entre 1958 e 1969, com exceção dos anos 1963 e 1966. Especificamente quanto a esses dois anos, ainda foi preciso consultar o acervo da Biblioteca do Instituto de Energia e Ambiente (IEE) da USP.

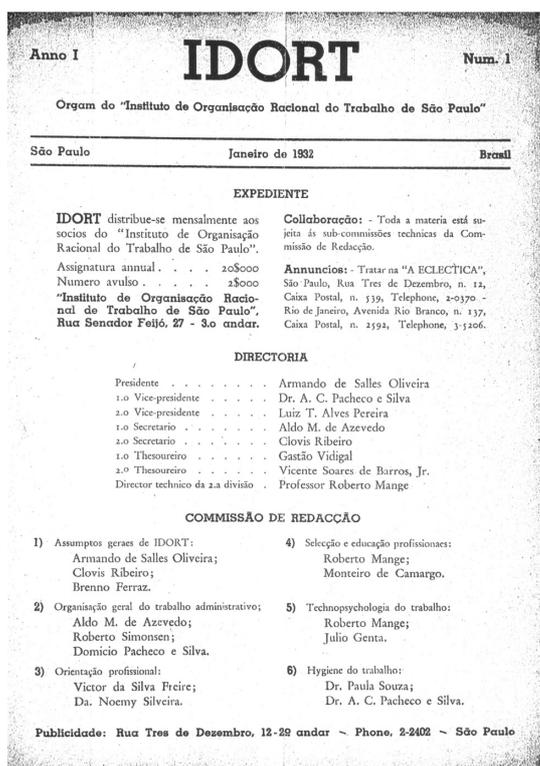


Fig 2. Primeiro número da revista do IDORT, em 1932.

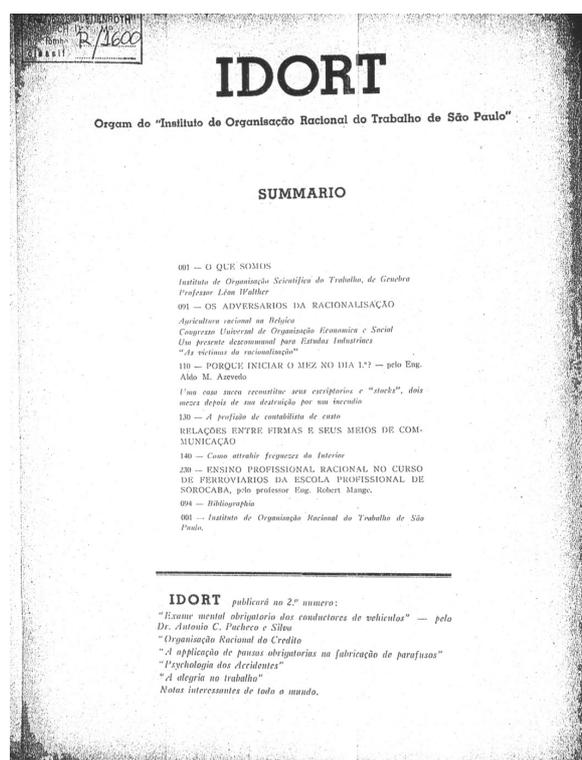


Fig 3. Sumário do primeiro número da revista do IDORT.

Durante as primeiras leituras do material levantado, soube que o Instituto brasileiro participava ativamente do movimento mundial de racionalização do trabalho liderado inicialmente pelo *Institut International d'Organisation Scientifique du Travail* (IIOST) (até 1934) e posteriormente pelo *Comité International d'Organisation Scientifique* (CIOS). Tratava-se de um movimento que congregava várias entidades congêneres do IDORT, todas elas de nacionalidades distintas, com o propósito principal de criar um discurso hegemônico sobre a racionalização por meio do intercâmbio de informações em nível internacional. Dentre as entidades estrangeiras, duas despertaram minha atenção por demonstrarem interesse na atividade de relações públicas: o *Comité National de l'Organisation Française* (CNOF) e a *Commission Générale d'Organisation Scientifique* (CEGOS). Ambas, entidades francesas, assim como o IDORT, e no mesmo período (anos 1950 e 1960), desenvolveram ações para divulgar as relações públicas dentro do propósito da racionalização do trabalho, aliando o uso da comunicação que essa atividade propunha com os princípios da “Organização Científica do Trabalho”.

Diante de tais evidências, preparei-me para um levantamento documental e bibliográfico no exterior. Mais uma vez, com o auxílio da FAPESP, pude realizar um estágio de pesquisa na cidade de Paris. O propósito era levantar documentos e informações produzidas pelo CNOF e pela CEGOS no que diz respeito às relações públicas.

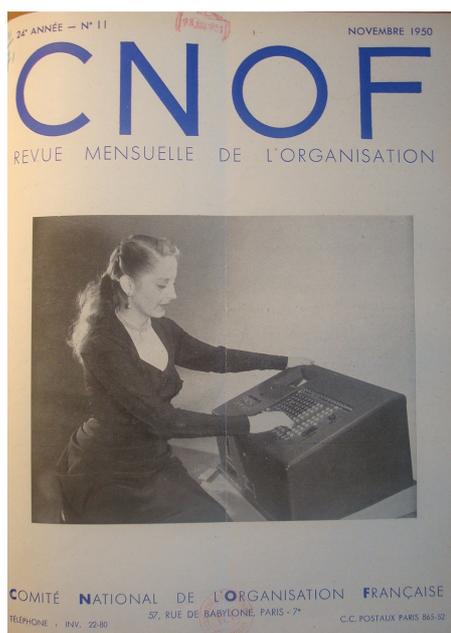


Fig. 4. Capa da revista do CNOF, de 1950.

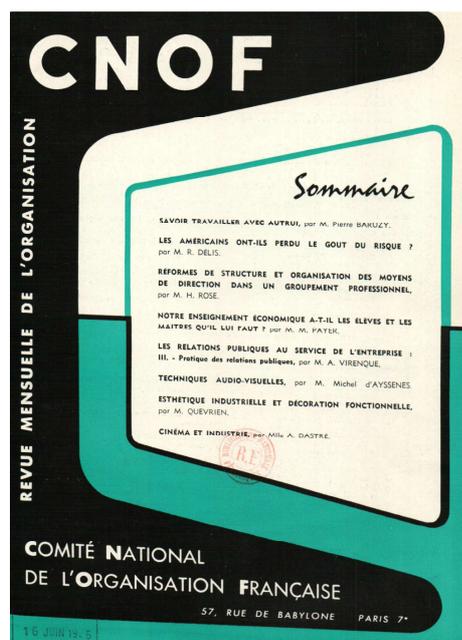


Fig. 5. Capa da revista do CNOF, de 1955.

Grande parte da pesquisa na França realizou-se na *Bibliothèque nationale de France* (BnF). No caso do CNOF, seu periódico “*Revue mensuelle de l’organisation*” mostrou integrar textos diretamente relacionados ao assunto. Diante disso, realizei a leitura de todos os números dessa revista mensal do período de 1950 a 1969, separando os textos que, à primeira vista, interessavam à pesquisa.

Quanto à CEGOS, descobri duas valiosas publicações de sua autoria, oriundas de jornadas de relações públicas que promoveu nos anos 1950. Trata-se de publicações que reúnem um conjunto de textos dos conferencistas que participaram desses eventos:

1) *Les journées d’études de la Cégos: 20, 21, 22 avril 1953. Pratiques des relations publiques: expériences*. Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1953.

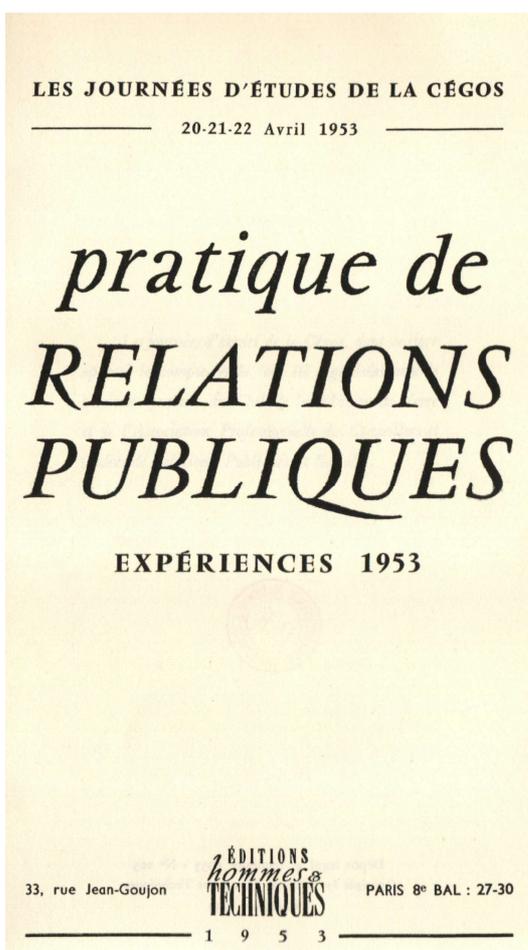


Fig. 6. Capa da publicação da CEGOS, de 1953.

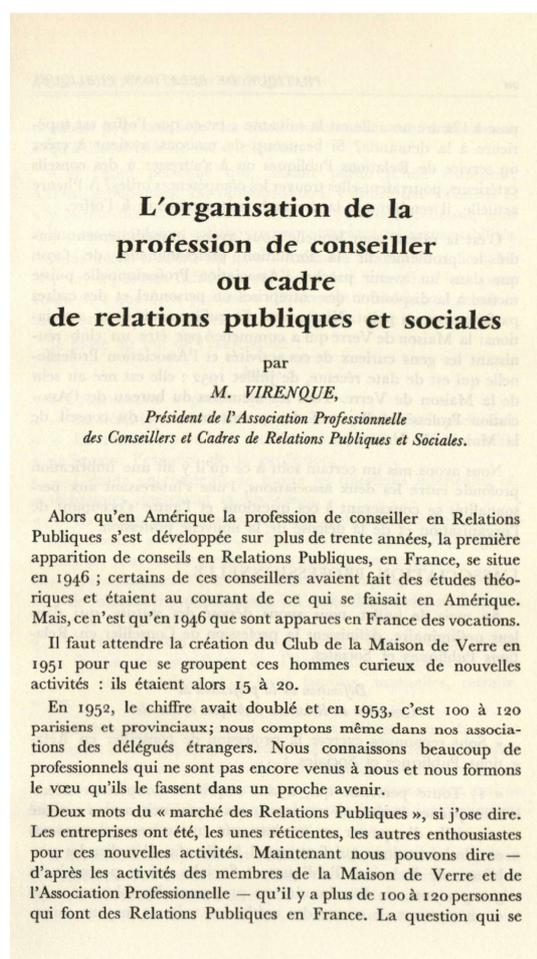


Fig. 7. Primeira página de artigo da publicação da CEGOS, de 1953.

2) *Les journées d'études de la Cégos: 6 et 7 avril 1959. Techniques actuelles de relations publiques.* Neuilly-sur-Seine: Éditions Hommes et Techniques, 1959.

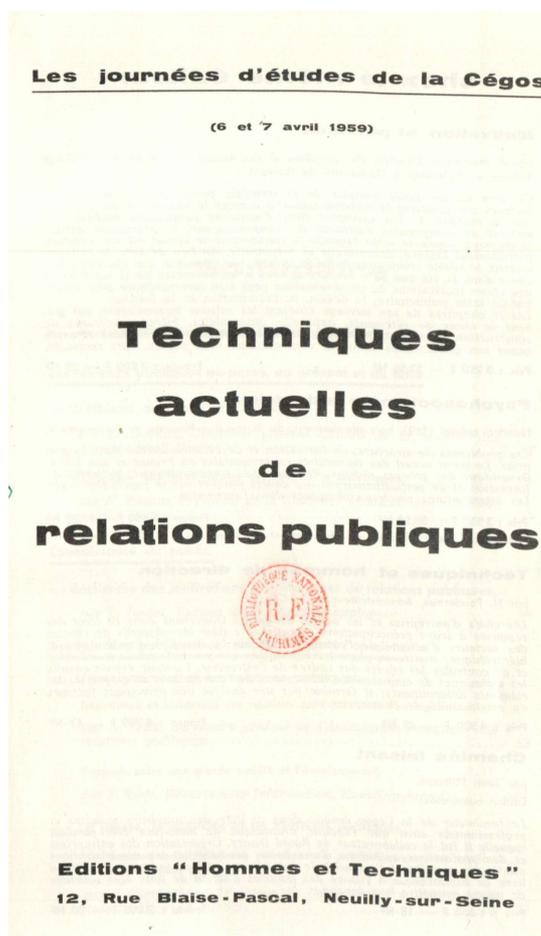


Fig. 8. Capa da publicação da CEGOS, de 1959.

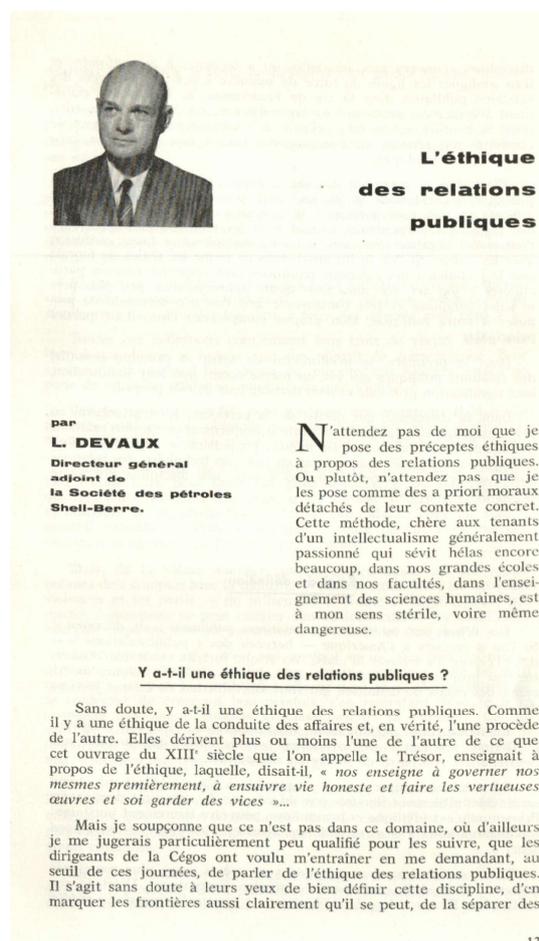


Fig. 9. Primeira página de artigo da publicação da CEGOS, de 1959.

Cabe ressaltar que durante todos os meses do estágio de pesquisa na França, tive também a oportunidade de conhecer uma valiosa e extensa bibliografia do campo das Ciências Humanas, imprescindível ao desenvolvimento das análises do material coletado. Em especial, uma literatura produzida por estudiosos das áreas da Comunicação, Estudos da Linguagem, Sociologia do Trabalho, Ciências Sociais e História contribuiu para alargar e aprofundar as dimensões descritivas e analíticas da pesquisa. O percurso teórico-metodológico do nosso estudo em nível doutoral, na sua totalidade, certamente enriqueceu-se com essas novas leituras realizadas no exterior.

Além da BnF, outras bibliotecas e outros espaços de preservação de documentos também revelaram-se relevantes para a pesquisa na França. As bibliotecas universitárias, como a *Bibliothèque SHS Descartes CNRS* da *Université Paris Descartes (Centre universitaire des Saint-Pères)*; as bibliotecas de centros de pesquisa como a mantida pelo CRESPPA-CNRS; as bibliotecas públicas, a exemplo da *Bibliothèque publique d'information (Bpi)* dirigida pelo *Centre Pompidou* e, em particular, as bibliotecas municipais especializadas de Paris, como a *Bibliothèque de l'Hôtel de Ville (BHdV)*, contribuíram significativamente para o desenvolvimento do estudo.

O levantamento bibliográfico em apoio à pesquisa documental trouxe uma constatação fundamental: do mesmo modo que no Brasil, em relação ao IDORT, também não foi encontrado nenhum estudo sobre as prescrições de comunicação e de relações públicas relacionadas aos princípios da racionalização do trabalho difundidos pelo CNOF e pela CEGOS nos anos 1950 e 1960.

Os quadros com as referências detalhadas de todo o material, pesquisado no Brasil e na França, estão disponíveis nos anexos da tese. São textos que estão representados por meio dos seguintes aspectos:

(1) Material sobre “relações públicas” difundido pelo IDORT: referimo-nos aos textos que focalizam o tema “relações públicas” dentro do conjunto de documentos produzidos sob a responsabilidade do IDORT; neste caso, são considerados os textos da revista publicada pelo Instituto, mas também as apostilas dos cursos de relações promovidos pelo IDORT;

(2) Material sobre a trajetória do IDORT : trata-se dos textos da revista publicada pelo IDORT que discorrem sobre o seu desenvolvimento institucional, ou seja, que ajudam na análise de seus objetivos, de seus interesses, de suas atividades e das relações que o Instituto estabeleceu com outros agentes promotores da racionalização do trabalho, nacional e internacionalmente, e com indivíduos e instituições engajadas no projeto de industrialização e modernização do país na primeira metade do século XX; neste caso, os relatórios anuais da diretoria do Instituto publicados na revista são relevantes;

(3) Material sobre temas ligados à racionalização do trabalho: são textos da revista do Instituto que tratam sobre assuntos constitutivos do entendimento de racionalização do

trabalho admitido pelo IDORT como, por exemplo, “relações humanas”, seleção profissional, produtividade, industrialização etc.;

(4) Material sobre “relações públicas” difundido pelas entidades francesas CNOF e CEGOS: estamos falando do material levantado em acervos franceses, ou seja, trata-se dos textos sobre relações públicas contemplados na revista do CNOF e nos dois livros oriundos dos eventos promovidos pela CEGOS para a discussão do tema.

Os textos que abordam diretamente o tema relações públicas são os que ganharam mais atenção ao longo do desenvolvimento da tese. Por outro lado, deve-se ressaltar que os demais textos, sobretudo aqueles que tratam sobre o percurso institucional do IDORT, foram imprescindíveis para compreendermos o contexto sócio-histórico e político de produção e de circulação do discurso do Instituto.

A organicidade pretendida pelos capítulos e pelas análises e reflexões produzidas dialogam de perto com o material levantado a partir de uma forma específica de olhar para ele, sobre a qual falaremos a seguir.

Um olhar específico sobre o material

Conforme indicamos antes, a opção por desenvolver a tese a partir do material levantado esteve, desde o início, aliada ao entendimento de que seria a análise do *corpus* da pesquisa um elemento fundamental no percurso pretendido, sendo esta, a análise, uma demonstração dos métodos e dos dispositivos teóricos mobilizados no processo de realização do estudo. Tendo isso em vista, a maneira de olhar para os documentos coletados deveria ser coerente com essa proposta e, ao mesmo tempo, oferecer aportes para uma compreensão desse material não restrita ao ponto de vista já estabelecido por seu conteúdo. Tratar o *corpus* como um conjunto de textos que transmitem ideias pré-concebidas e procurar descrevê-los para ilustrar seus dizeres não seria suficiente aos objetivos e às hipóteses da pesquisa.

As prescrições de comunicação focalizadas no estudo não se resumem a recomendações neutras do patronato e da classe dirigente para a concepção de determinado modo de administração das relações de trabalho, tampouco trata-se de orientações que

representam uma simples transmissão de instruções para a realização do trabalho e para o cumprimento de regras de comportamento. Essas prescrições são constituídas dentro de um contexto de relações de dominação e de lutas de poder que procuram conformar as relações sociais aos fundamentos do processo de racionalização do trabalho. Conceber os documentos como um repositório de mensagens a serem codificadas, portanto, não ajudaria no entendimento desse contexto.

Sob essa perspectiva, percebemos que seria um equívoco ignorarmos as questões que perpassam o desenvolvimento da linguagem, sobretudo no que se refere à linguagem verbal como discurso, para refletirmos sobre os textos¹⁴ que compõem o *corpus* da pesquisa.

Admitir a importância das teorias da linguagem, mais especificamente, daquelas que se ocupam em analisar os discursos, também é condizente com o próprio entendimento de comunicação que a tese compartilha. Nossa concepção de comunicação é ligada à práxis humana, isto é, às relações dos homens com outros homens e com o meio em que vive. Isso significa que rejeitamos a noção de comunicação como transmissão de informação e como uma prática desvinculada da composição das relações sociais. Tendo isso em vista, concordamos com Roseli Figaro quando anuncia seu conceito de comunicação como “característica constitutiva do humano, presente em toda a relação social, inclusive nas formas de organização institucional e econômica, incorporado aos processos produtivos” (2012, p. 10). E ao entendermos a comunicação desse modo, seria muito difícil fechar os olhos para a relação existente que há entre linguagem e comunicação. Vejamos, por exemplo, o que Fiorin diz sobre a questão:

Existe, para mim, uma coisa que não se pode fazer, que é distinguir linguagem e comunicação. Isso porque a comunicação é qualquer relação mediada por linguagem. Toda relação é mediada por linguagem, portanto, todas as relações humanas são relações de comunicação. E a comunicação é, antes de mais nada, um fazer crer, ao contrário do que previu um dia a teoria da informação, que verificava quais os ruídos da transmissão da informação, e via a comunicação como um fazer saber, como uma transmissão de conteúdo (2010, p. 117).

¹⁴ A noção de “texto” aqui é entendida como “a manifestação de um discurso por meio de um plano de expressão” (FIORIN, 1993, p. 83).

Posto isso, podemos dizer que a forma escolhida para a mobilização do *corpus*, de certo modo, filia-se aos princípios gerais da Análise do Discurso de linha francesa, mais conhecida por AD¹⁵.

Antes de mais nada, é importante esclarecer que esta pesquisa não se apropria das categorias de análise da AD conforme fazem os linguistas e muito menos entende a Análise do Discurso como uma técnica ou um método de análise de documentos prontos a serem aplicados. A Análise do Discurso é admitida no desenvolvimento do percurso teórico-metodológico da tese devido ao olhar específico que ela propõe na leitura dos textos, mostrando a relevância de tentar compreendê-los dentro do contexto sócio-político e ideológico que produz sua discursividade.

Podemos dizer que os princípios da Análise do Discurso apresentaram-se significativos na medida em que contribuíram para a constituição de uma prática de leitura do material levantado coerente com os propósitos da pesquisa. Concordamos, por exemplo, com a linguista Eni Orlandi, uma das principais difusoras dos conceitos da AD no Brasil, ao afirmar que “a natureza dos materiais analisados, a questão colocada, as diferentes teorias dos distintos campos disciplinares - tudo isso constitui o dispositivo analítico” (1999, p. 28).

Em outras palavras, entendemos que não existe necessariamente uma fórmula ou um conjunto de regras que restringem como o *corpus* deve ser analisado. Os mecanismos de análise vão se delineando de modo concomitante à descoberta do material, aos problemas de pesquisa de interesse do analista e às tendências intelectuais das quais ele compartilha. Isso significa que não há uma única forma de análise do *corpus*, mesmo dentro do panorama da AD:

Cada material de análise exige que seu analista, de acordo com a questão que formula, mobilize conceitos que outro analista não mobilizaria, face a suas (outras) questões. Uma análise não é igual a outra porque mobiliza conceitos diferentes e isso tem resultados cruciais na descrição dos materiais. Um mesmo analista, aliás, formulando uma questão diferente, também poderia mobilizar conceitos diversos, fazendo distintos recortes conceituais (ORLANDI, 1999, p. 27).

¹⁵ Há muitas tendências de análise do discurso, mas tratamos especificamente da escola francesa de Análise do Discurso (AD). Tendo como seu principal autor Michel Pêcheux, a AD forma-se na relação entre a Linguística e as Ciências Sociais nos anos 1960. Cf. Orlandi (1994; 1999).

No nosso caso, tivemos que recorrer a conceitos não somente oriundos do campo da Comunicação, mas também a outros atrelados às áreas do conhecimento como a Sociologia do Trabalho, a História, a Ergologia e os Estudos da Linguagem. A interdisciplinaridade, sob esse viés, foi tomada como elemento imprescindível para a nossa prática de leitura do material.

A Análise do Discurso ensina que não há um ponto final do processo de análise, pois os sentidos produzidos pelo discurso são variados. No entanto, a AD indica que há um primeiro momento desse processo a ser considerado. Trata-se da organização do material de modo a confrontar os sentidos já dados pelos textos brutos. Qualquer texto contém em si sentidos já estabelecidos. Questionar esses sentidos é um primeiro passo. Dentro dessa abordagem, contemplamos na forma de tratamento do *corpus*: o modo de construção dos documentos levantados, a sua estruturação e como ele foi posto em circulação no período histórico recortado para o estudo. Eni Orlandi traz à tona a importância desse procedimento:

Inicia-se o trabalho de análise pela configuração do corpus, delineando-se seus limites, fazendo recortes, na medida mesma em que se vai incidindo um primeiro trabalho de análise, retomando-se conceitos e noções, pois a análise de discurso tem um procedimento que demanda um ir-e-vir constante entre teoria, consulta ao corpus e análise. Esse procedimento dá-se ao longo de todo o trabalho (1999, p. 6).

A linguista Orlandi (1999) também esclarece que a Análise do Discurso dispõe de um dispositivo analítico complexo que acomoda diversas etapas e categorias formais de análise. Trata-se de um percurso que certamente é profícuo aos estudos ligados ao campo da Linguística. No caso de nossa tese, inscrita no campo da Comunicação e sem a pretensão de ser um estudo *stricto sensu* de AD, o que mais nos interessa é o conhecimento disponibilizado pela Análise do Discurso quanto à forma de olhar para a discursividade dos documentos.

Dentro desse propósito, a Análise do Discurso contribui para compreendermos como o discurso posiciona-se para manifestar, ao mesmo tempo, seu caráter único e seu pertencimento a diferentes conjuntos de discursos que recorreram a procedimentos de produção similares (KRIEG-PANQUE, 2012).

Ainda segundo Alice Krieg-Planque (2012), a análise do discurso procura identificar, descrever e interpretar diferentes entrelaçamentos entre um texto (manifestado

pela prática linguageira e por uma organização textual) e um lugar social (manifestado por atores autorizados e situações de comunicação).

Analisar o *corpus* da pesquisa, dentro dessa abordagem, requer considerarmos a sua discursividade. O que está em jogo não é exatamente “o que” os textos querem significar, mas, sim, “como” eles significam (ORLANDI, 1999, 2008b). Para a Análise do Discurso não existe uma “verdade” a ser desvendada “por trás” do texto. Considera-se que o texto tem sua própria materialidade simbólica produtora de uma multiplicidade de significados, de sentidos, cuja constituição está atrelada à relação sujeito-história-ideologia no funcionamento da linguagem. O discurso, diante disso, é admitido como “efeitos de sentido entre locutores” (ORLANDI, 1994; 1999):

Os dizeres não são, como dissemos, apenas mensagens a serem decodificadas. São efeitos de sentidos que são produzidos em condições determinadas e que estão de alguma forma presentes no modo como se diz, deixando vestígios que o analista de discurso tem de apreender. São pistas que ele aprende a seguir para compreender os sentidos aí produzidos, pondo em relação o dizer com sua exterioridade, suas condições de produção. Esses sentidos têm a ver com o que é dito ali mas também em outros lugares, assim como com o que não é dito, e com o que poderia ser dito e não foi. Desse modo, as margens do dizer, do texto, também fazem parte dele (ORLANDI, 1999, p. 30).

Se por um lado, a Análise do Discurso não tem a pretensão de delimitar sentidos aos textos, por outro, ela propõe que é necessário tentar esclarecer os mecanismos de produção desses possíveis sentidos. De certo modo, esse é um dos princípios da Análise do Discurso considerado o mais adequado ao tratamento do *corpus* de nossa pesquisa. Pois, mais do que evidenciar o ponto de vista sobre a comunicação nas relações de trabalho mobilizado nos dizeres do material levantado, o foco esteve centrado em procurar entender porque determinadas prescrições de comunicação foram formuladas e outras não. Sem dúvidas, saber como essas prescrições constituíram-se em meio ao discurso de racionalização do trabalho compartilhado e difundido pelo IDORT, nessa perspectiva, tornou-se a principal questão norteadora do processo de análise.

Consideradas aqui por meio de sua noção ampliada de contexto sócio-histórico e ideológico no qual o discurso é constituído, as condições de produção são mobilizadas, em grande medida, pelo fenômeno da interdiscursividade.

A noção de interdiscurso – concebida como um conjunto de discursos que entra em relação explícita ou implícita com um outro discurso (KRIEG-PLANQUE, 2012) – permite compreender que o discurso do IDORT não se limita à produção discursiva de seus fundadores, membros e/ou de seus simpatizantes. O discurso institucional do IDORT é produzido por esses indivíduos, mas também é alimentado por outros discursos que são produzidos por distintos atores políticos e sociais promotores da racionalização do trabalho. Sob esse viés, o interdiscurso possibilita vincular os dizeres dos documentos levantados para este estudo a uma memória¹⁶ detentora de posições ideológicas produzidas na sua própria historicidade. Qualquer discurso é “recoberto pela memória de outros discursos” (MAINGUENEAU, 1998, p. 96).

Outros mecanismos também são determinantes na configuração das condições de produção do discurso. Neste caso, verificam-se as “formações imaginárias”, cuja natureza reúne as relações de sentidos, a antecipação e as relações de força. Eni Orlandi (1994; 1999; 2008b) explica que todo interlocutor do processo discursivo apresenta posições que se originam na sua relação com outros sujeitos e com a sociedade. Ou seja, trata-se do lugar de fala do sujeito ou daquilo que a Análise do Discurso nomeia de “formações imaginárias”, inscritas em relações hierarquizadas e relações de força que disputam o poder de comunicação:

Não é no dizer em si mesmo que o sentido é de esquerda ou de direita, nem tampouco pelas intenções de quem diz. É preciso referi-lo às suas condições de produção, estabelecer as relações que ele mantém com sua memória e também remetê-lo à formação discursiva – e não outra – para compreendermos o processo discursivo que indica se ele é de esquerda ou de direita. Os sentidos não estão nas palavras elas mesmas. Estão aquém e além delas (ORLANDI, 1999, p. 42).

O interdiscurso e a memória discursiva são fenômenos inseparáveis e carregam consigo “formações discursivas”. De maneira simplificada, pode-se entender as “formações discursivas” como um conjunto de enunciados e de posições discursivas que evidenciam o que é permitido ser dito nos textos. Dentro desse movimento, de constituição de um

¹⁶ Dominique Maingueneau explica que “de forma geral, a toda formação discursiva é associada uma memória discursiva, constituída de formulações que repetem, recusam e transformam outras formulações. 'Memória' não psicológica que é presumida pelo enunciado enquanto inscrito na história” (1989, p. 115).

determinado saber, imbricam-se interdiscurso e intradiscurso; paráfrase e polissemia¹⁷. Sobre o conceito de formação discursiva, Eni Orlandi explica:

As formações discursivas representam, na ordem do discurso, as formações ideológicas que lhes correspondem. É a formação discursiva que determina o que pode e o que deve ser dito, a partir de uma posição dada numa conjuntura dada. Isso significa que as palavras, expressões etc. recebem seu sentido na formação discursiva da qual são produzidas (2008a, p. 108).

O delineamento das formações discursivas é relevante na abordagem da Análise do Discurso, sobretudo porque possibilita ao analista observar a presença da história e da ideologia na constituição dos textos. A relação da linguagem com a sua exterioridade, como se sabe, é muito cara à AD.

A ideia de formação discursiva anuncia que os sentidos do discurso são produzidos pela ideologia. Tendo isso em vista, os dizeres dos documentos têm uma marca ideológica que se materializa na discursividade dos textos. Toda formação discursiva acompanha uma formação ideológica que confere sentidos diferentes ao uso de mesmas palavras por enunciadores diferentes. Por exemplo, Orlandi (1999, p. 45) lembra que “a palavra ‘terra’ não significa o mesmo para um índio, para um agricultor sem terra e para um grande proprietário rural”.

Fiorin (1993) reafirma essa ideia ao explicar que as formações discursivas não mobilizam conhecimentos neutros, visto que estão sempre comprometidas a determinadas formações ideológicas. Nessa perspectiva, pode-se conceber que os dizeres sempre estão vinculados a interesses sociais e compromissos políticos de sujeitos que representam classes sociais distintas. Diz ele:

Uma formação ideológica deve ser entendida como a visão de mundo de uma determinada classe social, isto é, um conjunto de representações, de ideias que revelam a compreensão que uma dada classe tem do mundo. Como não existem ideias fora dos quadros da linguagem, entendida no seu sentido amplo de instrumento de comunicação verbal ou não-verbal, esta visão de mundo não existe desvinculada da linguagem. Por isso, a cada formação ideológica corresponde uma formação discursiva, que é um conjunto de temas e de figuras que materializa uma dada visão de mundo

¹⁷ Para conhecer os conceitos de intradiscurso, paráfrase e polissemia conferir Maingueneau (1998) Charaudeau e Maingueneau (2008).

[...] Assim como uma formação ideológica impõe o que pensar, uma formação discursiva determina o que dizer (FIORIN, 1993, p. 32).

Mais uma vez a Análise do Discurso nos ofereceu um argumento plausível de que para alcançarmos os propósitos de nossa pesquisa seria adequado refletirmos os dizeres do material levantado com base nas condições de produção promotoras de seus possíveis sentidos, cuja constituição não pode ser desvinculada de uma perspectiva histórica.

Ao longo dos capítulos da tese é possível perceber que existiu um grande esforço de nossa parte em tentar recompor as condições de produção do discurso institucional do IDORT e do discurso de racionalização do trabalho que o Instituto compartilhava, adequava ao contexto brasileiro e difundia no período de 1930 a 1960. Trata-se de discursos marcados por uma mobilização de interesses da classe dirigente do país que procurava acomodar modos de vida e de trabalho às necessidades de uma sociedade urbana baseada no trabalho fabril. Uma nova ordem de poderes estabelecia-se sob a égide da burguesia industrial paulista, novos campos de conhecimento, mecanismos institucionais e valores ético-culturais configuravam-se. Associados à ideia de progresso e modernização do país em compasso com o avanço do capitalismo, todos esses elementos foram articulados em torno do imaginário de uma sociedade harmônica pautada pela noção de um tipo de trabalho eficiente. Dentro desse contexto de controle das relações sociais, a subjetividade dos trabalhadores foi, de certa forma, ignorada (ANTONACCI, 1993).

Face ao exposto e sob a condição de que a “comunicação é produção social de sentido” (BACCEGA, 1998, p. 114), reiteramos a coerência de nossas escolhas metodológicas, cujo desenvolvimento tem relação direta com a base teórica da tese que, ao se propor a refletir criticamente os enunciados do material levantado dispostos socialmente, conferiu atenção aos campos simbólicos em que estes enunciados circulam, à inserção dos sujeitos na conjuntura sócio-histórica e às lutas de poder a que indivíduos e suas classes estão sujeitos.

Capítulo 1 – As inter-relações entre comunicação e trabalho

Como podemos passar tanto tempo tentando compreender o sentido das mudanças na comunicação, inclusive as que passam pelas mídias, sem referi-las às transformações do tecido coletivo, à reorganização das formas do habitar, do trabalhar e do brincar? E como poderemos transformar o "sistema de comunicação" sem assumir sua espessura cultural e sem que as políticas procurem ativar a competência comunicativa e a experiência criativa das pessoas, isto é, seu reconhecimento como sujeitos sociais?

Jesús Martín-Barbero, em *Ofício de cartógrafo*.

Os entendimentos conceituais sobre comunicação e sobre trabalho podem ser variados e múltiplos entre os estudos inscritos no campo científico da Comunicação. Dentro desse cenário, nem sempre as pesquisas que se focalizam em objetos de estudos relacionados à manifestação da comunicação no mundo do trabalho são semelhantes no tocante às suas abordagens teóricas. Ademais, o tratamento conferido à investigação depende das possibilidades de inter-relações entre comunicação e trabalho percebidas pelo pesquisador à frente do seu estudo.

Dado isso, cabe neste capítulo apresentar e discutir as escolhas epistemológicas assumidas na realização da pesquisa ora apresentada. Trata-se de apontar percepções e aspectos referentes à temática na qual se localiza a tese e de expor compreensões de elementos fundamentais ligados ao objeto do nosso estudo.

Quatro momentos dessa reflexão foram desenvolvidos.

O primeiro deles procurou situar a relação da comunicação com o trabalho. Neste caso, confere-se atenção à proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e

trabalho (FIGARO, 2008a, 2008b) que compartilha de aspectos conceituais da Sociologia do Trabalho e da Ergologia. Ao mesmo tempo, reflete-se sobre o caráter interdisciplinar considerado necessário aos estudos dessa natureza.

O segundo momento concentrou-se em explicar o entendimento de prescrições de comunicação nas relações de trabalho mobilizado no estudo. Recorreu-se às discussões formuladas por estudiosos da Ergologia e da Sociolinguística para tratar da questão.

Em terceiro, o capítulo se propôs a refletir sobre o lugar da comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e por outro em diálogo direto com as ideias do estudioso Yves Schwartz (1997, 2006). Essa discussão mostrou-se relevante para um entendimento de que a gestão do trabalho apresenta duas faces: o trabalho pode ser gerido pelo indivíduo que realiza a atividade e também pode ser administrado por algum outro, externo à realização da atividade de trabalho. Desse modo, há usos da comunicação no trabalho distintos, dependendo da perspectiva adotada.

O último e quarto momento da reflexão ocupa-se em discorrer sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações. Em grande medida, procura-se abordar o assunto de modo a discutir criticamente a abordagem conceitual de “comunicação interna”.

1.1 O encontro da comunicação com o trabalho

É possível observar no campo da Comunicação a existência de uma relevante heterogeneidade de temas de pesquisa e de maneiras de delimitar e analisar o objeto de estudo da investigação científica proposta.

Essa diversidade parece estar diretamente ligada às inúmeras compreensões que se tem de “comunicação”. Numa consulta, por exemplo, ao dicionário (Houaiss, Aurélio), é possível encontrar várias acepções para o termo que demonstram, de maneira explícita, as possibilidades mais recorrentes de seu uso cotidiano e corriqueiro. Dentro do campo da Comunicação, por sua vez, o termo em questão está submetido ao debate e às disputas muito próprias e específicas de abordagens e linhas teóricas.

No caso de nosso estudo, compartilha-se da tendência que busca compreender a comunicação a partir das relações entre os seres humanos, distinguindo-se da abordagem que prefere privilegiar o sentido de comunicação no contexto das práticas e técnicas profissionais,

cuja natureza está vinculada a uma demanda instrumental que aceita e compartilha o entendimento de comunicação como transmissão ou transferência de informação.

Essa opção, de caráter instrumental, frequentemente, parece confundir o objeto da comunicação com os meios e as técnicas de comunicação. Pressupõe-se, sob esse viés, que a comunicação é um fenômeno criado a partir da necessidade de distribuição de informação e, portanto, prevalece o interesse pelas técnicas em detrimento dos estudos das relações entre os sujeitos. De certo modo, estudos engendrados nesse cenário das técnicas desconsideram quase que por completo a expressividade dos homens – a partir de suas trocas simbólicas – na construção das relações sociais em que se constitui a própria comunicação. Dominique Wolton, questionando essa ótica, resume bem essa visão tecnicista:

Reduzir a comunicação à performance técnica ou negar sua importância humana e democrática é a mesma coisa. O que está no centro da ideologia técnica é fazer da comunicação uma simples técnica. Concretamente, isto significa *identificar* informação e comunicação. Significa acreditar que a informação cria a comunicação (2006, p. 83).

Pode-se dizer que compreender o objeto da comunicação a partir da especificidade humana, tendo como pressuposto que comunicação é *relação* entre emissor, mensagem e receptor ativo, criando compartilhamento, troca e reelaboração de sentidos, é uma forma contraposta a essa visão tecnicista criticada por Wolton.

Um outro pesquisador que parece estar alinhado à crítica de Dominique Wolton é Francisco Rüdiger ao anunciar que:

As comunicações não devem ser confundidas sem mais com a comunicação: este termo deve ser reservado à interação humana, à troca de mensagens entre os seres humanos, sejam quais forem os aparatos responsáveis por sua mediação. A comunicação representa um processo social primário, com relação ao qual os chamados meios de comunicação de massa são simplesmente a mediação tecnológica: em suas extremidades se encontram sempre as pessoas, o mundo da vida em sociedade (1998, p. 17).

A partir do entendimento de comunicação que Rüdiger (1998) nos coloca, o objeto da comunicação surge das relações entre os seres humanos independente dos meios e técnicas criados ao longo do tempo.

Ao confrontar essas duas perspectivas, uma tecnicista e outra baseada na condição humana, tem-se uma importante questão a ser pensada: a natureza do objeto de estudo da comunicação. Trata-se, em última análise, de um ponto relevante para o pesquisador na sua escolha, entre uma ou outra abordagem teórica, ao delimitar o objeto de estudo de sua pesquisa.

A estudiosa Vera França (2007, p. 42) indica que os objetos da comunicação são aqueles que a própria comunicação aponta como relevantes para a sua conceituação e sua constituição. Na tentativa de conhecer os objetos da comunicação, existe uma articulação entre o que é evidenciado pela necessidade de delimitação do objeto e pelos saberes disponíveis na sociedade: “conhecer significa voltar-se para a realidade, e ‘deixar falar’ o nosso objeto; mas conhecer significa também apreender o mundo através de esquemas já conhecidos” (FRANÇA, 2007, p. 43).

Esse processo de conhecer o objeto da comunicação, segundo nosso olhar, exige a necessidade de problematizar questões que são dadas pela atuação do homem e suas relações com outros seres humanos na sociedade. O mundo do trabalho, sob esta ótica, surge como um lugar privilegiado para pensar a comunicação.

Muitos diriam que admitir tal perspectiva de comunicação, sensível aos aspectos humanos e sociais, não é uma escolha própria do pesquisador e, sim, uma condição já naturalmente aceita por aqueles que estudam a comunicação no contexto científico. Essas mesmas pessoas afirmariam que não é coerente falar de uma tensão entre as perspectivas de comunicação apontadas antes, pois a ideologia tecnicista de comunicação seria considerada como aquela estritamente ligada ao passado, existente somente num momento inicial dos estudos da área que se pautavam pela temática da cibernética (pode-se citar, neste caso, os estudos da dupla Claude Shannon e Warren Weaver e de Harold Laswell¹⁸).

Não obstante, o entendimento tecnicista de comunicação persiste e apresenta-se de maneira bastante evidenciada por meio de uma visão utilitarista do que seja “comunicar”. No que tange às questões de comunicação no mundo do trabalho, por exemplo, o uso da comunicação com o propósito de assegurar uma “boa” distribuição de informações é amplamente admitido.

¹⁸ Cf. Rüdiger (1998) e Wolf (2010).

Dentro dessa abordagem, o que importa é a transferência de informações, de mensagens, entre o comando da empresa e os trabalhadores, entre chefias e subordinados e entre os próprios trabalhadores, que possam gerar uma inter-compreensão entre emissores e receptores nas relações de trabalho. Esse ponto de vista propõe que a comunicação é um processo transparente e linear, composto de simples codificação e decodificação de mensagens, cujo êxito depende de uma eficiente ou ineficaz operacionalização de seus componentes. Assim, se o trabalhador questiona uma instrução dada para a realização de seu trabalho, geralmente, considera-se que ele não compreendeu a ordem transmitida. Neste caso, admitir que o questionamento tenha sido gerado porque a forma de gerir a atividade de trabalho estabelecida pela empresa não seja a mais adequada à realização concreta do trabalho é algo inconcebível. Concordar com esse modo de pensar é ignorar as experiências, os saberes, a posição social e a capacidade de julgamento do trabalhador quanto à situação de trabalho da qual ele faz parte.

Comunicação não é necessariamente consenso. Josiane Boutet (2008) afirma que emissor e receptor jamais são clones, nem na vida cotidiana, nem no que se refere à comunicação nas relações de trabalho. As contradições, o mal entendido, a não compreensão são inerentes à comunicação, seja como atividade, seja como processo, pois ela é constituída pela práxis humana.

Refutar a abordagem tecnicista e utilitarista de comunicação traz outras questões importantes: quais opções teórico-metodológicas são as mais apropriadas para o estudo da comunicação de modo a tentar entender sua constituição ligada diretamente ao desenvolvimento da atividade humana e das relações sociais? Como delimitar o objeto da comunicação dentro dessa ótica?

Certamente, há várias respostas possíveis que oferecem caminhos a serem percorridos pelos pesquisadores inscritos no campo da Comunicação. Quanto ao nosso caso, propomo-nos a percorrer um percurso pautado pela inter-relação entre comunicação e trabalho.

Compartilhamos do pensamento apresentado pela pesquisadora Roseli Figaro (2008a, 2008b). Em seus estudos, ela defende, no geral, duas questões fundamentais para uma proposta de estudo do binômio comunicação e trabalho. A primeira delas diz respeito à centralidade do trabalho na constituição das relações sociais e, conseqüentemente, das relações de comunicação, haja vista que a comunicação tem sido permanentemente admitida

como elemento essencial da lógica organizativa dos processos produtivos em sociedades industriais e capitalistas. A segunda questão, complementar à primeira, entende que a atividade de trabalho e a atividade de comunicação são essencialmente atividades humanas; são engendradas pelo homem. Somente ao homem é possível trabalhar e comunicar e essas duas atividades possibilitam-lhe construir sua realidade social, sendo que comunicação e trabalho aparecem de maneira indissociáveis. A atividade de trabalho depende da ação do homem e essa práxis humana é articulada pela atividade de comunicação.

Trata-se de duas amplas questões que são complementares para se compreender as diversas manifestações de comunicação no mundo do trabalho e a constituição da comunicação na sua relação com a atividade humana de trabalho. Porém, estas mesmas questões não mobilizam necessariamente os mesmos elementos conceituais e analíticos. Isso porque, para a construção de suas interpretações, a proposta teórico-metodológica introduzida por Figaro (2001; 2008a; 2008b) dialoga com abordagens epistemológicas distintas que, apesar de focalizarem o desenvolvimento do trabalho na sociedade, têm certas preocupações singulares que diferenciam seus mecanismos de análise e de alcance sobre o assunto. De qualquer forma, ambas as vertentes trazem consigo conhecimentos e experiências que geram pontos de vista significativos para o avanço da proposta.

A saber, a primeira questão exige um diálogo com certa abordagem que considera o trabalho como categoria central na construção das relações sociais e dedica-se a refletir as configurações do mundo do trabalho com base no processo de reestruturação produtiva do capital, dos padrões organizacionais e tecnológicos e dos princípios que regem as formas de gestão social do trabalho. Nesse sentido, o universo de trabalho comporta diversos e inúmeros aspectos a serem considerados pelo analista, como, por exemplo, as relações coletivas de trabalho, as relações profissionais, os lugares onde o trabalho concretiza-se e transforma-se, a partilha social dos empregos e as políticas salariais. Trata-se ainda de uma abordagem que contribui para entendermos também a racionalidade instrumental do mundo empresarial em meio às transformações das relações de produção e de controle social do trabalho; algo de suma importância nas análises da inter-relação entre comunicação e trabalho, pois as empresas, não de hoje, têm feito uso da comunicação para operacionalizar e legitimar a sua lógica organizativa de produção, bem como para controlar socialmente os trabalhadores. Diante desse cenário, os estudos inscritos na área da Sociologia do Trabalho

são aqueles que oferecem uma das melhores opções de um diálogo fundamental com as pesquisas localizadas no campo da Comunicação e interessadas no mundo do trabalho.

De outro lado, admite-se, dentro da mesma proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho, uma abordagem que mobiliza elementos conceituais balizadores para o entendimento da atividade de trabalho e da atividade de comunicação como constitutivas do gênero humano e, ao mesmo tempo, indissociáveis. Neste caso, a questão central é movimentada pela Ergologia. De origem francesa e concebida como uma abordagem filosófica que procura analisar o trabalho por meio do inédito da atividade humana, a abordagem ergológica, *grosso modo*, considera a existência de uma dialética entre o prescrito do trabalho e a sua concretização para entender como o trabalho se desenvolve na sociedade. Ou seja, concebe-se que qualquer atividade de trabalho comporta normas que a antecipam, que a prescrevem, por outro lado, elas não são mobilizadas da mesma forma conforme foram formuladas e difundidas. Toma-se como base que exista uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, conforme os especialistas da Ergonomia da Atividade¹⁹ já haviam revelado, porém, a abordagem ergológica instiga a ir além e pensar na dialética que se forma entre essa distância e a renormalização da atividade de trabalho. Pois, conforme anuncia o filósofo Yves Schwartz (1997), não é simples falar do trabalho como atividade humana; ela é enigmática.

Distinta da Sociologia do Trabalho, a abordagem ergológica rejeita de todo modo realizar uma análise do trabalho tendo como ponto de partida o trabalho assalariado e mercantil. A Ergologia procura compreender o trabalho em sua essência plena, cuja constituição deriva da atividade humana. Nesse sentido, admite-se que exista uma complexidade oriunda da atividade humana inerente à atividade de trabalho, no desenvolvimento da história, que não comporta o entendimento de trabalho em termos de emprego e de troca monetária entre os que vendem a sua força de trabalho e aqueles que pagam para fazer uso dela. Ademais, não importa, por exemplo, se o trabalho é formal, informal, assalariado, não remunerado ou doméstico; procura-se compreender o trabalho numa chave mais ampla focalizada na essência da atividade humana, dentro de um “debate de valores” e um “debate de normas” (SCHWARTZ, 1997) que se forja no confronto entre o

¹⁹ De modo simplificado, podemos dizer que a Ergonomia da Atividade é uma abordagem que procura pensar o trabalho em situação concreta de realização para transformá-lo de maneira a resultar em ganhos para a saúde física e psicológica do trabalhador. Cf. Daniellou (2004).

que é prescrito pela sociedade e o que se torna possível na realização da atividade de trabalho de homens e mulheres.

Yves Schwartz (2009), ao procurar esclarecer essa questão, diz que centralizar a análise sobre o trabalho com base principalmente na relação trabalho assalariado/capital pode prejudicar o entendimento de trabalho como uma forma de atividade humana, igual a tantas outras que existem na sociedade. Schwartz critica as análises que ignoram a potencialidade de transformação do trabalho pelo homem, pois, por mais que exista a normalização da atividade de trabalho esta é sempre renormalizada pelos trabalhadores. O trabalho, portanto, não é possível de ser totalmente enquadrado segundo as necessidades da racionalidade do capital. Mais do que isso, Schwartz (2009, p. 43) compreende que dentre todas as formas de trabalho, seja ele assalariado ou não: “há também continuidades profundas que nos remetem ao que significa para a espécie humana o fato de produzir vida em um meio de cultura e de vida social”.

Em suma, pode-se conceber que a abordagem ergológica questiona as análises que limitam o entendimento de trabalho a um universo produtivo e mercantil. Afirma Yves Schwartz:

A atividade de trabalho, industrial ou de serviço, mercantil ou informal, porque ela é atividade humana, nas condições históricas do momento, não é jamais pura execução, alienação. Ela é sempre tentativa, mais ou menos individual, mais ou menos coletiva, através hoje de uma economia capitalista, globalizada e atravessada por crises profundas, de reinventar maneiras de fazer, maneiras de viver as contradições, as restrições, os recursos do presente (2009, p. 45).

Percebe-se que compreender o trabalho como atividade humana não significa desconsiderar as injunções oriundas das relações de exploração e de força inerentes ao mundo do trabalho. Por outro lado, colocar a especificidade humana da atividade de trabalho em primeiro plano é optar por uma análise sobre o trabalho e seu universo de modo a tentar refleti-los também além das amarras mercantis.

Ambas as abordagens, uma representada pela Sociologia do Trabalho e outra defendida pela Ergologia, tornaram-se fundamentais para o desenvolvimento da proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho por nós admitida como coerente. O confronto de ambas as visões sobre o trabalho tem se mostrado valioso para a reflexão

sobre o desenvolvimento da atividade de comunicação em meio às relações de trabalho. De certa maneira, as duas abordagens, cada uma mobilizando elementos que lhe são caros, possibilitam a construção da proposta do binômio comunicação e trabalho da seguinte maneira:

Entende-se que a relação entre o indivíduo/social e os meios de vida se dá pela atividade humana de trabalho no âmbito das relações de comunicação. A comunicação é uma conquista da espécie humana, efetivada pela condição do homem de sobrepor-se, por meio de sua atividade de trabalho, às condições da natureza. É a atividade de comunicação e de trabalho o material objetivo, com o qual se fabrica a realidade humana. Nesse sentido, a proposta de estudo que articula a atividade de comunicação e de trabalho opõe-se à separação entre a atividade humana e história; entre a atividade humana e condições materiais e culturais de existência da sociedade. O inédito da atividade, a sua impossível antecipação, articula-se dialeticamente com o conhecido, o estabelecido, o prescrito da norma ou das regras e forças estabelecidas pelo poder hegemônico em dada sociedade (FIGARO, 2013b, p. 3).

Dentro dessa perspectiva, não negamos o entendimento de que no momento em que o trabalho foi dividido entre aqueles que pensam a maneira de produzir e os que realizam o trabalho, a comunicação acaba se tornando instrumento daqueles que possuem mais força política neste processo, sendo estes representados pelos controladores dos modos de produção. Se, em algum momento do desenvolvimento da história, a comunicação servia, em grande medida, para possibilitar a ação conjunta entre os homens na sociedade, agora a comunicação tem também outros usos, como indica Roseli Figaro (2008a, p. 30): “na sociedade capitalista globalizada, a comunicação extrapola do âmbito das relações genéricas do ser social em relação ao trabalho, para constituir-se em elemento do processo produtivo de riquezas e acúmulo de capital”.

Sob esse viés, comunicação é entendida como algo que transcende a função de transmissão de informação, não se confundindo com ferramenta ou técnica, nem tampouco podendo ser controlada totalmente, seja por um só indivíduo, por um grupo de pessoas ou por qualquer organização da sociedade. Considerando que comunicação e trabalho são atividades essencialmente humanas, engendradas pelo homem, essas são dialéticas e complexas. O binômio comunicação e trabalho, difundido por Figaro, focaliza a relação entre o micro e o macrossocial:

Se trabalhar é sempre trabalhar com o outro e comunicar é relação, troca, reelaboração, podemos afirmar que ambos, comunicação e trabalho, atuam na construção dos conjuntos de valores que se renovam ou se cristalizam a cada escolha feita, a cada decisão do uso de si por si mesmo. As pessoas, a todo momento, fazem escolhas a partir das condições e dos valores que construíram ao longo de suas histórias de vida, nas relações com o mundo, com o outro e consigo mesmo. Elas criam suas redes de relações e se apropriam dos discursos que circulam no meio de trabalho delas e na sociedade (2008b, p. 129).

A compreensão do mundo do trabalho, e a própria atividade de trabalho, está sujeita a um contexto das relações de classe capitalistas, em que a exploração dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais por maior produtividade e outros ganhos, favorecendo os controladores do capital, é algo inerente às relações de trabalho. Admite-se, nesse tipo de reflexão, a existência de uma imposição de hierarquias e o uso do poder para pressionar o trabalhador a se conformar às obrigações e às normas impostas nas situações de trabalho, colocando-o em meio a um cenário misto de constrangimentos e pressões.

Esse modo de interpretar o trabalho procura demonstrar, entre outras questões, as injustiças suportadas pelos trabalhadores: má remuneração, jornadas excessivas, sofrimento físico e mental, prejuízos sérios à saúde, ou seja, grande precarização do mundo do trabalho (ANTUNES, 1999; 2006).

No entanto, há outra dimensão sobre o trabalho que interessa às investigações sobre a inter-relação entre comunicação e trabalho: o engajamento individual e coletivo dos seres humanos na realização do trabalho, ou seja, aquilo que o trabalhador, como um “ser de comunicação” (FIGARO, 2008a), oferece de si para ir além do que é imposto pelas prescrições nas relações de trabalho.

Tal perspectiva, também considerada por alguns sociólogos como a pesquisadora Danièle Linhart (2009), indica que esse engajamento do ser humano, mobilizado por seu corpo físico e seu intelecto – ou seja, sua subjetividade –, é imprescindível para a realização do trabalho. Essa compreensão de trabalho está diretamente ligada às discussões teórico-práticas da Ergologia, preocupadas em entender e transformar o trabalho em sua situação concreta de realização, priorizando o ponto de vista do trabalhador. O importante é perceber que essa dimensão de interpretação sobre o trabalho mostra-se essencial nas pesquisas de comunicação no mundo do trabalho, pois concebe uma perspectiva que contempla o

trabalhador como um indivíduo atuante frente às prescrições e aos constrangimentos impostos a eles pelas organizações onde trabalham. Diferente do que preconizava a lógica taylorista, não é possível ignorar a subjetividade do trabalhador na realização de seu trabalho. É necessário concordar com Linhart (2009) quando ela reitera a importância de compreender as razões da existência de uma distância entre o que é prescrito para a realização do trabalho e o que é realmente desempenhado pelo trabalhador.

Danièle Linhart observa que os sociólogos pouco têm estudado sobre as motivações que levam os empregados a se envolverem no trabalho e a fazer mais e, muitas vezes, melhor do que a eles é solicitado. Ela, pelo contrário, está interessada em saber o porquê desse engajamento pessoal e, diante disso, traz à tona algumas hipóteses. Por exemplo, sob o olhar de Linhart (2009), os trabalhadores, ao sofrerem a pressão de alcançar os objetivos de produção, procuram maneiras, “astúcias”, para alcançá-los, mas agem de forma a, também, ganhar tempo para suas distrações, seu descanso, no ambiente de trabalho. Trata-se de formas coletivas do saber-fazer, mobilizadas clandestinamente, que servem como contrapoder frente à tentativa de dominação dos controladores do capital. No centro desse ponto de vista sobre o trabalho está o questionamento do entendimento de trabalho próprio da filosofia taylorista, de modo a colocar em xeque a lógica que “procura organizar as tarefas independentemente da especificidade humana, independentemente de sua subjetividade” (LINHART, 2009, p. 30, tradução nossa).

Na verdade, considera-se que a socióloga francesa esteja tratando exatamente sobre as duas dimensões de interpretação sobre o trabalho – a exploração capitalista do trabalho e a atividade humana –, acolhidas pela proposta teórico-metodológica do binômio comunicação e trabalho. Mais uma vez, a fala de Linhart não nos deixa em dúvida sobre isso:

Essas duas dimensões demonstram uma clandestina subjetividade do trabalhador situada no contrato de trabalho e nas relações de exploração que esse institui. Elas traduzem os esforços que são feitos, permanentemente, pelos empregados para compensar a violência de uma organização do trabalho pensada contra eles. Os esforços da gerência moderna para controlar esta parte da subjetividade constituem-se uma manifestação mais sutil dessa luta inscrita nas relações capitalistas (LINHART, 2009, p. 31, tradução nossa).

Percebemos, portanto, que seria pouco profícuo, do ponto de vista analítico, refutarmos os elementos conceituais e as reflexões que as duas abordagens sobre o trabalho

oferecem para pensarmos a inter-relação entre comunicação e trabalho. O que certamente ocorrerá com as pesquisas que, como a nossa, optam por este percurso é a necessidade de despender atenção no momento de mobilizar os conhecimentos disponibilizados por essas abordagens, haja vista que alguns podem ser mais adequados aos propósitos do estudo que outros.

Uma outra questão importante a ser considerada pelo pesquisador que pretende realizar esse percurso diz respeito ao aspecto interdisciplinar que delinea o encontro da comunicação com o trabalho no campo da produção científica. Tratar sobre essa questão, entretanto, não é algo tranquilo de ser realizado no campo da Comunicação. Convém constatar a existência de pontos de vista controversos que circulam entre teóricos que enxergam, por um lado, a interdisciplinaridade como fator imprescindível aos estudos de comunicação e, de outro lado, teóricos²⁰ que ainda não estão convencidos da coerência do modelo interdisciplinar para o desenvolvimento de um campo autônomo da Comunicação.

Dominique Wolton (1997; 2006), por exemplo, é um grande defensor da interdisciplinaridade. Sob seu ponto de vista, a produção de conhecimentos interdisciplinares é uma das únicas possibilidades de se construir um contraponto ao entendimento instrumental, tecnocrático e utilitarista da comunicação. Segundo Wolton, favorecer a construção de objetos interdisciplinares, diferente do que alguns teóricos possam pensar, não prejudica a autonomia intelectual desse campo. Ao mesmo tempo, o pesquisador francês não ignora que estabelecer um diálogo com outras disciplinas e outras áreas de conhecimentos não é fácil e exige um esforço em romper com o que já é pré-estabelecido:

De um ponto de vista científico, a comunicação sempre levanta a difícil questão da *interdisciplinaridade*. Ela é um objeto científico novo a ser construído, convocando várias disciplinas, e, ao mesmo tempo, obriga cada disciplina a reexaminar suas ferramentas e seus conceitos. É tanto uma realidade social quanto um modelo cultural que reorganiza as áreas de conhecimentos e as representações e que desempenha um papel central nas ciências sociais (WOLTON, 2006, p. 81).

De fato, reunir as colaborações dos saberes de outras disciplinas e áreas de conhecimento de forma coerente na construção de objetos próprios da comunicação não se evidencia como algo simples de ser realizado. Ao contrário, esse percurso, muitas vezes,

²⁰ Martino (2007), por exemplo, parece ser um desses estudiosos que ainda não estão crentes no paradigma da interdisciplinaridade.

apresenta inúmeras e diversas dificuldades e contradições aos estudos do campo da Comunicação e aos seus pesquisadores. Veja-se o exemplo a seguir. Ao mesmo tempo em que procedimentos metodológicos e aportes conceituais de outras áreas podem contribuir positivamente para o desenvolvimento das pesquisas de comunicação, estes também são capazes de dificultar a construção de uma identidade que reconheça a comunicação como um campo autônomo. O importante, conforme diz Vera França (2007, p. 51), é lembrar que “a interdisciplinaridade é transitória: quando ela consegue se estabilizar, criar referências, fincar estacas – aí, sim, podemos falar do surgimento de um domínio novo”. Cabe a reflexão de Martino sobre a questão:

[...] se a Comunicação pretende ser uma disciplina e postular um lugar ao lado de tantas outras, é preciso que ela seja mais que uma intersecção passiva ou um simples efeito de diferentes orientações do saber. Trata-se então de pensar uma interdisciplinaridade que seja o fruto de uma exigência do próprio objeto, o que pressupõe a explicitação e a definição deste objeto (2007, p. 29).

Diante disso, vale esclarecer, aqui, que a escolha de nosso objeto de estudo – sob o entendimento de comunicação como experiência humana mediada fundamentalmente pela atividade de trabalho e pelas relações que dela se originam dentro de um contexto vinculado aos modos de produção – ocorre em meio à compreensão dos riscos inerentes quanto ao tratamento interdisciplinar dado a ele. Por sua vez, como maneira de se evitar eventuais equívocos, tal escolha está ancorada na confiança de que o próprio objeto de estudo e seu *corpus* conseguem revelar, ao mesmo tempo, a sua aderência ao campo da Comunicação e à necessidade do diálogo com outras disciplinas e áreas de conhecimento.

1.2 Prescrições de comunicação nas relações de trabalho

Quando se fala de prescrições no trabalho, o entendimento mais provável de ser mobilizado, em geral, é aquele que se refere às instruções, regras, ordens ou normas que procuram conduzir e padronizar as formas de organizar e realizar o trabalho, dentro ou fora de empresas/organizações. De certa forma, não se pode negar que essa seja uma via plausível para compreender o significado de prescrições nas relações de trabalho. Primeiro, porque não

é novidade que as prescrições são admitidas como elemento fundamental para o desempenho de tarefas e funções de qualquer trabalhador, independente de sua profissão ou do posto que assume dentro do sistema produtivo, seja esse baseado em modelos industriais ou de relações de serviço. As normas servem para explicar de que modo o trabalho tem sido realizado e, portanto, são imprescindíveis para guiar aqueles que nunca operacionalizaram certas tarefas ou desempenharam determinadas funções.

Como desempenhar uma atividade de trabalho sem o mínimo de conhecimento sobre como concretizá-la?

É difícil imaginar o desenvolvimento do trabalho sem algum tipo de prescrição. Ao mesmo tempo em que antecipam a execução do trabalho, as prescrições, ao longo do desenvolvimento da história, também têm servido para enquadrar a atividade humana de trabalho em determinados modelos hegemônicos de trabalhar que não, necessariamente, são admitidos pelos trabalhadores como as formas mais adequadas às suas vidas. As normas no trabalho pressionam homens e mulheres a se submeterem a certas condições e situações de trabalho que, não raro, prejudicam sua integridade física e psíquica a favor da produtividade e dos objetivos dos seus empregadores. Sob essa ótica, as prescrições são concebidas como normas que servem para controlar a atividade humana de trabalho de maneira que ela responda às demandas da lógica produtiva do capital e da classe que não vive do trabalho, para utilizar uma expressão consagrada pelo sociólogo Ricardo Antunes (1999) ao designar aqueles que vivem da exploração do trabalho do outro.

Diante disso, é possível considerar que falar de prescrição é, em grande medida, tratar de normas. Porém, a compreensão sobre prescrição no trabalho não pode se resumir à transferência de instruções e ordens ou à imposição de regras e padrões. O entendimento de prescrição nas relações de trabalho é mais amplo, pois, antes de mais nada, a normatização do trabalho nunca é desempenhada na sua forma integral e fidedigna. De acordo com Yves Schwartz (1997), por mais que os agentes racionalizadores do trabalho queiram enquadrar a atividade de trabalho dentro de padrões estritos, trabalhar é sempre algo inédito e singular.

A filosofia taylorista é um exemplo bastante esclarecedor dessa dinâmica, haja vista que sua proposta de organização do trabalho é baseada na ideia de que é possível prescrever totalmente a maneira que o trabalho deve ser realizado. O ideário taylorista entende que a atividade de trabalho pode ser completamente antecipada, isto é, que todos os seus aspectos possam ser determinados antes de sua realização concreta pelo homem. Caberia ao

trabalhador, dentro dessa lógica, somente executar o trabalho conforme foi planejado pelos agentes da racionalização.

Entretanto, importantes estudos já colocaram em xeque tal forma de conceber o trabalho mobilizada pela doutrina de Frederick W. Taylor.

Coube à Ergonomia da Atividade, antes mesmo da abordagem ergológica, constatar que existe uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Isso significa que a concretização do trabalho jamais é exatamente a mesma planejada anteriormente com base em normas, instruções, objetivos e condições dados para a sua realização esperada.

Yves Schwartz e Louis Durrive (2010) contam que um grupo de ergonomistas de Paris na década de 1960 – coordenado pelo pesquisador francês Alain Wisner – demonstrou, a partir da observação do desenvolvimento do trabalho de um conjunto de mulheres operárias na montagem de televisores, que a situação de trabalho pensada, planejada pelo comando da empresa não se realizou conforme o previsto. O trabalho taylorizado (“científico”, lógico, racional) pensado em todos os seus detalhes – tempo cronometrado e movimentos minuciosamente delineados –, imposto às trabalhadoras, não se concretizava em sua plenitude. O estudo de Wisner e sua equipe revelou que as operárias reorganizaram o que foi orientado a ser feito na produção dos televisores, alterando, por exemplo, a ordem dada para a montagem das peças dos produtos. Não só as trabalhadoras não respeitaram integralmente as regras instruídas pela chefia, como também todas elas usaram procedimentos diferentes entre si. Nenhuma fez os mesmos movimentos que a outra. Isso indica que a realização do trabalho humano é singular, é única e não repetível.

A partir dessa descoberta de que existe uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, a “Organização Científica do Trabalho” foi confrontada e tal embate trouxe à tona algo muito importante para os estudiosos sobre o trabalho: não existe apenas uma racionalidade na realização do trabalho, mas, sim, várias racionalidades. A racionalidade da pessoa que realiza o trabalho, por exemplo, deve ser também considerada. A focalização no que se considerava lógico, “científico”, normativo na organização do trabalho, com base na filosofia taylorista, impossibilitava um olhar mais detido para a evidência da atividade humana na realização do trabalho. Diante disso, sugere-se que a atividade humana de trabalho:

[...] está sempre, em um dado meio, em negociação de normas. Trata-se de normas anteriores à própria atividade: a atividade negocia essas normas em função daquilo que são as suas próprias. Qualquer que seja a situação, há sempre uma negociação que se instaura. E cada ser humano – e principalmente cada ser humano no trabalho – tenta mais ou menos (e sua tentativa nem sempre é bem sucedida) recompor, em parte, o meio de trabalho em função do que ele é, do que ele desejaria que fosse o universo que o circunda. Ora, mais ou menos! Esta recomposição pode ser mínima ou mais significativa – e isso é algo muito positivo! (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 31).

Essa consideração leva a compreender que a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real é refeita continuamente, ainda que de maneira parcial, tornando-se singular sempre. A Ergologia aprofunda essa ideia ao colocá-la num contexto de universalidade. Sempre há uma distância a ser investigada entre o que é antecipado para a realização do trabalho e o que é realmente realizado. Schwartz e Durrive (2010, p. 43) explicam que “a distância está sempre a ser introduzida na história, porque se trata sempre de uma história particular”. Assim, esses dois pesquisadores franceses concebem que as histórias de cada operária foram imprescindíveis para a configuração real do esquema pensado para a montagem dos televisores.

Se a Ergonomia da Atividade colocou em destaque a distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, a Ergologia procura entender a dialética que existe entre a normalização e a renormalização nessa distância. É possível dizer que a Ergonomia da Atividade preocupa-se principalmente com a relação tarefa/homem e a Ergologia com a relação atividade/homem. Em ambos os tipos de análises, o prescrito do trabalho é relevante.

No caso da Ergologia, o prescrito é tratado no âmbito do que se intitulou “normas antecedentes”, que, segundo Louis Durrive (2011, p. 51), “visam a enquadrar as atividades humanas e são produzidas pela história dos grupos e das sociedades que buscam instituir a vida coletiva”. Assim como o “trabalho prescrito”, as “normas antecedentes” referem-se “ao que é dado, exigido e apresentado ao trabalhador antes de a atividade ter início” (BRITO, 2006, p. 289). A ideia de normas antecedentes indica que além das prescrições vinculadas à organização do trabalho e às condições impostas aos trabalhadores, existe um “movimento de antecipação que se configura em um patrimônio coletivo” (BRITO, 2006, p. 288).

Em linhas gerais, Jussara Brito (2006) explica que as normas antecedentes conjugam três elementos: a) saberes técnicos, científicos e culturais indispensáveis para a realização do

trabalho; b) códigos organizacionais vinculados às relações de poder e à exploração econômica e c) valores relacionados às instituições e à dimensão político-jurídica da sociedade. O pesquisador Abdallah Nouroudine, nesse mesmo sentido, também esclarece:

Segundo a ergologia, em qualquer atividade humana há, necessariamente, normas elaboradas anteriormente às atividades. São “normas antecedentes” que comportam diversas formas de antecipação às quais os protagonistas se referem para realizar as atividades, que são da ordem de um protocolo experimental (o prescrito, os objetivos, as regras, as missões [...]) (NOURODINE, 2011, p. 79).

A partir do que foi exposto, é possível considerar que as normas antecedentes – conceito da Ergologia – aprofundam a concepção de prescrições evidenciada pela Ergonomia da Atividade, pois possibilitam ao pesquisador refletir sobre as formas prescritivas nas relações de trabalho no âmbito de construções sociais coletivas e não somente ao que está circunscrito no cenário interno das organizações. Até mesmo porque o mundo do trabalho é mais abrangente que o ambiente interno das empresas.

A configuração das relações de trabalho em organizações depende das transformações que ocorrem na história e na sociedade, pois:

Para trabalhar é necessário que haja um prescrito, um conjunto – de objetivos, de procedimentos, de regras – relativo aos resultados esperados e à maneira de obtê-los. Quem prescreve? Em termos gerais, é a sociedade quem prescreve (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 68).

Admitir que a sociedade é quem prescreve o trabalho é levar em conta que o trabalhador está sempre suscetível à várias pressões e injunções, de origens variadas, que influenciam os objetivos a serem alcançados e as formas de consegui-los na realização do trabalho (DANIELLOU, 2002).

François Daniellou (2002) traz à tona uma diversidade de fontes de prescrição no trabalho que mostra que a autoridade, por exemplo, não é a única fonte de prescrição, mesmo porque a prescrição nem sempre é um enunciado explícito ou intencional. Sob esse viés, não se trata de saber se o trabalhador respeita ou não a prescrição advinda da hierarquia: “trabalhar é colocar em debate uma diversidade de fontes de prescrição, estabelecer prioridades, selecioná-las, e às vezes não satisfazê-las todas o tempo inteiro” (DANIELLOU,

2002, p. 11, tradução nossa). Nessa mesma direção, Yves Schwartz (1997) propõe a ideia de “debates de normas”, cujo delineamento se dá entre as “normas antecedentes” e as normas que são constituídas pelo engajamento de cada homem na realização de sua atividade de trabalho, suas “normas de vida”. Assim, a atividade de trabalho traria consigo uma grande complexidade que fazia dela um objeto de estudo nada simples.

Quanto à diversidade de fontes de prescrição, Daniellou (2002) categoriza as “prescrições descendentes”, oriundas da estrutura organizacional do trabalho. Ao que nos parece, esse tipo de prescrição é o mais conhecido no mundo do trabalho, pois trata-se das normas que regulam a atividade de trabalho. Têm-se ainda as prescrições constituídas, *grosso modo*, pela vivência das pessoas em situações de trabalho e pelos coletivos de trabalhos, sendo estas nomeadas de “prescrições ascendentes”. E num terceiro tipo de prescrição anunciado por François Daniellou (2002, p. 11), estariam às prescrições sobre o “modo de pensar” (“la prescription de la façon de penser”). As linguistas Vera Sant’Anna e Cecília Souza-e-Silva, com base nas ideias de Daniellou (2002), equacionam a questão da seguinte maneira:

A possibilidade de conceituar determinados objetivos, alvo de discussão, de colocar em circulação certas ideias, implica a mobilização do interlocutor no sentido de ajudá-lo a aceitar parâmetros que não são os seus. Portanto, utilizar determinados conceitos, em um momento dado, constitui um direcionamento sobre a forma de pensar (SANT’ANNA; SOUZA-E-SILVA, 2007, p. 84).

Trata-se de uma forma de enxergar a prescrição como algo que não se resume a uma simples transferência de normas, mas que considera uma pluralidade de fontes de prescrição no mundo do trabalho constituídas pelo desenvolvimento da sociedade em meio às suas inerentes contradições. Essa forma de entender a prescrição no trabalho nos remete, em grande medida, ao que as próprias pesquisadoras antes citadas concebem por prescrição e o que nós mesmos compreendemos por “prescrições de comunicação nas relações de trabalho”.

No caso das duas linguistas, a prescrição é conceituada como “uma construção de discursividades, relacionadas às práticas sociais do trabalho” (SANT’ANNA; SOUZA-E-SILVA, 2007, p. 77). Sob essa perspectiva, considera-se a existência de discursos produzidos e

difundidos na sociedade que tratam sobre o trabalho, oriundos *ou não* dos ambientes onde o trabalho é realizado, pois, como bem elas explicam:

[...] o lugar a partir do qual estamos falando toma como referência a existência de um conjunto de discursos prescritivos que circulam em uma dada conjuntura, que permite a delimitação daquilo que denominamos campo discursivo da prescrição para/no/sobre o trabalho. A configuração desse campo compreende não só os discursos produzidos nas situações de trabalho, mas também aqueles de abrangência mais ampla, que não remetem a modos de executar uma tarefa e sim a modos de pensar e se comportar no trabalho. São discursos que estão no mundo, que circulam em múltiplos espaços, delimitando-se mutuamente, e que interferem no modo de apreensão do que seja o trabalho na sociedade (SANT'ANNA; SOUZA-E-SILVA, 2007, p. 85).

No que se refere, especificamente, à nossa pesquisa, estão focalizadas determinadas prescrições que são produzidas em meio a um tecido de discursos, os quais circulam no mundo do trabalho e os quais estão ligados diretamente aos modos de pensar a comunicação em relação aos princípios da racionalização difundidos pelo IDORT. Pensar as prescrições de comunicação nas relações de trabalho disseminadas pelo discurso do IDORT exige a reflexão sobre outros discursos que contribuem para as formas de conceber essas prescrições pelo Instituto. Nossas análises seriam muito limitadas caso se aceitasse que o discurso do IDORT comporta em si mesmo a diversidade de sentidos possíveis para a justa compreensão dos usos da comunicação no processo de racionalização do trabalho.

Desse modo, há um ponto de contato relevante com a perspectiva anunciada por Vera Sant'Anna e Cecília Souza-e-Silva em relação a dois aspectos. Sob um primeiro deles, haveria o entendimento de que as prescrições devem ser analisadas sob o princípio da interdiscursividade²¹, sob outro, seria preciso, na análise das prescrições, conferir especial atenção a um fator: “há sempre articulação entre o funcionamento discursivo e sua inscrição histórica” (SANT'ANNA; SOUZA-E-SILVA, 2007, 85).

Dentro dessa discussão sobre prescrições no trabalho, vale também trazer a lume o conceito de “práticas languageiras” mobilizado pela linguista Josiane Boutet (2010) para a concepção da ideia de prescrições de comunicação nas relações de trabalho.

Boutet (1995; 2010) parte do princípio de que a atividade humana de linguagem é, antes de mais nada, uma “prática social”. Assim, os usos da linguagem não se reduzem à

²¹ Cf. Maingueneau (1989) e Orlandi (1999).

função de informar conhecimentos ou sentimentos, mas servem para exercer uma espécie de pressão sobre a atividade humana. Tampouco, a linguagem limita-se a descrever ou a explicar o mundo, mas age sobre ele. A linguagem transforma a sociedade e, desse modo, é considerada uma práxis. Sob essa ótica, a “prática languageira” coloca em confronto a dimensão instrumental e a dimensão cognitiva da linguagem no trabalho. A primeira, conforme lembra Josiane Boutet, é a mais perceptível já que é confundida com transmissão de ordens, de informações e de procedimentos e de informações, enquanto a dimensão cognitiva da linguagem é tida como aquela que serve para o homem pensar a sua atividade de trabalho e mobilizar seu saber-fazer na realização concreta do trabalho. No confronto dessas duas dimensões, a dimensão social da linguagem é motriz da construção das relações sociais e, portanto, da sociabilidade das relações de trabalho. A dimensão social, nesse sentido, aparece invisível dentro das formas de gestão e organização do trabalho e mostra-se expressiva no engajamento do homem enquanto protagonista na realização de seu trabalho.

Joasiane Boutet (2010; 1995) indica que existem “práticas languageiras” dominantes e dominadas ao longo da história do desenvolvimento do trabalho. As práticas dominantes são aquelas oriundas das formas de gestão e organização do trabalho impostas aos trabalhadores, as práticas dominadas referem-se às práticas de linguagem resultantes do trabalho real, advindos da experiência e do conhecimento dos trabalhadores. As conjunturas histórico-sociais, certos saberes, certos pontos de vista sobre o trabalho podem privilegiar algumas práticas languageiras no mundo do trabalho. Josiane Boutet lembra que o discurso taylorista de trabalho coloca em circulação a “prática languageira” instituída pelos agentes racionalizadores do trabalho, por engenheiros e pelo *management*, não somente dentro dos locais onde o trabalho é concretamente realizado, mas, também, na sociedade como um todo.

Dito de outro modo, pode-se compreender “prescrições” como um conjunto de enunciados compostos, dispostos e difundidos em campos de trocas simbólicas, impulsionadas pelas disputas de poder e pelas relações de força a que elas estão sujeitas, em condições históricas e sociais determinadas. São enunciados materializados em discursos que, no nosso caso, são representativos de um tipo de compreensão sobre a atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações.

O mundo do trabalho reúne e revela um conjunto de discursos (enunciados) que trazem à tona uma disputa de sentidos. Sentidos, estes, produzidos nas relações de trabalho e articulados no processo comunicativo. E no que diz respeito às relações entre comunicação e

trabalho no contexto de empresas/organizações, estas disputas de sentidos são, de certo modo, reveladas no que denominamos, aqui, de prescrições de comunicação.

Ao mesmo tempo, tratar dessas prescrições é falar das recomendações e orientações consideradas obrigatórias para a conformação de um determinado modo de pensar e de ordenar as relações sociais. No caso da nossa pesquisa, trata-se de prescrições de comunicação tidas como imprescindíveis ao processo da racionalização do trabalho em organizações, sobretudo em empresas, em boa parte do século XX.

1.3 Qual é o “lugar” da comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e pelo outro?

O confronto entre as prescrições criadas pela organização do trabalho – em grande medida, determinada pelos propósitos dos controladores do capital – e as renormatizações engendradas pela experiência e os saberes dos trabalhadores instiga pensar sobre os usos da comunicação no contexto da gestão do trabalho. Não com base no sentido que as teorias da administração e a filosofia do *management* acionam para tratar de “gestão” do trabalho, mas, sim, por meio do entendimento de que trabalhar é gerir os conflitos e as contradições do “uso de si” (SCHWARTZ, 1997, 2004).

Sob essa ótica, a atividade de trabalho concebe uma tensão entre a gestão do trabalho do homem por ele próprio e a gestão do trabalho do homem por outros. Ou, conforme prefere Schwartz (1997, 2004), entre a gestão do “uso de si por si” e do “uso de si por outros”.

Em princípio, considera-se que o trabalho é sempre gerido pelo próprio indivíduo que realiza a atividade, e, além disso, pode ser administrado por um algum outro que não é aquele que está realizando a atividade de trabalho. Cada um desses pressupostos traz significativas questões a serem refletidas quando se pretende compreender o que significa trabalhar e os usos da comunicação frente à concepção de trabalho apreendida.

Antes de mais nada, por meio da abordagem de Schwartz (1997), admite-se que existe um “uso de si”, mobilizado pela atividade humana, que “renormatiza” as normas previstas pela organização do trabalho, mesmo quando se tratar de um modelo de organização que procura racionalizar o trabalho em seu nível mais profundo, como é o caso

da proposta original do taylorismo e da “Organização Científica do Trabalho”. Trabalhar não se resume a executar uma tarefa ou a responder a todas as demandas de um trabalho planejado, mas, sim, fazer a gestão do “uso de si” que aparece na dialética da distância do prescrito e do real do trabalho.

O trabalhador não é um “objeto a ser descrito” (SCHWARTZ; DERRIVE, 2010, p. 197); ele sempre se livra do enquadramento imposto pelos ditames externos a ele. Ao realizar escolhas nas situações de realização do trabalho, homens e mulheres mobilizam seus corpos, biologicamente, fisicamente e intelectualmente.

É possível dizer, nesses casos, que quem faz a gestão do “uso de si” no trabalho é o sujeito que realiza a atividade de trabalho. Nestes termos, Schwartz prefere falar em “corpo-si” (“corps-soi”), entendido como: “alguma coisa que atravessa tanto o intelectual, o cultural, quanto o fisiológico, o muscular, o sistema nervoso” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 44). Essa opção pela ideia de “corpo-si” não significa uma escolha arbitrária de um sinônimo para a palavra “sujeito”, mas o emprego desse termo deve-se ao entendimento de que não é simples conceber a atividade humana de trabalho: “o ‘corpo si’, árbitro no mais íntimo da atividade, não é um ‘sujeito’ delimitado, definido, mas uma entidade enigmática que resiste às tentativas de ser objetivado” (SCHWARTZ; DERRIVE, 2010, p. 196).

Se por um lado, todo trabalho é planejado, antecipado à sua concretização, de outro lado, também, traz na sua (re)composição algo de inédito, que ultrapassa aquilo que foi pensado antes do trabalho real.

O ser humano engaja-se fisicamente e intelectualmente para atender à demanda de tarefas, ordens, instruções, objetivos a ser colocada em prática em sua atividade de trabalho e, desse modo, faz “uso de si” para torná-la concreta. Trabalhar é uma atividade bastante complexa e inédita, singular, pois o “uso de si”, inerente à atividade humana, é único de cada pessoa, de cada trabalhador, e faz do trabalho algo que é sempre diferente daquilo que foi planejado.

Este agir sobre si mesmo, o “uso de si” pelo próprio trabalhador, não se concretizaria sem a realização da atividade de comunicação, articulada pela linguagem. A comunicação, dentro desse contexto, é compreendida como elemento constitutivo do ser humano que lhe possibilita relacionar-se com a natureza e com outras pessoas, criando relações sociais e de produção. Por meio da linguagem e, portanto, da comunicação, homens

e mulheres mobilizam seus saberes e seu corpo físico para produzir algo que gere valor para a sociedade. Leontiev traz um apontamento importante para essa questão ao dizer:

No trabalho os homens entram forçosamente em relação, em comunicação uns com os outros. Originariamente, as suas ações, o trabalho propriamente, e sua comunicação formam um processo único. Agindo sobre a natureza, os movimentos de trabalho dos homens agem igualmente sobre os outros participantes na produção. Isto significa que as ações do homem têm nestas condições uma dupla função: uma função imediatamente produtiva e uma função de ação sobre os outros homens, uma função de comunicação (LEONTIEV, 2004, p. 92).

Segundo essa mesma abordagem, é possível entender que a comunicação, inicialmente, constitui-se a partir da necessidade do homem se relacionar com a natureza e com outros homens para produzir em prol de sua própria sobrevivência. A cooperação possibilitada pela interação entre os homens tornou-se, assim, um fator fundamental para a realização do trabalho, para a produção de meios materiais que pudessem garantir a sua própria existência humana. De modo simplificado, resumimos a questão da seguinte maneira: sem a produção de relações sociais não seria possível ao homem trabalhar, mas para estabelecer essas relações, os indivíduos tiveram que entrar em relação de comunicação uns com os outros. A comunicação, nesse contexto, surge como motivo para a existência das relações entre os seres humanos e, ao mesmo tempo, como mediação do trabalho (RÜDIGER, 1988).

Por outro lado, essa condição modificou-se, concebendo a comunicação como parte de um processo histórico configurado pelos próprios modos de produção. As relações sociais construídas entre os homens na realização do trabalho estabeleceram formas de organização do trabalho que promoveram uma divisão social desse mesmo trabalho, instituindo, ao longo do tempo, um modo vigente de produção. A comunicação, assim, constitui-se também com base na divisão social do trabalho entre aqueles que administram a maneira de produzir e os que realizam a atividade de trabalho.

A comunicação, a partir de então, começa a ser cada vez mais estandardizada para usos a favor do funcionamento dos sistemas produtivos e de interesses dos controladores do capital, contribuindo, significativamente, para manter a dominação de classe. Não por acaso, as tradicionais formas de organização do trabalho abarcadas pela sociedade, como é o caso do taylorismo, procuram permanentemente ocultar as evidências da comunicação como

elemento motriz da gestão do trabalho do homem por ele mesmo. Tornar isso visível seria admitir que a atividade de trabalho não se resume a executar o que é solicitado por outros, assim como a atividade de comunicação não é simples transferência de informação, de ordens e instruções. Aceitar isso seria questionar as formas e os princípios de racionalização do trabalho que permeiam toda uma história do mundo do trabalho no último século.

A gestão do trabalho pelo próprio trabalhador depende da comunicação, por exemplo, para administrar suas relações com outras pessoas no ambiente de trabalho, para enfrentar as variabilidades das situações de trabalho, para resistir à dominação de seu saber-fazer e para renormatizar as prescrições equivocadas que lhe são impostas. Mais do que isso, a comunicação possibilita e evidencia o agir do trabalhador sobre si mesmo na realização de seu trabalho. Não é possível trabalhar sem comunicar se considerarmos que o “uso de si por si” é o uso da inteligência, do corpo e de tudo mais que o homem mobiliza em sua existência como um ser social para realizar a atividade de trabalho.

Tentar compreender as dinâmicas da gestão do trabalho feita pelo próprio trabalhador, entretanto, torna-se um movimento pouco profícuo, caso não procuremos admitir a possibilidade do “uso de si por outro”; um “outro” que não é aquele que realiza o trabalho, mas aquele que procura controlar a atividade de trabalho ao tentar estabelecer medidas para sua standardização. Até mesmo porque o trabalhador está sempre em confronto com as injunções do universo do trabalho que fazem parte de seu cotidiano e de seu engajamento para a realização do trabalho.

A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real mostra que o trabalhador continuamente faz opções em situações de desenvolvimento de sua atividade. Por mais que homens e mulheres estejam permanentemente passíveis de sucumbirem às pressões e às normas do trabalho, e muitas vezes assim fazem para que se possa viver em sociedade, eles também agem sobre esse universo:

É verdade que, no trabalho, há sempre uma espécie de destino a viver. Não há outro jeito, sempre é necessário fazer escolhas. Se fazemos escolhas, por um lado elas são feitas em função de valores – mas, por outro, essas escolhas são um risco, já que é preciso suprir os “vazios de normas”, as deficiências de orientações, conselhos, de experiências adquiridas, registradas nas regras ou nos procedimentos. Portanto: sim, corremos riscos. Antecipamos soluções possíveis sabendo que efetivamente há o risco de falhar, de criar dificuldades novas, de desagradar... E, ao mesmo tempo, escolhe-se a si mesmo (SCHWARTZ; DURRIVE, 2010, p. 191).

Não há outro caminho para o trabalhador; sem suas escolhas o trabalho não se realiza. No entanto, não podemos ignorar que essas escolhas também são concebidas por meio da atuação de outros atores que participam do mundo do trabalho. A comunicação, dentro desse contexto, manifesta-se de duas formas: de um lado, a comunicação é constitutiva do gênero humano e é por meio dela que as pessoas se sociabilizam e modificam a realidade da qual fazem parte e, de outro lado, a comunicação também serve como instrumento de uma racionalização do trabalho mobilizada de modo a apagar e ocultar esse agir humano.

Sabe-se que formas de organização do trabalho são concebidas, reinventadas e impostas aos trabalhadores por classes dirigentes, empresas e por todos aqueles que procuram orientar a realização do trabalho conforme seus interesses, ignorando, na maioria das vezes, o ponto de vista de homens e mulheres que realizam o trabalho. Diante disso, a condição humana da comunicação aparece frequentemente desprezada na gestão do “uso de si” por outros.

A “Organização Científica do Trabalho”, ao instituir métodos e ditames para aprofundar a divisão do trabalho entre planejamento e execução, por exemplo, desprezou a especificidade humana do desenvolvimento do trabalho e procurou destituir o domínio do trabalhador quanto aos seus conhecimentos e as suas experiências. Em grande medida, a mobilização do potencial comunicativo do ser humano é considerada inútil à realização do trabalho dentro dos parâmetros tayloristas e, ao mesmo tempo, parece ser perigosa e prejudicial à ordem no ambiente de trabalho necessária ao alcance dos níveis de produtividade impostos aos trabalhadores.

O mundo do trabalho – não há como negar – está repleto de estratégias que fazem uso da comunicação na tentativa de mobilizar a subjetividade dos trabalhadores, de envolvê-los à lógica da empresa e de angariar a sua boa vontade em prol prioritariamente dos interesses organizacionais. Os discursos de comunicação postos em circulação para apaziguar e ocultar os conflitos nas relações de trabalho demonstram a desconsideração existente em face da atividade humana.

As estratégias e políticas de comunicação de empresas, de certo modo, também procuram antecipar a realização do trabalho a partir de discursos, cujos enunciados apresentam normativas que se constituem por meio do que já é prescrito na organização do

trabalho pelos agentes da racionalização. Não se trata somente de manuais, códigos de conduta, vídeos de integração ou qualquer outra ferramenta ou técnica de comunicação que prescreve ao trabalhador como ele deve realizar o seu trabalho. Referimo-nos aos valores que norteiam esses discursos. Diante disso, surge um questionamento: os valores que constituem os discursos das políticas de comunicação para organizações levam em consideração o ponto de vista do trabalhador, ajudando-o a entender e a transformar o seu trabalho?

Se considerarmos que as políticas de comunicação direcionadas às relações de trabalho nas empresas estão em compasso com as prescrições e os valores da lógica de organização do trabalho concebidas dentro do processo de reestruturação do capital, então, dificilmente poderemos arriscar uma resposta positiva à pergunta.

As políticas de comunicação de/para organizações/empresas são muito pouco sensíveis à atividade humana de trabalho. Isso porque elas não são construídas com base nas questões que o confronto entre os valores da empresa e os valores dos trabalhadores gera. Em diálogo com Schwartz (1997, 2004), podemos dizer que as políticas de comunicação ignoram o embate entre gestão do “uso de si por si” e o “uso de si por outros”, ou seja, as “dramáticas do uso de si”. Para a “comunicação interna”, o que vale, prioritariamente, são as demandas e as normas oriundas dos agentes da racionalização do trabalho. Ignora-se um confronto que causa conflitos e contradições próprios da atividade humana, não havendo interesse nas histórias e nas vivências de homens e mulheres que vivem cotidianamente dentro de um “debate de normas”, como indica Yves Schwartz (1997, 2004).

A atividade humana de trabalho, ao ser concebida como uma articulação entre o individual e o social, compreende que as normas contribuem para as pessoas viverem em sociedade e para sobreviverem às adversidades que lhe são colocadas. Nesse sentido, há uma relação estreita entre as normas e o tecer da história. O “debate de normas” cria história (Schwartz, 1997, 2004). Em cada situação de trabalho há um micro debate de normas e, portanto, uma micro-história. Se entre o trabalho prescrito e o trabalho real há sempre a renormatização do trabalho por meio da atividade humana, uma micro-história é também sempre criada a partir dessa dialética. Nessa mesma direção, François Daniellou diz:

Em suas atividades, os homens ou as mulheres, no trabalho, tecem. A *trama* seriam os fios que os ligam a um processo técnico, a propriedade da matéria, a ferramentas ou a clientes, a políticas econômicas – eventualmente elaboradas em outro continente – a regras formais, ao

controle de outras pessoas [...]. No caso da *urdidura* ei-la ligada à sua própria história, a seu corpo que aprende e envelhece; a uma multidão de experiências de trabalho e de vida; a diversos grupos sociais que lhes oferecem saberes, valores, regras com os quais compõem dia após dia; aos próximos também, fontes de energia e de preocupações; a projetos, desejos, angústias, sonhos [...] (2004, p.2).

Daniellou (2004) indica que há dois resultados desse “tecer”: se de um lado, o produto/serviço composto a partir da atividade de determinada pessoa é comercializado por uma outra pessoa ou por uma organização/empresa, obscurecendo a participação do trabalhador, por outro lado, e simultaneamente, cria-se o que ele chama de “laços” na vida desse trabalhador, ou seja, novos saberes e experiências que marcarão a sua existência na sociedade. “Laços”, estes, que só existem a partir do agir humano na realização do trabalho.

Schwartz (2011) complementa que esses “laços”, no entanto, são difíceis de serem apreendidos na análise do trabalho. Trata-se do que ele denomina como a parte “invisível” do trabalho, que seria, *grosso modo*, o processo e o resultado da constante renormatização do trabalho prescrito, a qual depende do engajamento humano, da especificidade humana sempre enigmática. Já o “visível” do trabalho pode ser captado, mesmo que em parte, a partir das prescrições, dos procedimentos, dos escritos, dos saberes científicos e técnicos e de outros elementos que expressam a antecipação do trabalho. Pode-se entender, aliás, que o “visível” do trabalho está cada vez mais exposto e o “invisível” do trabalho menos aparente dentro de uma sociedade que pressiona o mundo do trabalho a alcançar resultados favoráveis ao cenário mercantil. Nesse sentido, as normas e os valores que conduzem a racionalização do trabalho a partir da lógica produtivista têm sido os mais evidentes no universo do trabalho, como indica Yves Schwartz:

[...] as organizações do nosso mundo assumem inteiramente os valores de mercado, funcionam com autoritarismo, com uma ideia de hierarquia e de imposição de normas um pouco coerente com as ideias de normatizar previamente o máximo possível, o que é coerente com o poder, com os poderes. O fato de deixar de (re)pensar e (re)trabalhar as formas de organização do trabalho leva à ideia de que temos de normatizar ao máximo. É claro que precisamos de normas antecedentes, porque elas também são patrimônio universal [...]. É preciso normatizar, claro, mas temos que conseguir formas de organização ou de normatização que deixem sempre um espaço para retrabalhar as normas, em função das renormatizações sempre presentes (2006, p. 462).

Assim, o prescrito pode ser inferido como representativo da tentativa de apropriação da atividade de trabalho pelos controladores das organizações/empresas. O aspecto mais importante dessa questão diz respeito ao fato de que no processo de elaboração desse prescrito, o qual define as tarefas e a forma de desempenhá-las pelo trabalhador, não se tem considerado as singularidades desse mesmo trabalhador.

Refletir sobre qual é o “lugar” da comunicação na gestão do trabalho do homem por si próprio e por outros exige o esforço de compreender o encontro da comunicação com o trabalho por meio de uma perspectiva menos tecnicista e utilitarista, bem como considerar seriamente que a comunicação concebe na sua constituição relações de hierarquia e de poder que advêm de normas e prescrições de diversas dimensões do mundo do trabalho, sobretudo, das doutrinas de organização do trabalho. Essa posição quanto à comunicação no trabalho refuta o entendimento de que a comunicação é uma fonte autônoma de poder ou que desempenha um papel de neutralidade nas relações de trabalho.

Deve-se considerar que a comunicação nas empresas/organizações apresenta-se como um objeto de análise fundamental nas investigações sobre as inter-relações entre comunicação e trabalho. Dentro do contexto de evolução das formas de produção e de organização do trabalho, os usos da comunicação pelas empresas, não raro, expressam uma visão aliada às estratégias de exploração da força de trabalho e de controle social dos trabalhadores no ambiente interno organizacional.

O discurso da “comunicação interna”, quando analisado no cenário da configuração da reestruturação do capital ensejada pelas lógicas organizativas contemporâneas do trabalho, não por acaso, privilegia modos de gerir as relações de comunicação entre as organizações e os trabalhadores, entre as chefias e os subordinados e entre os próprios trabalhadores. São discursos que contribuem para reforçar as políticas conservadoras de administração de empresas, em que pese o pouco interesse pelas reais demandas de homens e mulheres, o pouco interesse pelo desenvolvimento cotidiano da atividade de trabalho ou, ainda, o pouco interesse por outras questões representativas de suas preocupações como classe trabalhadora.

O uso da comunicação nas relações de trabalho em organizações é integrado ao discurso de racionalização portador de valores representativos das formas de gestão do trabalho articuladas pelo comando das empresas, sendo que um de seus propósitos é governar os empregados de modo que eles reconheçam esses valores como os seus próprios. Desse modo, diversos enunciados são articulados no discurso da “comunicação interna”.

É notável que a retórica da “comunicação interna” focaliza-se em convencer o trabalhador de seu papel de “parceiro”, de um “colaborador” integrado a uma suposta “gestão participativa”, ainda que o funcionamento das empresas mostre uma realidade distante e diferente disso. Percebe-se, entre outras coisas, a mobilização de um discurso que procura ocultar a tensão social existente entre empregados e empregadores. Por trás dessa visão, estaria a ideia de anular a condição social do funcionário como trabalhador assalariado e, portanto, como força de trabalho explorada. Supondo que conflitos dentro da organização prejudicam o bom andamento da administração da empresa, entende-se que se o trabalhador for tratado como um agente de mudanças necessárias à modernização das relações sociais, ele será mais facilmente incorporado à racionalidade das organizações. Para a empresa, quanto mais o empregado estiver convencido de que seus superiores o consideram um cidadão, mais envolvido estará este trabalhador à racionalidade da empresa. Simula-se que o ponto de vista do trabalhador é admitido como parte integrante da gestão da empresa e do trabalho.

Esse entendimento de comunicação está vinculado à necessidade de a organização do trabalho, mobilizada pelas empresas modernas, controlar socialmente os trabalhadores. Por causa disso, difundir os princípios que padronizam os comportamentos dos empregados aceitos pela gestão organizacional tem sido um papel da “comunicação estratégica”. Não por acaso, o discurso da “comunicação interna” diz promover a valorização do trabalhador como pessoa, como ser humano, que merece uma boa qualidade de vida não só para si mesmo, como também para a sua família. Para ser merecedor disso, todavia, seu comportamento deve ser alinhado às normas e aos valores admitidos pela empresa. Qualquer contestação aos valores concebidos pela gestão organizacional como os únicos legítimos é considerada um desvio do modelo de comportamento aprovado pela “cultura” da empresa. Assim, o empregado que não esteja integrado ao “clima” da organização será julgado como alguém que precisa de mais atenção por parte das políticas de direção da empresa.

Dentro dessa lógica, a acessibilidade à informação no ambiente organizacional surge como condição essencial para o controle social dos trabalhadores e para o seu bom desempenho no trabalho. A intenção é manter o trabalhador informado sobre fatores que podem colaborar para seu melhor desempenho no ambiente de trabalho, sempre, evidentemente, em concordância com os preceitos organizacionais ali estipulados.

Um outro enunciado mobilizado pelo discurso da “comunicação interna”, em compasso com os preceitos da “gestão estratégica” da comunicação, aliada às doutrinas

contemporâneas de organização e gestão do trabalho, diz respeito à individualização do trabalhador. As formas de particularização das relações com o empregado têm sido um dos elementos integrados ao discurso das organizações com o propósito de envolver os trabalhadores ainda mais ao processo produtivo. Se o empregado é tratado de forma individualizada, é para que se sinta um grande responsável pelo desenvolvimento da empresa e, conseqüentemente, esforce-se ao máximo para o êxito da empresa dentro de um mercado bastante competitivo. As competências e os conhecimentos dos trabalhadores são valorizados pelas empresas, dentro desse contexto. Porém, somente aqueles saberes e aquelas experiências que contribuam para a lógica organizativa e produtiva do trabalho são de interesse da gestão das organizações.

Dentro dessa abordagem, Olivesi (2006) alerta para uma configuração de gestão de empresa e de trabalho que parece deslegitimar o “savoir faire” espontâneo e intuitivo dos trabalhadores. O que se vê, segundo o autor, são estratégias de comunicação elaboradas a partir de princípios e normas que visam impor um sistema de representações de relações sociais vantajoso aos objetivos dos empregadores.

Pensar o “lugar” da comunicação na gestão do trabalho, por fim, é refletir também como a comunicação é geralmente concebida pelas empresas/organizações, haja vista que, ao que nos parece, confundir a “comunicação interna” com a comunicação do mundo do trabalho tem sido um equívoco frequentemente mobilizado por significativa parcela de analistas do campo da Comunicação.

1.4 A comunicação nas relações de trabalho em organizações

Os modos de conceber e utilizar a comunicação em organizações, especialmente quando se trata de organizações que comportam relações de trabalho assalariadas, são de suma importância ao propósito de compreender as manifestações da comunicação no mundo do trabalho e as conexões entre comunicação e trabalho em sociedades, que como a nossa, são circunscritas pelas contradições inerentes ao desenvolvimento do sistema capitalista e suas formas de se reinventar.

As organizações são espaços em que as relações de trabalho apresentam-se bastante evidenciadas. Na condição de lugar onde homens e mulheres produzem, as organizações são

diretamente ligadas à atividade de trabalho para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência. Esse fato, por si só, já ofereceria uma justificativa plausível para admitirmos a organização como um ambiente de emergência da comunicação, com seus diversos usos. Quando se considera a organização no sentido de “empresa”, então, a comunicação ganha ainda mais destaque, pois, em meios às modificações do universo do trabalho motivadas pela reestruturação produtiva, as empresas são o tipo de organização que mais integrado está a esse processo. As empresas são os celeiros da constituição de formas de gestão e organização do trabalho. Sejam elas industriais ou de serviços, as empresas agem como força motriz do desenvolvimento permanente do capitalismo e, ao mesmo tempo, são constitutivas das faces renovadas do capital.

A empresa, na qualidade de sistema organizacional, apresenta determinadas dimensões que fazem dela um agente ativo na configuração do mundo do trabalho. A socióloga Danièle Linhart (2010, p. 16-18) expõe três dessas dimensões.

A primeira delas, já antecipada aqui, refere-se ao funcionamento interno da empresa. Trata-se de um espaço onde se articulam diferentes funções e atividades e onde as múltiplas lógicas profissionais são conciliadas em prol do objetivo de assegurar a rentabilidade e a sobrevivência da organização empresarial.

A segunda dimensão, também citada anteriormente, diz respeito à organização do trabalho *stricto sensu*. Toda empresa estabelece um lugar onde se organiza o trabalho. Assim, a empresa delimita o modo de cooperação de seus membros e define a divisão e organização do trabalho em seu âmbito interno.

E a última dimensão, indicada pela socióloga, diz que toda empresa é um conjunto coordenado de pessoas e produtora de um “laço social” composto de normas e padrões formais e informais, de contradições e de conflitos. E como um sistema de organização e de mobilização de seus recursos a favor de seu objetivo de rentabilidade e de sobrevivência, a empresa, conforme afirma Linhart (2010), usa esse “laço social” para desenvolver suas estratégias e torná-las eficientes. Para a socióloga, a terceira dimensão do sistema organizacional da empresa seria uma espécie de promotora de relações sociais e expressaria uma face da empresa relacionada aos “modos ideológicos e culturais de controle e de mobilização dos trabalhadores” (LINHART, 2010, p.18, tradução nossa).

Vale notar que cada uma dessas dimensões traz consigo diversos usos da comunicação nas empresas. Usos que podem estar mais ligados ao “uso de si por si” ou ao

“uso de si por outros”, conforme tratamos anteriormente. Esses usos não são constituídos exclusivamente dentro do ambiente organizacional, já que nenhuma empresa funciona de maneira autosuficiente, encerrada em si mesma, e, tampouco, é motriz de relações de comunicação autônomas.

Michèle Lacoste (2005, p. 23), por exemplo, ao tentar responder a pergunta “para que serve a comunicação no trabalho”, oferece alguns apontamentos que também cabem aos usos da comunicação em organizações: a) a comunicação serve para a partilha das atividades, isto é, para a determinação das tarefas e das funções formalmente planejadas no trabalho, mas também para as negociações e os ajustamentos necessários, devido aos conflitos e às contradições que a divisão do trabalho causa; b) serve para a construção e a transmissão de informação que são recolhidas, trocadas, colocadas em circulação, verificadas, comparadas e discutidas; c) a comunicação é útil à coordenação no trabalho, porque assegura um certo acordo entre as regras e as maneiras de realizar as atividades, entre a confrontação e a convergência de interpretações e, assim, contribui para a conformação de uma linguagem comum entre ofícios diferentes; d) a comunicação é indispensável à avaliação do trabalho; e) serve para a antecipação e o planejamento da atividade de trabalho; f) é útil à memorização, não somente individual, mas, inclusive, à memorização coletiva e social no sentido de um esforço comum para reconstituir os contextos, as informações, os conhecimentos transmitidos de uma equipe a outra e entre gerações distintas de trabalhadores; g) a comunicação serve para a circulação de instruções, ordens, recomendações, gerando situações de interpretações de informações, de questionamentos e de recomposições das mesmas; h) serve para a constituição e manutenção de conhecimentos e de competências; nesse sentido, a linguagem é mobilizada para compreender os outros, para explicar e experimentar, para harmonizar os saberes; i) serve para a compreensão e resolução de problemas e para gerir questões imprevisíveis; j) a comunicação é mobilizada em prol da cooperação, do aprendizado mútuo, da solidariedade, alimentando as interações cotidianas; por fim, k) a comunicação faz parte das relações de poder, sendo utilizada também como instrumento de dominação.

Os exemplos dados por Lacoste (2005) são bem ilustrativos da heterogeneidade dos usos da comunicação no trabalho que, de certo modo, também aparecem no discurso das empresas. Veja-se que são maneiras de conceber a comunicação não necessariamente como um instrumento ou uma estratégia em prol de objetivos mercantis ou de posicionamento de

organizações na sociedade. Aliás, é possível observar que, para Lacoste, a comunicação no trabalho é concebida de maneira mais relacionada à atividade humana do que ao seu uso utilitarista ou tecnocrático. Isso ocorre por se considerar que a comunicação participa ativamente das formas de organizar o trabalho, da gestão dos conhecimentos, da estruturação dos coletivos, do planejamento do trabalho, da constituição e transmissão de prescrições, bem como de suas recomposições.

A especificidade humana da atividade de comunicação, de fato, conduz nosso olhar para a comunicação no trabalho inerente ao agir de homens e mulheres na constituição das relações de trabalho. Entretanto, a compreensão integral da comunicação no trabalho exige considerarmos que a comunicação tem sido cada vez mais apropriada de modo utilitarista, integrada às estratégias da gestão moderna de empresas. Nesse sentido, a dimensão da empresa relacionada às formas de controle social dos trabalhadores, anunciada por Linhart (2010), e antes indicada aqui, evidencia um uso da comunicação de cunho tecnocrático, associado às relações de poder e integrado à gestão racionalizada do simbólico nas empresas.

Cabe perguntar: que contornos têm essa forma e esse uso utilitarista da comunicação no trabalho?

Mais conhecida por “comunicação interna”, esse uso da comunicação nas relações de trabalho em organizações está ligado diretamente às relações de produção inscritas no modo de produção capitalista e no contexto do trabalho assalariado. A constituição da “comunicação interna” não é desvinculada das relações de força, de dominação e de coerção que permeiam as relações entre trabalhadores e seus empregadores nas empresas. Ela não tem uma posição neutra nas relações de trabalho como muitos analistas de “comunicação organizacional” querem fazer crer.

Ao contrário, a “comunicação interna” é orientada pelos mesmos valores da gestão estratégica de empresas ou, como alguns analistas dizem, do *management*. Tal perspectiva, aliás, só reforça o papel da comunicação aliada ao domínio de uma ideologia mercantil bastante representativa em nossa sociedade, cujos preceitos são bem sintetizados por Muniz Sodré:

[...] capitalismo financeiro e comunicação formam hoje, no mundo globalizado, um par indissolúvel. O capitalismo contemporâneo é ao mesmo tempo financeiro e midiático: financeirização e mídia são as duas faces de uma moeda chamada sociedade avançada, essa mesma a que se

vem apondo o prefixo *pós* (pós-industrialismo, pós-modernidade etc.). Se antes a comunicação e a informação, sob a égide da sociedade produtivista, podiam ser analisadas como *despesa extra* do capital, hoje elas têm lugar de destaque no processo de unidade do conjunto, como biombo da financeirização, isto é, de um novo modo de ser da riqueza. No âmbito geral do neoliberalismo econômico, esse modo de ser é moldado por uma ideologia privatista, que elege como maiores valores sociais a eficácia produtiva e o sucesso pessoal. No plano da consciência individual, é uma ideologia de flexibilização, de abolição de qualquer *rigidez* psíquica (2012, p. 16).

Em concordância com esse ponto de vista, em termos macro-estruturais, a comunicação na empresa tornou-se ainda mais valiosa à gestão organizacional dirigida pelos controladores do capital. O uso da comunicação na empresa dirigida às relações de trabalho não é um fenômeno recente. Tem sua potencialidade estimulada pelas mudanças ocorridas no mundo do trabalho, em especial nas formas de gestão das organizações. A “comunicação interna” ganha um papel preponderante com a admissão de novas formas de gestão e organização do trabalho na reestruturação produtiva e, conseqüentemente, na reinvenção do próprio capitalismo

A modernização das empresas ensejada pela recomposição dos meios de produção e das formas de organização do trabalho, em certa medida, liberou-se do modelo taylorista/fordista e abraçou um padrão produtivo mais flexível ligado aos emergentes setores econômicos da sociedade, como é o caso do setor de serviços. Diante disso, as formas de administrar as relações sociais nas empresas foram repensadas e, conseqüentemente, os usos da comunicação tiveram que ser reconsiderados para administrar as relações de trabalho de acordo com as necessidades dessa nova configuração de organização do trabalho, não mais intrinsecamente ligada ao setor industrial.

Estamos falando de uma recente configuração organizacional que se desenvolveu de maneira mais veemente, nos países capitalistas e industrializados, a partir dos anos 1980, comumente conhecida por “toyotismo”, cujos dois principais eixos de mudança dizem respeito às etapas do processo de produção (gestão de estoques e de fluxos, circulação de informações, logística, mobilização de coletivos de trabalho etc.) e aos princípios orientadores da atividade de trabalho (flexibilidade, integração, coordenação, polivalência etc).

Dentro desse novo modelo organizativo do trabalho que mescla aspectos do antigo sistema taylorista/fordista com elementos do moderno padrão toyotista, a comunicação nas organizações ganha os seguintes objetivos: criar uma identidade forte e valorizada de

empresa; contribuir para a emergência de uma nova gestão das relações de trabalho e participar da modernização da produção (MIÈGE, 1989, p.46). A “comunicação interna” emerge nesse contexto com atribuições profundamente atreladas às condições dadas pelo *management* e pelo capitalismo contemporâneo.

Os usos da comunicação nas estratégias das organizações, nesse sentido, não se limitam à transmissão de informação ou à sua dimensão midiática. A comunicação engloba também perspectivas institucionais, sociais, técnicas e econômicas. Em segundo lugar, a comunicação não é um modismo ou um fenômeno efêmero, ao contrário, ela apresenta-se como um instrumento essencial para a gestão do trabalho.

Finalmente, os fenômenos relativos à comunicação demonstram que suas raízes originam-se dos modos de produção, operacionalizados em apoio à modernização de empresas; sob esse viés, a comunicação confunde-se com as estratégias de administração de empresas, com o *management*, podendo, inclusive, ser utilizada como instrumento de coerção social dos trabalhadores no ambiente de trabalho. Os próprios pesquisadores da área de “comunicação organizacional” não nos deixam mentir sobre isso:

A comunicação interna traz uma ajuda preciosa à realização da estratégia da organização. Ela está a serviço, ao mesmo tempo, da perenidade e da vontade de mudança da organização, de sua identidade e de sua mudança cultural. Reestruturações, reagrupamentos, fusões, modernização, são tantas as mutações que se deve explicar a fim de facilitar a mudança e não apenas atenuar as reações de resistência dos empregados. Uma das missões do comunicador interno é traduzir a estratégia em comunicação, colocá-la em palavras e em música, ajudar na formulação de valores e prezar pela pertinência das normas ou dos regulamentos elaborados internamente (D’ALMEIDA; LIBAERT, 2010, p. 26, tradução nossa).

Veja-se que o uso da comunicação, neste caso, é mobilizado de modo a satisfazer as necessidades da lógica administrativa admitida pela empresa, e por seus gestores, como aquela que proporcionará o desempenho organizacional desejado. Diante das adaptações exigidas pela reestruturação produtiva do capital às empresas – como as fusões, por exemplo –, essas últimas enxergam na comunicação uma via eficiente de gestão das relações de trabalho em seu ambiente interno.

Nessa direção, a emergência da “comunicação interna” e as novas formas de poder a ela associadas são resultado da necessidade de adaptar as maneiras de controle social das

relações de trabalho e dos trabalhadores à evolução das relações de produção (OLIVESI, 2006).

Compartilhar essa hipótese, porém, exige concordar com o entendimento de que a empresa é também um espaço simbólico produtor de prescrições sociais, de ideias, de representações motrizes de modos de conceber as relações de trabalho e, inclusive, de conceber meios para a adesão dos trabalhadores à divisão dos poderes admitida pelas organizações. Não se refuta que os aspectos materiais e econômicos são importantes para a concepção de empresa, pois eles condicionam formas políticas e ideológicas. Ademais, as relações de produção dependem da economia e do lugar estabelecido às classes no desenvolvimento do trabalho. No entanto, as relações sociais nas empresas não são constituídas exclusivamente pelas relações de produção; elas também são resultado das formações sociais produzidas pelas relações políticas e pelas relações de poder que se estabelecem na sociedade.

Sob essa ótica, toda empresa é, ao mesmo tempo, um aparelho humano destinado a satisfazer as necessidades de produção ou a realização de serviços úteis e é um instrumento de repartição de forças sociais com base em posições estabelecidas por um campo social mais amplo. As relações de força, variáveis segundo as nações, os Estados, os trabalhadores e os empregadores traduzem-se em formas de legitimidade que dependem, simultaneamente, de estruturas objetivas e de estruturas simbólicas historicamente produzidas. A composição das relações sociais da empresa, portanto, passam necessariamente pela mediação da economia e da política (FLORIS, 1996).

Retomando a hipótese lançada por Olivesi (2006), compartilhada também por Bernard Floris (1996), a comunicação poderia ser considerada, ela mesma, parte integrante da estrutura das relações de poder nas empresas. Ou seja, a “comunicação interna” participaria ativamente da construção de um modelo de legitimidade da organização empresarial e de um modelo de relação entre os trabalhadores e o comando das empresas (os controladores do capital) em compasso com a evolução das relações de produção. Trata-se de um modelo que requer mais participação e envolvimento do empregado na vida da empresa – de modo voluntário e consensual –, a fim de dar conta das demandas de novos sistemas produtivos cada vez mais dependentes do engajamento intelectual de homens e mulheres no trabalho. O uso da comunicação, dentro dessa abordagem, seria cada vez mais contemplado

pela administração das organizações como uma forma de convencer o trabalhador de que ele deve “colaborar” para a lógica de trabalho admitida pela gerência.

O discurso da “comunicação interna” mobiliza temas e prescrições que oferecem suporte às formas de gestão e organização do trabalho e à configuração mais ampla do mundo do trabalho, especialmente quanto aos princípios em circulação nesse universo. Um exemplo bastante representativo dessa questão refere-se ao conceito de “espírito de equipe”. Aliás, trata-se de um conceito com significativa aceitação na literatura brasileira de “comunicação interna” e de “comunicação organizacional”. Com a implantação dos programas de qualidade total – no Brasil, a partir dos anos 1990 – exigiu-se dos trabalhadores que compartilhassem o máximo de informações sobre o desenvolvimento de seu trabalho, de suas funções e de suas tarefas. Tais trabalhadores ainda deveriam estar dispostos a conhecer as atividades de outros empregados dentro da empresa. Deseja-se que os empregados estejam “integrados” quanto ao propósito de melhor atender as necessidades dos clientes e de prezar pela qualidade dos serviços prestados pela empresa. Partilha e coesão, desse modo, surgem como prescrições de comunicação a serem assimiladas pelos trabalhadores nas empresas.

Os variados instrumentos utilizados nas estratégias de comunicação direcionadas às relações de trabalho nas organizações apresentam-se como um outro exemplo interessante da articulação das prescrições de “comunicação interna”. Não é difícil percebermos que o jornal de empresa, a *newsletter* ou a *intranet* produzidos por/para diferentes empresas são repetitivos em seu teor. Uma repetição que não ocorre somente entre esses distintos instrumentos, mas, sobretudo, entre as versões do mesmo instrumento produzidas em organizações diferentes, em setores e tamanhos distintos. Os jornais de empresa são tão parecidos entre si de modo a quase impossibilitar uma forma de avaliação a respeito das singularidades que cada um deles têm em relação às organizações que representam. Isso ocorre, especialmente, porque seus produtores pautam-se pelas mesmas fontes, isto é, pelos princípios das formas de gestão e organização do trabalho admitidas pelas empresas e pela sociedade (OLIVESI, 2006). Dito de outro modo, o conteúdo do discurso mobilizado pela “comunicação interna” repete-se apoiado em temas como: cooperação, solidariedade, colaboração, convivibilidade, transparência, comprometimento etc.

As prescrições de “comunicação interna” incorporam também um vocabulário renovado que é constituído na configuração atual do mundo do trabalho: o termo “funcionário” é substituído por “parceiro”, “associado”; e não se fala mais em

“qualificações”, mas em “competências”. Ademais, expressões como “polivalência”, “multifuncionalidade” e “flexibilidade” passaram a ser naturalizadas. Se antes, existiam conceitos que sempre fizeram parte da atividade humana de trabalho e que ocasionalmente eram admitidos pelas doutrinas do trabalho – tais como diálogo, participação, inteligência, respeito, humanismo, autonomia etc – agora esses mesmos conceitos, hoje, dão corpo tanto ao discurso das empresas como também às prescrições de comunicação nas relações de trabalho. Percebe-se, portanto, uma readequação do emprego de um vocabulário ligado ao contexto ideológico constitutivo das empresas. Trata-se no sentido de um jogo ideológico do emprego da palavra traduzido por Bakhtin (1986, p. 95): “na realidade, não são as palavras o que pronunciamos ou escutamos, mas verdades ou mentiras, coisas boas ou más, importantes ou triviais, agradáveis ou desagradáveis etc. *A palavra está sempre carregada de um conteúdo ou de um sentido ideológico ou vivencial*”.

A “comunicação interna” cria uma linguagem comum para facilitar a difusão e o aceite de suas prescrições; procura constituir-se, assim, uma referência única a todos os empregados, independente de sua posição hierárquica ou de sua profissão.

Acima de tudo, a ideia de uma convergência de interesses e preocupações entre empresas e seus empregados tornou-se presente no discurso das organizações e, conseqüentemente, nos enunciados da “comunicação interna”. Para construir e difundir essa posição, a empresa simula, em compasso com as novas formas de gestão e organização do trabalho e com o discurso de uma era democrática na sociedade, um interesse real pelo discurso de seus empregados e oferece, por exemplo, canais de comunicação para que eles possam opinar sobre temas autorizados pela direção e pela gerência.

De modo diferente do que muitos profissionais e pesquisadores querem fazer crer, essa face atualizada da comunicação não oferece mais liberdade de expressão aos trabalhadores nas organizações, tampouco contribui para diminuir as pressões e os constrangimentos morais enfrentados diariamente pela classe trabalhadora.

Ao incorporar os princípios do *management*, a “comunicação interna” aparece como a representação do interesse da empresa em opor-se a qualquer contradiscurso que questione a sua legitimidade. Dentro dessa abordagem, Olivesi (2006) denuncia que o uso da comunicação procura ocultar, atenuar ou até mesmo neutralizar outros discursos em desacordo – o discurso reivindicativo dos sindicatos, por exemplo. A “comunicação interna” desenvolve-se como uma resposta à expectativa de empregadores e gestores em racionalizar a

comunicação, estabelecendo-se como um mecanismo sofisticado de controle social dos trabalhadores nas organizações. Seu interesse principal é regular as reivindicações e as contestações sociais dos empregados e de qualquer instituição que os represente. Refuta-se, assim, qualquer contradiscurso que possa questionar os sistemas produtivos e as formas dominantes de administração dos processos e das relações de trabalho.

Permitir o surgimento e o desenvolvimento de algum outro discurso que não compartilhe dos mesmos ideais das estratégias gerenciais tornaria a imagem da empresa vulnerável e fragilizaria suas formas de controle social. A empresa produz e coloca em circulação um discurso que não necessariamente reconhece as vozes dos trabalhadores. Pois reconhecer a voz desse outro seria admitir a tentativa de controle pela empresa da atividade e do processo de comunicação nas relações de trabalho, nas relações entre empregados e chefias, entre a “classe que vive do trabalho” (ANTUNES, 1999) e a classe patronal e nas relações entre os próprios trabalhadores.

Porém, para que a “comunicação interna” seja, mesmo que em parte, aceita pelos empregados, seu discurso não pode ser anunciado e apreendido como o discurso do comando da empresa (OLIVESI, 2006). Não por acaso, a “comunicação interna” se coloca como neutra no embate capital/trabalho e como apaziguadora de conflitos sociais dentro da empresa. As tensões sociais nas relações de trabalho são ocultadas no discurso da “comunicação interna”, negando-se, inclusive, a existência de um conflito de classes.

A comunicação no trabalho é constituída por uma heterogeneidade de vozes que não se limita somente àquela que se impõe como representativa da empresa; trata-se de um conjunto de vozes de indivíduos, grupos e classes sociais distintos, gerando naturalmente conflitos, contradições, dominação e resistências. O discurso do mundo do trabalho não se reduz ao discurso da empresa, tendo-se em vista a variedade dos discursos contemplados no universo do trabalho.

Sabe-se que a organização empresarial, por sua vez, tenta colocar-se como a totalizadora do mundo do trabalho, criando-se mecanismos de modo a reduzir o discurso desse universo ao seu próprio discurso. Em grande parte, sob a perspectiva da “comunicação interna”, a empresa é reconhecida como um sistema organizacional autosuficiente, encerrado em si mesmo, que, por si só, dá conta da resolução dos conflitos inerentes às relações interpessoais e às relações de trabalho que o integram. Ignoram-se, portanto, outras institucionalidades que fazem parte do mundo do trabalho: a escola, o Estado, o sindicato, as

relações interpessoais dos trabalhadores constituídas fora do ambiente interno à empresa, dentre outras. Além disso, desconsidera-se que o trabalho, como atividade humana, mobiliza saberes e experiências de sujeitos e grupos sociais que quase nunca compartilham dos mesmos interesses e comportamentos da organização empresarial.

Pode-se perceber que se trata de um ponto de vista reducionista, pois, ao contrário do que a “comunicação interna” admite, o mundo do trabalho é mais amplo do que o contexto das organizações.

Numa democracia de fato, as vozes presentes no mundo do trabalho ganham visibilidade e passam a reivindicar reconhecimento nas organizações. A organização empresarial não pode pretender falar por todas as vozes do mundo do trabalho. Ela não deve temer os diferentes discursos do mundo do trabalho. A atividade de trabalho precisa de liberdade para desenvolver-se. Cada vez mais a organização empresarial deveria preocupar-se em se afastar da pretensão de ser a detentora dos conhecimentos que estão circulando no mundo do trabalho, principalmente na atualidade, com todos os recursos existentes em termos de tecnologias da informação e da comunicação. Ela deve ser uma facilitadora. Sua missão cada vez mais é de se tornar uma enunciativa de discursos normalizadores, como é de sua natureza no sistema econômico em que vivemos, mas cuja regularidade deve ser sensível à dinâmica e complexidade do mundo do trabalho (FIGARO, 2008c, p. 96).

Toda essa discussão focalizada no caráter e no uso da “comunicação interna”, conforme foi discorrido antes, está inscrita num momento em que se apresenta uma nova configuração do mundo do trabalho e, conseqüentemente, das relações de produção e das relações sociais nas empresas. No final do século XX, o capitalismo demanda mudanças nos sistemas produtivos e na sociedade e mobiliza elementos considerados essenciais que possam apoiá-las e torná-las exequíveis.

A comunicação, nesse sentido, é percebida pelos controladores do capital e pelos agentes de uma nova racionalização do trabalho como um fator imprescindível para alterar seus modos de produção, com o apoio do aparato tecnológico informacional que promovia, e com a função de realizar a gestão simbólica das relações sociais nas organizações de maneira a criar um ambiente propício aos modos de trabalhar e comportar-se no trabalho exigidos pelos novos modelos produtivos.

Porém, afirmar que esse uso da comunicação no universo do trabalho é algo inédito ou que se trata de um fenômeno criado exclusivamente dentro da lógica dos novos modelos produtivos seria contraproducente, senão imprudente.

O cenário de uma nova “morfologia” do mundo do trabalho, conforme expressão utilizada por Ricardo Antunes (2005), de fato, potencializou a manifestação da “comunicação interna” e de seus usos no universo das organizações, no entanto, ele não determina que a racionalização da atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações seja um fenômeno nascido no mesmo período histórico em que são instituídas as recentes mudanças no universo do trabalho.

Optar por essa via de entendimento que limita o uso da comunicação ao contexto histórico recente é negar a possibilidade desse mesmo uso constituir-se, na verdade, um resultado de práticas sociais anteriormente articuladas no mundo do trabalho.

Ou seja, a “comunicação interna”, do modo como se apresenta atualmente, pode até ser considerada um fenômeno recente que se manifesta num contexto de relações de trabalho também recém-estabelecidos. Entretanto, a sua gênese não parece ter sido desenvolvida com o advento dos novos modelos produtivos.

As prescrições de relações públicas produzidas e difundidas pelo IDORT nos anos 1950 e 1960, em apoio à disseminação dos princípios da racionalização do trabalho à época – representada pela combinatória das doutrinas taylorista/fordista e das “relações humanas” –, apontam que a comunicação já era mobilizada pelos controladores do capital e pela classe dirigente do país com o propósito de controle social das relações de trabalho e dos trabalhadores nas empresas.

Tendo isso em vista, nosso estudo procura trazer novos dados sobre a questão ao historicizar e analisar as prescrições de relações públicas nas relações de trabalho em organizações. Continuemos nosso percurso.

Capítulo 2 – O IDORT, o avanço do capitalismo e a atividade de relações públicas

As coisas representam o papel dos homens, os homens representam o papel de coisas: eis a raiz do mal.

Simone Weil, em “A racionalização”.

A década de 1950 pode ser considerada um período-chave para um dimensionamento mais preciso do uso da comunicação nas relações de trabalho em organizações. No tocante à atividade de relações públicas, é nesse período que a constituição de prescrições de comunicação para empresas adquirem contornos mais evidentes da sua relação com os princípios das formas de gestão e organização do trabalho. A finalidade central das relações públicas em estabelecer um “clima” de harmonia entre a empresa e seus “públicos” é admitida como um instrumento ideológico de apaziguamento das tensões sociais geradas nos embates de distintos atores que mobilizam as relações de trabalho.

O conhecimento do caminho percorrido pelo IDORT, desde a sua fundação até a década de 1960, no que tange sua natureza institucional, suas atividades e seus principais propósitos, torna-se imprescindível para o entendimento do uso e das práticas de comunicação e, portanto, da atividade de relações públicas, entendida aqui como uma das vias de controle social utilizadas por empregadores e pelo comando das empresas junto aos trabalhadores dentro do cenário da racionalização do trabalho.

Deve-se, por sua vez, atentar que a composição da trajetória do IDORT que interessa a este estudo, no entanto, não poderia se apresentar de forma desvinculada de momentos históricos do país que a constituíram, dentro de um processo bem sucedido do avanço do capitalismo. Portanto, um esforço em trazer à tona uma recuperação de questões importantes da sociedade brasileira dessa época se fez necessário e pode ser constatado nas

linhas que seguem. O propósito é tentar compreender a inserção do Instituto em meio ao contexto histórico que o acompanhou em seu percurso de formação e de desenvolvimento.

Dentro dessa mesma perspectiva, tomamos como essencial indicar a atuação do IDORT na difusão e no delineamento da atividade de relações públicas no Brasil. Conforme o leitor poderá verificar neste capítulo, o IDORT participou da gênese das relações públicas nos momentos decisivos de sua legitimação, cuja atividade, dentro dessa lógica, tornou-se fundamental para a conformação do entendimento da comunicação nas relações de trabalho em organizações.

2.1 O IDORT e seu modo de pensar a racionalização (anos 1930-1960)

O Instituto de Organização Racional do Trabalho²² foi fundado no início dos anos 1930, em São Paulo, por um representativo grupo de empresários e engenheiros empenhado no avanço do desenvolvimento industrial do Brasil e, conseqüentemente, na expansão gradual do capitalismo. Seu principal propósito consistia em estabelecer uma reorganização da sociedade a partir dos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho”²³. Compreendia-se que qualquer âmbito da sociedade deveria ser “racionalizado” conforme procedimentos muito bem pensados e planejados. Admitem-se dois postulados, entre outros: neutralidade da razão e objetividade da ciência. Alinhada a este ponto de vista, a eficiência do trabalho, bem como a de qualquer outra atividade humana, deveria ser avaliada com base nos ditames “científicos”, na competência técnica.

A proposta do Instituto centrava-se em ordenar a sociedade a fim de tornar útil qualquer esforço humano em prol de um Brasil preparado para o avanço do capitalismo. Padrões disciplinares eram concebidos e difundidos em nome da evolução e da modernização da nação. A ideia de “racionalização”, nessa perspectiva, é entendida como elemento orientador do discurso e das ações do Instituto:

²² Antes de receber a designação Instituto de Organização Racional do Trabalho, os membros da entidade atribuíram à entidade outros dois nomes: Instituto de Organização Científica do Trabalho e Instituto Paulista de Eficiência (ANTONACCI, 1993).

²³ Consideramos as expressões “Organização Científica do Trabalho” e “Organização Racional do Trabalho” sinônimas.

Na verdade não há ramo da ciência, não há atividade humana que lhe não possa prestar ou dela receber serviços. Não há, por outro lado, ninguém, desde o mais modesto operário braçal ao mais transcendente intelectual, que não possa beneficiar ou ser por ela beneficiado (O QUE SOMOS, 1932, p. 1).

Nesse sentido, a educação profissional, a educação infantil, o trabalho doméstico, o trabalho intelectual, a saúde, a higiene, a habitação, bem como outras questões sociais, eram consideradas importantes pelo IDORT nesse seu projeto de tudo racionalizar. Seu interesse maior ambicionava estabelecer modelos para as relações de trabalho, sobretudo, na indústria, mas também na administração pública e em outros espaços da sociedade.

A criação do Instituto ocorre num momento histórico de significativas transformações econômicas e sociopolíticas no país, cujos alicerces já se projetavam nas décadas de 1910 e de 1920. A interrupção da importação de produtos e da entrada de capital estrangeiro durante a primeira Guerra Mundial, juntamente com outros fatores, impulsionou a economia interna e contribuiu para a formação de um cenário industrial, que a essa época já apresentava significativos avanços, mesmo que ainda sob bases incipientes. A burguesia industrial ganhava força e procurava firmar-se como classe dirigente frente aos latifundiários e aos representantes do capitalismo internacional. Criava-se um embate acirrado entre aqueles que desejam a permanência do modelo econômico e político tradicional, baseado na agricultura e no imperialismo estrangeiro, e os empresários que defendem a modernização do país a partir do desenvolvimento de uma nova sociedade urbano-industrial.

Nelson Werneck Sodré (1976) apontou que a então recente classe burguesa ansiava por reformas que impulsionassem a industrialização do país. O Estado não representava amplamente seus interesses e ainda despendia grande apoio à classe dominante latifundiária. Ao mesmo tempo, as novas forças produtivas estavam preocupadas com os conflitos sociais desencadeados pelas lutas operárias, projetadas pelas greves gerais de 1917 e 1919, e com a criação do Partido Comunista em 1922.

Havia uma defesa às mudanças em prol da expansão capitalista por aqueles que compartilhavam a ideologia burguesa que se formava. Algumas medidas consideradas necessárias para o fortalecimento da indústria eram tidas como urgentes. Dentre elas, ressaltavam-se aquelas que oferecessem condições para o apaziguamento das relações conflituosas entre o patronato e os trabalhadores.

Em meio às figuras com grande relevância a favor dessa transformação destacava-se o engenheiro e industrial Roberto Simonsen²⁴. O historiador Edgar De Decca (1994), explica que Simonsen teve significativa participação, no final dos anos 1920, na instauração de um discurso em prol da industrialização que alcançou não somente a burguesia industrial, mas toda a sociedade. Tratava-se de um discurso que atribuía o progresso da nação ao desenvolvimento industrial. Ou seja, o Brasil não cresceria economicamente e socialmente sem o avanço da indústria.

Roberto Simonsen, ao colocar em pauta “o tema da industrialização”²⁵, defende a organização da sociedade a partir da racionalização como forma de proteger a nação contra investidas socialistas e contra uma intervenção imperialista. Entretanto, isso apenas se concretizaria se o Brasil levasse à cabo um intenso processo de industrialização e não permanecesse um país de produção essencialmente agrícola²⁶. Sob esse ponto de vista, industrialização e racionalização são elementos que deveriam caminhar juntos para combater a luta de classes e em prol do estabelecimento de uma harmonia social propícia à evolução do capitalismo. Para Simonsen, a inquietação do proletariado não seria resolvida com a aprovação de leis sociais – as quais eram entendidas como incentivo a outras reivindicações operárias – e, sim, por meio da racionalização da produção, das relações de trabalho e de todas as instâncias da sociedade.

Roberto Simonsen, com o apoio do engenheiro Roberto Mange²⁷, apresentava um ponto de vista ainda pouco conhecido e legitimado pela burguesia naquele momento. Argumentava que a industrialização somente seria possível com uma ampla difusão dos princípios “científicos” (WEINSTEIN, 2000). Em face às lutas operárias e as contradições de classe – compreendidas como um entrave à modernização do país e, conseqüentemente, ao

²⁴ O engenheiro, empresário e político Roberto Simonsen foi considerado um dos maiores expoentes do setor industrial brasileiro nos anos trinta e quarenta. E seu entusiasmo pelo ideário taylorista fez com que Simonsen estivesse à frente do movimento da racionalização do trabalho no Brasil.

²⁵ Expressão utilizada por De Decca (1994).

²⁶ Isso não significa que Roberto Simonsen refutava a gênese agrária do Brasil, até mesmo porque, buscava apoio da classe dominante latifundiária da época. Por outro lado, Simonsen afirmava que sem o avanço industrial não haveria progresso do país. Dentro desse contexto, De Decca explica: “Buscando basicamente uma adesão da classe dominante ao *tema da industrialização*, Simonsen procurava eliminar o sentido de determinadas oposições, colocando a agricultura e indústria numa relação de complementaridade, enfatizando inclusive que esse estreitamento de laços beneficiaria a agricultura, pois ela, ao fornecer matérias-primas e capitais à indústria, poderia, também, usufruir desses estímulos pela introdução de novas máquinas, novos métodos de trabalho e pelo desenvolvimento científico que a racionalização promoveria” (1994, p. 168).

²⁷ O engenheiro Roberto Mange liderou estudos sobre higiene mental e higiene aplicada ao trabalho no Brasil nos anos vinte, sob a tutela do Instituto de Higiene de São Paulo.

avanço industrial –, a racionalização, baseada especialmente na filosofia taylorista, era considerada uma maneira capaz de, por um lado, apaziguar os conflitos sociais e, por outro, de aumentar a produtividade.

Ambos tinham o apoio de um grupo de dirigentes ligado aos Rotary Clubs interessado em: “tendências intelectuais que postulavam métodos racionais, serviços que deviam ser prestados à comunidade pelos empresários, e cooperação de classe como forma de derrotar o ‘extremismo’ (pelo menos da esquerda)” (WEINSTEIN, 2000, p. 41). Simonsen e Mange argumentavam que a modificação do processo de trabalho com base na competência técnica, ou seja, com base “científica”, seria uma forma de autoridade frente aos trabalhadores e à sociedade como um todo. Autoridade, esta, entendida como necessária para o estabelecimento de uma pacificação das divergências entre a classe trabalhadora e o patronato, dentro e fora das empresas/organizações.

Ao longo da década de 1920, segundo a historiadora Barbara Weinstein (2000), não era evidente a prática dos métodos tayloristas e de seus seguidores no Brasil. O Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP), importante entidade representativa dos interesses da burguesia industrial criada em 1928, e os adeptos da racionalização divulgavam os preceitos da “Organização Científica do Trabalho” em seus círculos sociais, mas não se observavam ações significativas para implementá-los na sociedade. Outras iniciativas como o funcionamento do Instituto de Higiene, anexo à Faculdade de Medicina de São Paulo, contribuíam nesse mesmo sentido. À frente dessa entidade, Roberto Mange e outras figuras representativas da Seção Paulista de Higiene Mental, da Sociedade de Biologia e da Sociedade de Educação promoviam cursos e publicavam obras de psicologia aplicada ao trabalho.

A pesquisadora Maria Antonieta M. Antonacci (1993), em seu conhecido estudo sobre as estratégias e os discursos do IDORT desde a sua fundação até 1945, indica que mesmo pontuais, e sem grande respaldo do poder público e de grande parte da classe burguesa, as movimentações de Roberto Simonsen e de seus apoiadores em prol da difusão das concepções científicas do trabalho ao longo da década de 1920, em São Paulo, mostraram-se fundamentais para a criação desse Instituto e difusão do ideário da racionalização no país.

A mecanização dos processos produtivos crescia, principalmente nas indústrias paulistas, o que tornava o cenário mais suscetível ao propósito de reorganização industrial com base nos princípios da “Organização Científica do Trabalho”. Entretanto, a maioria dos

empresários e empregadores ainda não apoiava a proposta. A resistência dos trabalhadores aos novos elementos de organização do trabalho também mostrou-se um empecilho à aplicação dessa perspectiva, num primeiro momento (WEINSTEIN, 2000).

Por outro lado, gradualmente, o “tema da industrialização” e a ideia de racionalização começam a ser ratificados mais intensamente pelo Estado, propiciando o fortalecimento da posição dos adeptos à administração científica e uma conseqüente e mais recorrente aceitação no país. De Decca (1994) indica que a modificação do CIESP em Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), por meio da lei de sindicalização instituída em 1931, por exemplo, propiciou ganhos ao discurso da burguesia industrial que, naquele momento, começava a enxergar no Estado um aliado na empreitada de racionalizar a sociedade.

É possível, diante disso, compreender que crescia a articulação de um discurso em prol da harmonização social e da racionalização, cujos contornos não se limitavam ao espaço da fábrica e se estendiam a outros setores da sociedade com o apoio paulatino do poder público. A pacificação das contradições entre as classes sociais era entendida como um requisito à implementação da industrialização no país, assim como, essa “paz social” também podia ser considerada um resultado do processo de modernização nas relações de trabalho. Desse modo, para a concretização dessa proposta, sob o ponto de vista dos “idorteanos”, todos os setores da sociedade deveriam se engajar no movimento da racionalização, sobretudo o Estado.

Se antes aquele grupo de industriais e intelectuais liderados pelos engenheiros Roberto Simonsen e Roberto Mange tentavam articular um projeto de reorganização das relações sociais com base na administração científica sem a interferência do Governo, no final dos anos 1920 não era mais possível sustentar essa posição. Para a legitimação do discurso da “paz social” e da racionalização, bem como para a intensificação das práticas apoiadas pelos métodos científicos, considerou-se, na entrada na década de 1930, a participação do poder público como fator imprescindível (WEINSTEIN, 2000).

Ao Estado confiava-se a tarefa de incentivar o apoio de todos os setores das classes dominantes no estabelecimento dos procedimentos da racionalização. Objetivo era diminuir os conflitos da relação entre capital e trabalho. Embora o poder público não representasse totalmente os interesses dos industriais no período em questão, a implementação de uma

legislação trabalhista e a regulamentação do movimento operário no primeiro momento do Governo de Getúlio Vargas (1930-1937) tornaram-se relevantes ao ideário do IDORT.

De acordo com De Decca (1994), a legislação trabalhista implantada na ocasião pode ser considerada um dos elementos que favoreceu a racionalização do trabalho, já que tornou mais efetivo o enquadramento da classe trabalhadora às normas e ao controle organizacionais, apesar das diversas críticas que a classe industrial fez a ela. Pois, conforme já apontado anteriormente, parte da burguesia industrial, inclusive Roberto Simonsen, compreendia que a criação de leis sociais incitaria a revolução socialista e não resolveria o problema da contradição de classes prejudicial ao avanço da industrialização. De qualquer forma, o historiador afirma: “esse emparedamento da classe operária através da legislação trabalhista possibilitava, finalmente, à grande indústria a aplicação dos seus métodos de trabalho e aí a consequência da *racionalização*: disciplina férrea dentro e fora da fábrica” (DE DECCA, 1994, p. 178-179).

Após a Revolução de 30, o Estado colocou-se como mediador das relações de classes e apaziguador dos conflitos entre trabalhadores e patronato. Ele empenhou-se em criar formas de controlar o comportamento dos trabalhadores e incentivar a acumulação de capital, conforme esclarece Octavio Ianni:

O poder público instaurado após a revolução procurou controlar os processos fundantes da luta de classe. Desde logo, estabeleceu diretrizes legais sistematizadas, organizando e disciplinando as relações de trabalho, de modo a pacificar as relações antagônicas das classes [...]. O papel fundamental do Estado é disciplinar o antagonismo das classes, evitando, de um lado, a pauperização e, de outro, a subversão da ordem capitalista em formação. No período ditatorial do Estado Novo delineou-se essa orientação política (2004, p. 136).

O proletariado ainda era pouco organizado nos anos 1930 e até 1945 apresentou uma frágil representação política. Isso, no entanto, não tranquilizava a burguesia, temerosa pelo progresso do movimento operário. Com a instituição do governo ditatorial do Estado Novo (1937-1945), as ações políticas do proletariado foram tomadas como caso de polícia. Tratou-se de um momento da história brasileira em que a classe trabalhadora foi duramente oprimida por meio de um aparato de intimidação, de repressão e de tortura (WERNECK SODRÉ, 1976).

Nessa mesma época, reconhecendo claramente que a força de trabalho gera capital, o poder público colabora para a difusão do ideário da “harmonização social” e da “paz social”. Há a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, o estabelecimento de oito horas para a jornada de trabalho e a regulamentação do trabalho da mulher e do adolescente. Somado a isso, procurou-se ainda legitimar algumas reivindicações do proletariado e, simultaneamente, contribuir para o processo de industrialização do país.

Entidades criadas por empresários e intelectuais colaboraram efetivamente para a difusão desse ideário no Brasil nesse período e nas décadas seguintes. São os principais exemplos: a Escola Livre de Sociologia e Política, em 1933, a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), em 1940, a Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes em 1941, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942, a Fundação Getúlio Vargas, em 1944, o Serviço Social da Indústria (SESI) em 1946 e o IDORT. Ainda assim, o projeto de racionalização teve o poder público como seu principal articulador a partir dos anos 1930.

Constituído oficialmente em 23 de junho de 1931, a partir, principalmente, do esforço dos engenheiros e políticos Aldo Mario de Azevedo e Armando Salles de Oliveira (esse também um dos proprietários do jornal *O Estado de S. Paulo* à época), o IDORT integrou ao seu quadro outros nomes representativos da classe empresarial: Roberto Mange, Lourenço Filho, Geraldo de Paula Souza, J. O. Monteiro de Camargo, Henrique Dumont Villares, Damasco Penna, Luiz Tavares Pereira, Gaspar Ricardo Junior e Clovis Ribeiro, além do apoio fundamental de Roberto Simonsen. Inspirados nas diretrizes da *Taylor Society*, seu mais significativo propósito ancorava-se no entendimento de que a aplicação dos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho” tornaria possível uma maior eficiência do trabalho humano, contribuindo, conseqüentemente, para a “paz social”, o avanço da industrialização e o fortalecimento da classe burguesa industrial. O trecho a seguir, extraído do segundo número da revista publicada pelo IDORT, é bastante esclarecedor desse ideário:

[...] Aperfeiçoemos nossos métodos de trabalho [...]. Estudemos com vontade nossos problemas de produção. Melhoremo-la. Anulemos sistematicamente o desperdício. Utilizemos com mais inteligência o trabalho dos nossos operários. Eduquemo-los, ensinemo-lhes a trabalhar melhor. Controlemos nossa produção por meio de estatísticas racionais. Organizemos de fato nossa administração, suprimindo os gastos supérfluos. Colaboremos uns com os outros, como se fossemos (como de fato somos) membros de uma mesma entidade. Empreguemos nossa energia e inteligência para cooperar como irmãos que somos no trabalho, em vez de

aplicá-las em lutas estéreis dentro do nosso território, para a satisfação de nossos concorrentes. Que os patrões e operários se unam em defesa dos interesses mútuos. Que os lavradores, comerciantes e industriais se unam também. Que os intelectuais e profissionais independentes colaborem nessa união (PELA COOPERAÇÃO, 1932, p. 2).

Os conflitos e as contradições entre trabalhadores e o patronato são repudiados e desqualificados pelo IDORT. A luta de classes é contestada e a cooperação da força de trabalho, em prol da produção, é valorizada. Tudo isso, em certa medida, ajustava-se à natureza da entidade e ao seu caráter representativo dos interesses de uma burguesia industrial.

Os membros-fundadores enxergavam no Instituto um meio de promover o intercâmbio de ideias e experiências entre os interessados nas questões do trabalho, buscando alternativas para aperfeiçoar a qualidade da produção empresarial e, ao mesmo tempo, baratear seus custos. A preocupação central, sobretudo, centrava-se no conhecimento, na composição e na gestão da realização do trabalho nas empresas/organizações, com base no ideário “científico”. Caso os fatores constituintes do trabalho humano fossem desconsiderados nessa dinâmica, compreendia-se, claramente, que o propósito de racionalizar as relações de trabalho não seria alcançado²⁸.

A estrutura de atuação do Instituto apresentava duas divisões: a Divisão de Organização Administrativa e a Divisão de Organização Técnica do Trabalho, respectivamente nomeadas como Primeira Divisão, responsável pelos estudos, troca de informações e capacitação dos interessados na racionalização do trabalho e a Segunda Divisão, que concentrava o planejamento e a realização de atividades que contribuíssem efetivamente para o estabelecimento de métodos científicos nos setores da sociedade, especialmente no que se refere ao “fator humano”.

A entidade estudou e propôs reformas de diversas organizações na década de 1930. Alguns exemplos: a Fábrica de Louça Ceramus, a Casa Baruel, a Companhia Antartica Paulista, o Consórcio Drogasil, o Instituto Pinheiros, a Associação dos Representantes Comerciais do Estado de São Paulo e a VASP. Nesse período, não era incomum que as atividades da Primeira Divisão do Instituto realizassem seus experimentos de aplicação dos métodos científicos em empresas/organizações dirigidas pelos próprios membros do

²⁸ Tais fatores abrangem as condições de higiene e segurança no ambiente de trabalho e as relações pessoais, especialmente, aquelas estabelecidas entre chefias e subordinados.

Instituto. A partir da década de 1940, o IDORT preocupa-se, especialmente, em intensificar as ações de divulgação dos princípios da racionalização por meio de realização de cursos, palestras e jornadas.

As atividades da Segunda Divisão do IDORT referiam-se à: seleção e orientação profissional, educação técnico-profissional, higiene e segurança do trabalho, adaptação técnica do trabalho, administração de pessoal e assistência social. A sistematização e formação do Centro Ferroviário de Ensino e Seleção Profissional (CFESP)²⁹, a pedido do Governo do Estado de São Paulo, é um relevante exemplo das realizações da Segunda Divisão, cuja coordenação esteve a cargo de Roberto Mange. Este, como um “educador taylorista” (WEINSTEIN, 2000), interessava-se pela educação profissional baseada na administração científica. O engenheiro difundia a ideia de concentrar o conhecimento industrial na gerência, destituindo os trabalhadores de qualquer autoridade para a realização do trabalho. Entendia, portanto, que ao se estabelecer uma hierarquia bem determinada na organização, a autonomia dos trabalhadores seria reduzida, os quais teriam sempre que se reportar à chefia e executar as tarefas e ordens planejadas pela gerência.

A historiadora Maria Antonieta M. Antonacci sintetiza muito bem o papel das duas divisões do IDORT:

Como tomada de conhecimento e como condição da ação, as duas Divisões realizaram a análise, a decomposição e a síntese dos elementos do processo de trabalho. Através desse procedimento, apropriavam-se do saber-fazer operário, interferiram em sua tradicional organização e refaziam o processo de trabalho, de forma a atender melhor às necessidades patronais (ANTONACCI, 1993, p. 125).

Já nos primeiros anos de seu funcionamento, o Instituto criou uma rede de relações com diversas instituições brasileiras que acolheram, ainda que em parte, suas orientações de racionalização. O material documental do IDORT traz registros privilegiados dessas parcerias, a destacar: o Conselho Nacional de Educação, a Associação Paulista de Imprensa, a Sociedade Filarmônica de São Paulo, a Associação Comercial, a Federação das Indústrias do

²⁹ Nilton Vargas (1985) esclarece que as empresas ferroviárias integrantes do CFESP estiveram à frente da difusão e aplicação dos princípios e métodos tayloristas no início do processo de industrialização do país. Devido à ausência de mão de obra nacional qualificada para operar nas indústrias mais avançadas, muitos postos de trabalho eram ocupados por trabalhadores estrangeiros. Desse modo, os dirigentes das empresas ferroviárias enxergavam na disciplina e na moral tayloristas uma forma de preparar brasileiros que pudessem trabalhar em suas organizações.

Estado de São Paulo, a Associação Paulista de Medicina, a Diretoria Geral de Ensino do Estado de São Paulo.

Na época de sua fundação, o IDORT contava com pouco mais de 90 sócios. Eram aceitas pessoas físicas e organizações/empresas como membros. Para se ter uma ideia do progresso dessas filiações, o IDORT, em 1945, já contava com 2.033 sócios. Dentre as pessoas físicas, a maioria dos sócios era composta por engenheiros, contadores, profissionais do comércio, da indústria e de bancos, funcionários públicos e estudantes universitários. Mas também participavam, em número menor, professores, médicos e jornalistas.

O Instituto dispunha dos seguintes serviços aos seus membros: sua revista periódica; suas publicações avulsas; as consultas à biblioteca própria, local de guarda de centenas de livros e exemplares de periódicos nacionais e internacionais, referentes, sobretudo, à questão do trabalho; as consultas por correspondência e atendimento na sede. Além disso, oferecia cursos e conferências na sede da entidade e em outros locais. O IDORT localizava-se na cidade de São Paulo, com representações em outras regiões do país.

Na primeira década de sua existência, o Instituto teve uma relação, de certa forma, conflituosa com o governo de Getúlio Vargas devido aos interesses políticos divergentes. A legislação do trabalho, implantada sob a influência da Constituição de 1934, não foi completamente aceita pelos industriais, apesar dos benefícios que oferecia ao empresariado (FAUSTO et al., 2007).

Para o IDORT, tornou-se um momento-chave quando seu ex-presidente, Armando Salles de Oliveira³⁰, assumiu o posto de interventor no governo do Estado de São Paulo, em 1934. Nessa mesma época, houve uma aproximação entre ambas as instituições, beneficiando o Instituto com a aquisição do título de utilidade pública³¹ e com o fornecimento de verbas regulares do poder público. Outro resultado positivo ao IDORT desse vínculo de seu ex-presidente com o Governo diz respeito ao serviço de racionalização burocrática do Estado de São Paulo prestado pela entidade intitulado de “Reorganização da Administração Pública Estadual” (RAGE), nos primeiros anos da década de 1930. Conforme enunciou o Instituto à época: “como todo o trabalho humano, o da administração pública é suscetível de ser

³⁰ Armando de Salles Oliveira foi responsável pela criação da Universidade de São Paulo, em 1934.

³¹ O IDORT foi reconhecido como de utilidade pública pelo Governo do Estado de São Paulo através de decreto n. 6.284, de 25 de janeiro de 1934, e pelo Governo da República por decreto n. 1.155 de 19 de outubro de 1936 (REMEMORANDO ... , 1946).

tornado mais eficaz e mais econômico graças às mudanças e à introdução de aperfeiçoamentos técnicos” (A REORGANIZAÇÃO ... , 1934, p. 98)³².

Se nesse primeiro período o Instituto teve fraca recepção positiva por parte da classe empresarial brasileira, seu êxito, por outro lado, aparecia na reorganização da burocracia do Estado de São Paulo e nas campanhas nacionais que promovia contra o desperdício e pela prevenção de acidentes de trabalho (WEINSTEIN, 2000). Desse modo, essa ação de reorganização da administração de órgãos governamentais foi essencial para a consolidação do IDORT nos momentos iniciais e decisivos de sua constituição. Tal serviço prestado ao Governo de São Paulo é constantemente lembrado pelo Instituto, nas décadas seguintes, como uma de suas mais importantes atividades desenvolvidas em apoio ao funcionamento do poder público. Os membros do IDORT, inclusive, atribuem a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) do Governo Federal, em 1938, à reorganização administrativa do Estado desempenhada pela entidade no início dessa década.

De um lado, o exílio de Armando Salles de Oliveiras, por causa do Golpe de Estado de 1937, parece enfraquecer o apoio do poder público ao IDORT (VARGAS, 1985). Por outro lado, a primeira metade da década de 1940, sob a tutela do Estado Novo, foi bem-sucedida para o Instituto. A classe industrial burguesa e o governo de Getúlio Vargas atuaram de maneira mais conjunta, propiciando um avanço ao projeto de racionalização não somente em São Paulo, mas, inclusive, se estendendo a outras regiões brasileiras. O Relatório da Diretoria de 1944 explicita esse bom momento do IDORT:

[...] a situação de nosso Instituto economicamente é das mais promissoras e financeiramente é satisfatória; seus departamentos vêm funcionando normalmente; o ritmo de trabalho não sofreu alteração em sua rota ascensional registrada ano por ano; mais e mais encontra aceitação por parte de nossos intelectuais, de nossos industriais e comerciantes, dos que produzem, distribuem e consomem, a ideia elementar da organização científica do trabalho, que constitui uma atitude mental qual a de julgar que “há sempre um meio melhor para realizar uma tarefa” (RELATÓRIO ... , 1944, p. 139) ³³.

³² Nesse mesmo número lê-se “Os técnicos da 1 Divisão do IDORT, dirigida pelo Sr. dr. Francisco Salles de Oliveira, vêm trabalhando intensamente no levantamento das repartições públicas e do seu funcionamento, estudados segundo um programa amplo que abrange desde a organização esquemática, as funções e suas relações, o andamento de papeis, a estatística burocrática, a estatística da produção técnica, a contabilidade, compras, concorrências, fornecimentos, almoxarifados, preços de custo e seus fatores em todos os serviços e funções, etc” (RACIONALIZAÇÃO ... , 1934, p. 105)

³³ Trata-se de um entusiasmo que se repete em todos os relatórios anuais da diretoria publicados durante a década de 1940.

Nesse período, a entidade conseguiu realizar várias atividades representativas das cinco linhas do seu programa institucional. Em primeiro lugar, procurou organizar e difundir um amplo conjunto de informações sobre a “Organização Científica do Trabalho”, além de possibilitar um intercâmbio de conhecimento entre os interessados na questão. Para tanto, promoveu um série de jornadas e campanhas nacionais com a finalidade de discutir alternativas “racionais” para diversas questões sociais, como, por exemplo: alimentação, habitação, transporte, educação. Especificamente, houve a criação de uma jornada para discutir possíveis problemas que poderiam surgir com o fim da Segunda Guerra Mundial e outra sobre a economia rural no país. Conferências para oficiais do Exército e empresários, edição e publicação de livros e difusão de informações via imprensa foram outras ações do IDORT. Além disso, a revista institucional do Instituto consagrou-se como um instrumento cada vez mais útil no propósito de divulgação da entidade.



Fig. 10. Primeira página da revista do IDORT, em 1942.

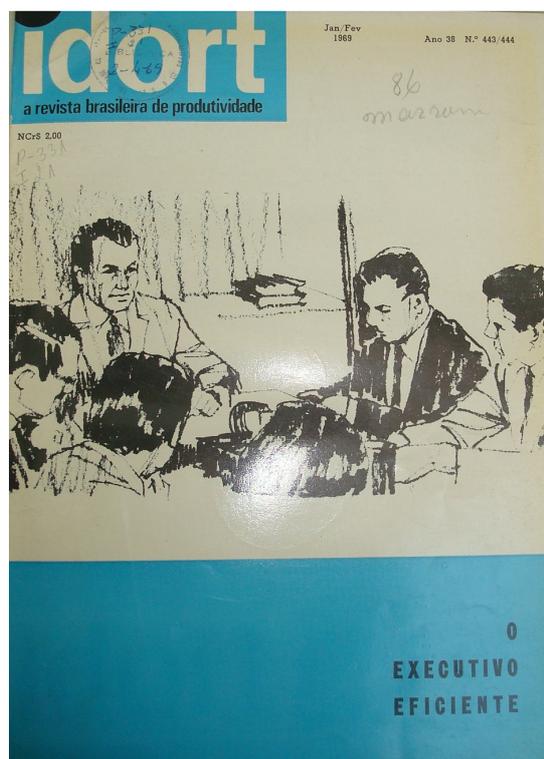


Fig. 11. Capa da revista do IDORT, em 1968.

O Governo do Estado de Santa Catarina e a Federação do Comércio de São Paulo, bem como outras organizações/empresas, receberam consultorias e um plano de reorganização de sua administração sob a responsabilidade do IDORT. Muitas dessas atividades de cunho técnico, promovidas pelo Instituto, procuravam operacionalizar o segundo ponto de seu programa: a compreensão integral dos métodos da “Organização Científica do Trabalho” e sua conseqüente aplicação em todos os possíveis espaços da vida social.

Permitir a interação de pessoas e instituições motivadas pelas questões abarcadas pelos princípios da racionalização do trabalho pode ser considerado o terceiro propósito da entidade. Diante disso, o Instituto intensificou a realização de reuniões e conferências em sua sede e em outras instituições, relacionou-se mais efetivamente com associações de classe e profissionais e expandiu suas representações em outras regiões do país, como o Ceará e o Rio Grande do Sul. Vinha reforçar esse objetivo a criação do Centro de Estudos de Organização Racional do Trabalho (CEORT), em 1943.

Em quarto lugar, o IDORT procurou contribuir para a realização de atividades referentes à racionalização do trabalho, em outras entidades e instituições nacionais e internacionais. Por exemplo, auxiliou no funcionamento do Departamento do Serviço Público (DSP) do Estado de São Paulo – seleção e aperfeiçoamento do pessoal – e do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI).

Como quinto e último ponto de seu programa, constata-se o estreitamento das ligações do IDORT com o Estado. O Instituto solicitava apoio contínuo do poder público em prol de sua manutenção e de seu desenvolvimento e, em resposta, recebeu, por vezes, verbas do Governo do Estado de São Paulo e do Governo Federal³⁴.

Nesse mesmo período da década de 1940, enquanto o IDORT fortalecia-se institucionalmente, a classe dirigente industrial preocupava-se ainda mais com o acirramento dos conflitos sociais entre trabalhadores e organizações, haja vista que o custo de vida crescia, bem como o trabalho, tornavam-se cada vez mais intensos nas empresas e aumentava o número de acidentes com trabalhadores (WEINSTEIN, 2000). Temia-se que a opinião pública se posicionasse contra a política industrial em andamento, culpando-a pelas más condições de vida de significativa parte da população. Conseqüentemente, houve um apoio

³⁴ Cf. Relatório... (1945, p. 169) e Relatório... (1948, p. 187).

maior à atuação do IDORT por parte do patronato e do próprio Estado. Conforme explica a pesquisadora Barbara Weinstein (2000), tratou-se de uma época favorável à classe industrial do país:

Os anos do regime de Vargas, especialmente a ditadura do Estado Novo, permitiram que a burguesia industrial aperfeiçoasse a sua ‘disciplina de classe’. Além disso, os industriais elaboraram um projeto de industrialização e paz social patrocinado pelo Estado e usaram seu acesso a poder do Estado para impor esse projeto aos membros de sua própria classe que se mostravam relutantes. Na verdade, os primeiros anos da década de 1940, um período de grandes lucros, de bons amigos no governo e de sindicatos sob controle – um período em que destacados ‘líderes operários’ organizavam banquetes para gente como Roberto Simonsen e Morvan Dias de Figueiredo – deve ter ficado na memória dos industriais como uma ‘idade de ouro’ da colaboração entre as classes (WEINSTEIN, 2000, p. 134).

Segundo Thomas Skidmore (2010), o processo de industrialização do período de 1930 a 1945 não foi necessariamente uma conquista de um vivo setor urbano. Apesar das movimentações significativas de Roberto Simonsen e de outros líderes da classe industrial, Getúlio Vargas foi o verdadeiro “patrono da industrialização”. Política, esta, difundida no contexto de uma ditadura de características inspiradas no corporativismo e no facismo europeus, no socialismo estatal da União Soviética e no New Deal norte-americano.

Em correspondência ao apoio do poder público às suas atividades, o IDORT procurou mostrar-se mais empenhado em auxiliar na legitimação da ação do Estado. Por exemplo, cooperou com o Governo Federal durante a Segunda Guerra Mundial ao oferecer sugestões para a resolução de possíveis problemas da nação, criando uma Comissão Permanente dentro da entidade com tal objetivo. Fichou todos os seus membros para que suas competências pessoais e profissionais pudessem estar à disposição do Governo, a favor da defesa nacional, e incentivou que outras entidades fizessem o mesmo. Também, colocou a sua revista à disposição do poder público para difundir suas orientações à sociedade.

O período da Segunda Guerra Mundial foi considerado pelos membros do Instituto um período bastante vantajoso para o processo de industrialização do país. A demanda do mercado interno cresceu e a produção se intensificou. Em face a isso, a classe burguesa e o Estado criaram novas instituições com o objetivo de enquadrar a classe trabalhadora à

competência técnica exigida para a realização do trabalho, segundo os ditames “racionais”. A criação do SENAI, em 1943, é um exemplo disso. Focado no ensino profissional, tinha desde o seu início o principal propósito de preparar uma mão de obra para trabalhar nas fábricas.

[...] Em nossas indústrias, notadamente em São Paulo, os principais técnicos mestres e contra-mestres têm sido geralmente operários estrangeiros, que para cá vieram com algum conhecimento profissional. Esses homens, mesmo admitindo-se uma excepcional boa vontade, não podem ter satisfação em preparar seus próprios substitutos. O SENAI vem resolver a situação de modo racional e a circunstância de estar o Brasil em estado de guerra, estimulou e apressou essa realização, dando-lhe ao mesmo tempo uma amplitude e um caráter prático que, talvez, não se lhe daria noutra ocasião menos premente do que esta (AZEVEDO, 1943, p. 23-24).

O IDORT manteve estreita relação com o SENAI e enxergou nessa relação uma boa possibilidade de difundir os princípios da “Organização Científica do Trabalho” no processo de treinamento e de qualificação dos trabalhadores para o setor industrial.

Note-se que, nessa época, o IDORT reforça sua atuação na direção de dois pontos relevantes da racionalização do trabalho com base nos preceitos “científicos”: na “seleção e preparação de mão de obra industrial” e na “administração de pessoal”. Condições de higiene e de segurança do trabalho e medidas de assistência social ao trabalhador tornam-se questões essenciais para o Instituto, numa lógica em que a principal finalidade da racionalização se condicionaria em adequar o homem ao trabalho como modo de obter o máximo de sua produtividade.

Esse direcionamento da entidade complementou sua estratégia anunciada no início da década de 1940, baseada nas atividades de difusão dos princípios da racionalização. Nilton Vargas (1985) aponta que, nas décadas de 1930 e 1940, o Instituto centrou sua atuação em disseminar os princípios da Organização Racional do Trabalho, preocupando-se em ajustá-los à realidade da produção industrial brasileira.

Ponto de vista similar é compartilhado por Maria Antonieta M. Antonacci (1993). A autora pressupõe a existência, fundamentalmente, de três discursos diferentes articulados pelo IDORT nos primeiros quinze anos de sua existência: um “discurso fundador” (centrado

na divulgação e no fortalecimento de seu programa e de sua estruturação), um “discurso da ação” (planejamento e execução de atividades que possibilitassem a implementação de métodos científicos em todos os setores da sociedade, especialmente no processo e nas relações de trabalho) e um “discurso da representação” (exposição e legitimação dos prováveis resultados das ações do Instituto).

O IDORT amplia sua atuação quanto à realização de jornadas, cursos, conferências e outras atividades no intuito de promover o ideário da racionalização. Cria, inclusive, outros meios institucionais para alcançar esse objetivo. Em 1948, lança o “Prêmio IDORT” que buscava exaltar pessoas e instituições que realizassem ações consideradas excelentes em três categorias ligadas à racionalização: (a) doutrina ou teoria; (b) difusão dos princípios e métodos e (c) aplicação.

A configuração do país no pós-guerra anunciava uma retomada à normalidade política, com a entrada em um período democrático. Novos partidos foram legalizados e nova eleição presidencial estava prevista. Todavia, em outubro de 1945, Getúlio Vargas é deposto por um golpe militar apoiado pela antiga aliança entre o latifundiário e o imperialismo internacional. O então Ministro Presidente do Supremo Federal, José Linhares, é nomeado presidente interino pelo comando do Exército e, pouco tempo depois, novas eleições seriam realizadas. Eurico Gaspar Dutra, ex-Ministro de Guerra de Getúlio, é vitorioso e passa a ser o mais novo presidente do Brasil.

O novo Governo minimiza ainda mais as possibilidades de ação dos movimentos populares e do proletariado. O Partido Comunista, liderado por Luís Carlos Prestes, foi colocado na ilegalidade; grande parte dos sindicatos sofreu intervenção governamental e a ação policial tornou-se imperativo para lidar com as reivindicações da população. A democracia tornou-se bastante enfraquecida e a política econômica do país aliava-se mais fortemente às forças do capitalismo internacional (WERNECK SODRÉ, 1976).

De outro lado, a burguesa industrial intensifica a promoção de seu discurso a favor da harmonização das relações entre trabalhadores e o patronato e lança a “Carta de Paz Social” (A CARTA..., 1946). Refere-se a uma investida de convencer os trabalhadores em cooperar com as ações das empresas como a melhor opção para o bem-estar social de todos. O documento anunciava obrigações e deveres aos empregadores e aos empregados.

116 - A Carta de Paz Social

Depois de um profundo exame da situação mundial e do papel que deverá caber ao Brasil nestes anos agitados da subseqüente, resultaram as classes patronais redigir uma "Carta de Paz Social", para ser oferecida às classes trabalhadoras como um compromisso de bem-estar. Nesse documento em que colaboraram vários intelectuais de nome das regiões do Rio de Janeiro e de São Paulo, encontram-se diretrizes seguras e claras a respeito da conduta a ser seguida durante os próximos meses de nossa empresa, bem assim aquilo que elas exigem da parte dos trabalhadores, em troca do que lhes oferecem. É evidente que o compromisso patronal está muito mais ligado às condições atuais dos nossos negócios do que às condições de uma vida futura ideal.

A vantagem de um plano dessa ordem é dupla: por um lado, os empregados e operários das empresas ficam submetidos às instruções de seus empregadores, bem assim aquilo que eles podem ou devem fazer em seu benefício; por outro lado, a "Carta de Paz Social" serve de excelente roteiro a muitos diretores e chefes de empresas que têm a intenção de "fazer alguma coisa" pelos seus auxiliares, mas não têm uma ideia clara do que fazer e de como fazer.

Transcorrendo na página dois importante documento da vida brasileira, a "Revista de Organização Científica" quer ressaltar em suas páginas como um testemunho do bem-vontado para a solução da questão social entre nós. Ela:

Os empregadores e empregados que se dedicam no Brasil, aos vários ramos de atividade econômica reconhecem que uma sólida paz social, fundada na ordem econômica, há de resultar precisamente de uma sã educação, através da qual se consegue fortalecer os homens, fortalecendo nestes os sentimentos de solidariedade e confiança.

Para alcançar tal resultado, e como medida preliminar, reconhecem a necessidade de assegurar dentro do país um largo período de cooperação para que se possa preparar o desenvolvimento de suas forças produtivas e a elevação do padrão de vida do brasileiro; e para isso é indispensável promover o aumento da renda nacional e sua melhor e mais vasta distribuição, com o melhor aproveitamento dos recursos do país, o qual poderá ser obtido por meio em execução um planejamento econômico amplo e objetivo, nos termos da Carta de Teresópolis.

Com esse propósito, e na convicção de que nada será conseguido sem o mais estreito entendimento entre empregadores e empregados e qual permita àqueles o exercício livre e cativo de suas atividades e a estes uma existência digna e o crescente participação na riqueza produzida, solemnemente assumem o compromisso de propagar a consecução desses objetivos, mediante o recíproco reconhecimento de direitos e deveres, dentro de um verdadeiro regime de justiça social, na forma abaixo delineada.

1 - A manutenção da democracia política e econômica e o aperfeiçoamento de suas instituições são condições essenciais aos objetivos da felicidade social e à dignidade humana. A ordem econômica deverá fundar-se no princípio da liberdade e no primado da iniciativa privada, com as limitações impostas pelo interesse nacional.

2 - O capital não deve ser considerado apenas instrumento produtor de lucro, mas, principalmente, meio de expansão econômica e bem estar coletivo. O trabalho é um direito da vida e a participação na vida social e na vida da pátria é um direito de todos os cidadãos, assegurando aos trabalhadores um salário que lhes garanta uma existência digna, sã e eficiente.

3 - Não só por motivo de solidariedade social mas de conveniência econômica, deve ser o mais rapidamente possível aumentado o poder aquisitivo da população, principalmente rural, visando incrementar a prosperidade do país e fortalecer o mercado consumidor interno.

4 - Com o objetivo de atender às necessidades sociais urgentes e de propiciar aos trabalhadores do campo e da cidade maior soma de bem estar e igualdade de oportunidades, propõem-se os empregadores a criar um Fundo Social a ser aplicado em obras e serviços que beneficiem os empregados de todas as categorias, e em assistência social em geral, repartida com os Institutos existentes as atribuições assistenciais e de melhoramento físico e cultural da população. O objetivo do Fundo Social é promover a execução de medidas que não só melhorarem continuamente o nível de vida dos empregados, mas lhes facilitem os meios para seu aperfeiçoamento cultural e profissional.

5 - O Fundo Social será constituído por uma contribuição de cada empresa, agrícola, industrial e comercial, ou de outra natureza, retirada dos lucros líquidos de sua balança levantada nas condições prescritas pela legislação do imposto sobre a renda. A forma de arrecadação e as porcentagens anuais dessa contribuição serão fixadas de modo a atender às necessidades do plano assistencial.

6 - A administração do Fundo Social será organizada da maneira mais apropriada e eficiente, de acordo com a experiência, seja dentro das empresas, seja com o agrupamento destas, seja por meio de comissões mistas locais, compostas de representantes de empregadores e empregados, sendo preferível, sempre que possível, destinar aos trabalhadores e empregados os benefícios correspondentes à quota dos lucros da empresa a que pertencem. A forma dessa administração será decidida após consultas aos empregadores e empregados, de maneira a melhor atender aos mesmos fins.

7 - Os empregadores proporcionarão, ainda, com o máximo interesse e boa vontade:

- a) promover, pela racionalização da produção e pela melhoria do equipamento, o aumento da produtividade das empresas, visando à diminuição dos custos de produção, como meio de conseguir a redução dos preços de venda, tendendo assim a facilitar as condições gerais da vida;
- b) promover as providências educativas e assistenciais a pessoalidade do trabalhador, destrinando ou enfraquecendo os seus valores humanos, cuja exposição e portabilidade deverá ser assegurada em todos os sentidos compatíveis com o bem comum;
- c) instituir prêmios às iniciativas de empregados destinadas ao aprimoramento da técnica da produção e à maior extensão do bem estar do trabalhador, e bem assim pela eficiência de sua habilidade ou esforço;
- d) cooperar no desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino profissional, patrocinando o aproveitamento das vocações profissionais e artísticas dos empregados e operários que se revelarem.

8 - Aos empregados, como contribuição efetiva à obra do engrandecimento e cooperação que se tem em vista, caberá, individual e coletivamente, empregar todo seu esforço no melhoramento da produção, o cooperar, por todos os meios ao seu alcance, no plano de expansão econômica do país. Para isso, prestarão mais especialmente:

- a) contribuir, com ação adequada, no sentido de ser realizada no máximo possível a instalação em emprego e a falta de estabilidade no trabalho;
- b) evitar desentendimentos prejudiciais à cordialidade que deve existir entre patrões e empregados ou trabalhadores entre si;
- c) zelar pela conservação das instalações das empresas e dos instrumentos de trabalho.

9 - Os empregados e empregados cooperarão para que os negócios sejam resolvidos principalmente nas reuniões mistas realizadas pela liberdade e em geral, quaisquer direitos sejam reivindicados por meios pacíficos, conformando-se firmemente todos o recurso à violência.

10 - Complementado o conjunto de medidas constantes desta Carta, empregadores e empregados farão sentir o Estado a necessidade das seguintes providências:

- a) o combate à inflação, reduzindo-se seus efeitos e eliminando-se suas causas;
- b) a criação das organizações públicas que enduzam a produção e o comércio e, consequentemente, conserem para elevar o custo da vida, combatendo-se também as manobras que produzam a elevação dos preços dos bens essenciais;
- c) a redução ao mínimo possível dos impostos sobre os artigos alimentícios, para aumento do poder de compra do povo;
- d) a abolição ou redução substancial dos impostos, taxas e emolumentos que incidam a qualquer título sobre a locação e a aquisição da casa do trabalhador urbano e da pequena propriedade rural, ampliando-se, ainda, os dispositivos legais de proteção à habitação popular;
- e) a modificação do atual sistema administrativo dos institutos de previdência social, de modo a assegurar a participação efetiva dos seus contribuintes e o real provechimento de suas finalidades;
- f) medidas que assegurem aos sindicatos ampla autonomia, quer quanto à escolha e destituição de seus dirigentes, quer quanto à administração dos fundos sociais, sem prejuízo da fiscalização do Estado;
- g) a concretização, de maneira pronta e efetiva, das diretrizes e garantias que lhes conferem a atual legislação do trabalho.

11 - Organizar-se-á uma Comissão Executiva Central de empregadores e empregados, que se incumbirá de realizar o programa aqui estabelecido, em face da situação atual, promovendo os meios mais adequados, práticos e convenientes para a sua execução.

Confiando na solidariedade dos elementos que contribuem para a grandeza do Brasil em toda vastidão do seu território, os signatários desta Carta esperam que, num clima de cooperação, fraternidade e respeito recíproco e na medida de todas as forças vivas e conscientes da nação, será possível estabelecer as bases de uma verdadeira democracia, assegurar as liberdades públicas, manter o equilíbrio social e conquistar para nossa Pátria o respeito e a admiração de todos os povos.

Dejamos chamar a atenção dos leitores para certos pontos, especialmente para os seguintes: OS OBJETIVOS VISADOS. (Itens 1, 2 e 3) onde estão bem expostos os princípios fundamentais de uma democracia político-econômica e da justiça social; e o item 7, onde se encontram as recomendações sobre a racionalização do trabalho, nas suas letras a) e b), assim como o item 8, no qual foca-se a conduta do trabalhador e a necessidade de seu aperfeiçoamento voluntário.

Esperamos que, bem compreendida pelos trabalhadores, a Carta de Paz Social surta os efeitos esperados pelo seu idealizador, e que dos esforços feitos mais intimamente articulados possam beneficiar-se a economia e a grandeza do Brasil.

Fig. 12. Exemplar da Carta de Paz Social publicada na revista do IDORT, de 1946.

Ao patronato recomendava-se: propiciar o aumento da produtividade das organizações e a diminuição dos custos de produção por meio da racionalização do trabalho; oferecer atividades educativas e de assistência social para evitar que técnicas racionalizadas na produção interferissem no bem-estar mental e físico do trabalhador - o indivíduo precisa estar íntegro para empregar seus esforços na produção; premiar os empregados que mais se empenharem no aprimoramento de técnicas para a realização do trabalho, incentivando o trabalhador a aplicar todo o seu esforço em prol da produção.

Ao mesmo tempo, a "Carta de Paz Social" instruiu os trabalhadores a retribuir a boa vontade do patronato a favor do desenvolvimento da sociedade e do "bem-estar" dos empregados. Diante disso, exigia-se do trabalhador: evitar a rotatividade de emprego e o absenteísmo ao trabalho; ser cordial nas suas relações com chefes e com outros indivíduos no ambiente de trabalho; cuidar da preservação do patrimônio da empresa; atentar para a

d) cooperar para que não se necessária disciplina no exercício do trabalho;

e) procurar aperfeiçoar seus conhecimentos técnicos, frequentando os cursos do SENAI e do SENAC ou outros que viçarem a ser organizados nas empresas;

f) procurar incentivar a produtividade individual, labor produtivo para aumento da riqueza nacional.

9) Empregadores e empregados cooperarão para que os negócios sejam resolvidos principalmente nas reuniões mistas realizadas pela liberdade e em geral, quaisquer direitos sejam reivindicados por meios pacíficos, conformando-se firmemente todos o recurso à violência.

10) Complementado o conjunto de medidas constantes desta Carta, empregadores e empregados farão sentir o Estado a necessidade das seguintes providências:

- a) o combate à inflação, reduzindo-se seus efeitos e eliminando-se suas causas;
- b) a criação das organizações públicas que enduzam a produção e o comércio e, consequentemente, conserem para elevar o custo da vida, combatendo-se também as manobras que produzam a elevação dos preços dos bens essenciais;
- c) a redução ao mínimo possível dos impostos sobre os artigos alimentícios, para aumento do poder de compra do povo;
- d) a abolição ou redução substancial dos impostos, taxas e emolumentos que incidam a qualquer título sobre a locação e a aquisição da casa do trabalhador urbano e da pequena propriedade rural, ampliando-se, ainda, os dispositivos legais de proteção à habitação popular;
- e) a modificação do atual sistema administrativo dos institutos de previdência social, de modo a assegurar a participação efetiva dos seus contribuintes e o real provechimento de suas finalidades;
- f) medidas que assegurem aos sindicatos ampla autonomia, quer quanto à escolha e destituição de seus dirigentes, quer quanto à administração dos fundos sociais, sem prejuízo da fiscalização do Estado;
- g) a concretização, de maneira pronta e efetiva, das diretrizes e garantias que lhes conferem a atual legislação do trabalho.

11 - Organizar-se-á uma Comissão Executiva Central de empregadores e empregados, que se incumbirá de realizar o programa aqui estabelecido, em face da situação atual, promovendo os meios mais adequados, práticos e convenientes para a sua execução.

Confiando na solidariedade dos elementos que contribuem para a grandeza do Brasil em toda vastidão do seu território, os signatários desta Carta esperam que, num clima de cooperação, fraternidade e respeito recíproco e na medida de todas as forças vivas e conscientes da nação, será possível estabelecer as bases de uma verdadeira democracia, assegurar as liberdades públicas, manter o equilíbrio social e conquistar para nossa Pátria o respeito e a admiração de todos os povos.

Dejamos chamar a atenção dos leitores para certos pontos, especialmente para os seguintes: OS OBJETIVOS VISADOS. (Itens 1, 2 e 3) onde estão bem expostos os princípios fundamentais de uma democracia político-econômica e da justiça social; e o item 7, onde se encontram as recomendações sobre a racionalização do trabalho, nas suas letras a) e b), assim como o item 8, no qual foca-se a conduta do trabalhador e a necessidade de seu aperfeiçoamento voluntário.

Esperamos que, bem compreendida pelos trabalhadores, a Carta de Paz Social surta os efeitos esperados pelo seu idealizador, e que dos esforços feitos mais intimamente articulados possam beneficiar-se a economia e a grandeza do Brasil.

11 - Organizar-se-á uma Comissão Executiva Central de empregadores e empregados, que se incumbirá de realizar o programa aqui estabelecido, em face da situação atual, promovendo os meios mais adequados, práticos e convenientes para a sua execução.

Confiando na solidariedade dos elementos que contribuem para a grandeza do Brasil em toda vastidão do seu território, os signatários desta Carta esperam que, num clima de cooperação, fraternidade e respeito recíproco e na medida de todas as forças vivas e conscientes da nação, será possível estabelecer as bases de uma verdadeira democracia, assegurar as liberdades públicas, manter o equilíbrio social e conquistar para nossa Pátria o respeito e a admiração de todos os povos.

Dejamos chamar a atenção dos leitores para certos pontos, especialmente para os seguintes: OS OBJETIVOS VISADOS. (Itens 1, 2 e 3) onde estão bem expostos os princípios fundamentais de uma democracia político-econômica e da justiça social; e o item 7, onde se encontram as recomendações sobre a racionalização do trabalho, nas suas letras a) e b), assim como o item 8, no qual foca-se a conduta do trabalhador e a necessidade de seu aperfeiçoamento voluntário.

Esperamos que, bem compreendida pelos trabalhadores, a Carta de Paz Social surta os efeitos esperados pelo seu idealizador, e que dos esforços feitos mais intimamente articulados possam beneficiar-se a economia e a grandeza do Brasil.

Instituto de Organização Racional do Trabalho
Rua da Liberdade, 479 - Tel.: 6-2833 - São Paulo
Instituído por subleitura pública pelos decretos
federais n.º 1.185 de 18-12-35 e estadual n.º 6.284
de 25-10-36

Diretoria em exercício no período de Agosto de 1945 a Julho de 1946

Diretor: Housar Aldo Mario de Azevedo
Presidente: Mousyr E. Alvares
1.º Vice-Presidente: Gastão Vignati
2.º Vice-Presidente: G. H. de Paula Souza
3.º Secretário: Ricardo Capote Valente
4.º Secretário: Nelson Mendes Caldeira
1.º Tesoureiro: Francisco Machado de Campos
2.º Tesoureiro: Luiz Mendonça Junior
Diretores: Albalardo Vergueiro Cesar
Luiz Humberto Villeas
Joaquim A. Staupio Vidal
Humberto de A. Gorgel (Diret. Serv. Públ.)
Herminio Gomes Moreira (Rotary Club)
Hiracy de Mello (Ass. Comercial)
Joaquim G. Penteado (Fed. Indústria)
M. A. Xavier da Silveira (B. Mercadorias)
1.ª Divisão: Diretor: Armando de Vargas
2.ª Divisão: Diretor: Roberto Muzge
Vice-Diretor: Iraldo Biologia
Secretário Executivo: Pedro Ferraz do Amaral

CONSELHO CONSULTIVO

Adidores: Antônio Carlos Pacheco e Silva, Afonso Camargo Pacheco, Carlos Vieira de Carvalho, Francisco Klingler, Herminio Gomes Moreira, Luiz Tavares Alves Pereira, Nicolas Pflügl, Odilon E. A. Souza, Osvaldo Reis Magalhães, e Vicente Soares de Barros Junior.

Constituído em mandato de 1.º ano, até Dez. de 1946: A. Arnan Miranda, A. Rodrigues de Arzevedo, Camillo Coutoura, Cesar Colômba, F. Machado de Campos, Hiracy Berthelck, Hiracy de Mello, J. Carlos de Menezes Soares, J. de Pains Castro, Luiz Cláudio do Prado, Manoel E. Kocimiski, Necoey Silveira, Detarilo Tomaski, Roberto Silveira, Alferdiz Pungy, Braundo Reis, João Carlos Vitti, Plínio Cantanhede e Rubens Porto.

Diretoria Regional de Distrito Federal: Colômba e cargo do SORF S.A. - Travessa Alberto Viçtor, 24 - Caixa Postal, 71 - Tel. 2-61-72 - Alvorada.

Diretoria Regional de Pernambuco: - Av. Rio Branco, 103 - Recife - Diretor Regional: Lauro Borba; Tesoureiro: José Paulo Almonda; Secretário: Lael Sampaio; Diretor de estudos: Camilinda Franco.

Diretoria Regional do Ceará: - Rua Coronel Bezzeril, 275 - 2.º - Fortaleza - Diretor Regional: Leandro Pineta Lora; Vice-Diretor: Antonio Urbano de Almeida; Secretário: José Sivaldo Lopes; Tesoureiro: Paulo Avelar; Diretor de estudos: Antonio Fernando Barros.

Diretoria Regional de Rio Grande do Sul: - Av. Otávio Rocha, 129 - Edifício São Helena - Porto Alegre - Diretor Regional: Ivo Wolf; Vice-Diretor: Aroldo Silveira; Secretário: Henrique G. de Souza Costa; Tesoureiro: Jorge Ernesto Dreher; Diretor de estudos: Waldi Haschinger.

Diretoria Regional de Minas Gerais: - Rua dos Carreiros, 61 - Belo Horizonte - Diretor Regional: Waldemar Magalhães Lopes; Vice-Diretor: Roberto Hermeto Corrêa da Costa; Secretário: Paulo Fernandes; Tesoureiro: Antonio Araújo; Diretor de estudos: José Basileu Teixeira.

Diretoria Regional do Paraná: Flávio Mendes da Silva - Av. João Pessoa, 103 - Curitiba.
Representante na Bahia: Oscar Castano da Silva - R. Francisco Ferrero, 11 - Salvador.
Representante em Sergipe: José Holtenberg Leite - Rua da Ibatuba, 476 - Aracaju.

Fig. 13. Continuação da Carta de Paz Social publicada na revista do IDORT, de 1946.

disciplina na realização do trabalho; capacitar-se profissionalmente por meio de atividades oferecidas pela empresa e por outras organizações como o SENAI e o SENAC.

A burguesia industrial também não esqueceu do Estado na “Carta de Paz Social” e indicou várias recomendações aos governantes no sentido de cooperar com o propósito de harmonia social. Em linhas gerais, medidas a favor do combate à inflação e da diminuição de impostos às empresas eram solicitadas.

Na ocasião da divulgação desse documento à sociedade, Aldo M. Azevedo, um dos fundadores do IDORT, expressou os princípios que estavam sendo postos em circulação:

O estatuto da sociedade humana, com sua obrigatória divisão do trabalho, mostra ser indispensável a colaboração das classes, em perfeita harmonia, para atingir, com eficiência, as finalidades comuns. É esse o fundamento principal da Carta de Paz Social em elaboração. E sua finalidade pode ser explicada como o estabelecimento de um programa geral, de mútuo entendimento e de recíprocas obrigações, visando a harmonização social das classes mais de perto interessadas na produção econômica (AZEVEDO, 1946, p. 64).

Os anos da presidência de Dutra, de 1945 a 1950, tornaram-se uma extensão do Estado Novo sob dois aspectos: o autoritarismo e o aparato burocrático. Porém, com articulações que projetavam um tipo de “democracia liberal”. É bastante esclarecedora a síntese trazida na obra *História da Civilização Brasileira*, em seu tomo III, sobre o Brasil republicano, dirigido pelo historiador Boris Fausto: “Liberal na forma, herdeiro do autoritarismo característico dos anos 30 no conteúdo, eis possivelmente uma descrição sumária do período Dutra” (FAUSTO et al., 2007, p. 295).

Nesse período, membros do IDORT ocupam cargos importantes em vários setores da administração pública. Citemos alguns: Alvaro de Souza Lima, no Ministério da Viação; Horácio Lafer, no Ministério da Fazenda; Cunha Lima, na Secretaria do Trabalho; Armando de Arruda, na Prefeitura de São Paulo; Luiz Simões Lopes, na direção da Carteira de Exportação e Importação do Banco do Brasil e Léo de Moraes, na chefia do Serviço de Trânsito de São Paulo. Além disso, o Instituto participa de outra iniciativa do Governo do Estado de São Paulo: a Comissão do Serviço Público Civil, cujo propósito era o de analisar o quadro de funcionários das Secretarias do Estado e propor sua reorganização.

Ao fim do Governo Dutra novas configurações sociopolíticas apresentam-se e Getúlio Vargas volta ao poder. Cria o Partido dos Trabalhadores (PTB) em 1945 e reaparece

na cena política com outra estratégia de representatividade frente à sociedade: a de democrata.

No papel de líder do PTB, Vargas explicou com clareza a filosofia política do trabalhismo – mistura de bem-estar social, atividade política da classe operária e nacionalismo econômico. Era uma versão atualizada (agora num contexto democrático, e não autoritário) da filosofia social expressa em termos corporativistas durante o Estado Novo (SKDIMORE, 2010, p. 109).

Candidato à presidência, sob a aliança política PTB-PSB em 1950, isto é, com o apoio de partidos “populistas” muito importantes na época, Getúlio Vargas também conseguiu certo amparo das bases comunistas, haja vista que se mostrou como aquele que entendia as necessidades das massas populares frente às transformações socioeconômicas brasileiras (FAUSTO et al., 2007).

O político retorna, em início dos anos 1950 à presidência, com respaldo dos industriais de São Paulo, dos proprietários rurais e de movimentos populares. Volta como “líder democrático” (SKIDMORE, 2010). Vence as eleições com uma campanha nacionalista e direcionada, em grande medida, à classe trabalhadora. Oficialmente, retoma a presidência do Brasil, pelo voto popular direto, em 1951.

No decorrer dos anos seguintes do Governo de Vargas, o apelo político do nacionalismo aparece de forma mais contundente como representativo da ideia de cooperação entre as classes a favor do desenvolvimento do país. O nacionalismo econômico surge como instrumento para a formação de um consenso da opinião pública. A campanha em prol da Petrobras pode ser entendida como um bom exemplo disso. Ao mesmo tempo, a inflação crescia em 1953 e a tensão social agravava-se. A classe média e a classe operária sentiam o impacto do aumento do custo de vida (SKIDMORE, 2010).

Trata-se de um período de continuidade no tocante às conhecidas diretrizes do Estado Novo: focalização na expansão urbano-industrial com base na mobilização ideológica da força de trabalho e na doutrina da paz social. A atuação política do proletariado é conformada às necessidades do avanço do capitalismo. Getúlio Vargas manifesta-se como defensor da classe trabalhadora e, ao mesmo tempo, coloca em prática o projeto político da burguesia industrial pensado na década de 1930: “essa política é um complemento necessário da política de industrialização, na qual devem harmonizar-se produtivamente capital e trabalho” (IANNI, 2004, p. 149).

No entanto, agravam-se as dificuldades de atuação de Vargas e um conjunto de fatores contribui para a crise instituída entre 1953 e 1954: a nomeação de João Goulart, Jango, para o Ministério do Trabalho, deixando industriais e classe média temerosos, visto que isso foi entendido como uma aproximação com a classe proletária; a crescente inflação que aumentava o custo de vida das classes operária e média; o surgimento de greves em todo o país.

Convém notar que Getúlio Vargas estava no meio de um embate entre grupos políticos de centro-direita e de esquerda que defendiam tipos diferentes de desenvolvimento para o Brasil e, ao mesmo tempo, ele procurava mediar a relação de forças entre uma classe operária mais ativa e uma burguesia não disposta a acatar as reivindicações dos trabalhadores (FAUSTO et al., 2007).

Com uma estratégia de tentar garantir o apoio do proletariado, Vargas aprova o aumento de cem por cento no valor do salário mínimo e provoca grande insatisfação da classe média, dos industriais, dos militares e de partidos políticos de oposição. Conforme é de conhecimento de todos, a era Vargas finda com o presidente deposto por golpe militar e, em seguida, com o seu suicídio em 1954. Entretanto, o avanço industrial não é interrompido, ao contrário, intensifica-se, como é possível observar durante o Governo de Juscelino Kubitschek.

Nesse horizonte político, o IDORT enxerga no fortalecimento da ideologia burguesa, com o avanço da industrialização, um bom momento para buscar novos elementos para potencializar sua atuação. Ao longo da década de 1950, a entidade aparece bastante ocupada em intensificar suas relações com entidades no exterior que compartilhavam de sua filosofia.

Os membros fundadores do IDORT, desde o início, mantinham relevante intercâmbio de informações com entidades de outros países interessadas na racionalização do trabalho e reunidas por uma relevante instituição denominada *Comité International d'Organisation Scientifique* (CIOS), oriunda do *Institut International d'Organisation Scientifique du Travail* (IIOST), que se extinguiu em 1934. Logo em 1º de outubro de 1931, o IDORT é reconhecido pelo IIOST, sediado em Genebra, como seu correspondente no Brasil.

Essa relação com entidades congêneres no exterior tornou-se, ao longo do desenvolvimento do IDORT, mais sólida. O prestígio político de seus membros ultrapassava as fronteiras brasileiras. Um dos presidentes da entidade, Moacyr E. Alvaro, integrou a

direção do CIOS nos anos 1950, e foi nomeado vice-presidente da entidade, estreitando ainda mais a aproximação do Instituto brasileiro com o Comitê Internacional.

Ao IDORT, por exemplo, o CIOS confiou a realização de seu mais importante evento. Em fevereiro de 1954, o Instituto brasileiro organizou o X Congresso Internacional de Organização Científica na cidade de São Paulo. Esse evento, criado e promovido pelo CIOS, tradicionalmente era realizado nos países com comitês de atuação mais efetiva em prol do movimento da racionalização. O tema geral dessa edição do evento versou sobre os “problemas de alta direção”, sendo que, dentro de tudo o que foi discutido, o assunto “relações humanas” foi o que mais despertou a atenção dos membros do IDORT. Tal congresso fez parte das comemorações oficiais do aniversário de 400 anos da cidade de São Paulo e contou com a participação de 864 delegados de comitês dos 22 países filiados ao CIOS³⁵.

No ano anterior, 1953, o IDORT já tinha promovido a 1ª Conferência Latino-Americana de Organização Científica que discutiu as seguintes temáticas: (1) Relações Humanas; (2) estrutura das empresas; (3) formação de técnicos e de administradores nos países latino-americanos; (4) medida de produtividade nas empresas e nos serviços públicos dos países latino-americanos e (5) técnicas de organização. Esse evento foi considerado uma preparação para a realização do congresso internacional.

Apesar de Nilton Vargas (1985) anunciar uma menor representatividade do Instituto no processo de difusão do taylorismo no Brasil a partir da década de 1950, a entidade continua cumprindo seu papel de disseminadora do ideário dos princípios da racionalização do trabalho, que nessa época ganham novos aspectos.

Percebe-se, sobretudo, que o Instituto demonstra significativo empenho na realização de atividades educacionais. Os inúmeros cursos ministrados pela entidade nesse período confirmam essa observação. Certas temáticas, como a da “Relações Humanas”, ganham destaque.

³⁵ Note-se, na revista, uma seção fixa que diz respeito ao “movimento mundial de organização científica”, ou seja, que informa sobre as ações desenvolvidas pelas entidades congêneres no exterior e a relação do IDORT com elas. Os primeiros números da revista de 1950 reservam grande espaço para explicar detalhadamente todo o processo prévio de organização do congresso internacional. Os números do periódico seguintes à realização do evento continuam a tratar longamente sobre o congresso, agora relatando todos os acontecimentos que ocorreram nos dias de seu funcionamento, bem como discorrendo sobre as discussões dos assuntos tratados.

O IDORT entende que sua atuação nas décadas anteriores foi muito bem sucedida e, graças a seu empenho, as organizações e a sociedade já estariam mais bem preparadas para aplicar os métodos da racionalização:

Os frutos do intenso labor empreendido até agora já começam a aparecer. O terreno já está melhor preparado e o meio mais receptivo para as reformas estruturais e administrativas; já não causam espécie as aplicações da racionalização, que paulatinamente substituiu a rotina esterilizante; ao falar em aumento de produtividade, não mais se pensa na indispensabilidade do aumento de maquinário e do acréscimo de mão de obra; já não se consideram mais os trabalhadores como simples artífices mais ou menos habilidosos, mas procura-se fazer com que eles tenham a capacidade de pensar na tarefa que estão executando e que adquiram o hábito de analisar, comentar e discutir os problemas inerentes a seu trabalho; já se pedem sugestões aos trabalhadores, considerando-os como cooperadores, abrindo via permanente para comunicações entre dirigentes e dirigidos; já se cuida com carinho da melhora dos métodos e condições de trabalho, visando não só o incremento quantitativo e qualitativo da produção, mas também o bem estar do trabalhador (LANGE, 1952, p. 239).

No final da década de 1950, o IDORT, em concordância com outras entidades estrangeiras ligadas ao CIOS, oferece mais atenção às questões do *management* e preocupa-se em estabelecer padrões mais claros para a direção de empresas. Desse modo, o Instituto anuncia o que deve ser feito: tornar o IDORT uma entidade mediadora de ideias, estudos e experiências de indivíduos e entidades, no Brasil, quanto à atividade de administrar empresas; criar uma terminologia única sobre as ações que envolvem o *management*, entendido como a direção de empresas; disseminar os conceitos do que significa a “administração” e esclarecer as responsabilidades do *manager*, além de criar um pensamento básico, no tocante à organização científica, que possa abarcar as funções padronizadas e aceitas de *manager* mundialmente.

É possível dizer que o ápice do estabelecimento da ideologia burguesa dá-se no período do Governo de Juscelino Kubitschek (IANNI, 2004). Ao assumir uma ostensiva política desenvolvimentista, o presidente toma novas medidas para acelerar o crescimento do sistema produtivo. Sabidamente, a proposta era avançar “cinquenta anos em cinco” e, para tanto, Kubitschek elaborou e implantou o chamado “Plano de Metas” (1955-1960), que promoveu a construção de Brasília e prometeu mudanças em vários setores da sociedade.

O governo Kubitschek conseguiu concentrar e incentivar os elementos necessários para o crescimento econômico. Certamente, alguns fatores contribuíram como, por exemplo, amplo mercado interno e o interesse de empresários estrangeiros em investir no país. O presidente assumiu uma política de nacionalismo desenvolvimentista com o seu “Plano Nacional de Desenvolvimento”. Empresas estrangeiras foram estimuladas a investir na indústria brasileira; privilegiou-se a criação de indústrias de bem de consumo; investimentos públicos nos setores de transporte e de produção de energia elétrica foram realizados. Juscelino Kubitschek também valeu-se da ajuda financeira de Governos estrangeiros, como o dos Estados Unidos, angariando empréstimos significativos. Thomas Skidmore retrata bem o sucesso econômico do momento:

[...] não há dúvida de que de 1956 a 1961 o Brasil registrou notável crescimento econômico real. A base desse crescimento foi uma extraordinária ampliação da produção industrial. Entre 1955 e 1961, a produção industrial cresceu oitenta por cento (em preços constantes), com percentagens ainda mais altas na indústria siderúrgica (cem por cento), nas indústrias mecânicas (125 por cento), na indústria elétricas e de comunicações (380 por cento), e nas indústrias de equipamento de transporte (seiscentos por cento). De 1957 a 1961, o índice de crescimento real foi de sete por cento a ano, e de quase quatro por cento per capita. Na década de 1950-9, o crescimento da renda real per capita no Brasil foi aproximadamente três vezes maior que no resto da América Latina (2010, p. 203).

Por outro lado, o Governo Kubitschek não conseguiu resolver diversos problemas que surgiam com o grande desenvolvimento industrial e capitalista no país. A miséria no campo e o enorme êxodo da população rural para a área urbana aparecem como algumas das contradições desse crescimento econômico. A inflação aumenta e o sistema educacional, uma das metas de melhoria do plano do Governo, é ignorada, revelando-se uma situação bastante precária. O presidente Juscelino termina seu mandato em meio a uma crise que não se limitava ao Governo e abarcava o regime político do país como um todo, culminando no golpe de 1964: “A crise do regime político que levaria à sua alteração, nos anos de 1961 a 1964, deve ser pensada antes de mais nada como uma *conjuntura* de crise, profunda e extremamente grave” (FAUSTO et al., 2007, p. 351).

Jânio Quadros vence as eleições seguintes: em janeiro 1961, é empossado e em agosto desse mesmo ano renuncia. Seu mandato é caracterizado por vários impasses político-

econômicos gerados pela decisão inicial de colocar em prática um programa austero de combate à inflação, para depois dar continuidade à política “desenvolvimentista” adotada no governo anterior. Sua forma de governar “desconcertante” (FAUSTO, 2003, p. 437), tomando como questões nacionais de grande importância assuntos pontuais, e de menor importância (como as brigas de galo e a proibição do biquíni, por exemplo) e a falta de uma base política de apoio contribuíram para a sua não permanência na presidência em Brasília.

O vice-presidente de Jânio, João Goulart, então, torna-se o mais novo presidente do Brasil. Entretanto, isso não ocorreria de modo natural e tranquilo. Setores militares opuseram-se à posse de Jango, pois “viam nele a encarnação da República sindicalista e a brecha por onde os comunistas chegariam ao poder” (FAUSTO, 2003, p. 442). Em meio ao embate político que configurava este cenário, o Congresso tomou a decisão de modificar o sistema de governo (de presidencialista para parlamentarista) e, desse modo, João Goulart foi autorizado a tomar posse em 7 de setembro de 1961, mas com poderes reduzidos. Esse ato do Congresso incluía também o compromisso de realização de um plebiscito, em 1965, para que a população pudesse optar por um dos sistemas de governo.

Antecipado, o plebiscito, entretanto, ocorreu em janeiro de 1963, resultando na volta do sistema presidencialista com Jango no poder.

A situação financeira do país piorava com aumento ainda maior da inflação (em 1962, ultrapassou pouco mais de 54%). Assim, com o propósito de tentar melhorar a economia do país, foi instituído o Plano Trienal, sob responsabilidade de Celso Furtado, que tentou aliar o combate à inflação a reformas sociais. Dentre suas medidas, este plano integrava a implantação da reforma agrária, a manutenção da capacidade de importação do país para assegurar a aquisição no exterior de bens considerados imprescindíveis à industrialização e, conseqüentemente, a necessidade de negociar com os credores da dívida externa (FAUSTO, 2003). Entretanto, o plano não obteve o êxito esperado:

O plano econômico dependia da colaboração dos setores que dispunham de voz na sociedade. Essa colaboração mais uma vez faltou. Os beneficiários da inflação não tinham interesse no êxito das medidas; os inimigos de Jango desejavam a ruína do governo e o golpe; o movimento operário se recusava a aceitar restrições aos salários; a esquerda via o dedo do imperialismo por toda parte. Os credores externos mostraram-se reticentes na viagem que San Tiago Dantas realizou a Washington em março de 1963, alcançando magros resultados (FAUSTO, 2003, p. 456).

Para que seu arranjo populista e nacionalista desse certo, Jango dependia de uma articulação entre atores políticos em uma difícil coalizão: o Estado como um todo, sobretudo, intelectuais pensadores de projetos do Governo e as Forças Armadas, a burguesia industrial nacional e a classe operária. As reformas de base apresentadas por João Goulart e sua equipe, com o propósito de modernizar o capitalismo e diminuir desigualdades sociais, todavia, esbarraram na resistência às mudanças e nos distintos interesses de cada um desses grupos da sociedade.

Jango, dentro desse contexto bastante conflituoso, optou por assinar dois decretos e anunciá-los para as grandes massas reunidas em comícios promovidos pelo governo, esperando, assim, seu apoio. O primeiro decreto dizia respeito à desapropriação das refinarias de petróleo que não integravam a Petrobrás. O segundo decreto tratava de propriedades subutilizadas que poderiam ser desapropriadas em prol de uma reforma agrária. Ademais, o presidente declarou que outras reformas estavam sendo planejadas: a reforma urbana, mudanças em impostos e direito ao voto para militares de posições inferiores nas Forças Armadas e aos analfabetos (FAUSTO, 2003).

A direita, representada por conservadores moderados e pela liderança militar – diante do empenho de Jango em levar adiante suas propostas, somado ao avanço do comunismo no mundo e ao poder dos sindicatos – mobilizou-se mais fortemente para impor a ordem social ao seu modo. O golpe de 1964 estava anunciado.

É curioso notar que o IDORT, de seu lado, dentro dessa configuração política e sócio-econômica do Brasil, nesse período apresentou-se mais preocupado em divulgar sua própria vida institucional do que opinar sobre os rumos da sociedade brasileira³⁶. Na última edição de sua revista no ano de 1963, por exemplo, o Instituto declarou:

O Brasil está expandindo, rapidamente, suas atividades no setor da administração científica, mediante crescente da racionalização do trabalho nas empresas privadas, planejamento e emprego de normas técnicas na esfera pública, preparação progressiva de mão de obra especializada etc. 1963 foi um ano significativo para o movimento da administração científica brasileiro [...] (A ADMINISTRAÇÃO ..., 1963, p. 6).

³⁶ Esta observação sustenta-se a partir da leitura dos números da revista publicada pelo IDORT, nos anos 1950 e 1960. Convém destacar que são raras as referências bibliográficas que tratam sobre o desenvolvimento do IDORT após a Segunda Guerra Mundial. A maior parte dos estudos sobre a atuação do Instituto - que, por sinal, são poucos - concentram-se no período desde sua criação, em 1931, até 1945. Desse modo, para tentar compreender as escolhas que demarcaram o percurso do IDORT nos anos 1950 e 1960, apoiamos-nos, em grande medida, nos textos de sua revista, parte de nosso levantamento documental.

Ao longo dos anos 1960, o Instituto deu continuidade a ações iniciadas em décadas anteriores. Com colaborações a diversas organizações públicas e privadas, o IDORT, em nível nacional, continuou a oferecer cursos, seminários e eventos em prol do aperfeiçoamento de gestores e técnicos no que se refere ao processo de racionalização do trabalho. Em nível internacional, novas parcerias com entidades congêneres no exterior são concretizadas. Em 1964, por exemplo, o Instituto estabelece convênio com o *Bureau des Temps Elementaires* (BTE), entidade reconhecida como de utilidade pública pelo governo francês, e com o Instituto Brasileiro para Assuntos de Qualidade (IBAQ).

Talvez se possa supor o interesse de lideranças do IDORT em acompanhar de perto as movimentações políticas e os prenúncios do golpe de 1964. Talvez, não por acaso, o Instituto mantinha militares no seu quadro administrativo à época, como é o caso do coronel José Hipólito Trigueirinho, coordenador de cursos da entidade em 1963. Além disso, não coincidentemente também, a diretoria do Instituto escolheu como merecedor do Prêmio IDORT³⁷, desse mesmo ano, o general Edmundo de Macedo Soares e Silva.

Sob o viés das relações de trabalho, os últimos anos da década de 1960 mostraram-se, de fato, mais salutares para a classe patronal do que para os trabalhadores. Os militares, então no comando, instituíram medidas que enfraqueceram as mobilizações dos assalariados e sua condição de classe. No campo político, o Congresso aprovou a lei de greve, em 1964, que impedia a prática legal de paralisações e acabava com uma das garantias estabelecidas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) mais significativas: a estabilidade no emprego após dez anos de serviço. Também, os salários foram impactados negativamente ao serem reajustados por meio de índices inferiores à inflação. O panorama trazido por Boris Fausto e outros autores é bastante esclarecedor:

Através das Forças Armadas, apoiadas pela direita, assustadas pela propaganda anticomunista e auxiliadas pela ‘desestabilização’ estimulada também pelo Pentágono, o Estado desabou em 31 de março sobre as cabeças da esquerda nacionalista e seus aliados, e mostrou sua verdadeira natureza de classe. Restaria ao regime do pós-64 a eliminação dos obstáculos políticos e institucionais para a plena realização do capital monopolista, com a solução da crise pela via ‘natural’ do capitalismo: a redistribuição forçada da renda em prejuízo dos assalariados. A margem de

³⁷ Conforme indicado antes, trata-se de uma premiação anual conferida pelo Instituto àqueles que se destacaram como divulgadores e praticantes dos métodos e princípios da racionalização do trabalho no Brasil.

democracia existente no período mostrou ser suficientemente grande para prejudicar o desenvolvimento do capital monopolista. E as forças interessadas na democracia não tiveram condições nem clareza política, a tempo, para criar na sociedade instituições sólidas que ampliassem a democracia, aprofundassem seu conteúdo e mudassem a natureza do Estado; não puderam impedir que a autonomia relativa do Estado acabasse por transformá-lo em verdadeiro Leviatã do grande capital (FAUSTO et al., 2007, p. 355).

Os trabalhadores resistiam à opressão e ao desmantelamento de sua classe, realizando, por exemplo, duas grandes e fortes greves operárias em 1968: a que ocorreu na cidade de Contagem, em Minas Gerais, com empregados da empresa Belgo-Mineira e outra em Osasco, na Grande São Paulo, envolvendo os metalúrgicos da indústria Cobrasma. No primeiro caso, houve acordo com os empregadores e aumento salarial após difícil confronto, mas na greve em Osasco, a força militar agiu violentamente contra os trabalhadores e o sindicato (FAUSTO et al., 2007).

A oposição ao governo militar também existia com a mobilização de estudantes, de parte da Igreja, de grupos de esquerda defensores da luta armada e de outras pessoas e instituições a favor da redemocratização do país. Entretanto, o capitalismo no Brasil à época avançava a passos largos, gerando grande apoio aos detentores do poder público. A economia já mostrava sinais de crescimento na gestão do presidente Castelo Branco com o desenvolvimento do Programa de Ação Econômica do Governo (PAEG), mas é nos anos seguintes, com os governos dos generais Costa e Silva e Médici, que a economia no país começa a apresentar resultados ainda mais substanciais, sobretudo para a classe industrial, caracterizando o início de um período que vai até os primeiros anos da década seguinte, aquilo se convencionou como “milagre econômico”.

O IDORT, ao que tudo indica, estava de acordo com a direção do país e anunciou na sua revista que: “devem os administradores fazer-se ouvir, participar da formulação dos princípios que orientam os destinos da Nação e contribuir voluntariamente para a Administração Pública” (INFORMATIVO ..., 1967, p. 38). Não coincidentemente, nessa mesma época, o governo federal concede oficialmente ao IDORT a escritura pública de um terreno, anteriormente doado durante o mandato de Jânio Quadros no governo do Estado de São Paulo, para a construção da sua sede na cidade de São Paulo. Além disso, o Instituto estabelece um convênio com o Ministério da Educação e Cultura (MEC) para a organização e realização de cursos técnicos e preparatórios de mão de obra para a indústria, em 1968.

Podemos observar que ao longo de todo o seu percurso, desde sua fundação até o final dos anos 1960, o IDORT persistiu no seu objetivo de difusão e aplicação dos princípios da racionalização do trabalho no país. Para tanto, não poupou esforços na formação de alianças nacionais e internacionais, buscando apoio para legitimar seu discurso frente à classe industrial e empresarial, principalmente. O apoio do Estado e de seus governantes às ações do Instituto, nesse sentido, tornou-se peça-chave.

Ademais, o IDORT, por meio da atuação e das redes de contatos de suas lideranças e de seus membros, bem como devido a sua participação ativa no movimento internacional, esteve permanentemente atento às novas possibilidades que surgiam de legitimação de seu discurso a favor da Organização Racional do Trabalho. Dentro desse contexto, o IDORT percebe nas relações públicas um novo elemento, dentre outros, que poderia validar o seu discurso, pois o ideário dessa atividade demonstrou ser fortemente alinhada aos princípios da racionalização do trabalho. É disso que trataremos a seguir.

2.2 O IDORT e a legitimação das relações públicas no Brasil

O norte-americano Eric Carlson, consultor da Organização das Nações Unidas (ONU) e especialista em relações públicas, quando esteve no Brasil, no ano de 1953, para ministrar cursos e conferências sobre o tema, disse: “o emblema, a ‘marca do comércio’ simbólica do IDORT, demonstra a crença em quatro fatores importantes para o aumento da eficiência e a produção: razão, método, conhecimento e tempo. Falta, entretanto, um fator neste conceito de racionalização de trabalho: o elemento humano” (CARLSON, 1953a, p. 217).

Em conformidade com a configuração do processo de racionalização do trabalho que se forma após o final da Segunda Guerra Mundial, atualizada com base em orientações de gestão de pessoas menos autoritárias e mais integradas aos aspectos “psicológicos” do trabalhador, isto é, às orientações constituídas em acordo à filosofia das “relações humanas”, Carlson apresenta as relações públicas aos membros do IDORT como a atividade que poderia ajudar a administrar o “fator humano” nas relações de trabalho.

Foram três as conferências concedidas pelo norte-americano aos membros do Instituto na ocasião de sua vinda ao Brasil. Carlson havia sido convidado para ministrar um

curso específico de relações públicas na Escola Brasileira de Administração Pública (Ebak) da Fundação Getúlio Vargas, localizada na cidade do Rio de Janeiro, estendendo sua estadia a convite de membros do Instituto, para visita à cidade de São Paulo. Com o apoio da empresa São Paulo Trainway, Light and Power Companhia Ltda. (futura Eletropaulo)³⁸, o IDORT promoveu as seguintes palestras de Eric Carlson nos dias 6, 7 e 10 de julho de 1953, no auditório do Banco Nacional Interamericano: (1) O papel das relações públicas na racionalização do trabalho; (2) Relações públicas e suas responsabilidades na administração e organização administrativa; e (3) Criação de um clima de opinião pública favorável à produtividade e ao trabalho de cooperação entre a administração e os trabalhadores.

O teor das palestras sobre relações públicas despertaram grande interesse de empresários do comércio e da indústria, bem como de gestores e funcionários da administração pública, atraindo um número significativo de espectadores interessados no tema. O IDORT considerou as falas e os ensinamentos do professor Carlson instigadores e anunciou à época:

Tem sido um dos principais objetivos da 1ª Divisão aproximar estudiosos e técnicos no campo da Organização Administrativa, sua especialidade. Excelente oportunidade deparou-se-nos (*sic*), com a chegada do Prof. Eric Carlson, ao Brasil, para intensificar nosso trabalho em prol do maior conhecimento e aplicação dos métodos racionais de administração no País. A preponderância que assumiu o fator sociológico na ciência da organização, tem-nos mostrado a delicada posição das grandes organizações na estrutura social moderna. A consciência desta posição deu às relações públicas importância nunca antes suspeitada, como técnica para moldar as delicadas relações criadas pela posição peculiar da empresa econômica, especialmente na economia capitalista, orientando-as no sentido dos elevados desígnios desses organismos na sociedade, sua maior eficiência e sua possível contribuição para a comunidade. Muito mais do que a simples aparência publicitária das relações públicas é importante sua função de orientar, informar e dirigir as interações grupais em constante movimento nas comunidades, cuja influência no comportamento eficiente do trabalhador individual foi posta em destaque nos recentes estudos que ainda prosseguem, de eminentes sociólogos industriais. Feliz, portanto, a escolha do tema pelo eminente conferencista, ao focalizar a benéfica influência das relações públicas na racionalização e a responsabilidade da direção das empresas neste campo (RELATÓRIO ..., 1953, p. 143-144).

³⁸ É conferido não somente pelo IDORT, como também pela literatura brasileira de relações públicas (Cf. CHAVES, 1963; KUNSCH, 1997), o mérito da criação do primeiro departamento de relações públicas do Brasil à empresa São Paulo Trainway, Light and Power Companhia Ltda, em 1914, sob a responsabilidade do engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo.

Não se pode ignorar que o IDORT, mesmo antes da vinda de Eric Carlson ao Brasil, já se interessava pelas relações públicas. Prova disso é o primeiro texto, que temos conhecimento, sobre a atividade publicado na revista produzida pelo Instituto em 1952. Trata-se de uma defesa do autor, Grellet Neto, quanto à necessidade de o “chefe de pessoal” participar do programa de relações públicas de uma empresa, tendo em vista que uma de suas principais tarefas é “conseguir lealdade e cooperação do pessoal” (NETO, 1952, p. 191).

De todo modo, as conferências de Carlson ofereceram aos membros e às lideranças do IDORT muito mais dados e argumentos que poderiam justificar a integração da atividade de relações públicas ao conjunto de elementos motrizes do discurso e das ações do Instituto. Neste sentido, o ideário das relações públicas mostrou-se útil ao estabelecimento de parâmetros considerados fundamentais para uma determinada “ordem social” propícia ao enquadramento das relações de trabalho no contexto da industrialização do país e ao avanço do capitalismo. Eric Carlson, aliás, não poupou palavras para convencer os “idorteanos” quanto a isso:

Uma coisa é certa: quaisquer que sejam os obstáculos para o desenvolvimento das relações públicas no Brasil, valerá a pena superá-los, desde que os resultados, colhidos embora a longo prazo, serão dos mais benéficos para a indústria, que encontrará, na exploração deste campo, um dos fatores mais construtivos para que se possa realizar sua missão de propulsora do progresso e da grandeza nacional (CARLSON, 1953a, p. 218).

O propósito fundador das relações públicas de estabelecer relações “harmônicas” entre organizações/empresas e seus “públicos” é admitido como um modo bastante adequado às condições para a efetividade da racionalização do trabalho. Eric Carlson explica aos membros do IDORT que o desenvolvimento correto da atividade de relações públicas instaura um “clima” favorável à cooperação de empregados e empregadores em prol da produtividade. Entende-se, neste caso, as relações públicas como uma “rua de duas mãos” – conforme expressão utilizada pelo próprio especialista –, sendo que o papel de ouvir, avaliar e definir os interesses dos trabalhadores é tão importante quanto tornar as orientações e ideias da direção da empresa conhecidas pelos empregados. Neste caso, as relações públicas adquirem a função de administração das relações entre os empregadores e seus funcionários. Função, esta, concebida originalmente pela empresa e não pelos trabalhadores, vale lembrar.

Note-se que a atividade de relações públicas, nesta abordagem em prol do desenvolvimento de seu objetivo principal de “cooperação” dentro da organização, é desobrigada a considerar as condições de realização do trabalho pelos empregados, conforme indica Carlson: “evidentemente as relações públicas não conseguirão angariar a simpatia do público para más políticas administrativas, não farão com que as minas deixem de ser perigosas, nem farão com que os sanitários passem a estar mais limpos” (1953a, p. 220). Por outro lado e aparentemente de modo contraditório, o elemento central anunciado como promotor do apaziguamento de conflitos nas relações de trabalho é a demonstração de que a empresa e seus dirigentes se importam com o trabalhador na condição de “ser humano”. Porém, quando procuramos compreender as concepções constituintes do movimento das “relações humanas”, começamos a perceber que, na verdade, as duas considerações anteriores de Eric Carlson não são discordantes e, sim, complementares.

Conforme abordaremos de modo mais aprofundado no próximo capítulo, o movimento das “relações humanas” é tido pelos agentes da racionalização como uma filosofia profícua para o alcance de meios que ajustam o trabalhador ao trabalho planejado pela gerência. Diferentemente do taylorismo, as “relações humanas”, por exemplo, orientam as chefias para dar mais atenção às interações sociais dos empregados no ambiente de trabalho. Diante disso, justifica-se, de certo modo, o interesse dos responsáveis pela gestão organizacional em conhecer os aspectos subjetivos das relações de trabalho como, no caso: as opiniões, as necessidades “psicológicas”, os “sentimentos” e os comportamentos dos trabalhadores.

As palestras ministradas manifestam que não é necessário concentrar os esforços primordiais em aprimorar as técnicas de produção e distribuição de informação nas organizações para o alcance de uma colaboração mútua entre os atores participantes das relações de trabalho e de produção. A questão a ser focalizada, segundo Carlson, é como convencer o empregado que seu comportamento, seu envolvimento e sua dedicação são imprescindíveis ao bom funcionamento da empresa: “a administração deve promover e encorajar a participação do empregado, bem como fazer com que sinta que tem interesse genuíno nas operações da organização” (CARLSON, 1953b, p. 269).

A aceitação e o entusiasmo quanto às relações públicas gerados pelas palestras de Eric Carlson impulsionaram a realização de seguidas discussões sobre o tema com o apoio do IDORT. A título de exemplificação, destacamos algumas delas, apresentadas também no ano

de 1953: (1) “Relações públicas: fator de progresso das empresas”, ministrada, em 22 de julho, por Inácio Penteado da Silva Telles (diretor do departamento de relações públicas do Banco Nacional Interamericano); (2) “Programas de relações públicas para a indústria, apresentada por Murilo Mendes, em 05 de agosto, (professor de história social e política do Brasil na Escola de Sociologia e Política de São Paulo); (3) “Propaganda: uma atividade de relações públicas”, de autoria de Rankin Roberts (diretor da empresa de publicidade Orion) e apresentada em 2 de setembro.

Além dessas palestras e de outras que trataram da natureza, do propósito, da função e das técnicas de relações públicas, o IDORT criou, em 1954, um “Grupo de Relações Públicas” para reunir integrantes e simpatizantes do Instituto que pudessem compartilhar suas experiências e seu conhecimento relacionado ao tema, cujo convite público havia sido anunciado no relatório da diretoria do Instituto divulgado no final de julho de 1953, pouco tempo depois das conferências de Eric Carlson:

A 1ª Divisão está à disposição de todos os estudiosos e profissionais de relações públicas que queiram colaborar com ela nesta oportuna fiscalização e valorização de tão valioso instrumento de entendimento e paz social, de que vivemos tão necessitados, dados os nossos problemas de caldeamento cultural e etnológico, de industrialização, de crescimento populacional e outros, prestando assim não pequeno serviço a São Paulo e ao Brasil (RELATÓRIO ..., 1953, p. 144).

Percebe-se que tanto a promoção das conferências/palestras como a criação de um grupo específico de discussão fizeram parte de uma conduta importante do IDORT em prol da propagação da atividade de relações públicas e de seu reconhecimento pela classe empresarial e por gestores de organizações privadas e da administração pública. Até mesmo porque, nessa época, as relações públicas não gozavam da condição de profissão regulamentada e não mantinham *status* de curso de nível superior. O primeiro curso superior de relações públicas foi criado em 1967, com a fundação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Já a regulamentação da profissão ocorreria em 1968, por meio da Lei Federal n. 5.377 aprovada no final de 1967 pelo Congresso Nacional (KUNSCH, 1997).

Os encontros e os debates proporcionados pelo “Grupo de Relações Públicas” do IDORT levou à fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), em 21 de julho de 1954³⁹, com estatuto próprio fundamentado nos seguintes propósitos:

[...] congregar todos os elementos do País, cujas atividades se liguem a serviços de Relações Públicas; tornar conhecida, apreciada e respeitada a atividade profissional dos técnicos de relações públicas; aumentar e melhorar os conhecimentos profissionais de seus associados por meio de permuta de informações e de experiências, promoção de cursos e conferências e organização de uma biblioteca especializada; facilitar a aquisição de conhecimentos profissionais às pessoas que desejarem dedicar-se a Relações Públicas, por meio de conferências e cursos ou pelo estímulo a cursos existentes em estabelecimentos de ensino, incentivando também o ensino sistemático das Relações Públicas nas escolas de ciências econômicas e outras (ASSOCIAÇÃO ..., 1954, p. 367).

A primeira presidência da ABRP foi atribuída a Hugo Barbieri, integrante da diretoria do IDORT, à época, e executivo da empresa Esso Standard do Brasil. Os demais cargos do corpo diretivo da Associação também estiveram sob a responsabilidade de membros do Instituto: (a) vice-presidente: Ubirajara Martins (São Paulo Light and Power Companhia Ltda.); (b) Secretária geral: May Nunes de Souza (Instituto de Administração da USP); (c) Secretário: Álvaro Roberto Mendes Gonçalves; (d) Primeiro tesoureiro: Jonas Znyder; (e) Segundo tesoureiro: Nelson Ramos Nóbrega (Distribuidora Vemag S. A.); (f) Conselho Consultivo: Anníbal Bonfim (presidente do IDORT e executivo da Philips do Brasil), Ignácio Penteadado da Silva Telles (Universidade Católica); Murillo Mendes (Panam Propaganda S.A.); e (g) Diretor do Serviço de Informações: J. B. Martins Ramos. A diretoria tomou posse em 11 de setembro de 1954 na sede do IDORT, mais especificamente no Auditório Dr. José Ermírio de Moraes. Na ocasião, vinte e sete era o número de sócios da associação recém-criada.

³⁹ Vale aqui transcrever um registro oferecido pela revista produzida pelo IDORT sobre a criação da ABRP, atestando o Instituto como o principal articulador da fundação da Associação: “Sob o patrocínio da 1ª Divisão vem-se reunindo na sede do IDORT um grupo de técnicos e profissionais de Relações Públicas. Verificando-se um grande interesse no estabelecimento de um íntimo contato e troca de ideias e experiências entre esses técnicos e profissionais afirmou-se a ideia de criar-se uma associação. Nas reuniões já realizadas, salientou-se a necessidade de também se reunirem ao grupo os responsáveis pelas relações com o pessoal de relações públicas” (GRUPO ..., 1954, p. 31).



Fig. 14. Artigo da revista do IDORT sobre a criação da ABRP, em 1954.

Logo no primeiro ano de seu funcionamento, a nova Associação mostrou-se bastante ativa por meio de ações como: (a) promoção de uma série de conferências sobre relações públicas realizadas na sede do IDORT, atraindo a presença de representantes da diretoria da Secretaria de Segurança Pública, da Escola de Polícia de São Paulo e da Guarda Civil; (b) estabelecimento de vínculos com interessados em criar núcleos da associação em outras regiões do país (como foi o caso do Rio de Janeiro); (c) realização de programas de relações públicas na televisão, com o apoio da Rede Unidas de Televisão e Rádio (Emissoras Unidas) e da TV Record; (d) aproximação de entidades congêneres no exterior por meio de viagens de May Nunes de Souza e Annibal Bonfim à Europa; (e) elaboração do “Plano de Relações Públicas para a Assembleia do Estado de São Paulo”; (f) promoção de cursos de relações públicas.

Ainda em 1955, o IDORT criou dentro da sua estrutura um “serviço de relações públicas”, com o propósito de difundir os conceitos e as práticas da atividade na sociedade. No mesmo ano, Hugo Barbieri sintetizou a relação intrínseca entre o IDORT e as relações públicas durante uma palestra que ministrou na cidade de Recife aos sócios pernambucanos do Instituto:

[...] da mesma forma que vós, Idorteanos, trabalhais para, através da racionalização e produtividade, construir um Brasil melhor e mais próspero, também nós profissionais de Relações Públicas, desejamos seguir vossa digna e brilhante trajetória, propugnando para que sejam sempre as melhores possíveis as relações entre homens, nesta nossa grande e idolatrada Pátria (IDORT E ..., 1956, p. 80).

Percebe-se, desse modo, que a atividade de relações públicas começava a ganhar contornos mais sólidos para sua legitimação no Brasil, na década de 1950. Concomitantemente à participação efetiva do IDORT nos momentos decisivos da gênese das relações públicas no Brasil⁴⁰, outros fatores corroboraram para o estabelecimento da atividade em nossa sociedade no mesmo período.

Dentro deste contexto, a pesquisadora Margarida Kunsch (1997) apresenta um panorama geral de acontecimentos significativos à época. Filiais de empresas multinacionais fixadas no país, além da Light and Power, criaram departamentos próprios de comunicação, como as petrolíferas Philips e Standard Oil, onde procuravam seguir os preceitos de relações públicas e colocar em prática as suas técnicas. Ademais, agências de propaganda estrangeiras começavam a oferecer aos seus clientes brasileiros serviços especializados em relações públicas, reunindo profissionais capacitados no assunto. Outro dado dentro da cronologia da gênese da atividade, o primeiro departamento de relações públicas de uma empresa brasileira surgiu em 1951 na Companhia Siderúrgica Nacional, do estado do Rio de Janeiro. Kunsch (1997) também nos lembra que a primeira empresa nacional a oferecer serviços de relações públicas aos empresários brasileiros, chamada de Companhia Nacional de Relações Públicas, começou a funcionar, em 1952.

Nos anos 1960, conforme indicado antes, a profissão de relações públicas foi regulamentada e o primeiro curso superior de ensino da atividade no Brasil foi instituído na

⁴⁰ Vale lembrar que em nosso mestrado já havíamos anunciado o importante papel do IDORT na consolidação da atividade de relações públicas no Brasil (cf. REBECHI, 2009).

ECA-USP. O primeiro livro brasileiro sobre o tema foi publicado, aliás, pelo co-fundador deste curso (KUNSCH, 2006), Candido Teobaldo de Souza Andrade, em 1963, com o título: “*Para entender relações públicas*”. Posteriormente, o professor escreveu outras obras que orientaram o entendimento de relações públicas no país ou, como afirma Waldemar Kunsch (2006, p. 71), formulam “os contornos básicos de um incipiente *corpus-doctrinae* brasileiro”.



Fig. 15. Artigo de Candido Teobaldo de Souza Andrade, na revista do IDORT de 1962.

A participação de Candido Teobaldo no processo de constituição da atividade de relações públicas já aparece de maneira contundente por meio das atividades promovidas pelo IDORT, antes mesmo da publicação de seu primeiro livro e da abertura do curso superior de relações públicas na USP. O professor Teobaldo ministrou um número significativo dos cursos de relações públicas oferecidos pelo IDORT⁴¹, dos quais se originaram apostilas, muitas delas, norteadoras de seus livros.

⁴¹ É possível verificar quais cursos foram ministrados por Candido Teobaldo de Souza Andrade, sob a promoção do IDORT, nos anexos desta tese.

Além disso, Candido Teobaldo de Souza Andrade dirigiu a seção específica sobre o tema na revista produzida pelo IDORT, sendo ele mesmo autor de vários artigos publicados. A seção surge na década de 1950 e recebe a colaboração de outros especialistas na atividade. O propósito da seção era oferecer ao leitor explicações básicas sobre as funções da atividade de relações públicas e sua correlação com o processo de racionalização do trabalho e com o desenvolvimento do capitalismo moderno. A revista produzida pelo IDORT, neste sentido, pode ser considerada um dos primeiros veículos de comunicação impressos, senão o primeiro, a tratar de relações públicas no Brasil com determinada periodicidade e por meio do conhecimento e da experiência de profissionais – em grande parte brasileiros – que se interessavam pela atividade e procuravam aplicar seus preceitos e suas técnicas nas organizações onde atuavam.



Fig. 16. Artigo da seção de relações públicas, editada por Candido Teobaldo de Souza Andrade, na revista do IDORT, em 1963.

Sabidamente, a Escola Brasileira de Administração Pública (EbaP), da Fundação Getúlio Vargas, teve um papel pioneiro ao promover o primeiro curso regular de relações

públicas com o professor Eric Carlson, em 1953 (CHAVES, 1963). Em seguida, outras iniciativas semelhantes ocorreram sob a responsabilidade da própria Ebap, a exemplo do curso de Harwood L. Childs, professor da Universidade de Princeton nos Estados Unidos, e de outras entidades, como os cursos do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), do Instituto Promovendas do Ensino Técnico (IPET), do Rio de Janeiro, da Escola do Serviço Público do Estado da Guanabara, também no Rio de Janeiro, do Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e, principalmente, do IDORT, conforme já antecipamos.

O primeiro curso regular de relações públicas realizado pelo IDORT esteve sob a responsabilidade de Mario Sassi e ocorreu em 1953. Ao longo dos anos 1950 e 1960, tantos outros foram desenvolvidos sob a tutela do IDORT com a direção de Candido Teobaldo de Souza Andrade, Celso Lobo da Costa Carvalho, Joel Barbosa, Amaury Morais de Maria e Rubens José de Castro Albuquerque.

O material originado destes cursos revelam, como veremos mais adiante, um esforço inicial de sistematização dos elementos constituintes da atividade de relações públicas e, ao mesmo tempo uma primeira tentativa de prescrição do uso da comunicação nas organizações, dentro de um contexto favorável de desenvolvimento e expansão do capitalismo.

Refeito em diversos momentos, devido aos novos elementos que eram postos em circulação pelos atores sociais envolvidos, sobretudo pela classe dirigente, o discurso alinhado à visão de modernização do país assegurou a consolidação do propósito central da atividade de relações públicas compartilhado e difundido pelo IDORT: promover a harmonização das relações entre a direção da organização/empresa e os diversos “públicos” que interagem com ela, como, por exemplo, o “público interno”, isto é, os seus empregados. Nesse sentido, a ideia é conseguir a boa vontade de grupos e indivíduos a favor dos objetivos e interesses organizacionais, anunciados pelas relações públicas como interesses coletivos e necessários ao bem-estar social. Dito de outro modo, trata-se de uma finalidade tomada como compatível à tentativa de apaziguar as tensões sociais consideradas prejudiciais ao avanço do capitalismo. Os conflitos entre trabalhadores e o patronato, nesta perspectiva, podem ser considerados empecilhos ao próprio desenvolvimento econômico do país.

O propósito orientador das relações públicas no período estudado por nós, portanto, é concebido dentro de um contexto histórico, político e sócio-econômico

vinculado diretamente à ideologia capitalista e aos seus modos de produção e de sociabilidade. Não coincidentemente, sob esta ótica, a atividade de relações públicas também foi apropriada pelo Estado como uma maneira de angariar apoio dos cidadãos brasileiros quanto às suas formas de dirigir o país.

Caso exemplar disso ocorreu nos primeiros anos do regime militar, ainda na década de 1960, com a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), subordinada ao Gabinete Militar da Presidência da República.

Oficializada em 1968, por meio do decreto n. 62.119, a AERP funcionou durante o governo do general Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), sob a justificativa de “restabelecer o diálogo entre governo e povo e neutralizar a ação subversiva e corrupta” (MATOS, 2008, p. 174).

Com a responsabilidade de administrar integralmente o sistema de comunicação do governo federal, a AERP valeu-se, especialmente, do uso da propaganda – mas também de outros meios e técnicas de comunicação – para tentar convencer a população brasileira de que o país estava sendo bem governado, rumo ao melhor desenvolvimento nacional. A Assessoria ganha a função de legitimar os objetivos e os princípios da doutrina do movimento de 1964 em compasso com o desenvolvimento do capitalismo no país. O trecho a seguir é esclarecedor dessa questão:

A AERP surgiu, pois, no cenário da comunicação social, sob o signo da crescente influência do Estado na condução do processo econômico nacional e da expansão econômica caracterizada pela forte tendência à concentração de renda – “o método brasileiro de desenvolvimento”. Surgiu sobretudo num momento político característico: o “momento de integração nacional” que é o lema que vem a definir a tônica da política de desenvolvimento governamental nesse período (SILVA, 1986, p. 43).

Embora tenha mostrado a sua expressão mais lastimável⁴² ao ser apropriada a favor dos interesses da classe dominante no momento político e social mais repressivo e violento

⁴² Vinculada à face opressora, violenta e autoritária do regime militar, a AERP tornou-se não somente uma lembrança nefasta dentro da história das relações públicas no Brasil, como, também, é tida como a grande responsável pelas críticas negativas à sua natureza e à sua finalidade. É conferida à atuação da AERP, em grande medida, a responsabilidade da constituição de uma ótica de relações públicas que a nota como uma atividade manipuladora, essencialmente aliada aos interesses da classe dirigente e dominante do país. Margarida Kunsch, nessa direção, oferece seu ponto de vista para a questão: “Acreditamos que a atuação agressiva dessa assessoria contribuiu para formar um conceito negativo da essência das relações públicas junto a formadores e

que o Brasil já passou, a atividade de relações públicas, dentro do sistema capitalista, manteve-se coerente com a sua finalidade de apaziguar conflitos e tensões sociais considerados prejudiciais aos propósitos de modernização da nação pela classe dirigente.

O tecer dos momentos históricos decisivos da gênese das relações públicas no Brasil demonstra que, como bem diz Cicilia Peruzzo: “se as Relações Públicas são utilizadas pelos donos ou representantes do capital é porque elas servem para tal fim” (1986, p. 94). Nessa lógica, o encontro do IDORT com a atividade de relações públicas não ocorreu por acaso.

multiplicadores de opinião, em um período tão conturbado da vida nacional. Justamente nos meios intelectuais, artísticos, sindicais e da mídia é que a atividade da AERP passou a ser vista como suspeita e enganosa” (2003, p. 26).

Capítulo 3 – Os princípios da racionalização do trabalho e as relações públicas

[...] os trabalhadores não devem ter confiança nos cientistas, nos intelectuais ou nos técnicos para fazer a regulamentação do que é para eles, trabalhadores, de uma importância vital. Podem é claro, aceitar seus conselhos, mas só devem contar consigo mesmos, e se apelarem para a ciência, deverá ser de modo a assimilarem-na eles próprios.

Simone Weil, em “A racionalização”.

Conforme vimos no capítulo anterior, o IDORT apoiou-se, ao longo de sua trajetória (anos 1930 - 1960), na ideia de determinação “científica” das formas de organização e gestão do trabalho, por considerar que somente o planejamento e a realização do trabalho baseados em técnicas e princípios estabelecidos pela gerência e pelos controladores do capital seriam os mais eficientes para o aumento da produtividade dentro das empresas.

Dentro dessa abordagem, a lógica de administração do trabalho aceita e difundida pelo Instituto esteve baseada em ditames estabelecidos por uma certa racionalidade considerada a mais adequada aos objetivos de modernização das relações de produção. O ideário taylorista, nesse sentido, mostrou-se como a opção mais favorável aos interesses da classe industrial, numa ajustada compatibilidade com o projeto de expansão do capitalismo naquele momento.

Entretanto, outras doutrinas desenvolvidas e disseminadas, sobretudo na primeira metade do século XX, também foram reconhecidas pelo IDORT como aliadas a uma ordem social, considerada necessária para o acúmulo de capital e para a industrialização do país. Duas delas mostraram-se importantes: o fordismo e a Escola das “relações humanas”. Trata-

se de doutrinas que, juntamente com o taylorismo, mobilizaram ditames e técnicas motrizes desse intenso processo de racionalização do trabalho. No cruzamento de fundamentos e intenções em comum de tais formas de gestão e organização do trabalho, padrões e normas são estabelecidos para a sociedade. A historiadora Bárbara Weinstein, em sua pesquisa que estuda a formação da classe trabalhadora no Brasil, oferece um explicação interessante sobre a questão:

O termo “racionalização” deve ser entendido como abrangendo uma grande variedade de estratégias para a reorganização do trabalho, e mesmo da vida cotidiana, de acordo com os princípios que seus defensores consideram “científicos”. O que havia de comum a todas essas estratégias era a recusa aos métodos empíricos baseados na prática e na tradição em favor de métodos desenvolvidos por especialistas, a partir de “princípios científicos”. Aplicados seja ao trabalho na fábrica, seja à administração, ao transporte ou ao planejamento urbano, esses métodos deveriam resultar, segundo se esperava, numa maior eficiência e produtividade, que redundariam em benefícios para patrões, empregados e consumidores (2000, p. 22-23).

Afinadas ao entendimento de que a racionalidade admitida pelo IDORT constituía-se nos fundamentos de “progresso, modernização, desenvolvimento da nação, harmonia e bem-estar social” (ANTONACCI, p. 22), as filosofias taylorista, fordista e da Escola das “relações humanas” propiciaram bases para a concepção de “trabalhar” concebida e legitimada pelo IDORT até o final dos anos 1960.

Tendo isso em vista, nos propomos neste capítulo a tratar sobre alguns dos aspectos mais gerais e significativos dos princípios da racionalização do trabalho compartilhados pelo discurso do IDORT. Desenvolvemos esse percurso com o apoio de estudos de pesquisadores do mundo do trabalho, em especial de historiadores e sociólogos, não com a intenção de oferecer um panorama abrangente das questões que orientam a discussão sobre os princípios da racionalização do trabalho, mas, sim, de apresentar aspectos importantes para uma compreensão, mais adequada, de nosso objeto de estudo.

Ao mesmo tempo, procuramos olhar atentamente para os documentos do IDORT levantados para a nossa pesquisa de modo a tentar perceber, neste momento da investigação, elementos que se mostrassem evidentes na constituição das prescrições de comunicação em relação aos princípios da racionalização do trabalho presentes no discurso do Instituto. Este nosso esforço nos revelou de maneira expressiva a conexão entre o ideário das “relações

humanas” e as prescrições de relações públicas e é sobre isso que falaremos na segunda parte deste capítulo.

3.1 Formas de organização e gestão do trabalho no século XX: combinatória para uma determinada lógica de racionalização do trabalho

Começamos nosso percurso versando sobre a doutrina de organização e gestão do trabalho mais importante dentro dos momentos decisivos da constituição da lógica de racionalização do trabalho adotada pelo discurso do IDORT. Trata-se de uma doutrina que estabeleceu um ideário seguido e ratificado, em muitos de seus aspectos, por outras tendências. Referimo-nos à “administração científica” ou “Organização Científica do Trabalho”, muito propagada pela expressão “taylorismo”, devido ao seu criador, o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915).

No período em que trabalhou como operário numa empresa metalúrgica, Taylor notou que o trabalhador poderia render produtivamente mais do que realmente ocorria na fábrica. Ele constatou que os “tempos mortos”⁴³ do trabalho, desempenhado por homens e mulheres na empresa, referiam-se tanto às questões técnicas que influenciavam o desempenho das tarefas como, sobretudo, aos “macetes” que esses trabalhadores desenvolviam em seu benefício próprio. Sob seu ponto de vista, os métodos de direção e de organização do trabalho utilizados eram desfavoráveis à produtividade, pois, permitiam aos empregados criarem meios próprios para controlar o tempo da realização de seu trabalho.

Já havia, naquela época, final do século XIX e início do século XX, a preocupação dos trabalhadores quanto ao avanço da automatização das empresas e, conseqüentemente, à redução de salários e de postos de trabalho. Taylor, ao tornar-se contramestre na empresa norte-americana *Midvale Steel*, em 1878, percebeu que os indivíduos trabalhavam lentamente de maneira deliberada para poupar o cumprimento de uma jornada de trabalho “normal”. Ao frear o nível de produção, os trabalhadores estavam combatendo o desemprego e lutando para manter o nível de seus salários (DESMAREZ, 1986).

⁴³ Compreende-se “tempos mortos” como os tempos de descanso, paradas, interrupções, ou seja, qualquer tipo de intervalo durante a realização do trabalho.

Vale destacar que Frederick W. Taylor entendia a posição dos operários em suas estratégias de produzir menos do que o empregador esperava. Não os apoiava, mas admitia que eles agiam conforme suas necessidades. Ele sabia que havia desacordos nas relações entre trabalhadores e seus empregadores, cujos interesses não eram necessariamente os mesmos. Consciente dessa instabilidade instaurada, Taylor anunciava, de maneira ambígua, que o propósito da administração científica deveria: “ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado” (TAYLOR, 1987, p. 31). Ou seja, lucro para o empregador e bom funcionamento da empresa; já para o empregado, salários mais altos e o aproveitamento de suas aptidões de maneira mais eficiente para o seu rendimento no trabalho. Essa equação, conforme a ótica taylorista, contribuiria para a “reconciliação entre patronato e trabalhadores” (TAYLOR, 2013).

Sobre isso, Simone Weil, em 1937, falaria aos operários em uma conferência na Europa:

[...] não há nenhum limite para o aumento da produção em intensidade. Taylor conta com orgulho que conseguiu dobrar e até mesmo triplicar a produção em certas fábricas simplesmente pelo sistema de gratificações, pela vigilância de operários e pela inexorável despedida dos que não quisessem ou não pudessem acompanhar a cadência. Explica que chegou a encontrar o meio ideal para suprimir a luta de classes, porque seus sistemas se baseiam, num interesse comum do operário e do patrão, tendo ambos mais lucro com esse sistema, e o próprio consumidor também fica satisfeito porque os produtos são mais baratos. Gabava-se, assim, de resolver todos os conflitos sociais e de ter criado a harmonia social (WEIL, 1996, p.148).

Com base nessa justificativa, dita de forma irônica por Simone Weil, Taylor desenvolveu um ideário que procurou destituir a autonomia do trabalhador sobre o processo de seu trabalho. E, tão logo pôde, o aprendiz de operário e futuro engenheiro mecânico, aplicou sua doutrina à organização do trabalho da fábrica metalúrgica, onde de subordinado passou a supervisionar o trabalho de seus ex-colegas operários.

Tendo em vista o propósito de aumentar o rendimento dos trabalhadores em prol da produtividade, Taylor estabelece parâmetros para a organização e gestão do trabalho na empresa em que atuava, cujos contornos seriam conhecidos e seriam aplicados em outros organismos e em outros países pouco tempo depois. Trata-se de princípios e métodos (técnicas) que fazem da “administração científica” um sistema racionalizador do trabalho com algumas distinções significativas dos sistemas de administração precedentes a ele.

Quanto aos elementos práticos (técnicas) do taylorismo, registra-se o “estudo do tempo” como o principal. Taylor afirmou que seria possível haver um “tempo padrão” e um melhor método para a realização do trabalho. Inspirou-se, para tanto, nos estudos de Frank Gilbreth sobre a cronometragem dos movimentos dos trabalhadores. A este parâmetro, estavam ligados outros ditames: pagamento de salário por produção – o operário deveria ganhar um extra por cada peça a mais produzida; técnicas de seleção e de treinamento dos trabalhadores condizentes com suas funções; a individualização do trabalhador no que se refere ao recebimento de instruções para o desenvolvimento de suas tarefas e a padronização dos meios de trabalho.

No que diz respeito aos princípios que regem a “Organização Científica do Trabalho”, esses aparecem na discussão em torno, sobretudo, de três aspectos: (1) a substituição de critérios empíricos por critérios “científicos”; (2) a escolha de trabalhadores, e sua habilitação ou treinamento para a realização do padrão racionalizado de trabalho previamente estabelecido por meio das análises “científicas”; e, por fim, (3) o controle do trabalho pelas “gerências científicas”, responsáveis por todo o processo de planejamento das tarefas a serem realizadas.

Em sua obra mais célebre, intitulada *Princípios da administração científica*, Taylor esforça-se por sistematizar seu pensamento e apresenta ao leitor os fundamentos de sua filosofia. Filosofia, esta, centrada especialmente na relação de “cordialidade” entre aqueles que “planejam” e os que “executam” o trabalho (TAYLOR, 2013).

Antes de mais nada, o engenheiro americano estabelece como imperativo a substituição dos métodos empíricos por métodos “científicos”. As formas de realização do trabalho postas em prática pelos empregados, com base em seus conhecimentos, em sua experiência, não eram as mais apropriadas para uma boa produtividade. Taylor afirmou que era preciso identificar os métodos e os instrumentos mais eficazes para cada tipo de trabalho, para cada ofício e especialidade, por meio de um estudo minucioso do tempo de realização das tarefas. A ideia seria subdividir profundamente as tarefas, medindo o tempo de seus movimentos com a ajuda de um cronômetro, de modo que não coubesse mais aos trabalhadores refletir sobre o seu fazer. Aos trabalhadores caberiam apenas a preocupação em executar as tarefas da melhor maneira possível, conforme as instruções da chefia.

O trabalhador, neste processo, é individualizado e isolado de seus colegas no ambiente de trabalho. A “divisão da classe operária” e seu enfraquecimento, tornou-se um

dos pontos principais da filosofia taylorista (BOSI, 1996). A capacidade, a tradição e os conhecimentos dos trabalhadores são descartados para dar lugar às políticas gerenciais (BRAVERMAN, 1987). Note-se, assim, a tentativa de destituir o trabalhador do domínio do processo de trabalho. Importava para Taylor a adaptação do trabalhador à maneira de trabalhar imposta pela direção.

Recomenda-se, dentro da ótica taylorista, que cada tarefa a ser desempenhada pelo trabalhador seja inteiramente pensada pela gerência. Deve-se detalhar a tarefa ao especificar o que fazer, como fazer e em quanto tempo realizar. Tendo em vista o desempenho de uma mesma função durante anos por um mesmo indivíduo, Taylor ressaltava que esse planejamento não poderia prejudicar a saúde do trabalhador. Trata-se de uma questão bem notada por Gramsci em sua clássica obra *Americanismo e Fordismo*:

O industrial americano se preocupa em manter a continuidade da eficiência física do trabalhador, da sua eficiência muscular e nervosa. É seu interesse ter uma competência estável, um complexo harmonizado permanentemente, porque até o complexo humano – o coletivo trabalhador – de uma empresa é uma máquina que não deve ser desmontada com grande frequência, nem ver renovados os seus pedaços individuais sem grandes perdas (2008, p. 71).

À direção é atribuída toda a responsabilidade de pensar, de antecipar, a realização do trabalho de seus subordinados: “quase todos os atos dos trabalhadores devem ser precedidos de atividades preparatórias da direção, que habilitam os operários a fazerem seu trabalho mais rápido e melhor do que em qualquer outro caso” (TAYLOR, 1987, p. 43).

Taylor compreendia o princípio da separação entre concepção e execução do trabalho como uma forma de “cooperação” entre a direção e o trabalhador, essencial à “administração científica”. Enquanto a direção ficasse responsável por planejar o trabalho, os trabalhadores contribuiriam com a sua execução mais fiel possível ao que lhe foi instruído, pois: “um tipo de homem é necessário para planejar e outro tipo diferente para executar o trabalho” (TAYLOR, 1987, p. 52). Nessa perspectiva, simplifica-se o trabalho em instruções consideradas possíveis de serem compreendidas e assimiladas pelo trabalhador. O indivíduo, em última instância, é considerado um ser incapaz intelectualmente de pensar o processo de trabalho e de realizá-lo sem o auxílio da gerência.

Após o estudo minucioso do processo de trabalho e de seu domínio pela gerência, Taylor recomenda a seleção e o treinamento de trabalhadores para a realização de cada tarefa

planejada, “com a eliminação de todos os homens que se recusam a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los” (TAYLOR, 1987, p. 85). Não existiria mais a preocupação de recrutar indivíduos que saibam desenvolver um ofício ou que tenham uma profissão definida, mas, sim, alguém com habilidades pessoais para cumprir estritamente as ordens e as instruções impostas pela chefia.

Ao comparar o sistema da “administração científica” com o sistema de administração à época em uso, designado por ele como sistema de “iniciativa e de incentivo”, Taylor, na tentativa de superá-lo, anuncia a diretriz principal de sua filosofia:

Sob o sistema antigo de administração, o bom êxito depende quase que inteiramente de obter a *iniciativa* do operário e raramente esta iniciativa é alcançada. Na administração científica, a iniciativa do trabalhador (que é seu esforço, sua boa vontade, seu engenho) obtém-se com absoluta uniformidade e em grau muito maior do que é possível sob o antigo sistema; e em acréscimo a esta vantagem referente ao homem, os gerentes assumem novos encargos e responsabilidades, jamais imaginados no passado. À gerência é atribuída, por exemplo, a função de reunir todos os conhecimentos tradicionais que no passado possuíram os trabalhadores e então classificá-los, tabulá-los, reduzi-los a normas, leis ou fórmulas, grandemente úteis ao operário para execução do seu trabalho diário. Além de desenvolver, deste modo, uma ciência, a direção exerce três tipos de atribuições que envolvem novos e pesados encargos para ela.

Estas novas atribuições podem ser agrupadas nos quatro títulos abaixo:

Primeiro – Desenvolver para cada elemento do trabalho individual uma ciência que substitua os métodos empíricos.

Segundo – Selecionar cientificamente, depois treinar, ensinar e aperfeiçoar o trabalhador. No passado ele escolhia seu próprio trabalho e treinava a si mesmo como podia.

Terceiro – Cooperar cordialmente com os trabalhadores para articular todo trabalho com os princípios da ciência que foi desenvolvida.

Quarto – Manter a divisão equitativa de trabalho e de responsabilidades entre a direção e o operário. A direção incumbe-se de todas as atribuições, para as quais esteja mais bem aparelhada do que o trabalhador, ao passo que no passado quase todo trabalho e a maior parte das responsabilidades pesavam sobre o operário (TAYLOR, 1987, p. 52).

Dentro dessa perspectiva, o trabalhador é destituído da possibilidade de optar pela melhor forma que considera para realizar seu trabalho e é selecionado segundo sua capacidade de adaptação ao modo de trabalhar imposto pela direção. A intenção é extrair todo o conhecimento dos trabalhadores e transferi-los para a gerência, para uma equipe que planejará todos os elementos do processo de trabalho e, então, controlará cada etapa do processo de trabalho e sua forma de execução.

Taylor insiste que a “administração científica” exige “cooperação íntima e cordial” na nova divisão de responsabilidades entre aqueles que planejam e os que devem executar o trabalho. Esse sistema compreenderia uma combinação complexa de elementos que demanda “harmonia, em vez de discórdia”, “cooperação, não individualismo”, enfim, “ciência, em lugar de empirismo” (TAYLOR, 1987, p. 128).

O sociólogo Geraldo Augusto Pinto (2010) sugere que os controladores do capital notariam nos princípios do sistema taylorista uma possibilidade de extração de mais-valia aos trabalhadores, até mesmo porque essa prática de exploração seria justificada pelo empresariado por meio de métodos e de princípios que, supostamente, são constituídos por critérios estritamente “científicos” e, portanto, como a classe dirigente quis fazer crer, desprovidos de qualquer interesse próprio. Nessa mesma direção, Braverman afirma:

A gerência científica, como é chamada, significa um empenho no sentido de aplicar os métodos da ciência aos problemas complexos e crescentes do controle do trabalho nas empresas capitalistas em rápida expansão. Faltam-lhe as características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem nada mais que a perspectiva do capitalismo com respeito às condições da produção. Ela parte, não obstante um ou outro protesto em contrário, não do ponto de vista humano, mas do ponto de vista do capitalista, do ponto de vista da gerência de uma força de trabalho refratária no quadro de relações sociais antagônicas. Não procura descobrir e confrontar a causa dessa condição, mas aceita como um dado inexorável, uma condição ‘natural’. Investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital (1987, p. 82-83).

Após testar sua concepção do que deveria ser “trabalhar”, Taylor constituiu uma doutrina própria, um modo de organização do trabalho, por sinal muito bem recebida por diversas empresas e instituições em muitos países, como é o caso também do Brasil. É preciso, no entanto, no caso brasileiro, destacar as devidas ressalvas. A historiadora Barbara Weinstein notou que não foi um processo de aceitação nem tão rápido e nem tampouco, como se possa supor, integral: “no Brasil, assim como na maioria das outras nações industrializadas, inovações associadas à administração científica e organização racional foram implementadas de forma bastante irregular” (2000, p. 20).

De fato, o ideário da “Organização Científica do Trabalho” não foi conduzido, no Brasil, da mesma maneira como ocorreu nos Estados Unidos. Os pesquisadores Afonso Fleury e Nilton Vargas (1994) explicam que a lógica da “racionalização” industrial, na

primeira metade do século XX, mostrou-se dependente do cenário político-econômico próprio de cada país. Do contexto brasileiro, os dois pesquisadores observavam que:

[...] o taylorismo no Brasil reveste-se de características particulares. Depende de duas tendências que se chocam. Uma, homogeneizadora, decorrente da internacionalização das normas e da produção e consumo. Outra, dada pelas especificidades de formação social brasileira, seus costumes, sua história, sua economia etc (FLEURY; VARGAS, 1994, p. 19).

No caso do Brasil, quando se toma conhecimento do percurso do IDORT, é de se supor que o taylorismo difundiu-se por meio da atuação de industriais paulistas, a partir do começo dos anos 1930, tendo despertado a atenção não somente do meio empresarial, mas, inclusive, de intelectuais e de representantes da administração pública. Entretanto, conforme indica Nilton Vargas (1985), a aplicação prática das medidas pensadas por Frederick W. Taylor não foi adotada por grande parte do empresariado brasileiro desse período, salva exceção de determinadas empresas têxteis e ferroviárias. A recomendação taylorista, por exemplo, de aumentar os salários dos trabalhadores com base no aumento de produtividade foi suprimida pelos empregadores.

O pesquisador afirma, por outro lado, que os princípios do taylorismo, estes, sim, foram apropriados pela classe dirigente nacional, sobretudo, nos anos 1950. Os aspectos do ideário de Taylor eram considerados úteis para a elaboração de uma ideologia adequada à proposta de uma sociedade industrial, urbana, calcada no modelo capitalista e em suas exigências de produção e acúmulo de capital. A formação e reprodução de mão de obra nacional era, dentro desse contexto, um dos elementos de maior interesse à classe dirigente. Tendo em vista o projeto de expansão capitalista nacional, a capacitação dos trabalhadores tinha promissor espaço nas discussões e ações do empresariado ou, como indica Nilton Vargas:

Em outras palavras, a fase inicial do Taylorismo no Brasil se direcionou para a difusão de seus princípios com o sentido de interferir na socialização da força de trabalho assalariada e na formação ideológica da tecnocracia industrial (engenheiros, psicólogos, assistentes sociais etc.) (1985, p. 162-163).

Outro engenheiro norte-americano e contemporâneo de Frederick W. Taylor também esteve interessado em criar fundamentos e métodos para submeter o trabalhador a

modos de trabalhar extremamente racionalizados de maneira “consensual”. Trata-se de Henry Ford (1862-1947), que, assim como Taylor, procurou criar uma equipe técnica para planejar e controlar o processo de trabalho.

Significativo aspecto do ideário de Ford dizia respeito a como “educar” a mão de obra a fim de adaptá-la ao seu método de produção, que exigia grande disciplina e engajamento físico e psíquico do trabalhador para um melhor desempenho em termos de produtividade. O engenheiro e empresário Henry Ford introduziu um método de linha de montagem em série em sua empresa automobilística, porém, percebeu que a maior automatização do processo produtivo não tornava o trabalhador uma máquina; ele continuava humano e, portanto, o indivíduo não necessariamente se submeteria espontaneamente à lógica da organização do trabalho imposta. Sobre isso, Antonio Gramsci diz:

Os industriais americanos compreenderam muito bem essa dialética inserida nos novos métodos industriais. Entenderam que *gorila amestrado* é apenas uma expressão, que o operário permanece *infelizmente* homem e que ele, durante o trabalho, pensa bastante, ou, pelo menos tem muito mais possibilidades de pensar, ao menos depois de ter superado a crise de adaptação e não ter sido eliminado. E não só pensa, mas o fato de não ter satisfação imediata no trabalho e a compreensão de que querem reduzi-lo a um gorila amestrado podem levá-lo a um curso de pensamentos pouco conformistas. Que uma tal preocupação exista nos industriais é evidente se levarmos em conta toda uma série de cuidados e iniciativas educativas que são reveladas pelos livros de Ford [...] (2008, p.72).

As “iniciativas educativas” indicadas por Gramsci (2008) referem-se às maneiras pensadas pela classe empresarial para aumentar o dito “bem-estar” social da classe trabalhadora como uma maneira de conseguir mais engajamento de sua parte no rendimento do trabalho. Serviços sociais e atividades de recreação e lazer começaram a ser oferecidas aos trabalhadores na tentativa de impor a eles valores considerados adequados pela classe dirigente dentro e fora do ambiente de trabalho. Conforme lembra José Roberto Heloani, o fordismo incorporou um projeto social de “melhoria das condições da vida do trabalhador” (1994, p. 45). Nessa perspectiva, o modelo fordista não se preocupava somente em disciplinar a força de trabalho dentro do espaço fabril, mas, inclusive, estendia-se fora dele.

Assim como Taylor, Ford tencionou aumentar a especialização das tarefas no trabalho, simplificando-as a tal ponto que qualquer pessoa poderia executá-las a partir das

instruções, das normas emitidas pelos empregadores. Ambos mostraram-se pouco valorizadores da especificidade humana na realização do trabalho, e ignoravam o ponto de vista do trabalhador no processo de trabalho.

Não por acaso, os fundamentos do taylorismo e do fordismo são considerados fundadores das bases da “Organização Científica do Trabalho”. O sociólogo Ricardo Antunes (1999) reafirma esse pressuposto ao considerar a filosofia taylorista/fordista como a filosofia de racionalização do trabalho predominante de quase todo século XX. O encontro do taylorismo com o fordismo, segundo Antunes, formulou um padrão produtivo admitido pela indústria e também pelo setor de serviços e concebeu, entre outros elementos: linha rígida de produção, clara divisão de tarefas, forte hierarquização de autoridade, produção em série e repetição de atividades na realização do trabalho dentro de um tempo reduzido.

Ford reforça esse modelo ao apoiar-se, sobretudo, na produção em série de produtos padronizados com base em grandes estoques. Ademais, aposta em sistemas de máquinas reguladores de postos de trabalho que tencionam adaptar o ritmo de trabalho ao ritmo da máquina. Nessa lógica, o trabalho seria mais mecanizado e a separação entre planejamento e execução seria muito mais aprofundada. Conforme explica Aglietta (1986), o sistema Ford concebe determinado modo de regulação do trabalho apoiado no processo de trabalho, na norma salarial e no estado de bem-estar.

Os estudiosos Robert Boyer e Jean-Pierre Durand (1998) indicam os quatro principais objetivos do modelo fordista: (1) “racionalizar o trabalho e mecanizá-lo o máximo possível”; (2) “primeiramente conceber, depois produzir e organizar o trabalho”; (3) “vender o que se sabe produzir” e (4) “produzir bens padronizados a custo baixo e de qualidade mediana”. A combinação de tais propósitos, explicam os pesquisadores, exigia uma forte centralização de decisões baseadas em uma divisão especializada do trabalho. Nessa direção, o tratamento da informação também é centralizado, resultando em restrita autonomia de decisão aos setores de gestão da empresa. Ao mesmo tempo, hierarquias são criadas para controlar as posições inferiores na cadeia de produção.

Henry Ford aprofundou ainda mais a segmentação do trabalho, já bastante explorada pelo sistema criado por Taylor, e criou novos aspectos à racionalização do trabalho. Uma das novidades refere-se à introdução da produção em série na indústria com mudanças de ordem técnica, com aumento do ritmo de trabalho dos empregados. Ford automatizou a

linha de montagem para que o trabalhador fosse utilizado de maneira mais intensa na produção.

Heloani indica que o fordismo restringe ainda mais o deslocamento do trabalhador dentro da empresa: “O trabalho será dividido de tal forma que o trabalhador possa ser abastecido das peças e componentes através de esteiras, sem precisar movimentar-se” (1994, p. 45). O trabalho humano tornou-se mais mecanizado, já que o trabalhador, em seu posto fixo, teria que seguir a cadência da máquina e alimentá-la com as peças já determinadas para a composição do produto final. A expectativa era que os “tempos mortos” fossem eliminados na realização do trabalho, tal como Taylor já havia pensado.

Ford tencionou instituir um comportamento de consumo de massa de produtos padronizados. Apoiava-se na proposta de padronização e fabricação em grande escala de produtos, com redução significativa dos custos de produção devido ao aumento do consumo e, conseqüentemente, incremento de lucros para a empresa e possibilidade, nem sempre concretizada, de elevação da renda da população com melhores salários.

A produção em grande escala significava uma padronização mais rígida dos processos produtivos e, logo, exigências ainda maiores de submissão do trabalhador às normas impostas para a realização de suas tarefas. Ford idealizou um trabalhador ainda mais dependente de um processo de trabalho planejado em seus mínimos detalhes. A ideia era extrair o máximo de rendimento do indivíduo, com base em limite de tempos mais reduzidos do que os estabelecidos por Taylor. Afonso Fleury e Nilton Vargas explicam essa questão:

[...] durante a jornada, o operário algumas vezes é obrigado a interromper a sua atividade por falta de suprimento de materiais ou serviços adequados, ou por qualquer outro motivo. Ou seja, o tempo normal de trabalho está repleto de ‘poros’ por onde flui a capacidade de realizar trabalho útil. Taylor, em um de seus princípios, já enfatizava o importante papel que desempenhava o planejamento prévio da ‘tarefa’ para evitar esses desperdícios. No entanto, o novo modo de organização idealizado por Ford incorporou com vantagens este preceito, porquanto a própria máquina assumia o papel antes delegado ao corpo de planejamento fabril. As peças deslocavam-se automática e ininterruptamente, suprimindo o trabalho de todos os homens da produção, sem esperas nem paradas. Ao operário só lhe restava seguir essa cadência, fixo no seu posto de trabalho, e alimentado continuamente de novos materiais que sofreriam a ação de seus membros. Para fazer frente a este ritmo produtivo era impelido a mecanizar os seus movimentos. A linha de montagem tornava-se, assim, notável instrumento de intensificação do trabalho (1983, p. 26).

Note-se que a ideia central do “sistema taylorista/fordista” (PINTO, 2010) é de simplificação máxima do trabalho, como processo e como atividade. Dificulta-se ao trabalhador compreender a totalidade do processo de trabalho e a desenvolver sua ação criativa. Em outras palavras, sua interação intelectual com o trabalho, seus conhecimentos, suas experiências são desprezados.

Não por acaso, como esclarece o sociólogo Geraldo Augusto Pinto (2010), verificavam-se altos níveis de absenteísmo e de rotatividade nas empresas que aplicaram seus métodos e princípios. Também foi observada uma generalizada falta de interesse no aprendizado do processo de trabalho imposto pelos dirigentes, resultando em níveis baixos de qualificação educacional e profissional dos trabalhadores. Percebe-se, desse modo, que os trabalhadores resistiam ao sistema taylorista/fordista, mesmo sob um controle opressor dentro e fora das empresas representado por dispositivos que procuravam manter a mão de obra sempre pronta para a reprodução do trabalho, como é o caso do surgimento do departamento de “recursos humanos” nas organizações.

As resistências articuladas pelos trabalhadores às formas de controle e opressão nas relações de trabalho sempre existiram, desde o surgimento do processo de industrialização. E isso é bem claro aos empregadores e administradores/gestores. Ora, a própria filosofia da “Organização Científica do Trabalho” é desenvolvida, sobretudo, para tentar enfraquecer ou, até mesmo, eliminar a resistência do trabalhador em aumentar o seu rendimento de trabalho e, conseqüentemente, aumentar a produtividade solicitada pelo patronato.

Se muitas são as formas de tentar controlar o trabalho, criadas e renovadas pelo capitalismo, muitas e variadas também são as formas de resistência pensadas e colocadas em prática pelos trabalhadores, seja individualmente ou coletivamente. “Nunca a racionalização é perfeita” (WEIL, 1996, p. 152), já disse um dia Simone Weil.

3.1.1 Aspectos psicológicos na racionalização do trabalho e o “fator humano”

Tendo em vista o exposto, sabemos que o processo de racionalização do trabalho mobilizado pelos fundamentos do sistema taylorista/fordista apresenta características de

cunho essencialmente mecanicista. Sob esta ótica, o ser humano é compreendido, sobremaneira, por meio de aspectos fisiológicos, econômicos e técnicos.

No período entreguerras, entretanto, as condições de trabalho e o trabalhador foram investigados em outras perspectiva. Para um grupo de pesquisadores norte-americanos interessava estudar o que chamaram de “fator humano” dentro do processo produtivo.

Uma série de experiências com o propósito de analisar o indivíduo no trabalho foram realizadas na usina de *Hawthorne* da *Western Electric Company*, entre 1924 e 1932. Algumas dessas experiências foram dirigidas por engenheiros do *Massachusetts Institute of Technology*. As mais conhecidas dessas são as investigações coordenadas por Elton Mayo, que, posteriormente, tornariam referência para inúmeros estudos de sociologia do trabalho, de sociologia industrial e da psicossociologia.

Em especial, os experimentos de Mayo originaram a Escola das “relações humanas”, cujos fundamentos configuraram as diretrizes de gestão de pessoal associada às políticas do *management*, a partir dos anos 1940. Como veremos mais adiante, essa tendência buscava agir sobre o comportamento e a motivação dos trabalhadores a fim de explorar a dimensão social das relações entre os indivíduos e o sistema produtivo nas empresas (DESMAREZ, 1986).

Conforme explica o estudioso Pierre Desmarez (1986), após o cumprimento das experiências, em 1931, com milhares de entrevistas realizadas com os empregados da *Western Electric Company*, Elton Mayo e sua equipe concluíram que, primeiramente, existia uma relação direta entre o interesse manifestado da direção pelo comportamento dos trabalhadores e o aumento da produtividade; tratava-se do “efeito *Hawthorne*”. Isto é, havia ganhos positivos de produtividade quando os empregados eram acompanhados e supervisionados mais de perto pelas chefias. Outra descoberta indicava que o rendimento do trabalho humano não dependia unicamente de um estímulo financeiro, mas especialmente de fatores psicológicos e sociais. Pois os parâmetros que determinavam o quanto deve “render” a atividade de trabalho eram determinados, na verdade, pelos próprios empregados, nas suas relações como um grupo dentro da organização. E os limites desse rendimento dependiam de um padrão informal de produção estabelecido pelo grupo que, por sua vez, influenciava o comportamento de cada indivíduo. Isso significava, então, que aspectos como tensões, antagonismos entre as pessoas e oposições de ideias podiam afetar negativamente a produção.

Tais descobertas alçaram o movimento das “relações humanas” a um patamar singular e célebre no campo das ciências sociais do trabalho, já a partir dos anos 1920, tendo, todavia, o seu momento de maior destaque apenas na década de 1950.

Pela primeira vez, dentro do quadro de pesquisas sobre gestão e organização do trabalho, seria apresentado de maneira mais concreta que a influência do grupo provoca modificações no comportamento do indivíduo na empresa. Dentro dessa abordagem, a disposição e o ânimo do indivíduo para a realização do trabalho estariam sujeitos ao nível de entendimento entre os empregados e ao nível de compreensão entre as chefias e seus subordinados. O ser humano “trabalhador” e as relações interpessoais, das quais participa, tornavam-se fatores de suma importância no processo de racionalização.

A Escola das “relações humanas” recusou a concepção de trabalhador como “máquina humana”. De modo distinto do taylorismo/fordismo, o trabalhador foi compreendido como um indivíduo dotado de afetividade e de “sentimentos”. Foram valorizadas, portanto, as relações entre os homens que se desenvolvem dentro da empresa e a possibilidade que esta última teria de “realizar-se” humanamente (PILLON; VATIN, 2003).

As experiências coordenadas por Elton Mayo propuseram concepções de empresa e de grupo social inovadoras para a gestão da época. Neste caso, a empresa é tida como um “sistema”, como algo que representa um todo, sendo que cada uma de suas partes está em relação entre si. Tal “sistema”, considerado como um “sistema cooperativo”, integraria um conjunto de elementos materiais, biológicos, pessoais e sociais que se encontravam vinculados à atividade de duas ou mais pessoas coordenadas para alcançar um fim definido, que esteja de acordo com a produção, a transformação ou a troca de bens (DESMAREZ, 1986).

Mayo apresenta dois tipos de organização que configuram este “sistema”: a organização “técnica”, entendida como a estrutura física da empresa, suas máquinas, sua matéria-prima, seus instrumentos, dentre outros elementos. E a organização “humana”, considerada o conjunto de atividades dos trabalhadores reunidas para atender a um propósito comum. Essas duas dimensões são, ao mesmo tempo, distintas e interdependentes.

Ainda segundo essa perspectiva, o que move a interação entre os indivíduos e os grupos dentro do “sistema” é a “organização social”. Esta, concebida como um “sistema social” e composta por indivíduos com interesses e sentimentos em comum, integra as redes de relações interpessoais que se originam da interação entre os indivíduos no ambiente de

trabalho. Segundo essa ideia, a empresa é constituída por vários “sistemas sociais” (DESMAREZ, 1986). Assim, são estabelecidas duas funções à empresa: uma função econômica e uma função de satisfação de seus indivíduos. Essas duas funções, quando bem desempenhadas, ofereceriam um equilíbrio à “organização social” da empresa.

Portanto, a “organização social” integra uma “organização formal” e uma “organização informal”:

A organização formal é constituída pelos comportamentos que tem como objeto regras editadas pela companhia, assim como pelas políticas utilizadas para instaurar um certo tipo de relações na organização ‘humana’ e entre a organização ‘humana’ e a organização ‘técnica’. A organização informal é composta do conjunto de interações e de contatos interindividuais, assim como pelos agrupamentos que a ela estão associados, ou seja, pelo conjunto de relações interpessoais que existem efetivamente entre os membros da empresa (DESMAREZ, 1986, p. 38, tradução nossa).

Nenhum acontecimento dentro da empresa é considerado um possível conflito de interesse ou alguma contradição, mas, sim, é entendido simplesmente como um elemento dentro de lógicas diferentes que integram o “sistema social”. Elemento, este, que, se for bem administrado pela direção, resultará no equilíbrio necessário à sobrevivência da organização social da empresa.

Pierre Desmarez (1986, p. 39) aponta quais são essas lógicas pensadas por Elton Mayo e sua equipe: a “lógica dos sentimentos” (constituída pelos valores sociais trazidos pelas relações entre os indivíduos que existem nos diferentes grupos na empresa); a “lógica do custo” (trata-se de uma lógica pensada a partir da noção de “custo” que avalia os objetivos econômicos da empresa e que liga a organização “humana” à organização “técnica”); a “lógica da eficácia” (permite avaliar e manter os esforços de colaboração dos membros da organização); e uma quarta lógica, criada em torno de ideias e crenças que afirmam os valores da organização.

É importante notar, no entanto, que o “sistema social” não é considerado totalmente isolado. Para as “relações humanas”, o “sistema social” é localizado dentro de um ambiente que o influencia. Os desequilíbrios que afetam o sistema proveem desse ambiente exterior a ele. Desse modo, o “sistema social” reage às tais perturbações de modo a restabelecer o seu equilíbrio e afastar as pressões que este ambiente exterior traz.

Nessa direção, as lógicas antes expostas têm o papel de contribuir para o auto-controle do “sistema social”. Porém, cabe aos dirigentes ou administradores da empresa a maior responsabilidade em controlar os problemas que surgem. Mayo e sua equipe insistem, por sua vez, que esses gestores devem ser conscientes de algo para o movimento das “relações humanas”: controlar a organização é um problema humano e social e não necessariamente uma questão econômica. Aos administradores exige-se que conheçam a natureza das perturbações e, ao mesmo tempo, mantenham as condições de equilíbrio que podem preservar a ordem social existente dentro das organizações industriais. A relação entre o “sistema social” e o ambiente externo, portanto, deve ser foco de atenção da direção da empresa, ficando, esta, responsável pela identificação das fontes de possíveis perturbações do “sistema social” e pela manutenção do equilíbrio interno.

Os “fatores humanos”, considerados por Mayo, tornam-se o foco principal de controle nesse modelo de gestão. Para esse modelo, só haveria um modo de alcançar o equilíbrio interno desejado: seria necessário que todos os indivíduos contribuíssem para o funcionamento da empresa de forma a alcançar um dito e almejado interesse comum.

Ainda com base na análise de Pierre Desmarez (1986), podemos indicar alguns dos problemas diagnosticados por Mayo e seus colegas de pesquisa na busca do equilíbrio interno da empresa: os canais de comunicação pelos quais os trabalhadores conhecem seus deveres em relação à organização e expressam seus sentimentos são ligados à distribuição das tarefas e à contratação de pessoal; a manutenção das condições de equilíbrio interno da organização propícias para oferecer satisfação aos trabalhadores, motivando-os a cooperar com a direção e os objetivos da empresa; e a imposição de um ajustamento individual à racionalidade da organização a fim de que o trabalhador coopere com a organização. Recomenda-se, neste último caso, uma formação adequada do indivíduo, além do uso da persuasão e da propaganda.

Sobretudo após a Segunda Guerra Mundial, as pesquisas de Mayo e sua equipe ganharam reconhecimento por estudiosos e especialistas em gestão de pessoal, não somente nos Estados Unidos, mas, também, na Europa. Seus princípios foram apropriados pelas direções de empresas que elaboraram políticas de “administração de pessoal” com o apoio de especialistas conhecedores do ideário das “relações humanas”.

Suas recomendações quanto à mudança do modo de supervisão dos trabalhadores para conseguir sua colaboração aos propósitos da empresa, despertaram grande interesse e

boa recepção do patronato e da classe dirigente na época. Num período de dificuldades financeiras, causado, especialmente, pelas duas grandes guerras mundiais, cujos resultados são alto desemprego e, conseqüentemente, fortes reivindicações dos trabalhadores, a doutrina das “relações humanas” reduz a importância do aspecto econômico sobre a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores e oferece outros meios à direção de empresas para conseguir a colaboração dos empregados.

Não é exagero dizer que o patronato e os administradores enxergavam nos preceitos de Elton Mayo e de seus seguidores uma alternativa de gestão dos comportamentos da força de trabalho condizentes com os seus interesses. Sobretudo, a concepção de empresa oferecida foi bastante propícia e cômoda à posição da direção. Se nenhum desequilíbrio provinha das contradições inerentes ao sistema social, todas as soluções poderiam ser encontradas na empresa, com base em uma análise essencialmente “científica”. Tratava-se de uma abordagem, tal como o modelo taylorista/fordista, preocupada em conferir bases teóricas à gestão dos trabalhadores, isto é, atribuir “cientificidade” ao controle social dentro das empresas.

Segundo Pierre Desmarez (1986), Frerick W. Taylor aparece como um precursor das análises coordenadas por Elton Mayo, visto que a administração científica foi a primeira abordagem sobre o trabalho a considerar o trabalhador como um homem social e fiel aos seus interesses individuais e aos interesses de seus companheiros. Foi Taylor quem primeiro percebeu que o trabalhador, ao criar meios de produzir mais lentamente e de ensiná-los aos colegas de trabalho mais jovens, seria capaz de realizar uma análise aprofundada na defesa de seus interesses. Mayo e sua equipe apropriaram-se dessas conclusões para criar seu próprio ideário.

Ao iniciar um combate contra as causas do que ele chama de “vadiagem” no trabalho, Taylor tentou controlar o grupo de trabalhadores dentro da empresa. Procurou fazer isso sobre postos de trabalho isolados de maneira a conferir uma suposta objetividade, ou nos seus termos, “cientificidade”, às técnicas que colocou em prática. Taylor estava preocupado em promover novas relações entre trabalhadores e a direção. Ainda que se tratasse de um ponto contraditório em sua doutrina, para o engenheiro, era essencial substituir a desconfiança recíproca e o antagonismo por uma cooperação entre ambas as partes, conforme já expomos antes.

Desmarez (1986) lembra-nos que houve uma forte oposição sindical aos métodos tayloristas, assim como estes eram questionados por boa parte do patronato. Mesmo diante desse cenário, sua aplicação foi ampla nos Estados Unidos. Até mesmo porque, a *American Federation of Labor* admitiu os princípios do taylorismo como uma forma de sustentar seu posicionamento frente às pressões sindicais.

Por outro lado, os trabalhadores persistiam em resistir à aplicação dos métodos pensados por Taylor. Embora não fosse um tipo de resistência que se apresentasse organizada e sólida coletivamente, mas as manifestações existentes preocupavam os dirigentes de empresas.

Nesse horizonte histórico, os psicólogos industriais, na esteira dos resultados das experiências de Mayo e sua equipe, entravam em cena para oferecer soluções ao patronato e, assim, submeter os trabalhadores à doutrina da “Organização Científica do Trabalho”. De acordo com Braverman:

Taylor ocupava-se dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele. As escolas posteriores de Hugo Münsterberg, Elton Mayo e outros, ocupavam-se sobretudo com o ajustamento do trabalhador ao processo de produção em curso, na medida em que o processo era projetado pelo engenheiro industrial. Os sucessores de Taylor encontram-se na engenharia e projeto de trabalho, bem como na alta administração; os sucessores de Münsterberg e Mayo acham-se nos departamentos de pessoal e escolas de psicologia e sociologia industrial. O trabalho em si é organizado de acordo com os princípios tayloristas, enquanto os departamentos de pessoal e acadêmicos têm-se ocupado com a seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da ‘mão-de-obra’ para adaptá-la aos processos de trabalho assim organizado. O taylorismo domina o mundo da produção; os que praticam as “relações humanas” e a “psicologia industrial” são as turmas da manutenção da maquinaria humana (1987, p. 83-84).

Os especialistas em “relações humanas”, indicados na fala de Braverman, procuravam definir a empresa como uma unidade social e afetiva aos trabalhadores, numa estratégia para angariar a sua colaboração. Selecionar os indivíduos adequados ao trabalho, convencê-los a permanecer e a cooperar com a direção, sob este ponto de vista, tornava-se indispensável ao bom funcionamento da empresa.

Os psicólogos industriais, numa perspectiva diferente daquela defendida por Frederick W. Taylor, procuravam convencer o patronato de que o comportamento dos trabalhadores não era conduzido somente por razões morais ou pela satisfação de suas

expectativas financeiras. Para os adeptos da psicologia industrial, Taylor ignorou a atuação dos “sentimentos” no comportamento dos trabalhadores, o que levava o engenheiro a desconsiderar as dimensões subjetivas que conformam as suas ações.

Para uma parte dos analistas sobre o mundo do trabalho, as experiências de Mayo e de sua equipe, o movimento das “relações humanas” e a abordagem adotada pela psicologia industrial são considerados uma reação ou uma oposição aos princípios e métodos tayloristas. No entanto, Desmarez (1986), assim como Braverman (1987), questionam esse posicionamento.

Ambos compreendem que tais perspectivas complementam a doutrina da administração científica. Pois elas não criticam os fundamentos desse tipo de organização do trabalho, mas, sim, os meios de submeter os trabalhadores a essa lógica. O processo de organização do trabalho trazido pelo taylorismo é considerado algo inelutável. A preocupação de Elton Mayo e da psicologia industrial seria, portanto, a de oferecer instrumentos para a “gestão social” dos trabalhadores face ao modo de realizar o trabalho, num contexto já estabelecido pela administração científica.

3.2 Falar de relações públicas é falar de “relações humanas”?

Numa leitura atenta do material difundido pelo IDORT, oriundo dos diversos cursos oferecidos pelo próprio Instituto, é possível observar que os ditames da Escola das “relações humanas” ganham espaço representativo no quadro de temas que orientam a formação de especialistas em organização e gestão do trabalho, nos anos 1950 e 1960. Notadamente, há uma reapropriação dessa doutrina por meio da discussão de questões relacionadas à administração de pessoal, à chefia, à supervisão, à liderança, à seleção de pessoal e, também, à comunicação em empresas, sobretudo, no que se refere à atividade de relações públicas.

Mais uma vez, os estudos de Pierre Desmarez (1986) esclarecem que os ditames da Escola das “relações humanas” são apropriados, defendidos e propagados pelos adeptos da psicologia aplicada (psicologia industrial) e pelos gestores/administradores de pessoal em organizações logo após a Segunda Guerra Mundial. A partir dos anos 1940 e com grande

destaque nas duas décadas seguintes, o princípio das “relações humanas” é retomado pelo discurso da racionalização do trabalho.

Uma explicação interessante sobre a existência desse fenômeno em países da Europa Ocidental, em especial na França, é oferecida pelo sociólogo Luc Boltanski (1981; 1982). Por meio de uma pesquisa de cunho sociológico e histórico sobre a formação e atuação dos “cadres”⁴⁴ na França, ele vai dizer que a gestão e organização do trabalho, antes calcada no controle autoritário e tecnicista de formas de administração estritamente tayloristas, adquire outros contornos. Após a Segunda Guerra Mundial, a preocupação com procedimentos de seleção e de socialização de trabalhadores e, em especial, com a formação de gestores (“cadres”) toma um lugar determinante nas estratégias de controle social engendradas pelo *management*. Boltanski (1981; 1982) considera esse fenômeno uma “nova ideologia industrial”, caracterizada pelos princípios das “relações humanas” e de outras doutrinas intituladas por ele de “tecnologias sociais de manipulação”.

A influência norte-americana, neste caso, é determinante na configuração dessa nova faceta da gestão e organização do trabalho (BOLTANSKI, 1981; 1982). Pois a dependência financeira da França e de outros países europeus em relação aos Estados Unidos, para a reconstrução de suas economias e infraestruturas aniquiladas com as duas guerras mundiais, possibilitou, em grande medida, a difusão do ideário norte-americano do *human engineering* e do *management*, sobretudo, na sociedade francesa. Essa orientação determinava que o aumento da produtividade nas empresas estava diretamente ligado aos métodos desenvolvidos com base nos princípios das “relações humanas”. O “fator humano” aparece como elemento-chave na estratégia para se criar um “clima” favorável ao aumento da eficiência do trabalhador.

O trabalhador, na perspectiva das “relações humanas”, deveria ser compreendido como um ser humano constituído de “sentimentos” e com necessidades “psicológicas” e “sociais” que ultrapassam necessidades econômicas e materiais, tais como o recebimento de

⁴⁴ Sabemos que existe uma especificidade no uso da palavra “cadre” na França. Conforme explica Paul Bouffartigue (2012, p. 61), trata-se de um termo originalmente concebido pelos militares no século XVIII para caracterizar um conjunto de oficiais e suboficiais dentro de um mesmo quadro (“le cadre”) de realização de determinados ofícios. Tempos depois, após a Primeira Guerra Mundial, o termo “cadre” é transposto para o cenário industrial e ganha, ao longo do tempo, um caráter de grupo social ligado diretamente ao progresso do país. A heterogeneidade dessa categoria e sua simbologia, no caso francês, imprime grande importância sócio-histórica ao termo, que tem sido estudado sob diversas perspectivas teóricas. No entanto, neste nosso estudo, optamos por utilizar o termo “cadre” semelhante ao mesmo entendimento do termo “gestor”, pois, no contexto sócio-histórico no qual se baseiam nossas discussões, “cadre” tem o mesmo significado que “manager”, isto é, daquele que tem sob sua responsabilidade comandar, administrar, gerir funções e pessoas a partir de postos hierarquicamente superiores nas organizações. Apoiamo-nos na concepção de “cadre” delimitada por Boltanski (1981, 1982).

um salário ou de gratificações financeiras relacionadas ao rendimento de seu trabalho (PILLON; VATIN, 2003). Tendo isso em vista, questões subjetivas como o comportamento e a motivação dos trabalhadores tornaram-se centrais no contexto da racionalização do trabalho.

No Brasil, os princípios das “relações humanas” também eram assimilados, com suas devidas adequações, pelas formas de administração nas empresas.

Desde sua criação, em 1931, o IDORT manteve relações com adeptos da racionalização do trabalho no exterior por meio de suas lideranças, as quais viajavam, constantemente, à Europa e aos Estados Unidos a fim de adquirir conhecimento sobre os princípios “científicos” de gestão e organização do trabalho para a divulgação no Brasil. Nesse contexto, os fundamentos do ideário da racionalização eram absorvidos, mas também reelaborados com base na realidade sócio-econômica e política do país e nos interesses da classe dirigente, como esclarece Barbara Weinstein:

Embora associemos o entusiasmo pela racionalização à Europa do pós-guerra ou ao novo Estado soviético dos operários, os industriais e engenheiros de São Paulo estavam atendendo ao apelo da racionalização exatamente ao mesmo tempo que seus pares europeus e soviéticos. Na verdade seus defensores, significativamente, vieram de outras terras ou estudaram do outro lado do Atlântico em instituições onde tais ideias eram a última moda. Contudo, os conceitos de organização racional e administração científica não poderiam ser considerados como ideias ‘estrangeiras’, exceto no sentido mais convencional de terem surgido fora das fronteiras físicas do Brasil. Seria mais apropriado dizer que essas ideias iriam se tornar tão intimamente ligadas à modernidade que poderiam facilmente atravessar as fronteiras de quaisquer sociedades em processo de industrialização. Ao mesmo tempo, a organização racional, no sentido lato, era passível de modificações em contextos nacionais específicos [...] os brasileiros que defendiam filosofias como o taylorismo e fordismo costumavam adaptar aspectos do discurso racionalizante para abrigar suas próprias concepções sobre os trabalhadores brasileiros e sobre a sociedade brasileira (2000, p. 25-26).

Ao seu modo, o IDORT também procurou difundir a doutrina das “relações humanas”. Os ditames dessa filosofia apareceram de maneira evidente nos registros produzidos pelo Instituto, nas décadas de 1950 e 1960. Tanto nos textos da sua revista como nas apostilas oriundas dos cursos circunscritos ao tema da racionalização do trabalho, notou-se que o IDORT procurou sistematizar uma compreensão geral de “relações humanas”, distinguindo os principais aspectos que as regem. O instrutor de cursos do IDORT e

professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (Ebp) da FGV, Tolstói de Paula Ferreira, em 1957, traz uma mostra interessante dessa forma de pensamento, numa das publicações do Instituto:

As Relações Humanas, como uma técnica científica do trabalho, estão na ordem do dia. Cada vez é maior, de fato, a ênfase com que vem sendo objeto de estudos e de aplicação prática, em todos os setores das atividades organizadas, nas quais grupos ou coletividades humanas convivem e trabalham para um determinado fim.

Na área governamental ou na iniciativa privada, nas empresas econômicas ou nas entidades de fins não lucrativos, é crescente o interesse pelas Relações Humanas, traduzido em esforço pela sua divulgação através do ensino e pela sua implantação efetiva através de experiências.

Palestras, conferências, artigos em revistas e jornais e publicações especializadas acrescentam-se ao movimento tendente à renovação de diretrizes e processos visando à melhoria das relações humanas, pela adoção dos princípios e normas científicas postulados por esse importante ramo das ciências sociais aplicadas, de que Elton Mayo é justamente considerado o criador.

O IDORT, consagrado sempre às melhores conquistas no campo do trabalho humano organizado, com um senso realista da administração de pessoal, não poderia deixar de reservar aos seus cursos de Organização e Administração, em sua fase renovada atual, um lugar especial ao ensino das Relações Humanas no Trabalho (FERREIRA, 1957a, p.138).

Dentro desse panorama, as leituras e análises do material do IDORT despertaram nossa atenção para uma questão importante integrada ao propósito de nossa pesquisa. Elas revelam uma inter-relação entre o entendimento de “relações humanas”, propagado pelo IDORT, e o que esse Instituto considerava ser a atividade de relações públicas no contexto das relações de trabalho em organizações.

Essa constatação aparece, num primeiro momento, evidenciada nos argumentos trazidos pelos autores e colaboradores da revista e de outros materiais textuais do Instituto. A expressão “relações humanas” é acionada na intenção de explicar as possíveis conceituações de relações públicas, sobretudo no que tange a função dessa atividade na administração das relações entre trabalhadores e o patronato e entre chefias e subordinados.

Uma análise mais atenta desse material documental leva a considerar a seguinte assertiva: a ideia de “relações humanas” e os seus discursos são formadores do entendimento de relações públicas difundido pelo IDORT. Desse modo, as relações públicas são projetadas como uma atividade intrínseca à filosofia das “relações humanas”. Por sua vez, considerada

uma doutrina de “organização do trabalho”, as “relações humanas” tornaram-se orientadoras das prescrições de comunicação em organizações.

Analisemos, então, tal articulação dentro desse contexto.

A proposição mais recorrente da concepção de “relações humanas” evidenciada pelo IDORT está ancorada na valorização do “bem-estar” do trabalhador em prol da eficiência na realização do trabalho e da produtividade na empresa, cuja fala de Rubens José de Castro Albuquerque, extraída da apostila do seu curso de relações públicas, promovido pelo IDORT, é bem representativa:

Consideradas as relações humanas no trabalho como matéria prima, seu produto acabado é o bem da pessoa humana do trabalhador. Mas também, como toda matéria-prima, ela dá seus produtos derivados, ou subprodutos. São subprodutos das relações humanas no trabalho o bem-estar geral e a melhor ordem social do trabalho. Assim, alcançado o perfeito moral da equipe ou comunidade de trabalho, claro que o subproduto final será: maior eficiência individual e coletiva do trabalho produtivo (ALBUQUERQUE, [196-?], p. 48).

Dentro dessa perspectiva, o empregado “renderá” mais no seu trabalho se um conjunto de condições consideradas a base da sua satisfação e do seu contentamento do trabalhador for assegurado pela gestão da organização. Salário e gratificações financeiras são uma questão imprescindível. Contudo, o mais importante para o alcance do “bem-estar” do empregado, conforme pregam as “relações humanas”, seria respeitar e colocar em prática, junto à política de pessoal na empresa, determinados fundamentos, reunidos nos seguintes princípios: as diferenças individuais, o interesse mútuo, a motivação e a dignidade humana. Trata-se de princípios compartilhados pelas “relações humanas” e pelas “relações públicas”. O professor Tolstoi de Paula Ferreira, em uma das publicações do IDORT, sintetiza bem essa dependência: “relações humanas no trabalho não são outra coisa senão relações públicas com o público interno da empresa” (FERREIRA, 1957b, p. 94).

Antes de mais nada, dentro dessa abordagem, há um especial interesse ao aspecto da individualidade do trabalhador. Toma-se como válido que, dentro do ambiente de trabalho, nenhuma pessoa seria igual à outra. Cada indivíduo teria sua própria personalidade, seus sentimentos, suas emoções, suas ambições, expectativas e necessidades. Diante disso, existem dimensões “não lógicas” ou “subjetivas” inerentes ao trabalhador a serem equilibradas com a “objetividade” dos aspectos econômicos que regem as relações de trabalho. Sugere-se que

caso esta equação não seja bem resolvida pela gerência, o bom funcionamento da organização do trabalho estará em risco. A explicação dada por Orlando Gil, na apostila de seu curso sobre “relações humanas”, promovido pelo IDORT, representa bem essa questão:

Há um mecanismo organizado e complexo que precisa funcionar técnica e harmoniosamente no sentido da eficiência, produção e progresso social e material, há, enfim, a Empresa e há o HOMEM com sua personalidade repleta de desejos, aspirações que precisam ser devidamente considerados. Entretanto, estas aspirações criam dificuldades e problemas não somente de ordem financeira, mas igualmente social e psicológica, dificultando o seu ajustamento, as suas relações com os demais (GIL, [196-?], p. 54).

Conforme a filosofia das “relações humanas”, o comportamento de cada empregado é influenciado pelo grupo no qual está inserido no ambiente de trabalho. Seus interesses são compartilhados e estabelece-se uma força coletiva. Particularmente, orienta-se à direção da empresa que conheça muito bem o mecanismo de produção das atitudes não somente de cada indivíduo, mas, em especial, do grupo. Com isso, seria possível racionalizar a sua conduta em compasso à organização do trabalho estipulada pela gerência.

Anibal Bomfim (1954), em seu artigo “Relações humanas e produtividade”, publicado pela revista do IDORT, em 1954, diz que, embora a “individualidade” do trabalhador deva ser fortemente levada em conta pelos gestores, não se deve ignorar que existam algumas “necessidades subjetivas” comuns a todos os indivíduos no ambiente de trabalho. Dentre elas, duas são destacadas pelo autor: a “necessidade de ser respeitado” e a “necessidade de justiça”.

Ao mesmo tempo, Bomfim (1954) considera que esses dois tipos de “necessidade” dos empregados devem ser avaliados com cautela. Segundo seu entendimento, a noção de “relações humanas”, embora preze pela “dignidade humana”, não pode ser tratada como justificativa para qualquer tipo de reivindicação dos trabalhadores. Em seu texto, Bomfim traz um exemplo do que ele considera como uma inadequada interpretação de “necessidade de ser respeitado” na empresa:

Empregados analfabetos, de capacidade de produção limitadíssima e cujo trabalho vale, portanto, muito pouco, recusam-se a comer nas cantinas onde as refeições são vendidas a preços inferiores ao seu valor real, dizendo com empáfia: ‘Não queremos esmolas! Queremos ser bem pagos e comer o que nos agrada!’ (BOMFIM, 1954, p. 38).

Já no que se refere à “necessidade de justiça”, o autor diz que há diversas situações nas relações de trabalho em que os empregados acreditam se sentir injustiçados e, assim, podem ficar ressentidos com suas chefias e seus empregadores. Para ele, é equivocado o trabalhador considerar que pode, sempre que quiser, fazer objeções a modificações no sistema de direção de pessoal na empresa ou questionar possíveis diferenças entre seu salário e de seus colegas de trabalho.

Veja-se que as exemplificações trazidas pelo membro do IDORT demonstram um representativo ditame da doutrina das “relações humanas”: o indivíduo e o grupo no ambiente de trabalho são considerados incapazes de avaliar o mais adequado para si próprios e para a realização de seu trabalho. Neste caso, caberia à direção conhecer as “necessidades” dos trabalhadores para agir sobre elas, na intenção de antecipar e orientar seus comportamentos.

Como solução para todos esses “problemas” apontados por Bomfim (1954), ao final de seu texto, o autor recomenda a “criação de um espírito de equipe”, para que se estabeleça a cooperação mútua nas relações de trabalho. Caberia à chefia saber administrar as relações no ambiente interno da empresa, o que inclui liderar e motivar seus subordinados para a realização de um trabalho eficiente. Ao mesmo tempo, considera-se obrigatório que o empregado esteja ciente de que seu trabalho é importante dentro da totalidade da produção, sendo imprescindível sua colaboração com a lógica organizacional. É o que Rubens de Castro Albuquerque reforça na apostila de seu curso de relações públicas promovido pelo IDORT:

O estabelecimento de boas relações humanas se há de processar no sentido geral de integrar os empregados inteligentemente, nas ideias, diretrizes, objetivos e atividades da empresa, o que se traduz pela manutenção de um diálogo informal, sincero, construtivo e sistemático entre a administração e os empregados, em todos os assuntos de interesse mútuo. Procurar-se-á transmitir ao empregado um senso de utilidade e importância ajudando: a encontrar na sua vida e no seu trabalho, algo mais nobre que a mera relação mercantil salário-tarefa-comida (ALBUQUERQUE, [196-?], p. 11).

A fala dos especialistas em relações públicas é bastante representativa da ideia admitida pelas “relações humanas” de que os trabalhadores não conseguem reconhecer sozinhos o papel deles na organização e gestão do trabalho pensado pela empresa. Diante

disso, eles dependem de seus superiores, de suas chefias, para que lhes informem a sua posição no ambiente de trabalho.

Nesse mesmo contexto, a atividade de relações públicas estaria em compasso com tais ditames das relações humanas no momento em que a ela é atribuída a função de contribuir para a “criação de um espírito de equipe”, o mesmo falado por Bomfim. Às relações públicas designou-se a função de auxiliar na gestão das relações de trabalho das organizações, seu papel, entre outros, foi o de promover medidas que reforçassem os propósitos das “relações humanas”. A fala de Murilo Mendes, um dos pioneiros instrutores de cursos sobre relações públicas no Brasil e realizado pelo IDORT, retrata essa questão:

Como as boas relações públicas começam por casa, é óbvio que o primeiro passo será examinar atentamente a política geral observada para com o pessoal da empresa. Por melhores que sejam as bases estabelecidas na administração interna da indústria, a experiência prova que há vantagens imensas a ganhar; seja na melhora constante das técnicas de relações humanas no trabalho, como no aperfeiçoamento educacional de todo o pessoal, para que se crie na indústria essa atmosfera de entusiasmo pelo trabalho, de lealdade para com a empresa, enfim, esse ‘esprit de corps’ que vinca as grandes organizações de uma unidade sólida e dinâmica (MENDES, 1953, p. 316).

“Lealdade” e “entusiasmo” são termos-chave no discurso da racionalização que une as relações públicas e as “relações humanas”.

Exige-se do empregado que seja fiel à empresa onde trabalha, isto é, que coopere com o modelo de gestão e organização do trabalho pensado pela gerência e, portanto, que colabore com suas chefias e com os demais empregados em prol de um “clima” propício para a produtividade. A cooperação para com a empresa, no entanto, resulta da “motivação” e de um certo “entusiasmo” dos trabalhadores. Ambos os aspectos, conforme prega a filosofia das “relações humanas”, depende do esforço e do preparo do comando da organização.

Como criar nos empregados o desejo de alcançar os objetivos planejados e torná-los os seus próprios objetivos?

A resposta estaria na relação das chefias com os seus subordinados; no seu modo de comandar e liderar aqueles que estão sob seu controle no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, algumas recomendações são enunciadas pelo IDORT como obrigatórias aos “administradores de pessoal” nas relações de trabalho. A primeira delas indica que a cordialidade é um fator essencial. Ser amigável e demonstrar sinceridade em seu

comportamento e nas suas atitudes poderiam proporcionar receptividade positiva por parte dos subordinados. Saber ordenar, criticar e elogiar de modo a conquistar a simpatia dos empregados tornavam-se elementos imprescindíveis no modelo de gestão defendido pelas “relações humanas”.

Outra recomendação seria demonstrar interesse na vida profissional e pessoal dos empregados. Tal atitude aproxima chefes e subordinados, sugerindo que ambos compartilham interesses em comum. Nesse mesmo contexto, estar disposto a ouvir o trabalhador e manter breves diálogos com ele, ao longo de sua jornada, contribuem para uma relação amistosa entre ambas as partes e para a constituição de um bom “clima” no ambiente de trabalho.

Todos esses ditames são apresentados como fundamentais para se angariar a “boa vontade” do trabalhador em prol da organização e gestão do trabalho. Quando o trabalhador coopera com as decisões dos gestores e do patronato, a política da empresa torna-se eficiente em conseguir uma certa “harmonia” nas relações de trabalho. Pode-se dizer que esse é um dos elementos mais importantes da filosofia das “relações humanas”.

Dentro desse contexto, o “interesse mútuo” entre os trabalhadores e seus empregadores, entre aqueles que “executam” e os que “planejam” o trabalho, isto é, subordinados e chefias, e entre os próprios empregados nas organizações é anunciado como uma condição fundamental para a racionalização do trabalho com base no modelo “humanizador”.

Sabemos, todavia, que na relação capital e trabalho os interesses da classe trabalhadora ou da “classe que vive do trabalho” - como bem designa o sociólogo do trabalho Ricardo Antunes (1999) – e os interesses da classe patronal são distintos e difíceis de serem compatibilizados. Há conflitos e relações de força e de poder inerentes a essa relação que tornam a “harmonia” desejada pelas “relações humanas” – endossada pelo discurso de racionalização do IDORT e assimilada pelas prescrições de relações públicas –, uma estratégia para apagar a evidente luta de classes.

O discurso da racionalização do trabalho não esconde que boas “relações humanas” são um elemento-chave no aumento da produtividade e que por isso é necessário cultivar tal filosofia nas organizações. Por outro lado, trata-se de um discurso que omite que a “humanização” das relações de trabalho procura obscurecer o engajamento do trabalhador na

realização de seu trabalho: seu saber-fazer, suas experiências, aquilo que Yves Schwartz (1997) chama de “gestão de si por si”.

Nesse mesmo artigo, já aqui referenciado, publicado pela revista do IDORT, Annibal Bomfim afirma que “melhorar as relações humanas no trabalho é um dos meios mais seguros de conseguir aumento de produtividade” (BOMFIM, 1954, p. 34). A ideia desse autor parece advogar em favor de algo. Ora, não resta dúvida que as “relações humanas” são consideradas um “meio seguro” para uma maior produtividade no trabalho, porque essa filosofia mostra-se eficiente em ocultar as dificuldades e as insatisfações dos trabalhadores na realização concreta de trabalho, promovendo um aparente cenário de harmonização e paz social nas organizações.

No contexto da racionalização do trabalho e do surgimento das relações públicas, levar em conta o “fator humano” nas relações de trabalho não significa evidenciar, compreender e valorizar o ponto de vista do trabalhador. Pois, para que isso realmente pudesse ocorrer, seria necessário trazer à tona as contradições entre capital e trabalho, bem como as relações de força e de exploração que transpassam as formas de gestão e organização do trabalho. Somado a isso, seria também imprescindível avaliar junto aos trabalhadores os motivos das insatisfações e resistências que eles apresentam nas organizações em que são empregados.

Como elemento central de uma posição que se diz progressista e civilizada, a apologia ao “bem-estar” do trabalhador resume-se, praticamente, em oferecer condições mínimas para a realização do trabalho (em termos de remuneração financeira, de higiene e de segurança, de “programas sociais”, por exemplo), mas que exige receber, em troca, a colaboração integral do empregado.

As relações de produção, ao absorver as orientações das “relações humanas”, não se modificam na sua raiz. O que se transforma é o discurso orientador do comportamento da direção e do *management* no que tange as suas relações com os empregados. Assume-se a necessidade de lidar com o trabalhador de forma que ele perceba a chefia e a empresa como aqueles que desejam a sua prosperidade, o seu contentamento, enfim, seu “bem-estar”.

Candido Teobaldo de Souza Andrade, considerado um dos pioneiros das relações públicas no Brasil, traz indicativos dessa nova forma de gerir as relações de trabalho em uma das apostilas de seus cursos ministrados no IDORT:

Hoje não se admite mais o paternalismo. Os funcionários de uma empresa não podem ser conquistados com tapinhas amistosos nas costas ou com jogos de camisetas de futebol. Eles querem sentir-se como parte integrante de uma verdadeira sociedade de capital e trabalho, tendo uma função essencial e tangível na organização. É o ‘uso humano de seres humanos’. Os empregados não são meros instrumentos de trabalho ou peças de uma máquina destinados a produzir rápidos lucros. O homem não trabalha unicamente para ganhar o pão e seu salário. O medo de passar provação não serve como incentivo ao trabalho (ANDRADE, 1967, p. 76).

Veja-se que o especialista em relações públicas refuta a concepção de trabalhador como a extensão de uma “máquina”, como uma mera ferramenta no conjunto dos elementos técnicos disponíveis para a realização do trabalho. O trabalhador é considerado um “ser humano” que quer colaborar com o desenvolvimento da empresa. Porém, indica que não é fácil conseguir a colaboração desse homem.

Em apoio à estratégia de conseguir essa “boa vontade” do trabalhador em prol das decisões organizacionais, o enaltecimento à “dignidade humana” é mobilizado no discurso da racionalização propagado pelo IDORT.

Nessa perspectiva, o trabalhador é considerado uma “pessoa” com qualidades e defeitos para o trabalho, com vontades próprias. Trata-se de um indivíduo passível de aperfeiçoar-se e de adaptar-se à organização do trabalho considerada a mais apropriada para o bom funcionamento da empresa. Ou, como mesmo já disse Stanley E. Bryan, professor da Fundação Getúlio Vargas, no final dos anos 1950, em seu artigo “‘Relações Humanas’ eternamente presentes”, publicado pela revista do IDORT: “‘Relações humanas’ têm um objetivo: é o de entender as pessoas como pessoas. É o de dar aos indivíduos, sejam eles homens ou mulheres, um sentido de importância e utilidade” (BRYAN, 1958, p. 11).

Não por acaso, Candido Teobaldo defende que o trabalhador deseja ter uma “função essencial e tangível na organização” e Bryan explica que é preciso propiciar a esse indivíduo um “sentido de importância e utilidade”. De maneira alinhada ao discurso das “relações humanas”, ambos os autores não conferem ao próprio trabalhador a autoridade de legitimar a atividade de trabalho como útil ou não, como importante ou insignificante. Caberia, desse modo, à gerência e ao empregador avaliar o valor do trabalho realizado. De antemão, desvaloriza-se a essência do trabalho como uma atividade humana “singular”, segundo a concepção de Yves Schwartz (1997).

O ponto de vista desses dois colaboradores da revista do IDORT contempla um tipo peculiar de contradição. Ambos os autores sugerem que o trabalhador somente pode ser considerado uma “pessoa” ou um “ser humano”, na medida em que o seu trabalho for avaliado como útil à lógica organizacional da racionalização.

Dentro dessa linha de pensamento, as relações públicas são apropriadas como um instrumento que pode, primeiro, auxiliar a direção a mostrar ao indivíduo qual é a importância de seu papel de trabalhador no bom funcionamento da organização, haja vista que se supõe que ele não saiba. Em outras palavras, é a importância que a gerência confere ao trabalho que está em jogo e não o significado que os trabalhadores podem ter dele.

Em outro momento, as relações públicas passam a ser consideradas uma eficiente maneira de convencer os trabalhadores de que o significado de seu trabalho atribuído, pela direção da empresa, é o que deve prevalecer, em favor de um clima de cooperação entre ambas as partes. A filosofia de relações públicas, no seu encontro com o ideário das “relações humanas”, anunciaria que o que é bom para a empresa é bom para o trabalhador.

3.3 A comunicação na indústria brasileira, anos 1960: “relações públicas internas”

Nas décadas de 1950/1960, a expressão “comunicação interna”, assim como seu conceito, ainda não eram consagrados entre os especialistas de comunicação e gestores de pessoal em organizações. Por outro lado, a discussão em torno do uso de comunicação nas relações de trabalho em empresas, sobretudo nas indústrias, já era objeto de interesse da classe dirigente do país e de estudiosos sobre o tema da gestão do trabalho. Notadamente, a concepção de comunicação admitida pela filosofia de relações públicas, alinhada aos princípios da racionalização do trabalho, orientava o debate.

Duas publicações que circularam nesse período são representativas dessa questão: (1) o livro *Relações públicas na indústria*, de 1960 e (2) a obra *Sociedade industrial no Brasil*, publicada em 1964.



Fig. 17. Capa do livro coletivo *Relações públicas na indústria*, de 1960.

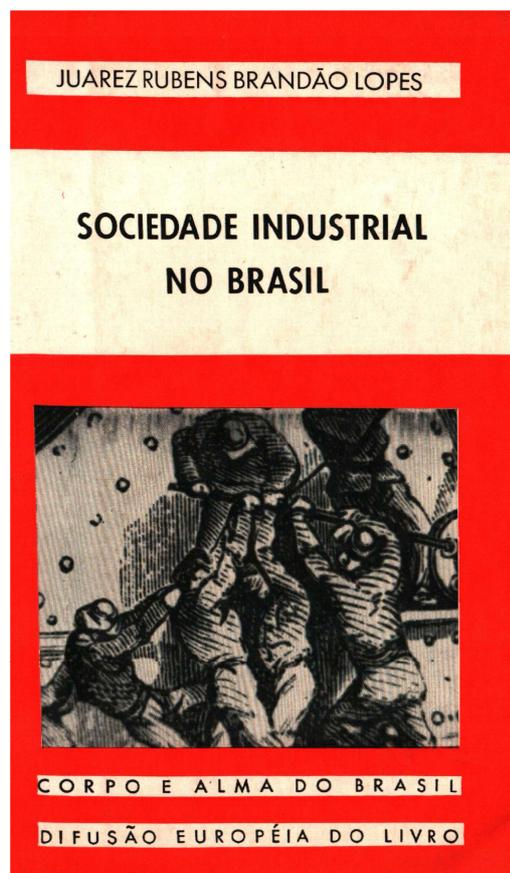


Fig. 18. Capa do livro *Sociedade industrial no Brasil*, de Juarez Rubens Brandão Lopes, com a participação de May Nunes de Souza, de 1964.

A primeira publicação foi organizada pelo Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP/FIESP). Trata-se de um livro que reúne as palestras proferidas em um evento promovido pelo Forum Roberto Simonsen – instituição, então, mantida pelo CIESP e pela FIESP – em parceria com a ABRP (seção de São Paulo). O material traz os seguintes textos e suas respectivas autorias: “O que vem a ser relações públicas” (Hugo Barbieri); “Teoria dos públicos e o direito à informação” (Nelson Marcondes do Amaral); “Informação interna e organização” (May Nunes de Souza) e “Relações públicas, produtividade e promoção de vendas” (Tólstoi de Paula Ferreira).

São textos que, sem exceção, de uma maneira ou de outra, abordam o tema da comunicação nas relações de trabalho. Entretanto, é o artigo de May Nunes de Souza, também colaboradora da revista do IDORT, que despertou nossa maior atenção. Nesse texto, está focalizada uma relação bastante cara à mobilização das relações públicas, nos anos 1950 e

1960. Referimo-nos aos ditames constitutivos do discurso das “relações humanas” e da “Organização Científica do Trabalho” e seus desdobramentos no uso comunicação e da informação na indústria. Sobre essa relação, a autora diz:

[...] constitui hoje preocupação de todos os que vêm se interessando por métodos, sistemas e indagações que permitam melhorar as relações de trabalho, visando um melhor ajustamento do empregado ao seu serviço e à empresa, contribuindo assim para o aumento da produtividade (SOUZA, 1960, p. 61).

É central no texto as ideias em torno dos prejuízos que uma organização industrial pode ter ao ignorar as vantagens de um sistema formal de informações. Haveria riscos provenientes da falta de uma estrutura interna à organização que mantenha os empregados e as chefias informados em diversos assuntos considerados relevantes para um desempenho eficiente do trabalhador, sob, evidentemente, o ponto de vista de seus empregadores.

E quais seriam esses riscos? O primeiro deles diz respeito ao desconhecimento do trabalhador em relação a determinados aspectos considerados essenciais para a realização concreta do trabalho, desde instruções para a produção de determinado produto até informações que afetam a sua rotina dentro da empresa (alterações de horário, mudanças na escala de turno, novas formas de pagamento de salário etc.). Segundo May Nunes (1960), seriam aspectos que causariam desconfiança quanto à eficiência da organização e da honestidade de seus dirigentes por parte do trabalhador.

Outro risco iminente, trazido pela autora, com a falta de um sistema de informação formal, diz respeito à influência que o empregado pode receber de outros sistemas de informação não validados pela empresa. Teme-se que, na ausência de uma estrutura de comunicação oficial da empresa, o trabalhador recorra a outras fontes que sejam uma oposição à organização e à gestão do trabalho estabelecidas pela direção.

O alerta anunciado pela autora indica que a colaboração do empregado em prol da gestão organizacional depende, portanto, do nível de controle que a direção tem da informação que é transmitida ao seu pessoal. Dentro dessa abordagem, considera-se necessário que as chefias conheçam, minuciosamente, as informações oriundas dos empregados.

Assim, May Nunes de Souza afirma que na intenção de seguir tais orientações as empresas:

[...] vem executando programas de *relações públicas internas* ou de informações aos empregados, nos quais são utilizados toda uma série de veículos de informação [...] criando aquele ‘diálogo’, tão em voga nas empresas privadas, as ‘duas mãos’ do programa de informação (1960, p. 64).

No entanto, a especialista em relações públicas enfatiza que o sistema formal de informação está vinculado diretamente ao padrão de administração da empresa, haja vista que “o tipo de organização é que irá condicionar o tipo de informação a ser emitida” (SOUZA, 1960, p. 65-66). Conhecer a estrutura e o funcionamento da empresa – quais são as políticas direcionadas aos empregados, por exemplo –, dentro dessa perspectiva, torna-se uma medida imperativa para um eficiente sistema interno de informação/comunicação.

Complementar ao trabalho apresentado por May Nunes na obra *Relações públicas na indústria*, é publicado o livro *Sociedade industrial no Brasil*, de autoria de Juarez Rubens Brandão Lopes, então sociólogo e professor da Universidade de São Paulo. Sua primeira edição foi publicada em 1964, pela editora Difusão Europeia do Livro, numa co-edição com a Editora da Universidade de São Paulo.

Interessado em estudar a dinâmica das relações de trabalho no contexto do processo da industrialização brasileira, Juarez Brandão Lopes desenvolve a obra com a preocupação, segundo ele, de abordar o tema com base em dois fatores: a estrutura administrativa da empresa e a estrutura social. Seu ponto de vista defende que as relações de trabalho deveriam ser analisadas no contexto de uma sociedade em mudança, que está se industrializando e que surge em meio a um processo de formação de classes.

Com base nessa perspectiva, o professor da USP, com o auxílio de May Nunes de Souza, realiza uma pesquisa na qual ambos estão interessados, como eles mesmos anunciam, na “questão das comunicações internas nas empresas industriais” (LOPES, 1964, p. 97). Tal investigação integra o livro na forma de um capítulo próprio e pauta-se no pressuposto de que é “necessário encarar as comunicações internas como parte da organização da empresa, cuja natureza, por sua vez, depende da fase do processo de industrialização em que se encontra” (LOPES, 1964, p. 98).

Trata-se de uma pesquisa realizada a partir de dados colhidos por meio de: entrevistas com trabalhadores e membros da direção de uma empresa metalúrgica, entre 1956

e 1959; de observações do processo de trabalho realizado nessa organização, além de um estudo dos instrumentos de “comunicação interna” utilizados.

O texto apresenta o levantamento e a análise de informações sobre a estrutura administrativa da empresa; traz a identificação e a discussão dos elementos que representam o uso da comunicação, de maneira “formal” e “informal” no ambiente interno da organização focalizada e, por fim, oferece algumas conclusões sobre a íntegra da investigação.

É interessante notar que os dados e as reflexões desse estudo apresentam ideias compatíveis com as mesmas concepções do uso da comunicação na empresa difundida pelo IDORT. Os questionamentos de May Nunes de Souza e Brandão Lopes contemplam aspectos semelhantes àqueles que o discurso do IDORT admite. As críticas são, no geral, dirigidas ao “uso inadequado” da comunicação na empresa, no contexto da gestão organizacional. Por exemplo, fala-se em: insuficiente quantidade de informações transmitidas aos empregados; incompetência das chefias em transmiti-las; instrumentos de distribuição de informação mal desenvolvidos quanto a sua aparência e ao seu conteúdo. Como mesmo dizem os autores: “os comunicados não são utilizados para ‘vender’ a empresa ao empregado; ao contrário, pela forma com que vêm sendo elaborados, parecem estar contribuindo justamente para o inverso; são conduzidos de forma negativa em vez de positiva” (LOPES, 1964, p. 129).

A comunicação, dentro dessa abordagem, é confundida com informação e seu uso é associado à autoridade da chefia e do comando da organização.

Pode-se dizer que os dados disponibilizados pelos autores e suas considerações oferecem uma representação, a título de exemplificação, do tratamento da comunicação nas relações de trabalho em empresas nas décadas de 1950/1960 no Brasil. Com uma comparação entre as recomendações imperativas de comunicação enunciadas no material do IDORT e a análise do uso da comunicação na empresa pesquisada pelos autores, seria possível perceber que existe uma significativa convergência entre ambas as abordagens com base nos ditames das “relações humanas”.

Aliás, o próprio texto de May Nunes de Souza, oriundo de sua palestra no evento promovido pelo Forum Roberto Simonsen e pela ABRP, conforme antes apresentado, oferece outros elementos que corroboram para essa nossa constatação.

O encontro das “relações humanas” com as “relações públicas”, e o uso da comunicação que emergia dessa convergência, dentro do contexto da racionalização do trabalho no Brasil, portanto, não aparece exclusivamente nos documentos produzidos e

propagados pelo IDORT. Algo compreensível na medida em que sabemos que o discurso da “Organização Científica do Trabalho”, assimilado e adaptado pelo *management* dos anos 1950 e 1960, foi compartilhado por diversas instituições e figuras decisivas na configuração das relações de trabalho em empresas e na sociedade. Não somente esse discurso teve repercussão no Brasil; difundiu-se “nos dois lados do Atlântico”, como já disse Pierre Desmarez (2012, p. 643, tradução nossa). E é exatamente um pouco sobre isso que veremos no próximo capítulo.

Capítulo 4 – As matrizes de relações públicas e a racionalização do trabalho: laços entre Brasil e França

Et si l'on se disait que rien n'a aucune importance, qu'il suffit de s'habituer à faire les mêmes gestes d'une façon toujours identique, dans un temps toujours identique, en n'aspérant plus qu'à la perfection placide de la machine ? Tentation de la mort. Mais la vie se rebiffé et résiste. L'organisme résiste. Les muscles résistent. Les nerfs résistent. Quelque chose, dans le corps et dans la tête, s'arcboute contre la répétition et le néant. La vie: un geste plus rapide, un bras qui retombe à contretemps, un pas plus lent, une bouffée d'irrégularité, un faux mouvement, la <<remontée>>, le <<coulage>> [...].

Robert Linhart, em *L'Établi*.

Ao longo de nossa investigação sobre os caminhos percorridos pelo IDORT, constituídos de contatos e alianças com indivíduos e instituições que compartilharam o mesmo propósito de difundir o ideário da racionalização do trabalho, tomamos conhecimento da relação desse Instituto com entidades congêneres no exterior.

Percebemos que, não por acaso, estabeleceu-se um intercâmbio de informações entre os organismos nacionais, de diversos países, em torno de uma corrente de pensamento centrada no delineamento e na difusão de um processo de trabalho característico do contexto político e sócio-econômico do século XX.

A combinatória de métodos e princípios baseada nos ditames da “Organização Científica do Trabalho”, que, por sua vez, focalizava a criação de parâmetros “científicos” e “racionais” para a organização e a gestão do trabalho, motivou a configuração de um

movimento mundial que impôs uma nova lógica às relações de trabalho nas empresas. Nessa direção, um arsenal de dispositivos foi instaurado a favor da racionalização dos processos produtivos, em especial, aquele direcionado às relações entre indivíduos, grupos e classes no ambiente de trabalho. Uma outra conformação dos relacionamentos entre os diversos níveis hierárquicos mostrou-se essencial para o “bom” funcionamento das organizações, conforme a ótica do patronato. As relações entre chefias e subordinados, trabalhadores e o comando da empresa e entre os próprios trabalhadores ganharam uma nova dimensão.

Dentro desse contexto, as entidades promotoras da racionalização do trabalho, como o IDORT, contribuíram para a produção e disseminação de novos modos de regulação social, dentre os quais aparece o uso da comunicação. Nossa investigação no tocante à perspectiva brasileira, ligada a tal questão, havia revelado pistas de que as prescrições de comunicação difundidas pelo Instituto brasileiro poderiam estar integradas a um discurso de racionalização compartilhado por outras entidades estrangeiras que atuavam de forma correlata a ele.

A partir disso, optamos por concentrar nossos esforços, durante certo momento de nossa pesquisa, em identificar e analisar as prescrições de relações públicas e, conseqüentemente, de comunicação em empresas, disseminadas por duas entidades congêneres do IDORT na França: o *Comité National de l'Organisation Française* (CNOF) e a *Commission Générale d'Organisation Scientifique* (CEGOS).

Este capítulo, desse modo, apresenta as análises do material sobre relações públicas produzido e difundido sob a anuência dessas entidades. Como já indicado, trata-se de um levantamento⁴⁵ realizado em acervos franceses durante meu estágio doutoral em Paris. Antes, porém, convém discorrer sobre o entorno sócio-histórico e político ao qual os dizeres desse material está condicionado.

4.1 O movimento internacional da Organização Científica do Trabalho

O percurso do IDORT, desde o início, demonstra forte vínculo com entidades estrangeiras que atuavam com propósitos correlatos aos seus. Antes mesmo de sua criação

⁴⁵ Reiteramos que os quadros completos, com as referências do material francês, estão disponíveis ao leitor nos anexos da tese.

oficial, em 1931, alguns dos membros mais representativos do Instituto brasileiro, como Roberto Simonsen, Roberto Mange, Armando de Salles Oliveira e Aldo Mario de Azevedo, viajavam constantemente aos países da Europa a fim de conhecer as atividades desenvolvidas pelas entidades congêneres, em torno do ideário da racionalização do trabalho.

É possível que tal aproximação tenha resultado no rápido reconhecimento do IDORT pelo *Institut International d'Organisation Scientifique du Travail* (IIOST), também conhecido como *International Management Institute*. Em outubro de 1931, o IDORT é acolhido pelo IIOST como seu interlocutor no Brasil e na América do Sul.

Fundado em 1926, com sede na cidade de Genebra, na Suíça, o IIOST reunia entidades de diversas nacionalidades interessadas nos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho”, formando, portanto, uma rede internacional de intercâmbio de informações. Patrocinado pelo *Bureau International du Travail* (BIT), organismo instituído pela Liga das Nações⁴⁶, o IIOST manifestou peculiar interesse nas atividades do IDORT.

É curioso notar que por meio de seu *Bulletin de l'Organisation Scientifique du Travail*, o IIOST divulgou aos seus associados informações sobre a fundação do IDORT em sua edição de setembro de 1931 (BULLETIN ..., 1931). E, no ano seguinte, endereçou carta ao Instituto brasileiro, parabenizando-o pela publicação de sua revista:

Em primeiro lugar e principalmente permita-nos congratulamo-nos com V. S., muito cordialmente, por motivo da revista IDORT, cujo primeiro número lemos com grande interesse e do qual daremos completa referência num dos próximos números de nosso Boletim. Ela é realmente uma publicação admirável, que lhes dá e ao Instituto recentemente fundado, o maior crédito. Como V. S. provavelmente já verificou, é muito difícil obterem-se trabalhos sobre Racionalização e Administração Científica em espanhol e português (IDORT, 1932, p. 3).

No mês de maio desse mesmo ano, o IIOST volta a publicar uma nota sobre o IDORT em seu periódico, agradecendo o recebimento dos exemplares da revista brasileira e aprovando o propósito e as atividades do Instituto brasileiro (BULLETIN ..., 1932).

Em contrapartida, o IDORT, assegurado da importância de seu vínculo com o IIOST para o fortalecimento de sua posição no Brasil como entidade representativa do

⁴⁶ Criada em 1919, a Liga das Nações reunia países europeus com o propósito de manter a paz mundial a partir de interferências em conflitos mundiais. Em 1946, ela é extinta e sua atuação é assumida pela Organização das Nações Unidas (ONU).

movimento mundial da racionalização do trabalho, que começava a se constituir e se estabelecer à época, mostrava-se comprometido em reforçar seus laços em âmbito internacional:

Temos o grande empenho em manter e aumentar o número de sócios brasileiros do I.I.O.S.T., de Genebra, não só pelo benefício que advirá diretamente às pessoas que se utilizarem dos trabalhos daquela sociedade, contribuindo assim para o progresso de nosso país, como pela repercussão favorável ao Brasil que causa nos meios científicos e culturais estrangeiros o fato de apresentarmos uma lista considerável de sócios brasileiros (INSTITUTO ..., 1933, p. 5).

Após sete anos de existência, o IIOST encerra suas atividades, em 1934, e com sua extinção, outro órgão de atuação relevante em prol da difusão do movimento mundial da racionalização do trabalho ganha maior notabilidade frente ao IDORT e a outras entidades congêneres no exterior. Trata-se do *Comité International de l'Organisation Scientifique* (CIOS)⁴⁷. Criado, oficialmente, em 1926 (mesmo ano de nascimento do IIOST), na cidade de Paris, mas com sede em Praga, o CIOS tinha como principais atividades: a coordenação da atuação das entidades a ela associadas ao redor do mundo e a promoção do Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho (DARD, 1999).

Até final da década de 1930, eram bastante regulares as edições desse congresso: 1924 (Praga), 1925 (Bruxelas), 1927 (Roma), 1929 (Paris), 1932 (Amsterdã), 1935 (Londres), 1938 (Washington). O IDORT, com seus representantes, esteve presente em todos esses momentos; mesmo antes da fundação oficial do Instituto brasileiro, seus principais membros já frequentavam as primeiras versões do evento. Tal participação política rendeu-lhe uma posição como membro do CIOS, em abril de 1935, sendo solicitado ao Instituto brasileiro, poucos meses depois, um representante em seu Comitê Executivo.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o funcionamento do CIOS é prejudicado. As reuniões e os eventos promovidos para reunir seus membros, residentes em vários países afetados pelo conflito, são interrompidos. A reunião do CIOS programada para ser realizada

⁴⁷ O CIOS, também é conhecido como *Comité International de l'Organisation Scientifique du Travail*. São exemplos de entidades no exterior integrantes ao CIOS, à época: a *Association pour le Perfectionnement des Méthodes d'Organisation du Travail de Bureau* (Paris); o *Comité National Belge de l'Organisation Scientifique* (Bruxelas); a *Ente Nazionale Italiana per L'Organizzazione Scientifica del Lavoro* (Roma); a *Gesellschaft fuer Organisation* (Berlin), a *The Taylor Society* (Nova Iorque), além das entidades francesas CNOF e CEGOS, das quais trataremos com detalhes mais adiante.

em Berlim, em 1941, não se concretiza. Suas atividades são retomadas em 1946, quando o Comitê Executivo do CIOS se reúne em Londres. Dentro desse contexto, o VIII Congresso Internacional de Organização Científica somente seria realizado em 1947, na cidade de Estocolmo, Suécia: nove anos após sua última edição ocorrida, em 1938, nos Estados Unidos.

Nesse mesmo período, o IDORT também viu suas relações com as entidades congêneres no exterior serem abaladas. Isso, todavia, não fez com que o Instituto desistisse do intercâmbio de informações no exterior, como se pode notar no trecho de um de seus relatórios, publicado na edição de 1943 da revista do IDORT:

As dificuldades decorrentes da guerra mundial têm impedido contato mais frequente com as entidades do estrangeiro com que o IDORT mantinha comunicação. Não obstante, e na medida das possibilidades do serviço postal, continuamos a troca de correspondência e publicações auspiciosamente iniciada (RELATÓRIO..., 1943, p. 159).

No final dos anos 1940, as atividades do CIOS são retomadas e o IDORT empenha-se ainda mais em fortalecer seu vínculo institucional com o movimento internacional. Procura adquirir maior respeitabilidade frente às entidades estrangeiras, tendo em vista um consequente aumento de legitimidade em sua atuação e em seus propósitos, por assim dizer, mais locais.

Nessa direção, o IDORT participa do VIII Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho, com uma proposição ousada ao Comitê Executivo do CIOS: realizar a décima edição do evento, em São Paulo, em 1954. O Instituto brasileiro visualizou a possibilidade de inserir o evento no calendário de comemorações dos quatrocentos anos da capital paulista que ocorreria naquele mesmo ano. A boa inserção de membros do IDORT nos órgãos governamentais brasileiros, especialmente os de âmbito federal e estaduais e municipais paulistas, contribuiu, em grande parte, para esse novo projeto idorteano.

Inicialmente, a ideia obteve recepção positiva por parte do CIOS. No entanto, a proposta só seria completamente aceita após a certeza de que a entidade brasileira e a cidade de São Paulo estariam preparadas para organizar o evento e receber as comitivas de diversos países. Com isso, o IDORT procura angariar apoio do Governo da República e da comissão municipal paulista, responsável por organizar as comemorações do aniversário de São Paulo. Outra estratégia sua, não menos importante, esteve ancorada em conseguir aprovação de outras entidades estrangeiras, vinculadas ao CIOS. Logo de início, o Instituto recebeu

significativo apoio do *National Management Council*, por meio da figura de seu presidente, H. B. Maynard. Em 1948, o atual presidente do IDORT encontrou Maynard para se discutir as diretrizes de uma sólida proposta a ser apresentada ao CIOS. No mesmo ano, o IDORT recebeu em sua sede o presidente do Comitê Internacional, Assar Gabriellson, que veio ao Brasil, em missão, para melhor conhecer as atividades do candidato a organizar o X Congresso Internacional, em 1954. Todas essas ações surtiram efeito e a entidade brasileira pôde organizar o principal evento sobre a “Organização Científica do Trabalho”, tal como o previsto.

Anteriormente à promoção desse Congresso Internacional, em São Paulo, outros dois grandes eventos foram organizados sob a liderança do IDORT: o Congresso Brasileiro de Organização Científica e a Conferência Latino-Americana de Organização Científica. Aparentemente marginal, o papel desses dois eventos tornou-se para o Instituto mais estratégico do que se possa supor. Ambos os eventos credenciaram o IDORT junto ao CIOS, às entidades congêneres do exterior e às entidades e figuras nacionais de interesse do Instituto brasileiro, seja nos aspectos de sua competência, seja na questão técnica para a concretização de um evento de porte internacional, seja no que diz respeito a sua autoridade em torno dos assuntos ligados à racionalização do trabalho.

O período pós-guerra, final da década de 1940 e os anos de 1950, especialmente, apresenta um cenário ainda mais propício à difusão do ideário do movimento mundial liderado pelo CIOS. Trata-se de um momento de reconstrução econômica dos países europeus aliados que, entre outras coisas, exigia, sob o ponto de vista da classe dirigente, mudanças nas relações sociais que pudessem estabelecer uma certa “paz social”, com base em ações de apaziguamento dos conflitos entre o patronato e os assalariados. As entidades promotoras da racionalização do trabalho, diante desse cenário, teriam um papel significativo na instauração de mudanças nas relações sociais dentro das empresas, especialmente, no tocante ao seu modo de “administração”.

Nesse contexto, o IDORT confere grande relevância à sua atuação internacional e à sua relação com o CIOS. Em contrapartida, ganha mais espaço no movimento mundial em prol da “Organização Científica do Trabalho”. Como principal representante do CIOS no Brasil e na América do Sul, o IDORT recebe a missão de incentivar a formação de outras entidades congêneres nos países latino-americanos e mostra-se eficiente nessa tarefa.

Grande parte desse desempenho positivo do IDORT, no que se refere a sua atuação internacional, deve-se à Moacyr E. Alvaro, presidente do IDORT no início dos anos 1950. Alvaro tornou-se vice-presidente do CIOS, em 1952; na mesma ocasião em que o presidente da entidade norte-americana *National Management Council*, H. B. Maynard, fora eleito presidente do Comitê Internacional. O próprio êxito do X Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho, em São Paulo, de 19 a 24 de fevereiro de 1954, concretizou-se com a ajuda do prestígio de Moacyr E. Alvaro, mobilizando as classes política e empresarial, nacional e internacionalmente.

A realização do Congresso Internacional do CIOS no Brasil⁴⁸ pode ser considerada um marco de suma importância no percurso do IDORT, no seu papel de difusor dos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho”. Toda a movimentação em torno do evento, desde o momento em que foi lançada a proposta inicial de sua realização em São Paulo, revelou a significativa e prestigiosa inserção do Instituto brasileiro no meio empresarial, intelectual e político nacional. O apoio de instituições brasileiras ao IDORT para a concretização do congresso – a exemplo do Governo Federal, do Governo do Estado, da Prefeitura de São Paulo, do Instituto de Engenharia de São Paulo, da Associação Comercial de São Paulo, da Federação das Associações Rurais de São Paulo, da Confederação Nacional do Comércio do Brasil, da Confederação Nacional das Indústrias e da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – pode ser compreendido como uma amostra da legitimidade adquirida pelo Instituto, ao longo de sua existência. O ideário que sustentava o Instituto brasileiro era mais uma vez reapropriado e colocado em circulação. Em entrevista à imprensa, Moacyr E. Alvaro diz:

Os brasileiros estamos orgulhosos (*sic*) de ser nosso país o centro mais ativo da racionalização do trabalho na América Latina. Este se desenvolveu de tal maneira, durante seus vinte anos de existência que a abreviatura IDORT figura no vocabulário de nossa língua como a raiz de um verbo novo ‘idortizar’, sinônimo de ‘organizar’ e de ‘racionalizar’. Apesar desse fato altamente significativo, bem eloquente intrinsecamente, resta ainda um campo imenso a conquistar para a organização científica em nossas regiões jovens, plenas de vida e cheias do desejo de saber e de aspirações progressistas. Estamos convencidos de poder responder plenamente à

⁴⁸ Na ocasião de realização do X Congresso Internacional em São Paulo, registrou-se a participação de 864 pessoas dos seguintes países: Brasil, Estados Unidos, Inglaterra, França, Itália, Suécia, Espanha, Argentina, Bélgica, Noruega, Japão, Chile, Canadá, Suíça, Austrália, Portugal, Holanda, África do Sul, Dinamarca, Áustria, Alemanha, Finlândia (NONO CONGRESSO..., 1951).

confiança que nos destes. Estamos firmemente convictos de que o X Congresso, sem perder as características do universalismo de seus antecedentes, será não apenas o congresso de São Paulo, mas também o primeiro da América Latina, pela maior expansão possível do taylorismo nos países ainda não conquistados para o nosso ideal. Podemos assegurar-vos inteiramente que o IDORT, assim como o governo brasileiro, tudo farão para servir nesse domínio à grande família das nações (NONO CONGRESSO, 1951, p. 250).

A inauguração da nova sede do IDORT, pouco tempo antes da data do X Congresso Internacional, também vem demonstrar a colaboração da classe industrial paulista à atuação do Instituto brasileiro e, conseqüentemente, aos seus princípios da racionalização do trabalho. Ao mesmo tempo, o empresário José Ermírio de Moraes, responsável pela comissão de arrecadação de fundos para a realização do X Congresso Internacional, auxiliou o IDORT a obter o apoio financeiro de industriais paulistas para a realização do evento, e, também, convenceu seus pares a contribuir para a renovação da infraestrutura do Instituto, inaugurando uma nova sede da entidade.

Ao longo das décadas de 1950 e de 1960 o calendário do Congresso Internacional do CIOS apresentou-se bastante regular: XI Congresso, em 1957 (Paris); XII Congresso, em 1960 (Sydney); XIII Congresso, em 1963 (Nova Iorque), XIV Congresso, em 1966 (Holanda), XV Congresso, em 1969 (Tóquio). Em todos esses eventos, o IDORT esteve presente.

De fato, o CIOS reconhece a notabilidade do IDORT ao incluir em seu *Livro de Ouro de Organização Científica*, ao lado de figuras como Elton Mayo, os nomes de três membros do Instituto brasileiro: Roberto Simonsen, Armando de Salles Oliveira e Clovis Ribeiro. Trata-se de uma publicação, lançada em 1954, que apresentou as biografias de pessoas consideradas representativas, mundialmente, para o desenvolvimento e a difusão dos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho”.

Ademais, em 1951 o IDORT chega à presidência do CIOS. Cada entidade que se responsabilizava pela realização do Congresso Internacional poderia eleger o presidente do Comitê Internacional para o triênio posterior ao evento. A indicação foi de Odilon Egydio do Amaral de Souza, que cumpriu seu mandato de 1954 a 1957.

Em meio à significativa rede internacional que se fortalecia em prol do movimento da racionalização do trabalho, o IDORT estrutura seu Departamento de Relações Internacionais, em 1959, e persiste na sua estratégia de intercâmbio com as entidades congêneres no exterior.

Em anos posteriores, o Instituto brasileiro continuaria a cooperar com as estratégias do CIOS. Participa das atividades da PACCIOS – comissão panamericana dos comitês nacionais, criada pelo CIOS, nos anos 1950 – e mostra-se receptivo às novas investidas do Comitê Internacional. Em 1961, por exemplo, o então presidente do CIOS, A. M. Lederer, visitou a sede do IDORT, em São Paulo para reunir-se com dirigentes do Instituto e empresários brasileiros. O objetivo do encontro era discutir um plano de ensino do *scientifique management*. Ao mesmo tempo, em meio a essas ações, o IDORT busca criar novos laços com outras instituições. Firma convênio com o *Bureau de Temps Elementaires* (BTE)⁴⁹, em 1964; recebe a visita de membros de uma missão industrial organizada pela *International Management Association of Japan*, em 1967, e cria um acordo com duas instituições alemãs: o Conselho de Racionalização da Economia Alemã (R.K.W) e a Fundação Friedrich Naumaan para que seus especialistas pudessem ministrar conferências no Brasil, no final da década de 1960.

Em 1967, fruto desse acordo com os alemães, quatro conferências sobre comunicação foram realizadas pelo então professor de sociologia econômica da Universidade de Frankfurt, Franz Wurm. Transcritas e publicadas na revista do Instituto brasileiro, as conferências intitulam-se: 1) “Relações das diferentes camadas e grupos sociais com a economia nacional e problemas de comunicação”; 2) “A informação como base do progresso”; 3) “Formação e informação do pessoal na empresa” e 4) “Informação como condição preliminar de progresso” (WURM, 1968a, 1968b, 1968c, 1969).

4.2 O CNOF e a CEGOS: entidades congêneres do IDORT na França

O IDORT sempre procurou manter um intercâmbio de informações com todas essas entidades do exterior. Com algumas delas, o Instituto brasileiro mantinha um contato mais tímido, limitando-se a receber suas publicações e as divulgando entre seus membros. Entretanto, o IDORT, consideravelmente, estreitou relações com aquelas que apresentavam um percurso mais sólido de articulação dos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho”. Dentro desse contexto, duas entidades francesas destacaram-se: o *Comité*

⁴⁹ Organismo criado pelo *Comité National de l’Organisation Française* (CNOF).

National de l'Organisation Française (CNOF) e a *Commission Générale d'Organisation Scientifique* (CEGOS).

A revista publicada pelo Instituto brasileiro reservou significativo espaço, ao longo dos anos 1930 a 1960, para informar seus leitores quanto às ideias e às atividades do CNOF e da CEGOS, reproduzindo, inclusive, diversos textos de seus membros na íntegra. Não raramente, nomes franceses representativos da “Organização Científica do Trabalho”, como Henry Le Chatelier, Henri Fayol, Charles de Fréminville, Jean Chevalier, Jean Milhaud e Jean Coutrot⁵⁰, membros ativos de tais entidades, eram citados nas edições da revista brasileira e suas ideias serviam de base para muitos debates “idorteanos”. Inclusive, Jean Chevalier ministrou conferências no I Congresso Brasileiro de Organização Científica, realizado pelo IDORT, de 18 a 23 de novembro de 1950, em São Paulo.

Além disso, inúmeros encontros promovidos pelo CIOS propiciaram ao IDORT inteirar-se das discussões e das estratégias articuladas pelo CNOF e pela CEGOS, resultando em visitas recíprocas às suas sedes. Interessava também às entidades francesas estabelecer laços com organizações estrangeiras que pudessem legitimar seu discurso sobre a racionalização⁵¹.

De acordo com Aimée Moutet (1997), estudiosa sobre as questões que envolvem a organização da produção e do trabalho nas empresas no século XX na França, o termo “racionalização” surge na Europa, a partir dos anos 1920, para designar um conjunto de métodos de organização adotado por industriais inspirados no sistema de produção em uso nos Estados Unidos. É preciso notar que, para a pesquisadora, o modelo de racionalização americana não se reproduz de maneira idêntica na França. Ainda que muitos industriais franceses tenham se espelhado no ideário norte-americano, a lógica desenvolvida ao longo da reestruturação do processo de produção nas empresas francesas veio mostrar que vários elementos da racionalização importados dos EUA não eram assimilados na sua íntegra. A escolha dos métodos adotados era orientado por um conjunto de especificidades das empresas francesas – gestão de pessoal, determinação do tipo de produto em função do

⁵⁰ Todos esses nomes são pioneiros na história da racionalização do trabalho na França. Por meio, sobretudo, do CNOF e da CEGOS, estiveram à frente do movimento da disseminação dos princípios da Organização Científica do Trabalho.

⁵¹ Além do CNOF e da CEGOS, diversas instituições foram criadas na primeira metade do século XX na França com o objetivo de difundir os princípios da Organização Científica do Trabalho e de configurar um modelo de racionalização considerado mais adequado à sociedade francesa. Entre essas entidades, Aimée Moutet (1997) indica, por exemplo, a *Association technique de la Fonderie* (ATF) e o *Comité d'OST de l'UIMM*.

mercado-alvo, necessidades do capital em circulação, por exemplo –, que não necessariamente era compatível com o estilo norte-americano⁵².

Nesse processo, organizações patronais e a classe industrial francesas criaram entidades capazes de orientar empresas privadas e serviços da administração pública quanto aos princípios e métodos da “Organização Científica do Trabalho”, com contornos mais próximos da realidade de seu país. Foi o caso do CNOF e da CEGOS.

Tais entidades surgiram em 1926, mesmo ano em que o IIOST e o CIOS foram fundados. Certamente, não se trata de uma coincidência. Todas essas instituições fizeram parte de um movimento de renovação das doutrinas organizacionais, encetado nas primeiras décadas do século XX, que almejavam contornar a resistência operária ao maquinismo e racionalizar os modos de coordenação hierárquica nas empresas (HENRY, 2012).

O CNOF surgiu a partir da junção de duas instituições: a *Conférence de l’Organisation Française* (COF), criada em 1919, e o *Centre d’Études Administratives* (CEA), fundado em 1921.

O pesquisador Olivier Dard (1999), em sua obra sobre a trajetória intelectual de Jean Coutrot, indica que o CEA teve como seu principal nome o engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925), cujo ponto de vista divergia do pensamento de Frederic W. Taylor em alguns aspectos. Na mesma época, os discípulos do norte-americano Taylor reuniam-se na COF, presidida por Charles de Fréminville (1856-1936).

O começo do CEA foi tímido e teve como fator determinante para seu desenvolvimento a realização do primeiro congresso de Organização Científica na França, em Paris, nos dias 28, 29 e 30 de junho 1923, com grande adesão nacional e internacional. Cerca de 400 congressistas puderam ouvir temas, como: “L’organisation peut-elle faire l’objet d’une science?”⁵³. O sucesso desse congresso permitiu ao CEA contabilizar 500 adesões de associados, em 1924.

Mas, ainda segundo esse autor, os adeptos do taylorismo não participaram desse primeiro evento, revelando o embate existente entre os dois grupos de adeptos da racionalização do trabalho na França. Somente a segunda edição do congresso de Organização Científica do CEA, realizado em Bruxelas, contou com a presença de integrantes

⁵² Lembramos que essa adaptação também ocorreu no Brasil, conforme indicado nos segundo e terceiro capítulos desta tese.

⁵³ “A organização pode ela própria ser objeto de uma ciência?”. O termo “organização” refere-se à organização do trabalho.

da COF. O evento teve como tema principal “Les problèmes généraux d’organisation: l’organisation de la production , des approvisionnements , de la vente, des bureaux et des administrations publiques”⁵⁴. E logo na conferência de abertura, Henri Fayol afirmou que não havia antagonismo entre seu ponto de vista e o ideário taylorista. Ao contrário, havia uma real complementaridade entre a proposta de sua doutrina e a do norte-americano. O anúncio de Fayol, segundo indica Dard (1999), foi determinante para a aproximação entre o CEA e a COF, que levaria à criação do CNOF tempos depois.

Esse posicionamento liderado por Fayol, inclusive, mostrou-se um marco importante para os defensores da racionalização na época, representando a aproximação das duas entidades e, mais do que isso, representando a criação do CIOS no próprio evento, em Bruxelas. Ao CNOF, coube a participação direta na criação do Comitê Internacional, para então, em 1929, encarregar-se de organizar o IV Congresso Internacional, coordenado por Charles de Fréminville, o futuro presidente do CIOS.

Ao reunir especialistas da “Organização Científica do Trabalho” na França, o CNOF tornou-se um lugar de discussão e de difusão dos pensamentos de Frederick W. Taylor (introduzidos na França por Henry Le Chatelier) e de Henri Fayol. No mesmo período em que Le Chatelier descobre a obra de Taylor e se ocupa de importá-la para as elites técnicas francesas, seu contemporâneo Henri Fayol elabora uma doutrina que, em alguns pontos, mostra-se divergente do pensamento taylorista. De todo modo, a estratégia do CNOF foi a de se apoiar em ambas as visões para compor o ideário da organização do trabalho, ainda que seus membros soubessem das distinções entre uma e outra forma de pensamento (HENRY, 2012).

Odile Henry (2012) também explica que Le Chatelier, ao ratificar os ditames tayloristas, procurou subordinar as ciências do trabalho às ciências industriais, enquanto que Fayol buscou fundar um domínio de saberes guiados pela psicologia e pela contabilidade. Ambos, no entanto, encorajaram a tecnocracia, cujo poder é fundado, de um lado, nas competências científicas e, de outro, na experiência industrial. Isso talvez explique as razões dos membros do CNOF proporem instrumentos de medida de mérito no trabalho apoiados

⁵⁴ “Os problemas gerais da organização: a organização da produção, de abastecimentos, de venda, de escritórios e de administrações públicas”. Novamente, ressalta-se que o termo “organização” é tomado como organização do trabalho.

no cálculo de tempos e na evolução de aptidões dos trabalhadores, além do reforço do poder das hierarquias nas empresas.

Desde sua fundação, quando se constituiu seu primeiro presidente, o engenheiro Charles de Fréminville, o CNOF tomou para si um papel de entidade “conselheira técnica” e guiou-se sob a perspectiva de uma “ética da neutralidade” (HENRY, 2012), fundada em aspectos científico e técnico de sua doutrina⁵⁵.

Olivier Dard (1999) indica que o CNOF incentivou o funcionamento de grupos regionais na França sob sua tutela e esteve permanentemente preocupado em criar relações com outras entidades que compartilhavam de seus ideais no exterior. Os meios mais comuns utilizados pelo CNOF para desenvolver sua rede de relações internacionais deu-se por dois aspectos: por sua participação no Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho e pelas constantes visitas de seus representantes em sedes de outras entidades, nos seus países de origem.

O CNOF mostrou-se uma instituição que se colocava contra o “anarquismo liberal” e o “despotismo socialista”, num tipo de posição favorável à “harmonia social” (DARD, 1999). Entre suas reivindicações, estava o papel central assumido na elaboração de códigos morais específicos aos trabalhadores e aos dirigentes de empresas, dando ênfase, em suas ações, na criação, no estabelecimento e no uso de determinadas regras de conduta. Essa entidade francesa esforçou-se em formar uma elite técnica que, por sinal, ansiava em substituir a elite política na implantação de uma ordem econômica e social, com base nos princípios da racionalização. Membros influentes do CNOF, e atuante na vida política francesa, investiram numa estratégia com propostas para uma reforma administrativa e para a modernização do Estado francês. Incentivou-se um Estado técnico, recíproco ao corporativismo, o qual somente seria possível com a submissão dos indivíduos à uma disciplinarização coletiva, dentro e fora das empresas.

A CEGOS, assim como o CNOF, surge motivada por interesses do patronato francês. No entanto, distintamente do CNOF, a CEGOS inventa suas próprias modalidades de intervenção e de conhecimento (HENRY, 2012).

⁵⁵ Em 1934, o CNOF cria a *École d'Organisations Scientifique du Travail* (EOST). Seu propósito foi preparar e aperfeiçoar a atuação de chefes e de agentes de todas as empresas industriais, comerciais e da administração pública no exercício de suas funções, conforme os métodos da racionalização do trabalho (DARD, 1999).

Desde o início, a CEGOS apresenta-se como um organismo de direito privado, conselheira de empresas e do Estado, por meio do oferecimento de seus serviços técnicos. De um lado, coloca-se como um “serviço exterior autônomo” (dotado de um estatuto de uma associação sem fins lucrativos) que oferece assistência técnica às empresas e recebe contribuições financeiras pelo serviço prestado. De outro lado, ela toma para si o papel de grande conhecedora das técnicas de organização do trabalho e, desse modo, encarrega-se de propor instrumentos de aplicação sistemática da racionalização às outras instituições nacionais criadas em torno desse ideário, conforme explica Odile Henry (2012).

Aimée Moutet (1997) assinala que a CEGOS (inicialmente, nomeada de CEGOST) nasce, em 1926, de uma vontade política do Ministério do Comércio de orientar a indústria francesa quanto às novas fórmulas oferecidas pela racionalização. Era uma entidade que funcionava com a participação de engenheiros-conselheiros⁵⁶, representantes de organizações patronais e de grandes empresas, a exemplo da Citroën.

Enquanto o CNOF se encarrega de controlar o conteúdo da doutrina e designar os especialistas aptos a assumir sua reprodução, a CEGOS interessa-se pela invenção e aplicação de instrumentos de ação. Ambas, cada uma a seu modo, encarregam-se de institucionalizar o ideário e os métodos da racionalização do trabalho frente à classe dirigente (HENRY, 2012).

O contexto do desenvolvimento da racionalização do trabalho na França, na primeira metade do século XX, não se desenvolveu de maneira linear e harmoniosa. Suas instituições e seus indivíduos promotores participaram de embates que mostraram alianças e rivalidades. Engenheiros tayloristas e os adeptos da psicologia industrial ou aplicada pretendiam, em nome da ciência que prometiam e do papel que representavam, cada um a seu modo, ocupar uma posição de arbitragem dos grupos sociais, com uma clara intenção de conciliar os interesses entre operários e patrões (HENRY, 2012).

Além dos integrantes do círculo dos herdeiros de Henri Fayol, outros engenheiros-conselheiros e industriais perceberam as possíveis vantagens advindas da utilização da “psicologia” e da “sociologia” nas empresas. No final da década de 1930, por exemplo, a CEGOS desenvolveu, sob a direção de Jean Milhaud, um novo conjunto de trabalhos sobre a “gestão do pessoal”. Coube a Jean Coutrot a criação, em 1937, do *Centre d'Etudes des*

⁵⁶ Usamos a expressão “engenheiros-conselheiros” designada por Luc Boltanski (1981; 1982) e pela pesquisadora Odile Henry (2012) para referirmo-nos aos engenheiros especialistas da Organização Científica do Trabalho, propagadores e praticantes dos métodos da racionalização na França.

Problèmes Humains (CEPH) e, em 1938, do *Institut de Psychologie Appliquée* (IPSA). Convém notar que, em 1930, o engenheiro e industrial Coutrot já havia criado o *Bureau d'Ingénieurs-Conseils en Rationalisation*, que se ocupou em estudar as questões de “Organização Científica do Trabalho”, pertinentes à melhoria da produtividade de empresas privadas e da administração pública.

Luc Boltanski (1982) considera Jean Coutrot um dos principais críticos à aplicação desmedida dos preceitos tayloristas e um dos principais formadores dos especialistas que difundiram as novas técnicas do *management* nos anos 1950, calcadas, em grande parte, nos conceitos da psicologia social de origem norte-americana e na ideia de “relações humanas”.

Antes disso, já nos anos 1930 e 1940, um número significativo de engenheiros-conselheiros franceses consideravam que a melhoria do bem-estar do trabalhador (diminuição da fadiga, supressão de esforços inúteis, equidade de salário, dentre outros elementos) resultaria na almejada “harmonia social” e no desejado “espírito de cooperação” (HENRY, 2012). Sem perder de vista os imperativos que contribuem para o aumento dos rendimentos e a padronização da produção, esses especialistas enxergavam nos aspectos “humanizadores” da “Organização Científica do Trabalho” uma solução que consideravam eficaz para os problemas que prejudicavam as relações entre capital e trabalho.

Entretanto, foi nos anos 1950, com o impulso oferecido pelas “missões de produtividade”, viabilizadas pelo Plano Marshall, que os escritórios de organização, ou seja, as entidades promotoras da racionalização, como o CNOF e a CEGOS, ganharam mais visibilidade (BOLTANSKI, 1982). Trata-se de um momento decisivo para a consolidação de uma nova configuração da racionalização imposta às empresas francesas, ancorada não somente no conhecimento técnico dos engenheiros, mas, sobretudo, no saber das ciências humanas, da psicologia e da sociologia industrial da época.

Conforme esclarece a socióloga Lucie Tanguy (2001), essa época é marcada pela tentativa de reconstrução de uma economia francesa afetada pela Segunda Guerra Mundial e, ao mesmo tempo, por um contexto de intensas lutas sociais representadas pelos confrontos entre trabalhadores e os dirigentes de empresas.

Dentro desse contexto, o CNOF e a CEGOS protagonizarão um papel importante na articulação de elementos de um modo atualizado de controle social das relações de trabalho nas organizações.

4.3 A americanização do estilo de gestão francês: outros contornos da racionalização

A partir de 1945, a sociedade francesa começa a assumir de maneira mais veemente um caráter “americanizado” em muitos de seus aspectos. Métodos de produção, modelos de consumo, práticas socioculturais e um modo de vida próprios dos Estados Unidos são transferidos e adaptados para a França, por meio de um processo longo e complexo de atualização profunda de instituições econômicas e sociais. Em parte, foi um processo dirigido pelo Estado e, em parte, por entidades semi-públicas com o financiamento do governo norte-americano (DJELIC, 2003).

De acordo com Dominique Barjot (2003), trata-se de um processo histórico de grande amplitude que atravessa as dimensões científica e técnica, econômica e financeira, social, política e cultural de países, especialmente da Europa ocidental, cujo desenvolvimento teve ajuda direta dos Estados Unidos. Conhecido entre os estudiosos do tema como “americanização”, esse fenômeno consiste na introdução de técnicas, de padrões de produção e de consumo e de comportamentos e valores sociais próprios da sociedade norte-americana em apoio ao processo de modernização de países europeus, em especial da França.

Esse processo inicia-se já no final do século XIX, mas ganha contornos mais bem delineados dentro de um cenário sócio-econômico desolador após o fim da Segunda Guerra Mundial. Assim como quase toda a Europa, a França necessitava de medidas urgentes para combater a fome que se alastrava entre a população e para a reconstrução de sua infraestrutura destruída durante os combates. Não por acaso, a ajuda veio do governo norte-americano.

Respaldados por sua superioridade econômica e tecnológica e guiados pelo propósito de findar o totalitarismo, de combater o avanço do comunismo e de estabelecer determinado modelo de democracia por meio da expansão da produção e do consumo de massa, os Estados Unidos, inicialmente, proporcionaram auxílio alimentar e créditos financiados a curto prazo à França e a outros países europeus (BARJOT, 2003).

Mas é a partir de 1948, com o lançamento do Plano Marshall, que a ajuda norte-americana torna-se mais sólida no processo de reconstrução da economia francesa e, ao

mesmo tempo, mais eficiente no que diz respeito à introdução de uma nova mentalidade ao país, calcada na lógica capitalista e do *management*.

Os recursos do Plano Marshall possibilitaram o fortalecimento do próprio programa interno de modernização da França, dirigido pelo *Commissariat Général au Plan* – entidade criada pelo general de Gaulle, em 1946, e encarregada de coordenar e implantar o planejamento de reestruturação econômica do país. À época, Jean Monnet aparece como um dos principais expoentes da entidade e principal dirigente do plano.

Conforme explica a estudiosa Maurie-Laure Djelic (2003), o projeto inicial de modernização econômica e industrial no país foi motivado e esteve, em grande medida, sob a responsabilidade de um reduzido grupo de lideranças nacionais alocado nas esferas públicas e nos órgãos de administração do Estado.

A mecanização em grande escala e o aumento dos níveis de produção na esfera privada e industrial são, dentro desse contexto, impulsionados pelo Estado por meio de longos estudos do *Commissariat Général au Plan*, seu objetivo era o de identificar, e de importar, os meios e instrumentos necessários ao crescimento da produtividade e os métodos do *management* utilizados pelos especialistas norte-americanos. Mais especificamente, esses estudos foram dirigidos pelo *Groupe Français de Travail sur la Productivité*, presidido por Jean Fourastié e criado pelo *Commissariat Général au Plan*.

Este plano interno de reconstrução e de modernização da França, financiado em grande parte pelo governo norte-americano, necessitou de uma ação do Estado francês a curto e a longo prazos (BOULAT, 2008). Foram necessárias medidas mais imediatas, como, por exemplo, a criação de entidades que impulsionassem o crescimento da produtividade e a tomada de posição oficial a favor do plano frente ao patronato e aos sindicatos. Estes últimos, em certa medida, mostravam-se resistentes a essa forma de assimilação. A longo prazo, esse plano também promoveu a criação de um estado de espírito e de um “clima” propício ao aumento da produtividade dentro das empresas, tidos como essenciais ao sucesso do plano.

Tanto o CNOF, como a CEGOS, além de outras instituições promotoras da racionalização do trabalho, foram orientadas pelo Estado francês a se adaptarem às tendências anunciadas pelo plano de modernização do país, incluindo um novo modelo de gestão de empresas importado dos Estados Unidos.

Portanto, após a Segunda Guerra Mundial, as entidades francesas instituídas em torno da organização do trabalho repensam suas diretrizes. A abordagem centrada, em geral,

no tecnicismo e no autoritarismo que direcionava os princípios da gestão e organização do trabalho oferece lugar a uma nova linha de ação, sobremaneira, preocupada com dois aspectos: os procedimentos de seleção e de socialização dos trabalhadores; e a formação de executivos de empresas.

Trata-se da articulação de novas formas de controle social por meio da aderência, segundo termos de Luc Boltanski (1982), às “tecnologias sociais de manipulação” (“relações humanas”, “psicologia de grupo”) no campo da gestão de empresas. Observa-se a constituição de uma nova ideologia industrial, que institui uma nova representação do espaço social, entre 1945 e a década de 1960 (BOLTANSKI, 1981; 1982).

É nesse mesmo período que os princípios e métodos estritamente tayloristas são questionados de maneira mais veemente na França. As medidas centradas na ótica “tecnicista” e “autoritária” não mais são consideradas suficientes para melhorar a eficiência dos trabalhadores e, conseqüentemente, aumentar a produtividade nas organizações. Formula-se m contexto propício para a difusão do ideário norte-americano do *human engineering* e do *management* no país, revestido de um “espírito produtivista”, de “fatores psicológicos” e de uma nova concepção de “fatores humanos” nas empresas.

Luc Boltanski (1982) indica que, nos anos 1950, existiu um grande empenho em modernizar o aparelho econômico da França, inspirado, em parte, nos ditames norte-americanos. Diversas empresas privadas francesas beneficiaram-se com os milhões de dólares providos pelo Plano Marshall, em 1953, para o estabelecimento de procedimentos em prol da melhoria de sua produtividade. Em contrapartida, as autoridades econômicas dos Estados Unidos exigiam uma mudança que não se restringisse à “técnica”, como, por exemplo, a aplicação dos meios materiais na produção. Esperava-se uma modificação da própria sociedade francesa: “da ação sobre os homens, sobre sua ‘mentalidade’ e também quanto às ‘estruturas’, às relações entre os grupos e entre as classes” (BOLTANSKI, 1982, p. 158, tradução nossa).

Esse pesquisador francês explica que os norte-americanos não atribuíam o atraso da França, em termos de produtividade, devido ao seu nível técnico, o qual, na verdade, aproximava-se ao das empresas norte-americanas. No entanto, havia-se notado um outro tipo de problema, marcadamente advindo da falta de compreensão dos franceses quanto à relação direta entre o aumento da produtividade e o uso dos métodos de “relações humanas”. Os “fatores humanos” deveriam ser levados em conta na gestão “racional” de empresas e em

seus modelos de organização “científica” do trabalho. Era preciso criar um “clima” dentro das empresas francesas favorável à maior eficiência dos trabalhadores; um ambiente baseado no otimismo, no entusiasmo, na relação de confiança entre a direção e os subordinados. Um “clima” que pudesse motivar a mão-de-obra ainda mais para a realização de seu trabalho, conforme esperado pelo patronato.

O Plano Marshall incentivou a visita de diversos técnicos e especialistas norte-americanos às empresas/organizações francesas para instruir seus gestores no uso e nas práticas desses novos valores, tão caros à racionalização do trabalho. Em complemento, determinadas ações são articuladas para que os responsáveis pela gestão de empresas francesas e especialistas em organização do trabalho pudessem realizar missões e visitas técnicas aos Estados Unidos, com o propósito de adquirir uma formação sob as bases do “espírito produtivista” norte-americano.

A mais importante dentre as ações colocadas em prática diz respeito às “missões de produtividade” que levavam engenheiros-consultores e gestores de organizações francesas aos Estados Unidos para aprenderem com os “experts”, segundo nos conta Luc Boltanski (1982). Dentre as entidades criadas com esse objetivo, destacava-se a *Association Française pour l'Accroissement de la Productivité* (AFAP). Por ela, foram organizadas centenas dessas missões de produtividade. O sociólogo francês indica que foram mais de 450, propiciando a ida de aproximadamente 4.000 pessoas (executivos e proprietários de empresas, engenheiros, representantes sindicais, altos funcionários da administração pública, economistas, psicólogos, sociólogos etc.) aos Estados Unidos, nos anos 1950. Essa campanha pela produtividade, fruto do Plano Marshall, não se restringia à França. As missões de produtividade norte-americanas espalham-se por toda a Europa Ocidental e, até mesmo, para os países de outros continentes na década de 1960, chamando a atenção, inclusive, de países como o Brasil, conforme relata o IDORT, em uma matéria publicada em sua revista, no ano de 1960:

Na década de 1950 “graças ao Plano Marshall e ao Programa do Ponto IV do presidente Truman, começaram a surgir na Europa “os centros de produtividade”, recebendo de diversos governos apoio eficaz e encorajamento material. A importância de tais centros cresceu consideravelmente com a tendência de integração econômica da Europa (mercado comum Europeu) resultando na instituição da Agência Europeia de Coordenação da Produtividade, com sede em Paris e participação da

O.E.C.E. Esse movimento não se limitou à Europa. Por toda a parte, e especialmente nos países subdesenvolvidos, foram instituídos os “centros de produtividade” oficiais ou semi-oficiais por iniciativa ou sob os auspícios dos governos interessados. Essa campanha governamental em favor da produção veio sem dúvida dar maior relevo ao movimento em favor da administração científica, que vinha sendo desenvolvida pelo CIOS, desde 1924, por iniciativa privada e quase sempre sem recorrer aos cofres públicos (MOVIMENTO ..., 1960, p. 43).

A campanha de produtividade francesa, de fato, despertou grande interesse dos brasileiros. Note-se que na ocasião do X Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho, ocorrido em São Paulo, no ano de 1954, membros da delegação oficial do *Commissariat Général à la Productivité*⁵⁷ – órgão vinculado ao Ministério da Economia do Governo francês – propuseram contribuir para a racionalização do trabalho nas empresas brasileiras:

[...] A delegação oficial, presidida pelo sr. Pierre Bize, veio ao Brasil para oferecer aos técnicos brasileiros empenhados na Campanha pró Aumento da Produtividade o auxílio do governo francês, sob forma de facilidades para verificarem a maneira pela qual foi lançada e se desenvolveu campanha idêntica na França, aproveitando o auxílio dado pelo governo norte-americano, nos termos do Plano Marshall. Resultou esta missão de uma recomendação do adido comercial da embaixada francesa em Washington, a quem o chefe da equipe de observadores brasileiros, que foi aos Estados Unidos em fins de 1953, declarou que alguns técnicos brasileiros acreditavam que a experiência francesa na campanha em prol do aumento da produtividade deveria ser de grande utilidade no Brasil, porque já nos daria uma adaptação das ideias norte-americanas a um meio latino. O sr. Pierre Bize, em conversa com brasileiros, repetidamente afirmou que seu governo queria oferecer aos brasileiros as seguintes facilidades para estudarem e conhecerem o que foi e continua sendo feito na França: 1) oferta gratuita de todos relatórios publicados pelas ‘Missões de Estudos’ que foram aos Estados Unidos; 2) facilidades para a ida de técnicos brasileiros à França, a fim de observarem diretamente o que lá está sendo feito; 3) envio de técnicos franceses ao Brasil para auxiliar os brasileiros com seus conselhos (O COMISSARIADO ..., 1954, p. 160).

Destaca-se, também, o grupo dirigido por Jean Fourrastié, criado em 1948 pela Delegação Geral do Plano Monnet – plano de recuperação econômica da França, que tinha relação direta com o Plano Marshall, conforme indicado antes –, cujas tarefas concentravam-

⁵⁷ O *Commissariat Général à la Productivité*, criado em 1953, e o *Comité National de la Productivité*, juntamente com a *AFAP* - os dois últimos fundados em 1950 - estiveram à frente quanto à promoção das “missões de produtividade” aos Estados Unidos (BOLTANSKI, 1982).

se em desenvolver estatísticas sobre a produtividade e capacitar pessoas para o ensino da produtividade no país por meio de viagens aos Estados Unidos.

Dentro desse contexto de difusão dos atualizados princípios da racionalização do trabalho, a formação dos gestores aparecia como uma questão central. Muitas outras entidades francesas, além da AFAP, empenharam-se nisso, nos anos 1950 e 1960, resultando na promoção de uma série de atividades “pedagógicas”, com vistas a propiciar o entendimento de uma nova forma de “administração” das organizações. O *Institut des Sciences Sociales du Travail*, por exemplo, criado pelo Ministério do Trabalho francês e acolhido pela *Université de Paris*, contribuiu para difundir parâmetros das “relações humanas” nas organizações por meio da atuação de seus antigos alunos, os quais exerciam atividades de “serviços sociais” (BOLTANSKI, 1982).

Segundo esclarece a pesquisadora Lucie Tanguy (2001), a questão das “relações humanas” aparecem nos anos 1930, mas, só após a Segunda Guerra Mundial é que se consegue verificar a incorporação de seus preceitos que procuravam conciliar a instauração de relações sociais menos conflituosas e uma organização racionalizada. Na operacionalização desse processo, algumas outras entidades francesas também foram importantes: o *Chambre de Commerce de Paris*, o *Centre Français du Patronat Chéritien* e o *Centre des Jeunes Patrons* (tempos depois, rebatizado de *Centre de Jeunes Dirigeants d'Entreprise*) (MOUTET, 1997; HENRY, 2012).

O CNOF e a CEGOS tiveram papel relevante nesse processo de disseminação dos preceitos do *management*. O CNOF apresenta grande atuação por meio de sua *École d'Organisation Scientifique du Travail* (EOST). Criada na década de 1930, essa escola popularizou-se ainda mais nos anos 1950. A EOST adaptou-se às novas tendências da racionalização do trabalho e mostrou ter sido um instrumento importante de especialização de executivos/gestores de empresas no oferecimento de cursos direcionados ao controle de pessoal, abordando temas como: formação, seleção, remuneração, bem-estar do pessoal, análise do trabalho e estudo dos tempos.

Assim como o CNOF, a CEGOS dirigia-se aos homens de negócios, engenheiros, agentes de publicidade, chefes de empresas, isto é, a todos que estavam engajados em questões que fortalecessem o ideário da racionalização do trabalho, com destaque para os tópicos de “relações humanas” e de comportamento dos indivíduos nas empresas. A ação da CEGOS, aliás, extrapolou a função de propagadora das discussões de seus membros, pois

“não desempenhou apenas o papel de divulgadora, ela mesma dirigiu pesquisas nas empresas com apoio do *Institut français d’opinion publique* para conhecer os meios de assegurar a espontaneidade da colaboração operária” (GIRARD, 1952, p. 119, tradução nossa).

A atuação dessas entidades, portanto, ganha um novo destaque a partir da segunda metade dos anos 1940:

[...] a diferença fundamental com o antes da guerra é que a ação dos escritórios de Organização não é mais orientada unicamente, ou mesmo prioritariamente, em torno da racionalização do trabalho manual ou no agenciamento material dos ateliês. Uma grande parte de sua atitude vai concentrar-se nas novas tarefas de seleção, de socialização, de formação de pessoal dirigente, comercial, técnico, administrativo etc. Trata-se de uma mudança do objeto que determina a mudança de métodos: o tecnicismo e o racionalismo autoritário dos engenheiros centralizadores aplicados à gestão dos trabalhadores, até então não são mais utilizáveis (BOLTANSKI, 1981, p. 33, tradução nossa).

Dentro desse cenário, o CNOF e a CEGOS empenharam-se no ensino de “gestão” e de “administração” para a formação de novos gestores, bem como ao aperfeiçoamento dos já existentes. Uma série de conferências, encontros, reuniões e sessões de estudo sobre diversos temas foram promovidos: marketing, vendas, “relações humanas”, relações públicas etc. Somado a essas ações, tais entidades também produziram e publicaram periódicos e livros para a difusão da doutrina da “Organização Científica do Trabalho”, disseminando orientações e recomendações no que se refere às atitudes dos gestores e dos dirigentes nas relações de trabalho em organizações. Interessava, sobretudo, conscientizá-los quanto à necessidade de adotar uma postura aparente de “respeito à dignidade dos trabalhadores” (BOLTANSKI, 1982), para que se pudesse assumir certas atitudes, como facilitar a comunicação entre a direção e os empregados, e, assim, criar um sentimento aos seus subordinados de integração à empresa, acordado com a lógica da nova configuração da racionalização do trabalho. Tratou-se de um contexto de mudança da relação hierárquica nas organizações, ao menos em termos das prescrições adotadas no ambiente de trabalho, que exaltava os preceitos das “relações humanas” ancorados:

[...] sobre os métodos psicológicos do comando, sobre a informação e a comunicação com o pessoal, sobre o estilo de comando. Esses métodos são centrados na relação do superior com os seus subordinados (como conduzir as entrevistas com os trabalhadores, como instruir, como

simplificar o trabalho, etc.), sobre o tema relações e comunicações, comando-relações (a autoridade, o compromisso da hierarquia, etc.) (BERNOUX, 1992, p. 93-94, tradução nossa).

As prescrições de comunicação em empresas, na França, acompanhavam as novas orientações de “administração” anunciadas. Ao longo dos anos 1950 e 1960, elas incorporaram muitos dos aspectos de gestão de pessoal baseada nos modelos do *management scientifique*, que se origina da Escola das “relações humanas”. Se, antes disso, a compreensão de comunicação nas empresas era delineada a partir da forma de organização do trabalho de influência taylorista, numa perspectiva essencialmente mecanicista e instrumental, nesse novo momento, a comunicação é apreendida como um modo de contribuir para a “gestão” do “fator humano” e dos aspectos sociais nas relações de trabalho. Sob esse horizonte, a atividade de relações públicas ganha um papel fundamental.

4.4 Relações públicas e produtividade: a comunicação integrada ao *management*

Em conformidade com a modernização do modo de gestão sustentado pelos pilares do *management* norte-americano em prol do aumento da produtividade – comando “democrático”, importância dos “fatores humanos”, respeito à dignidade dos empregados, construção de um ambiente em que os trabalhadores estejam convencidos que podem participar da vida da empresa, compreensão mútua entre chefes e subordinados –, a atividade de relações públicas começa a ganhar algum reconhecimento frente ao patronato francês. Ou como diz o estudioso Yves Nicolas (1996, p. 18, tradução nossa): “é nos anos 1950 que os industriais franceses descobrem a comunicação de empresa. Ela se chama Relações Públicas e penetra na França no momento do Plano Marshall”.

As viagens de estudos aos Estados Unidos por meio das “missões de produtividade”, criadas em torno do Plano Marshall, ofereceram aos pioneiros franceses das relações públicas conhecimento sobre o ideário dessa nova maneira de gerir as organizações, dentro de uma perspectiva de “humanização” das relações de trabalho.

Começava a se construir com mais solidez o entendimento de que a comunicação, quando pensada como um meio de criar relações amistosas entre os empregadores e os

trabalhadores, auxiliaria diretamente na eficácia dos empregados e na melhoria da produtividade das empresas. E a atividade de relações públicas, por meio de suas técnicas, era tida como aquela que poderia articular, eficientemente, o modo como a comunicação seria aplicada em consonância com os princípios dos novos caminhos da racionalização do trabalho.

As filiais francesas da indústria petrolífera norte-americana, portanto, logo enviaram seus executivos/gestores às suas sedes para realizar estágios e compreender melhor como as técnicas de “public-relations”⁵⁸ eram utilizadas para mobilizar os empregados nas empresas a favor da produtividade (BOIRY, 2003). Nomes como Jean Choppin de Janvry (ESSO Standard), François Lulé-Déjardin (Shell) e o já conhecido pela literatura brasileira da área, Lucien Matrat (Caltex), participaram dessas missões e se engajaram em introduzir na França as orientações apreendidas no exterior.

Ao retornarem de suas viagens de estudo e de aprendizado aos Estados Unidos, todos esses dirigentes implantaram serviços de relações públicas nas organizações em que atuavam. O pesquisador Thierry Viale (1997) esclarece que esses pioneiros tinham a tarefa de tornar a indústria petrolífera francesa mais conhecida por meio de informações, por assim dizer, “objetivas”, como uma estratégia de dissipar sua má reputação face à opinião pública. Com isso, uma série de técnicas de relações públicas foram instituídas por tais empresas: veiculação de publicações institucionais e dirigidas aos funcionários, realização de conferências, produção de filmes sobre o seu negócio, promoção de visitas às suas instalações, incentivo à produção cultural de artistas franceses, entre outras.

As “missões de produtividade” promovidas pela *Association Française pour l'Accroissement de la Productivité* (AFAP) também tiveram papel de destaque na introdução da doutrina das relações públicas na França e na configuração dos preceitos de comunicação nas empresas. O pesquisador Yves Nicolas (1996), por exemplo, nos apresenta uma publicação de autoria da AFAP, composta de uma série de comentários sobre esse assunto, sintetizando as principais observações dos especialistas a partir de informações originárias das assíduas viagens de estudos realizadas aos Estados Unidos.

⁵⁸ Note-se que parte representativa da literatura sobre as relações públicas nos anos 1950, inclusive muitos dos textos do CNOF e da CEGOS, adota a terminologia norte-americana “public-relations” no lugar da expressão em francês “relations publiques”.

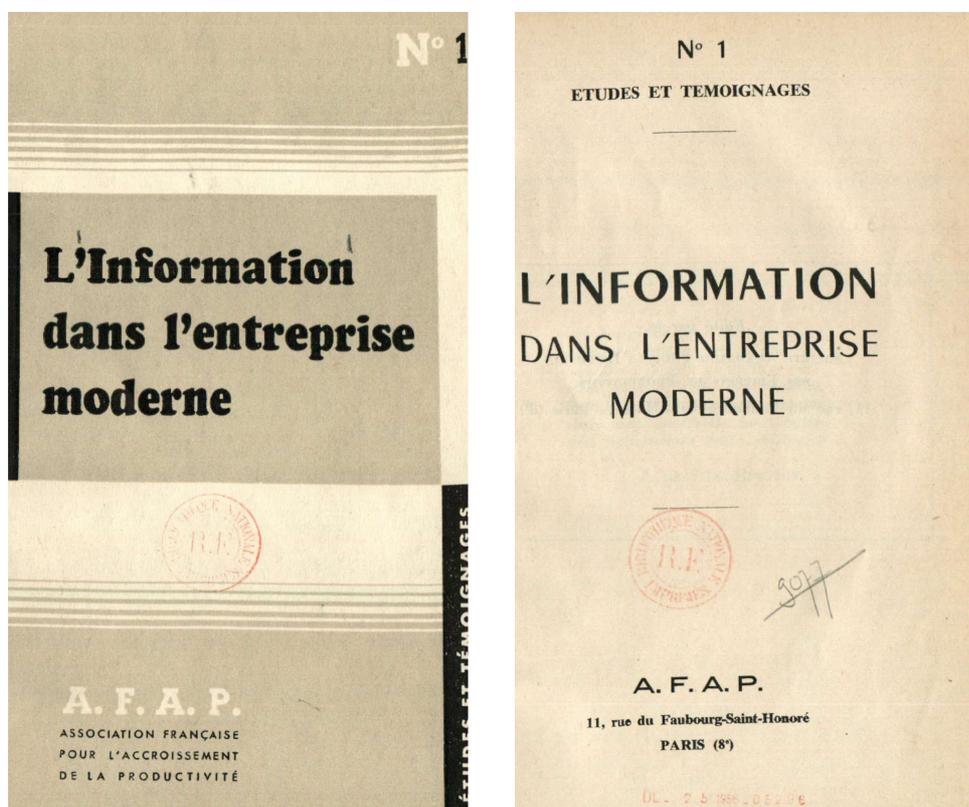


Fig. 19. Capa e folha de rosto da publicação *L'information dans l'entreprise moderne*, na década de 1950.

Intitulado de *L'information dans l'entreprise moderne* (“A informação na empresa moderna”), esse volume⁵⁹ inaugura uma coleção de vários outros livretos que, à época, procuravam sistematizar e tornar pública a compreensão dos franceses a respeito dos princípios e das técnicas que marcavam a racionalização do trabalho de acento norte-americano. Robert Gardellini, presidente da AFAP, demarca a relevância das discussões em torno do uso da comunicação dentro do processo de racionalização no texto de introdução dessa publicação. Seu ponto de vista, afirmando não ser esta uma escolha aleatória, justifica a ênfase dada à publicação:

⁵⁹ Consultamos esse material diretamente no acervo da *Bibliothèque nationale de France* (BnF). Conforme se pode constatar, trata-se de um material que discorre sobre as questões consideradas as mais importantes, com base nas centenas de relatórios das “missões de produtividade” realizadas pela AFAP.

Nós achamos que a noção de Produtividade não é um conteúdo essencialmente técnico. Tomar consciência disso implica, antes de tudo, uma atitude de cada um em relação às suas responsabilidades de direção ou de execução, e de cooperação no jogo das relações sociais. É por isso que pareceu desejável abrir essa coleção ao tratar de um problema tocante às relações humanas (L'INFORMATION ..., [195-?], p. 6, tradução nossa).

Sob esta ótica, a comunicação passa a ser considerada uma questão de “relações humanas”. Não só isso. Trata-se de um meio eficaz para imprimir os requisitos estabelecidos pelas “relações humanas” ao ambiente interno das empresas. A conexão entre comunicação e “relações humanas”, surgida como um dos principais elementos apreendidos pelas “missões de produtividade”, é assimilada de maneira a solucionar “os problemas de relações entre o pessoal da direção e de execução” nas organizações (L'INFORMATION ..., [195-?], p. 3, tradução nossa).

A obra *L'information dans l'entreprise moderne* está dividida em três partes: (1) o testemunho das missões francesas de produtividade aos Estados Unidos; (2) as técnicas de informação observadas nos Estados Unidos; (3) tendências e realizações francesas. Dentre as questões abordadas, ganham destaque as discussões em torno do fator “informação” na configuração das “relações humanas”; a pesquisa realizada na indústria *Western Electric* e os estudos de Elton Mayo; as técnicas de informação observadas nos Estados Unidos (aplicação de enquetes com os empregados, acolhimento de novos funcionários nas empresas, jornal de empresa etc.); os estudos de caso sobre a realidade de empresas francesas no tocante ao uso da comunicação. Note-se um especial interesse em apresentar as principais questões que contribuem para o aumento do rendimento do trabalho nas empresas, haja vista que:

[...] as missões de produtividade que regressaram dos Estados Unidos, após suas viagens de estudos efetuadas sob os auspícios da AFAP, constataram que a produtividade é, antes de tudo, nesse país, uma questão de clima social e de relações humanas (L'INFORMATION ..., [195-?], p. 6, tradução nossa).

Concomitante à atuação nas empresas, os pioneiros franceses de relações públicas que estudaram nos Estados Unidos, seja por meio das “missões de produtividade” ou por iniciativas próprias e das organizações em que atuavam⁶⁰, reuniram-se em torno de entidades

⁶⁰ Aos nomes já citados, incluem-se também René Tavernir e Étienne Bloch. O primeiro era conhecido como “Conseil en Relations Publiques” (“conselheiro de relações públicas”). Já este último foi publicitário da indústria

que propiciavam espaços de discussão sobre a construção dessa nova atividade na França. Grande parte desses pioneiros é formada por antigos jornalistas e alguns publicitários. À época, não havia cursos universitários que pudessem formar profissionais de relações públicas. Aos interessados não havia outra alternativa: era necessário buscar por essas novas informações com a participação em atividades oferecidas por entidades promotoras da racionalização, como é o caso do CNOF e da CEGOS, ou, então por meio de associações criadas especificamente para a discussão da atividade⁶¹.

Vale notar que o ensino do *management* nas universidades francesas, isto é, a formação de estudantes em torno dos conceitos e das técnicas de administração de empresas, de “gestão” e de “relações humanas”, surge somente no final dos anos 1960 (BOLTANSKI, 1981). Do mesmo modo como ocorreu com as relações públicas, o ensino dessa nova forma de condução de controle social nas empresas ficou a cargo, em grande medida, das entidades propagadoras da racionalização do trabalho.

Em 1950, o *Club de La Maison de Verre* era o lugar oficial de encontro dos primeiros praticantes e difusores das relações públicas no país. Servia de apoio à rede de sociabilidade que se estabelecia em torno dos pioneiros, à troca de informações e de experiências e à formulação de uma doutrina própria de relações públicas mais adequada à sociedade francesa (VIALE, 1997). Após poucos anos depois de sua existência, criou-se a *Association Professionnelle des Conseillers et Cadres des Relations Publiques et Sociales* (APROREP), em 1952, sob a liderança de Alexandre Virenque, importante colaborador do CNOF e da CEGOS. Tratava-se de uma associação instituída para defender os interesses da profissão de relações públicas e auxiliar o *Club de La Maison de Verre* quanto às reflexões sobre a natureza de tal atividade na França.

Dois acontecimentos tornaram-se decisivos para a legitimação das relações públicas no país. No ano de 1954, a *Fédération de la Presse* e a *Fédération de la Publicité* aprovam o primeiro Código Profissional de Relações Públicas. Esse documento tinha como propósito distinguir-se do jornalismo e da publicidade, impondo parâmetros à prática profissional das

automobilística e é considerado como um dos primeiros interessados e difusores das bases da profissão de relações públicas na França (VIALE, 1997).

⁶¹ Outro exemplo a ser lembrado é o *Institut des Relations Publiques et Cadres Supérieurs* (IRPCS), criado em 1954. Thierry Viale (1997, p. 116) explica que, diferentemente dos Estados Unidos, onde a comunicação é oficialmente ensinada nas universidades desde o final do século XIX, na França notam-se iniciativas pontuais e privadas que dão vida aos primeiros seminários, conferências e escolas de publicidade ou de relações públicas, nos anos 1950.

relações públicas. E, um ano após, em 1955, o *Club de La Maison de Verre* e a APROREP uniram-se para a fundação de uma única entidade representativa das relações públicas na França. Era o surgimento da *Association Française des Relations Publiques* (AFREP).

Thierry Viale (1997) assinala que a AFREP integrava nomes de praticantes de relações públicas de grandes empresas: Étienne Bloch, da Ford, Jean Choppin de Janvry, da Esso Standard, Michel Frois, da RATP, Jacques Santini, da Air France, Lucien Matrat, da Caltex, dentre outros. Muitos deles, conforme explica o estudioso, colaboraram ou escreveram os primeiros estudos de relações públicas em língua francesa⁶².

De acordo com Yves Nicolas (1996), novos sindicatos e associações profissionais inspirados, em grande parte, no novo modelo de gestão norte-americano, surgem na França após a Segunda Guerra Mundial. Em 1947, são criadas a *Association Nationale des Chefs du Personnel* (ANDCP) e a *Union des Journeaux et Journalistes d'Entreprise de France* (UJJEF). Dois anos após, os engenheiros-conselheiros reúnem-se para criar a *Association Française des Conseils en Organisation Scientifique* (AFCOS). Todas essas entidades, segundo o pesquisador, estavam interessadas nos benefícios trazidos pela comunicação ao comando e ao controle dos trabalhadores nas empresas. Soma-se a esse conjunto de organismos, também: o *Syndicat National des Agents de Relations Publiques* (1955), o *Syndicat National des Conseils en Relations Publiques* (SNCRP) (1955), o *Syndicat National des Attachés de Presse* (SYNAP) (1959). Se, por um lado, a proliferação de organizações representativas das relações públicas no país mostra a expansão da profissão e a legitimação da atividade, por outro lado, demonstra o embate de interesses particulares de cada categoria de seus pioneiros: conselheiros independentes, profissionais de empresas, dirigentes da imprensa etc. (VIALE,1997).

No final dos anos 1950 e início da década de 1960, houve um esforço de entidades e indivíduos de países como a Bélgica, a Holanda, a Itália e, evidentemente, a França em elaborar uma concepção comum de relações públicas, que representasse o entendimento europeu sobre a atividade e sua prática profissional. Uma das instituições que desempenhou significativo papel nesse sentido foi o *Centre Européen des Relations Publiques* (CERP),

⁶² Os primeiros estudos de relações públicas na França: CARIN, Alec; MATRAT, Lucien. *Les relations publiques moteurs de productivité*. Paris: Éd. Élzévir, 1951; CEGOS. *LES JORNÉES d'études de la Cegos*. Pratiques de relations publiques. Paris: éd. Hommes et Techniques, 1951; ASSOCIACION FRANÇAISE POUR L'ACCROISSEMENT DE LA PRODUCTIVITE. *Les relations publiques dans la société moderne*. Paris: AFAP, 1957; VERDIER, Henri. *Les relations publiques: informations e actions*. Paris: Éd. de l'Entreprise Moderne, 1959.

criado em 1959, sob a liderança de Lucien Matrat, que, tempos depois, se transformaria na *Confédération Européenne des Relations Publiques*.

Lucien Matrat, considerado o “líder intelectual” das relações públicas na França (BOIRY, 2003), sempre esteve à frente das principais discussões relacionadas ao assunto. Sua maior preocupação centrou-se em demonstrar como as relações públicas poderiam contribuir diretamente para o crescimento da produtividade das empresas. Seu pensamento procurava revelar que o “fator humano” deveria ser o primeiro elemento a ser considerado nas estratégias dos dirigentes para o aumento da produtividade, não ignorando, nesse contexto, os princípios e as técnicas da atividade de relações públicas.

Segundo a perspectiva do pioneiro das relações públicas francesas, o rendimento do trabalho humano é influenciado pelas questões materiais e técnicas, entretanto, ele depende, em grande medida, de um “estado de espírito” propício à utilização eficaz desses recursos. Trata-se do estabelecimento de um “clima” favorável à realização do trabalho, baseado em conjunto de elementos que despertem no trabalhador o “desejo de fazer bem” (CARIN; MATRAT, 1951). Criar esse ambiente interno às empresas, segundo seu ponto de vista, tornou-se tarefa essencial das relações públicas.

Entende-se, dentro desse contexto, que as relações entre os homens no ambiente interno às organizações devem ser fundamentadas nos princípios da dignidade humana e do respeito às necessidades psicológicas e sociais daqueles que executam o trabalho. Ligada ao mundo da racionalização do trabalho, coube à doutrina francesa de relações públicas mobilizar um conjunto de recomendações que possibilitasse a compreensão e a aplicação dessa ideia, em sua integralidade.

Trata-se de orientações que revelam alguns pilares de um discurso que acompanha bem de perto o ideário da racionalização do trabalho, bastante presente nos anos 1950 e 1960, os quais podem ser assim enumerados: estabelecimento de relações de confiança, de honestidade e de cordialidade entre os dirigentes das empresas e os empregados; reconhecimento do trabalhador como um indivíduo que quer ser compreendido, ouvido, sendo necessário incentivar o diálogo no ambiente de trabalho; constituição de uma atmosfera de coesão e de harmonia que seja resultado da compreensão mútua entre aqueles que representam a direção, o comando da empresa e os indivíduos que transformam seu trabalho em ganhos de produtividade para as organizações.

Não é exagero dizer, sob esta abordagem, que as relações públicas na França acompanharam as orientações do *management*. Philippe A. Boiry (2003) indica que Lucien Matrat esteve bastante interessado nos conceitos e nos métodos ofertados pela nova forma de gestão norte-americana, a partir do final da Segunda Guerra Mundial. Pois, como especialista da racionalização, compreendia que a causa mais expressiva do retardo das empresas francesas em termos de desenvolvimento econômico se devia, especialmente, ao estilo de direção adotado. Segundo explica Boiry (2003), Matrat percebeu que a formação dos executivos/gestores e dirigentes de organizações privadas e públicas calcada em características de comando “autoritário” não era a melhor forma de criar “relações” entre a empresa e seus empregados adequadas à produtividade. Por esse motivo, ele recomendava um estilo de direção integrado às necessidades “sociais” e “humanas” dos indivíduos nas organizações.

Em 1951, Lucien Matrat, em parceria com Alec Carin, publicou uma obra considerada pioneira no contexto dos estudos sobre relações públicas na França. Intitulado de *Les public-relations: moteur de productivité*, esse livro procurou mostrar argumentos que, segundo seus autores, poderiam demonstrar a relação direta entre a atividade de relações públicas e o aumento de produtividade nas empresas. Convém notar que, dentro desse propósito, tal publicação traz questões que revelam, de certa forma, o entendimento que se demonstrava à época sobre as orientações de relações públicas no tocante à administração das relações de trabalho.

Para Matrat e Carin (1951) o desenvolvimento da atividade de relações públicas traz benefícios e vantagens para o patronato, para os trabalhadores e, inclusive, para a sociedade. No que diz respeito à direção das empresas, propicia um melhor conhecimento dos problemas dos empregados e de seus valores individuais, estimula uma colaboração mais efetiva dos trabalhadores às suas decisões e conforma um coletivo, por assim dizer, mais “tranquilo” no ambiente de trabalho. Aos empregados, as relações públicas oferecem entendimento sobre o funcionamento, as atividades e os problemas da empresa; despertam neles um sentimento de dignidade no ambiente de trabalho, de satisfação por pertencerem a uma empresa que se preocupa com seus funcionários e que incentiva a sua expressão e, conseqüentemente, trata-se de uma atividade que desperta no trabalhador maior interesse na realização de seu trabalho, havendo menos desperdício de tempo e de recursos materiais. Os autores indicam que tudo isso, em suma, é relevante para a produtividade das empresas e,

consequentemente, para o desenvolvimento econômico do país e o bem-estar de toda a sociedade.

No que tangem os métodos de levantamento e interpretação dos dados indispensáveis para a elaboração de um plano de relações públicas que movimente todas essas recomendações, a identificação das opiniões dos trabalhadores ganha destaque.

O propósito é tentar detectar os fatores que impedem direta e indiretamente o rendimento dos trabalhadores e o aumento da produtividade. Duas maneiras são aconselhadas: (a) esperar que o empregado tome a iniciativa de informar a direção da empresa sobre os acontecimentos que envolvem a realização de seu trabalho e (b) questioná-lo sobre os pontos que realmente interessam ao plano de relações públicas. Ambas as formas são exequíveis e podem ser operacionalizadas, conforme algumas medidas.

A primeira delas refere-se ao que Matrat e Carin (1951) chamam de “portas abertas”. Isto é, o dirigente, o chefe, não deve perder nenhuma oportunidade de escutar o que seus subordinados têm a dizer. Ouvir os empregados auxilia na construção de um sentimento de compreensão mútua, gerando auto-estima dos trabalhadores e incentivando-os que confiem naqueles que têm postos nos níveis hierárquicos acima do seu.

Outra orientação está na atenção dada às reclamações dos empregados, e numa tentativa de resolver os problemas que interferem na melhor realização de seu trabalho, conforme os parâmetros impostos para o crescimento da produtividade. O processo de transmissão de “informação ascendente”, ou seja, dos subordinados às chefias, seria uma prática a ser encorajada. A utilização do que os autores denominam de “fichas de reclamação transmitida” (CARIN; MATRAT, 1951) é fortemente recomendada por eles, pois tal instrumento é compreendido como uma maneira eficaz de obtenção de informações pela direção e, ao mesmo tempo, constitui um meio propício para a conscientização dos indivíduos em suas responsabilidades e em suas decisões no ambiente de trabalho.

Se, por um lado, essa demonstrou ser uma forma de mobilização do trabalhador para com a direção, levando os gestores a mais bem conhecer o posicionamento desses indivíduos frente à empresa, por outro lado, Matrat e Carin (1951) alertam os riscos da empreitada: caso um funcionário perceba que sua reclamação não foi levada em consideração ou não foi tratada de modo satisfatório, seu rendimento no trabalho poderia ser afetado negativamente.

As “sugestões” também são uma medida lembrada pelos especialistas em relações públicas como adequada às relações de trabalho nas empresas. De acordo com Matrat e Carin (1951), as sugestões oferecidas pelos empregados são importantes, haja vista que permitem à direção avaliar o grau de interesse deles pela empresa e suas qualificações profissionais.

Note-se, além disso, que quanto mais o trabalhador expuser suas ideias, seus julgamentos sobre as questões que envolvem a sua vida no trabalho, maior será o grau de conhecimento da direção sobre os motivos que dificultam o aumento da produtividade. Lucien Matrat e Alec Carin (1951) reprovam o que eles chamam de “política do avestruz” e alertam que a ignorância da chefia sobre o que se passa com a vida de seus subordinados no ambiente de trabalho, seus aborrecimentos e suas dúvidas, opõe-se ao “espírito” das relações públicas. A direção não deve temer a crítica advinda dos empregados, enfatizam os especialistas. Caso algum julgamento seja desagradável ou questionável, é importante saber sob quais fatos ele é construído para, então, trazer a “verdade” à tona. Por outro lado, se o empregado for sincero e justo nas informações fornecidas, as condições de trabalho podem ser melhoradas, com ganhos para a produtividade.

Alguns “obstáculos” à emissão de sugestões por parte dos empregados são enumerados pelos autores (CARIN; MATRAT; 1951). O primeiro deles refere-se ao receio de o funcionário ser mal interpretado pelas chefias e, então, receber algum tipo de represália no ambiente de trabalho. Neste caso, coloca-se o cerne do problema nos comportamentos dos chefes que compreendem as sugestões como um meio de criticar seu comando ou, então, de tomarem para si as ideias de seus subordinados, proibindo-os de divulgá-las livremente. Outros “impedimentos” dizem respeito: à dúvida que o empregado tem quanto à sua capacidade, à falta de confiança na sinceridade e na eficácia do sistema de sugestões e ao temor quanto às críticas que pode receber de seus colegas, caso a sugestão seja aceita.

A aplicação de enquetes e de entrevistas é igualmente aconselhada para a identificação das opiniões dos trabalhadores. Esses pioneiros das relações públicas na França desenvolveram um questionário que consideravam bastante eficaz para esse propósito. Intitulado de “Questionnaire S. P. V (*savoir-pouvoir-vouloir*)”, tal instrumento foi concebido com o objetivo de levantar informações consideradas significativas para o desenvolvimento de um plano de relações públicas que pudesse reforçar três condições essenciais à melhoria da realização do trabalho dos empregados: “saber o que fazer”, “ter os meios para fazer” e “querer fazer bem” (CARIN; MATRAT, 1951).

As questões dispostas nesse questionário revelam uma investigação apurada quanto à realização do trabalho dos empregados, dentro de um ponto de vista técnico e, sobretudo, “psicológico”. De um lado, procura-se saber se o empregado “conhece seu trabalho”: “você sabe claramente o que faz?”; “onde começam e onde terminam suas responsabilidades?”; “você tem esses pontos de sua responsabilidade por escrito?”; “você sabe o que faz o operário que está antes de você no ciclo de operação?”; “você tem a possibilidade de se aperfeiçoar? Como?”. De outro lado, pretende-se identificar a relação que o empregado tem com o seu trabalho e com a empresa: “você pode fisicamente e intelectualmente fazer seu trabalho?”; “você julga seu trabalho: interessante, muito fácil, muito difícil ou muito fatigante?”; “Um pertencimento sindical é: admissível, tolerável ou condenável?”; “você está satisfeito com as condições psicológicas de trabalho?”; “você gosta do clima geral da empresa? Por que?”; “Você se julga indispensável?” (CARIN; MATRAT, 1951).

Esse tipo de instrumento de identificação de informações anuncia a tentativa de controle social no ambiente interno às empresas. As constatações dos relatórios das “missões de produtividade”, não por acaso, apresentam as enquetes como “um meio necessário ao estabelecimento e à manutenção de boas comunicações na empresa com a intenção de normalizar as relações entre empregadores e assalariados” (L'INFORMATION ..., [195-?], p. 29, tradução nossa). Ou como mesmo dizem Lucien Matrat e Alec Carin: “esse questionário favorece a integração do trabalhador à sua empresa: porque ele constitui a base essencial e indispensável para construir e desenvolver uma ação de *P.R.*⁶³ a favor do crescimento da produtividade do trabalho” (1951, p.67, tradução nossa).

É importante notar que tal recomendação do uso de enquetes e de entrevistas junto aos trabalhadores está acompanhada de certa reivindicação à natureza da atividade de relações públicas: sua acessibilidade a todas as instâncias da empresa, entre os diversos níveis hierárquicos. Não à toa, a direção da empresa é orientada a oferecer ampla independência ao levantamento de informações junto aos empregados:

Se queremos, por meio da aplicação interna de um plano de *P.R.*, melhorar o clima da empresa e aumentar a produtividade do trabalho, é necessário permitir ao responsável das *P.R.* de proceder à essa sondagem de opinião

⁶³ A sigla “*P.R.*” significa “Public-Relations”. Assim como Lucien Matrat, alguns especialistas franceses de relações públicas à época optaram por utilizar a expressão ‘public-relations’, e não sua versão original norte-americana. Entretanto, outros escolheram a sua tradução em francês “relations publiques”.

interna com toda a liberdade de ação desejável (CARIN; MATRAT, 1951, p. 51, tradução nossa).

Embora Lucien Matrat e Alec Carin (1951) indiquem que a atividade de relações públicas não deva ser confundida com o próprio patronato, a ela confere-se a condição de conselheira dos dirigentes de empresas. Para tanto, orienta-se que os especialistas de relações públicas tenham respaldo da direção e, sobretudo, tenham conhecimento e sejam consultados quanto a qualquer decisão que interfira na “gestão de pessoal”. Segundo os autores, as relações públicas não adquirem uma função de comando, entretanto, colaboram com todas as instâncias da organização, seja no âmbito psicológico ou no âmbito técnico.

A recomendação é situar as relações públicas fora do quadro hierárquico da organização. De fato, como angariar a confiança dos trabalhadores e convencê-los de que é preciso colaborar com a empresa se as relações públicas forem confundidas com a direção da empresa?

Ao colocar-se como mediadora das relações entre trabalhadores e o comando da empresa, no que tange o estabelecimento de um “clima” favorável à produtividade e de “bem-estar” social, as relações públicas ganham a distinção de uma suposta “neutralidade”. Sob essa abordagem, não representam os interesses particulares do patronato e nem dos trabalhadores. Seu princípio, visto como mediador por excelência, está ancorado na compreensão de que tal atividade está a serviço de um comprometimento de interesses de todos aqueles que contribuem para o bom funcionamento da organização, seja por meio de seu capital ou de seu trabalho, tendo em vista aquilo que for “melhor” para ambas as partes, sem perder de vista o crescimento da produtividade.

Todas essas recomendações oferecidas por Matrat e Carin (1951) fazem parte de um contexto mais abrangente de prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações, que foram produzidas e postas em circulação por um conjunto de indivíduos e instituições num momento decisivo de reconfiguração da racionalização do trabalho na França e também no Brasil. Diante disso, veremos em seguida, outras marcas constituintes dessas prescrições a partir de um olhar dirigido ao material produzido e propagado pelas entidades francesas CNOF e CEGOS.

4.5 As prescrições de comunicação difundidas pelas entidades CNOF e CEGOS

Em seu percurso de difusores dos novos contornos da racionalização do trabalho, o CNOF e a CEGOS ofereceram significativo espaço em seus veículos de informação para a discussão sobre as relações públicas. Trata-se de textos originados a partir de encontros promovidos por essas entidades ou de iniciativas individuais de seus autores e colaboradores.

No caso da CEGOS, suas publicações são fruto de suas próprias jornadas de estudos, realizadas em 1953 e em 1959. Quanto ao CNOF, verifica-se a difusão da doutrina de relações públicas em seu periódico *Revue Mensuelle de l'Organisation*, sobretudo nas edições que circularam nos anos 1950 e 1960.

Por meio desse material, verifica-se o eminente interesse de determinados profissionais e dirigentes de organizações quanto aos aspectos basilares da nova atividade introduzida na França. Tal preocupação centrava-se, num primeiro momento, em sistematizar os principais elementos que fundamentam a atividade. O que são as relações públicas? Como conceituá-las? Quais são seus propósitos? Qual sua importância para o funcionamento das empresas privadas e para a administração pública? Que papel desempenha frente à sociedade? Quais práticas e técnicas representam sua definição?

Na tentativa de responder a todas essas perguntas, uma gama de pontos de vista desses pioneiros colaboradores começa a circular em diferentes meios. Os estágios e as visitas realizadas em empresas nos Estados Unidos e o acesso à literatura disponível pelos norte-americanos possibilitaram aos entusiastas franceses das relações públicas iniciar um debate em torno de questões consideradas primordiais para a divulgação da atividade na França. E, à medida que alguns deles implantavam suas técnicas em organizações, as experiências acumuladas propiciavam uma compreensão mais sistematizada sobre as funções e as vantagens da assimilação dos preceitos das relações públicas no processo de administração geral. Em particular, os encontros e os eventos promovidos por entidades como a *Association Française des Relations Publiques* (AFREP) e a CEGOS, além, também, da disseminação dos textos produzidos pelos recentes especialistas, permitiam a elaboração de argumentos mais consistentes para o estabelecimento de uma abordagem apropriada às formas de gestão e organização do trabalho nas empresas francesas.

Mas quem eram os principais propagadores de relações públicas à época? Como apontado anteriormente, grande parte era formada por jornalistas e alguns publicitários, ou seja, por aqueles que já atuavam nos “serviços de informação” como profissionais liberais ou integrados à empresas privadas e da administração pública. Em complemento, engenheiros e técnicos ligados às questões de produtividades das empresas e líderes de entidades representativas da racionalização do trabalho também mostravam-se seduzidos pelas vantagens da recente descoberta. Além dos nomes já citados (Lucien Matrat, Alexandre Virenque, Étienne Bloch, Jean Choppin de Janvry, René Tavernir), Pierre Baruzy, presidente do CNOF; e Georges Sauerwein, conselheiro de relações públicas⁶⁴, este o responsável pela criação da “Comissão de estudo dos meios de comunicação nas relações sociais” no CNOF, aparecem como os articuladores sobre o tema das relações públicas mais atuantes nas publicações das entidades francesas promotoras da racionalização.

A leitura atenta dos textos publicados pelo CNOF e pela CEGOS leva a um conjunto de observações. Nesses artigos está contemplada uma série de posicionamentos políticos compartilhados entre seus produtores. Seus modos de conceber a vida em sociedade denunciam uma ideologia integrada à tentativa de escamotear os conflitos presentes nas relações entre capital e trabalho. Percebe-se um cenário construído em torno de ditames progressistas e civilizatórios que conduzem a pontos de vista defendidos como positivos ao bem-estar do homem na sociedade. Porém, o confronto entre os indivíduos é reprovado e contesta-se, num cunho plenamente moralista, qualquer comportamento ou atitude que possa lançar discórdia na sociedade e nas empresas. Existe uma tentativa contínua de evitar situações de tensão. Ao mesmo tempo, reivindica-se mais atenção às condições dos indivíduos nas organizações; àqueles que propiciam sua existência e o seu funcionamento. As recomendações quanto ao tratamento que deve ser dado aos trabalhadores são formuladas em torno de ditames, tais como: mais atenção às suas necessidades psicológicas, mais respeito e dignidade, menos atitudes autoritárias e coercitivas. É como se houvesse um desejo generalizado por criar um contexto nas organizações, livre de agitações e de perturbações. Seria a formulação de um ambiente de harmonia, em que os indivíduos possam concentrar

⁶⁴ Muitos dos indivíduos que estiveram à frente das discussões de relações públicas na França, à época, intitulavam-se “conselheiros de relações públicas”, pois, prestavam uma espécie de assessoria aos dirigentes de empresas quanto à aplicação do ideário e das técnicas da atividade nas organizações.

todos os seus esforços na realização de seu trabalho de modo a serem os mais eficazes possível.

A atividade de relações públicas e o uso da comunicação nas organizações são apropriados como uma maneira eficiente de acomodar e fazer valer todas essas condições em favor de uma conjuntura pensada a partir dos princípios da racionalização do trabalho.

Tal lógica, como se busca demonstrar por este estudo, esteve apoiada em grande medida, na concepção de trabalho, trabalhador e empresa herdada da Escola das “relações humanas” e da psicossociologia do trabalho (PILLON; VATIN, 2003). Nessa direção, o trabalhador foi considerado um ser dotado de “sentimentos”, cujas necessidades para a melhoria de seu rendimento no trabalho extrapolam as questões econômicas e materiais. Não se tratou unicamente de oferecer uma satisfatória remuneração financeira ao empregado em troca da sua força de trabalho, mas, inclusive e especialmente, de ter em conta as necessidades “sociais” e “psicológicas” dos empregados nas empresas.

Preocupada com a “gestão do social” dos indivíduos nas suas relações de trabalho, conforme indica Desmarez (1986), essa faceta da racionalização centrou suas discussões no comportamento e na motivação dos trabalhadores. Articulou-se um novo quadro conceitual na busca de outros meios que contribuíssem para angariar a colaboração do trabalhador aos propósitos organizacionais.

A seguir, coloca-se em evidência os elementos prescritivos identificados no material do CNOF e da CEGOS. Como se pôde notar, esses registros conformam, sustentados por essa lógica, orientações significativas quanto à comunicação nas relações de trabalho em empresas.

Para o desenvolvimento dessa discussão, optamos por trazer uma análise dos aspectos mais recorrentes nos documentos de ambas as entidades francesas sobre comunicação nas relações de trabalho. Verificou-se que boa parte desses aspectos são tratados de modo bastante similar nos dois tipos de registros levantados, demonstrando um discurso hegemônico no que se refere à questão. Tendo isso em vista, trataremos, a seguir, sobre os ditames enunciados por esse discurso.

O apelo à “verdade” é uma das recomendações mais recorrentes. O material produzido pelo CNOF e pela CEGOS difundia que as relações entre os homens na sociedade, entre o Estado e os cidadãos, entre empresas e trabalhadores deveriam estar pautadas por uma espécie de honestidade. Havia, para seus membros, um indício de que toda relação que é

honestas é, conseqüentemente, sincera e, portanto, promotora de uma convivência pacífica entre os indivíduos. Toma-se, aqui, o seguinte pressuposto: se a verdade conduzir o comportamento e as ações dos indivíduos nas organizações, então, não haverá descontentamentos por parte da direção ou por parte dos empregados.

A empresa, portanto, é encorajada a ser uma *maison de verre*, isto é, uma “casa de vidro”. Todos aqueles que trabalham nela, e para ela, precisam estar a par de seus acontecimentos. Por que a empresa deveria esconder o que ela realmente é? Se suas condutas são adequadas com os seus empregados, há razão para temer? Os registros das duas entidades afirmam que a difusão da verdade promove ganhos de tempo e de eficácia para a organização; é nessa equação que a atividade de relações públicas teria o seu papel principal: “para a melhoria da produtividade, a função de *Public-Relations* é a mais apta a criar o clima que nos falta tanto, trata-se de uma escola da verdade para as direções e de um modelo de sinceridade para os empregados” (CASATI; GILLONNIER; SAUERWEIN, 1951, p. 22, tradução nossa).

A distinção com a publicidade/propaganda é recorrentemente utilizada como uma maneira de argumentar sobre a propriedade de “verdade” nas relações públicas. Um contraponto é estabelecido: se há inverdades, verifica-se o uso da publicidade/propaganda e nunca a aplicação da atividade de relações públicas. A publicidade/propaganda teria propósitos estritamente comerciais, de geração de lucro, diferenciado-se claramente das relações públicas. Numa construção teórica bastante sofisticada, a verdade não seria imperativo à publicidade/propaganda, mas o fundamento das relações públicas. Ambas as atividades podem utilizar os mesmos meios para o seu desenvolvimento nas empresas, mas seus objetivos se distanciam. Isto é, seu caráter não se confunde.

Está posto nesses registros um tipo de dualidade: a publicidade/propaganda apropria-se da informação para vender um produto ou um serviço, enquanto a atividade de relações públicas faz uso da informação para explicar, instruir, educar. Se a primeira manipula a informação e direciona a opinião de seus destinatários, lidando com a deformação e imprecisão dos dados, a segunda se configura por um aspecto distintivo: respeita o livre-arbítrio de cada indivíduo, limitando-se aos fatos e à exatidão das informações.

Conforme essa lógica, as relações públicas limitam-se aos fatos e prezam pela exatidão da informação. Os argumentos de publicidade/propaganda são condenados, pois, lidam com a deformação dos fatos e com dados não precisos.

A objetividade da informação surge como uma prescrição central na doutrina das relações públicas, segundo anuncia um dos autores do material da CEGOS:

Estamos no direito de dizer que o eixo, a vocação principal das relações públicas, é a *informação*. Mas, esta, sob pena de ser instantaneamente questionável, deve ser objetiva, ela não deve evitar nenhum debate, ela deve ser amplamente aberta. Ela deve ser sensível a todos os fenômenos do mundo que se referem à empresa (DEVAUX, 1959, p. 13, tradução nossa).

Trata-se de uma forma particular de apreender a informação, delineada por princípios ainda que frouxos na sua exatidão, como sinceridade e honestidade, rapidez e constância. São tipos de tratamento dados à informação que estabelecem algumas condições significativas para as políticas de comunicação direcionadas aos empregados no ambiente de trabalho das organizações.

Uma delas diz respeito à necessidade de manter permanentemente o funcionário munido de dados sobre o funcionamento da empresa. Se essa preocupação for perseguida pelos dirigentes, o empregado será mais condescendente quanto às decisões, às atitudes e ao comportamento da organização. Note-se, nas entrelinhas, uma evidente intenção de neutralizar a influência de outras referências que o trabalhador porventura possa ter. As relações públicas elegem a empresa como o principal interlocutor com os empregados, sendo, este, considerado o principal portador de informações fidedignas. Portanto, deixar os trabalhadores desprovidos de informação seria prejudicial à racionalidade da empresa e, conseqüentemente, à sua forma de organizar e gerir o trabalho. O presidente do CNOF, nessa direção, alerta, num de seus artigos sobre a importância das relações públicas: “O inimigo da informação é a dúvida. O homem que sabe não se deixa levar pela novidade tendenciosa. Se ninguém diz, o falso barulho aparece. E até onde não vai? Às vezes faz eclodir uma revolta” (BARUZY, 1951, p. 57, tradução nossa).

As oposições e objeções dos trabalhadores a determinadas posições do patronato são colocadas como um resultado da ausência de informações que poderiam ser fornecidas pela direção da empresa. Informar seria condição *sine qua non* ao apaziguamento dos conflitos. A recusa ou o questionamento da informação recebida é tida como uma incompreensão, resultante da falta de instrução e de formação dos funcionários. Recomenda-se oferecer um balanço da empresa aos funcionários e explicar qual é sua situação financeira, por exemplo.

Ao mostrar que existem resultados positivos e também dificuldades a serem enfrentadas, a direção estaria estabelecendo um elo de confiança com os empregados.

Entretanto, os emissários das relações públicas alertam: o papel dos indivíduos nas organizações são distintos, desse modo, as informações dirigidas a cada um deles também precisam ser individualizadas. Isto é, não necessariamente todos precisam receber as mesmas informações. Até mesmo porque, a informação possibilita que cada indivíduo colabore para o bom funcionamento e o crescimento da produtividade da empresa. Compatível à lógica da racionalidade, cada um tem uma função e uma posição determinadas no ambiente de trabalho, cabendo a prévia seleção das informações dirigidas aos trabalhadores.

A família, a escola e a empresa são considerados pelo discurso do CNOF e da CEGOS como os principais grupos sociais nos quais os homens devem se apoiar para a sua educação, para a sua instrução e para obter as informações que necessitam para viver em sociedade. Alexandre Virenque, participante ativo das publicações de ambas as entidades francesas e presidente de *l'Association Professionnelle des Conseillers et Cadres de Relations Publiques et Sociales*, resume bem essa questão:

Consideramos, primeiro, a família. É o meio pelo qual se transmite o gosto das tradições, verdadeiros eixos da vida. Esse grupo social recebe apoios da escola e da empresa. A escola, porque o ensino dado às crianças preocupam os pais na medida em que esse se diferencia, por sua forma e seu conteúdo, daquilo que eles mesmos receberam. A empresa, em seguida, porque cada vez mais a empresa informa seus colaboradores; essas informações tratam sobre o seu *métier*, sua economia e sobre a própria empresa (VIRENQUE, 1955b, p. 35, tradução nossa).

Na visão dessas duas entidades, informação, educação e formação tornam-se valores que caminham juntos na doutrina da atividade de relações públicas e na política de comunicação que se estabelece para as relações entre a direção das organizações e os empregados. Destina-se à empresa, ao lado da Escola, o papel de educadora de seus funcionários como condição para um ambiente de trabalho pacífico. Por meio de uma formação adequada, os indivíduos teriam seu “espírito” preparado para receber positivamente as informações enviadas continuamente pelos dirigentes.

Essa mesma lógica compreende que a educação oferecida pela empresa assegura ao trabalhador seu livre julgamento sobre as informações que recebe. Como pode o homem fazer suas próprias escolhas, as mais adequadas, para a sua vida e seu trabalho se ele não é

informado e instruído frequentemente? Trata-se, aqui, de um pressuposto das relações públicas que reforça duas recomendações: a primeira refere-se à aliança entre Empresa e Escola com o propósito de oferecer uma formação ao trabalhador adaptada às contingências e às condições do desenvolvimento econômico do país; a segunda busca reiterar a interferência constante da empresa na vida do trabalhador, dentro e fora do ambiente de trabalho. Note-se que a família dos empregados também é tida como uma instituição que deve estar alinhada às instruções da empresa, visto que auxilia na formação dos trabalhadores; diante disso, a família é integrada aos planos de comunicação das organizações que utilizam diversos meios e instrumentos de comunicação para difundir suas informações: rádio, televisão, jornal de empresa, visitas à fábrica, dentre outros.

As relações públicas desejam dar conta integralmente das informações que integram o desenvolvimento das organizações. Ao elegerem a empresa como a mediadora mais confiável e legítima entre as informações que circulam na sociedade e a recepção que os trabalhadores têm delas, tal atividade toma para si o papel de conselheira da direção no estabelecimento de políticas internas de comunicação. Ao mesmo tempo, as relações públicas negam seu papel de porta-voz ou de representante do patronato ao se apresentarem como intermediárias entre os interesses da direção e dos empregados.

Uma ideia central começa a ser difundida por idealizadores da racionalização. A empresa passa a ser considerada um espaço de acolhimento do “homem livre”. E as relações públicas são tidas como a atividade que pode salvaguardar essa liberdade, traduzida no respeito à possibilidade do indivíduo realizar seus próprios julgamentos. Tudo, para essa atividade, se traduz na ideia do diálogo.

Sob este entendimento, o diálogo estaria colocado como um elemento que operacionaliza a troca de informações no ambiente de trabalho, respeitando o livre arbítrio dos indivíduos. Seria, assim, mais um aspecto que justifica a atividade de relações públicas nas organizações e que orienta suas relações com os empregados, conforme explica o especialista de relações públicas francês Alexandre Virenque, em texto de sua autoria publicado na revista do CNOF:

A informação das Relações Públicas é o diálogo. Um diálogo baseado nos fatos, utilizando fatos, registrando as atitudes ao reportar os fatos. Os principais direcionamentos podem ser a busca pela justiça, o estudo da melhor remuneração, os estímulos do trabalho, a possibilidade de

promoção, as condições de trabalho (ordem, limpeza, segurança, treinamentos, pausa, estética industrial, decoração funcional etc.), o conhecimento do meio, o interesse comum, a colaboração, o espírito de equipe. Sempre a solução será encontrada no ponto de equilíbrio razoável entre os imperativos da empresa e a inteligência, a força e a disponibilidade do trabalhador (VIRENQUE, 1955a, p. 27, tradução nossa).

O diálogo é considerado como um fator que possibilita a compreensão mútua entre o patronato e os trabalhadores. A troca de informações “ascendente” e “descendente”, isto é, entre os dirigentes e seus subordinados de maneira recíproca, seria condição para o conformação de uma convivência amistosa e propícia para o bom funcionamento da empresa. Mais do que isso, o fator diálogo seria notado como uma maneira de integrar o empregado à uma determinada racionalidade do trabalho, de sua organização e de sua gestão, que, por sua vez, começa a descobrir as vantagens de enxergar o trabalhador como um ser humano, sob uma perspectiva social e psicológica.

Desse modo, a informação e o diálogo firmam-se como elementos essenciais para a obtenção de um espírito de confiança e de boa vontade dos trabalhadores nas organizações. Entende-se que a instituição desses aspectos dependem, em parte, do comportamento das chefias nas suas relações com seus subordinados. Sobre isso, fala Pierre Baruzy, chanceler da *Académie Internationale pour l'Organisation Scientifique* e colaborador da revista do CNOF:

Ao permitir o esforço dos indivíduos e sua promoção, um clima de cooperação dinâmica e de confiança nasce de uma fonte claramente estabelecida perante todos: o estabelecimento de laços constantes, intelectuais e materiais entre os homens, a empresa, a indústria, a nação; percebe-se que o mundo só pode resultar de comunicações permanentes. Os dirigentes de todas as posições devem ter como objetivo contribuir, por sua própria vontade e por meio de seu comportamento, à integração dos homens dentro da Empresa. Observar, escutar e manter o contato entre os indivíduos para que eles se conheçam e se compreendam são as primeiras condições para criar um clima de confiança sem o qual não se pode ter prazer no trabalho [...] (BARUZY, 1966, p. 8, tradução nossa).

A falta de compartilhamento de informação é tratada como uma das principais causas da desconfiança no ambiente interno à empresa e, conseqüentemente, de desinteresse do empregado na realização de seu trabalho. Cabe às chefias conduzir suas relações com seus subordinados de maneira a criar um clima de afabilidade propício à persuasão, a fim de atender aos requisitos da qualidade do trabalho e de seu máximo rendimento. Incentiva-se

que os gestores, portanto, estejam integrados aos princípios das relações públicas e às suas políticas de comunicação.

A atividade de relações públicas e a comunicação são consideradas um novo meio de administração da empresa. Um modo de direção que substitui o comando, por assim dizer, mais brutal e “irracional”, dando forma a uma gestão mais “humana”. Dentro desta perspectiva, os dirigentes são orientados a assegurar um contato permanente com seus subordinados; era preciso saber escutá-los e evitar que qualquer um deles estivesse alheio às informações oferecidas. Havia uma nova exigência: aos chefes solicitava um novo modo deles se dirigirem aos “*collaborateurs*”, individualmente ou dentro de um coletivo. Seria de sua responsabilidade, em grande medida, criar “relações” de confiança e, assim, estabelecer um “clima” de compreensão dos empregados quanto à direção da empresa.

Supõe-se, sob esta ótica, que o desenvolvimento da atividade de relações públicas poderia satisfazer as aspirações e os desejos de ordem “moral” e “intelectual” dos trabalhadores. As “boas comunicações”, nessa direção, contribuiriam diretamente à instauração das “boas relações humanas” no ambiente de trabalho, em dois sentidos, conforme, mais uma vez, esclarece Pierre Baruzy na revista do CNOF:

A comunicação unilateral, ou seja, unicamente descendente, da Direção para o Pessoal é insuficiente. A integração, cuja colaboração é um resultado, somente se opera se o conjunto do Pessoal tiver a possibilidade de se exprimir e de transmitir para a Direção seus pensamentos, suas questões, suas sugestões, suas reclamações. O problema não é simples, porque não se trata unicamente de estabelecer um sistema, mas antes de tudo de modificar as atitudes e de desenvolver uma vontade de comunicar [...]. O clima não favorável a uma livre expressão, a falta de compreensão das razões para a solicitação da expressão, a atitude pouco favorável dos dirigentes intermediários e sua falta de aptidão a escutar, a falta de sequência dada aos objetos expressos, são tantos os problemas necessários a solucionar, aos quais é preciso dar atenção constante, caso se queira fazer funcionar uma corrente de baixo para cima (BARUZY, 1966, p. 10, tradução nossa).

Veja-se que se trata de dois sentidos de transmissão de informação bem delimitados. Primeiramente, no que diz respeito às informações disponibilizadas aos empregados sobre o funcionamento da empresa, sobre suas dificuldades e seus fatos bem sucedidos, sobre todo o empenho da direção em conseguir os melhores resultados, conforme seus objetivos. Caberiam às chefias e à direção explicar permanentemente os atos da empresa de modo que os empregados compreendam a compatibilidade destes com os seus interesses.

E, de outro lado, seria necessário oferecer aos trabalhadores a oportunidade de exprimir seus pensamentos, suas ideias, suas sugestões e críticas “construtivas” sobre a realização de seu trabalho e o ambiente interno da empresa, numa tentativa de convencê-lo que a empresa é “aberta” e “amigável” à sua força de trabalho. Entende-se, desse modo, que a partir do estabelecimento dessas duas formas de comunicar, os trabalhadores teriam suas necessidades de ordem “psicológica” atendidas.

Dentro desse contexto, as relações públicas são concebidas como uma função de direção. Por meio do incentivo à troca de informações “ascendentes” e “descendentes”, num quadro fortemente hierarquizado entre os que concebem e os que realizam o trabalho, a atividade de relações públicas busca integrar cada trabalhador ao “espírito” das políticas internas da empresa e, ao mesmo tempo, procura orientar a maneira como as chefias devem se relacionar com seus subordinados. Exige-se empenho daqueles que administram o trabalho dos empregados. Se as chefias não estiverem convencidas das vantagens que as políticas de comunicação podem trazer ao rendimento dos trabalhadores, será mais difícil estabelecer o clima necessário ao aumento de produtividade nas empresas.

Embora sejam recomendações generalizadas, todas essas prescrições de relações públicas direcionadas às relações de trabalho nas organizações francesas revelam e escondem uma série de pressupostos sobre o que significa “trabalhar” e “comunicar”. Talvez, o mais importante desses pressupostos esteja ligado à conexão entre essas duas atividades, no modo como são apropriadas dentro de um contexto de tentativa de controle social dos indivíduos nas empresas e na sociedade.

Não por acaso, as questões que embasam tais prescrições não são explicadas e avaliadas em seus detalhes por seus enunciadores. Opta-se, ao contrário, por orientações amplas que tentam abarcar os princípios da racionalização do trabalho de modo a legitimá-los. Não é exagero dizer que há uma articulação de argumentos que anuncia um discurso interessado em escamotear os conflitos e as contradições existentes nas relações de classe, no embate de interesses no ambiente de trabalho, no confronto dos diferentes níveis hierárquicos e nas relações de poder que estão em compasso com as formas de gestão e organização do trabalho desenvolvidas nas empresas.

4.6 Convergências entre as abordagens brasileira e francesa

Com base no conhecimento sobre o percurso do CNOF e da CEGOS como entidades promotoras da racionalização do trabalho na França e numa investigação documental quanto às prescrições de relações públicas difundidas por tais instituições, foi possível constatar que a configuração do discurso do IDORT na concepção de comunicação nas relações de trabalho não foi um caso isolado da realidade brasileira de uma determinada época. Sem dúvida, há pontos de contato entre ambas as abordagens, francesa e brasileira, a serem refletidos.

A decisão de levantar material em acervos franceses, publicado pelo CNOF e pela CEGOS que revelasse prescrições de relações públicas e de comunicação, somado ao tratamento bibliográfico que tratasse sobre tais entidades e temas pertinentes à racionalização do trabalho na França, desde o início, mostrou-se fundamentada em dois eixos importantes para a amplitude de nosso objeto de estudo no Brasil.

Um desses eixos teve o propósito de tentar compreender um pouco melhor a relação do IDORT com os contornos da racionalização do trabalho numa certa ordem internacional, no caso optou-se pelas entidades francesas. Não se pode perder de vista que tanto as entidades francesas como o Instituto brasileiro estavam diretamente ligados ao movimento internacional da racionalização liderado pelo CIO. Um outro eixo esteve ancorado em identificar elementos que formularam as prescrições de relações públicas e de comunicação difundidas pelo CNOF e pela CEGOS para, então, termos acesso, ao menos em parte, ao discurso não só das entidades francesas em relação às suas práticas e orientações, mas, também, quanto ao delineamento discursivo e ideológico que essas prescrições incorporaram a partir dos princípios da racionalização do trabalho.

É interessante notar que, apesar de se saber que as realidades econômica e político-social do Brasil e da França eram distintas nas décadas de 1950 e 1960, e, que, portanto, as ideias que regiam o entendimento sobre as relações de trabalho não foram assimiladas exatamente da mesma maneira por ambos os países, aspectos significativos do discurso do movimento em prol da racionalização foram incorporados de modo comum tanto pelas entidades francesas como pelo IDORT.

A configuração do *management* nesse período, por exemplo, foi tratada pelo Instituto brasileiro de maneira semelhante ao entendimento que as entidades francesas

tinham dessa filosofia de gestão. A difusão do *management*, amparado pelo CIOS, ofereceu novos argumentos e justificativas para o ideário da racionalização do trabalho compartilhado entre os organismos apoiadores de métodos e princípios da “Organização Científica do Trabalho”, em diversos lugares do mundo. O longo depoimento do, então, presidente do IDORT e vice-presidente do Comitê Internacional, Moacyr E. Alvaro, publicado pela revista do Instituto nos anos 1950, traz à tona esse preocupação:

Há cerca de trinta anos, as ideias esparsas sobre racionalização começavam a ser amalgamadas e sofreram um processo de integração, que constitui o movimento internacional de ‘management’. Deixaram de ser uma série de técnicas para se transformar numa ciência. Assim, os diversos institutos nacionais de organização científica deverão sob a liderança do CIOS, executar as seguintes tarefas básicas: 1) servir de órgão de intercâmbio de ideias, experiências e investigações entre os seus associados e os de outros Institutos nacionais, com a finalidade de que a direção de empresas seja feita de acordo com objetivos e padrões, em oposição a decisões pessoais arbitrarias. Esses padrões finalmente deverão permitir que a tarefa de administrar possa ser simplificada e focalizada em encontrar padrões de clareza, que, por seu turno, servirão de base para o conhecimento das complexidades progressivas das organizações cada vez mais evoluídas, evitando frustrações repetidas, por incorrer em erros já conhecidos; enfim, procurando integrar as técnicas diversas em uma ciência, a ciência de administrar; 2) procurar impedir a fragmentação, que sempre ameaça uma nova ciência ou profissão, devido à confusões semânticas, estabelecendo uma terminologia padronizada; 3) procurar obter a compreensão e aceitação gerais do que seja um ‘manager’ e de que existe uma ciência estabelecida e aceita, na qual estão incorporadas as verdades conhecidas sobre a administração; difundir os conceitos do que sejam as responsabilidades e deveres do ‘dono’ e do ‘manager’ de uma empresa; difundir os conceitos relativos às responsabilidades do ‘manager’ no mundo livre; procurar propiciar progresso na ciência da administração de negócios, auspiciando facilidades para aperfeiçoamento dos ‘managers’ conscientes de suas responsabilidades; 4) procurar formular uma filosofia da organização científica, que permita a unificação das funções do ‘manager’ em todo o país e seja extensível ao mundo, estabelecendo padrões de ética (ALVARO, 1955, p. 439-440).

Os textos disseminados pelo Instituto brasileiro indicam que, assim como ocorreu na França, os ditames do movimento das “relações humanas” ganharam espaço representativo no quadro de temas que orientam a formação de especialistas em organização e gestão do trabalho nos anos 1950 e 1960, no Brasil. Houve uma reapropriação dessa doutrina por meio da discussão de questões relacionadas à administração de pessoal, à chefia,

à supervisão, à liderança, à psicologia aplicada ao trabalho, à seleção de pessoal e, inclusive, às relações públicas.

Revela-se, assim, toda uma combinatória de princípios que conduziu a racionalização do trabalho na época e, conseqüentemente, ofereceu à classe dirigente um modo de conceber as relações de trabalho considerado eficiente para o controle social dos indivíduos nas organizações.

Nessa direção, é conferido à comunicação o papel de, por meio da atividade de relações públicas, estabelecer uma “atmosfera” interna às organizações que contribuísse para um “equilíbrio” nas relações entre o comando da empresa (patronato, direção e chefia/supervisão) e os trabalhadores. Coube à comunicação, nesse contexto, transforma-se num instrumento de apaziguamento das relações conflituosas originadas pelo embate de tentativas de imposições e de resistências quanto à forma de gestão e organização do trabalho imposta. Além disso, as relações públicas eram apropriadas como uma maneira de difundir os ditames que fundamentavam a racionalização do trabalho aos trabalhadores e executivos /gestores nas organizações.

Não se pode negar que o delineamento das políticas de comunicação nas relações de trabalho em organizações apresentou contornos próprios aos contextos francês e brasileiro. A história da introdução e do desenvolvimento das relações públicas em cada um desses países veio mostrar que seus percursos não foram idênticos, por outro lado, todas as suas ações mostravam-se, marcadamente, regidas por uma diretriz central, tendo havido um intenso intercâmbio de indivíduos ligados ao CNOF, ao CEGOS e ao IDORT.

Assim como o CNOF, o IDORT também criou um grupo de discussão dentro de sua estrutura especialmente para discutir sobre essa atividade nos anos 1950. É sintomático que o Instituto brasileiro tenha liderado a criação da ABRP. Já a CEGOS promoveu jornadas que possibilitaram debates significativos para o estabelecimento e propagação dos conceitos e das técnicas de relações públicas na França.

Todas essas entidades, como se pode notar, colocaram suas publicações a serviço da discussão e da propagação das prescrições de comunicação nas relações de trabalho ou de “relações públicas internas”, conforme expressão utilizada por Bernard Floris (1996) para indicar a função de comunicação nas empresas quanto à gestão simbólica do fator humano apoiada na doutrina das “relações humanas”.

Ao se apresentarem como um “lugar neutro” (HENRY, 2012), como organismos isentos de posicionamentos políticos ou de interesses particulares de grupos representativos de classes sociais, as entidades promotoras da racionalização conferiram à comunicação um caráter “imparcial”, ligado à promoção da compreensão mútua entre trabalhadores e patronato.

As recomendações e orientações advindas das prescrições de relações públicas registradas no material do CNOF e da CEGOS apontaram uma série de elementos que conectam o uso da comunicação dentro de um projeto de racionalização do trabalho, pensado, exclusivamente, a favor da legitimação do ponto de vista do patronato e de seus representantes. Talvez esteja aí a explicação das inúmeras tentativas de dissimular ou mesmo de invalidar qualquer posicionamento crítico e questionador por parte do trabalhador.

Como fazer objeção a um discurso que defende a “verdade”, a “honestidade”, a “harmonia”, a “compreensão mútua”, o respeito à dignidade dos indivíduos, à “humanização”, ao “bem-estar” dentro das organizações? Sob esta ótica, a comunicação é apropriada como um instrumento de poder em prol da formulação de um cenário que reunisse todas as condições necessárias às formas de gestão e organização do trabalho articuladas naquele momento.

No caso brasileiro, procuramos trazer outros aspectos desse uso da comunicação nas relações de trabalho, com base no exame das apostilas de relações públicas oriundas dos cursos promovidos pelo IDORT. É sobre isso que trataremos a seguir.

Capítulo 5 – O uso prescrito da comunicação no trabalho: os ensinamentos de relações públicas

Todos os homens querem ser sujeitos de suas normas. A ilusão capitalista está em acreditar que as normas capitalistas são definitivas e universais, sem pensar que a normatividade não pode ser um privilégio.

George Canguilhem, em “Meios e normas dos homens no trabalho” [*Revista Proposições*, v. 12, n. 2-3, jul./nov. 2001].

A atuação do IDORT em prol da legitimidade das relações públicas no país, sobretudo nos anos 1950, conforme já posto antes, demonstra que os agentes da racionalização enxergaram nessa atividade uma maneira bastante útil, dentre outras, para enquadrar as relações de trabalho nas organizações, dentro de um modelo coerente à lógica organizativa do capital.

A natureza “conciliadora” da atividade de relações públicas e o uso da comunicação que ela mobiliza apresentaram-se vantajosos aos modelos de relacionamento entre os trabalhadores e seus empregadores e aos padrões de comportamentos da gerência e de seus subordinados no ambiente interno das empresas, à época.

Aliás, esse interesse pelas relações públicas não se limitou ao IDORT, mas também alcançou outras entidades promotoras da racionalização do trabalho em âmbito internacional, como foi o caso do CNOF e da CEGOS na França. Não por acaso, tais entidades promoveram jornadas de relações públicas e publicaram material variado sobre o assunto no final da primeira metade do século XX, contribuindo para o reconhecimento da atividade por administradores, gestores e empresários franceses.

Esse empenho do IDORT e de outras entidades congêneres mostram apenas um lado da inter-relação entre a atividade de relações públicas, com o uso da comunicação em organizações, e a racionalização do trabalho. Nesse contexto histórico, conhecer e analisar as recomendações e as orientações constitutivas das próprias prescrições de relações públicas propagadas pelo IDORT, à época, revela-se fundamental. Por isso, neste capítulo, buscar-se-á realizar uma análise das apostilas de relações públicas oriundas dos cursos promovidos pelo Instituto brasileiro.

É sabido que os princípios das “relações humanas” foram retomados pelo discurso da racionalização do trabalho, a partir da segunda metade dos anos 1940, de modo a conduzir, em grande medida, o próprio discurso do IDORT nas duas décadas seguintes. A filosofia propagadora do “fator humano” no trabalho trouxe novos elementos para a argumentação dos agentes da racionalização, em benefício de um maior controle social dos trabalhadores nas organizações. E como já se teve a oportunidade de discutir no terceiro capítulo deste estudo, a filosofia das relações públicas encontrou-se com os ditames das “relações humanas” no próprio discurso da racionalização difundido pelo IDORT. Nossa análise procurou mostrar que os princípios das “relações humanas” estariam bem conectados à noção de relações públicas.

Nesse horizonte de reflexões, um olhar dirigido às apostilas de relações públicas produzidas sob a tutela do IDORT, nos anos 1950 e 1960, propicia um avanço ainda maior nas reflexões quanto às prescrições de comunicação nas relações de trabalho ligadas aos princípios da racionalização do trabalho. Como já é de nosso conhecimento, esses princípios constituem-se de uma combinatória de doutrinas originada pelo ideário taylorista/fordista e pelo movimento das “relações humanas”.

Esse material, que nomeamos de “apostilas”, são de autoria dos instrutores dos cursos e apresentam uma estrutura que integra textos deles próprios e, também, de outros autores que foram publicados em fontes distintas, tais como revistas e livros, nacionais e estrangeiros. Entre os periódicos mais utilizados estão a Revista PN (Revista Publicidade e Negócios) e a Revista Fortune, cujos textos selecionados são exibidos, na maioria das vezes, na íntegra. No caso dos textos da Revista Fortune, eles são traduzidos para o português. Já quanto aos livros, diversas são as referências utilizadas. Somente para indicar alguns autores citados, temos: José Roberto Whitaker Penteado, Ney Peixoto do Vale, Walter Lippman, Harwood L. Childs, Scott Cutlip, Edward Bernays, Bertrand R. Canfield e Eric Carlson. Em

sua maioria, são estudiosos interessados nas temáticas da comunicação, da opinião pública e das relações públicas.

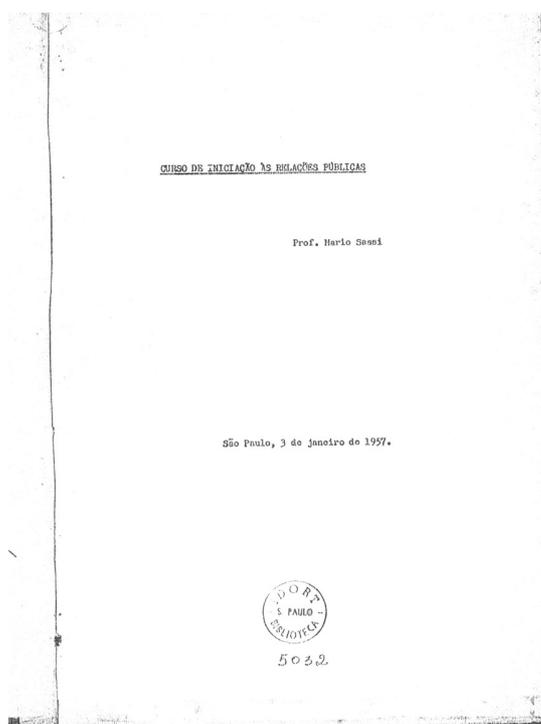


Fig. 20. Capa da apostila do curso de relações públicas, de autoria de Mario Sassi, de 1957

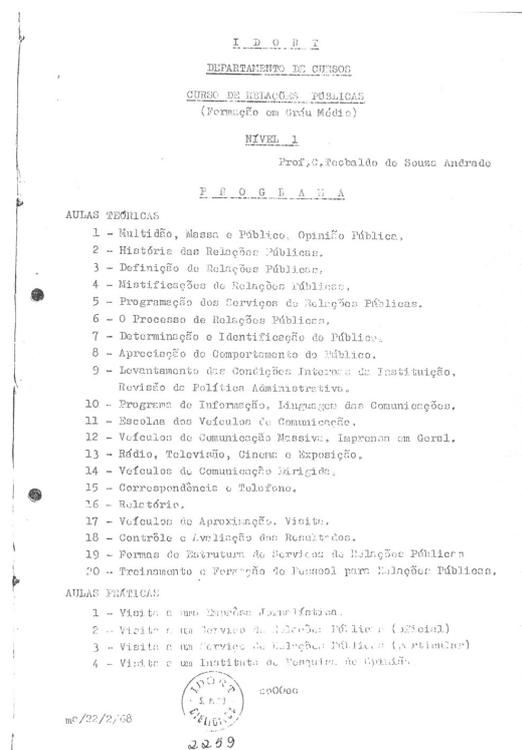


Fig. 21. Capa da apostila do curso de relações públicas, nível 1, de autoria de Candido Teobaldo, de 1968

Invariavelmente, as apostilas são formuladas a partir de várias vozes mobilizadas de modo a estruturar as discussões sobre a noção de relações públicas e, consequentemente, sobre o uso da comunicação nas organizações.

As temáticas abordadas nesse material são bastante variadas. Ora tratam sobre a especificidade dos preceitos da atividade de relações públicas no seu papel de administrar relacionamentos nas organizações com seus diversos “públicos”, sejam eles empregados, imprensa, acionistas, comunidade, clientes; ora as discussões gravitam em torno de aspectos considerados fundadores da natureza da atividade de relações públicas (suas características) e os seus componentes tidos como imprescindíveis para a sua operacionalização na prática, em aplicações nas empresas.

Convém destacar que, na análise desse material, optou-se por concentrar nas prescrições de relações públicas que manifestassem sua conexão direta com o mundo do trabalho. Mais especificamente, foi dado especial enfoque aos enunciados que indicam orientações quanto à condução das relações de trabalho em organizações, estando atento aos princípios de relações públicas direcionados à administração das relações entre o comando das empresas e os empregados.

Tendo isso em vista, pode-se dizer que as apostilas estudadas revelaram-se um *corpus* de análise bastante privilegiado.

No total, doze apostilas produzidas e difundidas nos anos 1950 e 1960 foram estudadas, cujas referências são:

- (a) *Curso de iniciação às relações públicas* (autoria: Mario Sassi);
- (b) *Curso de relações públicas* (autoria: Celso Lobo da Costa Carvalho);
- (c) *Curso de relações públicas – nível I* (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade);
- (d) *Curso de relações públicas – nível II*, em duas versões com datas distintas, provavelmente porque o curso foi ministrado mais de uma vez (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade);
- (e) *Curso de relações públicas – nível III*, em duas versões com datas distintas (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade);
- (f) *Curso de relações públicas e comunicação com o pessoal* (autoria: Candido Teobaldo de Souza Andrade e Joel Barbosa);
- (g) *Curso de relações públicas na Força pública de São Paulo* (autoria: Amaury Morais de Maria);
- (h) *Curso de relações públicas*, são duas apostilas com datas distintas, mas do mesmo autor (autoria: Amaury Morais de Maria);
- (i) *Curso de relações públicas* (autoria: Rubens José de Castro Albuquerque)⁶⁵.

⁶⁵ O quadro com as referências sobre as apostilas de relações públicas levantadas estão disponíveis nos anexos da tese.

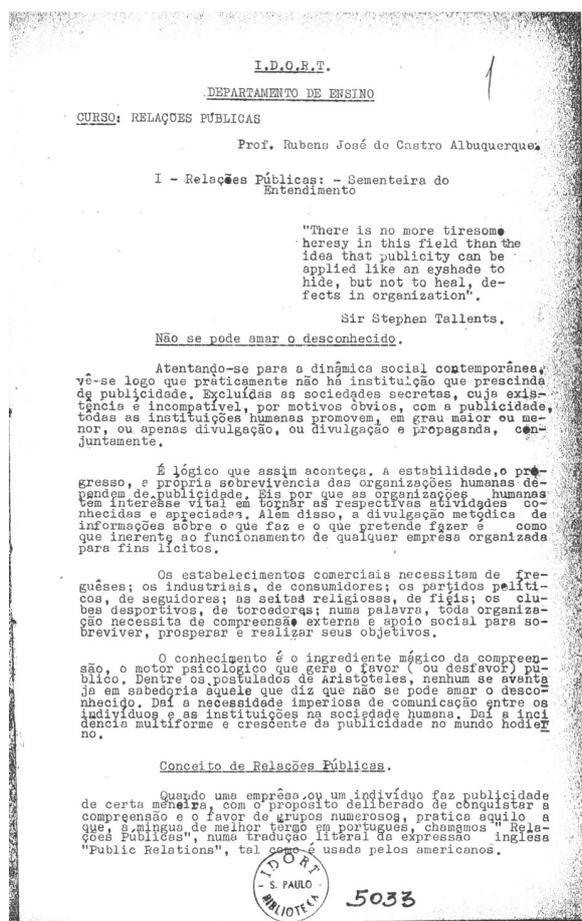


Fig. 22. Página inicial da apostila do curso de relações públicas de autoria de Rubens José de Castro Albuquerque, na década de 1960.

A leitura desse material e uma análise inicial, dispostas a compreendê-lo na sua integralidade, revelou uma convivência bastante curiosa entre a noção de relações públicas e os princípios da racionalização do trabalho. Verificou-se a presença de um ponto de vista sobre essa questão já articulado pelo próprio material. Dito de outro modo, havia um determinado entendimento sobre essa inter-relação já posto pelos dizeres das apostilas. Por outro lado, procurou-se não admitir tal ponto de vista como o único possível de se analisar, de modo que não se ignorasse outras possibilidades de entendimento das prescrições de relações públicas dentro do contexto da racionalização do trabalho, os quais não são sempre colocados em evidência pelo material.

Nessa perspectiva, foram sugeridas seis categorias de análise das prescrições de relações públicas oriundas do *corpus* em questão, com vistas às suas capacidades de potencializar outras reflexões quanto à constituição dessas prescrições em relação ao discurso

de racionalização do trabalho difundido e legitimado pelo IDORT. Diante disso, as categorias de análise propostas são as seguintes: (1) relação entre organizações e seus empregados por meio de interesses mútuos; (2) boas relações entre chefias e subordinados; (3) identificação dos interesses dos trabalhadores; (4) garantia de compreensão das informações transmitidas pela empresa aos trabalhadores; (5) integração do trabalhador ao ambiente das organizações; (6) fases do planejamento da atividade de relações públicas no contexto da organização e gestão do trabalho.

Essa proposta, lembremos, está em compasso com o percurso teórico-metodológico da pesquisa na sua totalidade, que, em grande medida, compartilha dos preceitos da Análise do Discurso. Mais uma vez, convém reiterar que a tese não se trata de um estudo de AD *stricto sensu*. Por outro lado, o olhar específico que a Análise do Discurso sugere para a leitura de textos, ao indicar a necessidade de tentar compreendê-los dentro do contexto sócio-político e ideológico que produz a sua discursividade, mostrou-se fundamental para o processo analítico do *corpus* da pesquisa.

De modo coerente a essa forma de tratamento do material levantado, recuperou-se, ao longo do tecer da tese, a trajetória institucional do IDORT dentro do contexto da industrialização do país, bem como refletiu-se sobre os princípios da racionalização do trabalho mobilizados em determinado momento histórico de nosso passado. Era uma necessidade imperativa. Pois sem conhecer o entorno sócio-histórico em que foi constituído o discurso do IDORT não seria possível elaborar as categorias de análise apresentadas neste capítulo.

Vale ressaltar que procurou-se olhar para o material de modo a tentar perceber os efeitos de sentido⁶⁶ que emergem das prescrições de relações públicas enunciadas pelas apostilas. Por mais que os agentes da racionalização do trabalho tenham quisto impor um único entendimento dessas prescrições, conforme seus interesses, os efeitos de sentidos possíveis de serem apreendidos ainda são múltiplos e bastante variados. É evidente que não se tem, aqui, a pretensão de se discutir todas as possibilidades existentes, até mesmo porque isso seria um notável contrasenso. De qualquer forma, propõe-se articular uma discussão que possa mobilizar aspectos de outros sentidos inerentes às prescrições de relações públicas não revelados ou ocultados pelos promotores da racionalização do trabalho.

⁶⁶ Cf. Orlandi (1994, 1999, 2008a, 2008b).

Logo, neste capítulo, procurou-se desenvolver essas categorias de análise em relação às próprias condições de produção que as constituem, todas elas discutidas nos capítulos anteriores.

5.1 Relação entre organizações e seus empregados por meio de interesses mútuos

Um dos principais ditames das relações públicas direcionados às relações de trabalho indica que é necessário haver uma compreensão recíproca entre os trabalhadores e as organizações que os empregam. Orienta-se a constituição e a manutenção de relações harmoniosas entre ambas as partes, pois a falta de comprometimento de interesses entre a empresa e seus empregados é considerada prejudicial à legitimidade e à operacionalização da lógica organizativa do trabalho.

Se os propósitos organizacionais forem percebidos numa ordem distinta das aspirações e das necessidades dos trabalhadores, então, a racionalidade da empresa pode não ser assimilada e compartilhada por seus empregados. Tal desentendimento geraria, conforme a filosofia das relações públicas, perdas ao “bom” funcionamento das organizações e privações aos trabalhadores. E a empresa, desse modo, não alcançaria seus objetivos e seus funcionários ficariam insatisfeitos na realização de seus trabalhos.

O entendimento entre a classe trabalhadora e o patronato, dentro dessa abordagem, não somente é tida imprescindível às relações de trabalho, mas, também, é naturalizada como algo inerente às relações sociais nas empresas. A harmonia é considerada a norma, enquanto o conflito de interesses é visto como o desvio.

Vale lembrar que a ideia de convergência de interesses entre empresas e seus empregados, aliás, já fora anunciada por Taylor e Ford, ao afirmarem que a “Organização Científica do Trabalho” traria ganhos de produtividade para as empresas, vantagens salariais para os trabalhadores e promoveria um mercado de bens de consumo acessível para toda a sociedade, contribuindo para o bem-estar da população (LINHART, 2010).

Conforme interpreta Roberto Heloani (1994, p. 17-18), o ideário do taylorismo, logo de início “estabelece uma relação *formal* de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: capital e trabalho”. Não por acaso, o comprometimento de interesses

entre o patronato e a classe trabalhadora é incentivada com a promessa de prosperidades para todos.

A doutrina da racionalização do trabalho, ao contrário da teoria de luta de classes marxista – como bem coloca Igor Martinache (2013, p. 11) – ignora os interesses antagonistas entre os que vendem sua força de trabalho e aqueles que a compram. Frederick Taylor considerava uma atitude não racional o confronto entre a classe trabalhadora e o patronato, pois, para ele, seria mais lógico empregar conjuntamente os esforços em conseguir resultados positivos de produtividade na realização do trabalho do que disputar seus benefícios. Heloani complementa essa análise de maneira perspicaz:

Implicitamente, Taylor afirma que, por trás de interesses diferentes, localizam-se dois sujeitos próprios definidos. Através dessa imagem sutil, o autor introduz um espaço de ruptura e ambiguidade. Ruptura, à medida que segmenta a acumulação de capital da exploração do trabalho. Ambiguidade, pois isenta o capital de sua exigência de dominação política sobre o corpo no espaço da produção. Desse modo, edifica uma arquitetura que limitava a visão do espaço de dominação político (1994, p. 18).

As relações públicas, de seu lado, pressupõem que as expectativas e as opiniões do comando das empresas e dos empregados são compatíveis e, mais do que isso, entendem que criar condições para o comprometimento de interesses é indispensável para “boas” relações de trabalho.

Diante disso, a direção da empresa e seus gestores são responsabilizados por garantir condições à harmonização das relações no ambiente de trabalho. Alguns fatores tornam-se obrigatórios à administração das organizações para que isso seja concretizado. O primeiro deles refere-se à posição que a empresa se coloca na relação com seus empregados e com a sociedade, de modo geral. Neste caso, a direção deve incorporar uma conduta proativa, conforme orienta uma das apostilas divulgadas pelo IDORT, em 1957:

A prática de Relações Públicas por uma entidade é o esforço contínuo de reajustamento entre os interesses dessa instituição e seus públicos. Para esse fim necessário se torna constante revisão na atitude administrativa que possibilite esse encontro de interesses. A sociedade é essencialmente dinâmica e está em contínuo processo de transformações. As mudanças sociais em seus aspectos políticos, econômicos e técnicos influem diretamente nas instituições, e como consequência seus objetivos terão que ser constantemente reajustados (SASSI, 1957, p. 17).

Veja-se que o dever do estabelecimento de interesses recíprocos entre a organização e seus “públicos” é conferido à postura da gestão e aos procedimentos que ela colocará em prática. Se o modo de conduzir as relações de trabalho dentro das empresas, por seus administradores, não estiver em compasso com os padrões sociais instituídos pela configuração dominante das estruturas políticas e econômicas, então, dificilmente serão constituídas relações de trabalho harmônicas.

Os anos 1950 e 1960, período de difusão das prescrições de relações públicas aqui analisadas, conforme já é sabido, representam um momento decisivo de composição das bases do processo de industrialização do Brasil. Tratava-se de uma época em que os modelos de relações de trabalho adequados às necessidades dos sistemas produtivos industriais ainda estavam sendo estruturados pela classe dirigente do país. Seleção e preparação de mão de obra para a indústria, bem como formas de administração de pessoal nas empresas, desafiavam uma classe patronal pouco experiente no assunto, mas bastante disposta a aprender com aqueles que já se mostravam especialistas quanto ao *modus operandi* de grande êxito à expansão do capitalismo em países de industrialização avançada, como é o caso dos Estados Unidos e de alguns países da Europa Ocidental. Lembre-se que, não por acaso, os membros do IDORT desenvolveram um intenso processo de intercâmbio de informações com entidades congêneres no exterior, todas elas ligadas pelo movimento mundial da racionalização do trabalho que se manteve bastante ativo no contexto pós-guerra.

Assim, medidas para a instauração de condições básicas de higiene e de segurança no trabalho, além de outras medidas de assistência social ao trabalhador que faziam parte de instruções do processo de racionalização do trabalho nas empresas, à época, também foram incorporadas pelas prescrições de relações públicas. É o que se constata numa apostila para um curso de relações públicas, no final dos anos 1960, produzida por Candido Teobaldo de Souza Andrade:

Quem pode respeitar uma empresa se o seu edifício e as suas instalações são precárias, desconfortáveis, obsoletas, de aparência pobre, lembrando mais um ‘quarto de despejo’? Todas as instalações deverão ser investigadas quanto à limpeza, disposição dos escritórios, iluminação, meios de condução etc, no sentido de oferecer, pelo menos, condições elementares de higiene, segurança, comodidade para os componentes de público, em geral (ANDRADE, 1967, p. 67).

O ajustamento de interesses entre a organização e seus “públicos”, indicado anteriormente por Mario Massi, em especial com o chamado “público interno”, depende do modo como a empresa é administrada frente às condições exigidas pela configuração do mundo do trabalho na sociedade. Veja-se que os elementos indicados por Candido Teobaldo de Souza Andrade estão em anuência com as condições de trabalho consideradas necessárias pelo próprio processo de industrialização do país. Não se trata, como as prescrições de relações públicas querem convencer, de uma preocupação genuína dos empregadores no tocante ao “bem-estar” do trabalhador.

Dentro dessa mesma abordagem de “compreensão mútua” entre as organizações e seus empregados, a doutrina das relações públicas anuncia que o empregado deseja “cooperar” com a organização onde trabalha, caso ele tenha a efetiva possibilidade. Isto é, o trabalhador teria uma predisposição natural a contribuir para as decisões organizacionais e, conseqüentemente, dispor seus interesses com os interesses da empresa, porém, isso dependeria de circunstâncias oportunas criadas pelo comando administrativo:

As relações com o público interno dependem, principalmente, da aceitação por parte da empresa, do princípio da cooperação entre a direção e o pessoal da organização. Os empregados sempre querem cooperar com a empresa, desde que lhes seja dada meia oportunidade (ANDRADE, 1967, p. 75).

Como se pode notar, por meio dessa fala do instrutor de cursos do IDORT, novamente, a orientação mobilizada pela filosofia das relações públicas admite que cabe aos gestores da organização criar condições para a harmonização de interesses. Mais do que isso, entende-se que o empregado deseja manter uma relação de colaboração constante com seus empregadores – não surpreende, assim, que a expressão “colaboradores”, em substituição ao termo “empregados”, apareça mobilizada nas apostilas analisadas.

Mas por que as prescrições de relações públicas querem fazer crer que os empregados estariam dispostos a cooperar, a colaborar com a empresa? Quais são os fundamentos que sustentam essa proposição?

Antes de mais nada, as prescrições de relações públicas admitem a ideia de que qualquer diferença de interesses entre a classe trabalhadora e o patronato é suscetível de ser superada. Ademais, no momento em que os interesses dos trabalhadores forem identificados será possível eliminar os entraves para a compreensão mútua entre ambos. O uso da

comunicação, neste caso, torna-se essencial, pois cabe à comunicação o papel de instrumento imprescindível à gestão no estabelecimento do consenso nas relações de trabalho.

Em concordância aos preceitos das “relações humanas”, a filosofia de relações públicas entende que qualquer problema de relações de trabalho que possa existir dentro da empresa pode ser resolvido pelos mecanismos administrativos internos à empresa. Ou seja, os conflitos inerentes às relações de trabalho são vistos como contradições do sistema organizacional e não como contradições próprias do mundo do trabalho e da sociedade. Conforme explica Maurício Tragtenberg: “a Escola das Relações Humanas só examina as relações *homem x grupo* na área da empresa, não as ultrapassa” (1980, p. 85).

Nesse sentido, pode-se apreender que as prescrições de relações públicas, em concordância com os ditames das “relações humanas”, anunciam que não existe contraposição de interesses na empresa que não possa ser anulada com empenho da gerência e com o uso da comunicação.

A comunicação surge como um instrumento útil à tentativa da empresa em criar uma ideia de “consenso” entre a classe trabalhadora e as organizações. Tragtenberg chama a atenção para o papel da Escola das “relações humanas”: “Vendo na *comunicação* a fórmula salvadora em nível administrativo, a Escola das Relações Humanas privilegia a *informação* e a *transmissão* em detrimento do processo completo de comunicação” (1980, p. 84).

De fato, como se verá mais adiante, o aspecto informacional da comunicação, bem como sua função de transmissão de informações admitida pelas “relações humanas”, também, são pontos assimilados e difundidos pelas prescrições de relações públicas aqui analisadas. A focalização no conteúdo da informação e na forma de sua distribuição, em detrimento de um “processo completo” de comunicação, indicado antes por Heloani (1980), caracteriza essa atividade como uma simples ferramenta de interação entre os indivíduos, neutra e indiferente aos embates próprios das relações sociais. Esse tratamento informacional dado à comunicação muito interessou ao comando das organizações e aos controladores do capital, haja vista que, neste caso, a constituição das relações de comunicação é destituída do contexto da luta de classes – entre a classe trabalhadora e o patronato – e ignorada como um objeto de monopolização pelas classes dominantes.

Para o apaziguamento de tensões nas relações de trabalho, a doutrina das relações públicas orienta que os interesses dos empregados sejam delimitados. Com esse procedimento vindo da gestão da empresa, admite-se que, quando os interesses dos

empregados são identificados, seja possível encontrar formas de ajustá-los aos interesses do processo de racionalização do trabalho e, portanto, do comando das organizações.

As prescrições de relações públicas anunciam que os empregados anseiam por condições básicas de higiene, de segurança e de infraestrutura; desejam receber um tratamento menos autoritário por parte das chefias; gostariam de desfrutar do sentimento de fazer parte da empresa, ampliando um sentimento ligado ao contentamento com o desenvolvimento de suas tarefas. Todas essas proposições procuram colocar em segundo plano os aspectos da remuneração do trabalho. Propaga-se a ideia de que o foco das aspirações do empregado não está na remuneração que recebe da realização de seu trabalho, de um salário, mas, sim, em outras questões relacionadas aos aspectos subjetivos das relações de trabalho.

Não coincidentemente, essa forma de pensar, mais uma vez, está em sintonia com o princípio das “relações humanas”. Conforme já se sabe, essa doutrina diminuiu a importância do fator econômico, deslocando o discurso para uma ideia de “bem-estar” e satisfação dos empregados. Para a filosofia das “relações humanas”, haveria outras necessidades mais relevantes não ancoradas necessariamente em aspectos econômicos.

Percebe-se que as “aspirações” dos trabalhadores identificadas nas prescrições de relações públicas confundem-se com os próprios ditames da racionalização do trabalho. Sem levar em conta as diferenças existentes, os interesses dos trabalhadores são tratados como similares aos interesses das organizações, resultando no entendimento de que aquilo que é bom para a empresa também é bom para os empregados.

Cooperação e resistência, dentro dessa perspectiva, são dois elementos assimilados pela filosofia das relações públicas direcionada à harmonização das relações de trabalho. A premissa mobilizada defende que o trabalhador empenha-se mais na realização de seu trabalho quando ele acredita na existência de uma suposta convergência entre seus interesses e os interesses da empresa. Entretanto, entende-se que nem sempre o empregado estaria convencido disso, competindo à gestão da empresa persuadi-lo. A resistência do trabalhador a aderir à racionalidade da organização é tratada como uma questão de capacidade administrativa. Oculta-se, com isso, tanto as dificuldades e os dilemas concretos enfrentados pelos trabalhadores na realização de seu trabalho, como as contradições mais amplas do sistema capitalista em seus aspectos de exploração da força de trabalho.

A preocupação, como se pode notar num dos trechos de uma apostila de 1957, está centrada em conseguir a “boa vontade” do empregado às diretrizes organizacionais: “Relações públicas se destina a conquista da simpatia do público ou de um determinado público. Essa simpatia irá determinar a maneira de pensar desse público com relação a entidade modificando sua atitude” (SASSI, 1957, p. 24).

Cabe observar que os empregados são nomeados de “público” nas prescrições de relações públicas, isto é, são compreendidos como “um agrupamento elementar ligado, direta ou indiretamente, à instituição, através da controvérsia e da discussão, visando encontrar uma decisão comum” (ANDRADE, 1968, p. 11). Mais especificamente, os trabalhadores são tratados como o “público interno” da empresa.

Sob esse viés, o indivíduo “trabalhador” é concebido como parte integrante de um grupo e são os interesses desse grupo que ganham a atenção no corpo das prescrições de relações públicas. Não é exagero dizer que, nesse contexto, a opinião do “público interno” sobressai à opinião do sujeito “trabalhador”.

Afinada à doutrina das “relações humanas”, cuja base considera que o ambiente interno da empresa é formado por indivíduos com sentimentos e aspirações compartilhados (DESMAREZ, 1986), a atividade de relações públicas entendeu também que o indivíduo “trabalhador” é influenciado pelo grupo social que se forma a partir das relações interpessoais dentro das organizações. Segundo explica Tragtenberg: “A atividade do empregado, em face de seu trabalho, e a natureza do grupo do qual ele participa são fatores decisivos da produtividade para Mayo” (1980, p. 81).

O ideário das “relações humanas”, como se sabe, questiona o ponto de vista taylorista ao não conferir atenção suficiente à subjetividade do empregado nas relações de trabalho como fator de produtividade. Taylor não se interessava pelos aspectos “psicológicos” do homem no trabalho, mas, sim, pela capacidade do indivíduo de cumprir as instruções pensadas pela gerência para a realização de tarefas bem delimitadas.

De modo distinto à Taylor, Elton Mayo e seus seguidores, bem como os adeptos da “psicologia industrial”, perceberam que controlar socialmente os trabalhadores em benefício da lógica organizativa do trabalho admitida pela empresa exige um outro modo de conceber o homem no trabalho. Trata-se de um ponto de vista que opta por aceitar o trabalhador, independente de sua função no sistema produtivo da organização, como um “ser humano”, dotado de “sentimentos”. Entretanto, considerar a ideia do trabalhador como um “ser

humano” deve ser relativizado. Um determinado trecho extraído de uma das apostilas demonstra que a ideia de se superar um modelo interpretativo para o trabalhador, substituindo-o por outro, está ligado mais a uma lógica organizativa das relações de trabalho e menos ao trabalhador como indivíduo autônomo da vida social. Veja-se:

Superada a falsa e injusta concepção do trabalhador-máquina para o advento das relações no trabalho não basta ainda ver no empregado um ser profissional que tem deveres e obrigações funcionais, que a ligam aos empregados e à empresa. É preciso ver nele um ser humano global, uma personalidade, uma dignidade humana que tem deveres e direitos também como membro de uma família e como membro de uma nação, como membro de uma fé religiosa, como membro de uma agremiação profissional ou desportiva (ALBUQUERQUE, [196-?], p. 48).

As palavras de Rubens Albuquerque, um dos instrutores dos cursos de relações públicas promovidos pelo IDORT, indica que a compreensão mútua entre empregados e empresa depende, em grande medida, de como o trabalhador é tratado pelo comando da organização. Se o comprometimento de interesses, dentro dessa abordagem, é necessário ao “bom” funcionamento do sistema produtivo na empresa, as chances desse comprometimento ser concretizado dependerá, quase sempre, da colaboração do trabalhador. Parte-se, assim, para outra estratégia. Com o propósito de angariar a “boa vontade” do trabalhador para “cooperar” é necessário que ele perceba que é tratado numa perspectiva diferente do “gorila amestrado” taylorista. Os agentes da racionalização perceberam, num dado momento, que o engajamento do trabalhador depende, em grande parte, de seu grau de satisfação no ambiente de trabalho. Foi nesse sentido, que a atividade de relações públicas, com a sua essência de “sementeira do entendimento” (ALBUQUERQUE, [196-?], p.1) mostrou-se bastante integrada ao processo de racionalização do trabalho.

5.2 “Boas relações” entre chefias e subordinados

O estabelecimento de “boas relações” entre chefias e subordinados aparece nas apostilas dos cursos de relações públicas promovidos pelo IDORT como condição essencial para a empresa conquistar a “boa vontade” de seu “público interno” e, conseqüentemente, conseguir “cooperação” à gestão do trabalho admitida pelo comando da organização.

Ademais, relações de cordialidade entre os empregados e suas chefias seriam consideradas fundamentais para a compreensão mútua de interesses entre a classe trabalhadora e seus empregadores.

Mais uma vez, é conferida ao comando da empresa a responsabilidade por criar um “clima interno” harmonioso, adequado à política de “relações humanas”. Cabe, neste caso, às chefias assegurar condições para uma boa convivência sua com todos os empregados. Recomenda-se que os representantes da administração da empresa incorporem métodos de tratamento menos autoritários com os empregados e ofereçam mais atenção ao cotidiano de seus subordinados no ambiente de trabalho. O instrutor de cursos de relações públicas do IDORT, Celso Lobo da Costa Carvalho (1963, p.23), em sua apostila, por exemplo, orienta: “o administrador deve mostrar simpatia e amabilidade e mostrar-se interessado em tudo o que o empregado tiver a dizer e conversar de maneira informal”.

As prescrições de relações públicas também orientam que as chefias estejam sempre muito próximas de seus subordinados, demonstrando que são amigáveis e receptivas ao diálogo. Não por acaso, trata-se de uma recomendação ligada ao ideário da Escola das “relações humanas”, já posto em circulação nas primeiras décadas do século XX e retomado mais tarde, nos anos 1950, pela filosofia do *management*.

Elton Mayo e sua equipe, por meio de suas experiências realizadas com funcionários da unidade de *Hawthorne* da companhia *Western Electric Company*, constataram que o trabalho “rende” mais para a produtividade esperada pela empresa quando as chefias acompanham o trabalho de seus subordinados e interagem mais com eles. Recomenda-se, assim, que os empregados recebam mais atenção por parte dos encarregados de supervisionar seu trabalho, a fim de que percebam que as chefias apreciam o seu engajamento no desenvolvimento das tarefas.

Os fundadores do movimento das “relações humanas” também notaram que o grupo exerce certa influência no comportamento individual do empregado. Se a disposição dele para a realização do trabalho depende do grau de compreensão entre as chefias e seus subordinados, esta também dependerá do nível de entendimento entre os próprios empregados. A “harmonia” das relações interpessoais no ambiente interno das empresas torna-se um elemento fundamental ao processo de racionalização do trabalho. Nessa mesma direção, Maurício Tragtenberg afirma:

A ideologia da harmonia administrativa iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação de evitar conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de *colaboração* definido como *saúde social* (1980, p. 83).

Uma “boa” convivência entre pessoas de hierarquias diferentes, sem tensões e livre de conflitos evidentes dentro da empresa, passa a ser também um elemento essencial para que as regras e as normas de trabalho estabelecidas pela lógica organizacional sejam aceitas e seguidas pelos trabalhadores.

Ao mesmo tempo, se essas normas não forem admitidas pelos empregados, as prescrições de relações públicas concebem esse desvio como um sinal de ausência de um “clima” de consenso e de compreensão mútua na empresa, causando, portanto, prejuízos de eficiência e produtividade organizacionais. Percebe-se que existe a expectativa de que os trabalhadores terão acesso às informações necessárias para “cooperar” com a empresa. Caso essa expectativa não se concretize, a gerência é novamente considerada responsável pelo problema, pois não controlou o processo de transmissão de informações com êxito. Isto é, o uso informacional da comunicação não cumpriu sua função.

Sob a ótica da filosofia da “Organização Científica do Trabalho”, a administração das relações de trabalho são de responsabilidade da gerência. Compete a ela planejar a organização do trabalho e geri-la conforme os interesses do patronato. Assim, a gerência tem o dever de administrar as relações sociais no ambiente interno da empresa. Trata-se de duas funções da gerência que se complementam para o estabelecimento de um “clima interno” harmônico, dentro de uma abordagem defendida pelas prescrições de relações públicas.

Nesse sentido, a figura da chefia, responsável por comandar e direcionar a atuação do trabalhador na empresa, interfere tanto na determinação das tarefas a serem executadas, como no controle comportamental do empregado nas suas relações interpessoais.

A preocupação no que diz respeito às “boas” relações entre chefias de subordinados, apreendida no material analisado, revela que, mesmo nas relações de comunicação entre as pessoas que compartilham do mesmo ambiente de trabalho, existe uma hierarquia claramente estabelecida entre aqueles que estão autorizados a instruir e a comandar e aqueles que devem corroborar com esse comando para que um “clima” amistoso interno à empresa seja assegurado.

Em grande medida, a chefia também é considerada o principal comunicador no ambiente de trabalho, o seu agente disseminador de informações que merece confiança do mais alto escalão da empresa. Diante disso, duas orientações são dadas, especificamente às chefias: precisam estar sempre informadas sobre o que acontece na organização e devem conhecer os planos e propósitos da alta administração.

Em suma, “boas relações humanas” entre chefias e subordinados, nessas primeiras concepções difundidas, dependem de uma “boa comunicação” na empresa. Ou seja, trata-se de relações de trabalho orientadas por relações de comunicação bem administradas pela gerência e, ao mesmo tempo, pelo entendimento e uso de comunicação admitidos por ela. A comunicação, tão somente, é compreendida como um meio eficiente de controlar as relações sociais no ambiente organizacional.

5.3 Identificação dos interesses dos trabalhadores

A doutrina das “relações humanas” entende que para administrar uma organização é preciso atenção às questões humanas e sociais que interferem no seu funcionamento. Para o controle das relações de trabalho com o propósito de estabelecer uma ordem social dentro da empresa seria necessário focalizar os “problemas” gerados pelo indivíduo na sua condição de “ser humano”, cuja subjetividade, entendida por eles como “sentimentos” (bons ou ruins), torna-se base imprescindível para um melhor “rendimento” no trabalho em empresas.

Ao compartilhar desse pensamento, as prescrições de relações públicas recomendam obrigatoriamente à gerência que reconheçam os interesses dos trabalhadores. Torna-se fundamental para a administração das relações de trabalho, identificar as aspirações e as opiniões dos empregados, de modo que elas permaneçam sob o domínio do comando da empresa, livres de “perturbações” causadas por “sentimentos” dos empregados não profícuos à produtividade no trabalho.

Conforme posto antes, as prescrições de relações públicas indicam que a conformação de uma “compreensão mútua” entre empregados e organizações depende da concordância de interesses entre ambas as partes. Entretanto, como seria possível a existência desse compartilhamento, quando sabemos que os pontos de vista de empresas e trabalhadores quanto às relações de trabalho são distintos dentro do sistema capitalista

estabelecido? As prescrições de relações públicas, dentro desse contexto, encontram uma alternativa ao recomendar à direção da empresa que obrigatoriamente conheça as aspirações dos trabalhadores e identifiquem suas percepções quanto ao seu trabalho e quanto à organização que o emprega. Por detrás dessa ideia, aparentemente progressista, estaria instituída uma forma de controle simbólico, de ajuste das expectativas do “público interno” aos interesses organizacionais.

Nessa perspectiva, qualquer dado que possa traduzir os interesses dos empregados é considerado importante, seja ele transmitido via sugestões, reclamações ou insatisfações. Todas as opiniões dos trabalhadores sobre os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho e às condições oferecidas pela organização para a realização das tarefas são tidas como essenciais. Celso Lobo da Costa Carvalho, em sua apostila de relações públicas, produzida no início dos anos 1960, tocou, precisamente, nesse ponto: “aspecto de grande importância nas relações públicas internas é a comunicação dos empregados com a administração. A administração precisa estar informada da opinião dos empregados, sobre a firma, sistema de trabalho, políticas de pessoal etc” (CARVALHO, 1963, p.24).

Mais uma vez, as prescrições de relações públicas encontram-se intimamente ligadas à filosofia das “relações humanas”. Embora aparentemente mostrem-se sensíveis à participação dos empregados na administração das relações de trabalho nas organizações, a Escola das “relações humanas” está mesmo interessada nas informações advindas dos trabalhadores e em como esses dados podem contribuir para um tipo de adaptação deles à ideologia da gestão do trabalho admitida pelos controladores do capital. Se as “relações humanas” não estão preocupadas com as reais aspirações da classe trabalhadora, há uma razão para isso. Veja-se a explicação de Tragtenberg:

A ideologia participacionista inerente à escola, se detém ante os conflitos. A Escola das Relações Humanas aparece ante o operário como um caráter meramente *instrumental* e, nesse sentido, *falso*, não atingindo o *vital*. Esse *participacionismo* tende a manter a velha forma de relação entre *capitães de indústria e operários*” (TRAGTENBERG, 1980, p. 84).

Para se conseguir os dados desejados, as prescrições de relações públicas incentivam o uso da “comunicação de baixo para cima”. A ideia é motivar que os empregados transmitam informações ao comando da empresa. As chefias imediatas, dentro dessa lógica organizativa, são consideradas um “canal de comunicação” bastante eficaz, visto que dentre

os dirigentes da organização elas são as que estão mais próximas da maioria dos funcionários em seu cotidiano de trabalho. A relação de cordialidade dos supervisores para com seus subordinados, nesse sentido, contribui significativamente para a coleta de informações que representem os interesses dos empregados por seu trabalho e pela empresa.

As prescrições de relações públicas tomam como pressuposto que os empregados, entendidos como indivíduos facilmente influenciáveis diante de um trato amigável, permitirão que o comando da empresa conheça suas opiniões, caso sintam uma boa intenção por parte da organização e dos representantes da administração. Não por acaso, as prescrições de relações públicas recomendam atenção às maneiras de se conseguir as informações desejadas junto aos empregados, a exemplo do que orienta Candido Teobaldo de Souza Andrade, numa apostila de 1967:

Diversos processos podem ser usados para adquirir a confiança e a compreensão dos funcionários da empresa, porém o mais importante é o de “querer ouvir” e “saber ouvir” os empregados. “Ouvir” significa empregar todos os esforços para obter os fatos e determinar as opiniões e atitudes do pessoal (levantamento das condições internas da organização, sondagens e pesquisas de opinião, política de portas abertas, reuniões informais, estímulo para apresentação de reclamações e sugestões, etc) (ANDRADE, 1967, p. 79).

É curioso notar que para “ouvir” os trabalhadores nas empresas foi necessário criar métodos e instrumentos que motivassem a transmissão de informações de “baixo para cima” e que facilitassem a apreensão desses dados por parte do comando da organização.

Com isso, diversas técnicas e múltiplas ferramentas de levantamento dos interesses de funcionários surgiram, como, por exemplo: pesquisas de opinião, visitas de “portas abertas”, reuniões entre chefias e subordinados, caixa de sugestões e entrevistas individuais com funcionários. Conferiu-se a elas um grau de importância significativo. A “qualidade” das informações coletadas depende, em grande medida, da “qualidade” dessas técnicas e de sua operacionalização em termos práticos. Os interesses dos empregados identificados podiam ser úteis ou não ao comando das organizações. Quando as opiniões dos funcionários são classificadas inadequadas pela empresa, a responsabilidade era conferida, em parte, à má utilização das técnicas disponíveis ou à sua ineficiência no processo de gestão.

É interessante notar, também, que os questionários das pesquisas de opinião e os roteiros de entrevistas com funcionários mobilizados à época de difusão do material aqui

analisado são indicativos valiosos no que diz respeito ao que poderia interessar à lógica organizativa do trabalho na empresa e, ao mesmo, sobre o que provavelmente não interessava.

Em 1967, o IDORT promoveu, também, um “seminário de comunicação para dirigentes de empresa”, sob a responsabilidade de J. B. Lodi (LODI, 1967), cuja apostila traz alguns modelos de questionários dessas pesquisas e entrevistas recomendadas pelas prescrições de relações públicas. Ao se concentrar a atenção às questões formuladas nesse material, pode-se perceber algumas preocupações dos gestores da empresa em questões latentes quanto às relações de trabalho. Seguem dois desses modelos (LODI, 1967, p. 17):

Primeiro modelo

- a) saber em que extensão o público está informado;*
- b) saber como pensa e reage o público ante decisões tomadas pela instituição;*
- c) prever qual será a atitude do público em relação a ações que estão sendo planejadas pela instituição;*
- d) saber o que o público precisa e faz;*
- e) saber o que o público está planejando fazer no futuro;*
- f) saber quais são as necessidades do público e que medidas devem ser adotadas pela instituição a fim de satisfazer essas necessidades.*

Segundo modelo

- 1. Que tipo de informações uma pessoa necessita para executar um bom trabalho que v. (sic) faz?*
- 2. De que maneira as notícias lhe são transmitidas? Quem as transmite?*
- 3. Como chegam até você as informações sobre a companhia e sobre o seu próprio trabalho?*
- 4. As informações que você recebe são completas? O que está faltando?*
- 5. Você acha que aquilo que seu chefe informa é suficiente? O que falta para que ele possa dar mais informações para você? Existe muita coisa que você não fica sabendo através de seu chefe?*
- 6. Depois de seu chefe qual é o meio que mais o mantém informado?*
- 7. Enumere todos os meios pelos quais você recebe informações da empresa. Use uma ordem de importância.*

8. *Que v. (sic) acha do jornal interno?*

9. *Que v. (sic) acha dos quadros de aviso?*

10. *Em seu setor, as circulares são lidas regularmente?*

11. *Que explicações seu colegas de seção gostariam de ouvir da parte da gerência na fábrica e do chefe da seção?*

12. *Ainda há alguma coisa a ser esclarecida? De que maneira poderá ser comunicada?*

Percebe-se que as questões mobilizadas nesses modelos de questionário para entrevistas e “pesquisas de opinião” direcionadas aos trabalhadores ilustram, antes de mais nada, a pretensão de a empresa conhecer integralmente as opiniões, os sentimentos, as expectativas – presentes e futuras – sobre a relação do empregado com a organização e com a realização de seu trabalho. Ademais, as questões revelam que a empresa apoia-se na possibilidade de prever as reações e os comportamentos dos indivíduos a fim de estar preparada para lidar com eles.

Vale notar que a ideia é tirar o funcionário do anonimato. Ele é convocado a falar, a expor suas opiniões. Não sobre as opiniões que realmente lhe interessam, àquelas que sejam relacionadas ao seu “trabalho real” – distinto do “trabalho prescrito”. Mas as opiniões que são úteis aos interesses dos empregadores e coerentes com os princípios da racionalização do trabalho.

A primeira pergunta do segundo modelo de questionário dá o tom para as demais questões: “Que tipo de informações uma pessoa necessita para executar um bom trabalho que v. (sic) faz?”. A intenção, aqui posta, esta ligada à obtenção de informações para a realização das tarefas, das funções, enfim, das obrigações e dos deveres do empregado. Pois, como mesmo diz Candido Teobaldo de Souza Andrade, em uma apostila específica de relações públicas difundida pelo IDORT:

Há permanente necessidade de revisão, ajustamento e melhoria das normas e processos de trabalho. Pode-se solicitar o auxílio do público para o estudo de novas normas e processos de trabalho, pedindo que ele se manifeste, com a maior franqueza, dê sugestões que visem a tornar mais convenientes suas relações com a empresa (ANDRADE, 1967, p. 43).

A empresa coloca-se como a instituição que pode satisfazer as “necessidades” dos seus empregados. Mas de quais “necessidades” trata-se exatamente, além daquelas que dizem

respeito à realização do “trabalho prescrito”? Aliás, nessa ordem instituída, será que existem outras “necessidades”, sob o ponto de vista do patronato, a serem atendidas?

Responder esses questionários ou participar de qualquer outro mecanismo de coleta de opiniões criado pelas empresas e pela gerência não atende às reivindicações e às demandas da classe trabalhadora por condições mais dignas de trabalho, por melhores salários, por menos opressão por parte das chefias. Somente é possível falar sobre aquilo que é autorizado pela empresa. Não por acaso, as ideias, as posições e os pensamentos expressos pelos empregados que estejam fora das situações permitidas pela empresa (pesquisas de opinião, caixa de sugestões etc.) são enquadrados pelas prescrições de relações públicas como “boatos” e “rumores” e podem atrapalhar o “clima” harmonioso do ambiente de trabalho necessário à produtividade e ao “bom” funcionamento da organização. Os modelos de questionários ratificam o que as prescrições de relações públicas difundem: as chefias são o principal meio de transmissão de informações da empresa aos funcionários.

Há uma evidente orientação presente nessas apostilas. Ao gestor é orientado saber se os mecanismos institucionais de comunicação, apoiados em técnicas e instrumentos específicos, estão sendo bem operacionalizados e se as informações disponibilizadas pela organização estão sendo suficientes para manter a lógica organizativa do trabalho imposta pela direção.

A certeza de que os mecanismos de transmissão de informação estão funcionando conforme o esperado pela empresa, significa, em parte, ter a tranquilidade de que os empregados estão absorvendo as mensagens por ela enviadas. Em outras palavras, supõe-se que a eficiência da transmissão de informação assegura a “boa” recepção e aceitação das normas, das instruções, das regras e das condutas estabelecidas pela organização. Sobre isso, trataremos a seguir.

5.4 Garantia de compreensão das informações transmitidas pela empresa aos trabalhadores

As prescrições de relações públicas articulam a ideia de que é preciso assegurar uma compreensão “adequada” das mensagens e das informações disseminadas pela empresa no ambiente de trabalho. Ou seja, a recepção das informações transmitidas deve se ajustar às

necessidades organizacionais para criar condições favoráveis a um satisfatório funcionamento do sistema produtivo.

Dentro dessa abordagem, confere-se à natureza do processo e da atividade de comunicação um caráter informacional. Recomendações no que tange à frequência da transmissão de informação, à seleção de conteúdos das mensagens distribuídas e à simplificação desse conteúdo são mobilizadas, recorrentemente, no material analisado, haja vista que elas são consideradas fundamentais à padronização da comunicação em apoio ao processo de racionalização do trabalho.

Comumente, as apostilas dos cursos de relações públicas difundidos pelo IDORT orientavam que os funcionários fossem constantemente informados sobre questões pertinentes à aceitação e reprodução da lógica organizativa do trabalho. Mais do que isso: seria necessário também garantir a boa compreensão dessas informações. A suposição é a de que conhecer as diretrizes e políticas organizacionais por meio de informações “corretas”, emitidas pelos canais de comunicação oficiais da empresa, levará o empregado a criar opiniões positivas ao modo prescritivo de administração do trabalho. Dentro da lógica das prescrições de relações públicas, se houver uma regularidade na divulgação de informações representativas da versão oficial da organização sobre os acontecimentos que envolvem o ambiente interno da empresa, cresce a possibilidade de os empregados concordarem com o ponto de vista da direção da empresa.

Por trás dessa visão, havia um tipo de temeridade. Temia-se a constituição de conflitos nas relações entre a classe trabalhadora e o comando da organização com a falta de propagação de informação oficial aos funcionários. Por esse motivo, as prescrições de relações públicas procuram orientar o corpo diretivo das empresas em relação à interferência de outras mensagens no ambiente de trabalho, as quais pudessem provocar estranhamentos e questionamentos por parte de seus empregados sobre os conteúdos tidos como “corretos” pelas organizações. Desse modo, a frequência de distribuição de informações mostra-se importante aos olhos dos agentes da racionalização do trabalho. Pois como mesmo diz Tragtenberg: “A ênfase da Escola de Relações Humanas é na *máxima* comunicação e não na *ótima* comunicação” (1980, p. 84).

Percebe-se que o empregado é considerado um “ser humano” incapaz de distinguir o que pode ser relevante ou irrelevante no que diz respeito à dinâmica das relações de trabalho ou sobre aquilo que é melhor para ele ou que o prejudica enquanto trabalhador.

Diante disso, difunde-se que funcionários insuficiente e ineficientemente informados pelas empresas podem ser instrumentos de “pessoas mal intencionadas”, provocando tensões no ambiente de trabalho.

Em concordância com essa perspectiva, as prescrições de relações públicas incentivam a repetição da mesma informação. Isto é, compreende-se que é necessário reproduzir o mesmo conteúdo das informações diversas vezes, por meio dos canais de comunicação disponíveis na empresa, com a promessa de que os empregados compartilharão das mesmas opiniões da organização.

A repetição é uma característica que deve sempre estar presente nas comunicações com os empregados. As mensagens precisam ser repetidas uma e mais vezes de forma diferente, visando a torná-las compreensíveis e assimiláveis (ANDRADE; BARBOSA, [196-?], p. 17).

Entre as recomendações trazidas por essas apostilas formuladas por colaboradores do IDORT, está o cuidado em tornar as informações bem inteligíveis aos trabalhadores. Concisão, objetividade, e clareza na transmissão de instruções bem detalhadas, de condutas, de regras e de normas são aspectos tidos como centrais ao processo de comunicação nas relações de trabalho admitido pelas relações públicas, naquela época. A expectativa é a de que se evite qualquer tipo de “distorção” na recepção do conteúdo das informações distribuídas pela organização.

Todas essas ideias mobilizadas pelas prescrições de relações públicas procuraram demonstrar a tentativa de racionalizar a comunicação com base em princípios que estruturariam um dos modos hegemônicos de pensar cientificamente o processo e a atividade de comunicação em boa parte do século XX. O entendimento do que seja “comunicação” e “comunicar” concebido nessas prescrições também está ligado aos saberes instituídos (SHWARTZ, 1997) dessa mesma época em que o material analisado foi produzido e difundido. Entre os anos 1930 e 1960, circulavam na sociedade certos princípios e significados de comunicação que regiam o pensamento dos membros do IDORT. Não por acaso, as apostilas analisadas trazem a articulação de referências bibliográficas representativas de autores que se identificam com as corrente teóricas de comunicação hegemônicas mobilizadas à época como, a exemplo da obra de David Berlo (1972).

Estamos nos referindo a correntes teóricas que formularam um modelo informacional de comunicação. Talvez, as mais disseminadas e admitidas tenham sido as abordagens desenvolvidas pela dupla Claude Shannon e Warren Weaver e por Harold Laswell. Ambas constituíram-se nos anos 1940 e podem ser consideradas, em certa medida, fundadoras de elementos representativos do conceito de comunicação que se formulou ao longo das décadas seguintes.

O “paradigma de Shannon & Weaver” retrata a comunicação exatamente como algo que se constitui através do envio de informações de um ponto a outro, desconsiderando os elementos simbólicos em jogo. Sob este ponto de vista, o que interessa é a condução da mensagem ao destinatário com o mínimo de interferência possível, ou seja, com nenhum ruído por meio de canais apropriados. A comunicação ocorrerá se os canais utilizados para a transferência da mensagem forem os mais adequados possíveis.

Esta perspectiva relaciona-se à temática da cibernética que se preocupa prioritariamente, senão exclusivamente, com problemas práticos que envolvem a emissão de sinais entre máquinas, entre outras questões de ordem formal. O nível técnico é considerado, desse modo, o aspecto mais importante a ser considerado no enfoque da constituição do processo de comunicação. Busca-se encontrar meios para controlar o envio de informações ao destinatário, evitando-se ruídos. O conteúdo não é levado em consideração dentro dessa perspectiva, sendo a atenção voltada a “como transmitir a máxima quantidade de informação no menor tempo possível e com a máxima fidelidade, valendo-se para tanto de conceitos físicos e matemáticos, do que se convencionou chamar de ‘Teoria da Informação’” (RÜDIGER, 1998, p. 20).

Mauro Wolf (2009) sintetiza bem o conceito desse paradigma da “Teoria da Informação”:

Obviamente, a funcionalidade desse modelo de comunicação não constitui apenas sua vasta aplicabilidade: ela se concentrou no fato de que permitia caracterizar os fatores que perturbavam a transmissão de informação, ou seja, o problema do ruído (fosse esse último devido a uma perda do sinal ou a uma informação parasitária, produzida no canal). Tratava-se de um ponto relevante, visto que a principal finalidade operativa da teoria de informação da comunicação era justamente a de fazer passar pelo canal o máximo de informação com o mínimo de distorção e a máxima economia de tempo e de energia (WOLF, 2009, p. 111).

A “Teoria da Informação” leva a uma expectativa, a de que as mensagens serão recebidas pelo destinatário da mesma forma que o emissor determinou, sem interrupções ou ruídos no caminho. É perceptível, neste caso, a preocupação com a quantidade, a rapidez e os fluxos da informação. O caminho que leva a informação da fonte ao destinatário é o elemento central do fenômeno comunicativo, sendo, por assim dizer, este considerado um processo linear. A “Teoria da Informação”, também conhecida como a “Teoria Matemática da Comunicação”, não se interessava pelo aspecto social da comunicação.

Conforme podemos perceber, os elementos conceituais de comunicação propagados pela “Teoria da Informação” apresentam bastante semelhança com o entendimento de comunicação admitido pelas prescrições de relações públicas aqui analisadas. Mas a concepção de comunicação, seja como atividade ou como processo, articulada por essas prescrições constituídas em compasso com a racionalização do trabalho, sobretudo, nas décadas de 1950 e 1960, também apresenta conexões com uma outra abordagem teórica. Trata-se da escola funcionalista da comunicação, disseminada pelo pensamento de Harold Lasswell.

Não se pretende afirmar aqui que as prescrições de relações públicas constituídas em relação aos princípios da racionalização do trabalho incorporaram ambos os paradigmas e seus princípios estritamente e em sua totalidade. Porém, torna-se imperioso aceitar que considerável parte de seus ditames complementaram-se na perspectiva técnica e funcionalista da comunicação assimilada pelos analistas de comunicação em empresas à época.

Os aportes do paradigma informacional que norteou as pesquisas e os especialistas em relações públicas por muito tempo no século XX aproximaram-se de uma perspectiva instrumental dos processos comunicativos, mais conhecida como “paradigma funcionalista”. Nesta, o ato de comunicar objetiva dominar o comportamento daquele que recebe a informação. O emissor, neste contexto, é quem dirige o processo comunicativo, é aquele que tem controle não somente da informação, mas, também, da conduta do receptor. O modelo funcionalista reforça a proposição já apresentada pela teoria hipodérmica, a que “a iniciativa seja exclusivamente do comunicador, e de que os efeitos se dêem exclusivamente sobre o público” (WOLF, 2009, p. 13).

Tem sido atribuído especialmente a Harold Lasswell o mérito por estabelecer as bases do paradigma funcionalista da comunicação, na mesma época em que os fundamentos da teoria da informação ganharam acolhimento entre muitos estudiosos. Conforme o

modelo funcionalista, o processo comunicativo configura-se pela necessidade de pessoas influenciarem outras pessoas por meio de transferência de mensagens. A intenção seria de conseguir o efeito esperado no comportamento do receptor que recebeu as mensagens mais apropriadas e de forma correta. O emissor, neste contexto, é a figura principal, responsável pelo êxito do processo comunicativo.

O estudo científico do processo de comunicação, segundo o modelo lasswelliano, estaria baseado nas respostas às seguintes perguntas: quem? Diz o quê? Por qual canal? A quem? Com qual efeito? Seguindo essa mesma ordem, compreendiam-se esses elementos como relevantes porque possibilitavam determinar os seguintes aspectos: o emissor e o que deveria ser disseminado; a análise do conteúdo das mensagens; a análise dos meios; a análise da audiência e dos efeitos resultados do processo realizado. Este método buscou organizar o objeto de estudo a fim de que tais elementos da composição do processo de comunicação pudessem ser bem definidos e avaliados.

A apostila produzida para o “seminário de comunicações para dirigentes de empresa”, realizado em 1967 por J. B. Lodi (LODI, 1967, p.9), a qual já citamos anteriormente, apresenta de maneira bastante ilustrativa essa forma de pensar a comunicação baseada no modelo funcionalista, segundo podemos notar nos trechos seguintes:

“Planejar as comunicações a fim de atender o seguinte esquema:

- a) O que comunicar*
- b) Quem deve comunicar*
- c) A quem deve comunicar*
- d) Porque deve comunicar*
- e) Quando deve comunicar*
- f) Como comunicar”*

“Como comunicar

- 1. Definir claramente os objetivos.*
- 2. Identificar a audiência.*
- 3. Escolher o veículo.*
- 4. Estabelecer interesse mútuo.*
- 5. Ajustar a comunicação à audiência (Feed Back)*

6. Controlar o tempo. Dar a comunicação no tempo oportuno.

7. Medir os resultados.”

Note-se, nestes enunciados, uma compreensão do processo de comunicação de orientação pragmática, preocupada com o funcionamento dos processos comunicativos na intenção de alcançar determinados objetivos e de melhorar resultados. Trata-se de um modelo que também atende aos princípios da racionalização. A divisão estrita das etapas a serem seguidas e a lógica que procura determinar os elementos que compõem a comunicação e o modo como devem ser operacionalizados demonstram a forma de administração da atividade de comunicação que acompanha as formas de organização e gestão do trabalho em organizações da época, especialmente o taylorismo⁶⁷. Por exemplo, o aspecto quanto ao controle do tempo, no trecho indicado, é bem emblemático do método pensado por Frederick Taylor. Sabemos que, para o alcance de um ganho maior de eficiência e de produtividade, Taylor instituiu a cronometragem do tempo de realização de cada tarefa dos trabalhadores no processo de trabalho. Mais do que isso, a questão da padronização do tempo tornou-se um ditame da filosofia da administração científica admitido amplamente pelo discurso da racionalização do trabalho dentro e fora das empresas.

O estudo de Lasswell integra três relevantes premissas sobre a sua ideia de processo de comunicação, conforme indica Wolf (2009, p. 13): (1) os processos de comunicação de massa são assimétricos, sendo que o emissor é ativo e o receptor é passivo, ou seja, o primeiro é aquele que produz o estímulo e o segundo é aquele que reage quando afetado pelo estímulo; (2) a comunicação ocorre quando um determinado objetivo é alcançado, resultando em modificações de comportamentos, atitudes e opiniões dos indivíduos; efeitos, esses, que podem ser mensurados e (3) as funções do emissor e do receptor são independentes do contexto sócio-cultural em que se situa o processo de comunicação.

O paradigma funcionalista da comunicação está baseado na teoria sociológica “estrutural-funcionalismo”, a qual entende o sistema social como um organismo que se divide em partes com determinadas atribuições para manter o todo funcionando. Sob esta ótica, o paradigma funcionalista da comunicação sustenta o argumento de que as pessoas se

⁶⁷ Ainda que os princípios das “relações humanas” sejam os mais bem assimilados pelas formas de prescrição das relações públicas, o taylorismo, em sua capacidade de ajustes ao sistema produtivo capitalista, também conseguiu imprimir seus propósitos no campo das relações públicas.

comunicam para cumprir determinadas funções que contribuem para a conservação do sistema social. Parafraseando Lasswell, Rüdiger (1998, p.50) destaca três destas funções: “a primeira é a generalização do conhecimento comum ou supervisão do contexto social”, “a segunda é o correlacionamento das respostas dadas pelos sujeitos aos problemas colocados pelo sistema social” e “a terceira função é a transmissão do patrimônio cultural da sociedade”, ajudando na coesão do sistema social ao reforçar o cumprimento dos papéis sociais. Admitese, dentro deste paradigma, que possam existir momentos de falta de coesão entre as pessoas e a sociedade, estes compreendidos como exceções. Os boatos e rumores dentro de uma organização, por exemplo, seriam consequências desta falta de coesão existente esporadicamente. O funcionalismo, em síntese, atribui à comunicação a função de manter os padrões previamente estabelecidos em prol da ordem social:

A comunicação constitui, portanto, um processo que visa, em essência, minimizar as tensões e reduzir a complexidade dos problemas da interação social; que, embora por vezes veicule certas disfunções, visa em última instância conter as tendências à desintegração do sistema societário (RÜDIGER, 1998, p.51).

Sem dúvidas, seriam princípios de comunicação que estariam em conformidade com os princípios da racionalização do trabalho admitidos pelo discurso do IDORT. A análise sobre as prescrições de relações públicas difundidas pelo Instituto, conforme se discutiu até aqui, demonstra que os usos da comunicação são mobilizados em prol de uma determinada ordem social exigida pela lógica de organização e gestão do trabalho hegemônica à época.

A “paz social”, cujo cerne está centrado na harmonização capital/trabalho, mostrou-se ser uma condição fundamental para o avanço do capitalismo. Os agentes da racionalização do trabalho concentraram muitos de seus esforços em conseguir meios para manter o controle social das relações de trabalho também dentro das empresas. Nesse sentido, os usos da comunicação apresentados pelos paradigmas informacional e funcionalista revelaram-se coerentes com as condições de produção do próprio discurso da racionalização. A mobilização da comunicação como forma de evitar os conflitos entre a classe trabalhadora e o patronato tornou-se o principal elemento simbólico das prescrições de relações públicas e, conseqüentemente, das prescrições de comunicação em organizações.

Há ainda outras abordagens do modelo funcionalista da comunicação que vem reforçar esse ponto de vista. Estudos como os de autoria de Elihu Katz e Paul Lazarsfeld, conhecidos como a teoria “two step flow” ou “fluxo em duas etapas”, por exemplo, propuseram a relação da comunicação de massa com a comunicação interpessoal. Esse pensamento focaliza a compreensão de que as mensagens, antes de serem recebidas pelo destinatário, passam por uma espécie de seleção dos grupos sociais com os quais ele se relaciona. Os formadores de opinião destes grupos teriam grande poder de influenciar o entendimento que o receptor pode vir a ter do conteúdo das mensagens enviadas pelo emissor. Desempenhando o papel de porta-vozes das ideias de um grupo de pessoas, os formadores de opinião, na teoria “two step flow”, são considerados elemento indispensável para o êxito do processo comunicativo (RÜDIGER, 1998).

Não por acaso, nas prescrições de relações públicas difundidas pelo IDORT, a figura da chefia, considerada líder organizacional, é defendida como imprescindível para influenciar os empregados dentro da empresa. Nas relações entre as organizações e a classe trabalhadora, recomenda-se obrigatoriamente que as chefias exerçam um papel de liderança de seus subordinados, considerado fundamental para a instauração e manutenção da ordem social no ambiente de trabalho.

5.5 Integração do trabalhador ao ambiente das organizações

As prescrições de relações públicas ignoram as contradições geradas pela relação mercantil de compra e venda de força de trabalho na sociedade. Em concordância com os princípios das “relações humanas”, conferir atenção a esse aspecto significaria projetar tensões sociais que questionam a lógica organizativa do trabalho na empresa. Desse modo, não interessa às relações públicas trazer à tona questões que demonstrem a relação de exploração do trabalho em prol de acúmulo do capital da classe dirigente. O encobrimento dessas questões é essencial para o estabelecimento de um “clima” de compreensão e de cordialidade entre os trabalhadores e seus empregadores, tudo tão importante ao “rendimento” do trabalho, conforme a ótica da racionalização.

A estratégia aceita e difundida procurou deslocar o olhar para outros aspectos das relações de trabalho que promovam “harmonia” e não reforcem o embate de forças entre a

classe trabalhadora e o patronato inerente ao mundo do trabalho. Essa lógica de atuação exigia que se focalizassem elementos possíveis de evidenciar a subjetividade dos indivíduos no trabalho, naquilo que se traduziria em seus “sentimentos” e suas “emoções”. O trato com os aspectos “psicológicos” do trabalhador, dentro dessa abordagem da racionalização, surge como uma alternativa eficiente no combate aos conflitos internos às organizações gerados pelas contradições das relações de trabalho.

Não por acaso, a essência das relações públicas é anunciada nas apostilas analisadas da seguinte maneira:

A missão de Relações Públicas é educar e integrar o público com as instituições, deixando com sua ação um lastro de boa vontade. O senso de oportunidade de um programa de Relações Públicas deve se orientar pelo estado psicológico do público sempre nesse mesmo sentido (SASSI, 1957, p. 25).

Veja-se que a orientação é considerar o “estado psicológico” dos empregados, seu aspecto “afetivo”, para que eles sejam “integrados” à empresa. O principal objetivo é que estejam em sintonia com o *modus operandi* da organização, apresentando o que esses autores entendem por comportamento de “boa vontade” no ambiente de trabalho. Em anuência a essa recomendação, o empregado precisa “sentir-se parte” da empresa onde trabalha. Afinal, entende-se que se o funcionário estiver convencido de que o progresso da empresa é um tipo de progresso também para si próprio, então, sua colaboração incondicional poderá ser obtida pela gerência.

Percebe-se que as prescrições de relações públicas, em compasso com o pensamento das “relações humanas”, desejam fazer crer que “sentir-se parte” da empresa é um desejo do próprio trabalhador. Os funcionários, nesse sentido, são concebidos como o “público” mais importante da organização; o “público nº 1”, conforme difundem as apostilas de relações públicas analisadas. Se os empregados são tidos como fundamentais à organização, talvez se possa dizer, obviamente, que eles realizam concretamente a atividade de trabalho, garantindo o funcionamento da empresa. Não só isso. Sua importância também está centrada na função de publicidade da imagem institucional perante à sociedade, bastante útil à empresa.

Se não for realizada uma política de esclarecimento e de integração, os funcionários de uma instituição podem transformar-se em poderosa força

negativa em relação à empresa. O problema de prestígio e simpatia da organização perante o público externo repousa, principalmente, na compreensão e confiança que os empregados tenham na sua empresa (ANDRADE, 1964, p.46).

Não restava dúvida para esses primeiros idealizadores das relações públicas no Brasil, como é o caso de Candido Teobaldo de Souza Andrade, que o relacionamento da organização com seus outros “públicos” depende da sua relação com o seu “público interno”. Se a empresa demonstrar que se importa com seus empregados e que os “valoriza”, então, haveria mais chances do trabalhador apoiar a gestão organizacional, podendo este tornar-se um “porta-voz” da empresa que o emprega, seu bom defensor na sociedade. Veja-se um caso dessas prescrições: “não se pode esquecer que Relações Públicas começam em casa com a conquista de um clima de ampla compreensão e entendimento entre a empresa e os seus empregados” (ANDRADE, 1967, p.46).

Vale notar que a orientação de “integrar” os funcionários à lógica da organização é direcionada a todos os níveis técnicos e hierárquicos, pois qualquer trabalhador é entendido como “peça” imprescindível para o êxito da empresa. Percebe-se que as chefias também são incluídas nessa ideia, haja vista que as prescrições de relações públicas, na esteira da filosofia da racionalização do trabalho, procuram difundir que todos os indivíduos, sem exceção, devem cooperar para o bom funcionamento do processo produtivo. Em uma apostila de relações públicas dos cursos do IDORT, Rubens José de Castro Albuquerque faz questão de salientar essa responsabilidade, por assim dizer, coletiva:

No trabalho, é preciso frisar, entendemos como trabalhador não apenas o empregado ligado ao patrão por um contrato de trabalho, mas toda e qualquer pessoa que na empresa tem parcela de responsabilidade ou tarefa a cumprir, desde o presidente até seu mais modesto auxiliar (ALBUQUERQUE, [196-?], p. 48).

É possível perceber que a figura do trabalhador é confundida, intencionalmente, com a figura dos representantes da administração da empresa. O que isso poderia significar? Será que, mais uma vez, faz-se valer a tentativa de ocultar o embate de forças e as relações de poder que movem as relações de trabalho? Na perspectiva do trabalho assalariado, as posições sociais do comando da empresa e da classe trabalhadora são essencialmente distintas. O apagamento dessa diferença torna-se fundamental ao discurso de “integração” do “público

interno”, difundido pelas prescrições de relações públicas. Tornava-se necessário não evidenciar a exploração do trabalho em prol dos propósitos da classe dirigente, em sua tentativa de convencimento do trabalhador sobre a “boa intenção” da empresa em envolvê-lo à lógica organizativa do trabalho prescrito.

As prescrições de relações públicas orientam que o empregado seja convencido disso desde o início em sua vida na empresa. Conforme afirma Candido Teobaldo de Souza Andrade (1967, p. 85), num dos principais cursos de relações públicas elaborados pelo IDORT: “a boa introdução do empregado novo consiste na ambientação inicial dada a ele, infundindo confiança ao funcionário para que sua primeira impressão seja a melhor possível”.

Recomenda-se, sob essa ótica, que os novos funcionários passem por um programa de “integração” ao ambiente organizacional de maneira bem planejado e conduzido pela gerência. Nesse sentido, orienta-se o uso de: “[...] entrevistas informais com chefes, imediatos e mediatos, a criar, sem demora, um contato mais cordial entre o subordinado e seus chefes (ANDRADE, 1967, p. 86).

O estabelecimento de um fluxo padronizado de informações sobre a empresa, e por meio de seus canais oficiais, conforme se discutiu antes, passa a ser considerado uma forma de “integrar” os funcionários ao *modus operandi* da lógica organizativa do trabalho. As prescrições de relações públicas recomendam obrigatoriamente a transmissão de instruções, normas e regras aos novos funcionários, desde o primeiro dia de seu emprego. É por esse motivo que, desde o começo da relação do empregado com a empresa, essa última coloca-se como a fonte de informação mais confiável que pode existir ao trabalhador, procurando se antecipar a qualquer outro possível interlocutor de seus empregados, numa clara temeridade de que a sua racionalidade seja porventura questionada.

Não por acaso, essas mesmas prescrições orientam que a empresa obtenha a “simpatia” da família dos funcionários, pois, conforme seu ponto de vista: “para que um empregado sinta-se realmente satisfeito no seu trabalho é indispensável que ele tenha o apoio da família, que a família reconheça a importância do seu emprego e sinta orgulho dele” (CARVALHO, 1963, p. 25).

Certos meios para se angariar a “simpatia” da família do trabalhador são relatados pelo material analisado. Exemplificam-se três deles. O primeiro exemplo refere-se às visitas da família à empresa com o propósito de que ela conheça a instituição onde o indivíduo

(“pai”, “mãe”, “esposo”, “esposa”, “filho” ou “filha”) trabalha. A ideia ali defendida está sujeita a um quadro interpretativo: supõe-se que, quando os membros da família do empregado entram em contato, de maneira concreta com a empresa que emprega seu ente querido, aumentam as chances de melhorar a motivação do empregado no desempenho de suas tarefas. Em segundo lugar, encontra-se outra sugestão. Refere-se à promoção de festas ou comemorações direcionadas às famílias dos funcionários. Seu propósito é que a empresa ganhe a empatia dessas famílias. Entende-se que uma boa opção para conseguir o apoio da família em prol de maior envolvimento do trabalhador à lógica organizacional é mostrar uma espécie de lado “agradável”, quase prazeroso, do relacionamento patrão e empregado. Trata-se de ocasiões em que a empresa teria a possibilidade, de acordo com essa abordagem, de apresentar-se como promotora do “bem-estar” dos funcionários.

O interesse pela família do empregado, de certo modo, é uma prescrição que surgiu com a doutrina fordista, nos momentos em que se preconizava que a empresa deveria se interessar pela vida privada de seus funcionários, indicando uma forma de persuasão a fim de conseguir a disciplina do empregado necessária à produção no ambiente de trabalho (GRAMSCI, 2008).

Ademais, como terceiro e último exemplo, pode-se citar as correspondências dirigidas à família do trabalhador. As prescrições de relações públicas recomendam obrigatoriamente o envio de cartas de felicitação de aniversários e de alusão a outras datas consideradas tradicionalmente importantes para o empregado e por seus familiares. Concebe-se, sob essa ótica, que o trabalhador deva-se lembrar da empresa positivamente, mesmo fora de seu ambiente de trabalho.

A ideia de criar uma relação de empatia com as famílias dos empregados reforça a manifestação do interesse das prescrições de relações públicas pela face subjetiva do relacionamento da organização com os trabalhadores, no processo de racionalização do trabalho. Pode-se dizer que se trata de mais um exemplo ilustrativo da incorporação da filosofia da “Organização Científica do Trabalho”.

5.6 Fases do planejamento da atividade de relações públicas no contexto da organização e gestão do trabalho

Um dos principais ditames norteadores da “Organização Científica do Trabalho”, admitido amplamente pela administração de empresas em boa parte do século XX, diz respeito à padronização do processo de trabalho.

É sabido que o sistema taylorista/fordista reforça a ideia de divisão social do trabalho, ao elaborar justificativas e ao estabelecer métodos para concentrar, o máximo possível, a responsabilidade pelo planejamento do trabalho nas mãos da gerência. Dentro desse contexto, a possibilidade do trabalhador pensar a forma de organização e gestão do seu próprio trabalho é invariavelmente refutada em prol do controle gerencial.

No que tange essa abordagem, entende-se que o trabalho, antes de mais nada, deve ser antecipado em todos os seus mínimos detalhes. Cada tarefa a ser executada, cada movimento a ser realizado e o tempo considerado necessário ao desenvolvimento da atividade de trabalho pelos indivíduos nas organizações devem ser planejados pela gerência. Taylor e Ford difundem que esse planejamento cabe àqueles que detêm o saber “científico” sobre como a realização do trabalho pode “render” mais com base na operacionalização de etapas de um processo bem ordenado. Nesse sentido, o pensamento de ambos focaliza na estrita padronização da organização e gestão do trabalho em busca de um modelo eficiente para o aumento da produtividade.

Planejar, portanto, torna-se elemento imprescindível na doutrina da racionalização do trabalho. Pois, ao mesmo tempo, contribui para a ordenação e o controle do processo e da atividade de trabalho. Sob esse viés, sem planejamento, a pretensão da gerência em controlar as relações de trabalho sequer teria chances de ser bem sucedida.

Outro defensor dessa ideia foi o engenheiro francês Henri Fayol. Contemporâneo de Frederick W. Taylor, Fayol desenvolveu uma gama de princípios com a finalidade de assegurar o controle geral da empresa com base na sistematização da administração que considera as seguintes ações: “prever, organizar, comandar, coordenar, controlar” (FAYOL, 1976, p. 17). Em complemento à doutrina taylorista/fordista, preocupada essencialmente com a realização do trabalho concreto e com o desempenho dos trabalhadores, o chamado “fayolismo” foca seus esforços especialmente no comando e na estrutura da empresa. Conforme indica Maurício Tragtenberg, são ideários que se completam:

A separação entre a direção e a execução, autoridade monocrática, acentuação do formalismo na organização, a visão da administração como possuidora de idênticos interesses aos do operário definem o *ethos* burocrático taylorista, complementado por Fayol. Fayol, seguindo a linha de Taylor, defende a tese segundo a qual o homem deve ficar restrito a seu papel, na estrutura ocupacional parcelada (1980, p. 78).

Sem dúvida, as prescrições de relações públicas alimentam-se dessa face da lógica gerencial delineada pelos princípios da racionalização do trabalho. Primeiro, porque, conforme já se colocou antes, elas trazem consigo a orientação da “compreensão mútua” entre a classe trabalhadora e o patronato. Segundo, o desenvolvimento da atividade de relações públicas depende de um planejamento com etapas bem delimitadas e, além disso, trata-se de uma atividade diretamente subordinada ao exame e à aprovação do comando organizacional.

Nessa perspectiva, os benefícios inerentes à filosofia de relações públicas somente serão conquistados pela organização se essa atividade for pensada cautelosamente e planificada com métodos precisos. Ademais, o apoio da direção da empresa é considerado imprescindível para o êxito de seu planejamento e de sua aplicação na prática.

Determinadas fases do processo de planejamento da atividade de relações públicas, nesse sentido, são anunciadas como obrigatórias. Trata-se de etapas que, conforme as prescrições aqui analisadas, devem ser cumpridas dentro de uma determinada ordem para contribuir à racionalidade da empresa e do processo de trabalho que ela estabelece como os únicos a serem admitidos pelos trabalhadores.

A primeira dessas fases refere-se à identificação dos “públicos”. Saber quais são os grupos de pessoas que estão ligados à empresa seria o primeiro passo desse planejamento. Está claro que o “público interno” jamais pode ser esquecido, porque é considerado o público mais importante, até mesmo imprescindível, para o funcionamento da organização. Identificados os “públicos”, ainda nessa mesma fase, orienta-se descobrir se eles têm acesso às informações geradas e emitidas pela empresa. Quanto ao “público interno”, os empregados, torna-se obrigatório saber se ele está recebendo tais informações no ambiente de trabalho.

Num segundo momento, a preocupação é conhecer os interesses do “público”. As “pesquisas de opinião” são recomendadas pelas prescrições de relações públicas como um dos meios mais eficientes para a gerência ter acesso às opiniões e às informações dos

empregados. Compreende-se que por meio dos resultados dessas pesquisas é possível diagnosticar os elementos que impedem a “harmonia” nas relações de trabalho. Trata-se de um momento ímpar propagado por essa forma de planejar. Espera-se identificar possíveis falhas dos usos da comunicação na busca do “consenso” entre trabalhadores e organizações, chefias e subordinados e entre os próprios trabalhadores.

A terceira fase consiste na investigação e na avaliação das normas e das regras que circulam dentro da empresa e do estilo de gestão organizacional que é desenvolvido. O resultado desse exame, sob o viés do planejamento de relações públicas, revelará os motivos da não “cooperação” ou do desinteresse do “público” quanto ao funcionamento da empresa e da organização do trabalho designada pela gerência. O material formado por esses cursos de relações públicas indica algumas questões a serem direcionadas aos empregados com o intuito de guiar o levantamento do conteúdo que interessa ao comando da empresa. Veja-se quais são elas.

Uma delas está focalizada em saber do funcionário qual é a finalidade da empresa e quais as razões de seu funcionamento, de sua existência. Deseja-se perceber se o trabalhador conhece as diretrizes da empresa e qual é o nível de informação que ele tem sobre o assunto. Entende-se que quanto mais informações compatíveis com a filosofia de gestão da empresa o empregado mostrar que tem, maior é o grau de envolvimento que ele também demonstra ter com a lógica organizativa do trabalho determinada pela direção.

Outra questão diz respeito ao entendimento do trabalhador quanto à essência da atividade principal da empresa, isto é, do seu empreendimento ou negócio. Supõe-se que, quando o empregado conhece bem o que a empresa faz ou qual a sua função na sociedade – seja de produzir um determinado bem de consumo ou de desenvolver um serviço de responsabilidade da administração pública, por exemplo – a realização do trabalho pode se desenvolver de modo mais estreito com os procedimentos impostos pela gerência.

Uma terceira pergunta mobilizada nessa fase do planejamento de relações públicas serve para conferir se o funcionário sabe quem são os outros trabalhadores que vivenciam o seu mesmo ambiente de trabalho. A produção depende da interação, do contato entre os indivíduos na lógica organizativa do trabalho. Assim, é importante para o processo de racionalização certificar-se que os empregados não sejam indiferentes aos outros indivíduos no ambiente de trabalho e que mantenham relações harmoniosas entre si. Ademais, o comando da empresa deseja ter a opinião dos funcionários sobre o desenvolvimento do

trabalho de seus colegas; dito de outro modo, seria uma forma de avaliação da competência do trabalhador, por seus pares, dentro da empresa. Trata-se de uma maneira considerada eficiente pelas prescrições de relações públicas no que tange à necessidade de controlar o desempenho do trabalhador dentro do discurso da racionalização do trabalho. Se a resposta gerada estiver em contraposição às expectativas do padrão antes determinado, a gerência é acionada para encontrar maneiras de solucionar o problema.

Ainda dentro da abordagem de coleta de informações junto aos trabalhadores, considera-se importante conhecer a ótica dos empregados em relação aos procedimentos transmitidos pela gerência e sobre os instrumentos (equipamentos, ferramentas, maquinaria) disponíveis na empresa para a realização do trabalho. Neste caso, saber se a percepção do trabalhador é concordante com o entendimento da empresa no que tange à compatibilidade entre as normas e as condições de trabalho torna-se essencial nesse processo. Supõe-se que alguma discordância sobre isso poderia gerar conflitos nas relações de trabalho, sobretudo, entre chefias e subordinados.

A quarta fase do planejamento de relações públicas anunciada pelo material analisado recomenda uma revisão das normas e políticas de trabalho com o propósito de eliminar possíveis elementos que prejudicam a “cooperação” do “público interno”. Com base nas informações coletadas, por meio da execução da fase anterior em sua investigação junto aos trabalhadores das suas percepções sobre a empresa e sobre a organização e gestão do trabalho, recomenda-se um exame detalhado dos padrões estabelecidos para a realização do trabalho. O resultado disso esperado seria um aprimoramento da racionalidade já difundida. Em complemento, orienta-se a constituição de meios que auxiliem os empregados a entenderem com mais clareza as políticas internas das organizações, seja nos aspectos que dizem respeito ao “tratamento humano” ou aos aspectos mais técnicos que compõem a organização e gestão do trabalho. Por fim, a coordenação e o controle da operacionalização de todas essas medidas aparecem como algo imprescindível dentro desse processo.

A penúltima fase desse planejamento do processo de relações públicas é assim estabelecida: a organização das “comunicações” na empresa. São destacados dois elementos importantes. O primeiro deles refere-se à “linguagem das comunicações”. O segundo aspecto consiste na escolha dos veículos de comunicação mais apropriados para o relacionamento do comando da empresa com os “públicos” selecionados para o planejamento.

Clareza, exatidão e concisão tornam-se critérios exigidos pelas prescrições de relações públicas para que as “comunicações” funcionem como instrumentos eficientes de distribuição de informações. A ideia é padronizar esse processo de modo que ele simplifique a informação a ser recebida pelo “público interno”, haja vista que, segundo já se discutiu antes, o trabalhador é considerado, dentro dessa abordagem, um indivíduo incapaz de distinguir que informações em circulação no mundo do trabalho são dignas de sua atenção, e quais não são, para a realização de seu trabalho e sua vivência na empresa. Por isso, de acordo com um discurso presente nessas prescrições de relações públicas, os trabalhadores nem sempre colaboram com a lógica da empresa porque não conseguem apreender as informações consideradas necessárias pela gestão prescrita do trabalho. O uso de veículos de comunicação, nesse sentido, surge como fator fundamental para essa simplificação; cabe a ele tornar possível a transferência de informações de modo compreensível ao trabalhador, a fim de que eleja a empresa como seu principal interlocutor.

Dentro desse contexto, as prescrições de relações públicas indicam veículos de comunicação que, a seu ver, são eficientes para tal propósito. Entre eles, os mais citados são: jornal interno (“house organ”), revista interna, boletim interno, jornal mural, quadro de avisos, reuniões entre a administração e os empregados, telefonemas, manuais de integração e os denominados “filmes de relações públicas”. Esses últimos são tratados como eficazes, sobretudo, para instruir e demonstrar métodos de trabalho e contar a história da empresa aos empregados.

Por fim, a última fase do planejamento da atividade de relações públicas diz respeito à avaliação dos resultados das ações implementadas ao longo do processo. Resultados insatisfatórios para a empresa significam ineficiência da gerência em desenvolver as fases do planejamento conforme o previsto. E, por conseguinte, o desenvolvimento do processo de racionalização do trabalho na empresa seria prejudicado.

Pode-se perceber que ao incorporarem as fases do planejamento da administração clássica de empresas, as prescrições de relações públicas confundem-se com as prescrições de organização e gestão do trabalho advindas do processo de racionalização do trabalho. A comunicação, dentro desse contexto, ganha um uso prescrito e, ao mesmo tempo, instrumental de auxílio à operacionalização desse planejamento.

Considerações finais

La vie est expérience, le travail est d'horizon: certains trouveront irritant, peut-être, que le concept ne puisse jamais enfin dominer son sujet. Mais chacun le prendra comme il voudra: nous croyons hereux que, passé et présente, l'expérience contraigne à refaire en nous, toujours neuve, la soif d'apprendre".

Yves Schwartz, em *Expérience et connaissance du travail*.

A comunicação passa por contínuas mudanças na sociedade e ganha distintos usos e significados ao longo do tempo. Alguns deles mais evidentes e enaltecidos, outros menos. Mas todos eles coexistem no delineamento das formas de se pensar a comunicação no nosso presente.

Conceber as atuais manifestações da comunicação na sociedade como um fenômeno constituído essencialmente pelos acontecimentos e pelas vivências contemporâneas parece ser um ponto de vista equivocado. O tempo presente reivindica para si o privilégio de ser motriz das transformações que configuram as relações sociais e as relações de comunicação. As tecnologias da comunicação e seus aparatos conferem à emergência da comunicação uma perspectiva moderna. Entretanto, os contornos que a comunicação assume também fazem parte de um processo acumulativo de experiências e saberes, de relações de força e de lutas de poder já mobilizados em tempos passados.

Agnes Heller (p.3, 1970), sabiamente, disse um dia: “O tempo é a irreversibilidade dos acontecimentos. *O tempo histórico é a irreversibilidade dos acontecimentos sociais*”. Embora o tempo presente seja transitório, ele sempre deixa uma herança histórica que não se apaga e que se perpetua de modos distintos e com maior ou menor participação nos acontecimentos presentes.

Tendo isso em vista, é plausível tentar compreender a comunicação hoje – seus significados e seus usos – sem olhar para o seu passado e sem conhecer as condições histórico-sociais e ideológicas que foram fundamentais na sua constituição?

A historiadora e pesquisadora do campo da Comunicação Marialva Barbosa (2012) alerta sobre a “*natureza presentista*” dos estudos da área. Segundo sua percepção, os estudos de comunicação, em geral, privilegiam o presente e ignoram o passado como um lugar importante de entendimento das práticas e do processo de comunicação. Esse modo de conceber o processo analítico da comunicação é questionado pela estudiosa ao dizer que:

Pensar historicamente, por outro lado, permite o enriquecimento da reflexão sobre o universo comunicacional. Evidentemente não estamos nos referindo à história como disciplina, mas a um olhar historiográfico, a uma maneira filosófica de sentir o mundo como universo histórico: isto é, perceber as relações temporais, a forma como nos apropriamos e nos inserimos no tempo, ou seja, qual é a lógica temporal do mundo em que habitamos. Pensar historicamente é colocar em destaque a visão processual do mundo e as práticas e processos comunicacionais como próprios de um momento e lugar. As generalizações, em história, só são possíveis depois dos particularismos. E na comunicação somos mestres em generalizações sem as particularizações necessárias. O nosso universo global faz muitas vezes o nosso olhar global ser, sobretudo, descontextualizado (BARBOSA, 2012, p. 153).

O “olhar historiográfico” e esse “pensar historicamente” sobre a comunicação indicados por Marialva Barbosa (2012), de fato, anunciam-se relevantes. Sobretudo, quando se toma como pressuposto de que a comunicação é uma prática social constituída pela práxis humana, não há como fechar os olhos para os movimentos da história.

A comunicação não é neutra. Ela é marcada, em grande medida, por ideários e posicionamentos de indivíduos e instituições articulados em determinados contextos sócio-políticos, econômicos e culturais. As concepções de comunicação e seus usos ganham contornos diferenciados segundo as visões de mundo de distintos grupos sociais em determinados tempos históricos. Nessa perspectiva, como ignorar a historicidade da comunicação?

Ademais, a comunicação também é constitutiva das relações dos homens com os outros homens e com o meio em que vive. A comunicação é elemento indispensável para o homem viver em sociedade. Pode-se dizer, desse modo, que, assim como a comunicação

origina-se e ganha seus contornos no curso da história, a história também depende da comunicação para existir.

Se considerarmos também que a história se refere sempre ao fracasso ou ao sucesso de homens que vivem e trabalham juntos em sociedades ou nações, com pretensão ou ao verdadeiro ou ao verossímil, a história é sempre o fragmento ou o segmento do mundo da comunicação (BARBOSA, 2012, p. 154).

É certo que o “mundo da comunicação” é amplo, acolhe heterogêneas expressões e múltiplas são as formas de olhar para ele. No caso do estudo aqui apresentado, optou-se por “pensar historicamente” uma das manifestações da comunicação.

Dirigi meu olhar para um recente passado onde a comunicação e seu uso prescrito em empresas dialogou diretamente com um determinado entendimento de trabalho e de sociedade admitido pela classe dirigente durante um período decisivo do processo de industrialização do Brasil.

Por meio de uma pesquisa em arquivos brasileiro e francês e contemplando uma prática de leitura do material levantado que privilegiou conhecer as condições de produção sócio-históricas e ideológicas da discursividade do *corpus*, a tese se propôs a estudar as prescrições de comunicação em relação aos princípios da racionalização do trabalho, orientadores da principal lógica de organização e gestão do trabalho em empresas no Brasil no período dos anos 1930 a 1960, tendo por base o discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT).

Em especial, o estudo focalizou a mobilização dos preceitos de relações públicas admitidos e difundidos pelo discurso do IDORT. O uso de comunicação no trabalho em organizações assumido pela atividade de relações públicas à época indicava a proposição de orientações e normativas consideradas adequadas à administração das relações de trabalho pelos adeptos dos princípios da racionalização. Tendo isso em vista, ao tratar de prescrições de comunicação nas relações de trabalho em empresas/organizações no estudo, focalizou-se na identificação e no exame dos ditames de relações públicas compartilhados e disseminados pelo Instituto brasileiro.

O IDORT, conforme o estudo apresenta, mostrou-se ser uma entidade comandada por lideranças da classe dirigente brasileira, sobretudo paulista, cujo projeto de modernização e industrialização para o país apoiava-se, em grande medida, nos princípios e métodos da

racionalização do trabalho. Os preceitos da “Organização Científica do Trabalho” estabelecidos pelas filosofias taylorista, fordista e das “relações humanas” eram admitidos pelo Instituto como aqueles que poderiam orientar as formas de controlar as relações sociais, dentro e fora de empresas, em prol da composição de uma força de trabalho adequada para o processo de industrialização e para o avanço do capitalismo no país.

Nesse sentido, o IDORT agiu de maneira a angariar apoio de representantes e instâncias significativas do Estado e da classe industrial. Por meio da atuação nacional e internacional de suas lideranças, o Instituto legitimou-se como uma entidade capaz de orientar empresas privadas e da administração pública no que tange as formas de gestão e organização do trabalho dominantes, sobretudo, na primeira metade do século XX. No país, o IDORT assessorou a gestão de diversos órgãos públicos e prestou serviços para as indústrias a fim de avaliar e propor ações sobre suas formas de administração. Ademais, o Instituto revelou-se atuante na difusão dos princípios da racionalização do trabalho por meio de atividades de formação educacional e profissional aos gestores e técnicos de organizações. Fora do Brasil, o IDORT participou ativamente do movimento internacional de racionalização do trabalho, liderado pelo CIOS, e, assim, compartilhou das mesmas diretrizes de entendimento das formas de gestão e organização do trabalho dominantes à época. O discurso de racionalização do trabalho do IDORT, conforme sua trajetória institucional mostra, concordava amplamente com o discurso de suas entidades congêneres estrangeiras também guiadas pelo CIOS.

Dentro desse contexto, as lideranças do IDORT enxergaram na atividade de relações públicas, principalmente nos preceitos de harmonização das relações sociais nas empresas anunciados por ela, um meio eficiente, dentre outros, de estabelecer padrões de relações entre o comando das organizações e os empregados em compasso com o processo de racionalização do trabalho.

Inclusive, verificou-se que este interesse pela atividade de relações públicas também foi admitido por outras entidades promotoras da racionalização do trabalho ligadas ao CIOS no exterior. As entidades francesas CNOF e CEGOS empenharam-se em difundir e legitimar a atividade de relações públicas e sua filosofia no mesmo período que o IDORT, nos anos 1950 e 1960. Assim como o Instituto brasileiro, ambas perceberam que as prescrições de comunicação anunciadas pela atividade de relações públicas poderiam ser mobilizadas em prol do estabelecimento da lógica organizativa do trabalho aprovada pelo ideário da

racionalização. Essa percepção compartilhada entre o IDORT e as entidades francesas sobre as relações públicas não se tratou de uma mera coincidência. Conforme quisemos notar durante a leitura da tese, sobretudo no quarto capítulo, os preceitos de relações públicas mostraram-se integrados ao discurso da racionalização do trabalho na França de modo semelhante ao que ocorria no Brasil.

Duas hipóteses complementares entre si guiaram a tese. A primeira delas indicou que o desenvolvimento da atividade de relações públicas no Brasil recebeu influência dos princípios da racionalização do trabalho difundidos pelo discurso do IDORT, sobretudo nos anos 1950 e 1960. E, de maneira integrada à hipótese anteriormente anunciada, a segunda sugeriu que a gênese das prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações apresenta relação direta com esses mesmos princípios.

A meu ver, ambas as hipóteses puderam ser comprovadas ao longo do desenvolvimento dos capítulos que contemplam o estudo.

Primeiramente, as análises realizadas mostraram que a legitimação da atividade de relações públicas no país concretizou-se, em grande medida, devido ao empenho do IDORT na difusão e no reconhecimento de seus ditames em meio a classe dirigente brasileira. O Instituto criou amplo espaço para a discussão sobre a atividade de relações públicas e a propagação de seus preceitos ao dar voz aos seus especialistas e simpatizantes a partir de vários meios. O IDORT publicou diversos artigos sobre o tema em sua revista institucional, promoveu cursos e conferências e esteve à frente da criação da ABRP. Ademais, foi possível perceber que os princípios de relações públicas estiveram bastante alinhados aos princípios da “Organização Científica do Trabalho”, em especial, das “relações humanas”, cujo ideário demarcou decisivamente a filosofia da racionalização do trabalho na primeira metade do século XX.

Em um período no qual ainda não se falava de “comunicação interna” ou de “comunicação organizacional”, mas dentro de um contexto em que o uso da comunicação surge como uma forma considerada eficiente de controle social das relações entre trabalhadores e o comando das empresas, as prescrições de relações públicas originam prescrições de comunicação em organizações que se estabeleceram como matrizes fundadoras.

Trata-se de um uso de comunicação, revelado pela análise do *corpus*, que concorda com a proposição de apaziguamento dos conflitos sociais e de “paz social” defendida pelos

promotores da racionalização do trabalho como a condição necessária para o estabelecimento de um lógica organizativa do trabalho, ajustada ao modelo produtivo industrial pensado para o Brasil. Os preceitos de relações públicas, encorajadores da harmonização das relações entre a empresa e seu “públicos”, mostraram-se coerentes com a lógica de ocultação das tensões sociais no ambiente de trabalho projetada pelo discurso da racionalização.

Este estudo, certamente, não tem a pretensão de indicar, a partir da pesquisa realizada, conclusões definitivas sobre o objeto de estudo escolhido. O percurso teórico-metodológico assumido para refletir as prescrições de relações públicas e de comunicação nas relações de trabalho em diálogo com os princípios da racionalização do trabalho, mediados pelo discurso do IDORT, não esgota, de modo algum, a amplitude das possibilidades de discussão do objeto. De qualquer forma, espera-se que as análises do material levantado possam ter indicado que existem maneiras de pensar a comunicação em organizações e as relações públicas no universo do trabalho ainda pouco mobilizadas no campo da Comunicação. E que, também, há ainda muitas outras questões a serem estudadas no contexto histórico brasileiro do desenvolvimento da comunicação em organizações no mundo do trabalho.

Para finalizar, apresento alguns apontamentos despertados pela tese que sugerem outros aspectos possíveis de serem estudados em oportunidades futuras e que podem oferecer novos desdobramentos analíticos do objeto.

(I) – *Realizar um estudo biográfico dos autores dos textos sobre relações públicas publicados na revista do IDORT e daqueles que ministraram os cursos promovidos pelo Instituto sobre o tema.* A identificação dos interesses e das estratégias sociais desses indivíduos podem revelar as posições políticas e sociais do grupo de pioneiros de relações públicas no país. Alguns desses indivíduos eram empresários, outros mantinham cargos na administração pública e também havia aqueles que exerciam atividades profissionais ligadas ao direito, ao jornalismo, à publicidade etc. Conhecer a trajetória pessoal e profissional de cada um deles, considerando que todos faziam parte de um mesmo grupo social, talvez demonstre que a composição dos preceitos de relações públicas configurada à época também está diretamente ligada aos valores desse grupo e ao lugar que ele ocupava na sociedade – como parte da classe dirigente brasileira em um dado momento da história da sociedade

brasileira. Um estudo como esse poderia revelar elementos motrizes das prescrições de comunicação em organizações, até então, desconhecidos.

(II) – *Desenvolver um estudo focalizado em pensar a relação das prescrições de comunicação no trabalho em empresas com os fundamentos das abordagens teóricas de comunicação difundidas na primeira metade do século XX.* Seria interessante identificar e analisar de modo aprofundado possíveis pontos de contato entre as concepções e os usos de comunicação admitidos pela teoria matemática da informação dos engenheiros Shannon e Weaver e pelo modelo funcionalista de Lasswell, por exemplo, e a noção de comunicação assumida pela filosofia de relações públicas. Em dado momento da tese tratamos sobre essa questão, mas um estudo focalizado especialmente nessa discussão poderia mostrar de modo mais incisivo o diálogo das prescrições de comunicação nas relações de trabalho e as perspectivas teóricas de comunicação dominantes à época, sobretudo, entre os anos 1940 e 1960.

(III) – *Produzir uma pesquisa que compare as prescrições de comunicação nas relações de trabalho disseminadas no passado com aquelas que são difundidas atualmente.* Tendo em vista que a constituição da comunicação em empresas está vinculada às transformações dos modelos de gestão e organização do trabalho ao longo do tempo, seria interessante realizar tal análise comparativa para verificar as convergências e as contraposições existentes na produção de sentidos dessas prescrições em momentos históricos distintos. É possível considerar a hipótese de que as prescrições de comunicação em empresas produzidas e difundidas no mundo do trabalho entre os anos 1950 e 1960, sob a mediação dos preceitos de relações públicas, em parte, reverberam no discurso da lógica organizativa do trabalho dominante nos anos 2000. Supõe-se que as estratégias atuais de controle da subjetividade dos trabalhadores pensadas e colocadas em prática pelos dirigentes de empresas e por especialistas de gestão do trabalho – os que se dedicam à gestão de “recursos humanos”, por exemplo – acolhem ditames anunciados pelas prescrições de relações públicas fundadoras. Uma comparação inicial entre o que foi identificado na ocasião do desenvolvimento da minha dissertação de mestrado (REBECHI, 2009) e o que está posto nesta tese indica, num primeiro momento, a possibilidade de uma perpetuação dos ditames de relações públicas dirigidos à administração do trabalho em empresas mobilizados na

primeira metade do século XX. No entanto, caberia um estudo centrado nesse problema para confirmar (ou não) essa hipótese.

(IV) – *Estudar as prescrições de comunicação no trabalho com base no escopo conceitual da Ergologia.* Privilegiou-se na tese as discussões e os conceitos mobilizados por estudos da Sociologia do Trabalho e de História para tratar sobre os princípios da racionalização do trabalho no desenvolvimento das análises das prescrições de comunicação e de relações públicas. Essa opção, aliada ao objetivo principal da tese, justifica-se porque houve a necessidade de compreender a composição e a difusão desses princípios dentro de um contexto sócio-histórico amplo, contemplando, inclusive, a constituição do discurso do IDORT em relação ao ideário da racionalização. Tal escolha, no entanto, não exclui a possibilidade de se pensar o *corpus* da pesquisa em diálogo mais direto com os conceitos da Ergologia. Convém salientar que a abordagem ergológica confere um olhar crítico à filosofia taylorista e aos modos de gestão e organização do trabalho aliados à filosofia da “Organização Científica do Trabalho”. Ao considerar a atividade de trabalho como uma atividade humana em contínuo processo de desenvolvimento na história, a Ergologia coloca em xeque os princípios da racionalização que procuram enquadrar a atividade de trabalho dentro de normas e prescrições restritas ao modo de pensar a organização e a gestão do trabalho da gerência e da divisão do trabalho entre planejamento e simples execução. Diante disso, estudar as prescrições de relações públicas e de comunicação identificadas no material levantado sob o olhar ergológico pode ser bastante proveitoso para uma reflexão teórica e crítica no que diz respeito ao confronto que ocorre entre o uso prescrito da comunicação nas empresas e as expressões concretas desse uso dentro do contexto do mundo do trabalho.

Referências bibliográficas

A ADMINISTRAÇÃO científica no Brasil em 1963. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 32, n. 383/384, p. 6-11, nov./dez. 1963.

A CARTA de paz social. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 15, n. 170, p. 27-28, fev. 1946.

A REORGANIZAÇÃO da Administração Pública Estadual. **IDORT**, São Paulo, ano 3, n. 29, p. 97-99, maio 1934.

AGLIETTA, Michel. Las transformaciones del proceso de trabajo. In: _____. **Regulación y crisis del capitalismo**. México: Siglo XXI, 1986. p. 89-128.

ALBUQUERQUE, Rubens José de Castro. **Curso de relações públicas**. IDORT, [196-?], 57f. Apostila.

ALVARO, Moacyr E. Rememorando o passado. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 15, n. 175, p. 138-139, jul. 1946.

ALVARO, Moacyr. A grande responsabilidade do IDORT. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 24, n. 280/288, p. 438-440, abr./nov. 1955.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas [nível II]**. IDORT, 1964, 116 f. Apostila.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas [nível II]**. IDORT, 1967, 213 f. Apostila.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas [nível I]**. IDORT, 1968, 38 f. Apostila.

ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza; BARBOSA, Joel. **Curso de relações públicas e comunicação com o pessoal**. IDORT, [196-?], 47 f. Apostila.

ANTONACCI, M. Antonieta M. **A vitória da razão(?)**: o IDORT e a Sociedade Paulista. São Paulo: Marco Zero, 1993.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

ANTUNES, Ricardo. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

ANTUNES, Ricardo. A era da informatização e a época da informalização: riqueza e miséria do trabalho no Brasil. In: _____ (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil**. São Paulo, Boitempo, 2006. p. 15-25.

ARQUIVO EDGARD LEUENROTH. **Catálogo de resumos**: teses e dissertações: pesquisas no acervo do Arquivo Edgard Leuenroth. 3. ed. Campinas: IFCH/Unicamp, 2007.

ASSOCIAÇÃO Brasileira de Relações Públicas. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 23, n. 275/276, p. 367-368, nov./dez. 1954.

AZEVEDO, Aldo Mario de. O capital e o trabalho: um equívoco tradicional. **IDORT**, São Paulo, ano 3, n. 33, p. 193-197, set. 1934.

AZEVEDO, Aldo Mario de. SENAI. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 12, n. 134, p. 1-2, fev. 1943.

AZEVEDO, Aldo Mario de. Convite a bom entendimento. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 15, n. 171, p. 64, mar. 1946.

BACCEGA, Maria Aparecida. **Comunicação e linguagem**: discursos e ciência. São Paulo: Moderna, 1998.

BAKHTIN, Mikhail (Volochinov). **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec, 1986.

BARBOSA, Marialva. O presente e o passado como processo comunicacional. **Matrizes**, São Paulo, ano 5, n. 2, p. 145-155, jan./jun. 2012.

BARJOT, Dominique. **Catching up with America**. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War. Paris: Presses de l'Université Paris-Sorbonne, 2002.

BARUZY, P. L'importance sociale des "Public-Relations" dans l'entreprise et sur le plan social. **Revue mensuelle de l'Organisation**, CNOF, Paris, ano 25, n. 4, p. 57-58, abr. 1951.

BARUZY, P. Une information réciproque efficace: un moyen d'intégration au sein de l'entreprise, **Revue mensuelle de l'Organisation**, CNOF, Paris, n. 4, p. 7-11, mar. 1966.

BERNOUX, Philippe. Les changements de la gestion soiale. In: SAINSAULIEU, Renaud (org.). **L'entreprise: une affaire de société**. Paris: Presses de la Fondation National des Sciences Politiques, 1992. p. 89-116.

BERLO, David K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. 4. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1972.

BOIRY, Philippe A. **Des public-relations aux relations publiques**: la doctrine européenne de Lucien Matrat. Paris; Budapest; Torino: l'Harmattan, 2003.

BOLTANSKI, Luc. America, America...le plan Marshall et l'importation du management. **Actes de la Recherche en Sciences Sociales**, n. 38, p. 19-41, maio 1981.

BOLTANSKI, Luc. **Les cadres**. La formation d'un groupe social. Paris: Les Éditions de Minuit, 1982.

BOMFIM, Aníbal. Relações humanas e produtividade. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 23, n. 265, p. 34-38, jan. 1954.

BOSI, Ecléa. Simone Weil. In: _____ (Org.). **Simone Weil**. A condição operária e outros estudos sobre a opressão. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 21-73.

BOUFFARTIGUE, Paul. Cadres. In: BEVORT, Antoine; JOBERT, Annette; LALLEMENT, Michel; MIAS, Arnaud (Dir.). **Dictionnaire du travail**. Paris: PUF, 2012. p. 61-66.

BOULAT, Régis. **Jean Fourastié, un expert en productivité**. La modernisation de la France (années 1930 – années 1950). Besançon: Presses universitaires de Franche-Comté, 2008.

BOUTET, Josiane. Le travail et son dire. In: BOUTET, Josiane. **Paroles au travail** (dir.). Paris: Éditions L'Harmattan, 1995. p. 247-267.

BOUTET, Josiane. **La vie verbale au travail**. Des manufactures aux centres d'appels. Toulouse: Éditions Octarès, 2008.

BOUTET, Josiane. **Le pouvoir des mots**. Paris: La Dispute, 2010.

BOYER, Robert; DURAND, Jean-Pierre. **L'après fordisme**. Paris: Éditions Syrios, 1998.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

BRITO, Jussara C. de. Trabalho prescrito. In: VENÂNCIO, Joaquim (Org.). **Dicionário de Educação Profissional em Saúde**, Rio de Janeiro: Escola Politécnica de Saúde. 2006. p. 284-290.

BRYAN, Stanley E. "Relações Humanas" eternamente presentes. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 27, n. 313/314, p. 11-12, jan./fev. 1958.

BULLETIN de l'organisation scientifique du travail. Genève, vol VI, n. 5, sept. 1931.

BULLETIN de l'organisation scientifique du travail. Genève, vol. VI, n. 5, mai. 1932.

CANGUILHEM, Georges. Meio e normas do homem no trabalho. **Pro-posições**, Campinas, SP, v. 12, n. 2-3 (35-36), p. 109-121, jul./nov. 2001.

CARIN, Alec; MATRAT, Lucien. **Les public-relations** : moteur de productivité. Paris: Éd. Elzevier, 1951.

CARLSON, Eric. O papel das Relações Públicas na Racionalização do Trabalho. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 22, n. 262, p. 217-221, out. 1953a.

CARLSON, Eric. As responsabilidades de relações públicas na administração. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 22, n. 263, p. 267-269, nov. 1953b.

CARVALHO, Celso Lobo da Costa. **Curso de relações públicas**. IDORT, 1963, 93 f. Apostila.

CASATI, R.; GILLONNIER, A.; SAUERWEIN, G. Public-relations et productivité. **Revue mensuelle de l'Organisation**, CNOF, Paris, ano 25, n. 2, p. 3-23, fev. 1951.

CHARAUDEAU, Patrick; MAINGUENEAU, Dominique. **Dicionário de análise do discurso**. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

CHAVES, Sylla M. Aspecto de relações públicas. **Separata da Revista do Serviço Público de abril, maio e junho de 1961, janeiro, fevereiro, março e outubro, novembro e dezembro de 1962**. São Paulo: DASP – Serviço de documentação, 1963.

D'ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. **La communication interne des entreprises**. 6 ed. Paris: Dunod, 2010.

DANIELLOU, François. Le travail des prescriptions. In: Actes du 37ème Congrès de la SELF, "Les évolutions de la prescription" (**Conférence inaugurale**), Aix-en-Provence, 2002. Disponível em: < <http://www.ergonomie-self.org/self2002/daniellou.pdf> >. Acesso em: jan. 2011.

DANIELLOU, François. Questões epistemológicas acerca da ergonomia. In: _____ (Coord.). **A ergonomia em busca de seus princípios: debates epistemológicos**. São Paulo: Edgar Blücher, 2004. p. 1-18.

DARD, Oliver. **Jean Coutrot: de l'ingénieur au prophète**. Paris : Presses universitaires franc-comtoises, 1999.

DE DECCA, Edgar. **1930: o silêncio dos vencidos. Memória, história e revolução**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

DJELIC, Marie-Laure. L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat. **Politiques et management public**, v. 22, n. 2, p. 1-17, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

DESMAREZ, Pierre. **La sociologie industrielle aux États-Unis**. Paris : Armand Colin, 1986.

DESMAREZ, Pierre. Relations Humaines (École des). In: BEVORT, Antoine; JOBERT, Annette; LALLEMENT, Michel; MIAS, Arnaud (Dir.). **Dictionnaire du travail**. Paris: PUF, 2012. p. 643-648.

DEVAUX, L. L'éthique des relations publiques. In: **LES JOURNÉES D'ÉTUDES DE LA CEGOS**. "Techniques actuelles de relations publiques". 6 et 7 avril 1959. Paris: Éditions Hommes et Techniques, 1959.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Revista Trabalho, Educação, Saúde. Fiocruz**, Rio de Janeiro, v. 9, n.1, 47-67, 2011.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. São Paulo: Edusp, 2003.

FAUSTO, Boris et al. **Historia geral da civilização brasileira**. Tomo III. O Brasil republicano, vol. 10, sociedade e política (1930-1964). Rio de Janeiro: BERTRAND, 2007.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

FERREIRA, Tolstoi de Paula. Não basta ver no empregado apenas um ser profissional. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 26, n. 305/306, p. 138-139, mai./jun. 1957a.

FERREIRA, Tolstoi de Paula. As relações humanas nos cursos de organização e administração do IDORT. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 26, n. 303/304, p. 94, mar./abr. 1957b.

FIGARO, Roseli. **Comunicação e trabalho**: estudo de recepção. O mundo do trabalho como mediação da comunicação. São Paulo: Anita / Fapesp, 2001.

FIGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008a.

FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e de trabalho. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 1, p. 107-145, mar. 2008b.

FIGARO, Roseli. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 5, n. 9, p. 90-100, 2008c.

FIGARO, Roseli. Introdução. In: _____ (Org.). **Comunicação e análise do discurso**. São Paulo: Contexto, 2012. p. 9-18.

FIGARO, Roseli (Org.). **As mudanças no mundo do trabalho do jornalista**. São Paulo: Ed. Atlas/Salta, 2013a.

FIGARO, Roseli. Atividade de comunicação e trabalho dos jornalistas. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**: E-compós, Brasília, v. 16, n. 1, p. 1-20, jan./abr. 2013b.

FIORIN, José Luiz. Comunicação é o lugar de encontro e de conflitos, onde se constituem os discursos e os diferentes pontos de vista. **Matrizes**, São Paulo, ano 4, n.1, p. 115-126, jul./dez. 2010. [Entrevista concedida a Roseli Figaro].

FIORIN, José Luiz. **Linguagem e ideologia**. 3. ed. São Paulo: Editora Ática, 1993.

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; VARGAS, Nilton. Aspectos conceituais. In: _____. **Organização do trabalho**: uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Editora Atlas, 1994. p. 17 - 37.

FLORIS, Bernard. **La communication managériale**. La modernisation symbolique des entreprises. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 1996.

FRANÇA, Vera V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, Antonio et al. (Org.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 39-60.

FRIEDMANN, Georges. **Problèmes humains du machinisme industriel**. Paris: Gallimard, 1946.

GIL, Orlando. **Curso de relações humanas no trabalho**. São Paulo: IDORT, [196-?], 139 f. Apostila.

GIRARD, Alain. **Travaux récents de sociologie en France**. Population, ano 7, n. 1, p. 109-126, 1952. Disponível em: <www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pop_0032-4663_1952_num_7_1_18557>. Acesso em: 21 mar. 2013.

GRAMSCI, Antonio. **Americanismo e fordismo**. São Paulo: Hedra, 2008.

GRUNIG, James et al. **Relações públicas**: teoria, contexto, relacionamento. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão, 2009.

GRUPO de relações públicas. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 23, n. 269, p. 31, mai. 1954.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1970.

HELOANI, José Roberto. **Organização do trabalho e administração**: uma visão multidisciplinar. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

HENRY, Odile. **Les guérisseurs de l'économie**: ingénieurs conseils en quête de pouvoir. Paris: CNRS Éditions, 2012.

HUWS, Ursula. A construção de um cibertariado? Trabalho virtual num mundo real. In: BRAGA, Ruy; ANTUNES, Ricardo (Org.). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Editora Boitempo, 2009. p. 37-58.

IANNI, Octavio. **Estado e capitalismo**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

IDORT E Relações Públicas [palestra de Hugo Barbieri]. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 25, n. 291/292, p. 78-80, 1956.

IDORT. **IDORT**, São Paulo, ano 1, n. 3, p. 3, abr. 1932.

INFORMATIVO IDORT. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 36, n. 427/428, p. 37-38, jul./ago. 1967.

INSTITUTO de Organização Racional do Trabalho. **IDORT**, São Paulo, ano 2, n. 13, p. 4-5, jan. 1933.

INSTITUTO FRANCÊS de organização Científica do Trabalho. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 6, n. 64, p. 88-90, abr. 1937.

JINKINGS, Nise. Trabalho e resistência na “fonte misteriosa”: o trabalho dos bancários em face da reestruturação capitalista. 2000, 384 f. **Tese** [Doutorado em Sociologia]. Departamento de Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2000.

KRIEG-PLANQUE, Alice. **Analyser les discours institutionnels**. Paris: Armand Colin, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Editora Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Ed. Summus, 2003.

KUNSCH, Waldemar Luiz. Do mercado à academia: as relações públicas em seu primeiro centenário. São Paulo: **Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 29, n. 2, p. 55-87, jul./dez. 2006.

KUNSCH, Waldemar. Gênese e desenvolvimento do campo profissional e acadêmico das relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. K (Org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-42.

L'INFORMATION dans l'entreprise moderne. **Association Française por l'accroissement de la productivité**. AFAP. Études et Témoignages, n. 1, [195-?].

LACOSTE, Michèle. Peut-on travailler sans communiquer ? In: BORZEIX, Anni; FRAENKEL, Béatrice. **Langage et Travail**. Communication, cognition, action. Paris: CNRS Éditions, 2005, p. 21-53.

LANGE, Oswaldo. O IDORT e o desperdício. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 21, n. 252, p. 238-240, dez. 1952.

LEONTIEV, Alex. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.

LINHART, Danièle. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.

LINHART, Danièle. **Travailler sans les autres?** Paris: Éditions de Seuil, 2009.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. 3.ed. Paris: La Découverte, 2010.

LINHART, Robert. **L'établi**. Paris: Les Éditions de Minuit, 1981.

LODI, J. B. **Seminário de comunicações para dirigentes de empresa**. IDORT, 1967, 81 f. Apostila.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. **Sociedade industrial no Brasil**. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1989.

MAINGUENEAU, Dominique. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **Ofício de cartógrafo**: travessias latino-americanas da comunicação na cultura. São Paulo: Loyola, 2004.

MARTINACHE, Igor. Introduction. In: TAYLOR, Frederick W. **Comment réconcilier patrons et travailleurs**. Extraits de *The Principles of Scientific Management*, traduits, présentés et annotés par Igor Martinache. Paris: Alternatives Économiques, 2013, p. 7-16.

MARTINO, Luiz C. Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação. In: HOHLFELDT, Antonio et al. (Org.). **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2007. p. 27-38.

MATOS, Heloiza. Governo Médici: discurso oculto na comunicação institucional o caso AERP. In: MOURA, Claudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: fragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 170-193. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/online/livro11.html#livro>>. Acessado em: 13 abr. 2013.

MENDES, Murillo. Programas de relações públicas para a indústria. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 22, n. 264, p. 316-317, dez. 1953.

MIÈGE, Bernard. **La société conquise par la communication**. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 1989.

MONTMOLLIN, M.; PASTRÉ, O. (Dir.). **Le taylorisme**: actes du colloque international sur le taylorisme organisé para L'Université de Paris XIII, *2-4 mai 1983*. Paris : La Découverte, 1984.

MOUTET, Aimée. **Les logiques de l'entreprise**. La rationalisation dans l'industrie française de l'entre-deux-guerres. Paris: Éd. de l'École des hautes études en sciences sociales, 1997.

MOVIMENTO Internacional de Organização Científica. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 29, n. 339/340, p. 41-43, mar./abr. 1960.

NETO, C. Grellet. Página do chefe de pessoal. Relações públicas e o chefe de pessoal. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 21, n. 249, p. 19, set. 1952.

NICOLAS, Yves. Genèse de la communication dans l'entreprise moderne. **Entreprise et Histoire**, n.11, p. 11-26, 1996.

NONO CONGRESSO de Organização Científica. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 20, n. 240, p. 249-250, dez. 1951.

NOUROUDINE, Abdallah. Como conhecer o trabalho quando o trabalho não é mais o trabalho? **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl. 1, p. 69-83, 2011.

O COMISSARIADO francês da produtividade no X Congresso. **Revista de Organização e Produtividade**, São Paulo, ano 23, n. 268, p. 159-161, abr. 1954.

O QUE SOMOS. **IDORT**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 1-2, jan. 1932.

OLIVESI, Stéphane. **La communication au travail**. Une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. 2. ed. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble, 2006.

ORLANDI, Eni Puccinelli. Discurso, imaginário social e conhecimento. **Revista "Em aberto"**, Brasília, ano 14, n. 61, p. 53-59, jan./mar. 1994.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso**. Princípios e métodos. Campinas: Pontes, 1999.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Discurso e leitura**. 8. ed. São Paulo: Editora Cortez, 2008a.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Terra à vista**. Discurso do confronto: velho e novo mundo. 3. ed. Unicamp: Editora da Unicamp, 2008b.

PELA COOPERAÇÃO. **IDORT**, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 1-2, fev. 1932.

PERUZZO, Cicilia Krohling. **Relações públicas no modo de produção capitalista**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

PILLON, Thierry; VATIN, François. **Traité de Sociologie du Travail**. Toulouse: Octares, 2007.

PINTO, Geraldo Augusto. **A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo**. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

RACIONALIZAÇÃO e prosperidade. **IDORT**, São Paulo, ano 3, n. 29, p. 105-106, mai. 1934.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. 2009. 145 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

RELAÇÕES públicas na indústria [Forum Roberto Simonsen]. São Paulo: Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1960.

RELATÓRIO da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1943. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 12, n. 139, p. 141-162, jul. 1943.

RELATÓRIO da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1944. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 13, n. 151, p. 139-157, jul. 1944.

RELATÓRIO da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1945. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 14, n. 163, p. 134-154, jul. 1945.

RELATÓRIO da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1948. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 17, n. 200, p. 177-190, ago. 1948.

RELATÓRIO da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1952. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 21, n. 248, p. 153-168, ago. 1952.

RELATÓRIO da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1953. **Revista de Organização Científica**, São Paulo, ano 22, n. 259, p. 135-154, jul. 1953.

ROUANET, Sergio Paulo. **Mal-estar na modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2. ed. 1993.

RÜDIGER, Francisco. **Introdução à teoria da comunicação**: problemas correntes e autores. São Paulo: EDICON, 1998.

SANT'ANNA, Vera Lúcia de Albuquerque; SOUZA-E-SILVA, M. Cecília P. Trabalho e prescrição: aproximações ao problema a partir dos estudos da linguagem. **Matraga**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 20, p. 77-99, jan./jun. 2007.

SASSI, Mário. Curso de iniciação às relações públicas. **IDORT**, 1957, 58 f. Apostila.

SCHWARTZ, Yves. Travail et ergologie. In: _____ (Dir.). **Reconnaisances du travail**. Pour une approche ergologique. Paris: PUF, 1997. p. 1-37.

SCHWARTZ, Yves. Circulações, dramáticas, eficácias da atividade industriosa. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, p. 33-55, 2004.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista: Yves Schwartz. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 457-466, 2006. [Entrevista].

SCHWARTZ, Yves. O trabalho numa perspectiva filosófica. In: NOZAKI, Izumi. **Educação e Trabalho**: trabalhar, aprender, saber. Campinas: Mercado das Letras, 2009. p. 23-46.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis. **Trabalho e Ergologia**. 2. ed. Rio de Janeiro: Eduff, 2010.

SCHWARTZ, Yves. Conceituando o trabalho, o visível e o invisível. **Revista Trabalho, Educação, Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, suplemento 1, p. 19-45, 2011.

SCHWARTZ, Yves. **Expérience et connaissance du travail**. 2. ed. Paris: Les Éditions Sociales, 2012.

SCOLARI, Carlos. **Hipermediaciones**: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva. Espanha: Gedisa Editorial, 2008.

SEGNINI, Liliana R. Petrilli. Taylorismo: uma análise crítica. In: BRUNO, Lúcia; SACCARDO, Cleusa. **Organização, trabalho e tecnologia**. São Paulo: Atlas, 1986. p. 81-88.

SILVA, Luísa Maria N. de Moura e. Segurança e desenvolvimento: a comunicação no Governo Médici. São Paulo: **Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 9, n.55, p. 35-54, jul./dez. 1986.

SKIDMORE, Thomas E. **Brasil**: de Getúlio a Castello (1930 – 1964). São Paulo: Cia das Letras, 2010.

SODRÉ, Muniz. Comunicação: um campo em apuros teóricos. **Matrizes**, São Paulo, ano 5, n.2, p. 11-27, jan./jun. 2012.

SOUZA, May Nunes de. Informação interna e organização. In: **Relações públicas na indústria** [Forum Roberto Simonsen]. São Paulo: Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1960. p. 59-72.

TANGUY, Lucy. Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971). **Travail et Emploi**, n. 86, p. 27-47, 2001.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1978.

TAYLOR, Frederick W. **Comment réconcilier patrons et travailleurs**. Extraits de The Principles of Scientific Management, traduits, présentés et annotés par Igor Martinache. Paris: Alternatives Économiques, 2013.

TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Editora Ática, 1980.

VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. In: ANPOCS. **Ciências Sociais Hoje. Anuário de antropologia, política e sociologia**. São Paulo: Cortez, 1985. p.155-190.

VIALE, Thierry. **La communication d'entreprise**. Pour une histoire des métiers et des écoles. Paris: Éditions L'Harmattan, 1997.

VIRENQUE, Alexandre. Les Relations Publiques au service de l'entreprise. Pratique des Relations Publiques, **Revue mensuelle de l'Organisation**, CNOF, Paris, ano 29, n. 4, p. 25-28, abr. 1955a.

VIRENQUE, Alexandre. Les Relations Publiques au service de l'entreprise. Industrie et enseignement, **Revue mensuelle de l'Organisation**, CNOF, Paris, ano 29, n. 10, p. 34-36, out. 1955b.

WEIL, Simone. A racionalização. In: BOSI, Ecléa (Org.). **Simone Weil**. A condição operária e outros estudos sobre a opressão. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996. p. 135-175.

WEINSTEIN, Barbara. **(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil, 1920-1964**. São Paulo: Editora Cortez, 2000.

WERNECK SODRÉ, Nelson. **História da burguesia brasileira**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1976.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

WOLTON, Dominique. **Penser la communication**. Paris: Flammarion, 1997.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WURM, Franz. Relações das diferentes camadas e grupos sociais com a economia nacional e problemas de comunicação. **Revista Brasileira de Organização Científica**, São Paulo, ano 37, n. 431/436, p. 6-9, jan./jun. 1968a.

WURM, Franz. A informação como base do progresso. **Revista Brasileira de Organização Científica**, São Paulo, ano 37, n. 439/440, p. 8-9, set./out. 1968b.

WURM, Franz. Formação e informação do pessoal na empresa. **Revista Brasileira de Organização Científica**, São Paulo, ano 37, n. 441/442, p. 13-14, nov./dez. 1968c.

WURM, Franz. Informação como condição preliminar de progresso. **Revista Brasileira de Organização Científica**, São Paulo, ano 38, n. 443/444, p. 19-20, jan./fev. 1969.

ZARIFIAN, Philippe. **Travail et communication**. Paris: Presses Universitaires de France, 1996.

ANEXOS

ANEXO I - QUADRO DE TEXTOS DA REVISTA DO IDORT

Obs. 1. A revista publicada pelo IDORT muda de nome ao longo de sua existência. De 1932 a 1942, o periódico é intitulado como *IDORT*; de 1942 a 1953 recebe o nome de *Revista de Organização Científica*; de 1954 até 1966 é nomeada de *Revista de Organização e Produtividade* e a partir de 1968 é chamada de *Revista Brasileira de Produtividade*.

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	O que somos	I	1	jan. 1932	1-2	AEL MR5807
	Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho de Genebra	I	1	jan. 1932	3	AEL MR5807
	Os adversários da racionalização	I	1	jan. 1932	3-8	AEL MR5807
	Relações entre firmas e seus meios de comunicação	I	1	jan. 1932	14-15	AEL MR5807
	Como atrair fregueses do interior	I	1	jan. 1932	15	AEL MR5807
	Instituto de Organização Racional do Trabalho de São Paulo	I	1	jan. 1932	35-38	AEL MR5807
	Pela cooperação	I	2	fev. 1932	1-2	AEL MR5807
	Programa de trabalhos	I	2	fev. 1932	3	AEL MR5807
	A alegria no trabalho	I	2	fev. 1932	12-15	AEL MR5807
	Resultados obtidos pelo Instituto Nacional Britânico de Psicologia Industrial	I	2	fev. 1932	15-17	AEL MR5807
	Na Alemanha. A formação dos adultos e a análise ergológica	I	2	fev. 1932	17	AEL MR5807
	A lei do crescimento	I	3	mar. 1932	1-2	AEL MR5807
	A racionalização das principais indústrias inglesas	I	3	mar. 1932	3-4	AEL MR5807
Aldo M. Azevedo	Organizar	I	3	mar. 1932	5-7	AEL MR5807
Francisco de Salles Oliveira	Estudo de uma organização industrial	I	3	mar. 1932	8-14	AEL MR5807
	Nova forma de férias na Cia. "Western Electric"	I	3	mar. 1932	17	AEL MR5807
	A racionalização na Alemanha [extraído do Reichsarbeitsblatt]	I	3	mar. 1932	17-18	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	A seleção psicotécnica na Espanha [extraído da Revista de Organización Científica, Madrid, jun.-set. 1931]	I	3	mar. 1932	18	AEL MR5807
	Seleção de operários nas fábricas de cigarros Reemtsma (na Alemanha) [extraído de Industrielle Psychotechnik, out. 1929]	I	3	mar. 1932	19-21	AEL MR5807
Leon Walther	O empacotamento de café	I	3	mar. 1932	22-26	AEL MR5807
	Esprit de corps	I	4	abr. 1932	1-2	AEL MR5807
	IDORT	I	4	abr. 1932	3	AEL MR5807
Giulio Genta	Trabalhos de racionalização na fábrica de louças Céramus – São Paulo	I	4	abr. 1932	4-7	AEL MR5807
J. Soares de Souza	A racionalização. Seus aspectos sociais	I	4	abr. 1932	7-9	AEL MR5807
	Uma campanha de racionalização na Noruega	I	4	abr. 1932	9-	AEL MR5807
Moacyr Álvaro	A questão dos acidentes do trabalho. Vantagens de sua prevenção	I	4	abr. 1932	24-25	AEL MR5807
W. B.	Estudos de monotonia na Inglaterra [extraído de Industrielle Psychotechnik, ago. 1924]	I	4	abr. 1932	26-27	AEL MR5807
	Um índice	I	5	maio 1932	1-2	AEL MR5807
	Primeiro ano	I	6	jun. 1932	1-2	AEL MR5807
	“Idort” em Genebra	I	6	jun. 1932	3-	AEL MR5807
	Racionalização: um mal?	I	7	jul. 1932	1-2	AEL MR5807
F. S. O.	A organização racional do trabalho – do problema técnico ao problema social [Extraído de <i>L'Organizzazione Scientifica Del Lavoro</i> , Roma, jan. 1932]	I	7	jul. 1932	3	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Instituto de Organização Racional do Trabalho. Assembléia geral de 30 de junho de 1932	I	7	jul. 1932	8-9	AEL MR5807
Moacyr Alvaro	A racionalização dos serviços clínicos	I	7	jul. 1932	18-21	AEL MR5807
	Henri Piéron e "IDORT"	I	7	jul. 1932	22	AEL MR5807
	Racionalização. Uma boa definição	I	7	jul. 1932	22	AEL MR5807
	A padronização entre nós	I	7	jul. 1932	22	AEL MR5807
	Thomaz Bat'a, o Ford europeu	I	8-9	ago. / set. 1932	1-3	AEL MR5807
W. B.	O operário e o trabalho. Revisão de alguns fatores que afetam a eficiência, o conforto e a saúde dos operários [extraído do <i>The text manufacturer</i> , ago. 1932]	I	8-9	ago. / set. 1932	25-27	AEL MR5807
B. F.	Os acidentes no trabalho na Alemanha [Extraído de <i>Informations sociales</i> , Genebra, 19 set. 1932]	I	8-9	ago. / set. 1932	27	AEL MR5807
	Racionalização	I	10-11-12	out. / nov. / dez. 1932	1-3	AEL MR5807
W. B.	Resultados da racionalização e mecanização na indústria tchecoslovaca [Extraído do <i>Bulletin of the International Management Institute</i> , Genebra, set. 1932]	I	10-11-12	out. / nov. / dez. 1932	3-6	AEL MR5807
	Administração científica	I	10-11-12	out. / nov. / dez. 1932	6-8	AEL MR5807
	Introdução à ciência	II	13	jan. 1933	1-3	AEL MR5807
	Instituto Ergológico de Kurasiki	II	13	jan. 1933	3	AEL MR5807
	Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho	II	13	jan. 1933	4-5	AEL MR5807
Aldo M. de Azevedo	Indústrias paulistas. Estatística de 1930	II	13	jan. 1933	6	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Luz	II	14	fev. 1933	25-26	AEL MR5807
	Os sócios de "IDORT"	II	14	fev. 1933	27	AEL MR5807
	1ª Divisão do IDORT – Diretor técnico de organização administrativa	II	14	fev. 1933	27	AEL MR5807
J. A. Costa Pinto	Origens do taylorismo	II	14	fev. 1933	28-31	AEL MR5807
	O homem e a máquina	II	15	mar. 1933	49-50	AEL MR5807
J. A. Costa Pinto	Casos de taylorismo	II	15	mar. 1933	51-53	AEL MR5807
W. B.	Nove argumentos a favor da racionalização [Extraído de <i>Second International Discussion Conference</i> , v. 4, <i>Racionalization Pros and Cons</i>]	II	15	mar. 1933	53	AEL MR5807
	Os nossos adversários	II	16	abr. 1933	73-74	AEL MR5807
	Os benefícios da máquina	II	16	abr. 1933	75	AEL MR5807
	"IDORT" no Rio	II	16	abr. 1933	75	AEL MR5807
	Educação profissional	II	17	maio 1933	97-98	AEL MR5807
	A conferência de Londres	II	18	jun. 1933	121-122	AEL MR5807
	Organização econômica	II	19	jul. 1933	145-146	AEL MR5807
Francisco Salles de Oliveira	IDORT – Introdução ao relatório dos estudos feitos na firma X pela 1ª divisão	II	19	jul. 1933	147-149	AEL MR5807
Armando de Salles Oliveira / Aldo Maria de Azevedo	Relatório do II ano de IDORT	II	19	jul. 1933	151-153	AEL MR5807
	II assembléia geral de IDORT	II	19	jul. 1933	163-164	AEL MR5807
	A padronização na imprensa paulista	II	19	jul. 1933	165	AEL MR5807
	Serviços públicos	II	20	ago. 1933	169-170	AEL MR5807
	Aristocracia de administradores na Inglaterra	II	20	ago. 1933	176	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	IDORT	II	20	ago. 1933	176	AEL MR5807
	Ética de negócios	II	21	set. 1933	193-194	AEL MR5807
	Ética de negócios	II	22	out. 1933	217-219	AEL MR5807
	A natureza dos nossos trabalhos e as categorias de sócios	II	22	out. 1933	220	AEL MR5807
	Rumo à Constituição	II	23	nov. 1933	241-243	AEL MR5807
Lucas Lopes	Organização Científica do Trabalho	II	23	nov. 1933	244-249	AEL MR5807
	O sistema tributário. Sua função orientadora na economia nacional	II	24	dez. 1933	265-266	AEL MR5807
Horácio Augusto da Silveira	Uma grande obra de educação profissional	II	24	dez. 1933	278-282	AEL MR5807
	Competição. Fator de progresso; contingência da vida	III	25	jan. 1934	1-3	AEL MR5807
	IDORT e a administração pública	III	26	fev. 1934		AEL MR5807
Brenno Ferraz	Racionalização da administração pública	III	26	fev. 1934		AEL MR5807
	Instituto Internacional de Organização Científica do Trabalho, de Genebra	III	27	mar. 1934	49-50	AEL MR5807
	A definição de organização [Extraído do livro <i>Factory Organisation</i> de Clarence Northcott, Oliver Sheldon, J. W. Wardropper, e IA Urwiek - Sir Pitman & Sons Ltd., editores, Londres 1928].	III	28	abr. 1934	73-75	AEL MR5807
	A Reorganização da Administração Pública Estadual	III	29	maio 1934	97-99	AEL MR5807
	Racionalização e prosperidade	III	29	maio 1934	105-106	AEL MR5807
	Uma campanha para prevenir acidentes [Palestra realizada no Rotary Club de S. Paulo, no dia 04 de maio, por Aldo M. de Azevedo]	III	29	maio 1934	99-100	AEL MR5807
	Racionalização dos serviços públicos	III	29	maio 1934	116-117	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Do relatório anual	III	30	jun. 1934	121-123	AEL MR5807
	Prevenção de acidentes. O que se faz numa fábrica de São Paulo	III	30	jun. 1934	132-134	AEL MR5807
	Institut National d'Orientation Professionnelle	III	30	jun. 1934	148	AEL MR5807
	O IDORT na Reorganização Administrativa do Governo do Estado de São Paulo	III	31	jul. 1934	145-147	AEL MR5807
	O IDORT no exterior	III	31	jul. 1934	147	AEL MR5807
J. G. Ravisse	A capacidade administrativa de um chefe de pequena empresa	III	31	jul. 1934	157-160	AEL MR5807
René de Vallière	A psicologia do trabalho sob o ponto de vista do prático	III	31	jul. 1934	160-165	AEL MR5807
	Organizar, administrar e gerir	III	32	ago. 1934	169-171	AEL MR5807
Aldo Mario de Azevedo	Rendimentos da organização	III	32	ago. 1934	172-178	AEL MR5807
	Aumento de produção por operário desde o começo de após-guerra [Extraído de <i>Hours of work and unemployment</i> - ILO Genebra, janeiro de 1933]	III	32	ago. 1934	184-190	AEL MR5807
	A orientação profissional no estrangeiro. O instituto de psicotécnica de Dantzig	III	32	ago. 1934	190	AEL MR5807
	O capital e o trabalho. Um equívoco tradicional. [palestra realizada no Rotary Club de S. Paulo, no dia 14 de setembro de 1934, por Aldo Mario de Azevedo].	III	33	set. 1934	193-197	AEL MR5807
Roberto Mange	Centro Ferroviário de Ensino e seleção profissional	III	33	set. 1934	197-198	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Moarcir E. Alvaro	Inquérito sobre condições de iluminação dos lugares de trabalho em São Paulo	III	33	set. 1934	199-202	AEL MR5807
Robert Satet	Gráficos, meio de direção das empresas [Extraído Boletim do C. N. Belga de Organização Científica da União das Indústrias Metalúrgicas e Mineiras de Paris; <i>Skandinaviska Kreditaktiebolaget</i> , Stocolmo, julho 1934]	III	33	set. 1934	208-209	AEL MR5807
Henry le Chatelier	A ciência experimental e o método científico [Extraído de <i>La filosofia del Sistema Taylor</i> , Trad. e ed. de ENIOS - 1929 - Roma]	III	33	set. 1934	209-210	AEL MR5807
	O corporativismo na Itália [Extraído do boletim <i>Informations Sociales</i> , do BIT, de Genebra, 16 de julho de 1934]	III	33	set. 1934	212	AEL MR5807
	Reorganização Administrativa do Governo do Estado	III	34	out. 1934	221-225	AEL MR5807
R. W. Witmore	Estudo de movimentos [Extraído de <i>Factory Management and Maintenance</i> , agosto 1934]	III	34	out. 1934	241-243	AEL MR5807
	Reorganização Administrativa do Estado de São Paulo	III	35	nov. 1934	245-247	AEL MR5807
Aldo Mario de Azevedo	Tentativa de síntese em forma gráfica das causas e efeitos, fatores e resultados da evolução do homem-econômico em busca de melhor padrão de vida	III	35	nov. 1934	247-249	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Allan H. Mogensen	O estudo dos movimentos aumenta a segurança em qualquer fábrica [entrevista] [Extraído de <i>Factory Management and Maintenance</i> , setembro 1934]	III	35	nov. 1934	259-261	AEL MR5807
	VI Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho [Extraído de <i>Méthodes</i> , jan. de 1934]	III	35	nov. 1934	264-265	AEL MR5807
Francisco Salles de Oliveira	A criança que trabalha [Conferência concedida à Rádio Educadora Paulista Extraído de <i>O Estado de São Paulo</i> , dezembro de 1934]	III	35	nov. 1934	266-267	AEL MR5807
	IDORT [autoria de A.]	III	36	dez. 1934	269-271	AEL MR5807
Gabriel Rebouças de Carvalho	Administração	III	36	dez. 1934	271-272	AEL MR5807
Alexandre Brodsky	O excesso de trabalho do gerente de empresas. Como remediar? ou as seis gavetas do diretor [Extraído de <i>L'Essor</i>]	III	36	dez. 1934	273-276	AEL MR5807
Aldo Mario de Azevedo	Rudimentos de organização. Algumas questões para elevar a eficiência da Administração Pública	III	36	dez. 1934	276	AEL MR5807
	A organização científica na Tchecoslováquia [Extraído relatório do <i>Comité National Tchecoslovaque pour l'Organisation Scientifique</i> , 1934]	III	36	dez. 1934	287	AEL MR5807
	Qualidades profissionais das empregadas no comércio [Extraído do <i>Bulletin de l'Institut National d'Orientation Professionnelle</i> , 1934, Paris, França]	III	36	dez. 1934	291	AEL MR5807

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	IDORT	III	36	dez. 1934	292	AEL MR5807
	Organização racional do trabalho [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i>]	IV	37	jan. 1935	1-4	AEL MR5807
Roberto Mange	A criança que trabalha. Para a "Cruzada de São Paulo pela criança" [palestra proferida na Rádio São Paulo]	IV	37	jan. 1935	6-7	AEL MR5807
	Organização	IV	37	jan. 1935	7	AEL MR5807
Hermann Haerbele	Princípios de utilidade comprovada na racionalização de escritórios [Extraído do <i>Bulletin do IOST</i> , v. 5, n.5]	IV	37	jan. 1935	8	AEL MR5807
	A organização científica no estrangeiro	IV	37	jan. 1935	22-23	AEL MR5807
	Organização Racional do Trabalho [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , 10 de jan.1935]	IV	38	fev. 1935	25-28	AEL MR5807
Henry N. Bunbury	A racionalização e os processos de Administração [Extraído de <i>Public Administration</i> , vol. VIII, n.3, Londres, Inglaterra]	IV	38	fev. 1935	41-44	AEL MR5807
	A organização científica do estrangeiro	IV	38	fev. 1935	45-47	AEL MR5807
	O campo industrial paulista [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , 6 de fev.1935]	IV	39	mar. 1935	49-52	AEL MR5808
	Escola de organização científica do trabalho	IV	39	mar. 1935	66-68	AEL MR5808
	A organização científica no estrangeiro	IV	39	mar. 1935	68-70	AEL MR5808
	O campo industrial paulista. A segunda divisão do Instituto de Organização Racional do Trabalho [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , 13 de fev.1935]	IV	40	abr. 1935	73-76	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Os trabalhos do IDORT na reorganização dos serviços públicos do Estado	IV	41	maio 1935	97-100	AEL MR5808
	IDORT	IV	41	maio 1935	116	AEL MR5808
	VI Congresso Internacional de Organização Científica do Trabalho	IV	41	maio 1935	116	AEL MR5808
	IDORT	IV	42	junho 1935	122-123	AEL MR5808
	A diretoria do IDORT	IV	43	julho 1935	145-147	AEL MR5808
	A organização científica do trabalho em São Paulo [Extraído da Gazeta de Notícias, Rio, 4-8-35]	IV	44	ago. 1935	169-172	AEL MR5808
Witesindo Garcia de Freitas	A racionalização da nova indústria do concreto	IV	44	ago. 1935	172	AEL MR5808
	A Reorganização Administrativa do Governo do Estado	IV	45	set. 1935	193-196	AEL MR5808
Nelson Malta	Deve o Estado sugerir ou impor a racionalização?	IV	45	set. 1935	196-197	AEL MR5808
Aldo Mario de Azevedo/Armando de Salles Oliveira	RAGE	IV	45	set. 1935	212-213	AEL MR5808
	VI Congresso de Organização Científica do Trabalho	IV	45	set. 1935	213-214	AEL MR5808
	A organização científica no exterior	IV	45	set. 1935	214-215	AEL MR5808
	A Reorganização Administrativa do Estado. A organização técnica das repartições públicas	IV	46	out. 1935	217-220	AEL MR5808
Assis Chateaubriand	Iniciativa bandeirantes	IV	47	nov. 1935	241-244	AEL MR5808
	A industrialização do país	IV	47	nov. 1935	259	AEL MR5808
	Melhor funcionalismo público	IV	48	dez. 1935	265-268	AEL MR5808
	O campo industrial paulista	IV	48	dez. 1935	280-282	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	A organização científica no estrangeiro [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , 02 fev.1935]	IV	48	dez. 1935	282-285	AEL MR5808
	Trabalho racionalizado [Extraído do <i>Diário da Noite</i> , São Paulo, 7-12-1935]	V	49	jan. 1936	1-3	AEL MR5808
	Organização científica do estrangeiro	V	49	jan. 1936	20-22	AEL MR5808
	Padronização [Extraído do <i>Diário de S. Paulo</i> , 21-01-1936]	V	50	fev. 1936	25-28	AEL MR5808
	Perspectivas Ilimitadas	V	51	mar. 1936	49-51	AEL MR5808
	RAGE	V	51	mar. 1936	52-55	AEL MR5808
	Prevenção de acidentes industriais	V	51	mar. 1936	67-68	AEL MR5808
	Ministério das Relações Exteriores	V	51	mar. 1936	69	AEL MR5808
	A organização científica no estrangeiro	V	51	mar. 1936	69-70	AEL MR5808
	Sobre a moeda [Extraído de <i>Méthodes</i> , Paris, setembro de 1935]	V	52	abr. 1936	73-75	AEL MR5808
Sophie Vanderborghl	A racionalização da cozinha na Suécia [Extraído do Bolletin du Comité National Belga de l'Organisation Scientifique, n.7, 1935, Bruxelas, Bégica]	V	52	abr. 1936	78-90	AEL MR5808
	Relatório final	V	52	abr. 1936	90	AEL MR5808
	A organização científica no estrangeiro	V	52	abr. 1936	90-92	AEL MR5808
	A Reorganização administrativa do Governo do Estado. A função do departamento central de controle	V	53	maio 1936	97-99	AEL MR5808
	O distintivo do IDORT	V	53	maio 1936	107	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
S. Esteras Gil	Prevenção de riscos profissionais	V	53	maio 1936	107-111	AEL MR5808
	Administrações públicas e o IDORT	V	53	maio 1936	112	AEL MR5808
	Organização das indústrias	V	53	maio 1936	112	AEL MR5808
	Departamento Internacional do trabalho	V	53	maio 1936	112-113	AEL MR5808
	Organização científica no estrangeiro	V	53	maio 1936	113-117	AEL MR5808
	A espiritualização das medidas [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , autoria de A. Piccarolo, 5-6-1936]	V	54	jun. 1936	120-123	AEL MR5808
	Departamento central de propaganda	V	54	jun. 1936	123-126	AEL MR5808
	A propaganda	V	54	jun. 1936	126-128	AEL MR5808
P. Georges Bastide	Ensaio de publicidade dirigida [Extraído do Bulletin do CNOF, Paris, fev. de 1936)	V	54	jun. 1936	128-130	AEL MR5808
	IDORT	V	54	jun. 1936	133	AEL MR5808
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 30 de junho de 1936	V	54	jun. 1936	1-15	AEL MR5808
	Ética de negócios e organização científica do trabalho	V	55	jul. 1936	145-147	AEL MR5808
	Ata da assembleia geral ordinária	V	55	jul. 1936	161-162	AEL MR5808
	IDORT	V	56	ago. 1936	169-171	AEL MR5808
	Atividades da primeira divisão	V	56	ago. 1936	185-186	AEL MR5808
	Ética e racionalização	V	57	set. 1936	193-197	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Charles S. Myers	O uso da propaganda atemorizante ou humorística para prevenção de acidentes [Extraído de <i>The Human Factor</i> , n. 8, ago. 1936]	V	57	set. 1936	197-199	AEL MR5808
	Riqueza real e riqueza fictícia [Extraído do <i>Diário de Notícias</i> , Rio, 2/1/36]	V	57	set. 1936	202	AEL MR5808
	Reorganização Administrativa do Governo do Estado	V	57	set. 1936	202-204	AEL MR5808
	A organização científica no país	V	57	set. 1936	205-207	AEL MR5808
	Não há senão uma economia racional	V	58	out. 1936	217-218	AEL MR5808
	Ensaio sobre o bom senso	V	59	nov. 1936	241-243	AEL MR5808
	IDORT	V	59	nov. 1936		AEL MR5808
	Representante do IDORT no Distrito Federal	V	59	nov. 1936		AEL MR5808
	Reconhecimento do IDORT como instituição de utilidade pública pelo Governo Federal	V	59	nov. 1936	257	AEL MR5808
	A organização científica no país	V	59	nov. 1936	257	AEL MR5808
	O problema da organização [Extraído do <i>Jornal do Comércio</i> , Rio, 1, nov., 1936]	V	60	dez. 1936	265-267	AEL MR5808
	IDORT	V	60	dez. 1936	282-283	AEL MR5808
	A reorganização dos serviços públicos do Estado de São Paulo. [Publicação especial dedicada ao funcionalismo público estadual]	V	60	dez. 1936	1-19	AEL MR5808
	A lei de prevenção de acidentes	VI	61	jan. 1937	1-5	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Departamento Administrativo da Secretaria da Agricultura [Extraído de O Estado de S. Paulo, 01 dez. 1936]	VI	62	fev. 1937	5-6	AEL MR5808
	Racionalização dos serviços públicos	VI	62	fev. 1937	29-31	AEL MR5808
	RAGE	VI	62	fev. 1937	32-35	AEL MR5808
	A burocracia e o desperdício de tempo	VI	63	mar. 1937	49-51	AEL MR5808
Roberto Mange	No Instituto de Tecnologia [Discurso pronunciado por ocasião da inauguração dos novos cursos técnicos, de grau médio, no Instituto de Tecnologia de S. Paulo, a 1 de abr. 1937]	VI	63	mar. 1937	51	AEL MR5808
	Testes	VI	64	abr. 1937	72-80	AEL MR5808
Aldo Mario de Azevedo	Dúvidas e reflexões sobre a evolução. A humanização da máquina e maquinização do homem.	VI	64	abr. 1937	80-83	AEL MR5808
	Instituto francês de organização Científica do Trabalho	VI	64	abr. 1937	88-90	AEL MR5808
	A criação dos departamentos administrativos nas secretarias de Estado	VI	65	maio 1937	90-91	AEL MR5808
	A criação dos departamentos administrativos nas secretarias de Estado [Extraído da <i>Folha da Manhã</i> , 30 abr. 1937]	VI	66	jun. 1937	117-118	AEL MR5808
	IDORT	VI	66	jun. 1937	135-136	AEL MR5808
	Reorganização administrativa da Secretaria da Fazenda	VI	67	jul. 1937	145-148	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Roberto Mange	A cooperação do médico na organização técnica do trabalho [Palestra realizada na sede da Sociedade de Medicina e Cirurgia de São Paulo em 15 jun. 1937]	VI	67	jul. 1937	148	AEL MR5808
King Hathaway	Esboço de um plano para o ensino de organização científica	VI	67	jul. 1937	157-160	AEL MR5808
	IDORT	VI	67	jul. 1937	160	AEL MR5808
	Reorganização administrativa da fazenda [continuação]	VI	68	ago. 1937	169-172	AEL MR5808
	RAGE	VI	68	ago. 1937	185-186	AEL MR5808
	IDORT	VI	68	ago. 1937	187-189	AEL MR5808
	Se eu fosse brasileiro	VI	69	set. 1937	193-195	AEL MR5808
	IDORT	VI	69	set. 1937	208-209	AEL MR5808
	Política e racionalização	VI	70	out. 1937	218	AEL MR5808
	IDORT	VI	70	out. 1937	231-232	AEL MR5808
Cassiano Ricardo	Aspectos de uma grande administração	VI	71	nov. 1937	241-243	AEL MR5808
Wilson Villela Horbylon	Solidariedade e economia	VI	71	nov. 1937	243	AEL MR5808
	IDORT	VI	71	nov. 1937	256	AEL MR5808
	A nova Constituição	VI	72	dez. 1937	265-267	AEL MR5808
	A organização científica no estrangeiro	VI	72	dez. 1937	285	AEL MR5808
	Democracia [Extraído de <i>O Estado de S.Paulo</i> , 10 nov. 1937]	VII	73	jan 1938	1-3	AEL MR5808
	A organização administrativa pública	VII	73	fev. 1938	25-27	AEL MR5808
	IDORT	VII	74	fev. 1938	46-47	AEL MR5808
Aldo M. de Azevedo	Limite	VII	75	mar. 1938	49-51	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	IDORT	VII	75	mar. 1938	69-70	AEL MR5808
Moacyr E. Alvaro	Alguns aspectos da organização científica do trabalho na Alemanha	VII	76	abr. 1938	73-79	AEL MR5808
	IDORT	VII	76	abr. 1938	93	AEL MR5808
Harry M. Davis	As promessas da Ciência [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i>]	VII	77	maio 1938	97-99	AEL MR5808
	A falta de trabalho para os intelectuais	VII	77	maio 1938	112-114	AEL MR5808
	IDORT	VII	77	maio 1938	119	AEL MR5808
Albert Edward Wiggam	A simplificação do trabalho [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , 01 jun 1938]	VII	78	jun. 1938	121-123	AEL MR5808
	IDORT	VII	78	jun. 1938	140	AEL MR5808
H. S. Person	Maquinismo, trabalho em série e organização científica [Extraído de <i>L'Organisation Scientifique</i> , maio 1938; autoria do diretor geral da Taylor Society]	VII	79	jul. 1938	145-146	AEL MR5808
	IDORT	VII	79	jul. 1938	165	AEL MR5808
Paulo de Assis Ribeiro	Educação e organização [Prefácio do livro <i>Educação e organização científica do trabalho</i> de Francisco Salles de Oliveira]	VII	80	ago. 1938	169-171	AEL MR5808
	Jornada contra o desperdício	VII	80	ago. 1938	189-190	AEL MR5808
	IDORT	VII	80	ago. 1938	190	AEL MR5808
	A indústria paulista em 1936	VII	81	set. 1938	193-198	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Plinio Barreto	A jornada contra o desperdício [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i>]	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938	217-219	AEL MR5808
Aldo Mario de Azevedo	Ritornelo sobre o desperdício [palestra proferida no Rotary Club]	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938	220-222	AEL MR5808
J. Cordeiro de Azevedo	O desperdício de espaço	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938	226-229	AEL MR5808
Roberto Mange	O fator humano e o desperdício [Palestra proferida na Rádio Difusora]	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938		AEL MR5808
Francisco de Salles de Oliveira	Organização das atividades domésticas	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938		AEL MR5808
Jean Bertrand	Cozinha racional [Extraído de <i>Organisations et Statistiques du Batiment</i> , n.1]	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938		AEL MR5808
	Jornada contra o desperdício	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938		AEL MR5808
	Apreciações sobre a luta contra o desperdício e sobre a 'jornada' iniciada pelo IDORT	VII	82/83/84	out./nov./dez 1938	275-278	AEL MR5808
A. Piccarolo	Contra o desperdício	VIII	85	jan. 1939	1-4	AEL MR5808
	Reunião amistosa	VIII	85	jan. 1939	12-13	AEL MR5808
	A organização científica do trabalho na administração pública [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i>]	VIII	86	fev. 1939	25	AEL MR5808
H. Holters	Medidas para aumento da capacidade produtiva [Extraído de <i>Zeitschrift</i> , nov. 1938]	VIII	86	fev. 1939	26-27	AEL MR5808
Francisco de Salles Oliveira	A organização agrícola	VIII	87	mar. 1939	49-52	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Aldo M. de Azevedo	Mãos e máquinas. Variações em torno de uma estatística	VIII	88	abr. 1939	73-76	AEL MR5808
Lucas Lopes	Luta contra acidentes numa oficina ferroviária	VIII	89	maio 1939	97-101	AEL MR5808
J. F. Moreno	Pesquisa e documentação no trabalho intelectual. Ideias gerais.	VIII	90	jun. 1939	121-123	AEL MR5808
	Modos de dizer... Atendendo reclamações	VIII	90	jun. 1939	132-133	AEL MR5808
	Representantes do IDORT no interior	VIII	90	jun. 1939	138	AEL MR5808
	Racionalização nas obras de beneficência e de assistência social [Conferência realizada por Henri Van Deursen, consul da Bélgica no Brasil, na sede do IDORT]	VIII	91	jul. 1939	145-149	AEL MR5808
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 26 de julho de 1939	VIII	91	jul. 1939	150-165	AEL MR5808
	Prevenção de acidentes de trabalho e da incapacidade resultante [Conferência realizada no IDORT por Renato Bonfim]	VIII	92	ago. 1939	169-176	AEL MR5808
	Anexos ao Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 26 de julho de 1939	VIII	92	ago. 1939	177-185	AEL MR5808
Aldo M. de Azevedo	Em defesa da racionalização	VIII	93	set. 1939	193-196	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
M. Alarido	Modos de dizer... II. Estimulando as vendas	VIII	93	set. 1939	202-203	AEL MR5808
Francisco Salles de Oliveira	O Instituto Holandês de Eficiência e o IDORT	VIII	94	out. 1939	217-220	AEL MR5808
Aldo M. de Azevedo	Racionalização	VIII	94	out. 1939	221-222	AEL MR5808
	Modos de dizer... III. cobranças difíceis	VIII	94	out. 1939	226-229	AEL MR5808
	Noticiário do IDORT	VIII	94	out. 1939	231-233	AEL MR5808
	Anúncio e personalidade [Autoria de Aldo m. de Azevedo]	VIII	95	nov. 1939	241-243	AEL MR5808
	Código de promoções	VIII	96	dez. 1939	265-273	AEL MR5808
	Lei moral do trabalho [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i>]	VIII	96	dez. 1939	274	AEL MR5808
Moacyr E. Alvaro	Discurso inaugural [edição especial sobre a Jornada contra o desperdício no transporte]	IX	97/98/99/ 100	jan./fev./mar./ abr. 1940		AEL MR5808
	Jornada contra o desperdício no transporte 1939	IX	101/102	maio/jun. 1940	97-103	AEL MR5808
	Apreciação da segunda divisão técnica do IDORT	IX	101/102	maio/jun. 1940	104-105	AEL MR5808
Mary Lou	Concurso de contos do IDORT. Jornada contra o desperdício - 1939 [conto <i>O cúmulo do desperdício</i>]	IX	103	jul. 1940	145-147	AEL MR5808
Fredrick	Concurso de contos do IDORT. Jornada contra o desperdício - 1939 [conto <i>O homem que não desperdiçava</i>]	IX	104	ago. 1940	169-170	AEL MR5808
RIDOT	Concurso de contos do IDORT. Jornada contra o desperdício - 1939 [conto <i>O cúmulo do desperdício</i>]	IX	105/106/ 107	set./out./nov. 1940	169-170	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 24 de julho de 1940	IX	105/106/107	set./out./nov. 1940	229-256	AEL MR5808
Roberto Mange	A redução dos infortúnios no trabalho pela orientação, seleção e formação profissional [Conferência apresentada á Segunda Semana Paulista de Medicina Legal]	IX	108	dez. 1940	265-268	AEL MR5808
Mario Pinto Serva	Universidade Industrial	X	109-110	jan. / fev. 1941	1-3	AEL MR5808
Paulo Fleming	Como organizar o trabalho intelectual	X	109-110	jan. / fev. 1941	16-24	AEL MR5808
Johon Howe Hall	O que é IDORT [publicada em <i>The Foundy</i> , mar. 1939]	X	109-110	jan. / fev. 1941	42	AEL MR5808
Christovam Dantas	A Europa, colônia da Ásia	X	111-112	mar. / abr. 1941	49	AEL MR5808
	Responder a cartas é como responder a saudações	X	111-112	mar. / abr. 1941	80	AEL MR5808
	O problema da ciência econômica	X	113-114-115	maio / jun. / jul. 1941	97-100	AEL MR5808
	Autarquia de linguagem	X	113-114-115	maio / jun. / jul. 1941	107-108	AEL MR5808
Nobrega da Cunha	Os cânones do jornalismo americano	X	113-114-115	maio / jun. / jul. 1941		AEL MR5808
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à Assembléia Geral Ordinário de 30 de julho de 1941	X	113-114-115	maio / jun. / jul. 1941	123-150	AEL MR5808
	Décimo aniversário do IDORT	X	113-114-115	maio / jun. / jul. 1941	151-153	AEL MR5808
Gonçalo Simões	Que é que São Paulo tem?	X	113-114-115	maio / jun. / jul. 1941	160	AEL MR5808
Moacyr E. Álvaro	Jornada sobre alimentação	X	116-120	ago. / dez. 1941	169-171	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Discurso do professor Rubião Meira, reitor da Univesidade de São Paulo	X	116-120	ago. / dez. 1941	171-172	AEL MR5808
	Sobre a hora que estamos vivendo	XI	121	jan. 1942	1-2	AEL MR5808
	Preparação, organização, direção: os três fatores do sucesso	XI	121	jan. 1942	2-3	AEL MR5808
	Departamento do Serviço Público	XI	122	fev. 1942	25-27	AEL MR5808
Roberto Mange	Instituto de Seleção e Aperfeiçoamento profissional para Indústria e Comércio (ISAP)	XI	122	fev. 1942	27	AEL MR5808
	Objetivos e origens do IDORT	XI	122	fev. 1942	30	AEL MR5808
	Burocratice (o mal que vitimou a França) [autoria de Aldo M. Azevedo, publicado originalmente na <i>Folha da Manhã</i> , 14 out. 1941]	XI	123	mar. 1942	49-50	AEL MR5808
Luiz Felipe do Rego Rangel	A fisionomia das palavras	XI	124	abr. 1942	73-74	AEL MR5808
Fernando Humberto de Souza	Aspectos da Organização Científica do Trabalho	XI	124	abr. 1942	85-88	AEL MR5808
	A febre planificadora na Grã-Bretanha [<i>Press Office</i> do Consulado Inglês em São Paulo]	XI	125	maio 1942	97-98	AEL MR5808
M. Salles	Industrialização	XI	125	maio 1942	106-108	AEL MR5808
Aldo M. Azevedo	Uma nova forma de zelar pelo bem estar dos operários	XI	126	jun. 1942	121-123	AEL MR5808
Agamenon Magalhães	A hora é de organização e disciplina	XI	127	jul. 1942	143-144	AEL MR5808
Aldo M. Azevedo	Da administração pública	XI	127	jul. 1942	144-146	AEL MR5808
Aldo M. Azevedo	O poder da ideia	XI	128	ago. 1942	165-166	AEL MR5808
R. M.	Testes mentais na seleção industrial	XI	128	ago. 1942	166	AEL MR5808

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Relatório da Diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembléia geral ordinária de 30 de julho de 1942	XI	128	ago. 1942	167-185	AEL MR5808
Aldo M. Azevedo	Da administração pública. II – a experiência americana	XI	129	set. 1942	189-191	AEL MR5808
Onofre Muniz Gomes de Lima	Mobilização nacional [publicado em <i>O Estado de S. Paulo</i>]	XI	130	out. 1942	213-215	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Da administração pública. III – A experiência francesa	XI	131	nov. 1942	237-239	AEL MR5809
F. Pompeo do Amaral	Alimentação do intelectual	XI	131	nov. 1942	247-250	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Economia de guerra	XI	132	dez. 1942	261-263	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Economia de guerra. III. racionamento	XII	133	jan. 1943	1-2	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	SENAI	XII	134	fev. 1943	1-2	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Que é organização?	XII	135	mar. 1943	1-3	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	É do interesse público?	XII	136	abr. 1943	1-2	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	A ordem econômica na guerra	XII	137	maio. 1943	1-3	AEL MR5809
	A organização científica no Instituto da Estiva	XII	137	maio 1943	21-22	AEL MR5809
Moacyr E, Alvaro	A guerra, o Brasil e o "nós queremos" [Palavras de apresentação do livro de Aldo M. Azevedo]	XII	138	jun. 1943		AEL MR5809
	A seleção psicotécnica dos aviadores [Extraído de <i>Le Travail Humain</i> , set. 1938]	XII	138	jun. 1943	6	AEL MR5809
	Deveres dos trabalhadores	XII	138	jun. 1943	6	AEL MR5809
	Pela preservação das normas éticas	XII	139	jul. 1943	139-140	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 30 de julho de 1943	XII	139	jul. 1943	141-162	AEL MR5809
Agamenon Magalhães		XII	140	ago. 1943	163	AEL MR5809
	Um esquema de orientação profissional para uso numa área educacional	XII	140	ago. 1943	164	AEL MR5809
	Anexos ao Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 30 de julho de 1943	XII	140	ago. 1943	171-181	AEL MR5809
Luiz Felipe do Rego Rangel	Filosofia e pintura	XII	141	set. 1943	188-191	AEL MR5809
	Seja colaborador de nossa revista	XII	141	set. 1943	141	AEL MR5809
	Espírito de racionalização	XII	142	out. 1943	211	AEL MR5809
João Carlos Vital	Organização científica do trabalho [palestra realizada na Associação Comercial do Rio de Janeiro]	XII	142	out. 1943	217-220	AEL MR5809
	O homem que atravessou a vida sem olhos para os lados [Extraído do <i>Diário de S. Paulo</i>]	XII	143	nov. 1943	233-234	AEL MR5809
	Relações entre gerentes ou chefes executivos de igual categoria	XII	143	nov. 1943	234	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Rotina perigosa	XII	143	nov. 1943	235-236	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Mario Pinto Serva	Programa a imitar	XII	144	dez. 1943	257-258	AEL MR5809
	Jornada "O Brasil no após-guerra"	XIII	145	jan. 1944	1-2	AEL MR5809
	Jornada " O Brasil após-guerra"	XIII	146	fev. 1944	27-28	AEL MR5809
	Diretores Regionais do IDORT	XIII	147	mar. 1944	47	AEL MR5809
	Biblioteca do IDORT	XIII	147	mar. 1944	48-49	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Filosofia do planejamento	XIII	147	mar. 1944	49-52	AEL MR5809
	Uma escola de alta administração	XIII	147	mar. 1944	52	AEL MR5809
	Colaboradores desta "Revista"	XIII	147	mar. 1944	57	AEL MR5809
Carlos Oppenheim	O futuro industrial no Brasil	XIII	147	mar. 1944	57-62	AEL MR5809
Souza Barros	Trabalhadores e patrões	XIII	147	mar. 1944	62-63	AEL MR5809
Luiz Felipe do Rego	Pintura e espaço cromático	XIII	148	abr. 1944	71	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Contextura Brasileira	XIII	148	abr. 1944	73	AEL MR5809
Lauro Borba	Organização racional do trabalho	XIII	148	abr. 1944	79-81	AEL MR5809
J. Firmiano da Silva	Educação industrial	XIII	148	abr. 1944	85-86	AEL MR5809
	Assimilação técnica [Extraído de <i>A Tribuna</i> ; autoria de Costa Rego]	XIII	150	jun. 1944	115-116	AEL MR5809
	A missão dos racionalizadores	XIII	150	jun. 1944	126	AEL MR5809
	Concurso para datilógrafos e telefonistas	XIII	151	jul. 1944	137-138	AEL MR5809
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1944	XIII	151	jul. 1944	139-157	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Assembleia geral do IDORT	XIII	152	ago. 1944	159	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Assim falou o 111...	XIII	153	set. 1944	181-182	AEL MR5809
Ludwig Klauser	Racionalização	XIII	153	set. 1944	183-187	AEL MR5809
Carlos Oppenheim	Um exemplo prático de racionalização aplicada	XIII	153	set. 1944	196-198	AEL MR5809
	O teste objetivo de área específica no recrutamento de pessoal para as carreiras técnicas científicas [Extraído de Revista de Serviço Público, fev, 1941]	XIII	154	out. 1944	203-204	AEL MR5809
	Padronização de dimensões e peso de papéis	XIII	155	nov. 1944	225	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Coordenação do pensamento brasileiro atual	XIII	156	dez. 1944	247-248	AEL MR5809
Roberto Mange	A preparação do fator humano para a indústria [Palestra ao Congresso da Indústria, São Paulo]	XIII	156	dez. 1944	249-250	AEL MR5809
	Indústria e instrução [Extraído de <i>Indústria Britânica</i> , jul. 1944]	XIV	157	jan. 1945	1-2	AEL MR5809
P. R. Bize	Análise de alguns elementos do ato manual Quinesifotogramas profissionais [Extraído de <i>Le Travail Humain</i> , set. 1939]	XIV	158	fev. 1945	23-24	AEL MR5809
D. L. Brandão Reis	Comissões de segurança e prevenção de acidentes	XIV	159	mar. 1945	45-46	AEL MR5809
Cristovam Dantas	O combustível do futuro	XIV	160	abr. 1945	67-68	AEL MR5809
Francisca Baumgartner-Tramer	Como se deve trabalhar [Extraído do livro <i>O trabalho humano</i>]	XIV	160	abr. 1945	77-79	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Aldo M. de Azevedo	Planificação econômica (resposta a um inquérito)	XIV	161	maio 1945	89-90	AEL MR5809
Abel Raphael Pinto	Organização racional do trabalho	XIV	161	maio 1945	105-110	AEL MR5809
	Armando de Salles Oliveira	XIV	162	jun. 1945	111-112	AEL MR5809
João Carlos Vital	Valorização do homem [trecho de palestra realizada em 29 out. 1943, no Departamento Cultural dos Serviços Hollerith, Rio de Janeiro]	XIV	162	jun. 1945	113-116	AEL MR5809
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1945	XIV	163	jul. 1945	134-154	AEL MR5809
	Como tornar mais eficiente o IDORT	XIV	164	ago. 1945	155-156	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Armando Salles de Oliveira, 1º presidente do IDORT	XIV	165	set. 1945	177-178	AEL MR5809
Moacy E. Alvaro/ Armando de Virgiliis/ Roberto Mange/A. C. Pacheco/ Jorge Americano/ Candido Fontoura	As homenagens do IDORT à memória do seu presidente de honra	XIV	165	set. 1945	179-202	AEL MR5809
	Comissão da habitação econômica	XIV	166	out. 1945	203-204	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Capitalismo na prática	XIV	166	out. 1945	211-218	AEL MR5809
Aldo M Azevedo	Estabilização dos preços dos produtos industriais	XIV	167	nov. 1945	225	AEL MR5809
Nilo M. Rodrigues	Taylorismo e unidade de comando [Extraído da <i>Revista do Serviço Público</i> , fev. 1943]	XIV	167	nov. 1945	227-229	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Carlos Oppenheim	A racionalização nos Estados Unidos	XIV	168	dez. 1945	247-248	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Na hora da competição [Extraído da <i>Revista Industrial</i> , São Paulo]	XIV	168	dez. 1945	249-250	AEL MR5809
	Rudimentos de reorganização racional	XIV	168	dez. 1945	251-252	AEL MR5809
	Mecanização da agricultura	XV	169	jan. 1946	1	AEL MR5809
Manoel dos Reis Araujo	O que é o IDORT	XV	169	jan. 1946	14-16	AEL MR5809
Gustavo Bessièrè	Contra a inflação e seus riscos (extraído do livro <i>Contre La inflation et ses risques</i>)	XV	170	fev. 1946	23-24	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Ganhar honestamente	XV	170	fev. 1946	25-26	AEL MR5809
	A carta de paz social	XV	170	fev. 1946	27-28	AEL MR5809
Gustavo Bessièrè	Contra a inflação e seus riscos (extraído do livro <i>Contre La inflation et ses risques</i>)	XV	171	mar. 1946	45-47	AEL MR5809
	Educação integral	XV	171	mar. 1946	47	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Rumo à harmonia social	XV	171	mar. 1946	48-51	AEL MR5809
João Carvalhaes	Ainda é tempo de se desenvolver	XV	171	mar. 1946	55-56	AEL MR5809
	Campanha pela cortesia	XV	171	mar. 1946	56	AEL MR5809
Ítalo Bologna	Os problemas humanos na indústria. Objetivos e atuação dos visitantes de psicologia industrial [publicado na <i>Folha da Manhã</i> , São Paulo]	XV	171	mar. 1946	63-64	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Convite a bom entendimento	XV	171	mar. 1946	64	AEL MR5809
A. de Sampaio Doria	A substância do marxismo	XV	171	mar. 1946	65	AEL MR5809
A. C. Pacheco e Silva	Aperfeiçoamento dos métodos de trabalho na profissão médica	XV	172	abr. 1946	67-68	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Rego Rangel	Mãos	XV	173	maio 1946	89	AEL MR5809
	As comemorações do 15º aniversário do Idort	XV	175	jul. 1946	133-134	AEL MR5809
Moacyr E. Alvaro	Agradecimentos do Idort	XV	175	jul. 1946	135	AEL MR5809
Joaquim Fernandes Moreira	Congratulações	XV	175	jul. 1946	137	AEL MR5809
Moacyr E. Alvaro	Rememorando o passado	XV	175	jul. 1946	138-139	AEL MR5809
Lourenço Filho	Como surgiu o Idort	XV	175	jul. 1946	140-141	AEL MR5809
Armando de Virgiliis	Quinze anos de trabalhos da 1ª Divisão do Idort	XV	175	jul. 1946	141-143	AEL MR5809
Ítalo Bologna	Quinze anos de trabalhos da 2ª Divisão do Idort	XV	175	jul. 1946	143-145	AEL MR5809
Manoel dos Reis Araujo	Os fundadores do Idort	XV	175	jul. 1946	146-148	AEL MR5809
	Jornada de educação	XV	175	jul. 1946	148-149	AEL MR5809
	A presidência do Idort	XV	175	jul. 1946	152	AEL MR5809
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembléia geral ordinária de 31 de julho de 1946	XV	176	ago. 1946	157-171	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Salário e produtividade	XV	177	set. 1946	177-180	AEL MR5809
	Organização Racional da Administração Pública. Memorial do Instituto de Organização Racional do Trabalho e Assembléia Constituinte	XV	178	out. 1946	201-206	AEL MR5809
	A reestruturação integral do país	XV	178	out. 1946	207	AEL MR5809
	Homenagem à memória de Armando de Salles Oliveira	XV	179	nov. 1946	221	AEL MR5809
Manoel dos Reis Araujo	Armando de Salles Oliveira e a política social	XV	179	nov. 1946	231-232	AEL MR5809
Moacyr E. Álvaro	Agradecimentos do Idort	XV	179	nov. 1946	233	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Racionalização industrial	XV	180	dez. 1946	243-244	AEL MR5809
	Terceiro Congresso de Organização Francesa	XV	180	dez. 1946	244	AEL MR5809
	8º Congresso Internacional de Organização Científica	XV	180	dez. 1946	250-251	AEL MR5809
	Carta de progresso de Organização Científica de H. S. Person	XV	180	dez. 1946	252-253	AEL MR5809
	Instituto Britânico de Organização	XVI	181	jan. 1947	1-2	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	A vida dos paulistas e dos cariocas [publicado na <i>Folha da Manhã</i> , São Paulo, set. / out. 1946]	XVI	181	jan. 1947	3-7	AEL MR5809
	Homenagem à memória do Dr. Armando de Salles Oliveira	XVI	182	fev. 1947	23-25	AEL MR5809
	Curso de Organização Racional do Trabalho	XVI	182	fev. 1947	25	AEL MR5809
	A Organização Científica do Trabalho no Brasil (1939-1945)	XVI	182	fev. 1947	33-35	AEL MR5809
	Assembléia geral ordinária	XVI	182	fev. 1947	35	AEL MR5809
F. S. O.	Organização Científica do Trabalho	XVI	182	fev. 1947	36	AEL MR5809
A. C. Pacheco e Silva	Pacifismo e higiene mental	XVI	183	mar. 1947	45-46	AEL MR5809
Armando de Arruda Pereira	Organização Científica do Trabalho	XVI	183	mar. 1947	47-51	AEL MR5809
Gilberto Pacheco e Silva	A resistência do operário na utilização dos refeitórios	XVI	183	mar. 1947	51	AEL MR5809
J. S.	Noções de análise profissiográfica	XVI	184	abr. 1947	67-68	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Henry Ford	XVI	185	maio 1947	89-90	AEL MR5809
	A falta de educação ou de preparo do povo para a vida	XVI	185	maio 1947	95-102	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	A jornada da produção	XVI	186	jun. 1947	109-110	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Planificação às avessas	XVI	187	jul. 1947	133-134	AEL MR5809
Alfredo Aranha de Miranda	Os princípios do Idort e a atualidade	XVI	188	ago. 1947	155-156	AEL MR5809

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Comitê Internacional de Organização Científica	XVI	188	ago. 1947	157-158	AEL MR5809
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembléia geral ordinária de 31 de julho de 1947	XVI	188	ago. 1947	161-177	AEL MR5809
	Assembléia geral ordinária	XVI	189	set. 1947	177-178	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Para onde vamos?	XVI	189	set. 1947	179-180	AEL MR5809
M. I.	Instituto de Organização da Áustria	XVI	189	set. 1947	180	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Um instituto de conjuntura [publicado no <i>Diário de São Paulo</i> , 16 abr. 1947]	XVI	190	out. 1947	199-200	AEL MR5809
Aldo M. Azevedo	Viver é lutar...	XVI	192	dez. 1947		AEL MR5809
Jacob Clayman	A fábrica meio a meio	XVII	193	jan. 1948	1-2	AEL MR5810
Newton Ferreira Josetti	O mínimo de racionalidade em organizações do trabalho	XVII	193	jan. 1948	11-16	AEL MR5810
J. S.	Contribuição para o estudo do caráter da criança mediante o emprego de um novo teste de interesse	XVII	195	mar. 1948	47	AEL MR5810
Ítalo Bologna	Ensinamentos de Organização Racional do Trabalho	XVII	195	mar. 1948	49-51	AEL MR5810
Lewis Mumford	Os direitos humanos [publicado no <i>Noticiário de las Naciones Unidas</i> , n. 7, fev. 1948]	XVII	196	abr. 1948	71-72	AEL MR5810
Jean Chevalier	A evolução da organização do trabalho [publicado na revista CNOF, out. 1946]	XVII	196	abr. 1948	73-75	AEL MR5810
Morizot	O aspecto humano do trabalho [publicado na revista CNOF, out. 1946]	XVII	196	abr. 1948	76-78	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Conferência Internacional dos problemas sociais da organização do trabalho	XVII	197	maio 1948	101-102	AEL MR5810
	Os problemas de estudo do trabalho	XVII	197	maio 1948	111	AEL MR5810
	Problemas do Idort	XVII	198	jun. 1948	139	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	Roberto Simonsen: o organizador	XVII	199	jul. 1948	147-148	AEL MR5810
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembléia geral ordinária de 29 de junho de 1948	XVII	200	ago. 1948	177-190	AEL MR5810
	Duzentos meses depois	XVII	201	set. 1948	195-196	AEL MR5810
	Assembléia geral ordinária	XVII	201	set. 1948	196	AEL MR5810
	Homenagem à memória de Roberto Simonsen [publicado no boletim <i>Preto e branco</i> , nov. / dez. 1946]	XVII	201	set. 1948	212	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	Confronto decisivo [publicado em <i>Folha da Manhã</i>]	XVII	202	out. 1948	217-218	AEL MR5810
A. C. Pacheco Silva	Roberto Simonsen	XVII	202	out. 1948	219-221	AEL MR5810
	Prêmio Idort instituído em 28 de julho de 1948	XVII	202	out. 1948	234	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	A desordem organizada	XVII	203	nov. 1948	241-243	AEL MR5810
	A formação dos chefes	XVII	204	dez. 1948	279-280	AEL MR5810
	Atividades do CEORT	XVIII	205	jan. 1949	18	AEL MR5810
	Campanha de iluminação racional	XVIII	206-207	fev. / mar. 1949	31-32	AEL MR5810
	Problemas sociais de organização do trabalho	XVIII	209	maio 1949	119	AEL MR5810
	Seminário de relações com o público	XVIII	209	maio 1949	124	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Aldo M. Azevedo	O valor da preguiça [publicado na <i>Folha da Manhã</i> , 7 maio 1949]	XVIII	210	jun. 1949	125-128	AEL MR5810
H. W. Locke	Princípios de administração do pessoal [publicado em <i>Bulletin d'Information</i> , nov. 1947]	XVIII	210	jun. 1949	139-141	AEL MR5810
	Antonio Rodrigues Azevedo	XVIII	211	jul. 1949	131-132	AEL MR5810
	Jornada de cooperação [coletânea de vários textos de autores diversos]	XVIII	211	jul. 1949	133-153	AEL MR5810
	A conferência de organização científica do hemisfério ocidental promovido pelo Canadá	XVIII	211	jul. 1949	154	AEL MR5810
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembléia geral ordinária de 27 de julho de 1949	XVIII	212	ago. 1949	161-177	AEL MR5810
Joaquim de Marco	Outra vez a cortesia	XVIII	213	set. 1949	179-180	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XVIII	213	set. 1949	195-198	AEL MR5810
	O relatório da diretoria do Idort	XVIII	213	set. 1949	199-202	AEL MR5810
	O que é o Comitê Internacional de Organização Científica	XVIII	214	out. 1949	213-217	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XVIII	214	out. 1949	218-220	AEL MR5810
	A organização da indústria	XVIII	215	nov. 1949	231-233	AEL MR5810
	História do movimento da Organização Científica do Trabalho [publicado em <i>Canadian Management Council</i>]	XVIII	215	nov. 1949	245-248	AEL MR5810
M. J.	Moral profissional do chefe de pessoal [publicado na revista <i>Chefs</i> , nov. 1948]	XVIII	216	dez. 1949	256	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Boris M. Stanford	Relações entre empregadores e empregado	XVIII	216	dez. 1949	260	AEL MR5810
	Atividades do Idort. Entrega do prêmio Idort de 1948	XVIII	216	dez. 1949	265-267	AEL MR5810
A. P. M.	De luto a ciência da administração	XIX	217	jan. 1950	1-2	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	A socialização das empresas	XIX	217	jan. 1950	3	AEL MR5810
C. B. Frisby	Inquéritos sobre as atitudes de empregados em relação a seu trabalho [publicado na revista <i>CNOF</i> , set. 1948]	XIX	217	jan. 1950	10-12	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	217	jan. 1950	20-21	AEL MR5810
A. C. Pacheco e Silva	A imprensa e a higiene mental	XIX	218	fev. 1950	31-32	AEL MR5810
Pierre Legue	A acolhida do novo empregado	XIX	218	fev. 1950	33-36	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	218	fev. 1950	46-48	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	219	mar. 1950	69-70	AEL MR5810
	Organização Internacional do Trabalho	XIX	219	mar. 1950	70	AEL MR5810
	Troca internacional de cartas de chefes	XIX	220	abr. 1950	71-73	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	A pilhagem	XIX	220	abr. 1950	73-77	AEL MR5810
Luís A. de Mendonça Júnior	O trabalho e a higiene mental	XIX	220	abr. 1950	79-82	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	220	abr. 1950	92	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	A participação na empresa	XIX	221	maio 1950	93-94	AEL MR5810
André Sigfried	As indústrias na América do Sul [publicado em <i>Revue de Paris</i> , jan. 1947]	XIX	221	maio 1950	114	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	221	maio 1950	114	AEL MR5810
R. de Vallière	A propósito de Taylor	XIX	222	jun. 1950	121	AEL MR5810
	Sobre preços [publicado na revista <i>Sales Management</i> , fev. 1949]	XIX	222	jun. 1950	122	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Benjamin Hunnicutt	Educação e trabalho	XIX	222	jun. 1950	123-125	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	222	jun. 1950	137-138	AEL MR5810
	As qualidades pessoais de um chefe [publicado na revista <i>Mil and Factory</i> , mar. 1949]	XIX	223	jul. 1950	146	AEL MR5810
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembléia geral ordinária de 31 de julho de 1950	XIX	223	jul. 1950	147-163	AEL MR5810
	Da importância de ser prudente	XIX	224	ago. 1950	169-170	AEL MR5810
	Assembléia geral ordinária	XIX	224	ago. 1950	170	AEL MR5810
Moacyr E. Alvaro	Capítulo santista do Idort	XIX	224	ago. 1950	171-174	AEL MR5810
	Atividades do Idort.	XIX	224	ago. 1950	184-186	AEL MR5810
	Movimento Internacional de Organização Científica	XIX	225	set. 1950	209	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	225	set. 1950	210-212	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XIX	226	out. 1950	232	AEL MR5810
Francisco de Assis Campos do Amaral	Um homem privilegiado	XIX	226	out. 1950	239-241	AEL MR5810
	A exportação enriquece o povo	XIX	226	out. 1950	241	AEL MR5810
Charles T. Javes	Racionalização	XIX	226	out. 1950	243-244	AEL MR5810
	Deveres e responsabilidades gerais	XIX	226	out. 1950	248	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	226	out. 1950	251-255	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	Taylor e a industrialização	XIX	227	nov. 1950	268-271	AEL MR5810
Charles T. Javes	Racionalização	XIX	227	nov. 1950	282-283	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XIX	227	nov. 1950	288	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Aldo M. Azevedo	Gestão Vidigal. Fundador e primeiro vice-presidente do Idort	XIX	228	dez. 1950	293	AEL MR5810
	Atividades do Idort	XIX	228	dez. 1950	298-299	AEL MR5810
Charles T. Javes	Racionalização	XIX	228	dez. 1950	303-304	AEL MR5810
	Movimento internacional de organização científica	XX	229	jan. 1951	17-20	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	229	jan. 1951	21	AEL MR5810
	Prêmio IDORT 1949	XX	230	fev. 1951	30-38	AEL MR5810
	As realizações do IDORT	XX	230	fev. 1951	39-42	AEL MR5810
	Que você sugere?	XX	231	mar. 1951	49	AEL MR5810
	Simplificação do trabalho	XX	231	mar. 1951	55	AEL MR5810
	Repartição internacional do trabalho	XX	231	mar. 1951	56	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XX	231	mar. 1951	57-59	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	231	mar. 1951	61-63	AEL MR5810
Henry S A Branson	As relações humanas na indústria	XX	232	abr. 1951	69-70	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	232	abr. 1951	78-80	AEL MR5810
Editorial	Absenteísmo operário	XX	233	maio 1951	87	AEL MR5810
João Carlos Fairsbanks	Que é racionalização?	XX	233	maio 1951	100-102	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	233	maio 1951	103-106	AEL MR5810
Aldo M. de Azevedo	Geraldo Horácio de Paula Souza. Fundador e vice-presidente do IDORT	XX	234	jun. 1951	107-108	AEL MR5810
	Dados biográficos de Geraldo de Paula Souza	XX	234	jun. 1951	122	AEL MR5810
Aldo M. de Azevedo	Vinte anos depois	XX	234	jun. 1951	123-124	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	234	jun. 1951	125-126	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	IX Congresso Internacional de Organização Científica	XX	235	jul. 1951	137-141	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	235	jul. 1951	154	AEL MR5810
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1951	XX	236	ago. 1951	157-173	AEL MR5810
	A produtividade do trabalho humano [Extraído de O Estado de S. Paulo, 07 de ago. 1951]	XX	237	set. 1951	175-176	AEL MR5810
	Página do chefe de pessoal. As relações humanas no trabalho do ponto de vista da higiene mental	XX	237	set. 1951	181-182	AEL MR5810
Carlos Henrique Siegmann	O capital tempo	XX	238	out. 1951	197-198	AEL MR5810
	9 congresso Internacional de Organização Científica	XX	238	out. 1951	199-206	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XX	238	out. 1951	209-212	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	238	out. 1951	213-215	AEL MR5810
	Subvenção federal do IDORT	XX	238	out. 1951	216	AEL MR5810
	Conselho Estadual de Higiene e Segurança do Trabalho	XX	239	nov. 1951	217-218	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	239	nov. 1951	219-230	AEL MR5810
Carlos Grellet Netto	Página do chefe de pessoal. Relações no trabalho.	XX	239	nov. 1951	233-234	AEL MR5810
	Nono Congresso de Organização Científico	XX	239	nov. 1951	235-236	AEL MR5810
	Imoralidade legalizada [Extraído de <i>The key to peace</i> de Clarence Manion]	XX	240	dez. 1951	241-242	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Nono Congresso de Organização Científica	XX	240	dez. 1951	249-250	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XX	240	dez. 1951	257-258	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XX	240	dez. 1951	260	AEL MR5810
Brenno Ferraz do Amaral	IDORT em 20 anos	XXI	241	jan. 1952	5 - 6	AEL MR5810
	O trabalho na indústria	XXI	241	jan. 1952	10	AEL MR5810
	Embelezamento do trabalho	XXI	241	jan. 1952	17-18	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXI	241	jan. 1952	24	AEL MR5810
	Prêmio IDORT de 1950	XXI	242	fev. 1952	23	AEL MR5810
	Problemas de publicidade	XXI	242	fev. 1952	25	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	242	fev. 1952	35-37	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXI	242	fev. 1952	39-40	AEL MR5810
	Organização científica [Extraído de <i>O Estado de S. Paulo</i> , ago. 1951]	XXI	243	mar. 1952	41-42	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXI	243	mar. 1952	57-59	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXI	244	abr. 1952	65-66	AEL MR5810
	Entrega do prêmio Idort de 1960 à General Electric	XXI	244	abr. 1952	69-72	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	244	abr. 1952	82-84	AEL MR5810
Jacques A. Chapuis	Onde se encontra a Organização Científica do Trabalho?	XXI	245	maio 1952	85-86	AEL MR5810
Diniz Gonçalves Moreira	O homem e o trabalho [Extraído da revista <i>Chefs</i> , ago. 1951]	XXI	245	maio 1952	90	AEL MR5810
	Os trabalhos do Nono Congresso Internacional de Organização Científica	XXI	245	maio 1952	91-97	AEL MR5810
	O IDORT e sua obra de pioneiro	XXI	245	maio 1952	100	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Atividades do IDORT	XXI	245	maio 1952	103	AEL MR5810
	Entrega do Prêmio IDORT de 1950	XXI	246	jun. 1952	105-106	AEL MR5810
	A mulher como chefe	XXI	246	jun. 1952	111	AEL MR5810
	A publicidade no Brasil	XXI	246	jun. 1952	116	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	246	jun. 1952		AEL MR5810
	A vida começa aos 40	XXI	247	jul. 1952	127-128	AEL MR5810
	Prêmio IDORT de 1950	XXI	247	jul. 1952	133-137	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	247	jul. 1952	139-140	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXI	247	jul. 1952	141-142	AEL MR5810
	Ideias gerais sobre planejamento	XXI	248	ago. 1952	151-152	AEL MR5810
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1952	XXI	248	ago. 1952	153-168	AEL MR5810
	Assembleia geral ordinária	XXI	249	set. 1952	173-174	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	249	set. 1952	187-190	AEL MR5810
C. Grellet Neto	Página do chefe de pessoal. Relações públicas e o chefe de pessoal.	XXI	249	set. 1952	191	AEL MR5810
Lucas Lopes	Ideias gerais sobre planejamento	XXI	250	out. 1952	193-194	AEL MR5810
	O professor Roberto Mange - Diretor de honra do IDORT	XXI	250	out. 1952	195-197	AEL MR5810
	Prêmio IDORT de 1951	XXI	250	out. 1952	198	AEL MR5810
	Escola Superior de Administração de Empresas	XXI	250	out. 1952	199-207	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Centro de Estudos de Administração do pessoal [Extraído da <i>Folha da Manhã</i> , de São Paulo]	XXI	250	out. 1952	207	AEL MR5810
	Movimento Mundial de Organização Científica	XXI	250	out. 1952	208	AEL MR5810
Hernane Tavares de Sá	Produção e produtividade [Extraído do <i>Correio da Manhã</i> , Rio de Janeiro]	XXI	251	nov. 1952	215-216	AEL MR5810
	Problemas de publicidade	XXI	251	nov. 1952	220	AEL MR5810
Betil Katzenstein	A psicologia na fábrica e em casa	XXI	251	nov. 1952	221-222	AEL MR5810
Manoel Luiz Leão	O plano Renner de Sugestões	XXI	251	nov. 1952	223-227	AEL MR5810
	Alguns índices de uma administração moderna	XXI	251	nov. 1952	227	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	Hora da racionalização	XXI	251	nov. 1952	230-231	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	251	nov. 1952	232-234	AEL MR5810
Oswaldo Lange	O IDORT e o desperdício	XXI	252	dez. 1952	238-240	AEL MR5810
Aldo M. Azevedo	A sobrevivência da livre-empresa	XXI	252	dez. 1952	244-245	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXI	252	dez. 1952	248-249	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXI	252	dez. 1952	250-252	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXII	253	jan. 1953	8-13	AEL MR5810
Walter Silveira da Mota	O fator humano nas atividades econômicas do nosso Estado [Extraído de O progresso de Tatuí]	XXII	253	jan. 1953	14	AEL MR5810
	As mulheres que trabalham	XXII	253	jan. 1953	17-18	AEL MR5810
	Do bom uso das associações [Extraído de L'Etude du Travail]	XXII	253	jan. 1953	18	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXII	254	fev. 1953	25-26	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	A 1 Conferência Latino-Americana de Organização Científica	XXII	254	fev. 1953	27-30	AEL MR5810
Jaime Pacini Coeli	A discussão dos temas	XXII	254	fev. 1953	31-33	AEL MR5810
Cesar Cantanhede	Organização racional do trabalho	XXII	254	fev. 1953	38-44	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXII	255	mar. 1953	45-46	AEL MR5810
	Entrega do Prêmio IDORT 1951	XXII	255	mar. 1953	49-58	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXII	256	abr. 1953	65-66	AEL MR5810
José Reis	Organizado, o trabalho rende mais	XXII	256	abr. 1953		AEL MR5810
	Sociologia do trabalho	XXII	256	abr. 1953		AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXII	256	abr. 1953	81-83	AEL MR5810
Conde Pierre Baruzý	Conheçamos o CIOS [Extraído de <i>CNOF revue mensuelle de l'organisation</i> , fev. 1953]	XXII	257	maio 1953	87-88	AEL MR5810
	Trabalhos de escritório	XXII	257	maio 1953	94	AEL MR5810
Francisco de Assis Campos do Amaral	Relações humanas no trabalho	XXII	257	Maio 1953	100-101	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXII	257	maio 1953	102-03	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXII	258	jun. 1953	105-106	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXII	258	jun. 1953	116-117	AEL MR5810
	Os acidentes de trabalho na indústria de São Paulo	XXII	258	jun. 1953	133-136	AEL MR5810
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 29 de julho de 1953	XXII	259	jul. 1953	135-154	AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Aldo M. de Azevedo	Crise e racionalização	XXII	260	ago. 1953	157-158	AEL MR5810
	Atividades do IDORT	XXII	260	ago. 1953	159-162	AEL MR5810
	Inaugurada a nova sede do IDORT	XXII	261	set. 1953	183-193	AEL MR5810
Moacyr E Alvaro	O X Congresso Internacional de Organização Científica. O IDORT e o quarto centenário da cidade.	XXII	262	out. 1953	207-208	AEL MR5810
	Esteve em São Paulo o presidente do CIOS	XXII	262	out. 1953	209-210	AEL MR5810
	Publicidade em revistas	XXII	262	out. 1953	216	AEL MR5810
Eric Carlson	O papel das Relações Públicas na Racionalização do Trabalho	XXII	262	out. 1953	217-221	AEL MR5810
Paulo Ayres Filho	Formação de pessoal para chefes de empresas	XXII	262	out. 1953	22-230	AEL MR5810
	"Democratização" da empresa	XXII	262	out. 1953	235	AEL MR5810
	Conferências e cursos	XXII	262	out. 1953	242-244	AEL MR5810
Moacyr E Alvaro	A organização científica na América Latina	XXII	263	nov. 1953	247-248	AEL MR5810
	Movimento mundial de organização científica	XXII	263	nov. 1953	251-252	AEL MR5810
	X Congresso Internacional de Organização Científica	XXII	263	nov. 1953	252	AEL MR5810
Gonçalo Simões	Civilidade	XXII	263	nov. 1953	266	AEL MR5810
Eric Carlson	As responsabilidades de relações públicas na administração	XXII	263	nov. 1953	267-269	AEL MR5810
	Cursos e conferências. Programas de relações públicas para a indústria	XXII	263	nov. 1953		AEL MR5810
Aldo M de Azevedo	Racionalização ou morte	XXII	264	dez. 1953	297	AEL MR5810
	O IDORT premiado como pioneiro	XXII	264	dez. 1953		AEL MR5810
H. B. Maynard	Um dos mais nobres e produtivos esforços de nosso tempo	XXII	264	dez. 1953		AEL MR5810

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Eric Carlson	Criação de um clima de opinião pública favorável à produtividade e ao trabalho de cooperação entre a administração e os trabalhadores.	XXII	264	dez. 1953	311-314	AEL MR5810
Lucas Lopes	Racionalização	XXII	264	dez. 1953		AEL MR5810
Murillo Mendes	Programas de relações públicas para a indústria	XXII	264	dez. 1953	316-317	AEL MR5810
Rankin Roberts	Publicidade, uma arma de relações públicas	XXII	264	dez. 1953		AEL MR5810
	Como criar comunhão de vistas e de interesses entre empregados e empregadores	XXII	264	dez. 1953	327-328	AEL MR5810
	Ensino de Organização Racional do Trabalho	XXII	264	dez. 1953	329-330	AEL MR5810
Manoel dos Reis Araujo	São Paulo, o IDORT e o X Congresso Internacional de Organização Científica	XXIII	265	jan. 1954	3	AEL MR5811
	Atividades do IDORT	XXIII	265	jan. 1954	5	AEL MR5811
	Estudo das leis trabalhistas	XXIII	265	jan. 1954	5	AEL MR5811
	Organização técnica do trabalho	XXIII	265	jan. 1954	8-9	AEL MR5811
S. A.	Cooperar para aumentar a produtividade	XXIII	265	jan. 1954	31	AEL MR5811
Annibal Bomfim	Relações humanas e produtividade	XXIII	265	jan. 1954	34-38	AEL MR5811
Aldo M de Azevedo	Para endireitar o galho...	XXIII	265	jan. 1954	39-40	AEL MR5811
Editorial	Sem título	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	56	AEL MR5811
	O X Congresso Internacional de Organização Científica	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	57	AEL MR5811
Lucas Nogueira Garcez	A palavra do Governo do Estado de São Paulo	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	59	AEL MR5811

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
H. B. Maynard	A contribuição do CIOS para melhor administração	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	61-63	AEL MR5811
Rone Amorim-84	A orientação moral e humanística das empresas e as relações humanas	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	83	AEL MR5811
Manuel Garcia Filho	Preparação, desenvolvimento e importância do Congresso do CIOS, em São Paulo	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	86-89 e 93	AEL MR5811
Odilon de Souza	Nosso desenvolvimento depende da Organização Científica	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	89-90	AEL MR5811
	Uma honrosa contribuição para o progresso mundial	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	91	AEL MR5811
	Lilian Gilbreth e a felicidade de seu lar postos a serviço da paz social	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	95-96	AEL MR5811
	Palavras da Dra. Lilian Gilbreth	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	96	AEL MR5811
	Os 864 delegados presentes	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	101	AEL MR5811
	Homenagem das classes produtoras	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	104	AEL MR5811
	Depois do congresso [Entrevista concedida pelo dr. Moacyr E Alvaro à "Gazeta"]	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	105	AEL MR5811
	Subvenção federal ao IDORT	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	106-107	AEL MR5811
Aroldo Stampi	Organização e produtividade	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	107	AEL MR5811
Aldo M Azevedo	O industrial paulista do futuro	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	117-120	AEL MR5811
Annibal Bomfim	Os serviços de relações públicas	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	127-128	AEL MR5811
José de Araújo Luso Junior	Os serviços públicos e a opinião pública	XXIII	266/267	fev./mar. 1954	129-131	AEL MR5811
Moacyr E Alvaro	Reconhecimento aos fundadores da Universidade de São Paulo	XXIII	268	abr. 1954	150	AEL MR5811
	Felicitações ao IDORT	XXIII	268	abr. 1954	158	AEL MR5811

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	O comissariado francês da produtividade no X Congresso	XXIII	268	abr. 1954	159-161	AEL MR5811
	O livro de ouro da organização científica	XXIII	268	abr. 1954	162	AEL MR5811
	Entregues os prêmios IDORT de 1952 na "Reunião Armando de Salles Oliveira"	XXIII	268	abr. 1954	165-166	AEL MR5811
Gilberto Pacheco e Silva	Henry le chatelier. O filósofo na organização racional do trabalho	XXIII	268	abr. 1954	175-176	AEL MR5811
Carlos Alberto dos Santos	Planejamento na propaganda	XXIII	268	abr. 1954	179	AEL MR5811
Conde B. Baruzi	Sugestões para uma doutrina básica	XXIII	268	abr. 1954	181	AEL MR5811
Gherard Petiot	Utilização racional do som na publicidade	XXIII	269	maio 1954	222-223	AEL MR5811
	Grupo de relações públicas	XXIII	269	maio 1954	231	AEL MR5811
José Mallart	Meios de melhorar as relações humanas nas empresas	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	255-256	AEL MR5811
Carlos Alberto dos Santos	As cinco funções do anúncio	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	259-260	AEL MR5811
	O vigésimo terceiro aniversário do IDORT	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	266	AEL MR5811
Manoel dos Reis Araujo	O IDORT - obra de cooperação	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	267	AEL MR5811
	O IDORT realizou sua assembleia geral ordinária	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	270-271	AEL MR5811
	Regulamento do prêmio IDORT	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	279	AEL MR5811
	Carta dos leitores [Relações públicas]	XXIII	270/271	jun./jul. 1954	289-290	AEL MR5811
	Cadastro de firmas e pessoas que executam serviços de racionalização do trabalho, promovido pelo IDORT	XXIII	270/271	jun./jul. 1954		AEL MR5811
Moacyr E Alvaro	Honra ao mérito	XXIII	272/273/274	ago./set./out 1954	296	AEL MR5811

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Odillon E A de Souza	Movimento de expressão cívica de brasileiros	XXIII	272/273/274	ago./set./out 1954	300-301	AEL MR5811
	X Congresso Internacional de Organização Científica	XXIII	272/273/274	ago./set./out 1954	302	AEL MR5811
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 28 de julho de 1954	XXIII	272/273/274	ago./set./out 1954	8,5	AEL MR5811
J. Mello Moraes	Realizações de Armando de Salles Oliveira	XXIII	275/276	nov./dez 1954	363	AEL MR5811
	Associação Brasileira de Relações Públicas	XXIII	275/276	nov./dez 1954	367-368	AEL MR5811
	A Fundação Getúlio Vargas visa a formação e o aperfeiçoamento de pessoal para a alta administração	XXIII	275/276	nov./dez 1954	378-384	AEL MR5811
	Água mole em pedra dura	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	390-391	AEL MR5811
	Entregues solenemente os prêmios IDORT de 1953	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	392-394	AEL MR5811
	Semana internacional contra o desperdício	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	408-409	AEL MR5811
	Mensagem do IDORT	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	409-410	AEL MR5811
	Instalação da campanha	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	410-411	AEL MR5811
Moacyr E Alvaro	Mais uma campanha contra o desperdício	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	414-427	AEL MR5811
	O primeiro departamento de relações públicas no Brasil	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	431-432	AEL MR5811
	Regulamento das diretorias regionais do IDORT	XXIV	277/278/279	jan./fev./mar 1955	433	AEL MR5811
	O Editor	XXIV	280-288	abr./ nov. 1955	437	AEL MR5811

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Moacyr E Alvaro	A grande responsabilidade do IDORT	XXIV	280-288	abr./nov. 1955	438-440	AEL MR5811
Lindolfo K. Anders	Adolescência e a maturidade administrativa	XXIV	280-288	abr./nov. 1955	443-446	AEL MR5811
Louiz James	Chefia e relações humanas	XXIV	280-288	abr./nov. 1955	456-458	AEL MR5811
	Assembleia geral ordinária	XXIV	280-288	abr./nov. 1955	463-464	AEL MR5811
	Atividades da Associação Brasileira de Relações Públicas	XXIV	280-288	abr./nov. 1955	468	AEL MR5811
	Criado o centro de produtividade anexo ao IDORT	XXIV	280-288	abr./nov. 1955	469-470	AEL MR5811
	Relações humanas no trabalho	XXV	289-290	1956 [Não há identificação do mês]	509-510	AEL MR5811
	Clubes e jornais de empresa	XXV	289-290	1956 [Não há identificação do mês]	512	AEL MR5811
	IDORT e Relações Públicas [palestra de Hugo Barbieri]	XXV	291-292	1956 [Não há identificação do mês]	78-80	AEL MR5811
Hugo Barbieri	O que vai pela Associação Brasileira de Relações Públicas	XXV	293-294	1956 [Não há identificação do mês]	142	AEL MR5811
	Congresso de Organização Científica	XXVI	301/302	jan./fev. 1957	3	AEL MR5811
Esther R. Becker	Preparando o pessoal para mecanização do escritório	XXVI	301/302	jan./fev. 1957	13-15 e 28	AEL MR5811
	Pessoal auxiliar para administração de empresas	XXVI	301/302	jan./fev. 1957	43-45	AEL MR5811
Editorial	Sem título	XXVI	303/304	mar./abr. 1957	51	AEL MR5811
	O dia da produtividade	XXVI	303/304	mar./abr. 1957	52-54	AEL MR5811
Bela Solti	A avaliação do trabalho humano, como base de produtividade	XXVI	303/304	mar./abr. 1957	68-69	AEL MR5811
Georges Langrod	Problemas técnicos e psicológicos do controle na administração públicas	XXVI	303/304	mar./abr. 1957	79-94	AEL MR5811

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Tolstoi de Paula Ferreira	Não basta ver no empregado apenas um ser profissional	XXVI	303/304	mar./abr. 1957	94	AEL MR5811
Editorial	O grande realizador	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	99	AEL MR5811
Ary Marques Jones	A reunião como instrumento de trabalho	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	104-107	AEL MR5811
Carlos de Barros Pinto	Medição do trabalho	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	121-125	AEL MR5811
Garrido Torres	Ordem e progresso	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	125-126	AEL MR5811
	A máquina humana	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	127	AEL MR5811
Roberto Moura Torres	No mundo da propaganda	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	128-131	AEL MR5811
	Deve-se manter no mundo a estabilidade social [Notícias da OIT]	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	132-134	AEL MR5811
Tolstoi de Paula Ferreira	As relações humanas nos cursos de organização e administração do IDORT	XXVI	305/306	maio/jun. 1957	138-139	AEL MR5811
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1957	XXVI	307/308	maio/jun. 1957	147-156	AEL MR5811
	Trabalho sem paga	XXVI	307/308	jul./ago. 1957	192	AEL MR5811
Editorial	As conquistas da inteligência e do coração	XXVI	309/310	jul./ago. 1957	195	AEL MR5811
Stuart Chase	Quebrando a barreira semântica	XXVI	307/308	jul./ago. 1957	209-212	AEL MR5811
Editorial	Novo ano, vida nova	XXVI	311/312	nov./dez. 1957	243	AEL MR5811
Patrick Kimball	Como a academia West Point prepara chefes	XXVI	311/312	nov./dez. 1957	256-259	AEL MR5811
Jurandir M Lambert	Associação dos chefes de pessoal do Estado de São Paulo	XXVI	311/312	nov./dez. 1957	268	AEL MR5811

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Editorial		XXVII	313/314	jan./fev. 1958	3	FEA impresso
L.A.Kilgore V.B. Baker	Relações humanas e engenheiros	XXVII	313/314	jan./fev. 1958	4-7	FEA impresso
Stanley E. Bryan	"Relações humanas" eternamente presentes	XXVII	313/314	jan./fev. 1958	11-12	FEA impresso
Willard V. Merrihue	Como tornar-se um bom chefe	XXVII	313/314	jan./fev. 1958	28-31	FEA impresso
Paulo Freitas de Souza	Pequena exposição sobre relações públicas	XXVII	313/314	jan./fev. 1958	31	FEA impresso
J. P. Coli	Treinamento de racionalizadores	XXVII	313/314	jan./fev. 1958	41-43	FEA impresso
	Atividades do IDORT	XXVII	313/314	jan./fev. 1958	44-45 e 48	FEA impresso
Editorial		XXVII	315/316	mar./abr. 1958	49	FEA impresso
	Produtividade e bem-estar	XXVII	315/316	mar./abr. 1958	54-58	FEA impresso
	Idortização de empresas	XXVII	315/316	mar./abr. 1958	65	FEA impresso
	A organização científica do trabalho no mundo	XXVII	315/316	mar./abr. 1958	93	FEA impresso
Editorial		XXVII	317/318	maio/jun. 1958	95	FEA impresso
Glaleo Italo Pieri	A eficiência das comunicações por cabo coaxial	XXVII	317/318	maio/jun. 1958	135	FEA impresso
	Vigésimo sétimo aniversário da fundação do IDORT	XXVII	317/318	maio/jun. 1958	138-139	FEA impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 30 de julho de 1958	XXVII	319/320	jul./ago. 1958	141-147	FEA impresso
	Posse da nova diretoria do IDORT	XXVII	319/320	jul./ago. 1958	148-151	FEA impresso
Dale A. Henning	Ficções administrativas	XXVII	319/320	jul./ago. 1958	152-156	FEA impresso
Giuseppe michelino	Estudo de tempos no Brasil	XXVII	319/320	jul./ago. 1958	171-172	FEA impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Editorial	Potência para a indústria	XXVII	321/322	set./out. 1958	187	FEA impresso
Walter Barioni	Aplicação da orientação profissional e educacional	XXVII	321/322	set./out. 1958	199-200	FEA impresso
Tarras Sallfors	Organizações e funções dos serviços de "organização" e "métodos"	XXVII	321/322	set./out. 1958	203-209	FEA impresso
Samuel Q. Vilmar	O executivo moderno e a propaganda	XXVII	321/322	set./out. 1958	223-225	FEA impresso
	Bibliografia sobre relações humanas no trabalho	XXVII	321/322	set./out. 1958	232	FEA impresso
Editorial	O papel do dirigente de empresas em nosso tempo	XXVII	323/324	nov./dez. 1958	233-234	FEA impresso
Editorial	Panorama industrial no país em 1958	XXVIII	325/326	jan./fev. 1959	3	FEA impresso
E. Amaral	As relações no trabalho	XXVIII	325/326	jan./fev. 1959	30 e 42	FEA impresso
Editorial	Agricultura e indústria	XXVIII	327/328	mar./abr. 1959	51	FEA impresso
E. Amaral	O supervisor e o fator humano	XXVIII	327/328	mar./abr. 1959	80-81	FEA impresso
Américo Portugal Gouvêa	O IDORT e a evolução econômica do país	XXVIII	327/328	mar./abr. 1959	82-84	FEA impresso
Editorial	O papel dos conhecimentos gerais no programa de uma instituição técnica	XXVIII	329/330	maio/jun. 1959	99	FEA impresso
	XII Congresso Internacional de Administração Científica	XXVIII	329/330	maio/jun. 1959	124-125	FEA impresso
Tolstoi de Paula Ferreira	As relações humanas e a produtividade	XXVIII	329/330	maio/jun. 1959	126-128	FEA impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 29 de julho de 1959	XXVIII	331/332	jul./ago. 1959	147-156	FEA impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
L. A. Latimer	Informações e comunicações no comércio e na indústria	XXVIII	331/332	jul./ago. 1959	157-164	FEA impresso
E. Amaral	O superior e a habilidade na simplificação do trabalho e do tratamento com o empregado	XXVIII	331/332	jul./ago. 1959	180-182	FEA impresso
Editorial [Aldo M. Azevedo]	O grande presidente	XXVIII	333/334	set./out. 1959	195	FEA impresso
	Traços biográficos de Moacyr E. Alvaro	XXVIII	333/334	set./out. 1959	196-200	FEA impresso
Olympio Carr Ribeiro	Evolução histórica da organização racional do trabalho	XXVIII	333/334	set./out. 1959	220-225	FEA impresso
Editorial	A siderurgia	XXVIII	335/336	nov./dez. 1959	243	FEA impresso
	I Congresso paranaense de relações públicas	XXVIII	335/336	nov./dez. 1959	282	FEA impresso
Editorial [Lelio Piza Filho]	A nossa revista	XXIX	337/338	jan./fev. 1960	3	FEA impresso
Roberto Simões da Costa	Racionalização em departamento pessoal	XXIX	337/338	jan./fev. 1960	21-22	FEA impresso
Matheus A. Romanó	Civilidade ontem, relações humanas hoje	XXIX	337/338	jan./fev. 1960	30	FEA impresso
Editorial [Fernando Gasparian]	Fatores humanos e produtividade	XXIX	339/340	mar./abr. 1960	3	FEA impresso
Olympio Carr Ribeiro	O conceito de produtividade	XXIX	339/340	mar./abr. 1960	5-7	FEA impresso
	Movimento Internacional de Organização Científica	XXIX	339/340	mar./abr. 1960	41-43	FEA impresso
Editorial	O elo racionalizador - Direção do processo de racionalização da empresa	XXIX	341/342	maio/jun. 1960	3	FEA impresso
Isodoro Macedo	Barreiras às comunicações interpessoais	XXIX	341/342	maio/jun. 1960	31-33	FEA impresso
Ubirajara Martins	Relações públicas nos serviços de utilidade pública	XXIX	341/342	maio/jun. 1960	43-48	FEA impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Editorial [Dacio Morais Júnior]	A função econômica integradora do Banco do Estado de São Paulo	XXIX	343/344	jul./ago. 1960	3	FEA impresso
May Nunes de Souza	Telefone como instrumento de relações públicas	XXIX	343/344	jul./ago. 1960	42-44	FEA impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 28 de julho de 1960	XXIX	343/344	jul./ago. 1960	61-67	FEA impresso
Editorial	O IDORT e a semana do silêncio	XXIX	345/346	set./out. 1960	3	FEA impresso
Olympio Carr Ribeiro	Volta à São Paulo é progredir	XXIX	345/346	set./out. 1960	5	FEA impresso
José Grandjean dos Santos Pinto	A importância do "público interno" num programa de relações públicas	XXIX	345/346	set./out. 1960	41-42	FEA impresso
Editorial [Nelson do Amaral]	O prêmio IDORT ao grupo de planejamento	XXIX	347/348	nov./dez. 1960	3	FEA impresso
Oswaldo de Barros Santos	Pontos cruciais da psicologia do trabalho	XXIX	347/348	nov./dez. 1960	45-48	FEA impresso
Helvio M Pinheiro Lima	Relações humanas - responsabilidade da direção	XXIX	347/348	nov./dez. 1960	48 e 56	FEA impresso
Editorial [Nelson Marcondes do Amaral]	Recordação de Roberto Simonsen - pioneiro da organização científica	XXX	349/350	jan./fev. 1961	3	FEA impresso
Editorial [Paulo Ayres Filho]	O "management movement" e suas responsabilidades sociais	XXX	351/352	mar./abr. 1961	3	FEA impresso
Nelson Marcondes Amaral	Teoria dos públicos e o direito à informação	XXX	351/352	mar./abr. 1961	31-35	FEA impresso
	Trinta anos de atividades no campo da organização científica	XXX	353/354	maio/jun. 1961	5-52	FEA impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	IDORT comemorou seu 30º aniversário de fundação	XXX	353/354	maio/jun. 1961	53-62	FEA impresso
Italo Bologna	IDORT em seu 30º aniversário	XXX	353/354	maio/jun. 1961	64	FEA impresso
	Prêmio 30º aniversário do IDORT	XXX	353/354	maio/jun. 1961	65	FEA impresso
Odilon Foot Guimarães	Prêmio trabalhador IDORT	XXX	353/354	maio/jun. 1961	79-81	FEA impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	Relações com a imprensa	XXX	353/354	maio/jun. 1961	97-98	FEA impresso
	Importantes reuniões do presidente do CIOS em São Paulo	XXX	353/354	maio/jun. 1961	119-120	FEA impresso
	Mais de sessenta anos de trabalho racionalizado	XXX	353/354	maio/jun. 1961	121	FEA impresso
Bruno Ferraz do Amaral	IDORT em 20 anos	XXX	353/354	maio/jun. 1961	130-131	FEA impresso
Editorial	As responsabilidades assistenciais do homem de empresa	XXX	355/356	jul./ago. 1961	3	FEA impresso
Annibal Bomfin	O método de síntese - o comando	XXX	355/356	jul./ago. 1961	7-12	FEA impresso
	Congratulações com o IDORT pelo seu 30º aniversário	XXX	355/356	jul./ago. 1961	32	FEA impresso
Editorial [Claudio Pereira Fernandes]	Pesquisa e produtividade	XXX	357/358	set./out. 1961	3	FEA impresso
	Tomou posse o novo presidente do IDORT	XXX	357/358	set./out. 1961	6-9	FEA impresso
Editorial [Nelson A. Pereira]	Mão de obra qualificada na indústria	XXX	359/360	nov./dez. 1961	3	FEA impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 28 de julho de 1961	XXX	359/360	nov./dez. 1961	46-49	FEA impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Editorial [Octavio Ferreira Lopes]	Revista IDORT trinta anos	XXXI	361/362	jan./fev. 1962	3	FEA impresso
Pedro Ferraz do Amaral	A revista do IDORT em 30 anos	XXXI	361/362	jan./fev. 1962		FEA impresso
	O que somos	XXXI	361/362	jan./fev. 1962		FEA impresso
Oswaldo de Barros Santos	A psicologia aplicada no Brasil	XXXI	361/362	jan./fev. 1962		FEA impresso
	Mais de seis décadas de eficiente organização	XXXI	361/362	jan./fev. 1962		FEA impresso
Editorial [Lélio Piza Filho]	Reflexões sobre a livre empresa	XXXI	363/364	mar./abr. 1962	3	FEA impresso
Theodoro Nicolau Salgado	A importância da comunicação sobre o indivíduo e o grupo na indústria	XXXI	363/364	mar./abr. 1962		FEA impresso
Editorial [Octávio Pereira Lopes]	O IDORT - Guanabara promissora instituição	XXXI	365/366	maio/jun. 1962	33	FEA impresso
Helvio M. Pinheiro Lima	Importância da "atitude em relações humanas"	XXXI	365/366	maio/jun. 1962	37	FEA impresso
Editorial [Hercílio Camargo Barbosa]	O IDORT em Santos	XXXI	367/368	jul./ago. 1962	3	FEA impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 31 de julho de 1962	XXXI	367/368	jul./ago. 1962	41-45	FEA impresso
Editorial [Lélio Piza Filho]	Aspectos superiores da civilização brasileira: indústria e esportes	XXXI	369/370	set./out. 1962	3	FEA impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	As mistificações de relações públicas	XXXI	369/370	set./out. 1962	29-31	FEA impresso
Editorial [Nelson Marcondes do Amaral]	Formação de um profissional típico para negociações salariais	XXXI	370/371	nov./dez. 1962	3	FEA impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
João Baptista Isnard	Tecnicismo e humanização da empresa	XXXI	370/371	nov./dez. 1962	71-73	FEA impresso
Editorial [Raphael Noschese]	A propriedade privada e a democracia	XXXII	375/376	mar./abr. 1963	3	IEE impresso
[Editorial] Pedro Ferraz de Amaral	De Taylor e Fayol ao congresso de Nova York	XXXII	375/376	mar./abr. 1963	5-18	IEE impresso
Paul Ivanyi	A importância da pesquisa tecnológica brasileira para o nosso desenvolvimento econômico-industrial	XXXII	383/384	nov./dez. 1963	3	IEE impresso
	A administração científica no Brasil em 1963	XXXII	383/384	nov./dez. 1963	8-11	IEE impresso
Editorial [Raphael Noschese]	A instrução 263, o monopólio cambial e suas implicações sociais e econômicas	XXXIII	385/386	jan./fev. 1964	3	FEA impresso
	IV Congresso Brasileiro de Organização Científica	XXXIII	385/386	jan./fev. 1964	14	FEA impresso
Frederico Machado Adensohn	Os 32 anos de existência da revista IDORT	XXXIII	385/386	jan./fev. 1964	34-35	FEA impresso
Editorial [Lélio Piza Filho]	Ministério do planejamento, um desafio	XXXIII	387/388	mar./abr. 1964	3	FEA impresso
Editorial [Octávio Pereira Lopes]	Consagração do movimento idortiano num congresso e no prêmio de 1963	XXXIII	389/390	maio/jun. 1964	3	FEA impresso
	IV Congresso Brasileiro de Organização Científica	XXXIII	389/390	maio/jun. 1964	5-10	FEA impresso
	Conferido ao Gen. Macedo Soares o "Prêmio IDORT" de 1963	XXXIII	389/390	maio/jun. 1964	21	FEA impresso
	Movimento internacional de administração científica	XXXIII	389/390	maio/jun. 1964	31	FEA Impresso
Editorial [Garibaldi Dantas]	Um ato oportuno e inesperado	XXXIII	391/392	jul./ago. 1964	3	FEA Impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Êxito absoluto do IDORT no IV Congresso Brasileiro de Organização	XXXIII	391/392	jul./ago. 1964	5-25	FEA Impresso
	Relações públicas e o progresso do Brasil	XXXIII	391/392	jul./ago. 1964	73	FEA Impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 28 de julho de 1964	XXXIII	391/392	jul./ago. 1964	75-76	FEA Impresso
Editorial [Garibaldi Dantas]	Os celeiros do mar brasileiro	XXXIII	393/394	set./out. 1964	3	FEA Impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	Relações públicas na administração pública	XXXIII	393/394	set./out. 1964	17-18	FEA Impresso
Oswaldo de Barros Santos	Condições de ajustamento e de eficiência no trabalho	XXXIII	393/394	set./out. 1964	23-26	FEA Impresso
Pedro Ferraz do Amaral	Problemas humanos da empresa e psicologia industrial	XXXIII	393/394	set./out. 1964	34-35	FEA Impresso
Editorial [Manoel dos Reis Araújo]	Octavio Pereira Lopes - um presidente que soube ser líder	XXXIII	395/396	nov./dez. 1964	3	FEA Impresso
Editorial [Manoel dos Reis Araújo]	Integração empresa- escola	XXXIV	397/398	jan./fev. 1965	3	FEA Impresso
Joel Barbosa	O público: sua amplitude e duração	XXXIV	397/398	jan./fev. 1965	24-26	FEA Impresso
	Conclusões da V conferência Interamericana de relações públicas realizadas em Porto Rico	XXXIV	397/398	jan./fev. 1965	26	FEA Impresso
	Teve o IDORT intensa atividade durante 1964	XXXIV	397/398	jan./fev. 1965	35	FEA Impresso
Editorial [Manoel dos Reis Araújo]	Consciência de exportador	XXXIV	399/400	mar./abr. 1965	3	FEA Impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Lauro de Barros Siciliano	Aspectos gerais de relações públicas	XXXIV	399/400	mar./abr. 1965	9-10	FEA Impresso
	Eleito o novo presidente do IDORT	XXXIV	399/400	mar./abr. 1965	17	FEA Impresso
Pedro Ferraz do Amaral	40 anos de organização científica na França	XXXIV	399/400	mar./abr. 1965	22-23	FEA Impresso
Editorial [Manoel dos Reis Araújo]	Relações públicas e organização	XXXIV	401/402	maio/jun. 1965	3	FEA Impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	Relações públicas com os concorrentes	XXXIV	401/402	maio/jun. 1965	14-15	FEA Impresso
	Presença das "folhas" nos curso do IDORT	XXXIV	401/402	maio/jun. 1965	15	FEA impresso
	Aniversário do IDORT	XXXIV	401/402	maio/jun. 1965	48	FEA Impresso
[Editorial] Manoel dos Reis Araújo	Preparação intensiva de administradores	XXXIV	403/404	jul./ago. 1965	3	FEA Impresso
Hermínio Pedromônico	RP - função administrativa de coordenação	XXXIV	403/404	jul./ago. 1965	21-22	FEA Impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho, de São Paulo, apresentado à assembleia geral ordinária de 28 de julho de 1965	XXXIV	403/404	jul./ago. 1965	40-47	FEA Impresso
Editorial [Manoel dos Reis Araújo]	Ensino médio na América Latina	XXXIV	405/406	set./out. 1965	3	FEA Impresso
	Em prol do fortalecimento das organizações empresariais	XXXIV	405/406	set./out. 1965	9	FEA Impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	Relações com o público misto	XXXIV	405/406	set./out. 1965	10-11	FEA Impresso
Editorial [Manoel dos Reis Araújo]	Educação e trabalho	XXXIV	407/408	nov./dez. 1965	3	FEA Impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	IV Conferência interamericana de relações públicas em Montevideu	XXXIV	407/408	nov./dez. 1965	28-29	FEA Impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
Pedro Ferraz do Amaral	A escola de administração científica do trabalho mantida pelo comitê francês	XXXIV	407/408	nov./dez. 1965	44-45	FEA Impresso
Editorial [Justo Pinheiro da Fonseca]	IDORT: um processo de inteligência e de trabalho em plena marcha	XXXV	413/414	mai./jun. 1966	3	IEE Impresso
Pedro Ferraz do Amaral	Os 35 anos do IDORT	XXXV	413/414	mai./jun. 1966	5-14	IEE Impresso
	Congresso mundial do CIOS	XXXV	413/414	mai./jun. 1966	14	IEE Impresso
Hermínio Pedromômico	O público inteiro	XXXV	413/414	mai./jun. 1966	16-17	IEE Impresso
Jan Kreiken	O XIV Congresso Internacional de Organização Científica	XXXV	415/416	jul./ago. 1966	4-12	IEE Impresso
	Relatório da diretoria do Instituto de Organização Racional do Trabalho de 1966	XXXV	415/416	jul./ago. 1966	46-48	IEE Impresso
Candido Teobaldo de Souza Andrade	Ensino de Relações Públicas ao nível universitário aprovado na Conferência Internacional de RP	XXXV	419/420	Nov./dez. 1966	28-30	IEE Impresso
Editorial [Justo Pinheiro da Fonseca]	Edifício IDORT	XXXVI	421/422	jan./fev. 1967	3	FEA Impresso
	Nosso aniversário	XXXVI	421/422	jan./fev. 1967	15	FEA Impresso
J. B. Lodi	Motivação de emprego	XXXVI	421/422	jan./fev. 1967	16-18	FEA Impresso
Pedro Ferraz do Amaral	"Marketing" na indústria	XXXVI	421/422	jan./fev. 1967	20-21	FEA Impresso
Editorial	Uma contradição que se desfaz	XXXVI	425/426	mai./jun. 1967	3	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVI	425/426	mai./jun. 1967	29-31	FEA Impresso
Editorial	Deflação depende de custos	XXXVI	427/428	jul./ago. 1967	5	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVI	427/428	jul./ago. 1967	38	FEA Impresso
Editorial	Conflitos confirmam	XXXVI	429/430	nov./dez. 1967	5	FEA Impresso
	Comunicações no caminho da luz [caderno especial]	XXXVI	429/430	nov./dez. 1967	13-14	FEA Impresso
	Congresso de relações públicas demonstra categoria de profissionais	XXXVI	429/430	nov./dez. 1967	31	FEA Impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Informativo IDORT	XXXVI	429/430	nov./dez. 1967	37-38	FEA Impresso
Editorial		XXXVII	431/436	jan./jun. 1968	5	FEA Impresso
Franz Wurm	Relações das diferentes camadas e grupos sociais com a economia nacional e problemas de comunicação	XXXVII	431/436	jan./jun. 1968	7-9	FEA Impresso
Desmond Smith	Presságio madrugador: comunicação por satélite	XXXVII	431/436	jan./jun. 1968	12-15	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVII	431/436	jan./jun. 1968	25-26	FEA Impresso
	Problemas de informação e comunicação	XXXVII	431/436	jan./jun. 1968	27	FEA Impresso
Editorial [Justo Pinheiro da Fonseca]		XXXVII	437/438	jul./ago. 1968		FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVII	437/438	jul./ago. 1968	25-26	FEA Impresso
	CIOS - movimento internacional	XXXVII	437/438	jul./ago. 1968	27-28	FEA Impresso
Editorial [Armando de Virgiliis]		XXXVII	439/440	set./out. 1968	5	FEA Impresso
Franz Wurm	A informação como base do progresso	XXXVII	439/440	set./out. 1968	8-9	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVII	439/440	set./out. 1968	25	FEA Impresso
Editorial		XXXVII	441/442	nov./dez. 1968	5	FEA Impresso
Franz Wurm	Formação e informação do pessoal na empresa	XXXVII	441/442	nov./dez. 1968	13-14	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVII	441/442	nov./dez. 1968	25	FEA Impresso
Editorial		XXXVIII	443/444	jan./fev. 1969	5	FEA Impresso
João Bosco Lodi	O executivo eficiente	XXXVIII	443/444	jan./fev. 1969	8-9	FEA Impresso
Franz Wurm	Informação como condição preliminar de progresso	XXXVIII	443/444	jan./fev. 1969	19-20	FEA Impresso
Editorial		XXXVIII	445/446	mar./abr. 1969	5	FEA Impresso

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	p.	Localização no acervo
	Novo papel da administração de empresas	XXXVIII	445/446	mar./abr. 1969	6	FEA Impresso
Raul Carmo Elias	Serviço de diagnóstico de empresas no IDORT	XXXVIII	445/446	mar./abr. 1969	11	FEA Impresso
Pierre Barury	Poder e autoridade	XXXVIII	445/446	mar./abr. 1969	11-13	FEA Impresso
Editorial		XXXVIII	447/448	maio/jun. 1969	5	FEA Impresso
	Relações públicas - pioneirismo da Light	XXXVIII	447/448	maio/jun. 1969	10	FEA Impresso
Michael Ivens	Comunicação na empresa	XXXVIII	447/448	maio/jun. 1969	11-14	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXVIII	447/448	maio/jun. 1969	39-40	FEA Impresso
	Informativo IDORT	XXXIX	449/450	jul./ago. 1969	2-4	FEA Impresso
Justo Pinheiro da Fonseca	Três grandes lições	XXXIX	449/450	jul./ago. 1969	5	FEA Impresso
	27 recomendações da RKW no campo da administração	XXXIX	449/450	jul./ago. 1969	15-35	FEA Impresso
Editorial		XXXIX	450/451	set./out. 1969	5	FEA Impresso
Michael Ivens	Que sabemos de organização formal?	XXXIX	450/451	set./out. 1969	13-16	FEA Impresso
Editorial	Boas festas Feliz Ano Novo	XXXIX	452/453	nov./dez. 1969	5	FEA Impresso

ANEXO II - APOSTILAS DOS CURSOS SOBRE RELAÇÕES PÚBLICAS				
[ACERVO AEL – UNICAMP]				
Datação	Título	Autor	Número de folhas	Acervo consultado/ observações
1957	Curso de iniciação às relações públicas	Mario Sassi	58	Item doc. 092
1963	Curso de relações públicas	Celso Lobo da Costa Carvalho	93	Item doc. 194
1964	Curso de relações públicas - nível II [Obs. Parece ser a primeira versão]	Candido Teobaldo de Souza Andrade	122	Item doc. 186 Idêntico ao 197/ p. 112 repetida
1965	Curso de relações públicas - nível III [Obs. Parece ser a primeira versão]	Candido Teobaldo de Souza Andrade	88	Item doc. 198
1965	Curso de relações públicas - nível III [Obs. parece ser a segunda versão]	Candido Teobaldo de Souza Andrade	89	Item doc. 188/
1967	Curso de relações públicas - nível II [Obs. Parece ser a segunda versão]	Candido Teobaldo de Souza Andrade	213	Item doc. 0008
1968	Curso de relações públicas - nível I [Obs. Parece ser a segunda versão]	Candido Teobaldo de Souza Andrade	38	Item doc. 191/ Idêntico ao item doc. 196
Data presumida: década de 1960	Curso de relações públicas e comunicação com o pessoal	Candido Teobaldo de Souza Andrade; Joel Barbosa	47	Item doc. 187/ p.46 repetida
Data presumida: década de 1960	Curso de relações públicas	Rubens José de Castro Albuquerque	57	Item doc. 190
Data presumida: década de 1960	Curso de relações públicas	Amaury Morais de Maria	230	Item doc. 192
Data presumida: década de 1960	Curso relações públicas	Amaury Morais de Maria	103	Item doc. 193
Data presumida: década de 1960	Curso de relações públicas na Força pública de São Paulo	Amaury Morais de Maria	37	Item doc. 189

ANEXO III - QUADRO DE TEXTOS DA REVUE MENSUELLE DE L'ORGANISATION DO CNOF / [ACERVO DA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BnF)]

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
Georges Sauerwein	Que son les "Public Relations". Un Ensemble Technique ou un Esprit? Un Procédé ou une Mission? Que peut en attendre la France?	24	n.11	Nov. 1950	33-35	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
R. Casati; A. Gillonnier; G. Sauerwein	Public - relations et productivité	25	n.2	Fev.1951	3-23	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
	Les Public-Relations. (La Conférence - Discussion du 15 mars 1951)	25	n.4	Abr. 1951	14	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
Hyacinthe Dubreuil	Les Public-Relations et...Auguste Comte	25	n.4	Abr. 1951	15-16	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
Général Bertin-Boussu	A propos des Public-Relations	25	n.4	Abr. 1951		Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
P. BARUZY	L'importance sociale des "Public-Relations" dans l'entreprise et sur le plan social	25	n.4	Abr. 1951	57-58	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. I - Justification des Relations Publiques	28	n.12	Dez. 1954	23-25	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. II - La place e la fonction des Relations Publiques dans l'entreprise. Le role du conseil exterior	29	n.2	Fev. 1955	15-19	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. III - Pratique des Relations Publiques	29	n.4	Abr. 1955	25-28	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. IV - Information et productivité	29	n.7	Jul. 1955	23-29	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743

Autoria	Título	Ano	Número	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. V - Industrie et enseignement	29	n. 10	Out. 1955	34-36	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. VI - Relations Publiques et Publicité. L'information et la presse.	30	n. 2	Fev.1956	37-40	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Les Relations Publiques au service de l'entreprise. VII - Conclusion	30	n.4	Abr.1956	25-31	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
Roger Wormser	Les communications dans l'entreprise	30	n.12	Dez. 1956	24-25	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
A. Virenque	Las Relations Publiques en France au début de 1957	31	n. 2	Fev. 1957	33-37	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
André Siegfried Roger Gregoire	Le rôle des Relations Publiques dans la mise en ouvre du Marché Commun (Au terme d'une Journée d'Études organisée le 4 Mars 1958 par l'institut des Relations Publiques)	31	n. 5	Mai. 1958	39-40	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743
Pierre Baruzy	Une information réciproque efficace: un moyen d'intégration au sein de l'entreprise		n.3	Mar. 1966	7-11	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 4-V-10743

ANEXO IV - QUADRO DE TEXTOS DE PUBLICAÇÕES DA CEGOS/ [ACERVO DA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BnF)]

Les Journées d'études de la Cegos				
"Pratique de relations publiques. Expériences 1953" 20, 21 et 22 avril 1953				
Éditions Hommes et Techniques, Paris				
Autoria	Título	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
René Tavernier (<i>Président du Club de la Maison de Verre</i>) et Virenque (<i>Président de l'Association Professionnelle des Conseillers et Cadres de Relations Publiques et Sociales</i>)	Exposé introductif	1953	11-17	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
Virenque (<i>Président de l'Association Professionnelle des Conseillers et Cadres de Relations Publiques et Sociales</i>)	L'organisation de la profession de conseiller ou cadre de relations publiques et sociales	1953	19-25	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
G. Laederich (<i>Président de la Commission de productivité de l'Union des Industries Textiles</i>)	Relations Publiques et productivité	1953	27-39	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
Bloch (Conseil en Relations Publiques à la Campagne Péchiney)	Les moyens pratiques utilisables pour faire "Public Relations"	1953	44-47	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
Busser (Conseil en Relations Publiques et Financières)	Les relations avec les actionnaires et le public financier	1953	49-61	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
G.C. Veran (Conseil en "Public Relations")	Les Relations Publiques et la Presse	1953	63-74	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
Cavard (Département des Relations Industrielles)	Les Relations Publiques aux établissements Merlin & Gerin	1953	91-108	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182

Autoria	Título	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
Giraudet (Vice-Président de l'Association professionnelle des Conseillers et cadres de Relations Publiques et Sociales)	Évolution des Relations Publiques et Sociales aux Papeterries de Ruyscher	1953	133-143	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
D. Indjoudjian (Ingénieur des télécommunications, Conseiller technique au cabinet du ministre des P.T.T)	Réalisations de Relations Publiques dans une administration publique	1953	145-150	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
Choppin de Janvry (Chef du Département Information à la Société Esso Standard, Président d'honneur du Club de la Maison Verre)	Implantation d'un service de Relations Publiques dans l'entreprise	1953	181-196	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182
Virenque (Président de l'Association Professionnelle des Conseillers et Cadres de Relations Publiques et Sociales) et Tavernier (Président du Club de la Maison de Verre)	Exposé de synthèse	1953	199-207	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-V-62182

**ANEXO IV (Continuação) - QUADRO DE TEXTOS DE PUBLICAÇÕES DA CEGOS/
[ACERVO DA BIBLIOTHÈQUE NATIONALE DE FRANCE (BnF)]**

Les Journées d'études de la Cegos				
"Techniques actuelles de relations publiques" 6 et 7 avril 1959				
Éditions Hommes et Techniques, Paris				
I - Actualité des relations publiques				
Autoria	Título	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
L. Devaux	L'éthique des relations publiques	1959	13-24	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
H. Pineau	Efficacité des techniques de relations publiques	1959	25-38	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
L. Justet	Recherche des motivations et campagnes de relations publiques	1959	39-52	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
S. Félix	Importance et incidences des relations publiques avec l'enseignement	1959	53-60	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
J. Riols	Rapports entre une grande société et l'enseignement	1959	61-72	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
J. Carcassonne	L'information industrielle, une technique de publicité presse au service d'idées (relations publiques)	1959	73-82	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
M. Carité	Ce que les journalistes attendent des relations publiques	1959	83-90	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
H. Beuve-Méry	Le point de vue du directeur de journal face à l'assaut d'informations venant des entreprises	1959	91-96	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
J. Oudinot	La position de l'Union nationale des attachés de presse	1959	97-98	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
A. Hurtrel	La profession d'attaché de presse	1959	99-108	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275

II - Pratique des relations publiques avec les différents publics dont dépend l'entreprise				
Autoria	Título	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
D. Lambert	L'information financière	1959	109-118	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
J. Blumenthal	Le rapport annuel	1959	119-122	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
O. Desmard	Le journal d'entreprise	1959	123-134	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
S. Sainderichin	Les visites d'usines	1959	135-144	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
G. Delcros	Les relations avec les communautés locales	1959	145-162	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
J. Curtois	Un cas de relations publiques avec l'Administration	1959	163-168	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
A. Vasnier	Las relations publiques d'une sector économique: l'alimentation	1959	169-182	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
J. Coup	Intégration de l'entreprise à des relations publiques collectives	1959	183-200	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
Interventions finales				
Autoria	Título	Data de publicação	Página(s)	Localização no acervo
A. Vasnier	Il n'y a pas d'entreprise - si petite soit-elle - où les relations publiques n'aient leur place	1959	201-202	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
S. Félix	Trouver pour chaque entreprise des moyens et un style qui lui soient propres	1959	203	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
G. Delcros	Place de la fonction "relations publiques" dans la structure de l'entreprise	1959	204-206	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
G. Sauerwein	Situation de "l'homme des relations publiques" dans la hiérarchie de l'entreprise	1959	207-210	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin 8-R-62275
F. Dumont-Krieser	L'enseignement des relations publiques en France	1959	211-213	Tolbiac Rez- de - Jardin Magasin/8-R-62275