

# A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO: UM ESTUDO DAS PRESCRIÇÕES DE RELAÇÕES PÚBLICAS DIFUNDIDAS PELO IDORT

*The communication in the context  
of the rationalization of work: a  
study of the prescriptions of public  
relations disseminated by Idort*

**Claudia Nociolini Rebechi\***

## RESUMO

Este artigo focaliza a análise de prescrições de relações públicas no que tange ao processo de racionalização do trabalho que prevaleceu em grande parte do século 20. Em especial, trata-se de uma discussão oriunda de ampla pesquisa de doutorado que estudou as prescrições de comunicação produzidas e propagadas a partir do discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort). Tendo isso em vista, o presente texto aborda a relação entre os ditames de relações públicas e os princípios da racionalização do trabalho assumidos pelo Idort, entre os anos de 1930 e 1960, no Brasil.

---

Mestre e Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Pesquisadora no Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho da ECA-USP, São Paulo. Professora no Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina (UEL). *E-mail*: <nociolini@hotmail.com>.

Revisão ortográfica e técnica: a autora.

Data da submissão em: 09/janeiro/2014

Data da aprovação: 21/janeiro/2015

**Palavras-chave:** Comunicação e trabalho. Prescrições de relações públicas. Racionalização do trabalho. Idort.

### **ABSTRACT**

This article focuses on the analysis of prescriptions of public relations regarding the process of rationalization of work that prevailed in part of the twentieth century. In particular, it's about a discussion coming from a wide doctoral research that studied the prescriptions of communication produced and propagated from the discourse of the *Instituto de Organização Racional do Trabalho* (Idort). Thus, this paper examines the relationship between the dictates of public relations and the principles of rationalization of work assumed by Idort, between the 1930s and 1960s in Brazil.

**Keywords:** Communication and work. Prescriptions of public relations. Rationalization of work. Idort.

## 1 Introdução

As reflexões ora apresentadas são parte de uma pesquisa mais ampla de doutorado,<sup>1</sup> que 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 de 1930 a 1960, tendo por base o discurso do Instituto de Organização Racional do Trabalho (Idort).

O Idort, criado por empresários e intelectuais paulistas em 1931, teve um papel político significativo na difusão dos princípios e métodos da racionalização do trabalho no Brasil, sobretudo no que tange à combinatória das filosofias de gestão e organização do trabalho taylorista, fordista e da Escola das Relações Humanas, durante grande parte do século 20. Alinhado ao movimento de racionalização nos momentos decisivos da industrialização e do avanço do capitalismo no País, esse instituto enxergou na comunicação, especialmente nos ditames da atividade de relações públicas, um meio eficiente para mobilizar princípios e formas de sociabilização na gestão do trabalho em empresas.

---

<sup>1</sup> A tese referida intitula-se “Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do Idort (anos 1930-1960) e foi defendida recentemente, em abril de 2014, no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (PPGCOM da ECA-USP). Esse estudo foi financiado pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), por meio de concessão de bolsa de doutorado.

As análises dispostas no estudo demonstram a plausibilidade de 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 mesmos princípios.

Diante do objetivo geral e das hipóteses do estudo, realizou-se pesquisa documental – de investigação em arquivos<sup>2</sup> – centrada no levantamento de documentos produzidos e propagados sob a tutela do Idort que são representativos das prescrições de comunicação no trabalho para organizações/empresas. Sob uma perspectiva de análise histórica e discursiva e com o apoio de bibliografia de natureza interdisciplinar (das áreas de comunicação, sociologia do trabalho, história e estudos da linguagem), a pesquisa focalizou, especialmente, o estudo do material sobre relações públicas difundido pelo Idort, com projeção mais expressiva nos anos de 1950 a 1960. Trata-se de textos publicados na revista institucional do instituto e de apostilas oriundas dos cursos de Relações Públicas promovidos por ele à época.

Neste artigo, optou-se por privilegiar as análises dos textos de apostilas de relações públicas. Essa escolha deu-se por dois motivos: primeiro, porque esse tipo de material é bastante representativo da inter-relação entre os princípios da racionalização do trabalho dominantes na primeira metade do século 20 e a filosofia das relações públicas difundida à época. Em segundo lugar, esse material, ao que se sabe, ainda não foi explorado em outras pesquisas científicas, tornando, assim, sua investigação algo inédito no campo da comunicação.

Em face do exposto, a composição deste artigo apresenta três momentos. Inicialmente, trataremos das filosofias de trabalho constituintes do processo de racionalização compartilhado pelo Idort. Em um segundo momento, falaremos sobre o interesse desse instituto brasileiro pelas relações públicas. E, por fim, apresentaremos algumas análises sobre as apostilas produzidas e disseminadas pelos cursos de Relações Públicas promovidos pelo Idort.

---

<sup>2</sup> O principal acervo pesquisado faz parte do Arquivo Edgar Leuenroth (AEL) do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

## 2 Os princípios da racionalização do trabalho assumidos pelo Idort

O Idort apoiou-se, ao longo de sua trajetória (1930 a 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.

Segundo essa 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 ser 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 20, também foram reconhecidas pelo Idort como aliadas a uma ordem social, considerada necessária para o acúmulo de capital e 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 pela sociedade.

Afinadas com o entendimento de que a racionalidade admitida pelo Idort constituía-se nos fundamentos de “progresso, modernização, desenvolvimento da nação, harmonia e bem-estar social” (ANTONACCI, 1993, p. 22), as filosofias taylorista, fordista e da Escola das Relações Humanas propiciaram bases à concepção de *trabalhar* concebida e legitimada pelo Idort até o final dos anos 60 (séc. 20).

É sabido que a doutrina da “administração científica” ou “Organização Científica do Trabalho”, muito propagada pela palavra *taylorismo*, devido ao seu criador, o norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915), estabeleceu, no final do século 19, um ideário seguido e ratificado, em muitos de seus aspectos, por outras tendências.

Tendo em vista o propósito de aumentar o rendimento dos trabalhadores em prol do aumento da produtividade na empresa norte-americana em que atuava como contramestre – a *Midvale Steel* –, Taylor estabeleceu parâmetros para a organização e gestão do trabalho que seriam conhecidos e aplicados em outros organismos e em outros países, além dos Estados

Unidos, tempos 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.

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

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. 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, o mais fielmente possível, ao que lhes havia sido 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.

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 a qual demanda “harmonia, em vez de discórdia”, “cooperação, não individualismo”, enfim, “ciência, em lugar de empirismo”. (TAYLOR, 1987, p. 128).

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 30. Mas, conforme indica Vargas (1985), foi a partir dos anos 50 que os princípios tayloristas foram apropriados, de modo mais evidente, pela classe dirigente nacional. Os aspectos do ideário taylorista eram considerados úteis à 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 a reprodução de mão de obra nacional era, dentro desse contexto, um dos elementos de maior interesse à classe dirigente.

Outro engenheiro norte-americano e contemporâneo de 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 parâmetros 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. As “iniciativas educativas” propagadas pelo Fordismo, conforme expressão cunhada 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 oferecidos aos trabalhadores na tentativa de impor a eles valores considerados adequados pela classe dirigente. Conforme lembra José Roberto Heloani, o fordismo incorporou um projeto social de “melhoria das condições de vida do trabalhador”. (1996, 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 procurou aumentar a especialização das tarefas no trabalho, simplificando-as a tal ponto que qualquer pessoa poderia executá-las a partir de instruções e normas emitidas pelos empregadores. Ambos se mostraram pouco valorizadores da especificidade humana na realização do trabalho e ignoravam o ponto de vista do trabalhador no processo de trabalho.

O processo de racionalização do trabalho do sistema taylorista/fordista apresenta características de cunho essencialmente mecanicistas. Sob essa ótica, o ser humano é compreendido, sobremaneira, por meio de aspectos fisiológicos, econômicos e técnicos.

No período entre a Primeira e a Segunda Guerras Mundiais, entretanto, as condições de trabalho e o trabalhador foram investigados em outra 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, se tornariam referência a inúmeros estudos de sociologia do trabalho, da 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 associadas às políticas do *management*, a partir dos anos 40. 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).

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 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.

Aparentemente, pode-se supor que o movimento das *relações humanas* é considerado uma reação ou uma oposição aos princípios e métodos tayloristas. No entanto, Desmarez (1986), assim como Braverman (1987), questionam esse posicionamento. Ambos compreendem que tal perspectiva complementa a doutrina da *administração científica*, pois ela não critica os fundamentos desse tipo de organização do trabalho, mas, sim, os meios de submeter os trabalhadores a essa lógica. O processo de organização e gestão do trabalho trazido pelo taylorismo é considerado algo inelutável. A preocupação de Mayo e sua equipe seria, portanto, de oferecer instrumentos à *gestão social* dos trabalhadores em face do modo de realizar o trabalho, num contexto já estabelecido pela *administração científica*.

Pode-se dizer que, de modo adaptado ao contexto sociopolítico e econômico da fase inicial de industrialização do Brasil, todas essas filosofias de gestão do trabalho foram assimiladas e propagadas pelo Idort, cujos princípios influenciavam as formas de gestão e organização do trabalho e de controle social das relações entre trabalhadores e a direção de empresas praticadas por parcela significativa do empresariado. Nesse sentido, o encontro do Idort com a atividade de relações públicas, sobretudo a partir dos anos 50, mostrou-se representativa dentro desse cenário.



### 3 O Idort e as relações públicas no Brasil

Ao revisitarmos a bibliografia brasileira das áreas de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas notamos referência sobre o Idort de reconhecidos pesquisadores. Margarida Maria Krohling Kunsch (1997) – só para citar um exemplo – indica o Idort em sua obra com o único intuito de contextualizar uma época em que ainda não existiam cursos universitários de Relações Públicas,<sup>3</sup> sendo que determinadas entidades ligadas ao meio empresarial, como o próprio instituto, promoviam palestras e cursos técnicos de curta duração para instruir aqueles que se interessavam pela atividade.

Por outro lado, no momento em que começamos a investigar com mais profundidade as trajetórias institucional e política do Idort, bem como a revista que publicou por décadas e as apostilas de cursos que ministrava sobre relações públicas, descobrimos que esse instituto desempenhou um papel ainda mais significativo na legitimação do entendimento de relações públicas e do uso da comunicação em organizações na sociedade brasileira.

O Idort, como instituição representativa dos interesses das classes empresarial e intelectual preocupadas com o desenvolvimento da industrialização e modernização da sociedade brasileira, sobretudo entre os anos de 1930 a 1960, enxergou, nos princípios da 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.

Para essa entidade não havia outra alternativa à sociedade brasileira a não ser modernizar-se e progredir, abrindo caminho à expansão do capitalismo. Tendo isso em vista, incondicional era a sua confiança na *racionalização* como alternativa para assegurar o processo de desenvolvimento da industrialização do Brasil.

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. Nesse 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 tensões sociais inerentes aos sistemas produtivos configurados pelas relações capitalistas, e as relações

<sup>3</sup> O primeiro curso de Relações Públicas em nível superior foi criado no Brasil, em 1967, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.



públicas, com o seu discurso de harmonização das relações entre as organizações e seus *públicos*, são concebidas como uma atividade aliada ao processo de racionalização do trabalho. Desse modo, o Idort empenha-se em legitimar a atividade de relações públicas no País, a partir da década de 50, por meio de ações significativas à trajetória histórica dessa atividade.

Num primeiro momento, o Idort promoveu três conferências do consultor da Organização das Nações Unidas (ONU) e especialista em relações públicas, Eric Carlson, no ano de 1953. Carlson havia sido convidado para ministrar um curso específico de relações públicas na Escola Brasileira de Administração Pública (Ebab) da Fundação Getúlio Vargas, localizada na cidade do Rio de Janeiro, estendendo sua estadia (a convite de membros do instituto), para visitar cidade de São Paulo. Com o apoio da empresa São Paulo Trainway, Light and Power Companhia Ltda. (futura Eletropaulo), o Idort promoveu as seguintes palestras de Eric Carlson nos dias 6, 7 e 10 de junho 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.

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 e a criação do “Grupo de Relações Públicas” para reunir integrantes e simpatizantes do instituto que pudessem compartilhar suas experiências e seu conhecimento relacionado ao tema.

Percebe-se que tanto a promoção das conferências 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 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 levaram à fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) em 21 de julho de 1954, sendo sua primeira presidência atribuída a Hugo Barbieri, integrante da diretoria do Idort, à época.

Nas décadas de 50 e 60, o Idort também empenhou-se na promoção de uma série de cursos regulares sobre relações públicas. O primeiro deles esteve sob a responsabilidade de Mario Sassi e ocorreu em 1953. Mas tantos outros foram desenvolvidos sob a tutela do Idort e com a direção de Candido Teobaldo de Souza Andrade, Celso Lobo da Costa Carvalho, Joel Barbosa, Amaury Moraes de Maria e Rubens José de Castro Albuquerque.

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

A atuação do Idort, com o principal objetivo de disseminar os princípios da racionalização do trabalho, portanto, mostrou-se importante nos momentos decisivos da gênese da atividade de relações públicas no Brasil. Essa constatação é o primeiro forte indício de que a própria constituição da atividade de comunicação em organizações esteve diretamente ligada ao pensamento e às práticas do Idort e, conseqüentemente, às relações de trabalho em contextos organizacionais.

Os documentos levantados para a pesquisa, nesse sentido, revelam que os contornos adquiridos pelo discurso de relações públicas no Brasil à época são constitutivos dos princípios da racionalização do trabalho, mediados pelo discurso do Idort.

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.

## 4 As prescrições de relações públicas no trabalho

O mundo do trabalho reúne e revela um conjunto de discursos – enunciados – que trazem à tona uma disputa de sentidos. Sentidos, esses, 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, essas disputas de sentido 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 determinado modo de pensar e de ordenar as relações sociais. No caso da nossa

pesquisa, trata-se de prescrições de comunicação tidas como fundamentais ao processo de racionalização do trabalho em organizações, sobretudo em empresas, em boa parte do século 20.

Mais especificamente, procuramos identificar e refletir sobre essas prescrições com base nos ditames de relações públicas assimilados e difundidos pelo discurso do Idort, cuja natureza esteve orientada pelos princípios da racionalização do trabalho. E a alternativa escolhida para realizar esse propósito ancorou-se em documentos produzidos sob a responsabilidade do instituto.

Segundo já indicado, durante a fase de investigação dos documentos, uma série de apostilas oriundas dos cursos promovidos pelo Idort em 1950 e 1960 foi levantada. No total, 12 apostilas são focalizadas na pesquisa, 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, 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, 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, sendo que são duas apostilas com datas distintas, mas do mesmo autor (autoria: Amaury Morais de Maria); e i) curso de relações públicas (autoria: Rubens José de Castro Albuquerque).<sup>4</sup>

Optou-se pelo modo de tratamento desse material – parte do *corpus* da pesquisa integral – que não se limitasse ao ponto de vista já estabelecido por seu conteúdo. Tratar o *corpus* como um conjunto de textos que transmitem ideias preconcebidas e procurar descrevê-los para ilustrar seus dizeres não seria suficiente aos objetivos e às hipóteses da pesquisa. Dentro dessa abordagem, é possível dizer que a forma escolhida para a mobilização do *corpus*, de certo modo, filia-se aos princípios gerais da Análise do Discurso (AD) de linha francesa, embora não seja uma pesquisa de AD *stricto sensu*.

A AD é admitida no desenvolvimento do percurso teórico-metodológico da pesquisa em questão devido ao olhar específico que ela dirige aos textos, mostrando a relevância de tentar compreendê-los dentro do contexto sociopolítico e ideológico que produz sua discursividade.

<sup>4</sup> Lembramos que esse material está disponível para consulta no AEL da Unicamp.

Pode-se afirmar que os princípios da AD apresentam-se significativos na medida em que contribuem à constituição de uma prática de leitura do material levantado e coerente com os propósitos da pesquisa. Concordamos, por exemplo, com a linguista Eni Orlandi, uma das principais difusoras dos conceitos da AD no Brasil, quando afirma 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).

A leitura das apostilas citadas e uma análise inicial, dispostas a compreender esse material na sua integralidade, revelaram 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 ignorassem 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, sugerimos seis categorias de análise das prescrições de relações públicas oriundas do *corpus* em questão que, a nosso ver, são capazes de potencializar outras reflexões quanto à constituição dessas prescrições em relação ao discurso de racionalização do trabalho difundido e legitimado pelo Idort no Brasil.

As categorias de análise propostas foram as seguintes: 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.

Em linhas gerais, o desenvolvimento dessas categorias demonstram determinados pontos em comum no que diz respeito ao uso prescrito da comunicação na administração das relações entre trabalhadores e o comando das organizações. A seguir, portanto, trataremos de tais pontos.

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 com os interesses da empresa e de seus empregados é considerada prejudicial à legitimidade e à operacionalização da lógica organizativa do trabalho.

O entendimento entre a classe trabalhadora e o patronato, dentro dessa abordagem, não somente é considerada 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.

Dentro dessa 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 efetiva possibilidade. Isto é, o trabalhador teria uma predisposição natural a contribuir para com 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 lhe 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 palavra *colaboradores*, em substituição ao termo *empregados*, apareça mobilizada nas apostilas analisadas.

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 às empresas, vantagens salariais para os trabalhadores e promoveria um mercado de bens de consumo acessível a toda a sociedade, contribuindo para o bem-estar da população. (LINHART, 2010).

Conforme interpreta Heloani, o ideário do taylorismo, logo de início “estabelece uma relação formal de reciprocidade entre dois sujeitos histórica e politicamente desiguais: capital e trabalho”. (1994, p. 17-18). Não por acaso, o comprometimento de interesses entre o patronato e a classe trabalhadora é incentivada com a promessa de prosperidade para todos.

Em concordância aos preceitos das *relações humanas* – ideário admitido no processo de racionalização do trabalho –, a filosofia de relações públicas entende que qualquer problema nas relações de trabalho que possa existir dentro da empresa pode ser resolvido pelos mecanismos administrativos internos à própria 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.

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. Nesse sentido, toma-se necessário identificar os interesses e as opiniões dos trabalhadores, a fim de eliminar os entraves à compreensão mútua entre ambos. O uso de comunicação, nesse caso, torna-se essencial, haja vista que a comunicação é considerada um instrumento imprescindível à gestão para o estabelecimento de consenso nas relações de trabalho.

Em concordância com os ditames das *relações humanas*, as prescrições de relações públicas anunciam que não existe contraposição de interesses na empresa que não possa ser anulada com empenho da gerência e com o uso de comunicação.

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 supõe que o trabalhador empenha-se mais na realização de seu trabalho quando acredita que existe 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.

É conferida ao comando da empresa a responsabilidade de criar um *clima interno* harmonioso, adequado à política de *relações humanas*. Cabe, nesse 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.”

A resistência do trabalhador a aderir à racionalidade da organização é tratada como uma questão de capacidade administrativa: se o trabalhador não cooperar, a culpa é da chefia. Oculta-se, desse modo, as dificuldades e os

dilemas concretos enfrentados pelos trabalhadores na realização de seu trabalho.

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 ajustar-se 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.

Outra orientação de relações públicas indica a necessidade de considerar o *estado psicológico* dos empregados, seu lado *afetivo* para que eles sejam *integrados* à empresa, isto é, a fim de que estejam em sintonia com o *modus operandi* da organização e, então, apresentar um comportamento de *boa-vontade* no ambiente de trabalho. Em anuência a essa recomendação, o empregado precisa *sentir-se parte* da empresa onde trabalha. Entende-se que se o funcionário estiver convencido de que o progresso da empresa é seu progresso também, então, sua colaboração 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, reforçando a relação de subordinação dos interesses dos trabalhadores aos interesses de seus empregadores propagada pelo discurso da racionalização do trabalho.

Por fim, as prescrições de relações públicas, em concordância com a forma de administração do ideário de racionalização, entendem que o uso de comunicação para controlar as relações de trabalho nas empresas depende de um planejamento com etapas bem definidas, diretamente subordinado ao exame e à aprovação do comando organizacional.



## 5 Considerações finais

A atuação do Idort em prol da legitimidade das relações públicas no País – por meio, por exemplo, dos cursos que promoveu – demonstra que os agentes da racionalização do trabalho enxergaram nessa atividade uma maneira bastante útil para enquadrar as relações de trabalho nas organizações, dentro de um modelo coerente à lógica organizativa do capital num determinado momento histórico.

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 ao processo de industrialização e ao avanço do capitalismo no Brasil.

Entre 1930 e 1960, o Idort assessorou a gestão de diversos órgãos públicos e prestou serviço às indústrias, a fim de avaliar e propor ações sobre suas formas de administração. Ademais, esse 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.

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.

Tendo isso em vista, conhecer e analisar as recomendações e as orientações constitutivas das próprias prescrições de relações públicas propagadas pelo Idort, naquele momento histórico da sociedade brasileira, revela-se fundamental.

Por isso, este artigo, ao se procurar mostrar, mesmo que parcialmente, reflexões e considerações baseadas nas apostilas de relações públicas oriundas dos cursos promovidos pelo Idort, procurou contribuir com os estudos sobre relações públicas, a fim de reconhecer a constituição dessa atividade em meio ao desenvolvimento do mundo do trabalho.

Espera-se que este artigo tenha indicado que existem maneiras de pensar a comunicação em empresas e as relações públicas no universo do trabalho ainda pouco mobilizadas no campo da comunicação. E que, também, ainda há muito a ser estudado sobre o contexto histórico brasileiro da comunicação nas relações de trabalho em organizações.

## Referências

- ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza. *Curso de relações públicas [nível III]*. IDORT, 1967, 213 f. Apostila.
- ANTONACCI, M. Antonieta M. *A vitória da razão(?)*: o IDORT e a sociedade paulista. São Paulo: Marco Zero, 1993.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- CARVALHO, Celso Lobo da Costa. *Curso de relações públicas*. IDORT, 1963, 93 f. Apostila.
- DESMAREZ, Pierre. *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris: A. Colin, 1986.
- GRAMSCI, Antonio. *Americanismo e fordismo*. São Paulo: Hedra, 2008.
- HELOANI, José Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- LINHART, Danièle. *La modernisation des entreprises*. 3. ed. Paris: La Découverte, 2010.
- ORLANDI, Eni Puccinelli. *Análise de discurso: princípios e métodos*. Campinas: Pontes, 1999.
- PILLON, Thierry; VATIN, François. *Traité de sociologie du travail*. Toulouse: Octares, 2003.
- TAYLOR, Frederick W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1987.
- 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.

VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. *ANPOCS – Ciências Sociais Hoje. Anuário de antropologia, política e sociologia*. São Paulo: Cortez, 1985. p. 155-190.

***Material de arquivo***

IDORT [Apostilas de formação profissional]. São Paulo: *Instituto de Organização Racional do Trabalho*, 1950-1969.