

## **A racionalização da atividade de trabalho em organizações como princípio gerador das relações públicas no Brasil**

The rationalization of the work in organizations such as generating principle of public relations in Brazil

Claudia Nociolini Rebechi<sup>1</sup>  
Universidade de São Paulo/FAPESP, Brazil  
[nociolini@hotmail.com](mailto:nociolini@hotmail.com)

Recepción: 24/12/2011 Revisión: 30/04/2012 Aceptación: 01/05/2012 Publicación: 30/05/2012  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-3-2012-05-91-112>

### **Resumo**

O propósito principal deste artigo é apresentar apontamentos sobre nossa investigação de doutorado quanto à constituição da atividade de comunicação em organizações no Brasil, e, conseqüentemente, das relações públicas, a partir de documentação produzida pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT) no período das décadas de 1930 a 1960. O IDORT, no contexto histórico sobre o desenvolvimento da atividade de comunicação em organizações brasileiras, aparece como expressivo agente interessado em comunicação nas relações de trabalho.

**Palavras-chave:** comunicação - organização - relações públicas - trabalho - IDORT

### **Abstract**

The purpose of this paper is to present notes of our doctoral research about communication activity in organizations in Brazil, and, consequently, public relations, from the documentation produced by the Institute for Rational Organization of Work (IDORT) in the period the decades from 1930 to 1960. IDORT, in the historical context on the development of communication activity in brazilian organizations, appears as a significant agent interested in communication in relationships of work.

**Keywords:** communication - organization - public relations - work – IDORT

---

<sup>1</sup> Mestre e doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Bolsista de doutorado da FAPESP. Brasil, São Paulo.  
E-mail: [nociolini@hotmail.com](mailto:nociolini@hotmail.com)

## Sumário

1. Abordagem inicial sobre o tema
2. Percorso metodológico e questões em torno do problema de pesquisa
3. Comunicação nas relações de trabalho em organizações
4. A constituição da atividade de comunicação em organizações a partir dos discursos do IDORT
5. Considerações finais
6. Referências

## Summary

1. Initial approach about the subject
2. Methodological approach and issues about the research problem
3. Communication in working relationships in organizations
4. The establishment of communication in organizations from the speeches of IDORT
5. Conclusion
6. References

### 1.- ABORDAGEM INICIAL SOBRE O TEMA

A partir dos anos 1930, no Brasil, observa-se o início de um processo gradativo de racionalização do trabalho em organizações públicas e privadas com base, especialmente, nos preceitos do taylorismo. Esta forma de organização do trabalho teve a sua difusão comandada pelo empresariado paulista, exercendo forte efeito sobre o meio empresarial, o meio intelectual e a própria gestão burocrática do Estado brasileiro no período. Representantes da burguesia industrial paulista, entre as décadas de 1930 e 1960, levam a cabo a missão de incorporar o que era saber constituído em torno da doutrina da “Organização Racional do Trabalho” com o propósito de formar uma força de trabalho adequada às bases da produção moderna e do capitalismo industrial. Para tanto, articularam-se, dentro e fora das organizações, condicionantes políticos e sociais que contribuíram na disseminação da ideologia da racionalização do trabalho. Diversos discursos e práticas foram empregados em prol deste ideário, inclusive os que são relacionados à atividade de comunicação.

Diante disso, nosso interesse versa especialmente quanto ao estudo da constituição da atividade de comunicação em organizações ( e, conseqüentemente, das relações públicas) a partir do ideário de racionalização do trabalho no período de 1930 a 1960 no Brasil. E este

tem sido o tema de nossa pesquisa de doutorado que cursamos no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

As décadas de 1930 a 1960 integram momentos decisivos para a difusão dos princípios da racionalidade nas relações de trabalho, tendo o taylorismo como um de seus principais representantes, isto é, como a forma de gestão e organização do trabalho mais difundida, com grande influência até hoje, em organizações privadas e públicas no país. Os princípios da “Gerência Científica”, bem conhecidos, especialmente devido ao seu mais importante expoente, Frederick W. Taylor, impactaram fortemente na maneira de realizar o trabalho - especialmente entre o final do século XIX e início do século XX.

Nesta época, certas circunstâncias, como o interesse pela intensificação do processo de industrialização do Brasil por parte do Estado e pelo empresariado, propiciaram a composição de grupos e instituições interessadas no estabelecimento da racionalização do trabalho.

Por aqui, os preceitos tayloristas começaram a ser difundidos de maneira mais sistemática a partir do início da década de 1930, sob a condução de empresários paulistas e como mesmo diz o pesquisador Nilton Vargas: “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: 162).

O “Estado Novo” também incentivou e apoiou a difusão do ideário taylorista nesta época. Em 1939, criou o Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) para se responsabilizar pela gestão administrativa das repartições federais e pela capacitação técnica dos administradores públicos. Este departamento instituiu anos mais tarde, em 1944, a Fundação Getúlio Vargas para ajudar-lhe neste propósito. Outras entidades surgiram neste cenário, como o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai) e o Serviço Nacional da Indústria (Sesi).

Na década de 1950, observa-se um avanço da racionalização da indústria brasileira e o que Nilton Vargas (1985) chama de “segundo período de difusão do taylorismo”. Neste momento, nota-se uma disseminação maior das técnicas tayloristas, sendo que anteriormente o que se enxergava era a difusão dos princípios do taylorismo.

A desagregação do processo de trabalho do conhecimento específico dos trabalhadores, o qual começa a depender diretamente das políticas gerenciais; a separação entre a concepção e a execução do trabalho, distinguindo completamente entre aqueles que pensam qual deve ser a tarefa e como ela deve ser realizada e os que seguem as instruções e executam a tarefa e, por último, a apropriação do conhecimento do trabalhador pela empresa, são os princípios que buscaram impor uma forte racionalidade ao processo de trabalho (Braverman, 1987).

O sistema taylorista intensificou estes princípios ao instituir o controle da gerência sobre a realização da atividade no trabalho, sendo que o conhecimento e a experiência do trabalhador não seriam relevantes, já que este não poderia ter autonomia para tomar quaisquer decisões. Como mesmo afirma Acácia Kuenzer: “Taylor institucionaliza definitivamente a heterogestão como fundamento básico da organização capitalista do trabalho, tirando do trabalhador a possibilidade de pensá-lo, criá-lo, controlá-lo” (1985: 30). O trabalho deveria ser prescrito e a interferência do trabalhador na tarefa a ser realizada precisava ser combatida pela gerência. Todo este pensamento da “Gerência Científica”, desenvolvido por Frederick Taylor, perdurou e deixou uma herança que ainda pode ser vista em alguns aspectos no gerenciamento do trabalho de empresas contemporâneas.

É interessante notar que outras filosofias de gestão administrativas, surgidas posteriormente ao taylorismo, como a “Escola de Relações Humanas”, parecem não ter conseguido superar este sistema, o que é compreensível quando Braverman (1987) nos lembra que tais filosofias preocupavam-se em adequar o trabalhador ao processo de produção do trabalho e são utilizadas pela empresa voltada para “seleção, adestramento, manipulação, pacificação e ajustamento da ‘mão-de-obra’ para adaptá-la aos processos de trabalho” (Braverman, 1987: 84), enquanto a produção continuava a ser planejada por meios dos princípios tayloristas.

A burguesia industrial paulista, perseguindo seu projeto civilizador de racionalização do trabalho, também valeu-se de outras formas de gestão do trabalho, como por exemplo, os chamados “fordismo” e “fayolismo”. Mas os princípios da “Organização Científica do Trabalho”, calcados nas ideias de Taylor, parecem ter sido os mais utilizados e experimentados pelos agentes da indústria burguesa paulista no período do estudo que se pretende realizar.

Entre todas as instituições que poderiam ser representativas desse pensamento, nenhuma foi tão significativa como o Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT). Este apresentou-se como uma entidade formada por lideranças empresariais do Estado de São Paulo que possibilitou uma atuação mais estruturada quanto à introdução e disseminação dos preceitos do taylorismo no Brasil. O IDORT tinha grande prestígio frente às pessoas físicas e jurídicas interessadas em capacitarem-se para implantar ou tornar mais eficientes procedimentos de realização do trabalho com a utilização de métodos científicos.

Num período de recente desenvolvimento industrial no país e de mudanças de características da força de trabalho, o IDORT – fundado em 1931 - buscava oferecer aos seus associados aportes sobre diversos assuntos, inclusive os ligados à atividade de comunicação em organizações, que envolviam a racionalização do trabalho em prol do aumento da produtividade dos trabalhadores. Assim como outras instituições e personalidades<sup>2</sup>, procurou modelar práticas que, de alguma maneira, interferiram nas formas de gestão e organização do trabalho em empresas privadas e órgãos governamentais.

O IDORT promovia o discurso de cooperação entre trabalhadores e organizações em prol do bem-estar comum baseado na necessidade de expansão da produção e do consumo. Ao difundir os preceitos da administração científica, exaltando a racionalização, o Instituto conseguia, de certo modo, disseminar as práticas de dominação social interessantes à burguesia industrial da época. Vale citar o estudo de Antonacci sobre o IDORT:

---

<sup>2</sup> Em relação às instituições e personalidades, entre as décadas de 1930 a 1960, destacam-se: o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), o Serviço Nacional da Indústria (SESI), Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e Roberto Simonsen.

“Participando e explorando potencialidades das ideias que, fundadas no progresso científico, na ordem tecnológica, na confiança ilimitada na razão para a regeneração social e bem-estar comum, percorreram todos os tempos, espaços e instâncias sociais desde a virada do século, ideólogos do IDORT – através de expressões desta natureza – trabalharam o imaginário social. Operaram com significados sócio-culturais emanados no decorrer de práticas de luta e de reflexão em torno das virtualidades libertárias e igualitárias da razão, redimensionando-os na direção de uma cultura técnico-científica em conformidade aos interesses patronais, revestidos de interesses nacionais.” (1993: 19).

Dentro deste propósito de articulação dos princípios da racionalização da atividade de trabalho em organizações, o IDORT interessava-se em quaisquer formas de comunicação existentes nas relações de trabalho, que poderiam ser traduzidas em diversas relações: na relação entre trabalhadores, na relação entre a norma constituída pela organização e o entendimento que o trabalhador tem daquela norma, a relação entre subordinado e chefia etc. Portanto, a atividade de comunicação, sob esta égide, aparece como um dos elementos que muito interessaram aos agentes da racionalização da atividade de trabalho.

Ao consultarmos a literatura de relações públicas no Brasil<sup>3</sup> nos deparamos, frequentemente, com a indicação do IDORT como uma das organizações que contribuiu para a difusão dos preceitos desta área. Num período em que ainda não existiam cursos universitários que atendessem a demanda por conhecimento em relações públicas<sup>4</sup>, o IDORT oferecia cursos, produzia materiais didáticos (apostilas etc) e publicava textos que tratavam sobre temas diretamente relacionados a esta atividade profissional.

Na década de 1950, entendida como uma função administrativa em prol do funcionamento das organizações, as relações públicas eram exaltadas pelo empresariado paulista por sua contribuição quanto à distribuição e interpretação de informações de uma organização para a população. Além disso, as relações públicas eram concebidas como uma atividade que auxilia a organização a informar-se sobre as ideias e opiniões dos indivíduos que interagem

<sup>3</sup> Cf. Kunsch (1997) e Grunig, Ferrari et França (2009).

<sup>4</sup> O primeiro curso superior de relações públicas foi criado em 1967 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

com ela, sendo que sua compreensão e seu apoio são entendidos como formas de contribuição para o êxito organizacional (Chaves, 1963).

Nota-se que a literatura contemporânea sobre a área, quando discorre – de forma bastante pontual, vale ressaltar – sobre a relação do IDORT com as relações públicas, interessa-se somente em indicar o Instituto como um aliado da difusão da atividade e da profissão no país e ignora completamente os aspectos históricos e políticos que sustentaram o interesse do IDORT pelas relações públicas.

A nosso ver, o IDORT muito se interessava pela atividade de relações públicas, enxergando nela um eficiente instrumento para formar uma opinião cristalizada e favorável à instituição da racionalização do trabalho em organizações brasileiras, bem como era entendida como parte integrante da própria “mentalidade racional”<sup>5</sup>. A fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) em 1954, por meio de uma assembléia realizada na sede nacional do IDORT com o apoio de diversos de seus membros -dentre estes estava Cândido Teobaldo de Souza Andrade, figura importante na disseminação das relações públicas no meio acadêmico e intelectual brasileiro– aparece como uma das estratégias do Instituto neste sentido<sup>6</sup>.

A ação do IDORT como agente articulador do ideário da racionalização do trabalho, entretanto, não se restringiu às relações públicas quando nos referimos sobre a comunicação em organizações. No que tange a concepção de comunicação nas relações de trabalho – nosso interesse principal – há outras conjunturas que devemos refletir criticamente.

Mais adiante faremos outros apontamentos que nos parecem relevantes quanto ao estudo da constituição da atividade de comunicação a partir dos princípios da racionalização que norteavam a principal forma de organização e gestão do trabalho em organizações no Brasil, no período dos anos 1930 a 1960, tendo por base os discursos formulados pelo IDORT.

---

<sup>5</sup> Expressão utilizada por Antonacci para designar o ideário do IDORT. Cf. Antonacci (1993).

<sup>6</sup> Na ocasião da realização do I Congresso da Abrapcorp, em 2007, tive a oportunidade de discutir sobre a relação entre o IDORT e a ABRP por meio da apresentação de meu trabalho intitulado “Pistas para o entendimento da construção do conceito de comunicação interna no campo de estudos brasileiros de comunicação organizacional”. Este artigo está disponível para acesso nos anais do evento em: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2007/index.htm>

## 2.- PERCURSO METODOLÓGICO E QUESTÕES EM TORNO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em nossa dissertação de mestrado<sup>7</sup>, indicamos que o IDORT participou dos momentos decisivos da formação da atividade de relações públicas no país e, conseqüentemente, da área de comunicação organizacional. Existiu uma relação direta entre o funcionamento deste Instituto e a formação e profissionalização da atividade de relações públicas no Brasil, sendo o IDORT e seus associados os fundadores da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) em 1954. Promover meios para intensificar a racionalização do trabalho era o principal propósito do IDORT e a atividade de relações públicas era vista como um destes meios. Pois, para os "idorteanos", as relações públicas bem aplicadas poderiam auxiliar no entendimento dos empregados sobre a filosofia das organizações e obter o apoio destes para as suas atividades.

A pesquisa de mestrado constatou que a influência do IDORT e dos industriais paulistas na formação de uma classe de profissionais e intelectuais da área de relações públicas demarcou fortemente um discurso sobre a comunicação nas relações de trabalho que ainda hoje tem grande força na universidade e na formação de boa parte dos estudiosos que se interessam pelo tema no Brasil. Trata-se de um discurso hegemônico que concebe a relação entre comunicação e trabalho numa perspectiva essencialmente instrumental; apresenta prioritariamente uma posição ideológica em prol dos objetivos da classe empresarial e recorrentemente ignora as contradições e os conflitos das relações de comunicação entre trabalhadores e organizações.

Notamos, portanto, que a investigação da relação entre a atividade de comunicação e os princípios da racionalização da forma de organização e gestão da produção do trabalho, no caso brasileiro, nos apresenta mediada pela atuação do IDORT dada a sua importância. Parece-nos coerente, para a proposta de nosso estudo de doutorado, então, concentrar os esforços de pesquisa sobre esta entidade. Todos os discursos deste Instituto trazem consigo uma particular forma dessa mediação ocorrida no período em questão, décadas de 1930 a 1960.

---

<sup>7</sup> Nossa dissertação de mestrado "Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil" (Rebechi, 2009) foi orientada pela Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch e está disponível integralmente na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP: [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).

Sob esta ótica, estamos analisando materiais discursivos do IDORT produzidos na época por agentes significativos dessa classe dirigente que possam nos revelar prescrições ou normatizações balizadoras dos princípios da racionalização na constituição da atividade de comunicação. Princípios, estes, oriundos de uma forma de organização do trabalho dominante na época, ou seja, o taylorismo. Dentre os exemplos destes materiais investigados por nós, podemos citar<sup>8</sup>: a Revista de Organização e Produtividade editada pelo IDORT, relatórios de assistência técnica dada às diversas empresas e serviços públicos e as apostilas produzidas a partir de cursos ministrados pelo Instituto para instruir os interessados em diversos assuntos que se relacionavam diretamente aos princípios da “Organização Racional do Trabalho”.

Em complemento ao objetivo principal desta nossa investigação em nível de doutorado já apresentando anteriormente, temos os seguintes objetivos específicos:

(A) Estudar as prescrições para a atividade de comunicação nas relações de trabalho em âmbito organizacional, envolvendo os modelos de atuação propostos ao setor industrial paulista e aos órgãos públicos pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), entre as décadas de 1930 e 1960;

(B) Colaborar com o desenvolvimento das pesquisas que se interessam pelo binômio Comunicação e Trabalho, considerando uma perspectiva mais crítica de objetos teóricos e empíricos;

(C) Constituir uma abordagem metodológica e teórica, dentro do campo da Comunicação, que leve em conta o estudo da gênese e estrutura de fenômenos comunicacionais, ou seja, seu princípio gerador, como é o caso do uso das prescrições para a atividade de comunicação em organizações;

(D) Compreender com mais clareza as influências do IDORT na concepção da área de relações públicas no Brasil, especialmente no que tange seus pressupostos científicos;

---

<sup>8</sup> Material disponível no Arquivo Edgard Leuenroth (AEL) da Unicamp - Universidade Estadual de Campinas - localizada o Estado de São Paulo, Brasil.

(E) Provocar um entendimento mais abrangente e crítico da atividade de relações públicas no mundo do trabalho em contraposição aos estudos que privilegiam sua face instrumental e funcionalista.

A justificativa deste estudo dá-se sob os seguintes ângulos. Primeiramente, a sua contribuição coletiva para as pesquisas concebidas no âmbito das teorias da comunicação. A linha metodológica e teórica da pesquisa que mescla levantamento de dados inéditos em arquivos e sua análise reflexiva, buscando reconstituir uma possível gênese da atividade de comunicação em organizações e suas relações com as formas racionais de gestão do trabalho, sugere uma via profícua e original de trabalho para o pesquisador em comunicação. Este tipo de estudo se justifica na medida em que reforça uma abordagem interdisciplinar da investigação histórica e sua reflexão metodológica e teórica em Comunicação, quando analisados pelos fatores da linguagem e produção do sentido.

Uma segunda justificativa quanto à importância deste estudo de doutorado diz respeito a sua contribuição para os estudos temáticos que lidam com Comunicação e Trabalho. Por centrar esforços na compreensão da atividade comunicação no mundo do trabalho, num período histórico específico, esta pesquisa poderá estimular novas apreciações dessa relação entre Comunicação e Trabalho, a partir de um ponto de vista crítico. O fator trabalho, nem sempre apreciado com o devido cuidado pelos estudos de comunicação, é aqui tratado como forma imprescindível para a compreensão da nossa realidade. Nesse sentido, a atividade comunicativa passa a ser relacionada diretamente ao fator trabalho, e vice-versa. Embora se trate de uma análise do passado, um de seus propósitos é buscar oferecer pistas para que se possa iluminar a análise crítica de práticas presentes no mundo do trabalho contemporâneo.

Dada a importância da atuação deste Instituto, já notada por historiadores e cientistas sociais em seus círculos de estudos e dentro dos seus respectivos campos, esta pesquisa pode contribuir para que a área de Comunicação, em sua perspectiva distinta de outros campos, incorpore mais este importante objeto com vistas à compreensão do nosso recente passado.

É possível constatar, a partir da documentação produzida pelo IDORT, o grande interesse do Instituto quanto à normatização das relações de comunicação nas organizações em prol do processo de racionalização da gestão do trabalho, essencialmente no período de 1930 a 1960 no Brasil. E, apesar do rico material disponível para pesquisa, salvo algum engano, nenhum trabalho na área de Comunicação, no Brasil, debruçou-se em uma detida análise sobre os discursos produzidos pelo IDORT.

Com base em que foi apresentado até este momento, fica claro que procuramos um enfoque que pudesse nos levar a uma compreensão mais aprofundada, reflexiva e crítica a respeito da comunicação nas relações de trabalho no contexto da comunicação em organizações. A seguir trataremos sobre outros elementos que procuramos – mesmo que de forma ainda preliminar - refletir em nossa pesquisa de doutorado.

### **3.- COMUNICAÇÃO NAS RELAÇÕES DE TRABALHO EM ORGANIZAÇÕES**

Sob o nosso ponto de vista, nada mais coerente que considerar o trabalho como um fator indispensável nos estudos do campo científico da comunicação organizacional. Na condição de lugar onde os indivíduos produzem, a organização está diretamente relacionada ao fator trabalho para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência. E a comunicação completa este quadro ao propiciar avanços no modo de produção que estruturam o funcionamento das organizações. O trabalho no ambiente das organizações também tem sido modificado pelos processos comunicativos. Faz-se necessário, portanto, tentar compreender qual tem sido o papel da comunicação organizacional nas mudanças ocorridas no conjunto das relações de trabalho nas organizações, especialmente no que condiz ao relacionamento entre organizações e trabalhadores<sup>9</sup>.

Compartilhamos a hipótese teórica que o trabalho é o principal fator de mediação das relações de comunicação<sup>10</sup>. Deste modo, estamos procurando entendê-las dentro de um processo histórico calcado pelo embate de forças entre os que possuem os meios de

---

<sup>9</sup> Em nossa dissertação de mestrado intitulada “Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil”, defendida em 2009 na ECA-USP, produzimos um estudo que trata de forma mais aprofundada esta questão, no qual já fazemos alguns apontamentos sobre comunicação nas relações de trabalho no campo da comunicação organizacional. A dissertação está disponível integralmente na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP: [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).

<sup>10</sup> Cf. Figaro (2001; 2008)

produção e aqueles que vendem a sua força de trabalho. Configuração, esta, que tem resultado na exploração da força de trabalho e no acúmulo de capital.

Sob este viés, os processos comunicativos não podem ser compreendidos unicamente como um processo de relação entre as pessoas:

“(…) eles constituem realidades históricas, que estabelecem determinadas relações sociais, definem certos padrões de linguagem e criam uma pauta de conversação, profundamente comprometida com a estrutura de poder e modo de produção vigente da sociedade. O consenso em que esses processos se baseiam não resulta do livre acordo entre as pessoas: é resultado da consolidação de certas relações de força, que se materializam em determinadas formas de comunicação.” (Rudiger, 1998: 69).

É possível considerarmos que originalmente a comunicação surge como principal condição para a existência das relações sociais e, conseqüentemente, para a possibilidade de atuação conjunta das pessoas que tinham a necessidade de produzir para o seu próprio sustento. Sem o estabelecimento de relações sociais, não conseguiriam trabalhar e, para construir estas relações, os indivíduos precisavam comunicar-se. Deste modo, a comunicação aparece como motivo para a existência de relações entre as pessoas. No entanto, esta condição modificou-se, tornando a comunicação parte de um processo histórico configurado pelos próprios modos de produção.

Ao longo do tempo, as relações entre as pessoas desenvolveram um modo de produção baseado na divisão do trabalho, o qual acabou sendo o motivo da existência do próprio trabalho. E, a partir do momento em que o trabalho foi dividido entre aqueles que administram a maneira de produzir e os que realizam o trabalho, a comunicação acaba tornando-se representante daqueles que possuem mais força neste processo, ou seja, dos controladores dos modos de produção. Se antes a comunicação existia para possibilitar a ação conjunta entre os homens, agora é apropriada como um instrumento político no embate de interesses entre aqueles que possuem os meios de produção e entre aqueles que vendem a sua força de trabalho, ou seja, entre organizações e trabalhadores.

Os interesses entre trabalhadores e organizações são diferentes, podendo em alguns momentos serem compartilhados, mas essencialmente são distintos. Há um jogo de forças em que não se ganha sempre, nem se perde sempre, é verdade, mas que certamente os controladores dos meios de produção e, conseqüentemente, da maior força política, conseguem impor seus interesses com mais êxito.

Sob a égide desta configuração, surge um cenário de conflitos e resistências entre os interlocutores do processo comunicativo que o campo brasileiro da comunicação organizacional parece não se deter. Desenvolve-se prioritariamente, sob o nosso ponto de vista, um campo científico sob a condição de produtor de estratégias de comunicação em prol do bom funcionamento da empresa, numa forma de gestão e administração dos interesses organizacionais.

Apesar de exaltar o discurso que defende a comunicação simétrica de mão dupla, em que tanto as organizações como os trabalhadores podem ser atores sociais do processo comunicativo na busca de uma harmonização de interesses, a comunicação organizacional representa, por meio de sua dimensão estratégica hegemônica, certa prioridade à ótica empresarial.

Este cenário, portanto, nos instiga a entender melhor, numa perspectiva histórica e social, os elementos que têm ajudado a construir as bases ideológicas e conceituais da atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações no país. A nosso ver, a produção de um estudo crítico e aprofundado que possa propiciar conhecimento e reflexões sobre esta questão, certamente, contribuirá para compreendermos a gênese da atividade de comunicação em organizações brasileiras.

Diante disso, nossa pesquisa de doutorado<sup>11</sup> tem sido desenvolvida com o interesse em estudar as prescrições para a atividade de comunicação nas relações de trabalho em âmbito organizacional, envolvendo os modelos de atuação propostos ao setor industrial paulista e

---

<sup>11</sup> Nosso estudo de doutorado iniciou-se em 2010 e está sendo desenvolvido no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP, na área de concentração "Teoria e Pesquisa em Comunicação", sob a orientação da Profa. Dra. Roseli Figaro.

aos órgãos públicos pelo IDORT, entre as décadas de 1930 e 1960. Neste momento, trataremos com mais clareza sobre esta questão.

#### **4.- A CONSTITUIÇÃO DA ATIVIDADE DE COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES A PARTIR DOS DISCURSOS DO IDORT**

Como notamos até o momento, o estudo da relação entre a atividade de comunicação e os princípios da racionalização da forma de organização e gestão da produção do trabalho, no caso brasileiro, nos apresenta mediado pela atuação do IDORT dada a sua importância. Parece-nos coerente, em nosso estudo de doutorado, assim, concentrar os esforços de pesquisa sobre esta entidade. Todos seus discursos trazem consigo uma particular forma dessa mediação ocorrida no período em questão (décadas de 1930 a 1960).

Sob esta ótica, estamos analisando materiais discursivos do IDORT produzidos na época por agentes significativos dessa classe dirigente que possam nos revelar prescrições ou normatizações balizadoras dos princípios da racionalização na constituição da atividade de comunicação. Princípios, estes, oriundos de uma forma de organização do trabalho dominante no período, ou seja, o taylorismo. Neste rol de assuntos, temos a prescrição da prática de relações públicas, por exemplo. Os “idorteanos” – assim como eram chamados os associados do IDORT - entendiam que uma eficiente administração dos relacionamentos entre organizações e seus públicos a partir de estratégias de comunicação, especialmente conseguindo envolver os funcionários para os objetivos organizacionais, contribuiria para o bom funcionamento do ambiente de trabalho e, conseqüentemente, para a correta disseminação do projeto de racionalização do trabalho nas empresas. Até mesmo, já apontamos anteriormente, neste projeto, que a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), fundada em 1954 e existente até hoje, foi criada por meio de uma assembléia realizada na sede nacional do IDORT e muitos de seus integrantes fizeram parte da diretoria do Instituto. Promover meios para intensificar a racionalização do trabalho era o principal propósito do IDORT e a atividade de relações públicas era vista como um destes meios.

A fim de exemplificar possíveis enunciados que representam as prescrições que, de certo modo, formulam a atividade de comunicação em organizações, destacaremos e analisaremos um trecho de determinado material produzido pelo IDORT na época recortada

para o nosso estudo. Ele se relaciona à fala que expressa o interesse pela adequação da atividade de comunicação às orientações da gestão da atividade de trabalho em organizações.

Tal trecho refere-se a um relatório produzido pelo IDORT, em 1934, para apresentar uma análise dos processos de administração da Companhia Antártica, bem como uma série de sugestões a esta empresa, buscando adequá-la aos princípios de racionalização do trabalho que o Instituto procurava difundir na época. Neste material é possível observar uma série de recomendações aos empregados. Aqui reproduzimos somente algumas delas<sup>12</sup>:

- a) “Coopere com toda a lealdade com os companheiros, zelando pelos interesses da Companhia, pois assim fazendo, zelaré também pelo seu próprio interesse, reproduzindo um trabalho eficiente e remunerador”;
- b) “Seguir à risca o regulamento interno da Companhia, na parte referente às suas funções, a fim de evitar qualquer reclamação dos seus superiores”;
- c) “Colaborar constantemente para a melhoria dos serviços da Companhia, escrevendo suas idéias e inovações para a caixa de sugestões”;
- d) “Ler sempre o quadro de informações, pois é por seu intermédio que a diretoria se comunica com os seus auxiliares”.

É possível dizer que estes enunciados nos mostram a tentativa de controlar as maneiras dos trabalhadores relacionarem-se entre eles, com suas chefias e com a própria empresa. A primeira recomendação citada antes, por exemplo, parece querer adequar este processo comunicativo ao ideal de conciliação entre os próprios indivíduos e entre estes e a organização com a intenção, até mesmo, de convencer que é um equívoco pensarmos que há possíveis divergências entre diferentes grupos sociais como, por exemplo, entre empresários e trabalhadores. Esta fala objetivava impor a ideia que se todos estiverem orientados para o mesmo propósito, então, será possível o alcance do bem-comum. Deve-se supor, todavia, que este discurso está delineado a partir de certos enunciadores, os quais, de

---

<sup>12</sup> Trechos coletados no relatório produzido pelo IDORT, em janeiro de 1934, à Companhia Antártica. Material disponível no Arquivo Edgard Leuenroth (AEL) da Unicamp.

uma forma ou de outra, aproximavam-se dos interesses da própria classe dirigente. Esta, em parte, estava preocupada em tentar dispor os indivíduos aos preceitos de uma determinada ordem social instituída pelas organizações, ou seja, aos princípios da racionalização. Discutir, portanto, as motivações e o princípio gerador que levam à produção deste tipo de enunciado é algo bastante oportuno para compreendermos com mais clareza a constituição da atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações.

As demais recomendações reproduzidas aqui para a Companhia Antártica, na década de 1930, também são bastante significativas quanto aos princípios da racionalização nas relações de trabalho, visto que trazem orientações específicas de como os empregados devem fazer uso dos meios de comunicação disponibilizados pela empresa. Ou seja, são nítidas as normatizações da comunicação a partir do uso do regulamento interno e do quadro de informações. E, até mesmo, explicita-se a orientação para que o trabalhador disponha de suas próprias ideias à organização. Percebe-se, então, a intenção de mobilização da subjetividade do trabalhador.

Em outro documento do IDORT, agora referente à década de 1960, é possível observamos outros enunciados que interessa à nossa pesquisa. Tratam-se de orientações emitidas em uma das apostilas produzidas pelo IDORT sobre "comunicação para empresas":

"Como comunicar

1. Definir claramente os objetivos.
2. Identificar a audiência.
3. Escolher o veículo.
4. Estabelecer interêsse (sic) mútuo.
5. Ajustar a comunicação à audiência (Feed Back)
6. Controlar o tempo. Dar a comunicação no tempo oportuno.

## 7. Medir os resultados.<sup>13</sup>

Nota-se, nestes enunciados, uma compreensão do processo de comunicação vinculado 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 de que maneira 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 taylorismo. Por exemplo, o aspecto quanto ao controle do tempo, no trecho indicado, é bem emblemático do método pensado por Frederick Taylor entre o final do século XIX e o início do século XX. Para um ganho de maior eficiência e produtividade - um dos principais princípios da racionalidade -, Taylor instituiu a cronometragem do tempo de realização de cada tarefa dos trabalhadores no processo de trabalho.

Estas sete normas, expostas no trecho da apostila, que buscam padronizar a atividade de comunicação em organizações são bem representativas de um modelo comunicativo de grande receptividade no século XX. Estamos falando do conjunto de estudos norte-americanos intitulado Mass Communication Research, formado e fortalecido hegemonicamente entre os períodos de 1920 e 1960 (mesmo período de maior atuação do IDORT). Diversas abordagens teóricas integraram esta tradição de estudos com contribuições de pesquisadores de áreas distintas como engenharia, psicologia e sociologia, mas com características em comum bem marcantes, dentre as quais se destacam: ênfase no empirismo com a preocupação de quantificar resultados das análises realizadas; orientação pragmática, procurando entender o funcionamento dos processos comunicativos na intenção de melhorar resultados; escolha por objetos de estudo de comunicação mediática em primeiro lugar (Araújo, 2008).

Acabamos de expor determinados trechos de certos documentos que representam somente uma pequena parte de todo um conjunto de material prescritivo produzido pelo IDORT a ser analisado. Interessa-nos, em grande parte, conhecer o que está por trás deste conteúdo prescritivo: quais são os atores sociais que estão relacionados às orientações e normatizações difusoras do princípio da racionalização e seu conteúdo relacional ao que a

---

<sup>13</sup> Apostila produzida pelo IDORT em 1967 a partir de curso ministrado por J. B. Lodi a pedido do Instituto.

classe dirigente instituiu, a seu ver, como princípio para uma eficiente forma de organizar racionalmente o trabalho. A nós é relevante tentar compreender os sentidos mobilizados por essas prescrições.

Cabe ressaltar que toda prescrição - e não poderia ser diferente, já que sempre novas regras são postas e deslocadas nos campos de poder - é geradora de enunciados e, conseqüentemente, de suas produções de sentidos a eles inerentes. Parece-nos que a questão possa ser tomada quando se pensa o papel das formas de gestão no mundo do trabalho para a gênese e a estrutura das formas prescritas no âmbito da comunicação que começaram a ser disseminadas em organizações públicas e privadas, desde os anos 1930. Dada a quantidade de material produzido, muitos deles com o claro objetivo de disseminar práticas de comunicação em organizações como forma de controle maior do processo produtivo, não se pode negar que as prescrições para a constituição da atividade de comunicação foram fortemente cristalizadas em diferentes enunciados em diferentes tempos, havendo fortes indícios de que estes enunciados são formas geradas a partir do próprio campo simbólico constituído pelas linhas de força que determinavam os objetivos produtivos da forma de gestão predominante na época.

Todo estudo de uma prática socialmente disposta - como é o caso do que aqui denominamos as prescrições que a atividade de comunicação ganhou ao longo do tempo no Brasil, tanto em organizações privadas como públicas - é também um estudo das trocas simbólicas em disputa no cenário social.

Com estas trocas simbólicas, impulsionadas pelas disputas de poder e pelo campo de forças a que elas estão sujeitas, explicitam-se diversos domínios, desde as subordinações e resistências de seus atores sociais, como os enunciados que constantemente são compostos, dispostos e difundidos pelas diversas classes de atuação do espaço social, produzindo sentidos tão próprios e tão representativos a partir dos conjuntos de significantes/significados que servem também, no sentido que Pierre Bourdieu (2007) expõe, para distinguir socialmente os indivíduos e suas formas estruturadas de práticas e discursos.

Portanto, o tema central deste nosso estudo em desenvolvimento está focalizado na busca pelo entendimento das relações que regem a constituição da atividade de comunicação em

organizações, visando determinar, por suas condições de existência, o grau de ligação e de subordinação em relação à uma significativa e histórica forma de gestão e organização do trabalho. Especificamente, faremos o exame da perspectiva brasileira.

## 5.- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi exposto anteriormente, fica claro que entendemos a atividade de comunicação como uma atividade essencialmente humana, mediada principalmente pela atividade de trabalho. A nosso ver, o trabalho continua sendo o principal fator que norteia as relações sociais, as quais são constituídas pela própria comunicação. A partir disso, procuramos entendê-las dentro de um processo histórico calcado pelo embate de forças hierarquizadas. Sob este viés, os processos comunicativos, mais do que simplesmente processos de relação entre as pessoas ou mecanismos de distribuição de informação, são considerados um instrumento político no embate de interesses entre aqueles que detêm os meios de produção e entre aqueles que vendem a sua força de trabalho. E a predominância das relações de forças, de um ou de outro, se materializam essencialmente em certas práticas ou formas de comunicação.

Nesta direção, os principais problemas levantados para este nosso estudo de doutorado - embora, frisa-se, de maneira ainda bastante preliminar - deixa um pouco mais claro quais são as possíveis contribuições que esta pesquisa poderá gerar para o campo científico da Comunicação. Enumeramos algumas possibilidades:

I) Relacionar as formas de gestão e organização do trabalho às formas como a comunicação é constituída (de forma prescrita, por exemplo) nas empresas, mesmo até os dias de hoje, pode alertar a situação para os diferentes nichos e grupos de estudiosos da comunicação em organizações, demonstrando que não é possível pensar a comunicação dentro destas organizações, se não pensar o que significa o trabalho e suas formas organizativas. Pensar comunicação é pensar no fator trabalho. Talvez, seja esta uma forma de reflexão que constitui um contraponto ao que hoje denominam-se estudos de Comunicação Interna;

II) Salvo engano, até onde avaliamos, a originalidade desta proposta está em entender que este uso prescrito da comunicação pode ser gerado e estruturado no núcleo organizacional a

partir das formas distintas de gestão e organização da produção na realização do trabalho. Se estas formas de gestão se transformam no mundo do trabalho, as formas prescritas do uso da comunicação em organizações também se transformam, embora toda questão pareça muito mais como uma forma de reprodução social com alguma alteração do que a ruptura com o modelo anterior.

Como ressaltamos inicialmente, tínhamos como proposta, aqui, apresentar alguns apontamentos quanto nosso estudo sobre a constituição da atividade de comunicação em organizações com base dos discursos e materiais produzidos pelo IDORT e, assim, tentamos cumprir com este objetivo. Porém, vale destacar que tratamos somente dos aspectos mais básicos de nossa pesquisa que está avançando e tem propiciado novas informações e interpretações sobre o tema a serem apresentadas em futuras oportunidades à comunidade científica da área de comunicação organizacional.

## 6.- REFERÊNCIAS

Antonacci, M. Antonieta M. (1993). *A Vitória da razão(?)*: O IDORT e a Sociedade Paulista. São Paulo: Marco Zero.

Bourdieu, P. (2007). *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Editora Edusp; Porto Alegre, RS: Zouk

Braverman, H. (1987). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.

Chaves, S.M. (1963). *Aspectos de relações públicas*. Rio de Janeiro: DASP.

Figaro, R. (2001). *Comunicação e Trabalho: estudo de recepção, o mundo do trabalho como mediação da comunicação*. São Paulo: A. Garibaldi.

Figaro, R. (2008). *Relações de comunicação no mundo do trabalho*. São Paulo: Annablume.

Grunig, J., Ferrari, M.A. e França, F. (2009). *Relações públicas: teoria, contexto, relacionamento*. São Caetano do Sul, SP: Editora Difusão.

Kuenzer, A. Z. (1986). *Pedagogia da fábrica: as relações de produção e educação do trabalhador*. 2 ed. São Paulo: Cortez.

Kunsch, Margarida M. K. (1997). *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Editora Summus.

Rebechi, C.N. (2009). *Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil*. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. Retirado 12 de dezembro de 2011. Disponível na [www.teses.usp.br](http://www.teses.usp.br).

Rüdiger, Francisco (1998). *Introdução à Teoria da Comunicação: problemas correntes e autores*. São Paulo: EDICON.

Vargas, Nilton (1985). Gênese e Difusão do Taylorismo no Brasil, na *Revista Ciências Sociais Hoje*, 155-187.

**Forma de citar este artículo:**

Rebechi, C.N. (2012): A racionalização da atividade de trabalho em organizações como princípio gerador das relações públicas no Brasil. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. II, N° 3, 91-112. Recuperado el \_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/70/63>