

## **O papel de entidades promotoras da racionalização do trabalho na consolidação das relações públicas no Brasil e na França (anos 1950-1960)**

The role of the promoters of the rationalization of work in consolidating of public relations in Brazil and in France (years 1950-1960)

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

Recepción: 22/06/2014 Revisión: 17/09/2014 Aceptación: 14/10/2014 Publicación: 30/10/2014  
<http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-8-2014-10-181-200>

### **Resumo**

Entidades promotoras da racionalização do trabalho, na primeira metade do século XX, tiveram fundamental participação na legitimação das relações públicas no Brasil e na França. Sobretudo, nos anos 1950 e 1960, três dessas entidades - a brasileira IDORT e as francesas CNOF e CEGOS - mostraram-se importantes difusoras de prescrições de comunicação produzidas pela doutrina das relações públicas em diálogo com os princípios da racionalização do trabalho. Diante disso, este artigo tem como propósito apresentar e analisar a relação dessas entidades com a constituição das relações públicas em ambos os países, considerando o vínculo ideológico que existia entre elas. Trata-se de extrato de uma pesquisa, em nível de doutorado, realizada em acervos brasileiro e francês.

**Palavras-chave:** relações públicas no Brasil, relações públicas na França, prescrições de comunicação; racionalização do trabalho.

### **Abstract**

Promoters of the rationalization of work, in the first half of the twentieth century, had a fundamental role in the legitimation of public relations in Brazil and France. Especially in the 1950s and 1960s, three of these entities - the Brazilian IDORT and the French CNOF and CEGOS - proved to be important diffuser of the prescriptions of communication produced by

---

<sup>1</sup> Mestre e doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Pesquisa do Centro de Pesquisas em Comunicação e Trabalho da ECA-USP.

the doctrine of public relations in dialogue with the principles of rationalization of work. Thus, this article aims to present and analyze the relationship of these entities with the establishment of public relations in both countries, considering the ideological bond that had existed between them. This is a part of one research PhD, held in Brazilian and French collections.

**Keywords:** public relations in Brazil, public relations in France, prescriptions of communication; rationalization of work.

### Sumário

- 1.- Introdução
- 2.- O IDORT e as relações públicas no Brasil
- 3.- Relações públicas e racionalização do trabalho na França
- 4.- Convergências entre as abordagens brasileira e francesa
- 5.- Considerações finais
- 6.- Referências

### Summary

- 1.- Introduction
- 2.- IDORT and public relations in Brazil
- 3.- Public relations and rationalizations of work
- 4.- Convergences between the Brazilian and French approaches
- 5.- Conclusion
- 6.- References

## 1. INTRODUÇÃO

A pesquisa a ser apresentada aqui faz parte de um estudo de doutorado mais amplo, que se propôs a identificar e analisar 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).

Por meio de uma pesquisa em arquivos brasileiro e francês<sup>2</sup> e contemplando uma prática de leitura do material levantado que privilegiou conhecer as condições de produção sócio-

---

<sup>2</sup> No Brasil, nossa pesquisa realizou-se, especialmente, no Arquivo Edgard Leuenroth (AEL), ligado ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH) da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), onde levantamos textos publicados na revista do IDORT, entre 1932 e 1969, e apostilas dos cursos de relações públicas promovidos pela mesma entidade. No caso da França, a pesquisa ocorreu na *Bibliothèque nationale de France* (BnF) e na *Bibliothèque de l'Hôtel de Ville* (BHdV). Em seus acervos, levantamos textos sobre relações públicas publicados pelas entidades francesas CNOF e CEGOS, nas décadas de 1950 e 1960.

históricas e ideológicas da discursividade do *corpus* (ORLANDI, 1999), o estudo focalizou, em especial, 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, optou-se pela identificação e pelo 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.

No Brasil, 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 país, o IDORT participou ativamente do movimento internacional de racionalização do trabalho, liderado pelo *Comité International d’Organisation Scientifique (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. O *Comité National de l'Organisation Française (CNOF)* e a *Commission Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS)* empenharam-se em difundir e legitimar a atividade de relações públicas e sua filosofia, na França, 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 demonstramos em nosso estudo, os preceitos de relações públicas mostraram-se integrados ao discurso da racionalização do trabalho na França de modo semelhante ao que ocorria no Brasil.

Diante desse panorama, trataremos neste artigo sobre a relação do IDORT, do CNOF e da CEGOS com a constituição e legitimação das relações públicas em seus respectivos países, levando em conta o vínculo ideológico que existia entre elas com base no ideário da racionalização do trabalho. Para atender esse propósito, primeiramente, será apresentado o percurso histórico do IDORT que demonstra sua atuação em prol da legitimação das relações públicas no Brasil. Em segundo lugar, falaremos sobre a constituição das relações públicas na França no contexto da racionalização do trabalho e, por conseguinte, sobre o papel do CNOF e da CEGOS nesse processo. Em seguida, e por fim, indicaremos possíveis convergências existentes entre as abordagens brasileira e francesa no contexto da legitimação das relações públicas na primeira metade do século XX.

## **2. O IDORT E AS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL**

Criado em 1931, o IDORT teve grande representatividade como difusor dos ditames da "Organização Científica do Trabalho" em apoio ao projeto de modernização do Brasil pensado pela burguesia industrial paulista, intelectuais e líderes da classe dirigente brasileira. Tendo isso em vista, esse Instituto apoiava-se nas doutrinas que fundamentavam o processo de racionalização do trabalho na primeira metade do século XX.

Ao longo de sua trajetória (anos 1930 - 1960), o IDORT orientou-se pela 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-se como a opção mais favorável aos interesses da classe industrial, numa ajustada compatibilidade com o projeto de expansão do capitalismo naquele momento.

Ademais, 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.

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, 1993: 22), as filosofias taylorista, fordista e da Escola das “relações humanas” propiciaram bases para a concepção de “trabalhar” concebida e legitimada pelo Instituto até o final dos anos 1960.

Durante seu percurso (1930-1960), o IDORT 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 contato de suas lideranças e de seus membros, bem como devido a sua participação ativa no movimento internacional da racionalização do trabalho esteve permanentemente atento às novas possibilidades que surgiam de legitimação de seu discurso a favor da "Organização Racional do Trabalho"<sup>3</sup>. 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 alinhado aos princípios da racionalização do trabalho.

No início da década de 1950, o interesse do IDORT pelas relações públicas surge de modo mais evidente com a viagem do norte-americano Eric Carlson, consultor da Organização das Nações Unidas (ONU) e especialista em relações públicas, ao Brasil. Na ocasião, Carlson ministrou três conferências sobre o tema aos membros do IDORT: (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".

As conferências de Carlson ofereceram aos membros e às lideranças do IDORT 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

---

<sup>3</sup> Pode-se considerar as expressões "Organização Científica do Trabalho" e "Organização Racional do Trabalho" sinônimas.

dos fatores mais construtivos para que se possa realizar sua missão de propulsora do progresso e da grandeza nacional” (Carlson, 1953a: 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.

As palestras ministradas manifestam que 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:269).

A aceitação e o entusiasmo quanto às relações públicas gerados pelas conferências de Eric Carlson impulsionaram a realização de seguidas outras palestras sobre o tema com o apoio do IDORT. Ademais, o próprio 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.

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 1954. E 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.

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.

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 Brasil, outros fatores corroboraram para o estabelecimento da atividade na sociedade brasileira no mesmo período.

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 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 (2006:71), formulam “os contornos básicos de um incipiente *corpus-doctrinae* brasileiro”.

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 IDORT, dos quais se originaram apostilas, muitas delas, norteadoras de seus livros.

Por meio de uma pesquisa nos documentos do IDORT, pudemos identificar a realização de uma série de cursos de relações públicas promovidos pelo Instituto entre as décadas de 1950 e 1960. Trata-se de uma atuação considerável do Instituto brasileiro em prol da



legitimação das relações públicas no Brasil, haja vista a existência de poucas outras instituições<sup>4</sup> que ofereciam atividades como essas à época.

O material originado destes cursos revelam um esforço inicial de sistematização dos elementos constituintes da atividade de relações públicas no Brasil 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.

### **3. RELAÇÕES PÚBLICAS E RACIONALIZAÇÃO DO TRABALHO NA FRANÇA**

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.

---

<sup>4</sup> Outras instituições que ministravam cursos de relações públicas à época: a Escola Brasileira de Administração Pública (Ebaop), da Fundação Getúlio Vargas; o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP); o Instituto Promovendas do Ensino Técnico (IPET), do Rio de Janeiro; a Escola do Serviço Público do Estado da Guanabara, também no Rio de Janeiro e o Instituto de Administração da Universidade de São Paulo.

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.

Desde sua fundação, o IDORT manteve intenso intercâmbio de informações com suas entidades congêneres no exterior. Outros países como, por exemplo, Estados Unidos, Inglaterra, Itália, Alemanha e, especialmente, a França, também criaram organismos preocupados em disseminar os princípios da racionalização do trabalho dentro e fora das empresas na mesma época de projeção do IDORT. Sob a coordenação do *Comité International d'Organisation Scientifique* (CIOS), instituição que reunia todas essas entidades, realizavam-se muitos encontros e diversas publicações eram compartilhadas entre seus membros a fim de se estabelecer diretrizes que pudessem orientar uma atuação de cunho ideológico semelhante e comum.

Dentre essas entidades similares ao IDORT, duas delas despertaram nossa atenção: o *Comité 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 Coutrot<sup>5</sup>, 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.

---

<sup>5</sup> 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".

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 racionalização<sup>6</sup>.

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 mercado-alvo, necessidades do capital em circulação, por exemplo –, que não necessariamente era compatível com o estilo norte-americano<sup>7</sup>.

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 CIOS foi fundado e iniciou-se o movimento mundial da racionalização do trabalho. 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).

---

<sup>6</sup> 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*.

<sup>7</sup> Lembramos que essa adaptação também ocorreu no Brasil.

A CEGOS, assim como o CNOF, segundo Odile Henry (2012), surgiu motivada por interesses do patronato francês. No entanto, distintamente do CNOF, a CEGOS inventou suas próprias modalidades de intervenção e de conhecimento. Ainda segundo a mesma autora, enquanto o CNOF se ocupava de controlar o conteúdo da doutrina e designar os especialistas aptos a assumir sua reprodução, a CEGOS interessava-se pela invenção e aplicação de instrumentos de ação. Ambas, cada uma a seu modo, encarregavam-se de institucionalizar o ideário e os métodos da racionalização do trabalho frente à classe dirigente.

Nos anos 1950, com o impulso oferecido pelas “missões de produtividade”, viabilizadas pelo Plano Marshall, 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 protagonizaram um papel importante na articulação de elementos de um modo atualizado de controle social das relações de trabalho nas organizações.

Assim como o IDORT, o CNOF e a CEGOS também interessaram-se pela atividade de relações públicas como um instrumento de apoio à racionalização do trabalho, principalmente no que diz respeito à tentativa de harmonização das relações entre os trabalhadores e o patronato. Nessa direção, ambas as entidades francesas, tal como o IDORT, produziram material de difusão de prescrições de comunicação nas relações de trabalho em empresas privadas e da administração pública, produzidas pela filosofia das relações públicas, nas décadas de 1950 e

1960. Este material foi levantado por nós em acervos na cidade de Paris e foi objeto de nossa análise<sup>8</sup>.

Nossa pesquisa ocorreu em acervos da *Bibliothèque Nationale de France (BnF)* e da *Bibliothèque de l'Hôtel de Ville (BHdV)*. Trata-se de textos sobre relações públicas publicados pelo periódico do CNOF, intitulado "Revue mensuelle de l'organisation", entre os anos de 1950 a 1969 e, também, de textos divulgados pela CEGOS em duas publicações datadas de 1953 e 1959, oriundas de jornadas de relações públicas promovidas por tal entidade.

Antes de mais nada, vale ressaltar que as aproximações entre o IDORT e as duas entidades francesas CNOF e CEGOS ficam mais evidentes nas décadas de 1950 e de 1960 quando constatamos sua atuação e seu discurso voltados para um mesmo ponto da racionalização do trabalho: a configuração do "management" calcada nos conceitos da psicologia social de origem norte-americana e na ideia de "relações humanas".

Esta abordagem considera o trabalhador como um ser dotado de "sentimentos", cujas necessidades para a melhoria de seu rendimento no trabalho extrapolam as questões econômicas e materiais. Isto é, não se trata unicamente de oferecer uma satisfatória remuneração financeira ao trabalhador em troca da sua força de trabalho, mas, inclusive e especialmente, de ter em conta as necessidades "sociais" e "psicológicas" dos funcionários nas empresas (Pillon; Vatin, 2003). Preocupada com a "gestão do social" dos indivíduos nas suas relações de trabalho, conforme indica o estudioso Pierre Desmarez (1986), essa faceta da racionalização centra suas discussões no comportamento e na motivação dos trabalhadores. Articula-se um novo quadro conceitual na busca de outros meios que contribuíssem para angariar a colaboração do trabalhador aos propósitos organizacionais.

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

---

<sup>8</sup> Essa pesquisa em acervos franceses fez parte do estágio de doutorado da autora realizado no *Centre des Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA)* do *CNRS*, entre julho de 2012 e agosto de 2013, com bolsa da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

atividade de relações públicas começa a ganhar algum reconhecimento frente ao patronato francês. Ou como diz o estudioso Yves Nicolas (1996:18, 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”<sup>9</sup> 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

---

<sup>9</sup> 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”.

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 por 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.

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 atuavam<sup>10</sup>, reuniram-se em torno de entidades 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 atividade<sup>11</sup>.

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.

---

<sup>10</sup> 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 automobilística e é considerado como um dos primeiros interessados e difusores das bases da profissão de relações públicas na França (Viale, 1997).

<sup>11</sup> Outro exemplo a ser lembrado é o *Institut des Relations Publiques et Cadres Supérieurs (IRPCS)*, criado em 1954. Thierry Viale (1997: 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.

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.

#### **4. 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.

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.



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 Associação Brasileira de Relações Públicas

(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”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme indicamos no início deste artigo, nosso objetivo foi apresentar e analisar a relação de entidades promotoras da racionalização do trabalho, no Brasil e na França, com a constituição das relações públicas, levando em conta o vínculo ideológico que existia entre elas.

Desse modo, mesmo que de maneira sintética, demonstramos o empenho do IDORT, do CNOF e da CEGOS na legitimação das relações públicas em seus respectivos países, considerando que essa atividade estaria de acordo com os princípios da racionalização do trabalho admitidos na primeira metade do século XX.

Pode-se perceber que o interesse pelas relações públicas compartilhado pelas entidades brasileira e francesas não se tratou de uma mera coincidência.

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 surgia como uma forma considerada eficiente de controle social das relações entre trabalhadores e o comando das empresas, as prescrições de relações públicas originaram prescrições de comunicação em organizações que se estabeleceram como matrizes fundadoras, seja no Brasil ou na França.

Portanto, estudar possíveis inter-relações existentes entre as constituições da atividade de relações públicas de diversos países, dentro de um perspectiva histórica, pode revelar e evidenciar abordagens ainda pouco discutidas ou, até mesmo, inéditas dentro do campo científico da Comunicação em âmbito internacional.

## 6. REFERÊNCIAS

ANTONACCI, M. A. M. (1993). *A vitória da razão(?): o IDORT e a Sociedade Paulista*. São Paulo: Marco Zero.

BOIRY, P. A. (2003). *Des public-relations aux relations publiques: la doctrine européenne de Lucien Matrat*. Paris; Budapest; Torino: l'Harmattan.

BOLTANSKI, L. (1981). America, America...le plan Marshall et l'importation du management. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n. 38, p. 19-41, maio.

BOLTANSKI, L. (1982). *Les cadres. La formation d'un groupe social*. Paris: Les Éditions de Minuit.

CARLSON, E. (1953a). O papel das Relações Públicas na Racionalização do Trabalho. *Revista de Organização Científica*, São Paulo, ano 22, n. 262, p. 217-221, out.

CARLSON, E. (1953b). As responsabilidades de relações públicas na administração. *Revista de Organização Científica*, São Paulo, ano 22, n. 263, p. 267-269, nov.

DESMAREZ, P. (1986). *La sociologie industrielle aux États-Unis*. Paris : Armand Colin.

FLORIS, B. (1996). *La communication managériale. La modernisation symbolique des entreprises*. Grenoble: Press Universitaires de Grenoble.

HENRY, O. (2012). *Les guérisseurs de l'économie: ingénieurs conseils en quête de pouvoir*. Paris: CNRS Éditions.

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

KUNSCH, W. L. (2006). 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.

MOUTET, A. (1997). *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.

NICOLAS, Y. (1996) Genèse de la communication dans l'entreprise moderne. *Entreprise et Histoire*, n.11, p. 11-26.

ORLANDI, E. (1999). *Análise de discurso. Princípios e métodos*. Campinas: Pontes.

PILLON, T.; VATIN, F. (2007). *Traité de Sociologie du Travail*. Toulouse: Octares.

REBECHI, C. N. (2014). *Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)*. Tese [Doutorado em Comunicação]. Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

TANGUY, L. (2001). Les promoteurs de la formation en entreprise (1945-1971). *Travail et Emploi*, n. 86, p. 27-47.

VIALE, T. (1997). *La communication d'entreprise. Pour une histoire des métiers et des écoles*. Paris: Éditions L'Harmattan.

#### **Forma de citar este artículo:**

REBECHI, C. N.. (2014). O papel de entidades promotoras da racionalização do trabalho na consolidação das relações públicas no Brasil e na França (anos 1950-1960). *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Vol. IV, Nº 8, 181-200. Recuperado el \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_, de <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/evrrpp/article/view/281>.