

# A COMUNICAÇÃO NO TRABALHO: LAÇOS ENTRE BRASIL E FRANÇA

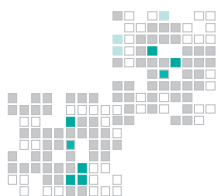
COMMUNICATION AT WORK: TIPS BETWEEN BRAZIL AND FRANCE

LA COMUNICACIÓN EN EL TRABAJO: CONSEJOS ENTRE BRASIL  
Y FRANCIA

### Claudia Nociolini Rebecchi

■ Docente da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade (PPGTE) e no Departamento de Linguagem e Comunicação (DALIC). Doutora e mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo (USP).

■ E-mail: [claudiarebecchi@utfpr.edu.br](mailto:claudiarebecchi@utfpr.edu.br)



## RESUMO

O objetivo principal deste artigo é apresentar e discutir possíveis relações entre as perspectivas brasileira e francesa de comunicação no trabalho mobilizadas pela atividade de relações públicas na primeira metade do século XX, especialmente nos anos 1950 e 1960. Trata-se de uma investigação realizada a partir de material bibliográfico brasileiro e francês que possibilitou conhecer a concepção compartilhada de comunicação nas relações de trabalho em organizações no Brasil e na França, em determinados momentos decisivos de seus processos de industrialização.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO E TRABALHO; RELAÇÕES PÚBLICAS; BRASIL; FRANÇA.

## ABSTRACT

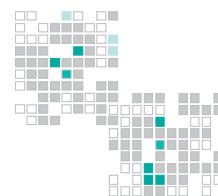
The main objective of this paper is to present and discuss possible relations between the Brazilian and French perspectives of communication at work mobilized by public relations activity in the first half of the twentieth century, especially in the 1950s and 1960s. Brazilian and French bibliographic material that made it possible to know the shared conception of communication in labor relations in organizations in Brazil and France, at certain decisive moments of their industrialization processes.

KEYWORDS: COMMUNICATION AND WORK; PUBLIC RELATIONS; BRAZIL; FRANCE.

## RESUMEN

El objetivo principal de este documento es presentar y discutir posibles relaciones entre las perspectivas de comunicación brasileña y francesa en el trabajo movilizadas por la actividad de relaciones públicas en la primera mitad del siglo XX, especialmente en los años cincuenta y sesenta. Material bibliográfico brasileño y francés que permitió conocer la concepción compartida de la comunicación en las relaciones laborales en organizaciones de Brasil y Francia, en ciertos momentos decisivos de sus procesos de industrialización.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN Y TRABAJO; RELACIONES PÚBLICAS; BRASIL FRANCIA.



## 1. Introdução

Conceber as atuais manifestações da comunicação na sociedade como um fenômeno constituído essencialmente pelos acontecimentos e pelas vivências contemporâneas pode ser um ponto de vista equivocado. O tempo presente reivindica para si o privilégio de ser motriz das transformações que configuram as relações sociais e as relações de comunicação. Entretanto, os contornos que a comunicação assume também fazem parte de um processo acumulativo de experiências e saberes, de relações de força e de lutas de poder já mobilizados em tempos passados.

A comunicação não é neutra. Ela é marcada, em grande medida, por ideários e posicionamentos de indivíduos e instituições articulados em determinados contextos sócio-políticos, econômicos e culturais. As concepções de comunicação e seus usos ganham contornos diferenciados segundo as visões de mundo de distintos grupos sociais em determinados tempos históricos. Nessa perspectiva, não há como ignorar a historicidade da comunicação.

Diante dessa perspectiva, nossa investigação aqui apresentada se situa em um recente passado onde a comunicação e seu uso prescrito em organizações dialogou diretamente com um determinado entendimento de trabalho e de sociedade admitido pelas classes dirigentes brasileira e francesa.

Na primeira metade do século XX, no Brasil e na França, o uso da 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 trabalhos pelos adeptos dos princípios da racionalização. Ou seja, estamos nos referindo aos preceitos da “Organização Científica do Trabalho” estabelecidos pelas filosofias taylorista, fordista e das “relações humanas” admitidos pela classe dirigente (empresários, intelectuais e governantes) 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 em ambos os países, mesmo que com alcances diferentes.

A partir de levantamento, leitura e análise de documentos e material bibliográfico encontrados em acervos brasileiros e franceses, o propósito principal deste artigo é apresentar e discutir possíveis ligações sobre a perspectiva de comunicação nas relações de trabalho em organizações mobilizada pela atividade de relações públicas no Brasil e sua relação com o que se desenvolvia na França, especialmente nos anos 1950 e 1960.

No contexto da sociedade brasileira deste período, é possível notar a atuação de diversos atores sociais interessados em promover a atividade de relações públicas e sua concepção de comunicação no trabalho em prol do avanço da industrialização que se apresenta tardiamente no país, em comparação aos países desenvolvidos. Na França, nesse mesmo período indicado, a preocupação era criar um “clima” favorável ao aumento da produtividade dentro das empresas, considerando que o país ainda estava se recuperando dos seus graves problemas sociais e econômicos proporcionados pela Segunda Guerra Mundial. Diante desse cenário, a comunicação no trabalho mobilizada pela atividade de relações públicas é compreendida como uma forma de contribuir diretamente à eficácia da atividade humana de trabalho e, conseqüentemente, conseguir ganhos para as organizações empresariais dentro de uma lógica produtivista ligada ao que os franceses chamam de *management*.

## 2. A comunicação na indústria brasileira, anos 1960: “relações públicas internas”

Nas décadas de 1950/1960, a expressão “comunicação interna”, assim como seu conceito, ainda não eram consagrados entre os especialistas de

comunicação e os chamados “gestores de pessoal” em organizações. Por outro lado, a discussão em torno do uso de comunicação nas relações de trabalho em empresas, sobretudo nas indústrias, já era objeto de interesse da classe dirigente e de estudiosos brasileiros sobre o tema da gestão do trabalho. Notadamente, a concepção de comunicação admitida pela filosofia de relações públicas, alinhada aos princípios da racionalização do trabalho, orientava o debate.

Duas publicações que circularam nesse período são representativas dessa questão: (1) o livro *Relações públicas na indústria*, de 1960, e (2) a obra *Sociedade industrial no Brasil*, publicada em 1964.

A primeira publicação foi organizada pelo Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (CIESP/FIESP). Trata-se de um livro que reúne as palestras proferidas em um evento promovido pelo Fórum Roberto Simonsen – instituição, então, mantida pelo CIESP e pela FIESP – em parceria com a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) (seção de São Paulo). O material traz os seguintes textos e suas respectivas autorias: “O que vem a ser relações públicas” (Hugo Barbieri); “Teoria dos públicos e o direito à informação” (Nelson Marcondes do Amaral); “Informação interna e organização” (May Nunes de Souza); e “Relações públicas, produtividade e promoção de vendas” (Tólstói de Paula Ferreira).

São textos que, sem exceção, de uma maneira ou de outra, abordam o tema da comunicação nas relações de trabalho. Entretanto, é o artigo de May Nunes de Souza que despertou nossa maior atenção. Nesse texto, está focalizada uma relação bastante cara à mobilização das relações públicas, nos anos 1950 e 1960. Referimo-nos aos ditames constitutivos do discurso das “relações humanas” e da “Organização Científica do Trabalho” e seus desdobramentos no uso da comunicação e da informação na indústria. Sobre essa relação, a autora diz:

[...] constitui hoje preocupação de todos os que vêm se interessando por métodos, sistemas e indagações que permitam melhorar as relações de trabalho, visando um melhor ajustamento do empregado ao seu serviço e à empresa, contribuindo assim para o aumento da produtividade (Souza, 1960, p. 61).

É central no texto a ideia em torno dos prejuízos que uma organização industrial pode ter ao ignorar as vantagens de um sistema formal de informações. Haveria riscos provenientes da falta de uma estrutura interna à organização que mantenha os empregados e as chefias informados em diversos assuntos considerados relevantes para um desempenho eficiente do trabalhador, sob, evidentemente, o ponto de vista de seus empregadores.

E quais seriam esses riscos? O primeiro deles diz respeito ao desconhecimento do trabalhador em relação a determinados aspectos considerados essenciais para a realização concreta do trabalho, desde instruções para a produção de determinado produto até informações que afetam a sua rotina dentro da empresa (alterações de horário, mudanças na escala de turno, novas formas de pagamento de salário etc.). Segundo May Nunes de Souza (1960), seriam aspectos que causariam desconfiança quanto à eficiência da organização e da honestidade de seus dirigentes por parte do trabalhador.

Outro risco iminente, trazido pela autora, com a falta de um sistema de informação formal, diz respeito à influência que o empregado pode receber de outros sistemas de informação não validados pela empresa. Teme-se que, na ausência de uma estrutura de comunicação oficial da empresa, o trabalhador recorra a outras fontes que sejam uma oposição à organização e à gestão do trabalho estabelecidas pela direção.

O alerta anunciado pela autora compreende que a colaboração do empregado em prol da gestão organizacional dependeria, portanto, do ní-



vel de controle que a direção tem da informação que é transmitida ao seu pessoal. Dentro dessa abordagem, considera-se necessário que as chefias conheçam, minuciosamente, as informações oriundas dos empregados.

Assim, May Nunes de Souza afirma que, na intenção de seguir tais orientações, as empresas:

[...] vem executando programas de *relações públicas internas* ou de informações aos empregados, nos quais são utilizados toda uma série de veículos de informação [...] criando aquele ‘diálogo’, tão em voga nas empresas privadas, as ‘duas mãos’ do programa de informação (Souza, 1960, p. 64).

No entanto, a especialista em relações públicas enfatiza que o sistema formal de informação está vinculado diretamente ao padrão de administração da empresa, haja vista que “o tipo de organização é que irá condicionar o tipo de informação a ser emitida” (Souza, 1960, p. 65-66). Conhecer a estrutura e o funcionamento da empresa – quais são as políticas direcionadas aos empregados, por exemplo –, dentro dessa perspectiva, torna-se uma medida imperativa para um eficiente sistema interno de informação/comunicação.

Complementar ao trabalho apresentado por May Nunes na obra *Relações públicas na indústria*, é publicado o livro *Sociedade industrial no Brasil*, de autoria de Juarez Rubens Brandão Lopes, então sociólogo e professor da Universidade de São Paulo.

Interessado em estudar a dinâmica das relações de trabalho no contexto do processo da industrialização brasileira, Juarez Brandão Lopes desenvolve a obra com a preocupação, segundo ele, de abordar o tema com base em dois fatores: a estrutura administrativa da empresa e a estrutura social. Seu ponto de vista defende que as relações de trabalho deveriam ser analisadas no contexto de uma sociedade em mudança, que está se in-

dustrializando e que surge em meio a um processo de formação de classes.

Com base nessa perspectiva, o professor da USP, com o auxílio de May Nunes de Souza, realiza uma pesquisa na qual ambos estão interessados, como eles mesmos anunciam, na “questão das comunicações internas nas empresas industriais” (Lopes, 1964, p. 97). Tal investigação integra o livro na forma de um capítulo próprio e pauta-se no pressuposto de que é “necessário encarar as comunicações internas como parte da organização da empresa, cuja natureza, por sua vez, depende da fase do processo de industrialização em que se encontra” (Lopes, 1964, p. 98).

Trata-se de uma pesquisa realizada a partir de dados colhidos por meio de entrevistas com trabalhadores e membros da direção de uma empresa metalúrgica, entre 1956 e 1959, de observações do processo de trabalho realizado nessa organização, além de um estudo dos instrumentos de “comunicação interna” utilizados.

O texto apresenta o levantamento e a análise de informações sobre a estrutura administrativa da empresa; traz a identificação e a discussão dos elementos que representam o uso da comunicação, de maneira “formal” e “informal”, no ambiente interno da organização focalizada e, por fim, oferece algumas conclusões sobre a íntegra da investigação.

As críticas são, no geral, dirigidas ao “uso inadequado” da comunicação na empresa, no contexto da gestão organizacional. Por exemplo, fala-se em: insuficiente quantidade de informações transmitidas aos empregados; incompetência das chefias em transmiti-las; instrumentos de distribuição de informação mal desenvolvidos quanto a sua aparência e ao seu conteúdo. Como diz o autor: “os comunicados não são utilizados para ‘vender’ a empresa ao empregado; ao contrário, pela forma com que vêm sendo elaborados, parecem estar contribuindo justamente para o inverso; são conduzidos de forma negativa em vez de



positiva” (Lopes, 1964, p. 129). A comunicação, dentro dessa abordagem, é confundida com informação e seu uso é associado à autoridade da chefia e do comando da organização.

É ainda interessante perceber que a análise do uso da comunicação na empresa pesquisada pelos autores apresenta uma relação de proximidade com os ditames das “relações humanas”. Aliás, o próprio texto de May Nunes de Souza, oriundo de sua palestra no evento promovido pelo Fórum Roberto Simonsen e pela ABRP, conforme antes apresentado, oferece outros elementos que corroboram para essa nossa constatação.

O encontro das “relações humanas” com as “relações públicas”, e o uso da comunicação que emerge dessa convergência, dentro do contexto da racionalização do trabalho no Brasil, foi compartilhado por diversas instituições e figuras decisivas na configuração das relações de trabalho em empresas e na sociedade à época. Algo compreensível na medida em que sabemos que o discurso da “Organização Científica do Trabalho”, assimilado e adaptado pelo *management* dos anos 1950 e 1960, teve relevante aceitação em vários países capitalistas.

### 3. Relações públicas francesas e produtividade: a comunicação vinculada ao *management*

A partir de 1945, a sociedade francesa começa a assumir de maneira mais veemente um caráter “americanizado” em muitos de seus aspectos. Métodos de produção, modelos de consumo, práticas socioculturais e um modo de vida próprios dos Estados Unidos são transferidos e adaptados para a França, por meio de um processo longo e complexo de atualização profunda de suas instituições econômicas e sociais.

De acordo com Dominique Barjot (2003), trata-se de um processo histórico de grande amplitude que atravessa as dimensões científica e técnica, econômica e financeira, social, política e cultural de países, especialmente da Europa oci-

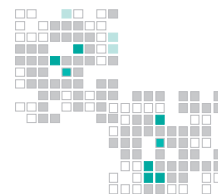
dental. Conhecido entre os estudiosos do tema como “americanização”, esse fenômeno consiste na introdução de técnicas, de padrões de produção e de consumo e de comportamentos e valores sociais próprios da sociedade norte-americana em apoio ao processo de modernização de países europeus, em especial da França.

Esse processo inicia-se já no final do século XIX, mas ganha contornos mais bem delineados dentro de um cenário socioeconômico desolador após o fim da Segunda Guerra Mundial. A partir de 1948, com o lançamento do Plano Marshall, essa ajuda torna-se mais sólida no processo de reconstrução da economia francesa e, ao mesmo tempo, mais eficiente no que diz respeito à introdução de uma nova mentalidade ao país, calcada na lógica capitalista e do *management*.

Os recursos do Plano Marshall possibilitaram o fortalecimento do próprio programa interno de modernização da França, dirigido pelo *Commissariat Général au Plan* – entidade criada pelo general de Gaulle, em 1946, e encarregada de coordenar e implantar o planejamento de reestruturação econômica do país (Maurie-Laure Djelic, 2003)

Esta estratégia interna de reconstrução e de modernização da França, apoiada pelo governo norte-americano, necessitou de uma ação do Estado francês a curto e a longo prazos (Boulat, 2008). Foram necessárias medidas mais imediatas, como, por exemplo, a criação de entidades que impulsionassem o crescimento da produtividade e a tomada de posição oficial a favor do plano frente ao patronato e aos sindicatos. Estes últimos, em certa medida, mostravam-se resistentes a essa forma de assimilação. A longo prazo, esse plano também promoveu a criação de um estado de espírito e de um “clima” propício ao aumento da produtividade dentro das empresas, tidos como essenciais ao sucesso do plano.

É nesse mesmo período que os princípios e métodos estritamente tayloristas são questionados de maneira mais veemente na França. As medi-



das centradas na ótica “tecnicista” e “autoritária” não mais eram consideradas suficientes para a melhora da eficiência dos trabalhadores e, conseqüentemente, aumentar a produtividade nas organizações. Formula-se um contexto propício para a difusão do ideário norte-americano do *human engineering* e do *management* no país, revestido de um “espírito produtivista”, de “fatores psicológicos” e de uma nova concepção de “fatores humanos” nas empresas.

Se diversas empresas privadas francesas beneficiaram-se com os milhões de dólares providos pelo Plano Marshall, em 1953, para o estabelecimento de procedimentos em prol da melhoria de sua produtividade, em contrapartida, as autoridades econômicas dos Estados Unidos exigiam uma mudança que não se restringisse à “técnica”, como, por exemplo, a aplicação dos meios materiais na produção. Esperava-se uma modificação da própria sociedade francesa: “da ação sobre os homens, sobre sua ‘mentalidade’ e também quanto às ‘estruturas’, às relações entre os grupos e entre as classes” (Boltanski, 1982, p. 158, tradução nossa).

Nesse sentido, Boltanski (1982) explica que os “fatores humanos” deveriam ser levados em conta na gestão “racional” de empresas e em seus modelos de organização “científica” do trabalho. Era preciso criar um “clima” dentro das empresas francesas favorável à maior eficiência dos trabalhadores; um ambiente baseado no otimismo, no entusiasmo, na relação de confiança entre a direção e os subordinados. Um “clima” que pudesse motivar a mão-de-obra ainda mais para a realização de seu trabalho, conforme esperado pelo patronato.

O Plano Marshall promoveu a visita de diversos técnicos e especialistas norte-americanos às empresas/organizações francesas para instruir seus gestores no uso e nas práticas desses novos valores, tão caros à racionalização do trabalho. Em complemento, responsáveis pela gestão de empresas francesas e especialistas em organização do trabalho realizaram missões e visitas

técnicas aos Estados Unidos (Boltanski, 1982). Dentre as entidades criadas com esse objetivo de intercâmbio, destacava-se a *Association Française pour l’Accroissement de la Productivité* (AFAP).

Dentro desse cenário, entidades promotoras da racionalização do trabalho francesas, tais como *Comité National de l’Organisation Française* (CNOF) e *Commission Générale d’Organisation Scientifique* (CEGOS), empenharam-se no ensino de “gestão” e de “administração” para a formação de novos gestores e do aperfeiçoamento dos gestores já integrados. Uma série de conferências, encontros, reuniões e sessões de estudo sobre diversos temas foram promovidos: marketing, vendas, “relações humanas”, relações públicas etc. Somado a essas ações, tais entidades também produziram e publicaram periódicos e livros para a difusão da doutrina da “Organização Científica do Trabalho”, disseminando orientações e recomendações sobre as atitudes dos gestores e dos dirigentes nas relações de trabalho em organizações. Interessava, sobretudo, conscientizá-los quanto à necessidade de adotar uma postura aparente de respeito à dignidade dos trabalhadores para que se pudesse assumir certas atitudes, como facilitar a comunicação entre a direção e os empregados, e, assim, criar um sentimento em seus subordinados de integração à empresa, acordado com a lógica da nova configuração da racionalização do trabalho. Tratou-se de um contexto de mudança da relação hierárquica nas organizações, ao menos em termos das prescrições adotadas no ambiente de trabalho, que exaltava os preceitos das “relações humanas” ancorados:

[...] sobre os métodos psicológicos do comando, sobre a informação e a comunicação com o pessoal, sobre o estilo de comando. Esses métodos são centrados na relação do superior com os seus subordinados (como conduzir as entrevistas com os trabalhadores, como instruir, como simplificar o trabalho





etc.), sobre o tema relações e comunicações, comando-relações (a autoridade, o compromisso da hierarquia etc.) (Bernoux, 1992, p. 93-94, tradução nossa).

As prescrições de comunicação em empresas, na França, acompanhavam as novas orientações de “administração” anunciadas. Ao longo dos anos 1950 e 1960, elas incorporaram muitos dos aspectos de gestão de pessoal baseada nos modelos do *management scientifique*, que se origina da Escola das “relações humanas”. Se, antes disso, a compreensão de comunicação nas empresas era delineada a partir da forma de organização do trabalho de influência taylorista, numa perspectiva essencialmente mecanicista e instrumental, nesse novo momento a comunicação é apreendida como um modo de contribuir para a “gestão” do “fator humano” e dos aspectos sociais nas relações de trabalho. Sob esse horizonte, a atividade de relações públicas ganha um papel fundamental.

Em conformidade com a modernização do modo de gestão sustentado pelos pilares do *management* norte-americano em prol do aumento da produtividade – comando “democrático”, importância dos “fatores humanos”, respeito à dignidade dos empregados, construção de um ambiente em que os trabalhadores estejam convencidos que podem participar da vida da empresa, compreensão mútua entre chefes e subordinados –, a atividade de relações públicas começa a ganhar algum reconhecimento frente ao patronato francês. Ou, como diz o estudioso Yves Nicolas (1996, p. 18, tradução nossa): “é nos anos 1950 que os industriais franceses descobrem a comunicação de empresa. Ela se chama Relações Públicas e penetra na França no momento do Plano Marshall”.

As viagens de estudos aos Estados Unidos por meio das “missões de produtividade” 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 logo enviaram seus executivos/gestores às suas sedes para realizar estágios e compreender melhor como as técnicas de “public-relations” eram utilizadas para mobilizar os empregados nas empresas a favor da produtividade (BOIRY, 2003). Nomes como Jean Choppin de Janvry (ESSO Standard), François Lulé-Déjardin (Shell) e o já conhecido pela literatura brasileira da área, Lucien Matrat (Caltex), participaram dessas missões e se engajaram em introduzir na França as orientações apreendidas no exterior.

Ao retornarem de suas viagens de estudo e de aprendizado aos Estados Unidos, todos esses dirigentes implantaram serviços de relações públicas nas organizações em que atuavam. O pesquisador Thierry Viale (1997) esclarece que esses pioneiros tinham a tarefa de tornar a indústria petrolífera francesa mais conhecida por meio de informações, por assim dizer, “objetivas”, como uma estratégia de dissipar sua má reputação face à opinião pública. Com isso, uma série de técnicas de relações públicas foram instituídas por tais empresas: veiculação de publicações institucionais e dirigidas aos funcionários, realização de conferências, produção de filmes sobre o seu negócio, promoção de visitas às suas instalações, incentivo à produção cultural de artistas franceses, entre outras.





As “missões de produtividade” promovidas pela *Association Française pour l’Accroissement de la Productivité* (AFAP) também tiveram papel de destaque na introdução da doutrina das relações públicas na França e na configuração dos preceitos de comunicação nas empresas. O pesquisador Yves Nicolas (1996), por exemplo, nos apresenta uma publicação de autoria da AFAP, composta de uma série de comentários sobre esse assunto, sintetizando as principais observações dos especialistas a partir de informações originárias das assíduas viagens de estudos realizadas aos Estados Unidos.

Intitulado de *L’information dans l’entreprise moderne* (“A informação na empresa moderna”), esse volume<sup>1</sup> inaugura uma coleção de vários outros livretos que, à época, procuravam sistematizar e tornar pública a compreensão dos franceses a respeito dos princípios e das técnicas que marcavam a racionalização do trabalho de acento norte-americano. Robert Gardellini, presidente da AFAP, demarca a relevância das discussões em torno do uso da comunicação dentro do processo de racionalização no texto de introdução dessa publicação (*L’INFORMATION ...*, [195-?]).

Sob esta óptica, a comunicação passa a ser considerada uma questão de “relações humanas”. Não só isso. Trata-se de um meio eficaz para imprimir os requisitos estabelecidos pelas “relações humanas” ao ambiente interno das empresas. A conexão entre comunicação e “relações humanas”, surgida como um dos principais elementos apreendidos pelas “missões de produtividade”, é assimilada de maneira a solucionar “os problemas de relações entre o pessoal da direção e de execução” nas organizações (*L’INFORMATION ...*, [195-?], p. 3, tradução nossa).

Concomitante à atuação nas empresas, os pioneiros franceses de relações públicas que estuda-

1 Consultamos esse material diretamente no acervo da *Bibliothèque nationale de France* (BnF). Conforme se pode constatar, trata-se de um material que discorre sobre as questões consideradas as mais importantes, com base nas centenas de relatórios das “missões de produtividade” realizadas pela AFAP.

ram nos Estados Unidos, seja por meio das “missões de produtividade” ou por iniciativas próprias e das organizações em que atuavam<sup>2</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>3</sup>.

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

2 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 um dos primeiros interessados e difusores das bases da profissão de relações públicas na França (Viale, 1997).

3 Outro exemplo a ser lembrado é o *Institut des Relations Publiques et Cadres Supérieurs* (IRPCS), criado em 1954. Thierry Viale (1997, p. 116) explica que, diferentemente dos Estados Unidos, onde a comunicação é oficialmente ensinada nas universidades desde o final do século XIX, na França notam-se iniciativas pontuais e privadas que dão vida aos primeiros seminários, conferências e escolas de publicidade ou de relações públicas, nos anos 1950.

sobre a natureza de tal atividade na França.

Lucien Matrat, considerado o “líder intelectual” das relações públicas na França (Boiry, 2003), sempre esteve à frente das principais discussões relacionadas ao assunto. Sua maior preocupação centrou-se em demonstrar como as relações públicas poderiam contribuir diretamente para o crescimento da produtividade das empresas. Seu pensamento procurava revelar que o “fator humano” deveria ser o primeiro elemento a ser considerado nas estratégias dos dirigentes para o aumento da produtividade, não ignorando, nesse contexto, os princípios e as técnicas da atividade de relações públicas.

Segundo a perspectiva do pioneiro das relações públicas francesas, o rendimento do trabalho humano é influenciado pelas questões materiais e técnicas, entretanto, ele depende, em grande medida, de um “estado de espírito” propício à utilização eficaz desses recursos. Trata-se do estabelecimento de um “clima” favorável à realização do trabalho, baseado em conjunto de elementos que despertem no trabalhador o “desejo de fazer bem” (Carin; Matrat, 1951). Criar esse ambiente interno às empresas, segundo seu ponto de vista, tornou-se tarefa essencial das relações públicas.

Tratam-se de orientações que revelam alguns pilares de um discurso que acompanha bem de perto o ideário da racionalização do trabalho, bastante presente nos anos 1950 e 1960, os quais podem ser assim enumerados: estabelecimento de relações de confiança, de honestidade e de cordialidade entre os dirigentes das empresas e os empregados; reconhecimento do trabalhador como um indivíduo que quer ser compreendido, ouvido, sendo necessário incentivar o diálogo no ambiente de trabalho; constituição de uma atmosfera de coesão e de harmonia que seja resultado da compreensão mútua entre aqueles que representam a direção, o comando da empresa e os indivíduos que transformam seu trabalho em ganhos de produtividade para as organizações.

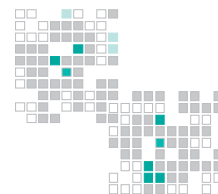
#### 4. Apontamentos finais

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 do trabalho foram incorporados de modo comum por pessoas e entidades ligadas às relações públicas e à gestão da comunicação em organizações.

Tendo isso em vista, o movimento das “relações humanas” ganhou espaço representativo no quadro de temas que orientaram a formação de especialistas em organização e gestão do trabalho nos anos 1950 e 1960, no Brasil e na França. 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.

Coube à comunicação, nesse contexto, transformar-se num instrumento de apaziguamento das relações conflituosas originadas pelo embaite 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 pode mostrar que seus percursos não foram idênticos - por outro lado, no que diz respeito ao entendimento de comunicação e gestão do trabalho em organizações há muitas semelhanças, conforme tratamos aqui.



## REFERÊNCIAS

- BARJOT, Dominique. *Catching up with America*. Productivity Missions and the Diffusion of American Economic and Technological Influence after the Second World War. Paris: Presses de l'Université Paris-Sorbonne, 2002.
- BERNOUX, Philippe. Les changements de la gestion soiale. In: SAINSAULIEU, Renaud (org.). *L'entreprise: une affaire de société*. Paris: Presses de la Fondation National des Sciences Politiques, 1992. p. 89-116.
- BOIRY, Philippe A. *Des public-relations aux relations publiques: la doctrine européenne de Lucien Matrat*. Paris; Budapest; Torino: l'Harmattan, 2003.
- BOULAT, Régis. *Jean Fourastié, un expert en productivité*. La modernisation de la France (années 1930 – années 1950). Besançon: Presses universitaires de Franche-Comté, 2008.
- BOLTANSKI, Luc. *Les cadres*. La formation d'un groupe social. Paris: Les Éditions de Minuit, 1982.
- CARIN, Alec; MATRAT, Lucien. *Les public-relations : moteur de productivité*. Paris: Éd. Elzevier, 1951.
- DJELIC, Marie-Laure. L'arrivée du management en France : un retour historique sur les liens entre managérialisme et Etat. *Politiques et management public*, v. 22, n. 2, p. 1-17, 2004.
- HELLER, Agnes. *O cotidiano e a história*. 4. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1970.
- L'INFORMATION dans l'entreprise moderne. *Association Française por l'accroissement de la productivité*. AFAP. Études et Témoignages, n. 1, [195-?].
- LOPES, Juarez Rubens Brandão. *Sociedade industrial no Brasil*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1964.
- NICOLAS, Yves. Genèse de la communication dans l'entreprise moderne. *Entreprise et Histoire*, n.11, p. 11-26, 1996.
- RELAÇÕES públicas na indústria [Forum Roberto Simonsen]. São Paulo: Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, 1960.
- SOUZA, May Nunes de. Informação interna e organização. In: *Relações públicas na indústria* [Forum Roberto Simonsen]. São Paulo: Centro e Federação das Indústrias do Estado de São Paul, 1960. p. 59-72.
- VIALE, Thierry. *La communication d'entreprise*. Pour une histoire des métiers et des écoles. Paris: Éditions L'Harmattan, 1997.

