

# A COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO E A COMUNICAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: DUAS DIMENSÕES DISTINTAS

*THE COMMUNICATION IN THE WORLD OF WORK AND THE  
COMMUNICATION OF THE ORGANIZATION: TWO DIFFERENT  
DIMENSIONS*

*LA COMUNICACIÓN EN EL MUNDO DE TRABAJO Y LA COMUNICACIÓN  
DE LA ORGANIZACIÓN: DOS DIMENSIONES DIFERENTES*

Claudia Nociolini Rebechi  
Doutoranda em Ciências da Comunicação (USP)  
*nociolini@hotmail.com*

Roseli Figaro  
Professora livre-docente (USP)  
*figaro@uol.com.br*

## Resumo

Estudar a comunicação a partir do mundo do trabalho tem sido o eixo norteador de investigação adotado pelo Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da ECA-USP. Desse modo, este artigo focaliza dois propósitos essenciais. Primeiramente, pretende-se apresentar as principais questões epistemológicas que orientam as reflexões do CPCT quando o seu quadro de análise diz respeito à atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações. Em outro momento, a intenção é indicar algumas pistas sobre a gênese brasileira das prescrições de comunicação no âmbito da racionalização do trabalho, oriundas de uma pesquisa financiada pela FAPESP. Ambos os objetivos colocam a tríade comunicação, trabalho e organização dentro de uma perspectiva crítica do campo científico da Comunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação e Trabalho, comunicação e organizações, CPCT da ECA-USP.



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons



## Abstract

To study communication from the world of work has been the guide principle of investigation used by the Communication and Work Research Center (CPCT) of the ECA-USP. Thus, this paper focuses on two essential purposes. First, we intend to present the main epistemological questions that guide the reflections of CPCT when its analytical framework concerns the communication activity in work relations in the organizations. Second, the intention is to indicate some clues about the genesis of Brazilian prescriptions of communication within the rationalization of work, derived from a survey funded by FAPESP. Both goals put the triad communication, work and organization within a critical perspective of the scientific field of communication.

**Key words:** Coomunication and Work, communication and organizations, CPCT of the ECA-USP..

## Resumen

El estudio de la comunicación desde el mundo del trabajo ha sido el principio rector de investigación utilizado por el Centro para la Investigación sobre Comunicación y Trabajo (CPCT) de la ECA-USP. Por lo tanto, este artículo se centra en dos objetivos esenciales. En primer lugar, tenemos la intención de presentar las principales cuestiones epistemológicas que guían las reflexiones de CPCT cuando su marco de análisis se refiere a la actividad de comunicación en las relaciones del trabajo en las organizaciones. En otro momento, la intención es indicar algunas pistas sobre el origen de las prescripciones de la comunicación brasileñas en la racionalización del trabajo, derivado de un estudio financiado por la FAPESP. Los dos goles pusieron la tríada comunicación, el trabajo y la organización dentro de una perspectiva crítica del campo científico de la comunicación.

**Palabras clave:** Comunicación y trabajo, comunicación y organizaciones, CPCT de la ECA-USP..

## 1 INTRODUÇÃO

Criado oficialmente em 2003<sup>1</sup>, o Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) reúne professores, doutorandos, mestrados e alunos de iniciação científica interessados nas problemáticas que concernem à comunicação no mundo do trabalho. Suas investigações tencionam refletir e compreender a natureza e os contornos da comunicação, como atividade e como processo, no contexto das transformações da atividade de trabalho na sociedade.

---

<sup>1</sup> O CPCT é credenciado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e resulta de investigações e pesquisas desenvolvidas desde 1997. Seu site oficial é: [www.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho](http://www.eca.usp.br/comunicacaoetrabalho).



Em concordância com essa abordagem, as pesquisas do CPCT da ECA-USP admitem as seguintes diretrizes: 1) a comunicação é pensada a partir das relações de produção, isto é, a comunicação emerge do mundo do trabalho concreto, mesmo que o foco da análise seja as relações simbólicas (o da linguagem, por exemplo); 2) rejeita-se a concepção de comunicação como transmissão de informação ou como representação de um discurso legítimo de organizações, nesse caso, a comunicação não é sinônimo de mídia e tampouco é concebida como uma fonte autônoma de poder; 3) as relações de força, de dominação, de coerção que permeiam as relações entre trabalhadores e seus empregadores/direção nas organizações não são ignoradas na análise da comunicação em face à atividade de trabalho.

Nessa perspectiva, não se confunde o trabalho com emprego e não se reduz as relações de trabalho à existência de um contrato salarial, ao mercado de trabalho ou às bases legalistas que regulam as obrigações e os direitos da classe trabalhadora e do patronato. De um lado, não se limita o trabalho a um instrumento de exploração dos trabalhadores pelos controladores do capital, de outro lado, porém, nossa abordagem evidencia a existência de uma acirrada luta de classes na sociedade capitalista como um dos elementos fundamentais na constituição das relações de comunicação e trabalho.

Compartilha-se do entendimento de que "trabalhar" é uma atividade humana vinculada aos modos de produção na sociedade. Concorda-se, por exemplo, com o filósofo Yves Schwartz (2012) quando ele explica que a atividade "trabalhar" contempla a mobilização da inteligência do indivíduo, de seus saberes e de suas experiências, sua capacidade de refletir, de reagir às situações e de resistir às injunções existentes nas relações de trabalho. Desse modo, não é possível prescrever (normatizar, padronizar) totalmente a atividade de trabalho, visto que o engajamento do homem - sob um ponto de vista filosófico - sempre está presente na concretização do trabalho.

Por outro lado, e ao mesmo tempo, a atividade de trabalho também é reconhecida, em nossos estudos, intrinsecamente ligada aos sistemas produtivos que modificam sua natureza, conforme as condições econômicas e políticas compostas na sociedade.

Dentro desse contexto, na condição de lugar onde os indivíduos produzem, as organizações são diretamente relacionadas à atividade de trabalho para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência. Poderíamos tratar aqui dos diversos tipos de organizações existentes na sociedade, pois todas elas, de um modo ou de outro, integram a atividade humana de trabalho. Seja esse trabalho remunerado ou não. Entretanto, optamos por focalizar nossa discussão, neste artigo, na organização empresarial. Assim, as questões epistemológicas que norteiam as investigações dos pesquisadores do CPCT da ECA-USP podem ser mais bem evidenciadas ao

leitor, haja vista que a organização "empresa" reúne dimensões bem demarcadas no mundo do trabalho ao tentar dominar a complexidade desse universo. A empresa tem sempre a pretensão de ser detentora dos conhecimentos que circulam no mundo do trabalho contrariando a vida e os laços de sociabilidade que se constroem no mundo do trabalho.

O exame crítico das relações que envolvem a tríade comunicação, trabalho e organização tem espaço significativo nos estudos dos membros do CPCT da ECA-USP, ao lado de outras problemáticas como, por exemplo, a que está preocupada em conhecer a relação dos profissionais de comunicação com a sua própria atividade de trabalho<sup>2</sup>.

Neste artigo, discutiremos, uma pesquisa<sup>3</sup> de nossa responsabilidade, que traz elementos importantes para compreendermos a atividade de comunicação nas empresas em compasso com os princípios das formas de gestão e organização do trabalho, difundidos ao longo de boa parte do século XX.

Este estudo se justifica porque relacionar as formas de gestão e organização do trabalho às formas como a comunicação é constituída (de maneira prescrita, por exemplo) nas empresas, mesmo até os dias de hoje, pode colaborar para chamar a atenção dos diferentes nichos e grupos de estudiosos de comunicação nas organizações, demonstrando que não é possível pensar a comunicação nas relações de trabalho quando o pesquisador exime-se da compreensão sobre a atividade trabalho e suas formas organizativas. Sob esse ponto de vista, pensar na atividade comunicação é pensar na atividade de trabalho. Talvez, seja esta uma forma de reflexão que constitui um contraponto ao que atualmente denominam-se estudos de "comunicação interna".

## **2 PENSAR A COMUNICAÇÃO NO MUNDO DO TRABALHO**

Nos dias de hoje é muito difícil encontrarmos um ofício, uma ocupação, uma profissão, um emprego que não demande do trabalhador sua participação nas relações de comunicação de organizações onde atua. Exige-se do empregado que assimile informações emitidas dentro e fora da empresa, que opine, que coopere, que construa conhecimento, que questione decisões pouco produtivas, que esteja em interação constante com as chefias e com outros trabalhadores na organização, que esteja preparado para responder aos questionamentos dos consumidores e de outros

---

<sup>2</sup> Duas pesquisas coletivas de fôlego foram realizadas pelo CPCT da ECA-USP quanto ao trabalho dos jornalistas, entre os anos 2009 e 2012, com o apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Como resultado dessas pesquisas foi publicado o livro "As mudanças no mundo do trabalho dos jornalistas", pela editora Atlas em 2013.

<sup>3</sup> Pesquisa de doutorado em fase final, cujo título provisório é "Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica da perspectiva brasileira a partir do Instituto de Organização Racional do Trabalho - IDORT (anos 1930-1960).



grupos da sociedade quanto às políticas empresariais que envolvem o desenvolvimento de seu trabalho.

Se por muito tempo o uso da comunicação foi considerado sem utilidade na avaliação do rendimento do trabalhador devido à predominância do modelo taylorista/fordista na gestão e organização do trabalho em empresas, em que a palavra e a fala eram interdidas, atualmente, saber "comunicar-se" é um dos requisitos mais significativos ao bom desempenho do funcionário, sob a ótica de seus empregadores e do "management".

Exige-se dos trabalhadores, como bem indica a linguísta Josiane Boutet (2008), um "capital comunicativo" em que a linguagem torna-se um "recurso natural" na realização do trabalho. As transformações tecnológicas e organizacionais pelas quais o trabalho tem passado solicitam do indivíduo uma atuação mais eficaz - seja pela escrita, seja pela oralidade - sobre as representações simbólicas dos sistemas produtivos<sup>4</sup>.

A partir da modernização dos modelos produtivos e das relações de trabalho no contexto pós-fordista, apoiada em formas mais "flexíveis" de organização e gestão do trabalho que se desenvolvem a partir dos anos 1970, a comunicação começa a ser intensamente demandada pela direção de empresas. As novas tecnologias de informação, criadas no contexto de aceleração da mundialização de mercados, contribuem para a configuração de novos métodos de produção e de novas maneiras de consumo. Sobretudo, é neste momento que a atividade de comunicação e suas estratégias são concebidas de forma mais evidente como um instrumento para a mobilização da subjetividade de trabalhadores e trabalhadoras, no sentido de envolvê-los em prol da lógica de trabalho articulada pela classe dirigente. Entretanto, isso não significa que nos modelos de trabalho anteriores a relação "comunicação-poder" - termo cunhado por Olivesi (2006) - inexistia. Mas com os princípios do novo sistema produtivo que se anunciou nas últimas décadas do século XX, a comunicação começou a ser mais bem regulada para esse modelo funcionar, conforme planejou a classe dirigente.

A empresa capitalista tem passado por uma reestruturação produtiva contínua e busca ganhar forças por meio de novas formas de organização e gestão da produção na realização do trabalho. O encontro do taylorismo com o fordismo mostrou-se, durante quase todo o período do século XX, como a forma racionalizada do processo de organização do trabalho mais bem desenvolvida. Com base numa linha rígida de produção, envolvendo clara divisão de tarefas, forte hierarquização de autoridade, produção em série, repetição de atividades desenvolvidas pelos trabalhadores de forma mecânica em tempo cada vez mais reduzido, este padrão produtivo iniciou-se nas indústrias automobilísticas norte-americanas e difundiu-se por outros países capitalistas. Não se restringiu às indústrias e foi apropriado também por parte do setor de serviços (ANTUNES, 1999).

<sup>4</sup> Um exemplo disso, é o surgimento de uma recente categoria de trabalhadores que Josiane Boutet (2008) chama de "trabalhadores da linguagem", como é o caso dos operadores e das operadoras das centrais de atendimento de empresas.

Em apoio ao processo de racionalização do trabalho nesse mesmo período, a chamada "escola das relações humanas", cujo mais célebre representante foi o norte-americano Elton Mayo, e a psicologia aplicada (também conhecida por "psicologia industrial") inseriram o "fator humano" nos modos de conceber a "administração de pessoal". Dentro dessa abordagem, seria preciso considerar o trabalhador como um "ser social", dotado de "sentimentos" e de necessidades "psicológicas". Seus adeptos consideraram que a motivação, a comunicação e a supervisão poderiam criar na empresa um "clima" propício ao comprometimento de interesses entre patrões e assalariados, ao mesmo tempo, fonte de satisfação no trabalho e de produtividade (DESMAREZ, 1986). No entanto, conforme explica Henry Braverman (1987), o movimento das "relações humanas" e a psicologia aplicada não questionaram a organização do trabalho proposta pela "administração científica", mas, ao contrário, apresentaram um novo elemento - o "fator humano" - para conseguir a colaboração dos trabalhadores em prol da realização do trabalho com base nos critérios já estabelecidos pelos métodos tayloristas.

Como veremos mais adiante neste artigo, as prescrições de comunicação para empresas, assim como ocorreu com o "management" nas décadas de 1950 e 1960 - nos Estados Unidos, em boa parte da Europa ocidental e mesmo em países em fase inicial de industrialização, como era o caso do Brasil -, apropriou-se dos princípios das "relações humanas" e fez adaptações dessa doutrina à realidade produtiva que começava a mostrar sinais de mudanças quanto a sua forma de organização do trabalho a serem promovidas nas décadas seguintes.

Sob um ponto de vista consensual entre os estudiosos da sociologia do trabalho, é na década de 1970, em países capitalistas, que surgem os aspectos de um novo sistema produtivo "pós-fordista". Trata-se de um modelo que se desenvolve de maneira mais evidente nos países em fase de industrialização avançada e de maneira menos organizada nos países ainda em desenvolvimento industrial.

Eurenice Oliveira (2004), por exemplo, indica que essas mudanças aparecem mais claramente no Brasil somente na década de 1990, quando as organizações apoiam-se nos elementos da modernização tecnológica, qualidade total, polivalência e multifuncionalidade do trabalhador, competências e gestão do conhecimento. Tal modelo de reestruturação produtiva do capital pode ser representado por uma forma de gestão e organização do trabalho bastante difundida no final do século XX que se intitula "toyotismo". Trata-se de uma lógica baseada em quatro principais pontos, conforme Coriat (1994, p.58) nos mostra: a) polivalência e pluriespecialização dos trabalhadores; b) funções de diagnóstico, reparo e manutenção voltam para as mãos dos operadores de máquinas; c) reintrodução das tarefas de controle de qualidade nos próprios postos de fabricação e não mais centralizada na gerência e d) reagregação do planejamento às tarefas de fabricação.

É importante perceber que essa configuração tem como princípio norteador a "flexibilização" das formas de organização do trabalho para o acúmulo do capital. Nessa perspectiva, o trabalhador é

convocado a acomodar-se às circunstâncias e aos ditames de uma racionalidade do trabalho ainda mais dependente do seu engajamento. Conhecimento e informação são fatores determinantes, dentro desse modelo "flexível" de organização e gestão do trabalho, para o bom funcionamento das empresas, visto que os processos produtivos tornaram-se cada vez mais complexos. Desse modo, a atividade humana de trabalho tem sido peça-chave para as empresas, as quais têm procurado mobilizar a subjetividade do trabalhador por meio de diversas estratégias que buscam promover a valorização do empregado como pessoa, a sua individualização e a acessibilidade à informação no ambiente organizacional. O enaltecimento destes aspectos revela, ao mesmo tempo, um discurso que procura legitimar a tentativa de controle da atividade do trabalhador pela direção da empresa e pelo patronato e que mascara a opressão e o sofrimento causados pelas ações concretas no trabalho.

Sabemos que o indivíduo não tem, e dificilmente um dia terá, o domínio completo da sua atividade de trabalho na empresa. Pois importante parte do prescrito do trabalho não é elaborado pelo trabalhador, mas, sim, pelo patronato e seus representantes, sejam eles figuras individuais ou instituições, dentro e fora das organizações empresariais. O trabalho é sempre antecipado à sua realização concreta, como nos lembram os estudos de Ergologia<sup>5</sup>. Instruções, regras, normas para a realização concreta da atividade de trabalho existem e, aliás, são necessários. A atividade de trabalho não é um fenômeno autônomo; ela ganha forma a partir da práxis humana dentro de um processo sócio-histórico em permanente mutação.

Porém, mesmo que o trabalho seja muito bem prescrito pela empresa, o trabalhador é quem dá o tom final. Isto é, existe sempre uma distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real (SCHWARTZ e DERRIVE, 2010). A realização concreta do trabalho jamais é exatamente igual ao que foi planejado anteriormente com base em normas, instruções, objetivos e condições dadas para o seu desenvolvimento esperado. Por isso, o desejo de ter o controle total do trabalhador e de sua atividade de trabalho, conforme observamos nos discursos da gestão de empresas, é ilusório.

A atividade humana é essencial para o trabalho ou, melhor ainda, o trabalho é uma atividade humana. Logo, o trabalho é "enigmático", como alerta Schwartz (2012) e não pode ser gerido totalmente pela empresa, por exemplo. E o trabalho somente é uma atividade humana porque a atividade de comunicação participa da sua constituição, na sua condição de também depender da ação do homem.

A comunicação contribui para o desenvolvimento das lógicas operatórias, da gestão de conhecimentos, da estruturação dos coletivos, da transmissão de instruções, do prescrito do

<sup>5</sup> Em linhas gerais, podemos dizer que a Ergologia é uma abordagem filosófica interessada em compreender o trabalho em situações concretas de sua realização. Seus estudiosos estão preocupados em confrontar os diversos saberes do mundo do trabalho, aqueles oriundos da experiência do homem na realização da atividade de trabalho e dos saberes exteriores ao homem, instituídos pela sociedade. Cf. Schwartz (2012).

trabalho e de sua reatualização (LACOSTE, 2005). Ou seja, trabalhar é sempre trabalhar com o outro; as relações de comunicação são inerentes à atividade e atuam na composição dos valores que orientam os usos que fazemos de nós e dos outros.

Desse modo, a atividade de comunicação, assim como a atividade de trabalho, é engendrada pelo homem. Somente ao homem é possível trabalhar e comunicar e estas duas atividades possibilitam-lhe construir sua realidade social, sendo que comunicação e trabalho aparecem indissociáveis. A atividade de trabalho depende da ação do homem e esta práxis humana é articulada pelas relações de comunicação (FIGARO, 2008a).

Face ao exposto, por enquanto, duas questões que norteiam nossos estudos sobre a comunicação no mundo do trabalho são anunciadas: 1) a atividade de comunicação e a atividade de trabalho são consideradas atividades humanas inseparáveis, uma depende da outra para desenvolver-se e ambas estão diretamente ligadas à realização concreta do trabalho do homem e 2) o desenvolvimento da atividade de comunicação modifica-se segundo as transformações das formas de gestão e organização do trabalho.

Trata-se de dois pontos fundamentais que oferecem base para discutirmos uma terceira questão também essencial aos nossos estudos: a constituição da comunicação nas relações de trabalho em organizações/empresas. Focalizemos, portanto, essa questão a seguir.

### **A comunicação nas relações de trabalho em organizações empresariais**

Ao recorrermos à literatura brasileira centrada em discutir a comunicação em organizações, percebe-se que a opção de grande parte de seus autores tem pensado a comunicação dentro de um contexto de "gestão estratégica"<sup>6</sup>. A comunicação, dentro dessa abordagem, é planejada e avaliada constantemente, segundo as necessidades da configuração administrativa da empresa e, sobretudo, em compasso com as formas atualizadas de gestão e organização do trabalho. Tal perspectiva, hegemônica nos estudos de "comunicação interna", oculta e revela sentidos basilares das relações de força e de poder constitutivas da atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações.

A "comunicação interna" desenvolve-se como uma resposta à expectativa de empregadores e gestores em racionalizar a comunicação de maneira a estabelecer um controle social dos trabalhadores nas organizações. O interesse principal é regular as reivindicações e as contestações sociais dos empregados, isto é, atenuar, neutralizar e tentar eliminar todo o

---

<sup>6</sup> Na sua dissertação de mestrado, Claudia Rebecchi propicia uma discussão aprofundada sobre a visão que determinadas vozes autorais da área de Comunicação Organizacional tem sobre a comunicação nas relações de trabalho em organizações. Cf. Rebecchi (2009).



contradiscurso que possa questionar os sistemas produtivos e as formas de administração dos processos e das relações de trabalho impostas pelo patronato e pela classe dirigente. Assim, a comunicação torna-se instrumento indispensável à legitimidade do poder.

Conforme esta abordagem, os pesquisadores franceses Stéphane Olivesi (2006) e Bernard Floris (1996) afirmam que a comunicação nas empresas é concebida como uma ferramenta do "management", inserida numa trama de poder que nega a luta de classes. Desse modo, pensar a comunicação de empresas exige pensar as relações de força e de coerção que integram as formas de gestão e organização do trabalho e, conseqüentemente, os conflitos e as contradições que constituem as relações de trabalho.

Geralmente, sob a perspectiva da "comunicação interna", a empresa é reconhecida como um sistema organizacional autosuficiente, encerrado em si mesmo, que, por si só, dá conta da resolução dos conflitos inerentes às relações interpessoais e às relações de trabalho que o integram. Ignora, portanto, outras institucionalidades que fazem parte do mundo do trabalho.

A empresa, como um sistema organizacional, apresenta determinadas dimensões que fazem dela um componente fundamental na configuração atual do mundo do trabalho. A socióloga Danièle Linhart (2010, p. 16-18) apresenta-nos três dessas dimensões. A primeira delas refere-se ao funcionamento interno da empresa. Trata-se de um espaço onde se articulam suas diferentes funções e atividades e onde as múltiplas lógicas profissionais são conciliadas em prol do objetivo de assegurar a rentabilidade e a sobrevivência da organização empresarial. A segunda dimensão diz respeito à organização do trabalho *stricto sensu*. Toda empresa estabelece um lugar onde se organiza o trabalho. Assim, a empresa delimita o modo de cooperação de seus membros e define a divisão e organização do trabalho em seu âmbito interno.

A terceira dimensão diz que toda empresa é um conjunto coordenado de pessoas e produtora de um "laço social" composto de normas e padrões formais e informais, de contradições e conflitos. E como um sistema de organização e de mobilização de seus recursos a favor de seu objetivo de rentabilidade e de sobrevivência, a empresa - conforme afirma Linhart (2010) - usa esse "laço social" para desenvolver suas estratégias e torná-las eficientes. A socióloga indica, portanto, a terceira dimensão do sistema organizacional da empresa como aquela das relações sociais, ou seja, "os modos ideológicos e culturais de controle e de mobilização dos trabalhadores" (LINHART, 2010, p.18, tradução nossa).

Essas dimensões da empresa, no entanto, não a fazem totalizadora do mundo do trabalho e tampouco a autorizam a reduzir os discursos desse universo ao seu próprio discurso. O mundo do trabalho é mais amplo do que o contexto da organização empresarial (FIGARO,

2008a). Primeiro, porque existem outras organizações, outras institucionalidades que também conformam o mundo do trabalho: a escola, o Estado, o sindicato, as relações interpessoais dos trabalhadores constituídas fora do ambiente interno à empresa, dentre outras. Segundo, devido ao fato de que o trabalho, como atividade humana, mobiliza saberes e experiências de sujeitos e grupos sociais que não compartilham dos mesmos interesses e comportamentos da organização empresarial.

A empresa produz e coloca em circulação um discurso hegemônico que não reconhece as vozes dos trabalhadores. Pois reconhecer a voz desse outro seria admitir a tentativa de controle pela empresa da atividade e do processo de comunicação nas relações de trabalho, nas relações entre empregados e chefias, entre a "classe que vive do trabalho" - termo cunhado pelo sociólogo Ricardo Antunes (1999) - e a classe patronal e nas relações entre os próprios trabalhadores.

O que a organização empresarial faz é consultar seus empregados - por meio de pesquisas internas, por exemplo - sobre assuntos que contribuam diretamente para o aprimoramento do processo produtivo e para a manutenção e o fortalecimento de seu discurso hegemônico. A empresa não admite posições que contraponham a sua fala e a sua autoridade. Ela, apoiada em sua posição privilegiada no embate capital/trabalho, reclama um papel de dominadora dos conhecimentos que configuram o mundo do trabalho.

A empresa simula, em compasso com as novas formas de gestão e organização do trabalho e o fortalecimento da democracia na sociedade, um interesse real pelo discurso de seus empregados ao oferecer, por exemplo, canais de comunicação para que eles possam opinar sobre temas autorizados pela direção e pela gerência. Um conjunto de ferramentas tecnológicas como blogs e sistemas de intranet, nesse sentido, são colocados à disposição para uso dos empregados no ambiente interno da organização.

Essa faceta atualizada da comunicação no trabalho, no entanto, diferente do que muitos profissionais e pesquisadores querem fazer crer, não oferece mais liberdade de expressão aos trabalhadores nas organizações empresariais, tampouco contribui para diminuir as pressões e os constrangimentos morais enfrentados diariamente pela classe trabalhadora. Ao contrário, com a valorização do uso da comunicação no trabalho, a direção da empresa e os estrategistas de "comunicação interna" criam e renovam formas, instrumentos e discursos que possam ser constantemente eficientes no controle das relações de comunicação no ambiente de trabalho para captar e submeter a subjetividade do trabalhador. Consagra-se, por exemplo, um novo vocabulário – colaborador, parceiro, cliente, equipe, inovação, participação, criatividade, descontração, liberdade – capaz de persuadir a que se trabalhe mais, a que se dedique

integralmente aos objetivos, à missão da organização. Há mesmo a concepção de que à “comunicação interna” da organização cabe prescrever as formas de como o trabalhador consome a marca, a “identidade”, a “cultura da organização”, tornando-se um potencial propagandista dos interesses dela na sociedade.

Dessa maneira, salientamos como as "prescrições de comunicação" nas relações de trabalho em organizações, ou seja, as orientações consideradas obrigatórias na adequação do uso da comunicação em compasso com os princípios das formas de gestão e organização do trabalho, são um exemplo bastante representativo das tentativas, por parte da empresa, em controlar a comunicação no mundo do trabalho.

Tais prescrições são historicamente conformadas pelo desenvolvimento do capitalismo industrial por meio de instituições que se constituíram ao longo do século XX, no Brasil e em outros países, como braços organizativos e ideológicos da elite empresarial e seus ditames para a organização da sociedade. Sobre essa questão, apresentamos, na sequência, algumas análises, fruto de uma pesquisa<sup>7</sup> em andamento, que evidenciam modos de conceber a comunicação nas relações de trabalho em organizações no passado, cujas orientações ainda reverberam no nosso presente.

### **3 PRESCRIÇÕES DE COMUNICAÇÃO: O CONFRONTO ENTRE O MUNDO DO TRABALHO E O MUNDO DA EMPRESA**

Quando falamos de "prescrições", estamos tratando de recomendações e orientações consideradas como obrigatórias para a conformação de um determinado modo de pensar e de ordenar as relações sociais. No caso da pesquisa que focalizamos nesta segunda parte do artigo, trata-se de prescrições de comunicação tidas como imprescindíveis ao processo da racionalização do trabalho em organizações, sobretudo em empresas, em boa parte do século XX.

O mundo do trabalho reúne e revela um conjunto de discursos - enunciados – que trazem à tona uma disputa de sentidos. Sentidos, estes, produzidos nas relações de trabalho e articulados no processo comunicativo. E no que diz respeito às relações entre comunicação e trabalho no contexto de empresas/organizações, estas disputas de sentidos são, de certo modo, reveladas no que denominamos, aqui, de "prescrições".

Assim, podemos compreender "prescrições" como um conjunto de enunciados compostos, dispostos e difundidos em campos de trocas simbólicas, impulsionadas pelas

---

<sup>7</sup> Trata-se de uma pesquisa de doutorado em desenvolvimento no PPPGCOM da ECA-USP em fase de redação final.



disputas de poder e pelas relações de força a que elas estão sujeitas, em condições históricas e sociais determinadas. Ou seja, enunciados materializados em discursos que, no nosso caso, são representativos do que se compreende a atividade de comunicação nas relações de trabalho em organizações.

Nosso interesse está centrado, em especial, nas prescrições de comunicação produzidas e disseminadas pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), principalmente nos anos 1950 e 1960.

O IDORT é fundado em 1931 por industriais e intelectuais paulistas interessados na difusão e na aplicação dos princípios e métodos da racionalização do trabalho. Seus membros e apoiadores enxergavam nos ditames da "Organização Científica do Trabalho" uma via concreta para reorganizar a sociedade brasileira em prol da industrialização do país.

Neste caso, o "taylorismo" é considerado a forma de gestão e organização do trabalho mais representativa do que se entendia por processo de "racionalização". Mas, também, outras doutrinas que procuravam direcionar a atividade de trabalho em empresas são consideradas dentro desse contexto, como, por exemplo, o "fordismo" e a "escola das relações humanas".

A classe dirigente do país, já em 1920, estava preocupada em controlar a classe trabalhadora e, sobretudo, desejava legitimar a relevância da indústria para o progresso econômico e a paz social (WEINSTEIN, 2000). Desse modo, suas lideranças divulgavam e tentavam aplicar novas maneiras de organização do trabalho baseadas nos princípios que regiam o processo de racionalização.

Mas é nas décadas seguintes, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, que os princípios da racionalização do trabalho recebem maior atenção da classe empresarial e dos gestores de organizações no Brasil. Dentro dessa perspectiva, o IDORT manteve-se convicto de seus ideais e procurou instruir seus associados sobre diversos temas que faziam parte da filosofia da racionalização do trabalho em prol do aumento da produtividade. Nesta direção, além da prestação de serviços de assistência técnica à indústria e aos órgãos públicos do Estado de São Paulo, a entidade promovia várias outras<sup>8</sup> atividades em âmbito nacional, como eventos, cursos, publicação de uma revista, reuniões periódicas dos associados e premiações – existia até mesmo o Prêmio IDORT.

Ao encontro de seu propósito de articulação dos princípios da racionalização da atividade de trabalho em organizações, o IDORT interessava-se por quaisquer formas de comunicação existentes nas relações de trabalho, que poderiam ser traduzidas em diversas

<sup>8</sup> O IDORT prescreveu os procedimentos de racionalização do trabalho para a censura às diversões públicas (cinema, teatro, bailes, shows etc.) da Secretaria de Justiça do Estado de São Paulo - Repartição Central de Polícia – Divisão de Investigações (1932, 1933, 1934). Cf. Figaro (2008c).

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 despertavam a atenção daqueles que compartilhavam do discurso do Instituto.

Diante disso, compreende-se mais claramente o interesse dos membros do IDORT pela atividade nomeada de “relações públicas” e por todos aqueles que se diziam seus especialistas que, à época dos anos 1950, eram entendidos como articuladores de ações planejadas de comunicação dirigidas aos empregados no ambiente de trabalho, com o intuito de nortear suas atitudes nas empresas/organizações. Tal interesse é concretizado na fundação da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), que ocorreu por meio de uma iniciativa dos membros do IDORT. A ABRP foi fundada em 21 de julho de 1954 na ocasião de uma assembleia realizada na sede nacional do IDORT e muitos de seus integrantes fizeram parte da diretoria do Instituto.

Não coincidentemente, o IDORT apoia a vinda de especialistas norte-americanos em relações públicas ao Brasil<sup>9</sup> para ministrar palestras aos agentes da racionalização e promove diversos cursos sobre o tema e no que se refere à comunicação para empresas aos seus associados. Ao consultarmos a literatura brasileira de relações públicas<sup>10</sup>, deparamos-nos, 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>11</sup>, o Instituto desempenhou papel bastante relevante na configuração dessa atividade profissional. Entretanto, o IDORT é tratado de forma bastante pontual. Os estudiosos sobre o tema interessam-se somente em indicar o Instituto como um aliado da difusão de tal atividade no país e ignoram completamente os aspectos históricos e políticos que sustentaram a atenção do IDORT às 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>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Uma das mais emblemáticas conferências foi apresentada pelo professor e consultor da Organização das Nações Unidas (ONU) Eric Carlson, que discutiu o "O papel das relações públicas na racionalização do trabalho", em 1953, para dirigentes da indústria e da administração pública.

<sup>10</sup> Cf. Kunsch (1997)

<sup>11</sup> O primeiro curso em nível superior de relações públicas foi criado em 1967 na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

<sup>12</sup> Expressão utilizada por Antonacci (1993) para designar o ideário do IDORT.

Esse nosso pressuposto está fundamentado nos documentos produzidos pelo IDORT, desde sua criação até o final dos anos 1960, e que foram levantados por nós em acervos de arquivos da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e da Universidade de São Paulo (USP)<sup>13</sup>. Para a nossa pesquisa, investigamos todos os números da revista produzida pelo IDORT, publicados entre 1932 e 1969, à procura de textos que apresentassem elementos de acesso ao discurso do Instituto quanto às prescrições de comunicação nas relações de trabalho. Nessa direção, os textos que tratam sobre relações públicas mostraram-se documentos privilegiados de análise. No entanto, os documentos mais valiosos para o nosso propósito da pesquisa são os materiais didáticos oriundos dos cursos de relações públicas e de comunicação para empresas, promovidos pelo IDORT nos anos de 1950 e 1960<sup>14</sup>.

Desse modo, todos esses documentos levantados, ainda em processo de análise, estão nos auxiliando a compreender, mesmo que em parte e de maneira não definitiva, a constituição de prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações apoiadas nos princípios da racionalização do trabalho difundidos em boa parte do século XX e que ainda reverberam no entendimento atual daqueles que compartilham o discurso da "comunicação interna".

Quando nos detemos a analisar esse material verificamos orientações em comum que procuram ditar formas de comunicação nas relações de trabalho, traduzidas em recomendações que tencionam normatizar, em particular, as relações dos trabalhadores com o comando das organizações e entre chefias e subordinados com o objetivo de criar um "clima" propício para o maior rendimento do trabalho, conforme demandava o processo de racionalização.

Nesta direção, entendemos os dizeres desse material como efeitos de sentidos que são construídos em condições de produção determinadas e não meramente como mensagens a serem decodificadas. Não os concebemos como textos que representam ideias pré-concebidas ou os reduzimos aos seus aspectos formais (ORLANDI, 2002).

Ao tomarmos como pressuposto que "prescrições" são geradas a partir de ideologias articuladas em diferentes meios e grupos sociais, aquelas que foram pensadas e difundidas pelo IDORT mostram sua relação intrínseca com o ideário da racionalização do trabalho. Ou seja, estamos falando de orientações integradas a uma combinatória de princípios

---

<sup>13</sup> No caso da Unicamp, os acervos investigados integram o Arquivo Edgard Leuenroth (AEL) e quanto à USP, o material foi levantado na biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP).

<sup>14</sup> A partir de uma investigação nos arquivos do AEL/Unicamp foi possível levantarmos 16 títulos de apostilas oriundos de cursos e seminários distintos de relações públicas e de comunicação para empresas promovidos pelo IDORT.



considerados "científicos" e eficientes para o controle social dos trabalhadores nas organizações.

Preocupada com a "gestão do social" dos indivíduos nas suas relações de trabalho, conforme indica 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, além dos oferecidos pela doutrina taylorista, que contribuíssem para angariar a colaboração do trabalhador aos propósitos organizacionais.

Diante disso, 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. Ou seja, a comunicação é concebida como um instrumento apaziguador das relações conflituosas originadas pelo embate de tentativas de imposições e de resistências quanto à forma de gestão e organização do trabalho imposta.

Dado o espaço reduzido para o desenvolvimento desta nossa exposição neste artigo, trataremos especificamente sobre um tipo de recomendação que aparece no material analisado. Com o propósito de exemplificarmos os resultados de nossa investigação, discorreremos, portanto, quanto ao tratamento dado à informação no conjunto de prescrições de relações públicas.

A objetividade da informação surge como uma orientação central dentro desse contexto. Trata-se de uma forma particular de apreender a informação, delineada pela sinceridade e pela honestidade, pela rapidez e pela constância. Tal tipo de tratamento dado à informação estabelece algumas condições significativas para as políticas de comunicação direcionadas aos empregados no ambiente de trabalho das organizações.

Uma delas diz respeito à necessidade de manter permanentemente o funcionário munido de dados sobre o funcionamento da empresa. Diante dessa ótica, se essa preocupação for perseguida pelos dirigentes, o empregado será mais condescendente quanto às decisões, às atitudes e ao comportamento da organização. Nota-se a intenção de neutralizar a influência de outras referências que o trabalhador possa ter. As relações públicas elegem a empresa como o principal interlocutor com os empregados e como o único que lhes oferece informações fidedignas. Portanto, deixar os trabalhadores desprovidos de informação é prejudicial à racionalidade da empresa e, conseqüentemente, à sua forma de organizar e gerir o trabalho.

Existe a concepção de que a maior parte dos trabalhadores é incapaz de formular opiniões próprias e argumentar sobre assuntos que interessam às classes dirigentes. Portanto, trabalhadores mal informados pelas empresas podem ser instrumentos de pessoas mal

intencionadas, provocando conflitos entre empregados e organizações. Se isso acontecer, a produtividade e a eficiência dos trabalhadores podem ficar comprometidas. A ideia é que uma empresa só consegue funcionar adequadamente quando as orientações da alta administração e das gerências atingem todos os escalões inferiores de trabalhadores.

No entanto, algumas condições devem ser respeitadas quanto à distribuição de informações pela empresa e o acesso a elas pelos empregados. A primeira delas refere-se à seleção das informações oferecidas aos trabalhadores. Todos os empregados precisam receber informações para realizar bem o seu trabalho. Por outro lado, compreende-se que esses possuem "necessidades de comunicação" diferenciadas. Isto é, nem todos os empregados precisam receber todas as informações disponíveis; algumas delas podem ser imprescindíveis para alguns e dispensáveis para outros. A seleção do que é relevante ou não está diretamente ligada à especialidade, ao nível funcional e à posição hierárquica dos trabalhadores na organização.

Outra condição diz respeito ao cuidado de tornar as informações bastante compreensíveis ao transmiti-las aos empregados. É recomendado, desse modo, que exista clareza, concisão e exatidão na transmissão de instruções, regras e outras informações. O detalhamento de instruções, por exemplo, é algo de suma importância. A repetição é outra característica que sempre deve estar presente no processo de transmissão de informações aos empregados. As mensagens devem ser repetidas uma e mais vezes de formas diferentes para que sejam compreensíveis e assimiláveis por eles.

É possível constatar uma preocupação quanto a possíveis "distorções" das informações no momento em que são transmitidas aos funcionários. Nessa direção, orienta-se que haja muita atenção por parte das chefias e dos profissionais de relações públicas ao transmitir as informações necessárias. O que, como, quando e para quem são itens obrigatórios para a realização desse processo.

As oposições e objeções dos trabalhadores às determinadas posições do patronato são colocadas como um resultado da ausência de informações que poderiam ser fornecidas pela direção da empresa. Informar, nesse caso, é condição necessária ao apaziguamento dos conflitos.

Além disso, sob essa ótica, os indivíduos devem ser preparados para receber as informações que a eles são concedidas. A recusa ou o questionamento da informação recebida é tida como uma incompreensão, resultante da falta de instrução e de formação dos funcionários.

Informação, educação e formação, portanto, são valores que caminham juntos na doutrina da atividade de relações públicas e, desse modo, na política de comunicação que ela estabelece para as relações entre a direção das organizações e os empregados. Destina-se à empresa, ao lado da Escola, o papel de educadora de seus funcionários como condição para um ambiente de trabalho pacífico. Por meio de uma formação adequada, os indivíduos terão seu "espírito" preparado para receber positivamente as informações enviadas continuamente pelos dirigentes e não permitirão serem conduzidos pelas circunstâncias.

A atividade de relações públicas e, logo, a comunicação é considerada um novo meio de administração da empresa. Um modo de direção que substitui o comando brutal e "irracional" por uma forma de gestão mais "humana". Sob esta perspectiva, os dirigentes precisam assegurar um contato permanente com seus subordinados, saber escutá-los e evitar que qualquer um deles esteja alheio às informações oferecidas.

Podemos considerar que a comunicação no ambiente de trabalho, sob essa perspectiva, é reduzida às técnicas de transmissão de informações, e também como algo que é passível de ser totalmente gerenciado pelos estrategistas organizacionais. Ignora-se, portanto, a participação do trabalhador como um interlocutor ativo na construção do processo comunicacional nas relações de trabalho.

Vale ressaltar que em outra investigação nossa, complementar ao estudo no país e realizada na França<sup>15</sup>, constatamos que duas entidades francesas - o *Comité National de l'Organisation Française (CNOF)* e a *Commission Générale d'Organisation Scientifique (CEGOS)* -, de modo correlato ao IDORT, interessaram-se significativamente pela atividade de comunicação, especialmente pelas relações públicas, como um dos modos de desenvolver o processo de racionalização do trabalho em organizações.

Podemos indicar que o material levantado, tanto no Brasil como na França, confirmou a existência de uma visão compartilhada sobre relações públicas à época, demonstrando quais eram os fatores e valores, ligados ao ideário da racionalização do trabalho, que se faziam presentes no desenvolvimento das bases dessa atividade em ambos os países.

Constatamos que o IDORT participou, em boa parte do século XX, de um movimento internacional em prol da racionalização do trabalho liderado pelo *Comité International de l'Organisation Scientifique (CIOS)* que reunia as entidades nacionais criadas com o mesmo propósito. Este fato propiciou um grande intercâmbio de informações e atividades do Instituto

<sup>15</sup> A doutoranda, uma das autoras desse artigo, realizou um estágio de pesquisa na França ("doutorado-sanduíche"), de um ano (agosto de 2012 a julho de 2013) no *Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA)* do CNRS. Na ocasião, levantou e analisou material de relações públicas produzido pelas entidades francesas congêneres ao IDORT, indicadas neste artigo, disponível na *Bibliothèque nationale de France (BnF)*.

brasileiro com outros países - congressos e jornadas de estudos em comum e troca de publicações e periódicos -, em especial com a França. Nessa direção, o IDORT, o CNOF e a CEGOS compartilhavam um ponto de vista quanto às prescrições de relações públicas bastante parecido.

Esta investigação nos possibilitou entender com mais clareza que a constituição de prescrições de comunicação nas relações de trabalho em organizações, mediada pelo discurso do IDORT, não fez parte de um discurso isolado com difusão somente no Brasil. Pelo contrário, ao que tudo indica, esteve integrado aos discursos de outras entidades no exterior que, acima de tudo, estavam ligadas entre si em prol do estabelecimento do processo de racionalização do trabalho.

## **APORTE FINAL**

Nossas pesquisas têm demonstrado que estudar a comunicação que emerge do mundo do trabalho requer considerar a atividade de comunicação como uma atividade essencialmente humana, mediada principalmente pela atividade de trabalho. Nossa ótica, compartilhada pelos pesquisadores do CPCT da ECA-USP, compreende que 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 confronto de interesses entre os atores que participam do mundo do trabalho, sejam eles indivíduos ou institucionalidades. E a predominância das relações de forças, de um ou de outro, materializam-se essencialmente em certas práticas ou formas de comunicação.

Nesta perspectiva, ao concebermos a atividade de comunicação como atividade humana, ou seja, o resultado das relações dos homens com outros homens e com a natureza, então, nos parece coerente compartilhar da ideia de que comunicação é algo que ultrapassa o conceito de transmissão de informação. A comunicação, deste modo, não se resume e nem se confunde a uma ferramenta ou um instrumento na realização de tarefas na atividade de trabalho.

É preciso superar o tratamento reducionista – caracterizando, muitas vezes, os estudos do campo da Comunicação – que destaca o viés instrumental da comunicação no que tangem os aspectos da relação do homem e o seu trabalho. Não é possível separar a ação humana da



atividade de comunicação. A comunicação, logo, deve ser pensada sob uma perspectiva diferente da funcionalista, cuja preocupação centra-se nos mecanismos da eficácia e da eficiência da “boa comunicação”. Isto é, a comunicação a serviço de algo.

Entretanto, o que temos observado é a intensificação da estandardização da comunicação no mundo do trabalho em compasso com os preceitos das formas de gestão e organização do trabalho que abafam as vozes, a experiência e o saber-fazer dos trabalhadores. Ignora-se, assim, o sujeito trabalhador como um sujeito de comunicação.

Sabemos, por exemplo, que a visão hegemônica dos estudos de "comunicação interna" analisam e decompõem o processo de comunicação na tentativa de obter um constante domínio sobre ele. E seus estudiosos, ao agirem dessa forma, pouco contribuem para o avanço das pesquisas críticas relativas à tríade: comunicação, trabalho e organizações.

## REFERÊNCIAS

### Referências

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

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

BOUTET, Josiane. **La vie verbale au travail**. Des manufactures aux centres d'appels. Toulouse: Octarès Éditions, 2008.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.

CORIAT, Benjamin. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ / Revan, 1994.

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

FIGARO, Roseli. **Relações de comunicação no mundo do trabalho**. São Paulo: Annablume, 2008a.

\_\_\_\_\_. O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados. **ORGANICOM: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ano 5, n.9, 2008b, pp. 90-100.

\_\_\_\_\_. A racionalização dos procedimentos burocráticos para a censura de Estado à produção cultural. In: \_\_\_\_\_. (coord.). **Na cena paulista, o teatro amador**. Circuito alternativo e popular de cultura (1927-1945). São Paulo: Fapesp/Ícone, 2008c.

FLORIS, Bernard. **La communication managériale**. La modernisation symbolique des entreprises. Grenoble : PUG, 1996.

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

LACOSTE, Michèle. Peut-on travailler sans communiquer ? In: BORZEIX, Anni; FRAENKEL, Béatrice. **Langage et Travail**. Communication, cognition, action. Paris: CNRS Éditions, 2005, pp. 21-53.

LINHART, Danièle. **La modernisation des entreprises**. Paris: La Découverte, 3 ed., 2010.

OLIVEIRA, Eurenice [Eurenice Lima]. **Toyotismo no Brasil**: desencantamento da fábrica, envolvimento e resistência. São Paulo: Expressão Popular, 2004.

OLIVESI, Stéphane. **La communication au travail**: une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises. Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 2006.

ORLANDI, Eni. **Análise de discurso**. Campinas, SP: Pontes, 4 ed., 2002.

REBECHI, Claudia Nociolini. Comunicação nas relações de trabalho: análise crítica de vozes da comunicação organizacional no Brasil. 2009. 145 f. **Dissertação** (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

SCHWARTZ, Yves. **Expérience e connaissance du travail**. 2 ed. Paris: Les éditions sociales, 2012.

SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho & Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2 ed. Niterói: Editora da UFF, 2010.

WEINSTEIN, Bárbara. **(Re)formação da classe trabalhadora no Brasil, 1920-1964**. São Paulo: Cortez, 2000.

### **Material documental**

IDORT [Revista]. São Paulo: Instituto de Organização Racional do Trabalho, 1932-1940.

REVISTA DE ORGANIZAÇÃO CIENTÍFICA. São Paulo: Instituto de Organização Racional do Trabalho, 1941-1969.

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

*Original recebido em:*

*Aceito para publicação em:*

*Claudia Nociolini Rebecchi é mestre e doutoranda no Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo, com estágio de pesquisa no Centre de Recherches Sociologiques et Politiques de Paris do CNRS, França. Bolsista de doutorado da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) e membro do Centro de Pesquisas em Comunicação e Trabalho (CPCT) da ECA-USP. Desenvolve pesquisa sobre as prescrições de comunicação e de relações públicas a partir da racionalização do trabalho.*

*Roseli Figaro Professora livre-docente do programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação da USP, Chefe do Departamento de Comunicações e Artes da ECA-USP, coordenadora do Centro de Pesquisas em Comunicação e Trabalho, autora de Comunicação e Trabalho. Estudo de recepção: as mediações do mundo do trabalho na comunicação (2001), Relações de Comunicação no mundo do trabalho (2008), As mudanças no mundo do trabalho dos jornalistas (com Nonato e Grohmann, 2013) e organizadora de Gestão da Comunicação. Mundo do trabalho, educação, Terceiro Setor e Cooperativismo (2005), Comunicação e Análise do Discurso (2012).*

