

# Passado, presente, futuro: pêndulo do tempo na Comunicação Organizacional

EDVALDO PEREIRA LIMA<sup>1</sup>

## 2.2 REGO

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura – Poder – Comunicação e Imagem**: Fundamentos da Nova Empresa. São Paulo: Pioneira, 1992.

Ao se examinar uma vida sob horizontes largos da linha do tempo, se pode encontrar a coerência subjacente que norteia a trajetória de uma pessoa, costurando o desenvolvimento da sua caminhada. O que parece às vezes pouco claro sob o calor dos acontecimentos no tempo presente ganha contornos bem delineados no tempo futuro de revisão do passado. Então, o que podia eventualmente soar desconectado, ganha lugar no contexto dinâmico daquela existência, assim como a sequência de movimentos que a marcaram compõe um rumo intrinsecamente lógico, dotado de um sentido e de uma direção própria.

- 
1. Possui graduação em Jornalismo pela Universidade Metodista de São Paulo (1985), graduação em Turismo pela Universidade Anhembi Morumbi (1975), mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1982), doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (1990), pós-doutorado em Educação pela Universidade de Toronto. Professor-aposentado da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Co-fundador e professor da Academia Brasileira de Jornalismo Literário - [www.abjl.org.br](http://www.abjl.org.br) - em São Paulo. Criador do método Escrita Total.

Em paralelo, pode-se perceber a conexão dinâmica daquela vida com o contexto de sua época, da mesma maneira como se tornam visíveis os fios que tecem suas relações interativas com outras vidas, produzindo extensões diretas ou indiretas de seu alcance.

Essa premissa, sugiro, torna-se especialmente válida ao se observar vidas de profissionais do mundo acadêmico. Torna-se particularmente interessante ao se deparar com intelectuais de trajetória nitidamente visionária. Imersos num universo onde a geração, o acúmulo e a disseminação de conhecimento são princípios alimentadores de sua razão de ser. Docentes-pesquisadores associados às universidades são melhor compreendidos, quanto à sua contribuição, quando essas condições interativas no tempo e no espaço são levadas em conta. Ao contrário da tendência predominante mais apressada de se isolar uma vida, em estudos de caráter biográfico, dando-lhe individualidade simplista, creio que é mais produtivo o estudioso adotar uma ótica de complexidade.

Tal base de raciocínio banha-me a mente neste momento em que tenho a satisfação de abordar um fragmento da rica produção intelectual de Gaudêncio Torquato, de quem tive a honra de ser orientando tanto no Mestrado quanto no Doutorado, na Universidade de São Paulo. Visionário e pioneiro, Torquato abriu picadas, percorreu trilhas, enfrentou situações ainda não muito bem configuradas plenamente em seu tempo. Procurou desafios e a eles respondeu sintonizado racional e intuitivamente com novos ares que se aproximavam. Intelectual de proa, aliou ao brilhantismo mental o legado de sua história familiar, da qual trouxe o entusiasmo emocional, o instinto visceral e o vislumbre intuitivo que o permitiram abrir caminhos no passado, consolidando a posição que ocupa no cenário contemporâneo da comunicação social, no momento em que produz este texto.

Torquato começou sua trajetória nesse campo pela vertente do jornalismo, aprendendo e dominando as ferramentas tradicionais vigentes nas redações da década de 1960. Complementou-a cursando a graduação em Comunicação Social. Nas duas frentes – a da prática nas redações e a do estudo no âmbito universitário –, seu início foi no Nordeste brasileiro, ganhando prestígio como repórter, especialmente a partir de 1966, quando conquistou o Prêmio Esso de Jornalismo Nacional – categoria Informação Científica – com a matéria *Barriga D'Água: A Doença Que Mata na Cura*, produzida para o *Jornal do Commercio* do Recife, e pelo qual recebeu a quantia de 700 mil cruzeiros antigos.

Apoia-se, então, no formato típico do denominado *jornalismo interpretativo*, caracterizado por aliar a precisão informativa a uma leve liberdade de estilo narrativo, para fazer suas reportagens saírem do lugar-comum, lançando-o a um patamar crescente de prestígio profissional, como repórter.

O alcance do sucesso é tamanho que ano seguinte ao Prêmio Esso já está trabalhando na capital paulista para a *Folha de S. Paulo*, membro de uma equipe envolvida na produção de suplementos especiais de reportagens de grande fôlego. Ao seu lado, outro profissional que também fora premiado pelo Esso em 1966 – Manoel Carlos Chaparro –, porém na categoria de Informação Econômica, com trabalho publicado igualmente no Recife, mas pelo *Diário de Pernambuco*. Chaparro iria posteriormente ser orientando de Torquato e colega no Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da USP, além de seu parceiro noutra empreitada profissional pioneira aqui comentada, à frente.

No jornal paulista, Torquato ampliaria sua *expertise* profissional como repórter, assimilando também a experiência de gestão de projetos complexos. As grandes reportagens produzidas para os suplementos exigem uma fina orquestração de ações e o jovem jornalista – pouco mais de 20 anos de idade, então – tem a oportunidade de expandir seu talento precoce.

Pouco tempo após sua chegada a São Paulo, inicia em paralelo a carreira acadêmica, passando a lecionar na tradicional Faculdade Cásper Líbero a disciplina *Jornalismo Interpretativo e Comparado*, passo importante antes de, no futuro breve, integrar o corpo docente da ECA. Este autor teria uma trajetória acadêmica parecida, sendo levado por Torquato, anos depois, a lecionar a mesma disciplina na Cásper, experiência que possivelmente lhe contou pontos favoráveis de experiência docente quando, mais tarde, prestou concurso para o quadro de professores da ECA. Tendo a opção profissional de Torquato como modelo inspirador, também decidiu imprimir à sua carreira um equilíbrio funcional entre a atividade acadêmica e a externa, no mercado jornalístico.

A carreira acadêmica exigia de Torquato análises, reflexões, estudos de casos, produção de conhecimento. A da redação pedia-lhe presteza, agilidade de ação, praticidade. A navegação pelos dois mundos – o das considerações conceituais e teóricas, de um lado, o da produção voltada para o redemoinho voraz do mercado, de outro – foi crucial para forjar-lhe a fibra e a marca de um profissional cuja identidade ia se definindo, num patamar avançado, pela combinação integrada entre a teoria e a prática.

A maturidade dessas duas correntes que alimentavam o fluir das águas do seu rio de vida iria ser alcançada, porém, fora do âmbito corriqueiro do jornalismo convencional. Entraria em ação, somando-se a esses elementos, outro ingrediente do seu perfil: o pioneirismo.

Quando, por essas circunstâncias típicas da impermanência e dos ciclos de abertura, crescimento, estagnação e dissolução que regem os acontecimentos nas vidas de todos nós, o período da *Folha de S. Paulo* chegou ao fim, Torqua-

to uniu-se a outros colegas numa empreitada completamente nova. Entre eles, novamente, Manoel Carlos Chaparro. Surgiu a Proal, provavelmente a primeira consultoria especializada em jornalismo empresarial na história do país.

Essa era uma grande novidade no mercado profissional. Como toda obra pioneira, sofreu também o combate sombriamente clássico dos que só sabem ler o novo com os olhos esclerosados do passado. Para os críticos de maior azedume em sua visão de mundo, a produção de jornais e revistas não poderia ser considerada jornalismo. Repórter que se prezasse ia para as ruas combater as injustiças sociais de um país vivendo sob as botas pesadas do regime militar. Se não conseguisse produzir matérias contundentes em seus próprios veículos, aterrados pela censura, que se desdobrasse em colaborações – talvez heróicas – para a imprensa alternativa, a nanica, que explorava bravamente qualquer brecha possível para se comunicar com impacto. Jornalista que desejasse ser chamado de tal trabalhava era na *Folha*, no *Estado*, talvez na *Veja*. O resto era desprezado pela *intelligentzia* jornalística como parte de uma espécie de casta pária da classe.

Torquato deu-se ao trabalho, então, de não só produzir veículos jornalísticos especializados para clientes do mundo corporativo, como também de discutir, refletir e fazer avançar o conhecimento sobre a própria comunicação no campo empresarial. Ao mesmo tempo procurava disseminar o estado da arte conceitual do setor, como contribuía para a transformação de mentalidade de jornalistas e gestores, elevando o patamar de qualidade – no geral sofrível, naquela ocasião – da prática profissional. Dando vazão à sua tendência de unir teoria e prática, passou a produzir os *Cadernos Proal*, publicação pioneira na abordagem abalizada do jornalismo empresarial.

Ao mesmo tempo em que atuava na frente produtiva do mercado, na frente reflexiva também levava adiante seu pioneirismo, abrindo na academia, sob críticas e combate, espaço para a discussão do jornalismo empresarial, então mal visto tanto nas redações quanto nos corredores e departamentos das universidades e faculdades da área.

Movido de um lado por seu dinamismo peculiar, por sua formidável energia empreendedora e por seu radar de visão aberta, de outro pelo novo universo profissional onde transitava, seu escopo de ação foi se transformando e ampliando. O jornalismo, seu foco central até então, passou a ser considerado, numa perspectiva mais ampla, como um dos elementos integrantes do processo maior que é a comunicação empresarial. Por força de sua atuação nas empresas, abriu o leque de atuação para atender questões como a gestão de departamentos de comunicação nas organizações, o gerenciamento de marcas, o atendimento a crises. Na Corporação Bonfiglioli, um complexo de 40 empresas, estabeleceu

um modelo integrado de comunicação, reunindo as diversas áreas – do jornalismo empresarial à assessoria de imprensa, da propaganda à editoração – sob um mesmo princípio norteador, evento provavelmente pioneiro no país.

Daí para o avanço rumo a considerações sobre o marketing, sob o ângulo das questões comunicacionais, foi um breve, mas desafiador salto.

Adiante, quando o ciclo da *Proal* igualmente cumpriu seu tempo, Torquato avançou para criar empresa própria, cujo nome já atestava um escopo bem maior do que o nicho jornalístico onde dera seus primeiros passos profissionais: *GT Marketing e Comunicação*.

Iniciou a carreira de consultor, acrescentando mais um tópico ao seu leque amplo de atuação: o de especialista em marketing político, passando a atuar como analista, através de artigos produzidos para diversos veículos de comunicação, assim como mediante campanhas que passou a desenhar e comandar para candidatos a cargos públicos em diferentes níveis. Como articulista, atingiu um nível de prestígio notável.

É importante destacar agora que a aproximação de Torquato ao universo empresarial trouxe-lhe lá atrás, nos primórdios de sua movimentação a partir da fase *Proal*, o contato com um conceito que ajuda a compreender seu ferramental intelectual ao lidar com a comunicação: a visão sistêmica.

Os paradigmas que ainda regem o conhecimento acadêmico, nas áreas de Humanidades e Ciências Sociais, estão em sua maioria atrelados a visões lineares, simplistas e racionalistas da realidade. A essa abordagem contrapõem-se visões mais integradoras e complexas, cuja primeira manifestação na ciência ocidental contemporânea foi provavelmente a Teoria Geral dos Sistemas, formulada por Ludwig von Bertalanffy, complementada por outros pesquisadores.

Biólogo austríaco, Bertalanffy começou a desconfiar, nos anos 1920, que os paradigmas vigentes na ciência, considerados até então universalistas, não se aplicavam a tudo. Pior: provocavam vieses graves de leitura, eram ineficientes para a abordagem de fenômenos que futuramente seriam denominados de complexos. Desenvolveu uma abordagem alternativa que, percebeu, se aplicava também a campos outros, além da biologia.

De maneira bem simplificada aqui, apenas para transmitir uma ideia inicial de conceitos-chave da Teoria, contribuindo para se compreender a visão de Torquato, a perspectiva sistêmica aponta que tudo é dinâmico e relacional na vida orgânica, assim como na sociedade. Todo conteúdo de conhecimento sob escrutínio de um pesquisador deve ser visto como um processo integrante de um sistema. Este, por sua vez, é um conjunto integrado de partes, ações e processos definidos por suas funções implícitas e explícitas. Ao mesmo tempo, todo sistema sob foco é também parte de um outro grande sistema externo (o

ambiente, na verdade formado por diversos sistemas em interação) e de sistemas internos menores, os subsistemas.

Entre o sistema e o ambiente, assim como entre os diversos subsistemas e o sistema ao qual pertencem, há trocas, num processo dinâmico em busca de um equilíbrio eternamente inalcançável, no tempo e no espaço, pois o equilíbrio perfeito consiste em tal integração entre as partes em disparidade aparente que se chegaria à dissolução das mesmas e, portanto, do próprio sistema.

Cada subsistema e cada sistema desempenha um conjunto de ações processuais mais ou menos sintonizadas com propósitos ordenadores, numa troca complexa de informações, insumos, energia. Assim, o processo sistêmico abrange as etapas clássicas de importação, transformação, exportação e retroalimentação.

A abordagem sistêmica – que muitas décadas depois seria incorporada por Edgar Morin aos seus estudos da complexidade – alçou voo a partir da biologia, sendo empregada pioneiramente em alguns campos onde pesquisadores perceberam sua pertinência. Um deles foi o de administração de empresas.

Compreende-se, agora, o pioneirismo de Torquato ao implantar o seu modelo de comunicação na Corporação Bonfiglioli em bases sistêmicas. Fica mais viável ao leitor entender como o leque ótico de Torquato foi se expandindo, do jornalismo para a comunicação empresarial, dessa para o marketing e desse para as campanhas políticas. Tudo é sistêmico, nesse caso. O sistema da comunicação. Esse grande sistema, nessa linha de raciocínio, compõe-se de subsistemas como o jornalismo, o marketing, a campanha política.

A visão sistêmica põe por terra a barreira fragmentadora das especialidades estanques, presas aos seus próprios umbigos. Nenhum fenômeno cultural persiste no tempo se limitado ao seu próprio território, cego, mudo e surdo ao diálogo fertilizante com processos vizinhos. O conhecimento especializado não pode ficar congelado no seu diminuto espaço de conforto, nem travado ao dinamismo vivificador que as transformações no tempo podem proporcionar.

Esse caráter dinâmico confere aos que esposam a perspectiva sistêmica uma atitude proativa. O pesquisador tende a não apenas analisar de modo estático um conjunto de dados de realidade que conformam seus objetos de abordagem. Seu olhar, em outras palavras, não se limita ao passado, à realidade já congelada em dados, fatos, números manifestados no mundo concreto. Seu horizonte avança para o futuro. Concebe possibilidades, desenha mapas eventuais, sugere trilhas, especula tendências.

Ao mesmo tempo, espalha em rede as sementes fertilizantes de outras interações que estendem seu alcance.

Enquanto Torquato avançava, introjetando um olhar sistêmico na sua abordagem e prática da comunicação no ambiente organizacional, em paralelo o

professor Flávio Queiróz de Moraes Jr., procedente do Direito, compartilhava numa disciplina de pós-graduação na ECA seu vislumbre de que a Teoria Geral dos Sistemas poderia ser muito útil para o estudo da comunicação, especialmente no jornalismo. Foi então que este escreva, orientando do primeiro, aluno do segundo, decidiu sistematizar, aprofundar, adaptar, consolidar essa abordagem, construindo na sua Dissertação de Mestrado um modelo teórico para o jornalismo baseado no enfoque sistêmico. Transformada em livro, a Dissertação acabaria sendo publicada no México em 1991 com o título de *El Periodismo Impreso y La Teoría General de los Sistemas*, pela Editorial Trillas.

Esse breve contexto, no tempo e no espaço, lança luzes de compreensão sobre a produção bibliográfica de Torquato, mais diretamente ainda sobre o livro que vai ser comentado logo adiante.

Navegando comigo de volta ao passado, o leitor vai saber então que tanto na sua carreira acadêmica quanto na realizada fora do ambiente universitário, Torquato deu vazão, praticamente desde o início, à produção de artigos, comentários, reflexões, distribuindo-os através de diferentes mídias.

Nessa linha surgiram os livros. E, dentre eles, *Cultura – Poder – Comunicação e Imagem: Fundamentos da Nova Empresa*, publicado em 1992 pela Pioneira Editora.

O título da obra sugere seu caráter proativo. Os títulos de partes que a constituem, assim como os de capítulos, atestam a implícita abordagem relacional, contextual e complexa do autor. Simultaneamente, uma postura sistêmica permite ao pesquisador captar tanto os dados concretos e palpáveis de uma realidade quanto suas nuances sutis. Afinal, como diria o físico quântico David Bohm – pioneiro da expansão dos muros epistemológicos do conhecimento científico para territórios mais distantes e que por um breve período foi professor da USP –, a realidade é constituída pela ordem explícita – este mundo da realidade objetiva que apreendemos com nossos sentidos – e pela implícita – o oceano de fenômenos subjetivos cujo efeito sobre o real concreto intuímos e sentimos, mas não podemos mensurar pela lógica reducionista.

Um pesquisador de postura sistêmica tem a oportunidade de apreender, que seja pelo canal da intuição, o diálogo de influência múltipla e interativa entre esses dois mundos. Da mesma forma, não fica preso a um tempo estanque, sem continuidade. Ao contrário, pode vislumbrar um instante de futuro.

A primeira parte da obra, por exemplo, denominada *Cultura Organizacional*, chama a atenção para elementos como clima, ritos, costumes, símbolos, assim como para programas e políticas. Os primeiros são habitantes do reino da subjetividade e do simbolismo, enquanto os demais fazem parte do castelo da concretude factual. Isto já dá a medida de como o livro antevê algo que hoje,

século XXI adentro, já alcançou consenso no território da comunicação organizacional, creio: não é mais possível comandar, executar ou compreender o complexo ambiente das organizações e do inflamável fenômeno que é a comunicação sem uma abordagem igualmente aberta dos seus aspectos duros e dos sutis.

O autor deseja chegar ao gestor, ao profissional de comunicação que trabalha em organizações. Por isso usa uma linguagem simples, direta, traduzindo conceitos e ideias novas para um formato acessível. Seu propósito não é estabelecer uma ligação com eruditos:

As empresas modelam, portanto, uma cultura, aqui definida como a somatória dos inputs técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, interpessoais e informais. (TORQUATO, 1992, p.3).

E portanto:

Cultura assim definida não é, como infelizmente muitos ainda insistem em defender, o resultado exclusivo da estrutura formal da organização. A rede informal, aferida, sobretudo, pelas expressões de espontaneidade, descontração e laços informais, é a outra ponta do sistema cultural. (TORQUATO, 1992, p.3).

O autor não tem o propósito de discutir conceitualmente ideias, porém, quer oferecer instrumentos práticos para gestores. Por isso, aponta sugestões para se lidar com inquietudes da comunidade interna, para a adoção de políticas de lazer, para os valiosos momentos de descontração coletiva das sextas-feiras (apresentando uma lista de dez regras), para o mal hábito de excesso de reuniões, para os abusos burocráticos que atrasam a máquina funcional das organizações.

A lista de temas abordados é grande. Alguns são mais corriqueiros, outros mais complexos, como a questão dos ritos e símbolos. O autor não nega fogo, nessas ocasiões, apresentando suas posições de maneira contundente:

O desafio que se impõe a uma empresa está na dosagem exata de valores e elementos para equilibrar a dualidade do eixo racional-psicológico do ambiente de trabalho. Quando esse equilíbrio fica ameaçado por excesso de peso, num dos sistemas (autoritarismo exacerbado ou liberalismo exagerado), rompe-se o fluxo harmonioso que deve tecer as relações entre empresa e empregado. (TORQUATO, 1992, p.20)



A franqueza está associada a uma postura pela qual o autor torna clara sua visão de mundo, afinada, em alguma medida, com a ascensão de valores e princípios de vanguarda, para sua época. Como revela este trecho:

Felizmente, depois de muito tempo atrelados a uma visão estético conservadora, os profissionais de Recursos Humanos estão caindo na real e saindo do casulo conceitual em que se meteram nas últimas décadas. Desafiados, historicamente, a oferecer um contraponto ao modelo da Administração Científica de Taylor e Fayol, os profissionais de RH, inspirados na Escola de Relações Humanas de Elton Mayo, deslocaram o foco de interesse da administração da organização formal para os grupos informais e suas inter-relações, bem como dos incentivos monetários para os psicossociais. (TORQUATO, p.59)

Pois então...

Até aí tudo bem. Demonstrar que o homem não pode ser reduzido a um esquema simplesmente mecanicista e que é regido pelo sistema social amplo, além de suas demandas de ordem biológica, foi fundamental para o ajustamento e o equilíbrio das culturas organizacionais e a atenuação dos conflitos humanos ambientais internos. Ocorre que os profissionais de Recursos Humanos, por alguma distorção formacional e outros fatores que não cabem aqui descrever, criaram uma redoma em torno do conceito de “homo social”, isolaram-se, como categoria profissional, passando a transmitir uma ideia de feudo corporativo diferenciado nas organizações. (TORQUATO, 1992, p.59)

O problema, para o autor, é que esses profissionais, em lugar de serem catalisadores do diálogo entre os colaboradores e as organizações, isolaram-se. Prossegue:

A sensação é de que eles se consideram auto-suficientes, acreditam piamente nos preceitos de suas áreas e setores, e estão pouco dispostos a abrir mão de conhecimentos testados e batizados em reuniões fechadas da categoria. (TORQUATO, 1992, p.60)

Daí, então, a crítica:

Pavimentar a estrutura de RH unicamente com a argamassa de teorias administrativas é um crasso erro nos dias de hoje. A interdependência

dos sistemas políticos, o intercâmbio das políticas econômicas internacionais, as permanentes trocas culturais entre países estão a convidar os profissionais de RH a enveredar por outros caminhos. (TORQUATO, 1992, p.60)

Soluções? Torquato aponta:

Há três conceitos que exprimem, com bastante propriedade, os objetivos finais das políticas de Recursos Humanos e Comunicação de uma empresa. São os conceitos de concordância, engajamento e participação. (TORQUATO, 1992, p.63)

Para que o engajamento ocorra, aponta dez áreas que têm importância sobre a motivação, começando por salário, terminando em cultura corporativa, passando por questões como benefícios, sistema normativo, promoções, mérito e sistema participativo-ascendente. Este último, ainda uma possibilidade remota para muitas empresas nos dias de hoje, era uma inovação quase revolucionária há vinte e um anos:

As formas de participação ascendente – CCQs, caixas de sugestões, grupos informais etc. – apresentam a vantagem de oferecer uma oportunidade para que muitos empregados se sintam partícipes do processo decisório. Quanto maior a participação ascendente tanto maior será o engajamento. (TORQUATO, 1992, p.65)

A atenção de Torquato está presente não somente para com mudanças de valores movidas por novos conceitos nascidos no âmbito dos estudos de vanguarda, mas também para com aqueles oriundos do panorama político nacional em vias de profunda transformação. Por isso, alerta para a necessidade de novas e eficazes políticas empresariais nas relações trabalhistas:

É evidente que a ruptura de processos autoritários, responsáveis por intervenções em sindicatos e políticas altamente restritivas no campo das negociações coletivas, conduzirá o País a um novo modelo de relacionamento entre o empresariado e os trabalhadores. Caminhar-se-á, inequivocamente, para uma prática de relações francas, ásperas, às vezes, porém inspiradas por maior confiança nos acordos e melhor disposição para ajustes. (TORQUATO, 1992, p.75)

Demonstra, como bom leitor da realidade pela ótica sistêmica, que está atento ao contexto dinâmico de mudanças na sociedade brasileira, antecipando cenários:

O quadro que se apresenta para o empresariado, além das reivindicações objetivas dos programas trabalhistas, é enriquecido pela pressão da classe média, pela força catalisadora dos grandes meios de comunicação, pelo empenho dos grupos de pressão que se multiplicam intensamente, pela agressividade de partidos que realizarão campanhas públicas para seu reconhecimento e por focos de tensão e eletricidade que despontam na periferia dos grandes centros, em razão, frequentemente, da precariedade dos serviços públicos. (TORQUATO, 1992, p.76)

Faltou vislumbrar – mas então seria necessária uma bola de cristal de vidente, claro – a ascensão poderosa da mídia social, hoje tão presente no dia a dia das sociedades em praticamente todo o mundo. De qualquer modo, Torquato andou roçando a possibilidade de captar essa possibilidade, mesmo porque lera com gosto – e inclui como referência bibliográfica em sua obra – o trabalho do futurólogo norte-americano Alvin Toffler, autor de muito sucesso na década de 1980, especialmente por seu livro *A Terceira Onda*.

Na sequência dessa discussão, ousa projetar um cenário ambiental para o que denomina nova empresa, marcado por desafios hoje fáceis de serem identificados, mas que se mostravam disponíveis apenas para quem podia lançar o olhar para além da névoa difusa do novo amanhã.

Esse conjunto inclui então, para Torquato, estas premissas: crescimento da interdependência (político e econômica entre as nações, o pensamento global saindo do terreno da especulação para a concretização real), interação com outros sistemas (o sistema econômico vendo-se pressionado a acompanhar avanços significativos em diversos e distintos subsistemas do conhecimento), agudização das relações sociais, o despertar do cidadão (cada indivíduo assumindo modelo de vida próprio e a gestão do mesmo), a multiplicação dos grupos de pressão, a promoção humana (o desenvolvimento dos recursos humanos), a responsabilidade social, a influência da tecnologia, as conquistas trabalhistas e a inserção nos blocos econômicos mundiais.

Resulta desse quadro uma proposta proativa de planejamento para o novo tempo, na qual o autor alinha alguns passos para que as empresas se adequem aos seus públicos-alvo: conhecer bem o perfil, ter um objetivo, escolher a linguagem, definir o canal, organizar a promoção, cuidar da visibilidade e sinalização, treinar pessoas, sintonizar a adequação socioambiental, controlar as reações.

O escopo da obra de Torquato não se limita a considerações pertinentes à instituição empresarial. Coloca em foco também o indivíduo, dedicando alguns capítulos a discutir questões relativas ao profissional gestor do ambiente corporativo. Como pioneiro e visionário, contudo, ultrapassa o território da constatação de realidade instalada, buscando, em lugar disto, privilegiar o surgimento do que denomina executivos sistêmicos, identificados por comportamentos vistos com muito bons olhos, pois, “sem abandonar seu vértice funcional, mantêm fluxos de comunicação em permanente contato e interação com os diversos setores da empresa” (TORQUATO, 1992, p.104). Como coloca o autor, “estão ligados em tudo e em todos”. Ademais:

Executam tarefas, discutem com colegas novas alternativas, planejam, fazem adequadas leituras do ambiente interno e do meio social, acompanham o setor político, analisam profundamente as medidas econômicas, descobrem tendências sociais, esmiúçam os interesses dos grupos organizados da sociedade, participam efetivamente dos movimentos de sua categoria social, desdobrando-se em suas funções, acolhem com gentileza as pessoas, empenham-se em apresentar soluções criativas, evitam expor em demasia problemas e dificuldades. (TORQUATO, 1992, p.104)

Portanto ...

Divisam muito além da porta de seu gabinete, captam as necessidades da empresa com muita sensibilidade, fazem, quase sempre, previsões acertadas e, frequentemente, estão um passo adiante dos métodos organizacionais, pelo que, geralmente, são incompreendidos por blocos ortodoxos. (TORQUATO, 1992, p.104)

Mas são esses profissionais, entende Torquato, os mais adequados para os desafios dessa já ida década de 1990, como continuam a ser hoje, 2013, pois o movimento transformador da sociedade apenas se expandiu, multiplicando-se em voraz velocidade diversificadora. Pois, diz o autor, em “tempos de incerteza, possuem eles a flexibilidade desejável para adaptação a novas estratégias e condições gerais para oferecer o ajustamento necessário ao corpo funcional”. (TORQUATO, 1992, p.105).

A viagem do autor pelo mundo dos profissionais gestores nas organizações ganha um rumo instrutivo e bem-humorado quando, unindo sua experiência de repórter sensível a uma certa dose de liberdade imaginativa, cria figuras representativas de uma espécie de tipologia de executivos. Entre eles, o raivoso,

o indeciso, o astro-rei, o mutante, o carismático, o apático, o almofadinha, o “prata da casa”, o normativo, o vingativo, o chato, o centrista, o generalista.

As secretárias também merecem atenção, ganhando, da força imaginativa do autor, um elenco de 30 perfis distintos que vão da mandona à sonhadora, da supermãe à psicóloga, da musa inspiradora à fingida, da holofote à festeira.

A passagem pelos tipos humanos é um segmento bastante interessante do livro, sem dúvida, mas a obra não se restringe a discutir a cultura organizacional. Propõe-se a abordar também as relações entre poder, comunicação e imagem. Assim, o autor passa por questões diversas relativas ao poder – o boato, a delação, os feudos, entre outras –, usando com frequência analogias interessantes. Para comentar o problema da retenção de informações pelas chefias intermediárias, começa por uma alusão universal:

Num jogo de futebol, os jogadores do meio de campo exercem decisiva missão para o sucesso do time. Recebendo a bola dos companheiros de retaguarda, armam as jogadas, controlam as posições de ataque e, com alguma habilidade, vão construindo as táticas e passes que permitem à linha da frente arrematar os finais com a eficácia do gol. (TORQUATO, 1992, p.165)

Desafios comunicacionais mais diretos – a comunicação interna, os jornais empresariais, a avaliação dos processos de comunicação – e questões de imagem e identidade merecem o foco do autor nesse segmento da obra, passando por setores da atividade econômica – como a imagem dos bancos e da indústria química –, desembocando em tópicos de uma agenda antecipadora do futuro. Por isso a atenção à tendência então ascendente da transparência como pedra fundamental da credibilidade das organizações, e, portanto, da imagem. Torquato indica alguns caminhos proativos, tais como a abertura do sistema informativo (preservando, naturalmente, as informações estratégicas), a franqueza e a disposição para a interlocução, a prontidão e a agilidade (no atendimento às demandas jornalísticas e sociais), o acompanhamento de tendências, a emissão de juízos adequados e o zelo profissional.

A questão da transparência pode ser vista, talvez, como o cartão de visitas para um tema que o autor colocaria em destaque numa versão atualizada e ligeiramente modificada do livro, já em segunda edição em 2013, com o título de *Cultura – Poder – Comunicação – Crise e Imagem: Fundamentos das Organizações do Século XXI*, publicado pelo sistema *Cengage Learning*. Mantendo essencialmente o mesmo conteúdo do livro anterior voltado à questão, introduz um capítulo novo especialmente dedicado ao gerenciamento de crises. Sua aborda-

gem é bastante detalhada e objetiva, iniciando pela classificação desses eventos a que todas as organizações estão sujeitas, passando pela análise de seu impacto e apresentando um modelo de administração dessas contingências, tendo como analogia visual uma árvore.

Voltemos, porém, à edição original de 1992.

Fiel à natureza visionária da obra, Torquato a conclui com um capítulo dedicado a considerações futuristas, intitulado-o *A Imagem no Próximo Milênio*. Nele, expõe um panorama igualmente visual de um tempo, então, projetado no amanhã:

Um maravilhoso espetáculo de tecnologia, regado à automação, banhado por sistemas computadorizados em todas as partes, um mundo de clicks-clacks, suaves barulhos de teclas, um universo de luzes piscando em gigantescos painéis que mostram desde grandes ambientes a detalhes do tamanho de uma ponta de lápis, formidáveis objetos reluzentes assumindo a forma de exóticos robôs industriais, um ambiente asséptico, higiênico e limpo, pessoas exemplarmente bem vestidas e confortavelmente instaladas, operando botões e acionando mecanismos automáticos e computadores, máquinas e ferramentas silenciosas aplainando, fresando, cortando, formando, dando acabamento e embalando produtos – eis aqui a imagem da empresa nas décadas do próximo milênio. (TORQUATO, 1992, p.274)

Bem, este próximo milênio a que o livro faz referência já é hoje, aqui, agora. 2013. O livro de Torquato termina, como um bom trabalho de feitura sistêmica, fazendo uma ponte entre o sistema que focaliza e o seu ambiente, remetendo a um outro quadro sistêmico, sugerindo implicitamente mais uma questão importante a ser abordada.

O recado então fica aqui como convite para incursões outras de reflexões e estudos que podemos fazer tendo, como aríete de avanço e transporte por esse território, o campo universal unificador das nossas abordagens, a comunicação. Resta-nos dispará-las como processos exploratórios de investigação de conhecimento centrado neste futuro que já está instalado entre nós como presente. Ou postergarmos a jornada essencial para mais à frente, adiando o enfrentamento de uma angústia contínua de todos os tempos, de todos os povos, de todos os indivíduos. Torquato a deixa bem clara no último parágrafo de seu livro:

O que fica difícil prever é se esse aparato tecnológico e maiores facilidades operacionais produzirão uma taxa maior de felicidade para os trabalhadores. Mas aí fica a pergunta: qual será o conceito de felicidade no ano 2080? (TORQUATO, 1992, p.275)