



RELAÇÕES PÚBLICAS E INTELIGÊNCIA PROFISSIONAL

A complexidade interdisciplinar viva

Profa. Dra. Valdemarina Bidone de Azevedo e Souza

PUCRS

E-mail: valde@pucrs.br

Profa. Ms. Cíntia da Silva Carvalho

ULBRA/FEEVALE/UNISC

E-mail: cicarp@terra.com.br

1. Inteligência profissional nas organizações: introduzindo o tema

A partir da necessidade de ampliar conhecimentos sobre práticas cotidianas do profissional de Relações Públicas, defende-se a idéia da utilização de uma abordagem interdisciplinar em razão da complexidade existencial do ser humano e das organizações.

Neste sentido, é preciso que este profissional contribua para o desenvolvimento de uma inteligência profissional na organização em que trabalha. Isto exige, a aptidão para aprender a gerenciar situações adversas e de grande instabilidade. O conhecimento organizacional adquirido com a aprendizagem, inscrevem-se em redes interacionais, aumentando a possibilidade de aprendizagem e enriquecimento da inteligência profissional.

Na área da Comunicação, e mais particularmente na de Relações Públicas, é possível aplicar as idéias de autores como Carbonneau e Héту (2001) que, embora não definam claramente o que entendem por inteligência, se referem a uma inteligência profissional associada à reflexão sobre a ação, ao desenvolvimento capaz de gerar uma transformação na prática. E esta capacidade está estreitamente ligada à transformação da identidade pessoal e profissional.

Neste ideário, uma inteligência profissional pode ser desenvolvida a partir de ações que valorizem:

- análise dos principais conceitos que norteiam a prática;



- reflexão sobre diferentes abordagens profissionais;
- valorização do conhecimento dos próprios esquemas de ação utilizados;
- busca de abordagem flexível que permita respeitar a proposta filosófica e política da organização;
- reflexão sobre a tendência das análises fragmentadas da realidade e interpretações solitárias.

Às idéias de Carbonneau e de Héту (2001), numa esfera mais ampla, é possível associar às de Morin (2000) sobre a sedução de uma interpretação da realidade contaminada por:

- erros mentais (mentira para si próprio, o egocentrismo, a própria memória e as ilusões);
- erros intelectuais (originados nas teorias, doutrinas e ideologias assumidas);
- erros da razão (resistência ao meio e ao imaginário e referência ao saber comum);
- cegueiras paradigmáticas (impossibilidade de valorização de outros pontos de vista que não o próprio);
- *imprinting* e a normalização (determinismo nas convicções e crenças que impõem a todos e a cada um a força normalizadora do dogma, a força proibitiva do tabu);
- possessão dos mitos e do “extraordinário”;
- inesperado (possibilidade de entrar à força na teoria incapaz de recebê-lo);
- incerteza do conhecimento.

Assim, pensar sobre uma inteligência profissional significa conceber a inteligência como a aptidão organizacional para pensar e criar estratégias em situações de complexidade (com multiplicidade de informações e incertezas), a partir da reflexão sobre a realidade organizacional e da sua coerência com a proposta filosófica e os indícios das tendências contextuais. Entretanto, esta inteligência não é só arte estratégica individual, pois assume uma dimensão coletiva, comportando a ousadia, a iniciativa, a capacidade organizacional de



reaprender a aprender, de reconhecer as forças com potencial determinista e os próprios erros. (Morin, 1998).

Na atualidade, a realidade organizacional é percebida pela inexistência de um “porto seguro”. Há uma busca incessante em descobrir certezas e verdades, num contexto caracterizado pela incerteza e por verdades provisórias. A desorganização, causada por esta insegurança, tem influenciado movimentos em direção a uma também desorganizada e complexa atuação, refletindo a necessidade de novas configurações e definições de relacionamentos, novos paradigmas que possam auxiliar no redirecionamento da prática, visando uma qualidade de vida profissional e pessoal. Assim, muitas empresas têm buscado estabelecer relações mais duradouras e consistentes com seus diversos públicos.

Nesta perspectiva, é preciso refletir inteligentemente sobre meios inteligentes disponíveis para ampliar as oportunidades de transformação dos recursos humanos em protagonistas pró-ativos na mediação dos conflitos, diferenças e dilemas.

Para tanto, é importante centrar a atenção naqueles que participam dos processos de mediação de divergências, para que possam auxiliar os envolvidos nas situações conflituosas de forma que as resolvam de maneira independente e reflexiva, navegando entre uma variedade de alternativas, gerando conhecimento de forma contínua e criativa sobre como lidar com as distinções e rivalidades de suas atividades de origem, tendo maiores condições de enfrentar desafios.

Justifica-se a imposição de uma nova inteligência profissional nas organizações, alicerçada sobre a valorização de uma diversidade de saberes, incluindo a consciência da qualidade de sua própria produção. Isto requer uma formação ampliada, com consciência da complexidade organizacional e das relações com os diversos públicos.

É neste contexto que surge a interdisciplinaridade como alternativa inteligente, para que profissionais usufruam dos benefícios de discussões compartilhadas com diferentes áreas do conhecimento e de experiências de reaprendizagem continuada: planejando, implementando, avaliando e modificando suas práticas.

Pensar interdisciplinarmente pressupõe buscar alternativas produtivas que considerem as mais diversas formas de interação social, confrontando os componentes organizacionais e reconhecendo limites e possibilidades, buscando favorecer, assim, o entendimento entre as partes interessadas.



Especificamente, no que diz respeito a conflitos emergentes no cotidiano organizacional, estes podem diluir-se ou integrar-se às relações internas, tomando forma estruturada, desencadeando um estado de crise ou também provocar alterações estruturais. Este processo recebe o qualificativo de crise quando na própria estrutura vigente se encontram os mecanismos para solucioná-lo, sem que isto signifique uma transformação do sistema. (ETKIN e SCHVARSTEIN, 1995)

Assim, a presença, no gerenciamento de conflitos, de profissionais que trabalham numa organização com inteligência profissional desenvolvida, tornará possível a adoção de novos enfoques dos processos comunicacionais, onde as estratégias, técnicas, métodos, concepções e discursos estejam voltados para uma formação progressiva.

Relativo ao processo comunicacional, o gerenciamento estratégico da comunicação interativa é essencial para melhorar a performance da organização. Uma comunicação transformacional - interações e qualidade dos padrões de comunicação entre as partes antes, durante e após a intervenção - pode ajudar os profissionais a entenderem a relação entre a estratégia da empresa e o desenvolvimento de sua inteligência profissional, e a ousarem à adoção de um novo paradigma que possibilite um conhecimento mais flexível, dinâmico e aberto, que permita uma concepção ampliada de abordagens administrativas e, ainda, que abra portas para a criação de novas capacidades inteligentes que auxiliem na busca da solução de atritos organizacionais.

Um novo cenário, conseqüentemente, proporcionará o estabelecimento de novas perspectivas para a compreensão e a intervenção, objetivando a produção de processos ativos na ação organizacional, analisando-se as questões de mudança através de um ponto de vista comprometido com a criação de alternativas que auxiliem, enfim, na gestão, intervenção para a solução de conflitos. Para tanto, isto exigirá uma reflexão sobre dimensões humanas que precisam ser consideradas (emoções, atitudes, valores) nas relações de trabalho e na estrutura organizacional, a partir de um processo comunicacional que produza integração e um verdadeiro espírito de trabalho interativo. (PIMENTA, 1999).

Neste contexto, a inteligência profissional é uma capacidade estratégica, que pressupõe competência, iniciativa e inventividade, transformando-se em arte combinatória de qualidades inteligentes diversas como:

- a) reconhecimento do novo – análise das novas informações e tendências em relação à memória organizacional, aos imprevistos para o enriquecimento de estratégias;
- b) escolha inteligente - seleção de meios inteligentes a partir de competências anteriores, com a compreensão da recursividade entre fins e meios e da necessidade de estabelecer o que é relevante, eliminando o não pertinente ou o inútil; discernindo o impossível do possível, associando o inevitável ao desejável;
- c) elaboração de cenários – reconstrução de configurações globais, considerando indícios fragmentários a partir de consideração de diferentes tendências, considerando as incertezas e o surgimento de impossibilidades.
- d) reconsideração das próprias concepções – reorganização crítica do próprio conhecimento.

Nesta perspectiva, a inteligência profissional é “uma mestiça que mistura em si qualidades muito diversas”(…) “É aberta e polimórfica, construtiva e destrutiva”(crítica), combinatória (articulando as qualidades inteligentes) e eventualmente rotativa (alternando estas qualidades segundo as modificações da situação)” (Morin,1998,p.169).

2. Interdependências da inteligência profissional: a complexidade viva

A inteligência profissional pode ser considerada uma complexidade viva: o conhecimento sobre a própria organização depende da inteligência que, por sua vez, depende dos conhecimentos de que pode dispor na memória organizacional. Assim, a “inteligência produz conhecimentos, alimenta-se e se fortalece com conhecimentos, e ao mesmo tempo é apta para se dispensar de certos conhecimentos” (Morin, 1998, p. 170).

Uma concepção desta natureza exige a capacidade para a invenção e a criação que se sobrepõem: a inventividade tem conotação de engenhosidade (arte estratégica) e a criação de poder organizativo sintético (arte da concepção). Assim, o desenvolvimento da inteligência profissional está associado ao desenvolvimento do pensamento e da consciência organizacional (Morin, 1998).

Não é possível, entretanto, ignorar que há uma grande diversidade de estilos de inteligência e de pensamento, permeando o ambiente organizacional. Também não é possível ignorar que nesta diversidade se tece uma rede que dá unidade, que dá o diferencial

organizacional. A partir disto, surge a necessidade do desenvolvimento de uma inteligência profissional que propicie trabalhar numa visão de inserção do particular (partes) e suas interdependências nos conjuntos e nas configurações globais.

Uma inteligência profissional se caracteriza também pela improvisação conjunta em que a comunidade organizacional se utiliza de uma reflexão-na-ação fluente e integrada.

Neste contexto, é importante que o profissional de Relações Públicas, como qualquer outro profissional da organização, desenvolva qualidades inteligentes, que auxiliem a melhor movimentar-se no mundo, que propiciem a consciência de que é preciso autorizar o outro a assumir seu próprio lugar, a

(...) fazer-se a si mesmo. Apenas o outro tem o poder de tomar o lugar que eu posso apenas lhe reservar por um momento... E a reserva aqui (...) é esse esforço para criar um espaço que o outro possa ocupar, essa obstinação em tomar esse espaço livre e acessível, bem como em oferecer as ferramentas que permitam apropriar-se dele e desenvolver-se para ir ao encontro dos outros (...) Significa dizer que esta é uma ação que requer e torna possível, simultaneamente, a coragem de começar (Meirieu, 2002, p.289).

Assim, é preciso restaurar a unidade numa intencionalidade que associe uma decisão ética, uma correspondência entre memória institucional e as demandas das situações com consciência da incerteza, gerada no entendimento da impossibilidade de que as coisas aconteçam exatamente como foram projetadas, “arriscando-se a fazer algo que permita ao outro fazer aquilo que só ele sabe fazer” (Meirieu, 2002, p. 284).

A consideração à inteligência profissional como complexo componente de um sistema complexo formado por subsistemas complexos, implica considerar suas complexas inter-relações com a motivação, a aprendizagem, a reflexão, a memória organizacional, a consciência, a concepção e o pensamento.

3. Importância do desenvolvimento de uma inteligência profissional na organização

A filosofia e as políticas organizacionais são ferramentas de inteligibilidade, um meio de acesso às intenções das práticas pretendidas. Assim, analisar o cotidiano para construir uma inteligência profissional, compreender seu pensamento, suas práticas e os sentimentos



que nele habitam, percebendo contradições e mediações, é bem mais complexo do que se manter bem informado ou extremamente motivado para o trabalho: é também construir uma memória organizacional viva, constantemente enriquecida e enriquecedora pelo diálogo com diferentes áreas do conhecimento e com os contextos externos e internos em sua multidimensionalidade.

É preciso conceber a organização como fenômeno complexo o que significa compreender que a complexidade é realimentada constantemente, sendo tecida na teia que se tece diariamente nas interações entre acontecimentos, sentimentos e ações - constituintes heterogêneos inseparavelmente associados entre si e associados à confusão, à ambigüidade, ao inexplicável, ao rotineiro, ao óbvio.

Nesta visão encontra-se a importância do profissional de Relações Públicas na construção de uma inteligência profissional que viabilize a convivência permanente entre inovação e rotina, evolução e retrocesso, estabilidade e instabilidade, regeneração e inércia; surge a necessidade da defesa da integração da diversidade na unidade, percebendo a organização como uma comunidade de profissionais/cidadãos com o direito de criar e de refletir sobre seus próprios avanços e retrocessos, suas próprias possibilidades e limitações.

Assim, torna-se evidente que é preciso implementar políticas de forma inventiva e prudente num contexto de tecitura complexa. O entendimento de uma inteligência profissional na organização pressupõe uma escolha e definição de valores que a sustentarão, pois o êxito também depende da capacidade em movimentar-se neste ambiente complexo e criar estratégias para a solução de problemas práticos, através da integração inteligente e criativa do conhecimento e da técnica (PÉREZ GÓMEZ, 1992).

Visto que há necessidade de perceber e adaptar-se aos novos valores, novos estilos de vida, novos modos de comunicação, novas tecnologias e novas relações, é preciso apresentar idéias e analogias, classificações e conceitos renovados para adequar as instituições, convicções e práticas econômicas, sociais e políticas ao modelo emergente, pois “ não podemos inserir à força o mundo embrionário de amanhã nos cubículos convencionais de ontem” (TOFFLER, 1980).

Neste contexto, o processo de comunicação pode ser entremeado de distorções, que provocam mal-estar, conflitos disfuncionais, prejuízos e rupturas de relacionamentos. Sendo assim, a construção de redes estratégicas de negociações, que encaminhem para o



estabelecimento de acordos, pondo fim às divergências, parece ser uma postura política adequada para encontrar alternativas satisfatórias às partes envolvidas. Nesse momento se apresenta a mediação em nível organizacional que cabe ser gerenciada por um profissional de Relações Públicas, haja visto que esta é a ciência e a arte de compreender, de ajustar e influenciar o clima humano, utilizando a comunicação como seu principal instrumento.

A ação estratégica de Relações Públicas necessita centrar-se na busca de equilíbrio entre a satisfação de anseios individuais e coletivos no sentido de alcançar o bem comum. O profissional de Relações Públicas participa como agente do ajuste, da interpretação, da interação e da integração entre os diversos indivíduos, grupos e sociedades e têm como função criar um clima de compreensão e confiança que favoreça as negociações necessárias.

Enfim, a nova ordem reguladora da atividade de Relações Públicas, indica uma participação ativa e interdisciplinar, auxiliando empresas e outras instituições a desenvolverem suas políticas, de forma a ganhar, manter e, até, recuperar o apoio dos agentes de influência na consolidação de planos de ações, que mantenham a fidelidade desses grupos de interesse.

Referências Bibliográficas

- CARBONNEAU, Michel e HÉTU, Jean-Claude. Formação prática dos professores e nascimento de uma inteligência profissional. In: ETKIN, Jorge e SCHVARSTEIN. Identidad de las organizaciones – invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós, 1995.
- MEIRIEU, Philippe. A pedagogia entre o dizer e o fazer: A coragem de começar. Porto Alegre: ARTMED, 2002.
- MORIN, Edgar. O Método II. A vida da vida. Portugal: Publicações Europa-América, 1989.
- _____. O método III: O conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1998.
- _____. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2000.
- PÉREZ GÓMEZ, Angel. A pensamento práctico do professor: a formação do professor como profissional reflexivo. In: NÓVOA, António (coord.). Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad. Buenos Aires: Paidós, 1995.
- PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. Campinas: Alínea, 1999.