

CAPÍTULO 1

APROXIMAÇÕES E REFLEXÕES ENTRE IDENTIDADES, INTELIGÊNCIAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Data de submissão: 26/11/2024

Data de aceite: 21/01/2025

Boanerges Lopes

Jornalista, professor titular da UFJF/MG e pesquisador. Doutor em Comunicação pela UFRJ e mestre em Comunicação pela Umesp, autor de livros, Conselheiro da Associação Brasileira de Imprensa, ABI

Flávia Cadinelli

Jornalista e Mestre em Comunicação e Identidades pela UFJF/MG

RESUMO: Este artigo tem o objetivo de apresentar possíveis aproximações e suscitar reflexões entre os conceitos de inteligências, identidades e comunicação nos ambientes organizacionais com o intuito de proporcionar leituras e olhares singulares sobre as organizações e os fenômenos que as constituem. O texto estrutura-se a partir de uma releitura bibliográfica e estimula reflexões que permitem pensar sobre as respectivas realidades e suas ações comunicativas. Questões se destacam ao longo do texto e nos fazem refletir: Por que é importante desenvolver e aplicar o conceito de inteligência nos ambientes organizacionais? Como a teoria das Inteligências Múltiplas pode afetar políticas de comunicação nas empresas?

Quais fatores podem ajudar a explicar as diferenças na sensibilidade das culturas influenciadas pela inteligência empresarial?

PALAVRAS-CHAVE: identidades, inteligências, comunicação organizacional

ERA NOÉTICA – CONHECIMENTO E ESPIRITUALIDADE

O físico e filósofo Marc Halévy (2010), define a história da humanidade marcada por ciclos e em desenvolvimento através de uma espiral irregular que corta eixos ou fases (ruptura, ascensão, auge e declínio), aponta para uma nova paisagem humana, fundada sobre novos valores, marcos, modos de vida e prioridades e garante que é uma época de ruptura. O ritmo desenfreado das inovações e as organizações em rede flexíveis e fluidas superam em todo o mundo as pesadas e graves hierarquias piramidais e a rápida obsolescência dos saberes, produtos e tecnologias caracterizam um panorama denso, complexo e qualificado, cheio de significados e ressignificados em escala global. Para Halévy define-se uma

revolução noética (do grego *noos*: espírito, inteligência, conhecimento), onde além das coisas materiais é preciso estar atento aos valores do espírito e cuidar dos aspectos cerebrais. Por exemplo, cada cérebro ativo possui 100 bilhões de neurônios, sendo que um neurônio médio conecta-se com mil outros espalhados pelo cérebro, levando um cérebro adulto a conter algo em torno de 100 trilhões de conexões neuronais distintas. Se compararmos, há algo na ordem de 40 bilhões de páginas na web com uma média de dez links por página – o que significa que dentro de nossos crânios existem redes de alta densidade e muitas ordens de magnitude maior que toda a internet. Com isso, é importante gerar estímulos capazes de promover mais plasticidade no intuito de adotar novas configurações, promover o que o Johnson (2003) define como “Borda do caos” – zona fértil entre o excesso de ordem e o excesso de anarquia – e assim, estimular a criação de novas possibilidades, imagens e mitos, estimular posturas preparadas para mudanças e altamente resilientes. Ou, o que William James já prenunciava ao afirmar que em vez de pensamentos de coisas concretas seguindo-se pacientemente uns aos outros, temos os mais abruptos atalhos e transições de uma ideia para outra, as mais refinadas abstrações e distinções, as mais inauditas combinações de elementos....um caldeirão fervilhante de ideias, em que tudo está chiando e se agitando num estado de desnorteante atividade, em que parcerias podem ser estabelecidas ou rompidas num instante, a rotina monótona é desconhecida e o inesperado parece ser a única lei.

Havély também lembra que o momento está atrelado a uma economia das ideias, onde ao contrário da economia clássica, não se baseia em noções de raridade e penúria, de um objeto que pertence ou não a alguém e de um valor que depende de quanto ele é raro. Para o estudioso, a ideia não pertence a ninguém, e o fato de compartilhá-la não prejudica a quem a detém, pois ganha mais valor à medida que se torna norma, ou seja, quanto mais é rapidamente partilhada e, consequentemente barateada. Serres (2003) propõe a partir do conceito de “hominescências”, um novo homo sapiens (do latim, homem sábio e racional) universal habitante dessa Era, e um pensamento filosófico que o imagine incandescente, repleto de possibilidades, consciente das mudanças que vêm ocorrendo ao seu redor. A partir do neologismo, Serres descontina uma análise global da situação humana nas várias dimensões da vida e das ciências: existência, espiritualidade, cultura, economia, política, biologia, genética, tecnologias. De forma transparente nos faz refletir sobre a vasta condição humana. Em insights desconcertantes, revela sínteses da situação humana atual e passada, desenhando e projetando um futuro de escolhas que hoje recai sobre cada um de nós, ao pensarmos globalmente e agirmos localmente. Segundo ele, o saber disseminou-se, a coletividade invadiu o indivíduo e o novo humanismo se faz do poder que adquirimos de acesso ao global, onde a relação precede a existência.

INTELIGÊNCIAS EM FOCO

Identidades são sempre diversas como atesta o sociólogo Zigmunt Baumann (2012). Bem como as inteligências são múltiplas, garante o psicólogo Howard Gardner (2010). Dentre as origens temos do latim *intellectus*, de *intelligere* = inteligir, entender, compreender. Composto de *íntus* = dentro e *légere* = recolher, escolher, ler (cfr. *intendere*). Ainda do latim *intelligentia*, de *inteligens* = inteligente. E ainda intelecção: *intus legere actionem* = ler dentro da ação, compreender dentro. Ou seja, basicamente podemos afirmar que a inteligência é a capacidade mental de raciocinar, planejar, resolver problemas, abstrair ideias, compreender linguagens e aprender. Praticamente, nos séculos XIX e XX, acreditou-se que a inteligência era algo que podia ser facilmente medido, determinado e comparado através de testes, como o famoso teste de QI.

Com o tempo pesquisadores começaram a notar que havia alguns casos de pessoas que obtinham resultados médios nos testes de QI, mas que se davam bem na vida pois eram disciplinadas, persistentes e carismáticas. Johnson aponta que o QI aumentou 10% na década de 80 em relação aos anos 1950 e hoje está 25% maior também em relação a década de 50. O que pode suscitar uma primeira questão básica: Como pessoas consideradas “burras” pelo teste de QI poderiam ter tanto sucesso, mesmo considerando este aumento significativo do QI de um século para o outro? Podemos pelo menos afirmar que com a Teoria das Inteligências Múltiplas (TIM) de Howard Gardner, a inteligência deixa de ser vista como algo unidimensional e restrito. Desponta como uma alternativa para o conceito de inteligência como capacidade inata, geral e única, que permite aos indivíduos uma performance, maior ou menor, em qualquer área de atuação.

Gardner ajuda a redefinir inteligência à luz das origens biológicas da habilidade para resolver problemas. Da avaliação das atuações de diferentes profissionais em diversas culturas, e do repertório de habilidades dos seres humanos na busca de soluções, culturalmente apropriadas, para os seus problemas, Gardner trabalhou na “contramão”, em um sentido inverso ao suposto desenvolvimento, retroagindo para eventualmente chegar às inteligências que deram origem a tais realizações.

Em seus estudos, Gardner apresenta ideias em que os seres humanos são capazes de desenvolver, pelo menos, oito diferentes modos de conhecer o mundo, ou seja, os humanos normais possuem, pelo menos, oito inteligências. De acordo com sua concepção, podemos conhecer o mundo através da linguagem, da análise lógico-matemática, da representação espacial, do pensamento musical, do uso do corpo ou de partes dele para resolver problemas ou para fazer coisas, de uma compreensão de outros indivíduos e de uma compreensão de nós mesmos, bem como de uma compreensão da natureza ou da nossa existência como seres conscientes.

Gardner afirma ainda que nas situações culturais são utilizadas mais do que uma inteligência e, em alguns casos ao mesmo tempo. Nada pode ser feito através do exercício de uma única inteligência, garante. Gardner diz também que todas as inteligências são parte da herança genética humana, e se manifestam nas crianças em algum nível básico, independentemente da educação ou do apoio cultural. Assim, para Gardner, os seres humanos possuem certas capacidades essenciais em cada uma das inteligências.

Se tomarmos uma entre as muitas definições que circulam sobre a ideia de inteligência – associada ao conceito de MI - que é a da aptidão para organizar comportamentos, descobrir valores, inventar e sustentar projetos, resolver problemas, entre outras possibilidades, ou se buscarmos uma, entre tantas noções de identidade, por exemplo, a de que ela é metaforicamente o DNA – conjunto de informações genéticas contido na estrutura de moléculas orgânicas de cada pessoa, que a faz especial e distinta de todas as demais – da empresa e que se traduz no conjunto de atributos que a faz única, diferente de todas as outras, a aproximação com o campo da comunicação nas organizações permite reflexões interessantes e desafiadoras. Ainda mais se pensarmos nessas conexões em um cenário global de incertezas, mudanças e velocidade, onde as organizações necessitam ser inteligentes (entenda-se que o termo “guarda-chuva” inteligência pode ter sentidos afins ou conexos, mas especificamente aqui é empregado como atividade ou ação efetiva de processar conhecimento, uma vez que, destaca o pesquisador Gilberto Carvalho, a aquisição e a aplicação de conhecimento são biologicamente inerentes a qualquer entidade viva), adquirindo e aplicando conhecimentos no intuito de sobreviverem e expandirem. Para Nancy Assad (2010, pag.59), essa inteligência geradora de conhecimentos nas empresas e instituições, a inteligência empresarial, é inovadora no sentido de buscar constantemente detectar e corrigir os eventuais erros, o que oxigena a todo tempo as inovações internas na visão panorâmica organizacional. E ajuda na correção dos rumos. Assim, garante Assad, a inteligência empresarial inovadora sintetiza a capacidade para criar, adquirir e transferir conhecimentos, revolucionar comportamentos, promover insights. Só que visando atender os objetivos deste texto, a inteligência empresarial deve ser pensada prioritariamente a partir da reflexão inicial de Bueno (2011, p. 38), ao enfatizar que ela não se coaduna com a adoção de uma lógica cartesiana e trabalha fundamentalmente com os conceitos de incerteza e complexidade. E com isso nos remete a pelo menos mais três tipos de Inteligência: organizacional, competitiva e social.

De acordo com McMaster a Inteligência organizacional é a capacidade de uma organização de reunir informação, criar conhecimento, gerar inovação, e atuar efetivamente naquilo que produz a partir desses quesitos. Resende acrescenta ao afirmar que é um somatório que aglutina algumas das indicações de McMaster mais rentabilidade, efetividade, perenidade, qualidade, modernidade e produtividade. Para Albrecht (2006), ela integra visão estratégica, alinhamento e congruência, destino compartilhado, pressão por desempenho e apetite por mudanças.

Segundo Teixeira, a inteligência empresarial dá suporte aos negócios, reduz riscos e impulsiona o desenvolvimento de produtos e serviços. E a Inteligência competitiva ou de mercado parte da empresarial e se constitui em possibilidade de identificar informações da concorrência e do mercado de um modo geral, bem como auxilia de forma determinada no processo decisório. No caso da Inteligência social, quem a desenvolve tem uma enorme facilidade em entender o que as pessoas pensam, sentem e desejam. Normalmente as lideranças intrapessoais são mais reservadas, exercendo a liderança de um modo mais indireto e por isso influenciando através de idéias e não de ações.

Talvez a definição de Maturana (2010) para inteligência consiga sintetizar a importância de se atentar para o assunto nos ambientes organizacionais. Segundo ele, a Inteligência é a capacidade fundamental de plasticidade, de tal modo que podemos participar de vários domínios de consensualidade e nos mover livremente de um domínio consensual ao outro com expansão do próprio domínio consensual.

IDENTIDADES POSSÍVEIS

Somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis, com cada uma das quais poderíamos nos identificar – ao menos temporariamente, na medida que os processos de significação e representação cultural se multiplicam, garante Stuart Hall. Para Carl e Carrieri (2003, p.92) “a identidade é conceituada como um resultado, um estado psicossocial, que pode variar no tempo, não sendo, portanto, fixa.” Ela poderá se alterar decorrente de situações internas e externas, e exige da gestão empresarial a reflexão constante para que sejam adotadas narrativas e estratégias a fim de equilibrar o grande sistema complexo organizacional, garantindo sua unidade e também sua reputação perante seus públicos.

No âmbito organizacional, a identidade pode apresentar diferentes configurações. A identidade organizacional é um elemento de diferenciação essencial para a construção de identificação dos públicos com a empresa. Kunsch (2003) atribui a identidade corporativa a “uma manifestação tangível da personalidade da organização”, que comprehende seus valores, características, o que a empresa é e o que faz. Assim como a identidade individual, atrelada às organizações, ela também é complexa e mutável.

Albert e Whetten (apud Pratt e Foreman, 2000) definem possibilidades como: (1) ideográfica, quando não há uma unidade sobre a identidade da organização; conseqüentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização mantêm múltiplas identidades; (2) holográfica, isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização. Para Pratt e Foreman (2000) múltiplas identidades organizacionais podem ser gerenciadas, resultando até mesmo em vantagens para as organizações, como, por exemplo, a maior possibilidade de satisfazer as expectativas de seus membros, melhorar a sua capacidade de criatividade e aprendizado, além de facilidade em reter mão-de-obra diversificada. Outro aspecto envolve os que consideram as identidades organizacionais como flexíveis e mutáveis. Elas podem passar de positivas a negativas ou vice-versa, dependendo dos acontecimentos, resultados e impactos das empresas.

Neste Século XXI podemos falar em uma Identidade Multipropósito? Segundo Baudrillard e Denzin sim. Eles afirmam que a Identidade individual deixou de existir e deu lugar a uma entidade multipropósito. Um repositório de imagens orientado para o consumo. Uma entidade que assume referências e absorve modismos culturais. Passamos a entender nós mesmos, aos outros e às relações de acordo com os discursos dominantes na mídia.

Ao conectar as identidades e inteligências, inevitavelmente remetemos a comunicação. Gilberto Carvalho (2010, p.136), considera a comunicação social um ponto importante para uma empresa ser mais ou menos inteligente, pois para que haja fluxo de conhecimento de efetiva qualidade, é preciso que seus integrantes se comuniquem intelligentemente. Nas interações sociais dentro e fora da organização, relativas a dado fluxo de conhecimento, deve haver ganho de qualidade do que é capturado até sua transformação final em conhecimento aplicado: ou seja, ação.

Bueno (2009) entende, no entanto, que a consolidação da comunicação empresarial como processo de inteligência deve passar, obrigatoriamente, pela utilização da pesquisa como ferramenta básica, já que apenas ela pode contribuir para qualificar as informações e os conhecimentos de que as organizações dispõem sobre o comportamento de seus públicos, sobre a eficácia de seus produtos, ações e estratégias, e mesmo sobre os aspectos críticos envolvidos com situação de crise de imagem ou de relacionamento com a mídia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os processos, a evolução e visão do futuro devem emergir de múltiplas correlações identitárias e inteligentes para atingir o que Johnson denomina bottom-up, ou seja, o processo de emergência. A emergência é precisamente o “movimento das regras de nível baixo para a sofisticação do nível mais alto”. (Johnson, p. 14) As formas de emergência são, então, aquelas que têm a qualidade de se tornarem mais inteligentes, mais adaptáveis e mutantes ao longo do tempo. Johnson, baseado em um estudo de Deborah Gordon, “Formigas em ação” que durante anos monitorou o deslocamento de formigas e a estrutura de formigueiros, chegou a conclusões interessantes como, por exemplo, as colônias de formigas lidam com a complexidade das tarefas sem que haja alguém diretamente no comando. Através de relações colaterais e de feedback intenso constroem e organizam “por si mesmas” todo o trabalho do formigueiro, dando forma a um complexo sistema ordenado, com seus aposentos, suas conexões, seu “cemitério” e seu “lixão”. O comportamento emergente, diz Johnson, é uma mistura de “ordem e anarquia”. Jonhson também associa a evolução ao conceito de zoom longo. Quando contemplamos a história sob a perspectiva privilegiada do zoom longo, descobrimos que ambientes produtivos exibem padrões similares de criatividade em múltiplas escalas ao mesmo tempo. Os administradores de alta escala terão evidentemente seu lugar, mesmo nas organizações de poder mais distribuído, mas não terão mais o papel de centralizadores. O que importa é como extrair o máximo da inteligência coletiva existente na instituição. Mas, poderiam os princípios da emergência ser utilizados nas organizações e instituições? São as corporações capazes de conviverem com estruturas de tipo bottom-up, sem os tradicionais comandos centrais?

Existem em desenvolvimento alguns modelos circulares que podem remeter aos modelos celulares. Uma organização que assim funciona permite a formação de uma unidade estrutural básica relacionada com ou semelhante a um ser vivo e de enorme complexidade. Cientistas dizem que instruções contidas no DNA da célula ocupariam algo em torno de mil livros de 600 páginas cada um. Cada célula é um mundo repleto de até 200 trilhões de diminutos grupos de átomos. O nozinho do DNA – um quinto do mais ínfimo grão de poeira – tem informações em seus três bilhões de pares-bases capazes de encher duzentas listas telefônicas de quinhentas páginas cada uma. Se todas as cópias de DNA contidas nos cem trilhões de células do corpo humano fossem atadas umas às outras, teriam comprimento equivalente a 1300 vezes a distância da Terra ao Sol. É um processo altamente estimulante, já que bastante intuitivo e tácito. Foge do paradigma da pirâmide hierárquica e avança para os fluxos de energia. Faz parte de um processo dinâmico. Não é uma receita acabada. Trata-se de uma forma de navegar que passa por transformações de acordo com impulsos internos e externos. Quando uma empresa é compreendida como um organismo vivo e consegue ser eficaz na construção de pontes existenciais com os indivíduos e grupos que nela trabalham e que com ela interagem, ela ganha características orgânicas, isto é, características de seres vivos. Sócrates dizia que sem pensar na vida não valia a pena viver. As implicações para a prática organizacional em um modelo assim constituído pode facilitar a implementação de mudanças nas tarefas e nos contextos, a superação e administração dos limites críticos e áreas de interdependência e o desenvolvimento de respostas operacionais e estratégias adequadas, além de outras possibilidades.

Acredito que o caminho associativo entre inteligências múltiplas e identidades pode ser interessante para fomentar ambientes organizacionais a também proporcionarem a identificação das percepções. Voltando-se cada vez mais para as possibilidades cognitivas. Precisamos ampliar os estudos relacionados ao cérebro, a mente e o comportamento das pessoas, observar as contribuições significativas que estão sendo oferecidas nos últimos anos pelas neurociências. Autores aqui citados e tantos outros produtores de conhecimento de qualidade devem estar nos projetos e políticas estratégicas e nas pautas de cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes de comunicação e nos meios acadêmicos. Normalmente estamos conscientes de uma quantidade bastante limitada de tudo que somos capazes de experimentar e acabamos não aproveitando integralmente nossas habilidades. Precisamos trabalhar melhor nossa atenção seletiva. Entender que as pessoas têm seus canais de comunicação preferenciais com os quais se entendem melhor com o mundo. Envolve sons, falas, melodias, cores, formas, e principalmente aspectos cinestésicos como sensações e sentimentos. As organizações contemporâneas devem estar atentas para transformar informações sensoriais em percepções significativas. A diversidade de canais, quando bem observada e utilizada, pode se transformar na prática, em cores mais harmoniosas nos ambientes e em publicações empresariais atraentes; setores bem constituídos e distribuídos; posicionamentos mais agradáveis e respeitosos;

atendimento acolhedor; apelos emocionais bem dosados; etc. Com uma identidade bem definida, a projeção da imagem se dá de forma natural e se concretiza em uma excelente reputação. Precisamos estabelecer novos olhares que avancem e se constituam para além do simples comunicar: Paulo Freire nos legou a lição de que o dialogar é imprescindível, pois potencializa a vida. Uma noção muito clara, relacionada com esse novo comunicar, pode ser representado pelo símbolo da lemniscata. Uma figura geométrica em forma de hélice que é o sinal matemático do “infinito”. Simbolicamente, a lemniscata representa o equilíbrio dinâmico e rítmico entre dois polos opostos. Está na dupla hélice do DNA presente em todos os seres vivos deste planeta. Ainda verificamos a formação de lemniscatas nos movimentos pendulares observados na Física; na báscula do andar humano; no crescimento dos vegetais e na disposição de suas flores e folhas; nos movimentos de regência da musical e no movimento do Tao. Ao estimularmos esse equilíbrio de fluxos levamos as pessoas a atos de corresponsabilidade, reciprocidade, on-board, contexto, engajamento e reconhecimento.

Talvez a resposta se complemente mais uma vez no pensamento de Maturana, onde predomina a necessidade de uma nova abordagem para a comunicação pela qual cada pessoa ouve o que ouve ou diz o que diz de acordo com sua própria determinação estrutural e não por um conduto que liga emissor-receptor levando os fenômenos sociais a resultarem da manutenção de certa regularidade comunicativa.

REFERÊNCIAS

- AGUERA, Llorenç Guilera.(2008) **Além da inteligência emocional.** SP: Cengage Learning.
- ALBRECHT, Karl (2006). **Inteligência social.** SP: M. Brooks.
- ANTUNES, Celso (2010). **As inteligências múltiplas e seus estímulos** (16^aed.). SP: Papirus.
- A.OLIVEIRA, Marco (2009). **A face oculta da empresa.** RJ: Senac
- ASSAD, Nancy Alberto (2010). **As cinco fases da comunicação na gestão das mudanças.** SP: Saraiva.
- BALDISSERA, Rudimar (2008^a. P. 31-50). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS.
- BAUMAN, Zygmunt (2012). **Isto não um diário.** RJ: Zahar editora.
- BUENO, Wilson da Costa (2009). **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** SP: Saraiva,
- FASCIONI, Lígia (2010). **DNA Empresarial – identidade corporativa como referência estratégica.** SP: Integrare.

- GARDNER, Howard (2010). **Inteligências múltiplas ao redor do mundo**. Porto alegre: Artmed.
- HALÉVY, Marc (2010). **A era do conhecimento - princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI**. SP: Editora Unesp.
- JOHNSON, Steven (2003). **Emergência, a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares**. Rio de Janeiro: Zahar.
- KUNSH, Margarida Maria Krohling (2003). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. SP: Difusão Editora.
- LIVERMORE, David (2012). **Inteligência cultural**. RJ: BestSeller.
- MARINA, José Antonio (2009). **Teoria da inteligência criadora**. RJ: Guarda-chuva.
- MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. (2010). **A árvore do conhecimento**. SP: Palas Athena.
- PELLANDA, Nize Maria Campos (2009). **Maturana & A Educação**. BH: Editora autêntica.
- PRATT, M. G.; FOREMAN, P. O. (2000). **Classifying managerial responses to multiple organizational identities**. The Academy of Management Review.
- SANTAELLA, Lucia. (2007) **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. SP: Paulus. SERRES, Michel (2003). **Hominescências**. RS: Bertrand Brasil.
- SODRÉ CARVALHO, Gilberto de Abreu. (2010) **A empresa inteligente – inovação constante para sobrevivência**. RJ, Imago.