

**FACULDADE DE ENGENHARIA DA UNIVERSIDADE DO  
PORTO**

**MESTRADO INTEGRADO EM ENGENHARIA  
INFORMÁTICA E COMPUTAÇÃO**

**“PROFICIÊNCIA PESSOAL E INTERPESSOAL”**

**(3º ano – 2º semestre)**

---

**Dr. Manuel Firmino**

**Sumário:**

1. "MICRO-MARKETING" OU MARKETING DE PESSOAS
2. GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO
3. COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

## 1. "MICRO-MARKETING" OU MARKETING DE PESSOAS\*

O conceito de marketing tal como KOTLER o define, aplica-se a qualquer "coisa" capaz de prestar um serviço, isto é, satisfazer uma necessidade. Assim sendo, a sua aplicação ultrapassa o âmbito das empresas com fins lucrativos e atinge de igual modo instituições de utilidade pública, cidades, regiões, países e mesmo indivíduos.

Ao nível individual, neste momento, já não causa espanto ouvir-se falar em "Marketing Político". Todavia, muitos ouvidos ainda se ouriçam quando tal conceito é alargado a pessoas, nomeadamente quadros e sobretudo quando associada à gestão da sua carreira profissional. Iniciar ou gerir uma carreira profissional tem muitos aspectos em comum com a gestão de produtos, de tal modo que um quadro quando decide fazê-lo, mais não faz do que colocar-se na posição de "produto" à procura do seu "mercado".

O "Mercado de Trabalho" é tão exigente, inconstante e diversificado como o Mercado de Produtos. Ser "Marketing Manager" da sua própria carreira profissional exige:

- o estudo das necessidades das empresas (consumidores),
- a aquisição de competências (fabricação do produto),
- a negociação de condições contratuais (preço),
- a criação e manutenção de uma rede de contractos (distribuição),
- o dar-se a conhecer ou como dizem os franceses "faire savoir" (publicidade),
- uma apresentação cuidada, quer documental, quer pessoal (embalagem).

Para além deste mix, há outros aspectos como sejam a actualidade de conhecimentos, as experiências e o dinamismo da carreira (ciclo de vida do produto), bem como a satisfação da empresa pelo trabalho prestado (satisfação e fidelidade do consumidor), que devem igualmente ser levados em conta.

Trata-se, na verdade, de implementar uma verdadeira estratégia de marketing, a qual passa por um processo de análise de oportunidades, escolha de objectivos, desenvolvimento de estratégias, formulação de planos e sua implementação e controlo.

Marketing, Mega-Marketing e Micro-Marketing, são expressões em crescendo de utilização na linguagem dos meios empresariais. O objectivo desta comunicação é chamar a atenção para aspectos fundamentais que devem ser ponderados atentamente por todos aqueles que estão no mercado de trabalho.

\*[in Resumo da Comunicação de FRANCISCO RICARDO publicado no III SIMPÓSIO NACIONAL DE INVESTIGAÇÃO EM PSICOLOGIA, Fundação Calouste Gulbenkian

## 2. GESTÃO DAS COMPETÊNCIAS DE TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

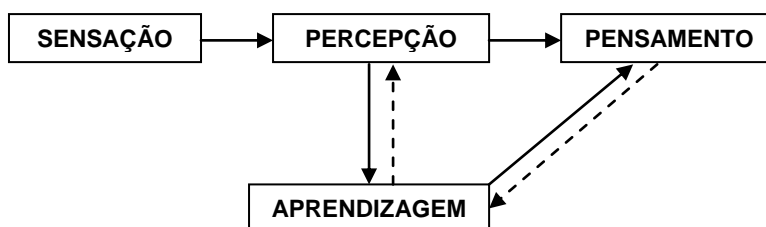
A sociedade em que vivemos caracteriza-se efectivamente pelo extraordinário valor que assume hoje esse novo capital que é a "informação". Contudo, a sua acessibilidade torna a sua gestão mais difícil já que a sua abundância massiça complica o processo de tomada de decisão desde a sua escolha e selecção até ao posterior tratamento e utilização.

Além disso, o valor acrescentado da informação depende actualmente não tanto da sua retenção exclusiva, mas sobretudo da sua máxima divulgação/distribuição possível em "tempo útil". Ora, se por um lado existe cada vez mais informação, por outro lado, o seu processo de renovação é também cada vez mais acelerado.

Como gerir então os nossos progressivos deficits cognitivos (físicos, etc.) face a este "bombardeamento" de informação num tempo progressivamente reduzido?

### PROCESSO DE RECOLHA E TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

- > **SENSAÇÃO:** resposta do receptor sensorial a um estímulo (energia física) e transmissão desta ao cérebro.
- > **PERCEPÇÃO:** processo de extracção de informação ou processamento da informação que medeia sempre a relação entre o ser humano e o seu meio ambiente.
- > **APRENDIZAGEM:** contínuo da extracção de informação à aquisição desta mnesicamente registada; capacidade de adaptação a circunstâncias mutáveis.
- > **PENSAMENTO:** do anterior tratamento da informação à resolução de problemas; a relação entre a aprendizagem e o pensamento evidencia a reversibilidade do processamento cognitivo:



NOTA: "A actividade psíquica que tem por objecto o conhecimento", resulta do plano intelectual que pode ser visto como uma caixa de ressonância do plano físico e do plano emocional nos seus aspectos conscientes ou susceptíveis de o serem.

## OUTRAS VARIÁVEIS IMPLICADAS NO TRATAMENTO DA INFORMAÇÃO

-> ATENÇÃO:

"É um processo de selecção das diferentes informações que se apresentam ao «espírito», focalizando-se este sobre algumas delas, julgadas como pertinentes, significantes, em detrimento de outras que são ignoradas." in O. CLOUZOT

NOTA: O organismo humano dispõe com efeito, a cada instante, de uma massa considerável de informações potenciais que é muito superior às que ele pode tratar nas suas acções e nas suas respostas adaptativas aos estímulos interiores e exteriores que se lhe apresentam. É, portanto, através da atenção que ele vai efectuar esta triagem.

É importante proceder selectivamente com a informação através de um controlo mais consciente dos dois tipos fundamentais de atenção: concentrada e flutuante.

-> INTUIÇÃO:

É um meio de conhecimento directo e sintético, que vai directo ao objecto sem a ajuda da experiência ou da experimentação e sem a do pensamento analítico.

NOTA: 3 características (específicas e opostas às do pensamento):  
imediatez; antecipação da procura de provas; profundidade que vai directamente ao coração do objecto que interpreta.  
Intuição e pensamento completam-se. Para J. LOMBARD aquela é superior a este.  
"Dispomos de dois cérebros para aprender" (cf. LINDA V. WILLIAMS)  
Hemisfério esquerdo -> linguagem e pensamento analítico  
Hemisfério direito -> Pensamento concreto e sintético, visão global e intuitiva da realidade.

É importante reservar também um certo espaço à nossa intuição para além do processamento racional que realizamos com a informação.

-> SILÊNCIO:

Pensamentos, atenção, intuição: três componentes fundamentais do plano intelectual, que não podem existir sem o silêncio interior. É na atenção ao silêncio do pensamento que a intuição tem a sua origem.

NOTA: "Artistas, poetas, filósofos, místicos (...) todos eles sabem que da atenção ao silêncio do pensamento, se enraíza toda a criatividade." in MARC DE SMEDT "Éloge du Silence"  
ALDOUS HUXLEY mostra como o teólogo do séc.XVII MIGUEL DE MOLINOS distinguia já três tipos de silêncios: "o da boca, o do espírito e o do desejo".  
HÉLÈNE TROCMÉ-FABRE em "Eu aprendo logo sou", insiste no contributo destes trabalhos e encoraja a pedagogia a utilizar momentos de calma como "pausas estruturantes" --> ("Silêncio é o cofre do pensamento").

É importante pôr o organismo em estado de repouso sensorial, e numa posição de relaxamento, o que permite diminuir a actividade geral do cérebro em proveito da sua única zona frontal ("estado de consciência activa").

## UTILIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO COM A MEMÓRIA DE CURTO/LONGO PRAZO

-> MEMÓRIA: É uma estrutura mental que tem por função registar e recuperar a informação.

NOTA: A memorização depende primeiramente de um processo físico e fisiológico onde a informação é mantida temporariamente no circuito hipocampo-tálamo-mamilo-cingular (registo funcional - M.C.P.) que, por sua vez, desencadeia um processo químico de formação de macromoléculas de RNA (cuja possibilidade de combinação dos seus átomos constitui um número infinitamente grande de hipóteses diferentes), moléculas essas que depois de estabilizadas e armazenadas irão constituir os vários tipos de memória estável (registo estrutural - M.L.P.). Algum tempo após a sua formação, a molécula de RNA é ainda lábil, mas passados alguns minutos, começa a estabilizar-se, podendo, posteriormente, ser arquivada nas células nervosas de onde será evocada quando necessário.

É uma função psíquica complexa que integra várias outras funções. Assim, por exemplo, a sensação pode ser considerada como uma fase da memória (**fase 1**) porque, antes de se fixar qualquer informação, é necessário captá-la e codificá-la; depois, essa mesma informação tem de ser decodificada e categorizada, o que corresponde à percepção, a qual pode ser considerada, por sua vez, a fase subsequente da memorização (**fase 2**); a gravação a curto prazo (**fase 3**); a transferência (**fase 4**); para a gravação a longo prazo (**fase 5**); a busca de informação (**fase 6**); e, finalmente, o reconhecimento (**fase 7**).

Toda esta informação relativa à memória humana permite reorganizar e, sobretudo, rentabilizar a sua utilização. De facto, estes dados podem e devem ser integrados na perspectiva de evitar uma certa sobrecarga das funções mnésicas, situação a que todos os indivíduos estão sujeitos actualmente pelo facto de existirem numa sociedade que se caracteriza pelos disfuncionamentos causados pelo fenómeno "sobre-informação".

## CONCLUSÕES E INDICAÇÕES PRÁTICAS

Assim, é frequente constatar-se que muitas pressões sentidas no plano individual e que originam o stress em contextos profissionais, advêm de uma deficiente gestão das capacidades mnésicas. Esta dificuldade parece estar sobretudo relacionada com a ausência de critérios que permitam compatibilizar mais eficazmente o uso de tais capacidades e a natureza e a utilidade da informação recebida.

Em contextos profissionais, os indivíduos são geralmente confrontados com um tipo de informação de uso mais permanente (como, por exemplo, o conjunto de parâmetros que são necessários para a orientação das diversas tomadas de decisão) e com um outro tipo de informação mais ocasional, cuja reutilização poderá ser mais esporádica

(como, por exemplo, certos dados específicos relativos apenas a uma situação pontual).

Se usarmos hipoteticamente o domínio das técnicas de negociação para demonstrar o valor acrescentado deste tratamento selectivo da informação que recebemos continuamente, pode-se imaginar facilmente dois casos:

- **Informação de uso permanente:** por exemplo, relativa a dados principais do produto que é comercializado, características importantes na divulgação da sua imagem profissional, regras de funcionamento da organização, etc.

A utilização deste tipo de informação reenvia ao uso da memória a longo prazo que proporciona um registo estável, mantendo sempre disponíveis as informações necessárias.

Teoricamente, esta memorização permanecerá constante, podendo no entanto verificar-se, por vezes, problemas de acessibilidade da informação, essencialmente por “excesso de trânsito”, ou seja, por sobrecarga das fases de busca e reconhecimento, o que apenas nos permite concluir que a informação está disponível, mas não acessível (por exemplo, quando se diz que “a palavra está mesmo debaixo da língua, mas não sai...”, geralmente opta-se por continuar, pois essa palavra acaba por surgir algum tempo depois e já sem qualquer esforço).

- **Informação de uso ocasional:** por exemplo, relativa a dados mais particulares fornecidos por um cliente específico com o qual só voltaremos a estar em contacto, provavelmente, bastante tempo depois.

A utilização deste tipo de informação reenvia preferencialmente ao uso da memória a curto prazo que apenas proporciona a retenção provisória da(s) informação(ões).

Uma vez que esta memorização lábil não proporciona uma retenção constante (até 60' máximo), sabe-se então que a informação se perderá se não transitar para a memória a longo prazo. Ora, se essa informação só for pontualmente necessária após um longo período de tempo, não existirá qualquer interesse em sobrecarregar a nossa memória a longo prazo, bastando para isso recorrer a um simples processo de registo físico dessa informação (ex: se imediatamente após a realização de uma entrevista com um cliente registarmos por escrito as informações mais relevantes sobre essa ocorrência, dispensamos facilmente o uso da memória a longo prazo; por outro lado, quando voltarmos ao contacto com esse interlocutor, poderemos simplesmente consultar essas anotações para voltar a inseri-las num registo a curto termo, permitindo-nos estar novamente na posse mnésica das informações recolhidas anteriormente, o que terá um escritório móvel e um banco de dados em pequeno formato.

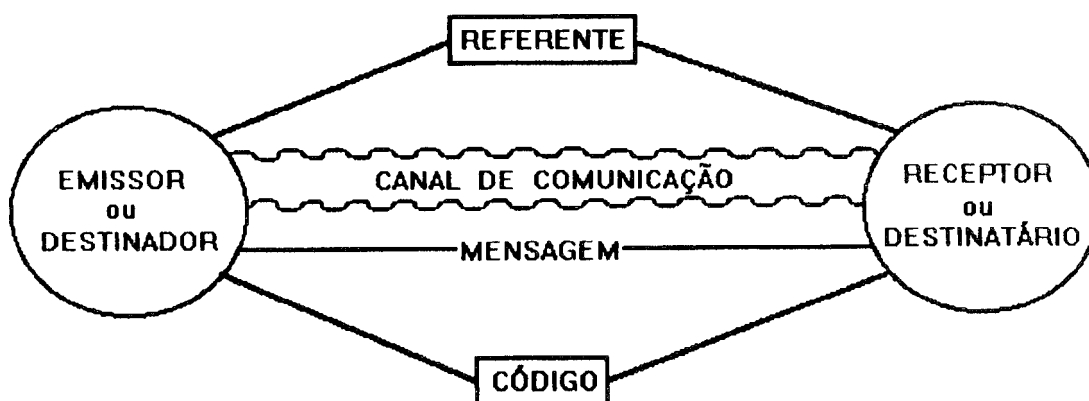
Finalmente, pode-se concluir que existe uma grande vantagem, em termos de economia de tempo e de esforço, em promover uma utilização mais eficaz da memória a curto e longo prazo, gerindo o uso da informação em função das necessidades temporais da sua aplicação.

### 3. COMUNICAÇÃO E LINGUAGEM

#### O ESQUEMA DA COMUNICAÇÃO

Existem vários tipos de comunicação: as pessoas podem comunicar pelo código Morse, pela escrita, por gestos, pelo telefone, por fax, por modem, etc; uma empresa, e/ou uma instituição pública podem comunicar com os seus membros por intermédio de circulares, cartazes, mensagens radiofónicas ou televisionadas, email, etc.

Toda a comunicação tem por objectivo a transmissão de uma mensagem, constituindo-se por elementos que são indicados no esquema seguinte (cf. F. VANOYE):



#### OS ELEMENTOS DA COMUNICAÇÃO

Emissor ou destinador: é o que emite a mensagem; pode ser um indivíduo ou um grupo.

Receptor ou destinatário: é o que recebe a mensagem; pode ser um indivíduo ou um grupo, ou mesmo um animal ou uma máquina (computador).

Mensagem: é o objecto da comunicação; ela é constituída pelo conteúdo das informações transmitidas.

(NOTA: Qualquer mensagem envolve sempre uma percentagem de ruído)

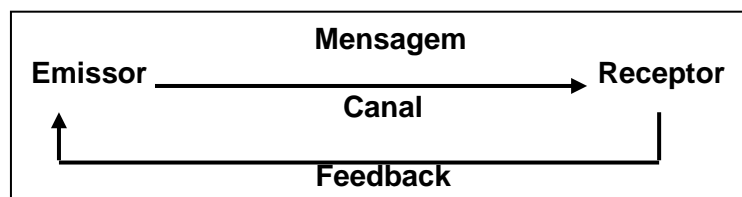


Canal de comunicação: é a via de circulação das mensagens.

Código: é um conjunto de signos e regras de combinação destes signos; o emissor utiliza-o para elaborar a sua mensagem (codificação) e o receptor identificará este sistema de signos (descodificação) se o seu repertório for comum ao do emissor.

Referente: é constituído pelo contexto, pela situação e pelos objectos reais os quais a mensagem remete.

O modelo clássico de LASWELL é bastante mais simples:



Os diversos elementos têm um significado semelhante ao apresentado pelo outro autor. Contudo, um elemento essencial completa o sistema de comunicação, o **“feedback”**, que designa o conjunto de sinais perceptíveis que permitem conhecer o resultado da emissão da mensagem: se foi recebida ou não, compreendida ou não.

**NOTA:**

Pode ser uma resposta verbal ou não verbal; pode adquirir várias formas: repetição completa e sistemática das informações; verificação final através de uma pergunta do emissor; verificação, a medida que a comunicação se vai processando, através de várias perguntas do emissor; verificação através das perguntas do(s) receptor(es); verificação por meio de sinais não verbais do(s) receptor(es), em decorrência dos quais o emissor pode ajustar o seu discurso. O “feedback” favorece a comunicação; dissipa as inquietudes, os receios e as tensões no relacionamento entre emissor(es)-receptor(es).

## **BARREIRAS À COMUNICAÇÃO**

Podem ser apontadas a diferentes níveis:

Emissor:

- estudo do receptor e seu estado psicológico
- preparação da mensagem (material e psicológica)
- adequação da linguagem ao receptor
- congruência da mensagem

Receptor:     - capacidade limitada de retenção  
                  - barreiras físicas, pessoais e semânticas

Mensagem:   - codificação (emissor)  
                  - decodificação (receptor)

Canal:         - acrescentos – eliminações - distorções

Segundo F. VANOYE, os "ruídos", ou seja, as perturbações que podem ocorrer no transcurso da comunicação oral podem ser de origem:

- física (verdadeiros barulhos, voz muito baixa, fala muito rápida);
- linguística (dificuldades de decodificação por parte do receptor);
- psicológica (falta de atenção, interferência de elementos passionais, etc.)

## LINGUAGEM E PENSAMENTO

Os pensamentos apoiam-se sobre a linguagem - pois pensar, é um pouco falar-se a si próprio - e eles alimentam-na ao mesmo tempo, e a sua interacção permite dialogar com a realidade, como Edgar Morin nos explica:

"Graças a linguagem:

- toda a operação cognitiva, todo conhecimento adquirido, todo o fantasma pode ser denominado, classificado, armazenado, memorizado, comunicado, logicamente examinado, consciencializado;
- as palavras, noções, conceitos operam como discriminantes, selectores, polarizadores para todas as actividades do espírito;
- o espírito pode combinar infinitamente palavras e frases, e assim explorar ao infinito as possibilidades do pensamento.

(... )

Assim a linguagem é uma simplificação complexificante que permite utilizar uma parte da hiper-complexidade cerebral, de construir/reconstruir uma nova complexidade discursiva, e assim dialogar com a complexidade do real."

EDGAR MORIN: *La connaissance de La connaissance*

## LINGUAGEM, PENSAMENTO E COMPORTAMENTO

D. MEICHENBAUM começa por colocar a questão "como conceptualizar os aspectos internos da consciência, isto é, quais os conceitos que melhor explicarão o que se passa nas nossas cabeças"?

Para responder propõe como objecto teórico o discurso interior ou diálogo interno, considerando o pensamento como uma linguagem interiorizada, que interfere com a produção ou não de certos conhecimentos.

A demonstração preliminar disto foi feita por dois autores da ex-União Soviética, VIGOTSKY e LÚRIA que mostraram, ao nível do desenvolvimento, a existência de uma relação complexa entre a linguagem, o pensamento e o comportamento; o iniciar ou o inibir comportamentos motores voluntários aparece sob o controle verbal. Assim, apresentam uma hipótese de desenvolvimento em três etapas:

- 1) A fala dos outros (adultos) controla e dirige inicialmente o comportamento da criança.
- 2) A linguagem aberta ("overt") torna-se depois o regulador efectivo do comportamento.
- 3) A linguagem interna ("covert") assume então, posteriormente, um papel auto-regulador.

## APRENDIZAGEM E COMUNICAÇÃO

Numa perspectiva sistémica, J. HALLEY, do grupo de Paio Alto, propôs dois conceitos para reflectir sobre a modificação do comportamento; assim formula os comportamentos em dois tipos:

- 1) BITS: é uma linguagem clara e transparente, que define os comportamentos em termos da sua presença ou ausência. Por exemplo, "esforcei-me, mas não acabei a tarefa".
- 2) METÁFORA: é uma das possibilidades de analogia que existem. A analogia é um processo de raciocínio muito criativo e produtivo. No sentido restrito é como uma relação matemática do género  $=$ ; no sentido mais amplo é qualquer forma de raciocínio que introduz uma comparação muito precisa do tipo "como se". Por exemplo, "naveguei, naveguei, mas não cheguei a bom porto".

Há, portanto, duas linguagens principais para descrever os comportamentos e a sua modificação: a linguagem digital (bits) e a linguagem analógica (metáfora). Estas duas maneiras de falar/pensar existem e são ambas pertinentes. Porém, há situações que se prestam mais a uma do que a outra:

- os bits adequam-se mais a qualquer acção humana ou científica sobre a natureza;
- quando se fala de interacção entre as pessoas é mais interessante utilizar analogias.

Importante contributo para a formação e comunicação profissional é o conhecimento de que: o que provoca a mudança é o facto de se conseguir outras metáforas, de se produzir uma nova imagem do mundo. Quando se consegue isto faz-se trabalhar o hemisfério cerebral direito e promove-se o desenvolvimento da criatividade.

## **EXPRESSÃO E COLOCAÇÃO DA VOZ**

### **Associação do tom da voz e do débito verbal**

Um débito verbal rápido associado a um tom agudo sugere um certo entusiasmo repentino ou exagerado (efeito de "embalagem"). Pelo contrário, um débito verbal lento associado a um tom grave tem um efeito sedativo.

Se o débito verbal é lento e o tom agudo, esta dupla insuficiência deve, para fornecer força a sua expressão, ser compensada por uma certa riqueza verbal ou por um vocabulário vigoroso.

Além disso, é ainda importante procurar obter o máximo de consonância entre a "forma" e o "conteúdo" na produção de um discurso.

### **Associação do tom da voz e da distância de comunicação**

Com um tom de voz grave, deve-se procurar evitar uma excessiva distância social (1,20m - 3,60m) porque a intensidade de comunicação é fraca. Para reforçar a intensidade de comunicação conservando esta mesma distância, pode-se puxar um pouco o tom para o agudo, ou então, conservando o tom de voz, encurtar a distância social até a distância pessoal (1 metro).

A associação de um tom elevado e de uma distância de comunicação curta (pessoal) assegura uma forte intensidade de comunicação.

### **Associação do débito verbal e da distância de comunicação**

Com um débito verbal lento e uma distância de comunicação longa (pessoal indo até a distância social, ou seja mais de 3 m) consegue-se acalmar o(s) interlocutor(es). Se se diminuir a distância até que ela seja pessoal ou íntima, pode-se exprimir e comunicar mais facilmente a nossa calma.

Um débito verbal rápido associado a uma longa distância de comunicação (distância social) transmite um efeito de frieza (por exemplo, os discursos militares).

Este débito verbal rápido associado a uma distância de comunicação pessoal pode fazer com que o interlocutor tenha dificuldade em seguir o discurso.