



REFLEXÕES A PARTIR DO FILME UM SENHOR ESTAGIÁRIO: O IMPACTO DA COMPETÊNCIA INTERPESSOAL NO MUNDO DO TRABALHO

REFLECTIONS FROM THE FILM THE INTERN: THE IMPACT OF INTERPERSONAL COMPETENCE IN THE WORLD OF WORK

Bruna Agador¹

RESUMO

As pessoas se inter-relacionam continuamente e estabelecem vínculos de diferentes formas, seja por meio do diálogo, contato ou simples manifestações de gestos. O relacionamento interpessoal é o processo de conhecer, interagir e criar laços com indivíduos ou grupos. O presente estudo, a partir do filme "Um Senhor Estagiário", se propôs a refletir sobre o impacto das habilidades interpessoais nas interações que ocorrem no ambiente de trabalho, ressaltando os papéis desempenhados, as diferentes gerações, e a coexistência da experiência visível na velhice e da inexperiência visível na juventude. O personagem Ben, um executivo que trabalhou a vida toda com listas telefônicas, aos 70 anos, está aposentado e viúvo, e se vê desmotivado com a vida por não ter uma rotina de trabalho. Desde sua inserção na empresa, o "Senhor Estagiário" revela um conjunto de habilidades interpessoais nas interações desenvolvidas em um ambiente predominantemente jovem, impactando positivamente a todos. Dentre elas, destacam-se a comunicação assertiva, capacidade de escuta, habilidade de dar e receber feedback, proatividade, afetividade e liderança. Ben é capaz de lidar com situações de conflito, potencializar talentos e gerir o trabalho em um clima de confiança e satisfação. O estudo evidencia que as habilidades interpessoais têm um impacto significativo nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, promovendo coesão, sinergia, objetivos comuns e um clima organizacional saudável. Essa mobilização gerada por Ben demonstra que, além das habilidades técnicas necessárias para desempenhar funções específicas, as habilidades interpessoais são cruciais para o convívio e a eficácia das interações no contexto profissional.

¹ Discente do curso de Bacharelado em Psicologia da Universidade de Passo Fundo.
brunaagador@hotmail.com

PALAVRAS-CHAVE: Competência. Competência Interpessoal. Competência Técnica. Relacionamento Interpessoal. Mercado de Trabalho.

ABSTRACT

People interrelate continuously and establish bonds in different ways, whether through dialog, contact or simple gestures. Interpersonal relationships are the process of getting to know, interacting and creating bonds with individuals or groups. This study, based on the film “An Intern”, set out to reflect on the impact of interpersonal skills on the interactions that take place in the workplace, highlighting the roles played, the different generations, and the coexistence of experience visible in old age and inexperience visible in youth. The character Ben, an executive who has worked with telephone directories all his life, is now 70, retired and widowed, and finds himself unmotivated by life because he has no work routine. Since joining the company, “Mr. Trainee” reveals a set of interpersonal skills in the interactions developed in a predominantly young environment, positively impacting everyone. These include assertive communication, listening skills, the ability to give and receive feedback, proactivity, affection and leadership. Ben is able to deal with conflict situations, leverage talents and manage work in a climate of trust and satisfaction. The study shows that interpersonal skills have a significant impact on interpersonal relationships in the workplace, promoting cohesion, synergy, common goals and a healthy organizational climate. This mobilization generated by Ben demonstrates that, in addition to the technical skills needed to perform specific functions, interpersonal skills are crucial to the conviviality and effectiveness of interactions in the professional context.

KEYWORDS: Competence. Interpersonal skills. Technical skills. Interpersonal Relationships. Labor Market.

INTRODUÇÃO

Identificar, analisar e refletir sobre o impacto da habilidade interpessoal a partir do filme “Um Senhor Estagiário” por meio das interações no ambiente de trabalho foi o objetivo central deste estudo. Compreendemos que o sucesso nas atividades profissionais implica em adquirir competências de natureza técnico-científica e interpessoal, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes específicas para o exercício da profissão. No Curso de Psicologia, é nosso dever estudar, conhecer, refletir e desenvolver essas competências de forma séria e comprometida. Trata-se de um estudo qualitativo de natureza bibliográfica e documental, caracterizado como “um estudo teórico que aborda um único tema, que exige pesquisa própria da área científica em que se situa, com os instrumentos metodológicos específicos” (SEVERINO, 2002, p.150).

Segundo Gonçalves (2004, p. 25), “a monografia representa o estudo aprofundado sobre um só assunto, sendo esse termo de origem grega, que no sentido etimológico

significa *mónos* (uma só) e *graphein* (escrever)”. Para autores como Fazenda (1999) e Triviños (1987), a monografia é um documento que apresenta a descrição exaustiva de determinada matéria, abordando aspectos científicos, históricos, técnicos, econômicos, artísticos e outros.

Com este embasamento, a presente proposta tem a intenção de pesquisar de maneira descritiva e analítica sobre habilidade interpessoal, em que a reflexão é a tônica. Um trabalho de iniciação científica em que o aluno faz as suas primeiras aproximações com o tema através de uma pesquisa bibliográfica e exploratória que segundo Diehl e Tatim (2004 p.53) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Na maioria dos casos, envolve o levantamento bibliográfico[...] e a realização da análise de exemplos que estimulem a compreensão.” Segundo Sordi (2017, p. 85), pesquisa documental também pode abranger documentos e artefatos físicos a exemplo da arqueologia:

São exemplos de documentos: manuscritos, cartas e diários, leis, relatórios, dados públicos, textos de jornais e revistas, panfletos, páginas de internet, textos de grupos de discussão online, contas (financeiras e contábeis), mesmos [sic] anúncios, faturas de empresas, fotografias, mapas, pinturas, filmes, desenhos de arquitetura, organogramas, dentre tantos outros.

É importante esclarecer que a análise do filme a que o estudo se propôs não se trata de uma análise fílmica que corresponde à profundidade do método desenvolvido por Panofsky (2007), extremamente utilizado por estudiosos do cinema. Nesta pesquisa, a linguagem cinematográfica se articula com o objetivo do produtor e do estudo: identificar, analisar e refletir sobre o impacto das competências interpessoais nas interações do contexto do mercado de trabalho muito bem estabelecidos no filme. Na pesquisa houve o levantamento de dados através de documentação indireta. A investigação serviu-se de fontes de dados secundários, ou seja, coletados por outras pessoas e que especificamente interessavam ao estudo. Incluiu o levantamento de bibliografia já publicada em forma de revistas, livros, publicações avulsas, imprensa escrita e órgãos vinculados à temática.

A competência interpessoal tem se tornado um assunto de extrema relevância no mundo corporativo. Este estudo se propõe a identificar, analisar e refletir sobre o impacto dessa competência a partir do filme "Um Senhor Estagiário", utilizando como base as interações no ambiente de trabalho. A escolha desse tema justifica-se pelo crescente interesse em entender como a atenção e o cuidado com os trabalhadores podem influenciar positivamente sua produtividade e bem-estar. Promover o desenvolvimento

integral dos profissionais contribui significativamente para a sociedade como um todo. O filme "Um Senhor Estagiário" destaca essa temática ao apresentar um enredo que explora as diversas categorias de competência interpessoal entre diferentes gerações, oferecendo uma visão única sobre o mundo moderno dos negócios. No contexto principal do filme, a união de gerações e a ideia de que a experiência e a juventude podem coexistir e se complementar são temas centrais. É importante ressaltar que, ao observar a presença de idosos no mercado de trabalho, é necessário combater crenças e atitudes preconceituosas relacionadas à idade. Tais preconceitos devem ser analisados criticamente para promover uma inclusão verdadeira e eficaz no ambiente corporativo.

Contudo, a discriminação por idade ocorre se essas crenças e atitudes legitimam “o uso da idade cronológica para demarcar classes de pessoas a quem são sistematicamente negados recursos e oportunidades de que outros desfrutam, e que sofrem as consequências desse menosprezo, que vão do patrocínio bem-intencionado ao aviltamento inequívoco” (BYTHEWAY, 2005, p. 14). O *etarismo*, conceito dado ao preconceito com idosos, está muito presente na atualidade, devido a estereótipos que a sociedade impõe, estes referem-se à saúde, a capacidade e empenho, idade, fragilidade entre outros. Algumas dessas crenças fortalecem esses preconceitos, já que tratam sobre prepostos que não são verdadeiros como: os idosos não podem trabalhar; as pessoas mais velhas são todas iguais, possuem saúde debilitada; os idosos são frágeis; não conseguem resolver suas necessidades básicas, os mais velhos nada têm a contribuir, e são um ônus econômico para a sociedade. Estes argumentos evidenciam uma discriminação por parte da sociedade em relação aos idosos (ZIMERMAN, 2000).

Segundo dados do IBGE, pessoas acima dos 60 anos estão aptas a desempenhar suas funções com responsabilidade e qualidade. É consenso que a longevidade dos seres humanos tem aumentado devido aos avanços da tecnologia e medicina, e, por sua vez, pessoas da terceira idade estão mais ativas no mercado de trabalho em comparação com gerações passadas. As organizações que apostam na diversidade veem no recrutamento de veteranos uma prática indispensável. Empresas de setores como varejo, serviços financeiros, educação e saúde têm mostrado maior interesse em contratar trabalhadores da terceira idade, reconhecendo o valor da experiência e da sabedoria acumuladas por esses profissionais. Na maior parte dos casos, o preconceito contra trabalhadores mais velhos é causado pela desinformação. Embora o fator etário esteja associado à experiência e à sabedoria, na contemporaneidade, “velho” é muitas vezes sinônimo de pessoa frágil e sem autonomia. Para organizações mais globalizadas, inserir profissionais idosos no

mercado de trabalho se torna uma estratégia de gestão interessante. Isso ocorre porque esses profissionais podem trazer diferentes perspectivas, promover a diversidade etária e contribuir para um ambiente de trabalho mais inclusivo. Além disso, eles tendem a apresentar um alto nível de comprometimento e lealdade, características que podem ser extremamente vantajosas para as empresas (BYTHEWAY, 2005).

As organizações que investem em colaboradores de mais idade recebem uma vasta experiência de vida e também experiência profissional (KOSOWSKI, 2020). Em muitos casos, pessoas idosas já trabalharam em diferentes áreas durante anos, o que lhes agrega muito aprendizado. Estes representam lidar bem com situações que requerem maturidade e segurança. As empresas se tornam bem vistas quando estão engajadas com a sociedade. Neste contexto, a cidadania corporativa tem muito valor, principalmente quando não tem o intuito de apenas cumprir a legislação e políticas (BYTHEWAY, 2005).

1 REVISITANDO CONCEITOS: INTERAÇÃO, RELACIONAMENTO INTERPESSOAL, COMPETÊNCIA.

Como destaca Moscovici (2004, p. 115), “a interação humana é complexa e multidimensional,” pois estamos sempre comunicando, independentemente do desejo ou intenção de comunicação. A simples presença de alguém ou de um grupo (familiar ou profissional) modifica o contexto. Verbalmente ou silenciosamente, a comunicação se manifesta acompanhada pela habilidade ou inabilidade pessoal de cada sujeito. Essa constatação é complementada por William Reich, importante teórico da personalidade humana, ao afirmar que “as palavras podem mentir, a expressão nunca mente” (SCHULT & SCHULTZ, 2006).

O parágrafo acima reafirma a complexidade do processo de interação humana e aponta para a importância do estudo de fenômenos comportamentais como percepção, comunicação, linguagem verbal, linguagem não verbal, sentimentos e emoções que permeiam as relações humanas. Embora este não seja o foco principal deste estudo, é necessário considerar esses aspectos para uma compreensão sistêmica do mundo das relações humanas.

Baseada nos estudos realizados por Bales na década de 1950, Moscovici (2004) sublinha com propriedade duas categorias de interação, polos ou áreas de ocorrência: a área tarefa e a área socioemocional. “A primeira é considerada neutra e engloba os comportamentos de perguntas e tentativas de respostas e a segunda pode ser positiva ou

negativa, conforme as reações emocionais manifestas dos participantes” (idem, p. 116). Enquanto esta última área compreende as funções de manutenção do grupo, a área tarefa diz respeito ao nível de interação de conteúdo ou canalização de energia para a consecução dos objetivos comuns do grupo. Na análise fílmica, é possível identificar e analisar como estas interações ocorrem entre o protagonista (o estagiário), a chefe e os colegas.

Segundo Choen e Fink (2003), a probabilidade de interação aumenta conforme crescem as oportunidades e exigências para essa interação. Eles também observam que quanto mais frequentes são as interações entre as pessoas, mais elas tendem a interagir. As pessoas tendem a se aproximar de pessoas que acham atraentes e a evitar aqueles que consideram desagradáveis. Embora o simples fato de conhecer alguém não assegure que se desenvolverá uma afeição por essa pessoa, é improvável gostar de alguém sem primeiro conhecê-la.

Na verdade, as pessoas se surpreendem ao constatar como as pessoas são agradáveis depois de ter tido oportunidade de interagir com elas. o fato é que o trabalho proporciona motivos para a interação entre as pessoas; elas podem inclusive se comunicar mais e desenvolver uma simpatia que vai além da razão original, ou seja, o trabalho. Para os autores em pauta, isso significa dizer que quanto mais frequentes as interações exigidas pelo emprego, mais provável que relações e comportamentos sociais se desenvolvam paralelamente às relações de trabalho.

Nessa perspectiva, Soto (2002, p. 188) infere que as interações são processos mediante os quais umas pessoas se relacionam com outras estimulando-se mutuamente. O autor(a) acrescenta que existem dois tipos de interação: a seletiva e a frequente,

A interação seletiva é o processo por meio do qual o sujeito decide interagir com pessoas ou grupos que têm regras de conduta similares às dele, evitando interagir com quem não reúne estas características. A interação frequente provoca sentimentos de simpatia e afeto entre pessoas com regras de comportamento similares e isso ocorre tanto nos grupos espontâneos como os terapêuticos (p. 189).

As interações espontâneas ou informais são muito intensas nas organizações, manifestando-se não apenas na troca de materiais para a construção de equipamentos, mas também em uma variedade de outros contextos, como discussões durante pausas para o café, colaborações em projetos extracurriculares ou participação em atividades de integração da equipe. Essas interações frequentemente promovem um sentimento de

pertencimento e apoio mútuo entre os membros da equipe, contribuindo para o desenvolvimento de relacionamentos interpessoais saudáveis. Dependendo do papel desempenhado por cada indivíduo na organização, seja em termos de funções, cargos, tarefas ou posição hierárquica, estabelece-se um processo de interação entre eles, mediado pelo comportamento, incluindo atitudes e condutas. Neste sentido, Bales (1950) dividiu o comportamento dos integrantes de um grupo em 12 conjuntos de atitudes e condutas típicas que permitiram classificar e analisar os comportamentos dos seus membros, conforme segue abaixo:

Quadro 1 – Comportamento dos integrantes

O Solidário	Procura dar ajuda aos demais, a quem ajuda e recompensa
O Satisfeito e jovial	Sabe resolver uma situação de tensão
O Conformista e passivo desinteressado	Costuma chegar facilmente a um acordo
O Criativo	Contribui com sugestões, dá instruções aos demais para que atuem autonomamente
O Analista	Avalia, opina e sabe expressar os seus sentimentos
O Informante	Classifica, ordena e orienta
O que precisa ser informado/orientado	Necessita que se lhe repita a informação
O que solicita opinião e quer que terceiros o valorizem e analisem os problemas	Precisa que os outros expressem seus sentimentos
O que pede sugestões e indicações	Bem como formas de atuar
O que rejeita ajuda	É um inconformado, provoca desavenças e rejeições
O que está tenso	Necessita e pede ajuda: abandona o objetivo
O não –solidário	Ele antagoniza e subtrai a importância ao status dos outros.

Fonte: Adaptado pela autora. Bales, R. F., Interaction process analysis, Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley, 1950.

Na sequência, estes diferentes papéis foram igualmente estudados por FELA MOSCOVICI (2004), que corrobora a ideia de que os sujeitos tendem a assumir papéis nos grupos dos quais fazem parte. Eles ocorrem em sua grande maioria formal ou informalmente e acabam por caracterizar a frequência o estilo de interação mais proeminente por ele utilizado (MOSCOVICI, 2004). Entretanto, ela insere dois novos componentes: a modalidade de interação tarefa e socioemocional.

Vale acrescentar de modo bem objetivo que é quase sempre em situações problemas que os sujeitos revelam o seu modo de interagir na área socioemocional (LEKAVICIENE & ANTINIENE). A reação envolve tentativas de compreender e lidar racionalmente com as situações analisando fatores, causas, consequências e decisões a serem tomadas, ou a razão envolve respostas emocionais que podem variar desde um grau de dependência dos seu líder até a expressão livre de ansiedade, sentimentos compartilhados, estresse, culpa, afeição, compreensão, apoio e união. O fato é que todos os grupos, independentemente de sua natureza e objetivos, operam em níveis de tarefa e emocional simultaneamente (MOSCOVICI, 2004). E, que implicações têm estas modalidades de interação humana para com os relacionamentos interpessoais construídos pelos sujeitos ao longo de toda a sua vida? Aqui a obviedade se faz jus; às relações interpessoais desenvolvem-se em decorrência do processo de interação.

Em ambientes de trabalho compartilhados por duas ou mais pessoas, existem tarefas específicas a serem realizadas, além de expectativas quanto às interações e sentimentos desejáveis, como comunicação, cooperação, respeito e amizade. No entanto, à medida que as atividades e interações se desenrolam, os sentimentos experimentados podem divergir dos inicialmente esperados. Esses sentimentos podem, por sua vez, influenciar tanto as interações quanto as próprias tarefas realizadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho (MOSCOVICI, 2004, p. 34).

Para a autora, este ciclo atividades-interações-sentimentos não diz respeito especificamente à competência técnica de cada pessoa, pois, muitas delas podem render muito abaixo de sua capacidade técnico-científica em função da influência do grupo. Sem dúvida, o mundo das diferenças pessoais que vão desde conhecimentos, informações, preconceitos, opiniões, posições, posturas, atitudes, gostos, crenças, preferências, valores, estilos pessoais, características pessoais de personalidade, experiências, vivências, percepções, cultura, capacidade cognitiva, percepções, valores, sentimentos e tantos outros componentes humanos terão um impacto significativo na construção e desenvolvimento das relações interpessoais de cada sujeito.

Nunca as diferenças pessoais estiveram tanto em foco como neste século e ano de 2023. A facilidade ou dificuldade de tratá-las adequadamente se tornou um grande desafio na atualidade para a humanidade de forma geral. Ainda, segundo Moscovici (2014, p. 35), “o relacionamento interpessoal pode tornar-se harmonioso e prazeroso permitindo trabalho cooperativo e integrativo ou pode tornar-se tenso, conflitivo e desintegrativo”. As modalidades de interação (tarefa e socioemocional) vão trazer ou

estimular um ambiente de trabalho agradável ou desagradável; funcional ou disfuncional; mais saudável ou menos saudável.

O relacionamento interpessoal é influenciado pelo contexto no qual o sujeito está inserido, podendo ser familiar, escolar, de trabalho, religioso ou de comunidade; conforme cada situação, uma série de condutas podem ser mais ou menos apropriadas (PRATTA & SANTOS, 2017). A comunicação faz parte da natureza humana e é comum a troca de conhecimentos e emoções entre si, e, quanto melhores e mais positivos forem os relacionamentos, maior será a probabilidade de o sujeito criar conexões reais e duradouras com as pessoas ao seu redor. Caso contrário, quanto mais enfraquecidas forem as relações interpessoais, mais difícil será estabelecer conexões e manter relacionamentos profundos, tornando a convivência um tanto complicada (MOSCOVICI, 2004).

Ato contínuo, faz-se necessário refletir sobre o conceito competência. Para isso, nos reportamos a literatura, a qual nos mostra que o termo competência, de longa data, já é de utilização jurídica, onde Cunha (2003) apontava o termo como uma extensão de poder, conferido a um órgão ou autoridade. Corroborar-se essa ideia no Dicionário da Língua Portuguesa, denotando capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, como a capacidade ou autoridade de uma figura pública, como um juiz ou tribunal, para realizar determinadas ações dentro de sua esfera de atuação legal, como julgar casos dentro de uma jurisdição específica. Também faz referência ao poder que um indivíduo detém em virtude de seu cargo ou função, permitindo-lhe realizar ações associadas a esse papel. Além disso, destaca a capacidade de alguém expressar uma opinião fundamentada sobre um assunto em que possui conhecimento ou habilidade, bem como a reputação de uma pessoa como uma autoridade em um campo específico de conhecimento ou prática (HOUAISS, 2001).

Até aqui a palavra competência, em seu sentido original, se refere ao notório *ramo do saber ou fazer*. A ideia antiga ainda hoje prevalece, mas foi revalorizada no presente, como resultante de movimentos econômicos e culturais. Isso pode ser verificado em ato contínuo ainda na definição do termo competência apresentado pelo Houaiss (2001, p. 775): “pretensão de mais de um indivíduo à mesma coisa; concorrência, disputa, competição, luta, conflito, discussão”. Não é de se estranhar que o conceito de competência não seja um modismo; um assunto que chega, fica em evidência e desaparece do cenário. A competência não veio para ficar, pois nunca saiu de cena. Ela ocupa hoje um lugar especial; está no palco; tornou-se protagonista. Estendeu-se para além do ramo do saber e fazer: ramo do poder. O que aos poucos se esclarece é que o

conceito de hoje é o mesmo de outrora; o que muda é a sua conotação; o seu alcance e significado.

Se avançarmos nesta conceituação, a versão do dicionário complementa dizendo que “competência resulta da aplicação da sua capacidade inata para a aquisição da linguagem aos dados linguísticos assistemáticos ou ouvidos na infância.” O “competente” evidencia o Houaiss (2001, p.775) “e aquele que tem competência, que tem capacidade para realizar, resolver ou apreciar determinada coisa é aquele que tem o poder de praticar certos atos por inerência do seu cargo ou da sua função; o que é devido; próprio, admitido ou permitido por lei”. Se o sujeito competente assim o fizer, talvez seja possível vislumbrar um conjunto de competências pertinentes ao ramo do saber e fazer.

Os movimentos que colocam em evidência a competência, a qualidade dos produtos, serviços e atendimento e melhoria contínua não são modismos porque possuem os requisitos de consistência, aplicabilidade e oportunidade que garantirão sua permanência (RESENDE, 2003). Talvez o problema todo se inicie justamente quando o sujeito competente necessita competir; quando ele adentra no mundo da competição. A reivindicação simultânea do mesmo poder, a mesma dignidade ou título, implica na luta ou rivalidade pela conquista de mercados; provas que põe em concorrência duas ou mais pessoas ou grupos no que tange a determinadas aptidões, objetos e serviços. Nas organizações isto fica mais evidente porque elas necessitam tornar o seu produto competitivo. Por consequência, essa tão almejada qualidade “ser competitivo” traz a empresa de volta ao mundo das competências.

O estudo das competências nunca saiu da centralidade dos assuntos. Por vezes retornam com novas funções, novos significados. Quase sempre, o senso comum define a competência e a utiliza para designar uma pessoa qualificada para a realização de algo, associando-a a competição.

Segundo Reis,

[...] competência deve ser um saber agir responsável e reconhecido, que implica em capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade, mobilização, integração, transferência de conhecimentos e recursos, e que leva a um desempenho superior (2003, p. 9).

Para Goleman (2006), e Thomas (2010) o objetivo da competência está ligado ao seu próprio sentido de vida, ou seja, sem propósito a vida torna-se sem sentido. A falta de objetivos promove sofrimento e isso tem relação direta com a competência. Para os

autores, a competência se torna indispensável quando se pretende atingir as metas mais valiosas da própria vida. Na perspectiva conceitual de Reinbold e Breillot,

[...] uma pessoa competente enfrenta regularmente situações imprevistas e diversas do contexto dentro do qual ela evolui[...] ela adapta seus comportamentos e faz evoluir seu saber para transformar a situação e obter um resultado desejado (1993, p 18).

A capacidade de oferecer respostas eficazes diante de situações inéditas é uma característica central da competência. Embora haja diversas interpretações do conceito de competência, é importante destacar que este estudo busca colaborar e se concentrará especificamente na competência técnica e interpessoal.

2 DA NECESSIDADE DE TRABALHADORES EFICIENTES À NECESSIDADE DE TRABALHADORES COMPETENTES

O princípio taylorista de seleção e treinamento de pessoas enfatizava o aperfeiçoamento das habilidades técnicas e específicas ao desempenho das tarefas operacionais do cargo, ou seja, Taylor, já abordava a necessidade de "trabalhadores eficientes". Porém, naquele dado momento essa concepção não possuía forças, as quais aconteceram com a eclosão dos movimentos sociais da época, lutando por suas reivindicações e, fazendo com que as organizações se voltassem mais para as dimensões sociais e comportamentais em questão. Com isto veio à tona a necessidade das empresas de otimizarem a sua mão de obra para realização de suas atividades (RESENDE, 2003).

Para o autor supracitado, grandes e significativas evoluções sociais, políticas, organizacionais e comportamentais só aconteceram por efeito da pressão de fortes movimentos ambientais e conjunturais, resultantes de uma complexa combinação de fatores econômicos, culturais e tecnológicos. Estes movimentos se caracterizaram por serem cíclicos periódicos ou geracionais e, o tempo entre eles e dentro dos mesmos tende a reduzir cada vez mais. Logo, numa era em que a mudança chega sem avisar e ameaça erradicar da noite para o dia empresas e ramos de atividades inteiros, as organizações se obrigam a sobreviver, e, criam formas de sobrevivência diante destes movimentos. Se determos nosso olhar para os períodos de maior predominância de uma atividade econômica, percebemos o quanto elas fomentam novas formas de organizar pessoas e

organizações. O Período pré-industrial (predominância da atividade agrícola), seguido do Período industrial (predominância da atividade industrial) e o Período pós-industrial que eclode com as atividades de serviços transformam o processo de produção de bens e das relações de trabalho. As organizações viveram intensamente tais períodos e junto a eles tiveram que desenvolver competências, tornar-se competentes e competitivas. Neste sentido, o surgimento do conceito de competências pode ser visto como a expressão de uma nova constelação histórico-social, que implica na requalificação dos trabalhadores.

Entretanto, foram as denominadas fases ou eras da propriedade (anterior ao século XX), era do capital (pouco mais da metade do século XX), a era da tecnologia (três últimas décadas do século XX) e, a fase ou era do conhecimento do final do século XX que lançaram grandes desafios às organizações, ao empregador e ao trabalhador (ARCE, 2015). Tão veloz e voraz foram e são as evoluções que marcaram o século XX e marcam o século XXI que, segundo Resende (2003, p. 5) fizeram surgir diversas eras concomitantes com as quais nós e as organizações precisam conviver: “era da informação, do conhecimento, da descontinuidade, da competitividade, das telecomunicações, dos paradigmas e das competências”.

Os fenômenos administrativos que estão se sucedendo ou se superpondo nestas últimas décadas em meio a globalização da economia e a competitividade provocaram ou impulsionaram nas organizações movimentos que se tornaram muito conhecidos para todos: movimento da qualidade total, da reengenharia, da valorização do capital humano, da busca da excelência organizacional (RESENDE 2003). A globalização trouxe consigo profundas mudanças de paradigmas que promoveram o surgimento da era das competências. Resende comenta ainda,

A valorização da competência constitui uma importante mudança de paradigma, com relação a conceitos e valores, que terá grande influência nos destinos das organizações, nas carreiras das pessoas e em evoluções da sociedade (2003, p.7).

Segundo Resende (2003) a competência será mais prestigiada do que a erudição; a competência será o atributo mais importante das pessoas; as referências mais importantes para remuneração ou promoção das pessoas nas organizações não serão mais tempo de casa ou escolaridade, mas sim competências e habilidades. Assim a competitividade que começa nos negócios chega às profissões, ao emprego e ao mundo do trabalho. Economia e comportamento político e social tiveram e têm papel determinante para que

chegássemos todos à era das competências. Antes negligenciadas, hoje elas são facilidades para obter lucros e crescer num cenário globalizado que acolhe integralmente a crise do capital e que pode ser observado no esgotamento do padrão de acumulação taylorista/fordista de produção.

Ainda é preciso dizer que o conceito de competência começou a adquirir novos significados e a importância que tem hoje, a partir, principalmente, de estudos feitos por David McClelland, no início da década de 70, quando participava do processo de seleção de pessoal para o Departamento de Estado americano.

Segundo Resende (2003) foi o McClelland, um dos pioneiros em pesquisas e estudos de avaliação de competências, que observou que estava começando a aplicação do conceito de competência na psicologia. Atualmente, o conceito de competência está mais forte e abrangente, sendo aplicado a requisitos e atributos pessoais, além de diversos aspectos empresariais e organizacionais, como estratégia, operação, tecnologia, gestão, negócios, entre outros. Resende (2003) faz algumas considerações adicionais sobre o tema:

Pessoas potencialmente competentes são aquelas que desenvolveram características, atributos e requisitos, como conhecimentos e habilidades, mas não conseguem aplicá-los objetivamente na prática, ou não tiveram a oportunidade de mostrar resultados através deles. Por exemplo, alguém que estuda e domina um idioma estrangeiro, como inglês, mas não consegue aplicar esse conhecimento em situações reais.

Pessoas efetivamente competentes são aquelas que aplicam essas características, atributos e requisitos e demonstram resultados e êxitos claros em suas ações e atividades. Por exemplo, um profissional de manutenção que diagnostica e resolve rapidamente problemas que lhe são apresentados.

Visto a pluralidade de definições e aplicações do termo competência, uma consideração ainda se faz necessária: diferenciar o significado de pessoas potencialmente competentes de pessoas efetivamente competentes.

3 DAS DIMENSÕES DA COMPETÊNCIA: TÉCNICA E INTERPESSOAL

Muitos são os saberes, fazeres e competências que se relacionam especialmente às pessoas; entretanto, em que pese o alto grau de desenvolvimento de competências técnico-científicas desenvolvidas no século XXI em curso, é reconhecível a fragilidade das competências interpessoais. Moscovici (2004, p. 36) define dois tipos de

competência: a técnica e a interpessoal. A competência técnica refere-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para desempenhar efetivamente uma determinada função ou tarefa. Enquanto a última como habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação.

Dentre os autores citados como Goleman (2006), Thomas (2010), Reinbold e Breillot (1993), existe certa concordância no que concerne a algumas categorias/dimensões ora em evidência. A primeira delas está relacionada às competências técnicas de domínio apenas de determinados especialistas. Exemplo: saber como dirigir carretas conforme o tipo de carga – competência específica de motoristas de transporte de cargas. Em ato contínuo, trazem as competências intelectuais relacionadas com a aplicação das aptidões mentais. Exemplo: ter capacidade de percepção e discernimento das situações. As competências cognitivas - misto de capacidade intelectual com domínio de conhecimento. Exemplo: saber lidar com conceitos e teorias; já as competências relacionais estão vinculadas às habilidades e práticas de relações e interações. Exemplo: saber interagir com diferentes áreas. No que diz respeito às Competências sociais e políticas podemos perceber que elas envolvem ao mesmo tempo relações e participações na atuação em sociedade. Exemplo: saber exercer influência em grupos sociais para objetivos de interesse de associações, comunidades, religiões. As competências didático-pedagógica, entendidas como competências, estão voltadas para educação e ensino. Exemplo: saber ensinar e treinar obtendo resultados de aprendizagem, e, envolvem por extensão as competências metodológicas: competências na aplicação de técnicas e meios de organização de atividades e trabalhos. Exemplo: saber definir roteiros e fluxos de serviços. As competências de liderança - competências que reúnem habilidades pessoais e conhecimentos técnicos de influenciar e conduzir pessoas para diversos fins ou objetivos na vida profissional ou social. Exemplo: saber obter adesão para causas filantrópicas. Já competências empresariais e organizacionais: São aplicadas a diferentes objetivos e formas de organização e gestão empresarial. Pode-se classificá-las das seguintes maneiras:

- a) *Core Competencies* ou competências essenciais/ principais de gestão empresarial, comuns a todas as áreas ou a um conjunto delas. Exemplo: competência estratégica, logística.
- b) Competências de gestão: competências a nível gerencial, de áreas ou atividades fins e de apoio das empresas. Exemplo: competência de gestão de qualidade.

- c) Competências gerenciais: são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão. Exemplo: saber administrar, convergir ações para resultados comuns.
- d) Competências requeridas pelos cargos: são as competências gerais e específicas requeridas aos ocupantes dos diversos cargos da empresa. Exemplo: saber classificar documentos contábeis.

Segundo Resende (2003), é válido e oportuno pontuar ainda aptidões, habilidades e qualificações, uma vez que as primeiras compreendem aptidões intelectuais como a capacidade de interpretar; as aptidões físicas e motoras como bom reflexo, tônus vital; e finalmente, as aptidões de personalidade. Exemplo: autocontrole emocional. As Habilidades pessoais estão relacionadas ao fato de ser flexível e adaptativo, por exemplo; já a habilidade de liderança estaria mais ligada ao fato de saber influenciar comportamentos. As habilidades técnicas e operacionais incluem habilidade de realizar cálculos e ou desenhar.

A competência técnica para cada profissional nunca é posta em dúvida. Todos reconhecem que o profissional precisa ser competente em sua área específica de atividade. A competência interpessoal, porém, só é reconhecida para algumas categorias profissionais notórias, tais como assistência social, psicoterapia, magistério, vendas, serviços de atendimento ao público, em geral (MOSCOVICI, 2004).

Apesar desta tendência, o mercado atual está a exigir tanto a competência técnica quanto a competência interpessoal. Segundo a autora, cada tipo ou dimensão de competência é interdependente de outra. Ela acredita que se a competência técnica pode ser adquirida através de cursos, seminários, leituras, treinamentos e outras operações de natureza prática, a competência interpessoal necessita irreversivelmente de treinamento especial de laboratório.

O treinamento de sensibilidade segundo Moscovici (2004)! Esta competência – a interpessoal, consiste na habilidade de lidar eficazmente com outras pessoas; significa saber lidar com outras pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. Percepção acurada, tomada de decisões são componentes específicos da competência interpessoal. O processo da percepção precisa ser treinado e isto implica num longo processo de crescimento e desenvolvimento pessoal, de aquisição de competência interpessoal e abrange dimensões básicas como autopercepção, autoconscientização, auto aceitação e autoestima. Uma visão mais realística de si próprio,

do outro e da situação interpessoal que se estabelece é condição elementar para aquisição de competência interpessoal. Ainda para a Moscovici, a habilidade de lidar com situações interpessoais engloba várias habilidades, entre as quais destaca:

Flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. Desenvolve-se concomitantemente, a capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego(estima), na hierarquia de Maslow (2004, 9. 38)

No contexto, também é destacada a habilidade de dar e receber feedback, uma condição central para o desenvolvimento de relacionamentos humanos autênticos. Isso enfatiza a importância de ampliar a capacidade perceptiva, que é fundamental para diagnosticar a realidade e interpretá-la de maneira sensata e adequada. No comportamento organizacional a percepção toma grandes dimensões já que costuma fazer com que diferentes pessoas tenham diferentes interpretações ou visões, inclusive contraditórias, do mesmo fato ou pessoa. “Os erros de uma percepção sensorial podem ser tão graves que poderiam conduzir a danos irreparáveis nas pessoas, que finalmente podem levar uma organização à ruína”, comenta Soto, (2002, p. 65).

Portanto, para adquirir ou desenvolver competência interpessoal é preciso antes de tudo, disponibilidade, desejo, abertura, aceitação e capacidade de mudança (DIAS, 2008). Competência interpessoal não é um dom ou atributo inato da personalidade, e sim uma capacidade decorrente de treinamento por meio de técnicas próprias em programas especiais, envolvendo conteúdos intelectuais, emocionais e atitudinais. A metodologia difere da usualmente utilizada em cursos ou seminários, exigindo, por isso, formação especializada de coordenadores em dinâmica de grupo e desenvolvimento interpessoal. O conjunto tecnológico para desenvolvimento interpessoal constitui a "Educação de Laboratório", uma das inovações mais importantes dos últimos 30 anos para a educação de adultos e educação permanente, que vem sendo o desafio das sociedades atuais, desenvolvidas ou em desenvolvimento, e uma necessidade prioritária para enfrentar mudanças aceleradas (MOSCOVICI, 2004).

O nome “laboratório” utilizado por Moscovici (2004), tem o caráter experimental da situação de aprendizagem ou treinamento, no sentido de encorajar os treinandos a experimentarem novas formas de conduta para lidar com situações-problema, ou até

rotineiras, sem o perigo de consequências "reais" no ambiente de trabalho ou em outros ambientes. O laboratório de desenvolvimento interpessoal toma diversos nomes, conforme seus objetivos específicos e a orientação de modelo teórico dada pelo coordenador. A base comum principal é o processo vivencial. A experiência direta "aqui-e-agora" é a característica mais marcante do método de laboratório, é o ponto de partida para a aprendizagem, uma vez que é comum,

compartilhada pelos membros do grupo de treinamento. Esta experiência direta, imediata, compartilhada, pode ser comparada, apreciada, analisada e validada como fundamento de conceitos e conclusões pessoais e grupais a serem elaborados (MOSCOVICI, 2004).

À medida que o sujeito desenvolve a competência interpessoal, ele possui maior capacidade em lidar com as situações de conflito, em potencializar talentos e gerir trabalho em um clima de confiança e satisfação. Assim, ele deixa de olhar apenas para si, podendo tornar-se capaz de compreender a complexidade das relações entre seres humanos.

Na sequência, a partir das leituras realizadas, apresentamos um quadro resumido das principais competências (fazer e saberes), bem como a natureza destas competências - técnica e interpessoal, e, por extensão, as áreas de maior mobilização.

Quadro 2: Tipo, Natureza da competência e Área de mobilização

Tipo de Competência	Natureza da Competência	Área de Mobilização
Domínio de idioma	Técnica	Intelectual
Senso de humor não hostil	Interpessoal	Social e Psicológica
Vida familiar estruturada	Interpessoal	Social e psicológica
Atitude de abertura	Técnica e Interpessoal	Intelectual, psicológica, social e corporal
Domínio de procedimentos de trabalho	Técnica	Intelectual
Criatividade	Técnica e Interpessoal	Intelectual, psicológica
Atividades paralelas (arte, ginástica, religião)	Técnica e Interpessoal	Todas as áreas
Ser afetivo	Interpessoal	Social, psicológica e corporal
Saber formular questões	Técnica e interpessoal	Intelectual e psicológica

Fonte: Rosani Sgari, 2023

Ao observar o quadro 2, percebe-se que o tipo de competência por vezes está vinculado tanto à natureza da competência técnica quanto interpessoal e, mobilizam mais de uma área: intelectual, psicológica, social e até mesmo corporal. Isso revela o quanto a personalidade conecta a estrutura, seu funcionamento e sua dinâmica. Algumas competências são de natureza exclusivamente técnica e outras interpessoais; todavia, outras são indissociáveis. Nesta perspectiva é importante manter um olhar integrado e sistêmico das competências.

4 APRESENTAÇÃO DO FILME: *UM SENHOR ESTAGIÁRIO*

A produção cinematográfica se baseia em uma comédia que se passa em Nova York. Este filme se concentra em dois personagens principais, interpretados por Robert De Niro e Anne Hathaway. De Niro atua no papel de Ben Whittaker, viúvo de 70 anos, executivo aposentado que se desafia a voltar para o mercado de trabalho, se tornando estagiário sênior em uma loja online de moda. Ben, acaba conquistando a admiração da equipe jovem, se torna mentor com sua experiência e conhecimento. Esse filme destaca o valor do trabalho e das competências interpessoais no ambiente corporativo.

a) **Ficha técnica**

Filme: Um senhor estagiário	Título Original: The Intern	Ano: 2015	País: Estados Unidos	Idioma: Inglês
Duração: 121 minutos	Gênero: Comédia	Cor: Colorido	Idade: 10 Anos	Fonte: Streaming Prime video
Distribuição		Warner Bros		
Produção		Nancy Meyers; Suzanne Farwell; Scot Rudin		
Elenco Principal		Robert De Niro (Ben Whittaker) Anne Hathaway (Jules Ostin); Adam DeVine (Jason); Anders Holm (Matt);		
Restrições		Drogas lícitas e conteúdo sexual		
Área		Psicologia		
Assunto		Competência Interpessoal; comunicação; idosos no mercado de trabalho		

4.1. DISCUSSÃO E ANÁLISE DO FILME

O filme consegue comunicar os desafios de um processo de interação e as competências necessárias e imprescindíveis à inserção e permanência no mercado de trabalho. Para melhor compreensão, os episódios e cenas analisados são apresentados

através de 5 (cinco) categorias relacionadas ao protagonista - Ben, o estagiário com a inserção de 13 cenas distribuídas nas categorias.

Categoria 1: o idoso no mercado de trabalho: preconceito ou inclusão? Cena, 1, 2 e 3

Categoria 2: modalidade de interação e papéis desempenhados: Cena 1, 2 e 3

Categoria 3: qualidade dos relacionamentos interpessoais: Cena 1, 2 e 3

Categoria 4: natureza da competência: potencial ou efetiva? Cena 1 e 2

Categoria 5: Identificação de competências técnicas e interpessoais: Cena 1, 2 e 3

O percurso e a ligação entre elas dar-se-á através da descrição das cenas, do personagem central (Ben, o estagiário) e os demais envolvidos, etc. As categorias funcionam como um elemento mediador e síntese entre os conteúdos tácitos escolhidos: interação, relacionamento interpessoal, competência.

4.1.1. Análise, reflexões e constatações

Na sequência, seguem constatações com base na análise e reflexões realizadas a partir do filme “Um Senhor Estagiário”.

Categoria 1: o idoso no mercado de trabalho: preconceito ou inclusão?

Cena 1: No início do filme Ben destaca uma frase muito importante: “Freud disse amor e trabalho, trabalho e amor é só isso que existe, bom estou aposentado e minha mulher morreu, como podem imaginar, estou com muito tempo disponível. Minha mulher faleceu há 3 anos e meio, sinto muita saudade e a aposentadoria é um exercício incessante de criatividade, no começo admito que gostei da novidade, era como faltar o trabalho, viajei pelo mundo, só que para onde quer que eu fosse a inutilidade daquilo batia pesado na cabeça ” No início gostou da ideia de estar aposentado, mas com o passar do tempo avaliou que estava sendo inútil e percebeu que a chave para mudar isso era continuar ativo.

Cena 2. Ben é designado a acompanhar sua chefe Jules, e então eles têm sua primeira reunião e não foi muito positiva pois Jules fala “- Então, Ben eu ia dizer o que um homem legal como você veio fazer aqui? Mas, Cameron já me explicou seus motivos, então posso ser honesta? Não vou ter muito para vc fazer aqui, essa é a verdade e você ser designado a mim é só para que eu dê exemplo para o resto da equipe, e na minha opinião acho que se encaixa melhor na criação ou marketing, lá é tudo mais lento, talvez mais fácil de você entender, se quiser pedir transferência, podemos dar um jeito” e Ben

responde “- já percebi que posso me dar bem com todo mundo e estou aqui para aprender sobre o seu mundo, ajudar no que puder, portanto, não quero ser transferido, desculpe por isso , sinto muito”. Importante analisar que Jules não estava muito confiante ao seu novo estagiário por se tratar de um idoso.

Um fato merece ser destacado no relato desta cena: a institucionalização de conceitos vividos com relação ao envelhecimento evidenciado por Jules, sua chefe mais jovem. Expressões como: “- acho que se encaixa melhor na criação ou marketing, lá é tudo mais lento, talvez mais fácil de você entender” apontam para a cultura existente: aspectos psicossociais com destaque a lentidão e dificuldade de aprendizagem. Embora todos reconheçamos que envelhecer é um processo natural que caracteriza uma etapa da vida do homem que notoriamente dá-se por mudanças físicas, psicológicas e sociais que acometem de forma particular cada indivíduo com sobrevida prolongada, não podemos ignorar que este mesmo envelhecimento agrega valores, habilidades, competências que somente a experiência concede. Jules estava diante de um idoso saudável que requer uma compreensão mais abrangente e adequada de um conjunto de fatores que compõem o dia a dia do idoso.

A possibilidade dela atentar-se à trajetória de vida de Ben, naquele momento inexistia. Pode-se inferir que ela é porta voz de um determinismo biológico culturalmente institucionalizado e enraizado. Todavia, Ben é portador de uma maior dimensão e complexidade de vida que integra a sua formação enquanto indivíduo idoso o que lhe faculta não aceitar a transferência para outro setor (LEITE, 1995, ESCORSIM, 2021).

Na reflexão posta, Bassit (2002) diz que as contribuições de diferentes histórias de vida podem estar pautadas no pressuposto de que o envelhecimento é uma experiência diversificada e sujeita às influências de diferentes contextos sociais, históricos e culturais. Segundo o mesmo autor, os idosos têm representação muito mais positiva sobre sua condição do que alguns especialistas em envelhecimento.

É pertinente sublinhar também que as tensões psicológicas e sociais podem apressar as deteriorações associadas ao processo de envelhecimento. Percebe-se no indivíduo que envelhece uma interação maior entre os estados psicológicos e sociais refletidos na sua adaptação às mudanças. A habilidade pessoal de se envolver, de encontrar significado para viver, provavelmente influencia as transformações biológicas e de saúde que ocorrem no tempo da velhice infere Escorsim (2021) e Ben é um exemplo clássico de idoso que ainda encontra significado para viver. Por fim, pode-se inferir que envelhecimento e a velhice são tratados por meio de representações sociais muito distintas

entre Ben e Jules. Para ele, a ressignificação dos seus objetivos de vida após tornar-se viúvo e aposentar-se; para ela um viúvo e aposentado agora estagiário lento com reduzido ou ausente potencial para aprendizagem e realização de atividades produtivas que exigem destreza, velocidade, cognição, concentração, percepção acurada e resultados.

Cena 3. Embora a aposentadoria não seja o foco deste estudo, é impossível não a mencionar. Segundo Escorsim (2021), a aposentadoria comumente gera uma crise no indivíduo. A retirada da vida de competição, a auto-estima e a sensação de ser útil se reduzem. No início, a maioria dos idosos se sente satisfeito, pois lhe parece ser muito bom poder descansar. Isso aconteceu com Ben que em seu relato aponta este sentimento de satisfação inicial com a aposentadoria que aos poucos cedeu espaço à tristeza pela sensação de inutilidade. Moscovici (2004) colabora com esta reflexão quando menciona a importância dos papéis que exercemos nos grupos. Se a aposentadoria não for planejada com a implantação de outros projetos de vida que exigem o desempenho de papéis em outros cenários e ambientes, a ausência de papéis pode se tornar um verdadeiro problema ao aposentado, gerando angústia, marginalização e, muitas vezes, isolamento do mundo. O ímpeto de Ben para continuar vivendo com qualidade a sua vida o torna candidato à vaga de estagiário.

Categoria 2: modalidade de interação e papéis desempenhados

Cena 1. À medida que interage no trabalho, Ben conquista a simpatia de seus colegas jovens; com o seu perfil de um profissional discreto e flexível, apoia outros departamentos auxilia na entrega das encomendas e posteriormente em uma conversa com Jason sobre relacionamentos amorosos, lhe dá conselhos experientes. As imagens que seguem traduzem uma linguagem corporal colaborativa, proativa e assertiva. Uma competência interpessoal necessária, desejada e irreversível no século XXI.

Ben, revela uma linguagem enriquecedora seja ela verbal ou não verbal e quando associada a sua capacidade de observação e análise, sua comunicação revela um alto grau de qualidade. Ele traduz duas competências necessárias e irreversíveis, ou seja, absolutamente indispensáveis no mundo contemporâneo: escutar, receber e dar *feedback*. Ainda que o complexo mundo da comunicação mereça estudos e análises mais aprofundadas, aqui vamos mencionar tão somente o *feedback* que é uma das informações mais importantes que uma organização observa, porque significa que o remetente saberá que a mensagem enviada foi compreendida.

Se a mensagem for entendida, o processo ocorreu bem, se não for compreendida, devemos analisar os motivos pelo qual houve a falha de comunicação, para que esse

equivoco não prejudique o objetivo da empresa (SOTO, 2002, COHEN & FINK, 2003, MATOS, 2007, MOSCOVICI 2004). Sem feedback não há realimentação na comunicação, o que acaba por inviabilizar a eficácia do ato, ou seja, o receptor compreendendo o que o emissor quis transmitir.

Pode-se dizer que Ben traduz com clareza e coerência o que pensa, sente e realiza; sua capacidade de interagir torna fértil o terreno para a comunicação. Segundo Matos (2007), sem contato humano não há interação com o interlocutor ou compreensão das diversas nuances e facetas que uma mensagem pode conter, além das palavras que a compõem. Se a linguagem é uma forma de produzir sentidos e significados, Ben a utiliza com propriedade, seja ela verbal ou não verbal. Detém um bom vocabulário e expressões corporais que produzem sentido enquanto fala. A linguagem verbal é aquela em que se utilizam palavras para a produção de sentidos, tanto escrita, quanto falada. O uso de símbolos para gerar significados é conhecido como linguagem não verbal, dispendo de imagens, cores, placas, por meio visual. A comunicação verbal se estabelece, diferente da comunicação não verbal que se faz valer de códigos simbólicos, como gestos, entonações da voz ou ausência destas posturas corporais, bem como os tipos e cores de roupas e/ou acessórios em uso (SCHLOBINSKI, 2012; GUIMARÃES, 2013).

As organizações atuais estão valorizando a linguagem como elemento indispensável de sua comunicação interna que visa ao alcance de suas metas e propósitos organizacionais, potencializando seus fatores como produtividade, rentabilidade e a própria gestão, estas reconhecem a linguagem como um fator de produtividade, favorecendo o rendimento econômico (SCHLOBINSKI, 2012; GUIMARÃES, 2013).

Cena 2. É necessário analisar e pontuar a elevada capacidade de interação de Ben. Sempre atento às reações emocionais manifestas dos colegas ele interage tanto em nível tarefa como em nível socioemocional e nesta última modalidade sempre de forma positiva e funcional. Este grau de disponibilidade associado ao conhecimento e a experiência construída ao longo de sua vida, propiciam aos colegas e ao grupo o êxito no alcance de seus objetivos e status grupal.

Para Cohen e Fink,

[...] se um grupo tem êxito em obter o que deseja, ele se torna mais atraente para seus integrantes e isso parece influir nos sentimentos que os participantes sentem uns pelos outros. portanto, a coesão do grupo aumenta quando este alcança sucesso em atingir os seus objetivos (2003, p. 90).

Como consequência natural, Ben desenvolve relações interpessoais em decorrência do processo de interação. Em situações de trabalho compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. Ben apresenta tais sentimentos e competências, o que consolida relacionamentos interpessoais saudáveis.

Cena 3. Ben fica até tarde depois de seu expediente, porque Jules ainda estava lá, então Jules nota e vai até ele com uma pizza e duas cervejas e fala: “Odeio comer sozinha” e Ben responde “Eu também!” então Jules fala “-Você não precisa ficar fazendo isso” e Ben responde “-Força do hábito”. A partir dessa cena observa-se uma união entre os dois, pois eles ficam trocando ideias e se conhecendo um pouco melhor.

A cena 3 fortalece a importância do autoconhecimento e do heteroconhecimento nas interações seletivas e espontâneas. Pode-se dizer que Jules constrói uma interação seletiva com Ben que naquele momento encontrava-se em situação semelhante a ela, ou seja, apresentando regras de condutas similares às dela. Alguém que reúne características semelhantes a ela. Este tipo de interação seletiva leva a uma interação do tipo frequente na perspectiva de Soto (2002), pois, este tipo de interação provoca sentimentos de simpatia e afeto entre as pessoas. Apoio e proteção mútua se desenvolve gradativa e progressivamente ao tempo em que papéis passam a ser desempenhados e ampliados devido a eficácia com que Ben os desempenha. é possível verificar que à medida que o filme se desenrola, Ben tende a melhorar, elevar e ampliar os seus papéis. Alguns deles devem ser mencionados a partir das cenas que compõem a categoria em pauta:

Quadro 3 – Papéis desenvolvidos pelo personagem

O Solidário	Procura dar ajuda aos demais, a quem ajuda e recompensa
O Satisfeito e jovial	Sabe resolver uma situação de tensão
O Criativo	Contribui com sugestões, dá instruções aos demais para que atuem autonomamente
O Informante	Classifica, ordena e orienta

Fonte: Adaptado pela autora de Bales, R. F., Interaction process analysis, Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley, 1950.

Certamente a capacidade de interação em nível tarefa e socioemocional, somado ao desempenho destes papéis abriu caminhos para o desenvolvimento de relações interpessoais saudáveis de Ben para com Jules e demais colegas.

Categoria 3: qualidade dos relacionamentos interpessoais

Cena 1. Nesta cena, é notório que Ben se relaciona muito bem com seus colegas mais jovens; eles ficam impressionados com determinados hábitos de Ben, como por exemplo fazer a barba todos os dias.

Percebe-se que o etarismo, conceito dado referente a discriminação contra a idade e seus efeitos, não se sedimentou nesta equipe em que pesem os estereótipos que a sociedade impõe, com relação a capacidade e empenho, idade, fragilidade entre outros (BLAUTH LOTH & SILVEIRA, 2014). Pode-se inferir que a sua família está representada nesses jovens que influenciam significativamente a sua segurança emocional. Tanto o envelhecimento como a juventude assumem diferentes valores que, dentro de suas peculiaridades, revelam aspectos de satisfação nas relações interpessoais. Trata-se de um ambiente profissional suficientemente sadio; predomina uma atmosfera saudável e harmoniosa entre as pessoas que possibilita o crescimento de todos, incluindo Ben, o estagiário idoso, pois todos possuem funções, papéis, lugares e posições e as diferenças de cada um são respeitadas e levadas em consideração (ZIMERMAN, 2000).

Cena 2. Lewis estava ansioso pois iria fazer uma entrega pessoalmente para o Jay Z. Porém sua roupa estava mostrando uma linguagem informal então Ben diz: “-É uma pessoa que você quer impressionar?” e Lewis responde “-Ele é um gênio, Ben” então Ben lhe dá um conselho “-Deveria colocar uma camisa de verdade com um colarinho, tem que impressionar Lewis, vá até a arara e ache uma camisa que sirva, penteie o cabelo, se puder” então ele atende seu conselho. Então seus colegas o parabenizam e falam que melhorou muito.

Nota-se que o convívio permite a troca de carinho, experiências, ideias, sentimentos, conhecimentos, dúvidas, além de uma troca permanente de afeto. A estimulação do pensar, do fazer, do dar, do trocar, do reformular e do aprender é um caminho de mão dupla. Ben está engajado em atividades que o fazem sentir-se útil. Está envolvido em atividades ou ocupações que lhe proporcionam prazer e felicidade. Pode-se dizer que a atividade em grupo é uma forma de mantê-lo engajado socialmente e o seu relacionamento interpessoal saudável e funcional com outras pessoas contribui de forma significativa com sua qualidade de vida (ZIMERMAN, 2000, MOSCOVICI, 2004).

O idoso precisa ter vontade de participar do grupo para que assim possa usufruir dele, aspectos estes, que ajudam a melhorar e tornar mais satisfatória sua vida. Pode-se inferir que a competência de Ben no trato das relações interpessoais aumentou a coesão, a produtividade, a satisfação e o desenvolvimento do grupo e da empresa. Segundo Cohen

e Fink (2003, p. 92), um grupo coeso é aquele cujos integrantes aderem às normas, não é de surpreender que em tal grupo as normas tendem a se desenvolver não apenas em torno do comportamento geral mas também da produtividade dos participantes. Em síntese, quanto mais qualificados os relacionamentos interpessoais, mais coeso é o grupo e mais semelhante será a produção de seus participantes individuais.

Cena 3. Davis está preocupado por não conseguir um apartamento para alugar e então Ben fala “- Olha eu me sinto meio tio de todo mundo aqui, porque eu vou salvar a sua pele, vou te hospedar por algumas semanas, obviamente!” Então Davis fica muito feliz e agradece pela atitude.

Percebe-se novamente em Ben o exercício do papel da solidariedade; um sentimento de parentesco se sobressai, ainda que os laços biológicos não existam. Um senso de comprometimento com o outro se estabelece revelando a presença de valores formativos.

Categoria 4: natureza da competência: potencial ou efetiva?

Cena 1. Ben observa que o motorista de Jules estava bebendo álcool, então ele vai até ele e fala “- Sou Ben, trabalho para Jules, não quero constrangê-lo, mas por acaso olhei pela janela e pareceu que você estava bebendo algo em uma bolsa de papel” e Mike responde “- Eu não sei do que você está falando, cara” e Ben sugere “-Melhor dizer a ela que não pode dirigir hoje, se não eu direi” e então o motorista fala a Jules “- Peço desculpas, mas eu não estou me sentindo muito bem, acho que não deveria dirigir, não quero contaminar você”. E então Ben se oferece para substituí-lo. A inserção da cena para análise e compreensão, se dá em função da atenção e da responsabilidade que Ben tem com a sua chefe, transmitindo a ela uma personalidade confiante. A partir desse acontecimento Ben passa a ser seu motorista.

Cena 2. Na cena, Jules informa a Becky que Ben irá trabalhar com ela para auxiliá-la nas tarefas. No entanto, Becky não recebe bem a notícia e entra em desespero, expressando sua frustração. Ela menciona que trabalha na empresa há nove meses e nunca foi solicitada a analisar nada para Jules. Ben compreende a frustração de Becky e expressa empatia, reconhecendo a situação como frustrante. Becky, então, compartilha suas próprias frustrações, destacando que possui um diploma de administração da Penn, mas sente que nunca faz nada certo na empresa e se sente negligenciada. Ela expressa sua exaustão por trabalhar longas horas sem reconhecimento. Ben tenta confortá-la sugerindo que ela permita sua ajuda como uma experiência, apontando que muito do estresse de Becky pode diminuir ao compartilhar responsabilidades. Ele também encoraja Becky a

cuidar de si mesma, sugerindo que ela saia do trabalho no horário normal, encontre amigos e se divirta para aliviar o estresse. Ben compartilha uma informação sobre a relação entre sono e ganho de peso, o que aumenta a ansiedade de Becky. No entanto, ele a tranquiliza, afirmando que eles podem resolver juntos essa situação e começar de novo.

O relato desta cena está carregado de dados que merecem ser analisados. A comunicação assertiva de Ben e o uso de estratégias para deixar sua colega de trabalho mais confortável na presença dele (em que pesem algumas falas que soam agressivas como você é mais velho do que eu e surdo ou não quero que ele pense que eu preciso de um estagiário para me ajudar) são exemplos vivos de sua competência interpessoal.

Percepção acurada e tomada de decisões são componentes específicos da sua competência interpessoal. Seguramente a sua capacidade de percepção foi treinada e isto implicou num longo processo de crescimento e desenvolvimento pessoal. Implicou num longo processo de aquisição de competência interpessoal. Por conseguinte, sugere-se que dimensões básicas como autopercepção, autoconscientização, auto aceitação e autoestima são elementos cruciais que compõem sua competência interpessoal. Revela uma visão mais realística de si próprio, do outro e da situação interpessoal que se apresenta como esta descrita acima. Vale destacar ainda que Ben tem uma comunicação assertiva e faz uso de estratégias para deixar sua colega de trabalho mais confortável na presença dele. Ben se mantém equilibrado.

O desempenho de papéis como solidário e analista tomam grandes proporções neste diálogo, pois, ele oferece ajuda, opina e expressa seus sentimentos e percepções sem agressão. Inclusive, Ben maneja adequadamente o estado de tensão vivido por Becky. Pode-se inferir com propriedade que a natureza de sua competência é absolutamente efetiva; não estamos diante de um sujeito com competência em potencial e sim efetiva. Ben desenvolveu e possui características, atributos e requisitos, tais como conhecimentos e habilidades, consegue aplicá-los objetivamente na prática (RESENDE, 2003). Trata-se de uma pessoa efetivamente competente; quando aplicam essas características, atributos e requisitos mostra claramente resultados e êxitos em suas ações e atividades.

Categoria 5: Competências técnicas e interpessoais de Ben

Cena 1. Jules vai até a casa de Ben. “- Eu só queria dizer que eu pensei melhor, ainda não liguei para o Townsend, mas eu acho que é a coisa certa a se fazer”. Ben responde: “-Lembra quando eu levei você ao depósito, e você queria ir para o caminho errado? Bom, eu fiquei para trás e observei você mostrar aos empregados como dobrar e empacotar as roupas; soube ali porque o SobMedida era um sucesso, ninguém jamais vai

ter aquele tipo de compromisso com a sua empresa, Jules! Para mim é bem simples, o SobMedida precisa de você e se não se importa você precisa dele, alguém pode vir com mais experiência, mas nunca vai saber o que você sabe, nunca tive nada parecido na minha vida, isso é para poucos, o que você criou é lindo e emocionante, é um sonho, não é? E vai desistir disso na esperança que seu marido pare de ter um caso? Não sei como pode dar certo, você deveria se sentir incrível pelo que fez, e odiaria qualquer um tirar isso de você, acho que veio até aqui porque queria ouvir umas verdades” e Jules fala “-Sim, e talvez porque você seja meu...” Ben interrompe e fala “-Estagiário” e Jules responde “-Eu ia dizer estagiário e melhor amigo, é em momentos assim que você sabe com quem contar, então obrigada”.

Ben demonstra ser uma pessoa observadora, uma qualidade que contribui significativamente para seu profissionalismo. Sua capacidade de analisar os fatos com calma e ponderar cuidadosamente antes de agir é essencial para fornecer feedback transparente e positivo. Essa habilidade não apenas demonstra sua competência profissional, mas também sua capacidade de compreender as nuances das situações e considerar diferentes perspectivas antes de tomar decisões. A importância dessa abordagem reflexiva pode ser relacionada à literatura da área, onde é amplamente reconhecida a necessidade de habilidades de comunicação eficazes e pensamento crítico no ambiente de trabalho. Estudos mostram que profissionais que são capazes de analisar cuidadosamente os problemas, considerar diversas soluções e fornecer feedback construtivo tendem a ter um desempenho melhor e contribuir para um ambiente de trabalho mais produtivo e colaborativo.

Esta cena é singular e única pois corrobora o fato do quão incomensurável é o valor das competências interpessoais na vida profissional e pessoal do ser humano. Começamos pela primeira constatação: Jules vai até a casa de Ben em “busca de um feedback” do tipo amor verdade (MOSCOVICI, 2004) e Ben, ao seu modo lhe diz isso: -acho que veio até aqui porque queria ouvir umas verdades” e Jules fala “-Sim, e talvez porque você seja meu...” Ben interrompe e fala “-Estagiário” e Jules responde “-Eu ia dizer estagiário e melhor amigo, é em momentos assim que você sabe com quem contar, então obrigada”.

Ben revela uma competência interpessoal onde, afetividade, motivação, capacidade de escuta, de dar e receber feedback se evidenciam sobremaneira; é capaz de lidar com as situações de conflito, potencializar talentos e gerir trabalho em um clima de confiança e satisfação. Assim, ele deixa de olhar apenas para si, podendo tornar-se capaz

de compreender a complexidade das relações entre seres humanos. O impacto de sua competência interpessoal se traduz na soma de várias facetas que são o foco deste estudo: capacidade e modalidades de interação, papéis desempenhados em nível tarefa e socioemocional, qualidade dos relacionamentos interpessoais e competências desenvolvidas e em uso. À medida que Ben desenvolve a competência interpessoal amplia o leque de suas conquistas e sucesso profissional. Traduz o entendimento do conceito de competência em seu mais profundo sentido ao considerar as evoluções que marcaram o século XX e marcam o século XXI que, segundo Resende (2003, p. 5), fizeram surgir diversas eras concomitantes com as quais nós e as organizações precisam conviver: era da informação, do conhecimento, da descontinuidade, da competitividade, das telecomunicações, dos paradigmas e das competências.

Ben viveu mais tempo no século XX e, ao adentrar no século XXI, não lhe restava outra alternativa senão adaptar-se, adequar-se. Ben revela muitas aptidões de personalidade, diria Resende (2003). Dentre elas pode-se destacar o autocontrole emocional. As habilidades pessoais estão relacionadas ao fato de ser flexível e adaptativo, por exemplo; já a habilidade de liderança estaria mais ligada ao fato de saber influenciar comportamentos. Desponta sobremaneira o uso equilibrado de suas competências: técnica e interpessoal.

A habilidade de lidar com situações interpessoais de Ben engloba várias habilidades, entre as quais destaca-se: flexibilidade perceptiva e comportamental, que significa procurar ver vários ângulos ou aspectos da mesma situação e atuar de forma diferenciada, não-rotineira, experimentando novas condutas percebidas como alternativas de ação. A capacidade criativa para soluções ou propostas menos convencionais, com resultados duplamente compensadores: da resolução dos problemas e da auto-realização pelo próprio ato de criação, altamente gratificante para as necessidades do ego (estima), bem lembrados por Abraham Maslow (1962) na construção da pirâmide da hierarquia das necessidades humanas.

Cena 2. Cameron e Jules estavam caminhando pela empresa e Jules avista uma mesa toda bagunçada então Cameron fala: “-Tudo bem, não olhe para aquela mesa, é tipo a lixeira do escritório. Vai deixar você louca” e Jules responde “-Fala sério, como isso se acumulou aqui?”.

E então no dia seguinte Ben vai mais cedo para a empresa e organiza e limpa tudo. Quando Jules chega no escritório fica surpresa e fala: “-Ah meu Deus, alguém limpou a mesa. Eu juro que ia ficar até mais tarde e fazer isso” então uma colaboradora responde

“-O Ben veio aqui às 07:00 da manhã e arrumou tudo.” E então todos começam a aplaudir Ben pela atitude que ele teve.

Pode-se inferir, mais uma vez, o quanto a competência interpessoal de Ben impacta positivamente a produtividade e o sentimento de satisfação no ambiente de trabalho. Trata-se de um grupo de trabalho que gradativa e progressivamente se constitui como equipe de trabalho através das competências interpessoais de Ben. Neste íterim é justo reconhecer que o impacto das competências interpessoais no ambiente de trabalho gera e mobiliza o grupo para o desenvolvimento de aquisição de competências interpessoais para além das técnicas. Importa perguntar-se o quanto a ausência de competências interpessoais ou quanto a incompetência interpessoal impacta negativamente a produtividade e gera sentimento de insatisfação no trabalho. O impacto negativo é tão expressivo ao ponto de propiciar o gatilho para a explosão de personalidades e papéis disfuncionais nos grupos.

Cena 3. Ben consegue uma posição de segurança e viaja a negócios com sua chefe, associando-o à funcionalidade do profissional no quesito de dar assistência direta ao chefe.

Sugere-se que Ben desenvolveu uma significativa liderança no grupo; estabeleceu um contrato psicológico baseado na honestidade, ética, sigilo, equilíbrio emocional e autocontrole. A competência de gestão se faz vislumbrar. É notório que a competência interpessoal de Ben é quem proporcionou o alcance da posição e status profissional de Ben; pode-se dizer que esta constatação é impactante. Quando percebemos que a competência técnica ou técnico-científica provavelmente não é capaz de dar suporte suficiente para um impacto positivo de grande envergadura na equipe, sua capacidade produtiva e resultados, surpreende a força do impacto das competências interpessoais que além de dar suporte impulsionam a carreira do sujeito e a carreira da própria organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta de realizar uma análise crítica do filme *Um senhor estagiário*, foi uma experiência desafiadora. O propósito de refletir, identificar e analisar o impacto das competências interpessoais nas interações que ocorrem no contexto do mercado de trabalho, ressaltando o ambiente de trabalho, os papéis desempenhados, as diferentes gerações, a coexistência da experiência visível na velhice e da inexperiência visível na juventude ocorreu.

Portanto, pode-se concluir que a competência interpessoal de Ben impacta positivamente a produtividade e o sentimento de satisfação no ambiente de trabalho. Trata-se de um grupo de trabalho que gradativa e progressivamente se constitui como equipe de trabalho através das competências interpessoais de Ben. Neste ínterim é justo reconhecer que o impacto das competências interpessoais no ambiente de trabalho gera e mobiliza o grupo para o desenvolvimento de aquisição de competências interpessoais para além das técnicas. Tudo indica que a força das competências interpessoais tem maior alcance e significado nas relações interpessoais do que as competências técnicas pois a mobilização que Ben causou no grupo a partir das suas competências interpessoais promoveu coesão, sinergia, objetivos comuns, relacionamentos e clima organizacional saudáveis. Gerou produtividade e resultados.

Ben traduz um inquestionável grau de efetividade em sua competência interpessoal; destacam-se a comunicação assertiva, proatividade, afetividade, motivação, capacidade de escuta, de dar e receber feedback bem como liderança. É capaz de lidar com as situações de conflito, potencializar talentos e gerir trabalho em um clima de confiança e satisfação. Assim, ele deixa de olhar apenas para si, podendo tornar-se capaz de compreender a complexidade das relações entre seres humanos. O impacto de sua competência interpessoal se traduz na soma de várias facetas que são o foco deste estudo: capacidade e modalidades de interação, papéis desempenhados em nível tarefa e socioemocional de forma funcional e respeitosa, qualidade nos relacionamentos interpessoais e competências desenvolvidas e em uso.

Por fim, é notório que a competência interpessoal de Ben é quem proporcionou o alcance da posição e status profissional. Quando percebemos que a competência técnica ou técnico-científica provavelmente não é capaz de dar suporte suficiente para um impacto positivo de grande envergadura na equipe, sua capacidade produtiva e resultados, surpreende a força do impacto das competências interpessoais que além de dar suporte impulsionam a carreira do sujeito e a carreira da própria organização.

REFERÊNCIAS

ARCE, G. A economia mundial no século XXI. In: **Universitas: Relações Internacionais**, v. 12, n. 2, p. 1-35, 2015.

BALES, R. F., **Interaction process analysis**. Cambridge, Massachusetts: Addison-Wesley, 1950.

- BLAUTH LOTH, G., & SILVEIRA, N. Etarismo nas Organizações: Um estudo dos estereótipos em trabalhadores envelhecidos. **In: Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 39, p. 65-82, 2014.
- BYTHEWAY, B. Ageism and age categorization. **In: Journal of Social Issues**, Washington, DC, v. 61, n. 2, p. 361-374, 2005
- CHIAVENATO, Idalberto. **Carreira e competência: gerenciando o seu maior capital**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de casos**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003
- DIAS, M. I. P. S. **Programa de promoção de competências pessoais e sociais: um estudo no ensino superior**. Tese de doutorado. Universidade de Aveiro. Portugal, 2008
- DIEHL, Astor Antônio, TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais e aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ESCORSIM, Maria. **O envelhecimento no Brasil: aspectos sociais, políticos e demográficos em análise**. Scielo, 2021.
- FAZENDA, Ivani. **Novos enfoques da pesquisa educacional**. 3ª ed. – São Paulo: Cortez, 1999.
- GOLEMAN, Daniel. **Trabalhar com Inteligência Emocional**. – 3ª ed. Lisboa: Temas e Debates, 2006.
- GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Monografia, dissertação e tese: inclui exercício prático e normas de referências, citações e notas de rodapé**. São Paulo: Avercamp, 2004.
- GUIMARÃES, E. Linguagem verbal e não verbal na malha discursiva. **Bakhtiniana**, v. 8, n. 2, p. 124-135, 2013.
- HOUAISS, Antonio e VILLAR, Mauro Salles. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: objetiva, 2001.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Características étnico-raciais da população: classificações e identidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013
- KOSOWSKI, T. Older workers from the viewpoint of their younger colleagues. Do organisations fail to harness the potential of an ageing workforce. **In: International Economic Review**, v. 6, n. 2, p. 83-94, 2020.
- LEITE, R.C.B.O. **O idoso dependente em domicílio**. Tese, Dissertação de Doutorado em Enfermagem, Escola de Enfermagem, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1995.

- LEKAVICIENE, R.; ANTINIENE, D. Important Factors for Successful Solution of Emotional Situations: Empirical Study on Young People. **In: World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Educational and Pedagogical Sciences**, v. 11, n. 6, p. 1284-1288, 2017.
- MASLOW, A. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Eldorado, 1962.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem Complicação: Como simplificar a prática da comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- MOSCOVICI, Felá. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004.
- PANOFSKY, E. **Significado nas Artes Visuais**. Trad. M. C. F. Keese e J. Guinsburg 3ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.
- PRATTA, E. M. M.; SANTOS, M. A. DOS. Família e adolescência: a influência do contexto familiar no desenvolvimento psicológico de seus membros. **In: Psicologia em Estudo**, v. 12, n. 2, p. 247-256, 2007.
- REINBOLD, M. F.; BREILLOT, J. M. **Gérer la compétence dans l'entreprise**. Paris: L'Harmattan, 1993.
- REIS, V. **A entrevista de Seleção com foco em competências Comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualimark, São Paulo: ABRH-Nacional, 2003.
- RESENDE, E. **O livro das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. 2ª ed – Rio de Janeiro: Qualitymark, Ed., 2003
- SCHLOBINSKI, P. **Linguagem e comunicação na era digital**. Pandaemonium, v. 15, n. 19, p. 137-153, 2012
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª ed. Rev. Ampl. São Paulo: Cortez, 2002.
- SORDI, José Osvaldo de. **Administração da Informação**. Fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento. São Paulo: Saraiva, 2017
- SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- SCHULTZ, D., & SCHUTZ, S. **História da Psicologia Moderna**. São Paulo: Thomson, 2006.
- THOMAS, Alexander. Theoretical Basis of Intercultural Communication and Cooperation. In: Thomas, Alexander. Kinast, Eva-Ulrike & Schroll-Machl, Sylvia (eds.): **Handbook of Intercultural Communication and Cooperation**. Volume 1: Basics and Areas of Application. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 17-52, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

ZIMERMAN G. I. **Velhice**: aspectos biopsicossociais. Porto Alegre: Artes Médicas Sul; 2000.