

ESTRATÉGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DA REGIÃO DE INDAIATUBA

Bruno de Moraes¹
Vera Márcia Gabaldi²

Resumo. O presente projeto apresenta a relação entre competências socioemocionais e o mercado de trabalho. O objetivo da pesquisa foi compreender quais estratégias de desenvolvimento das competências socioemocionais foram adotadas com o advento da pandemia em uma empresa de grande porte da região de Indaiatuba, com foco na nova modalidade de trabalho, o *Home Office*. Por meio de artigos científicos, livros e entrevistas, foi traçada uma linha divisória para descobrir como eram as diretrizes da empresa antes da pandemia em relação as competências socioemocionais dos colaboradores e como ela se adequou com o novo modelo de labor. Foi realizado um levantamento de quais departamentos adotaram tal modelo e as estratégias adotadas para potencializar o desenvolvimento dos colaboradores. Os resultados apontaram que as novas estratégias foram assertivas para o aumento da produtividade da equipe e para a conciliação da vida pessoal e profissional dos colaboradores. Considera-se, portanto que a empresa estudada está em conformidade com as exigências do mercado de trabalho em relação aos recursos humanos.

Palavras-chave: Competências socioemocionais; mercado de trabalho; *home office*.

Abstract. Strategies for the development of socio-emotional skills: a case study of a company in the region of Indaiatuba. This project presents the relation between socio-emotional skills and the job market. The objective of the research was to understand which strategies for the development of socio-emotional skills were adopted with the advent of the pandemic in a large company in the region of Indaiatuba, focusing on the new modality of work, the Home Office. Through scientific articles, books and interviews, a dividing line was drawn to discover what guidelines for developing socio-emotional skills were adopted before the pandemic in the old model, and how the company adapted to the new work model. A survey was carried out of which departments adopted this model and the strategies chosen to enhance the development of employees. The results showed that the new strategies were assertive for increasing the team's productivity and for reconciling the personal and professional lives of the employees. It is considered, therefore that the studied company meets the demands of the labor market in relation to human resources.

Keywords: Socio-emotional skills; job market; home office.

Resumen. Estrategias para el desarrollo de habilidades socioemocionales: estudio de caso de una empresa de la región de Indaiatuba. Este proyecto presenta la relación entre las habilidades socioemocionales y el mercado laboral. El objetivo de la investigación fue comprender qué estrategias para el desarrollo de habilidades socioemocionales fueron adoptadas con el advenimiento de la pandemia en una gran empresa de la región de Indaiatuba, con foco en la nueva modalidad de trabajo, el *Home Office*. A través de artículos científicos, libros y entrevistas se trazó una línea divisoria para conocer cuáles eran los lineamientos de la empresa antes de la pandemia en relación a las habilidades

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial pela Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba. E-mail: bruno.morais12@fatec.sp.gov.br.

² Graduada em Formação de Psicólogos pela Universidade de Marília e Mestra em Psicologia Escolar Educacional pela PUC Campinas. Professora de Gestão de Pessoas, Gestão de Equipes e Comportamento Organizacional do Centro Paula Souza. E-mail: vera.gabaldi2@fatec.sp.gov.br.

socioemocionales de los empleados y cómo se adaptó al nuevo modelo de trabajo. Se realizó una encuesta sobre qué departamentos adoptaron este modelo y las estrategias adoptadas para potenciar el desarrollo de los empleados. Los resultados mostraron que las nuevas estrategias fueron asertivas para aumentar la productividad del equipo y para conciliar la vida personal y profesional de los empleados. Se considera, por lo tanto, que la empresa estudiada cumple con las exigencias del mercado laboral en relación a los recursos humanos.

Palabras llave: Habilidades socioemocionales; Mercado laboral; *home office*.

1 Introdução

As competências socioemocionais são essenciais em todas as esferas da vida, levando em consideração que o ser humano é um ser biopsicossocial, ou seja, é composto pela sua bio que significa vida; pela sua psiquê que está atrelada a mente e social, pois necessita de interação com outros. A palavra competência é, habitualmente, associada à conhecimento, habilidade e atitude. O conhecimento e a habilidade fazem parte das competências técnicas, logo podem ser trabalhadas, ou melhor, desenvolvidas e aprimoradas. Por outro lado, a atitude é uma competência comportamental, isto é, socioemocional. Competência socioemocional diz respeito às emoções intrapessoais, que são as relações do ser humano com ele mesmo; e interpessoais, que são as relações entre os seres humanos, seja dentro de um contexto familiar, entre amigos, na escola, e nesse projeto será abordado o mercado de trabalho.

Atualmente, o tema das competências vem conquistando espaço no mercado de trabalho, sendo, muitas vezes, o grande diferencial tanto no processo de seleção quanto na retenção de talentos. Essas habilidades podem ser relacionadas à personalidade, portanto, as estratégias para o seu desenvolvimento são mais complexas em relação as habilidades técnicas.

Uma nova modalidade de trabalho surgiu e ganhou força com o advento da pandemia pelo vírus Covid-19, chamada *Home Office*. Colaboradores que foram direcionados para esse modelo, receberam os materiais e todo suporte da empresa e passaram a trabalhar em suas próprias casas. Pelo fato de que não estavam dentro do espaço físico da empresa e sob o olhar presencial do gestor, esse tipo de trabalho exige confiança por parte do gestor e uma série de competências relacionadas ao estado emocional do colaborador.

A pesquisa proposta nesse projeto, foi realizada em uma empresa de grande porte, do ramo de papel celulose, situada na região de Indaiatuba. Essa empresa já possuía suas diretrizes sobre o desenvolvimento das competências socioemocionais de seus colaboradores antes da pandemia, mas teve que se adaptar ao novo cenário e pensar em novas estratégias de desenvolvimento.

Face ao exposto, esta pesquisa se propôs a responder a seguinte questão: como a empresa se adequou a este cenário de pandemia em relação às competências socioemocionais de seus colaboradores? A hipótese levantada foi de que novas estratégias de desenvolvimento de competências socioemocionais poderão preparar os colaboradores para atuarem no mercado de trabalho. O objetivo foi compreender quais estratégias foram adotadas por uma empresa de grande porte do ramo de celulose da região de Indaiatuba em relação as competências socioemocionais de seus colaboradores na modalidade de teletrabalho.

Este artigo começa com o embasamento teórico referente ao *Home Office*, mercado de trabalho e competências socioemocionais. Em seguida, apresenta o percurso metodológico adotado para produzir o presente artigo. E por fim, serão apresentados os dados coletados por meio de entrevista e questionário, bem como a sua análise.

2 Embasamento teórico

2.1 Home office

No início do primeiro semestre de 2020, o Brasil foi surpreendido com o advento do Covid-19. Indubitavelmente, foi um desastre em diversos aspectos. Segundo o Ministério da Saúde foi alcançado a marca de 700 mil mortes em decorrência do vírus (Brasil, 2023).

Os decretos governamentais sobre distanciamento social afetaram a todos. Os estudantes passaram a realizar as atividades escolares isoladamente e participar das aulas de maneira remota. Além disso, a pandemia e conseqüentemente o isolamento social foram obstáculos a serem superados pelas companhias. Em virtude disso, possivelmente foi acelerado e intensificado o processo de transição da modalidade de trabalho presencial para o teletrabalho, mais conhecido como *Home Office*, que em tradução livre significa escritório em casa.

O reconhecimento da modalidade de teletrabalho no Brasil se deu pela Lei n.º 12.551, de 15 de dezembro de 2011, que decreta em seu 1.º artigo:

Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio (Brasil, 2011).

A Lei 14.442, de 2022 é a lei mais atual e define teletrabalho como “a prestação de serviços fora das dependências da firma, de maneira preponderante ou híbrida, que não pode ser caracterizada como trabalho externo” (Brasil, 2022).

O teletrabalho oferece diversas vantagens aos colaboradores: economia de tempo e redução de estresse, devido a eliminação do fator deslocamento até o estabelecimento empresarial; proximidade do núcleo familiar, por estar trabalhando em casa. De acordo com Viecili (2021, p. 33-34),

Os benefícios do trabalho remoto para os empregados podem ser inúmeros, como o aumento da produtividade, diminuição do estresse e até mesmo aumento da satisfação com o trabalho, pois esta parte de um atendimento das necessidades dos indivíduos, que estando em casa, podem por exemplo, ter melhores condições de trabalho, autonomia, flexibilidade, influenciando diretamente na qualidade de vida do empregado. No entanto, não é só de vantagens que é feita essa modalidade laboral.

Embora haja muitas vantagens, é preciso reconhecer que há algumas desvantagens: distração, procrastinação, ruídos domésticos (Brik, 2013). Esse fato corrobora com a noção de que a empresa assista aos seus colaboradores que exercitam seu ofício remotamente.

2.2 Mercado de trabalho

O mercado de trabalho está cada vez mais acirrado, principalmente com as constantes inovações tecnológicas. As grandes empresas buscam os melhores candidatos, aqueles que possuem o perfil mais adequado para ocupar a vaga e integrar a equipe (Costi, 2013, *apud* Bertotti, 2013). Borges *et al.* (2021, p. 6) assim definem Mercado de trabalho:

É um termo que se refere as formas existentes de trabalho, sendo prestadas de forma manual ou intelectual, ou seja, as pessoas trocam sua mão de obra/ experiência por um salário e/ou benefício. Sua funcionalidade é vital para sobrevivência do ser humano.

O mercado de trabalho tem buscado por profissionais que tenham competências técnicas, mas as competências comportamentais são consideradas tão importantes quanto as técnicas. Agora, se faz necessário introduzir a diferenciação entre *Hard Skills* e *Soft Skills*: a primeira se trata de habilidades técnicas, que podem ser mensuradas, aprendidas e ensinadas facilmente, já a segunda são mais difíceis de se medir e reconhecer, porque se trata de habilidade emocional (Dias, 2022).

O estudo do sistema nervoso da lagosta pode ajudar a compreender a estrutura comportamental humana e entender melhor a disputa por uma vaga no mercado de trabalho. De acordo com Peterson (2018) as lagostas possuem um sistema nervoso simples, os cientistas conseguiram compreender, a partir de seu estudo, a estrutura comportamental de outros animais, incluindo a espécie humana. Ele informa no início do primeiro capítulo de seu livro “12 regras para a vida: um antídoto para o caos”, que as lagostas vivem no fundo do oceano, e que elas querem um lugar bom e tranquilo para viver, mas que a concorrência é grande e, às vezes, há uma batalha para conseguir a melhor posição.

Eis o elo entre a batalha das lagostas e o mercado de trabalho. Assim como há uma batalha no fundo do oceano, há uma disputa para encontrar uma boa colocação no mercado de trabalho (Peterson, 2018).

Um aspecto a ser considerado, em especial pelos empresários e gestores, é o fomento de estratégias para que os colaboradores aspirem a Inteligência Emocional, em outras palavras, para desenvolver as competências socioemocionais em seus colaboradores. Dessa forma, a equipe poderá ser mais eficiente, o que impactará tanto na vida profissional quanto na vida pessoal dos colaboradores (Goleman, 2012).

De acordo com Laker e Powell (2011) *apud* (Abbad *et al.*, 2021, p. 1657): “Portanto, identificar e mensurar as demandas de aprendizagem tanto de hard skills como de soft skills contribui para decisões sobre programas de treinamento específicos para a habilidade a ser desenvolvida [...]”.

E para Wang *et al.* (2021) *apud* (Abbad *et al.*, 2021, p. 1657): “[...] com vistas a instrumentalizar e oferecer aos trabalhadores remotos oportunidades de aprendizagem, capazes de sanar suas principais lacunas, preparando-os para uma atuação mais eficaz e saudável nesse contexto”.

2.3 Competências socioemocionais

Os estudos relacionados a competências socioemocionais estão em ascensão desde a virada do século. Entretanto, é importante salientar que há muito o que descobrir, há várias lacunas a serem preenchidas. Alguns autores estão tratando a temática levando o debate para o campo da Educação, sobre a importância dessas habilidades para a formação humana. Esse projeto, traz a discussão para o campo do mercado de trabalho, que também está sob constantes mudanças, devido às inovações tecnológicas e pelo recente acontecimento histórico: a pandemia da Covid-19.

De acordo com Fleury e Fleury (2001) *apud* (Gondim *et al.*, 2014, p. 396):

A competência pode ser definida como a mobilização de conhecimentos (saberes), habilidades (fazeres) e atitudes (valores) implicadas no exercício do trabalho (profissional e organizacional), operacionalizado por um desempenho exitoso que agrega valor à pessoa (autodesenvolvimento) e às organizações (desenvolvimento organizacional) (p. ex., Brandão, Bahry, & Freitas, 2008; Carbone, Brandão, Leite, & Vilhena, 2009). Em síntese, a mobilização de saberes e fazeres requer engajamento atitudinal (p. ex., Dutra, 2004) para exibir um desempenho que propicie ganho valorativo ao trabalho e à organização, além de promover o desenvolvimento social do indivíduo.

Agregar valor à pessoa é um grande desafio para as organizações, uma vez que é de conhecimento geral que, em muitas empresas, os colaboradores são tratados apenas como

números. Uma Gestão de Pessoa eficaz faz com que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos (Chiavenato, 2014). Uma vez que há a preocupação em desenvolver as competências socioemocionais dos seus colaboradores, os indivíduos se tornarão potencialmente melhores pessoas e melhores colaboradores e, ao atingir o seu ápice, ajudarão a empresa a crescer também. Trata-se de uma via de mão dupla.

O desenvolvimento das competências socioemocionais dos colaboradores pode inclusive auxiliar os gestores a não perder talentos. Em uma corporação havia uma colaboradora inteligente, competente e com um bom relacionamento interpessoal. Ela estava prestes a receber uma promoção que mudaria a sua vida, entretanto começou a desconfiar que havia uma movimentação diferente por parte da liderança e deduziu que seria referente a sua demissão. Como esse pensamento, ela começou a fazer comentários ríspidos e a ser menos participativa, sem contribuir com ideias nas reuniões, o que culminou com a sua demissão (David, 2018).

Para David (2018), a abordagem emocionalmente ágil e correta a ser tomada, quando a colaboradora pensou na hipótese de sua demissão, seria a decisão de dar o seu melhor para sair de cabeça erguida, ou então marcar uma reunião com o seu gestor para tentar entender a situação. Segundo Lago (2017, p. 68):

[...] As competências socioemocionais podem ser organizadas em: (a) inteligência emocional (capacidade de expressar sentimentos, regular as emoções e ter consciência das emoções pessoais dos outros), (b) regulação emocional (capacidade de expressar e manifestar as emoções, controle das próprias emoções), (c) criatividade emocional (capacidade de vivenciar novas emoções) e (d) habilidades sociais (desempenhos sociais com o intuito de estabelecer relações interpessoais em diferentes situações).

Para o mercado de trabalho, as competências socioemocionais são essenciais para manter o desempenho dos colaboradores em alto nível, para que possam ter autonomia em suas ações, repertório para lidar com as adversidades, solucionar problemas e conflitos, ter um bom planejamento e autoestima, uma infinidade de coisas (Lago, 2017). Essas características são essenciais para qualquer profissional, mas sobretudo para o profissional que irá atuar no modelo *Home Office*.

3 Percorso metodológico

A presente pesquisa classifica-se como descritiva, pois além de ter respaldo em uma fundamentação teórica está embasada em um estudo de caso, com uma abordagem qualitativa de dados, de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica sobre os temas home

office, mercado de trabalho e competências socioemocionais; estudo de caso em uma empresa de grande porte da região de Indaiatuba, visando identificar as estratégias de desenvolvimento de competências socioemocionais que a empresa desenvolveu com o advento da pandemia; e, por fim, desenvolvimento deste artigo que aborda Estratégias de Desenvolvimento de Competências Socioemocionais.

Para atingir o objetivo da pesquisa, que foi compreender quais estratégias foram adotadas pela empresa em relação as competências socioemocionais no teletrabalho, foi realizado um levantamento de quais departamentos foram direcionados para o trabalho 100% remoto e híbrido. Isso posto, foi elaborado um questionário com 11 perguntas fechadas no *Google Forms* e aplicado aos colaboradores das seguintes áreas que optaram pela modalidade de labor 100% remoto: Comercial e Gestão de Relacionamento com Cliente; e que optaram pelo modelo híbrido: Desenvolvimento de Pessoas, Planejamento e Controle da Produção, Gestão da Qualidade e do Meio Ambiente, Administração e Suprimentos. Foram obtidas 25 respostas do total de 28 colaboradores que receberam o *link* para responder ao questionário. Dentre os 25 participantes, 9 atuam na modalidade 100% remota, enquanto 16 se enquadram no modelo híbrido.

Além disso, foram realizadas entrevistas com os respectivos gestores de cada departamento, 6 ao todo, que responderam a seguinte questão: “Quais estratégias foram adotadas para desenvolver as competências socioemocionais dos colaboradores em *Home Office*?”. Também foi apresentada a estratégia utilizada no modelo antigo, quando todos atuavam presencialmente. Todos os dados procedem de uma empresa de grande porte do ramo de celulose da região de Indaiatuba. O nome da empresa, bem como a identidade dos colaboradores e lideranças foram preservados.

4 Resultados e discussão

Tendo entrevistado seis gestores da empresa conforme citado no tópico de desenvolvimento da temática, foi constatado por unanimidade que a estratégia de desenvolvimento das competências socioemocionais antes da pandemia se deu por meio de treinamentos, ou seja, o desenvolvimento ocorreu mediante capacitação.

Objetivando mapear e compreender quais foram as estratégias adotadas pela empresa para desenvolver as competências socioemocionais dos seus colaboradores, foram compiladas no Quadro 1, as estratégias explanadas pelos gestores que concederam a entrevista. Salienta-se que as entrevistas foram concedidas por gestores de áreas que atuam 100% remoto ou híbrido.

Quadro 1 – Novas estratégias adotadas

Entrevistado	Novas Estratégias
E1, E2, E4, E5 e E6	Infraestrutura
E1	Tempo de Intervalo
E5	Ginastica Laboral
E2 e E5	Reuniões
E1, E2, E4 e E5	Relação Humana
E2, E4, E5 e E6	Flexibilização
E3, E4 e E5	Relação de Confiança
E4, E5 e E6	Cobrança por resultado
E6	Capacitação
E2	Visita aos clientes
E3	Psicologia Viva

Fonte: Autoria própria (2023).

As estratégias adotadas pelos gestores serão dirimidas nos tópicos apresentados a seguir. Cabe ressaltar que as informações apresentadas quanto as estratégias, perfazem tanto a entrevista com os gestores quanto a pesquisa realizada por meio do formulário disponibilizado no *Google Forms*.

4.1 Infraestrutura

Quanto a entrevista dos seis gestores, cinco apontaram a preocupação com a questão da infraestrutura e instalação do seu colaborador, de modo que fosse possível realizar em sua casa as atividades que antes eram desenvolvidas no estabelecimento empresarial.

A empresa providenciou o notebook, uma segunda tela que contribui para economia do uso de papel, suporte para o notebook e cadeira de escritório, devido a ergonomia do colaborador. Também foi liberado o acesso remoto ao sistema da empresa. Além disso, a organização passou a depositar mensalmente o incentivo destinado ao pagamento da internet de cada colaborador que foi para o modelo de labor remoto.

Como citado por Brik (2013), é preciso reconhecer que embora o teletrabalho tenha muitas vantagens, há algumas desvantagens. Observa-se a necessidade de assistência da empresa aos colaboradores que exercitam seu ofício remotamente.

Na pesquisa realizada via formulário do *Google Forms*, 36% dos participantes responderam que a maior dificuldade enfrentada em relação ao trabalho remoto são problemas

técnicos relacionados a internet e queda no sistema. A segunda maior dificuldade apontada foi de vínculo com a equipe, correspondente à 24%. A dificuldade de se adaptar aos equipamentos fornecidos pela empresa, diz respeito a 16% dos participantes. Dificuldade de lidar com as emoções obteve 12% dos votos. Também com 12% interrupção por terceiros.

4.2 Tempo de intervalo e ginástica laboral

Dois entrevistados trouxeram aspectos que não foram abordados pelos demais. Quanto ao tempo de intervalo, os colaboradores foram orientados a realizar intervalos e evitar ficar o tempo inteiro sentado em frente as telas.

Além do tempo de intervalo, ocorre semanalmente uma videoconferência intitulada ginástica laboral, para que os colaboradores possam pausar as atividades e realizar alguns exercícios físicos. Nota-se que as duas práticas estão relacionadas a saúde do colaborador.

De acordo com Chiavenato (2014), uma gestão eficaz faz com que os objetivos organizacionais e individuais sejam atingidos. Nota-se que uma equipe de trabalho exausta ou com algum tipo de fadiga física poderá afetar negativamente os resultados nas entregas, inclusive causar impactos na vida pessoal.

Quando questionados sobre os intervalos, 32% dos colaboradores responderam que sempre realizam intervalos, ao passo que 64% fazem intervalos às vezes. Apenas 4% raramente estabelece intervalo. Observa-se que não houve apontamentos relacionados a ausência de intervalo.

4.3 Reuniões e relação humana

Os entrevistados revelaram que houve a preocupação quanto relação humana com a adoção do modelo remoto em decorrência da pandemia do Covid-19, pois já não havia interação presencial. Para minimizar esse impacto e respeitar os protocolos de saúde estabelecido pelas autoridades competentes, foi estabelecida a prática das reuniões *on-line*; alguns departamentos passaram a ter reuniões diárias breves, outros departamentos reuniões semanais, de modo que fosse possível manter aquecida a relação humana. Atualmente, há eventos que reúnem a equipe presencialmente, para estreitar a relação humana. Um exemplo é o almoço especial, que ocorre quando algum recorde novo é alcançado ou um novo projeto é finalizado.

Conforme citado por Gondim *et al.* (2014), a mobilização dos saberes promove o desenvolvimento social das pessoas. Para minimizar os impactos causados pelo distanciamento e para manter a comunicação, bem como a relação humana entre a equipe, foi iniciado a rotina de reuniões semanais ou diárias – definido pelo gestor de cada departamento.

Observa-se a importância das reuniões ao analisar outra questão, que avalia a relação do colaborador com as lideranças e com sua equipe. A avaliação da relação ficou da seguinte forma: 52% excelente, 32% ótima, 16% boa. Isso indica que a comunicação entre os envolvidos está fluindo bem.

A 6ª pergunta do formulário, que se refere ao que os colaboradores mais sentiam falta em relação ao modelo presencial. Dos 25 participantes, 48% responderam a falta do contato com os colegas de trabalho. Outros 20% sentem falta do ambiente corporativo. Apenas 8% sentem falta da comida oferecida pela empresa e 24% assinalaram todas as alternativas anteriores. Nota-se a relevância dos encontros presenciais esporadicamente para não esfriar a relação humana.

4.4 Flexibilização

Na entrevista com os gestores, quatro apontaram a flexibilização como uma das estratégias para desenvolver as competências socioemocionais da sua equipe. Foi revelado que após o período crítico da pandemia, quando os protocolos passaram a ser mais brandos, os colaboradores puderam escolher livremente a modalidade de trabalho que iriam atuar. Alguns departamentos escolheram o modelo híbrido, outros departamentos optaram por permanecer na modalidade de trabalho 100% remoto.

Observa-se que a flexibilização, facilita a conciliação da vida profissional e pessoal do colaborador e permite que aquele que por causa particular deseja trabalhar presencialmente na empresa, pode ir livremente, basta avisar a sua liderança imediata.

No teletrabalho há algumas desvantagens Brik (2013), observa que adotar uma estratégia de flexibilização pode mitigá-las. De acordo com a pesquisa, todos os colaboradores se sentem capazes de conciliar o trabalho remoto com as tarefas domésticas.

A pesquisa também apontou que 60% dos colaboradores conseguem dialogar com sua família sobre a necessidade de respeitarem o período em que está trabalhando remotamente. Cerca de 32% sofrem com interrupções esporádicas. Os 8% restantes estão distribuídos entre um colaborador que mora sozinho, logo não é interrompido; e um colaborador que sofre interrupções constantemente.

4.5 Relação de confiança e cobrança por resultado

De acordo com o gestor entrevistado E4, o trabalho remoto é possível somente se houver relação de confiança entre os colaboradores e gestores, pois, as entregas e as metas continuam, mesmo que à distância. Mas como ter o controle da situação? Fiscalizar para verificar se equipe

está on-line? Segundo o E4, isso poderia abalar a relação de confiança; observa-se que para gerir a equipe a distância, além de confiança exige-se maturidade.

Os gestores realizam a cobrança por resultado, de modo a demonstrar que confiam que a equipe está a cumprir suas tarefas para atingir e superar as metas. Caso o resultado não fosse positivo, analisar-se-ia a causa. Entretanto, foi observado tanto pelos gestores quanto pelos colaboradores que a produtividade aumentou e os resultados estão positivos.

De acordo com Viécili (2021), o aumento da produtividade, a diminuição do estresse e até mesmo o aumento da satisfação com o trabalho, encontram-se entre as vantagens do *Home Office*. No caso da empresa em questão, o aumento da produtividade foi constatado unanimemente entre os seis gestores entrevistados. De acordo com a pesquisa realizada com os colaboradores, 24% afirmam que o lado positivo do teletrabalho durante a pandemia foi o aumento da produtividade, enquanto 16% apontaram a economia de tempo. Em seguida 12% assinalaram que o lado positivo foi passar mais tempo com a família e 8% redução de estresse. Por fim, com 40% todas as opções anteriores.

4.6 Capacitação e visita aos clientes

Os gestores informaram que a empresa ainda adota a estratégia de desenvolver os seus colaboradores por meio de treinamentos. Atualmente, no cenário pós pandemia, os colaboradores estão realizando visitas aos clientes. Segundo o E2, isso faz com que o colaborador se sinta parte do negócio, se sinta importante.

Conforme citado por Abbad *et al.* (2021), o oferecimento de treinamentos específicos oferece aos trabalhadores remotos oportunidades de aprendizagem, de modo a habilitá-los para uma atuação mais eficaz e saudável e para estabelecer relações interpessoais em diferentes situações, como no caso das visitas aos clientes.

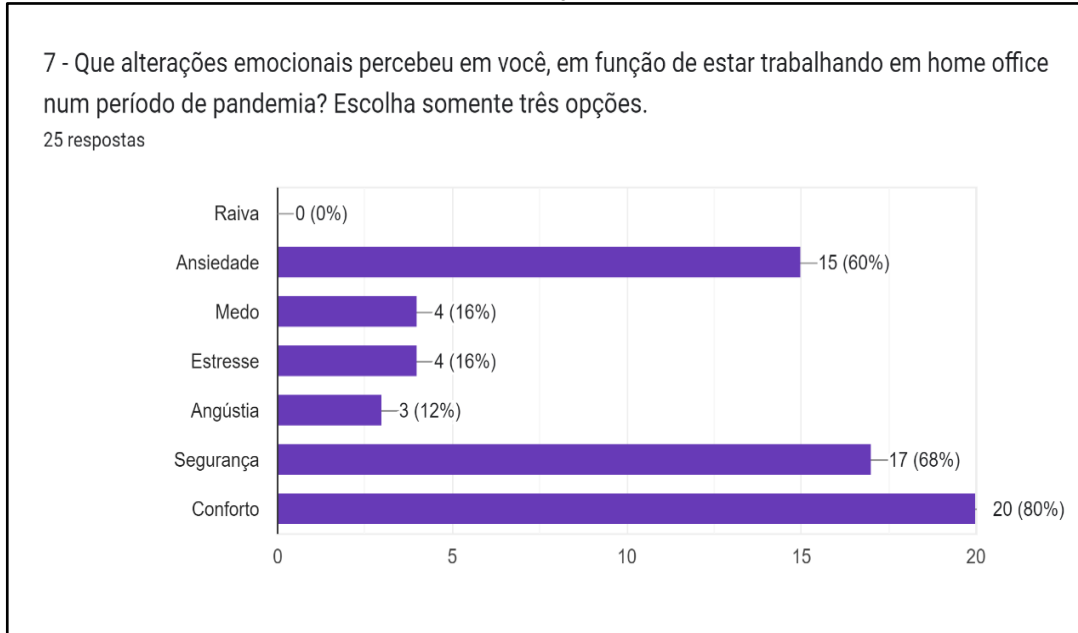
Além disso, a capacitação está atrelada ao desempenho do colaborador e por consequência ao cumprimento de metas. Quando perguntados sobre o planejamento e cumprimento de metas estabelecidas pelo gestor, 64% afirmaram que conseguem se planejar e superar as metas, enquanto 32% ao menos cumprem as metas, e apenas 4% possuem dificuldade com planejamento, mas consegue cumprir as metas com a ajuda da equipe.

4.7 Psicologia viva

De acordo com todos os gestores entrevistados, a maior preocupação da empresa foi com o bem-estar dos colaboradores. Foi disponibilizada uma plataforma *on-line* para o colaborador realizar consultas. O aplicativo dispõe de uma equipe de psicólogos para auxiliar

no cuidado com a saúde mental. Além disso, o acesso a plataforma foi estendido aos dependentes dos colaboradores.

Gráfico 1 – Alterações emocionais



Fonte: Autoria própria.

Segundo Lago (2017), as emoções são essenciais para manter o desempenho dos colaboradores em alto nível. Observa-se que o cuidado com as emoções é importante para que o colaborador tenha autonomia em suas ações, tenha repertório para lidar com as adversidades e possa solucionar problemas. Será apresentado no Gráfico 1 abaixo, quais emoções os colaboradores sentiram ao trabalhar em *home office* na pandemia.

Cada colaborador poderia escolher até 3 opções de resposta. As opções mais escolhidas foram: conforto, selecionado por 20 participantes; segurança por 17 participantes; e ansiedade por 15 participantes. Essas respostas podem estar associadas com o fato apresentado no primeiro tópico do presente artigo, em que a pandemia causou inúmeras mortes e afetou a vida de todos. Percebe-se que há trabalhadores que não tiveram a mesma oportunidade de trabalhar em casa e diminuir o risco de contaminação e ao mesmo tempo manter a renda para se sustentar.

5 Considerações finais

As estratégias para desenvolver as *soft skills* de colaboradores no contexto de trabalho remoto são de suma importância para melhorar a performance da equipe, superar as metas e melhorar o resultado da empresa.

Considera-se, portanto, que o objetivo desta pesquisa, que foi compreender quais estratégias foram adotadas pela empresa em relação as competências socioemocionais no teletrabalho foi atingido. A empresa foco deste estudo está em conformidade com as exigências do mercado de trabalho em relação aos seus recursos humanos.

Nota-se que há muitos estudos relacionados as competências socioemocionais no contexto educacional, entretanto, há uma grande lacuna a ser preenchida no campo de estudo em relação ao mercado de trabalho.

Por fim, salienta-se a importância da contribuição desta para instigar mais pesquisas sobre o tema, visando preencher as lacunas que existem, devido ao fato de ser um tema atual e que pode haver muitos conhecimentos a serem descobertos. Esses estudos podem ajudar as empresas, os colaboradores e as pessoas que buscam empreender.

6 Referências

ABBAD, Gardenia da Silva et al. Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Rev. Psicol., Organ. Trab**, Brasília, v. 21, n. 3, p. 1655-1664, set. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>. Acesso em: 30 abr. 2023.

BERTOTTI, Andressa. **IDENTIFICAÇÃO DAS CAUSAS DA ROTATIVIDADE DE PESSOAL: UM ESTUDO DE CASO**. 2013. 86 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2013.

BORGES, Lina; VAZ, Gustavo de Azevedo; MACHADO, Laís; RIBEIRO, Débora. **MERCADO DE TRABALHO, EMPREGABILIDADE E SUAS VARIACIONES**. 2019. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Tecnologia em Gestão Comercial, Instituto Federal Goiano, Ipameri, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifgoiano.edu.br/handle/prefix/472>. Acesso em: 29 abr. 2023.

BRASIL. Juliana Oliveira. Ministério da Saúde. **Brasil chega à marca de 700 mil mortes por Covid-19: milhares de vidas interrompidas e famílias enlutadas poderiam ter histórias diferentes com a vacinação**. Milhares de vidas interrompidas e famílias enlutadas poderiam ter histórias diferentes com a vacinação. 2023. Saúde e Vigilância Sanitária. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/brasil-chega-a-marca-de-700-mil-mortes-por-covid-19>. Acesso em: 29 abr. 2023.

_____. **Lei nº 12551, de 15 de dezembro de 2011**. Brasília, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm. Acesso em: 29 abr. 2023.

_____. **Lei nº 14442, de 02 de setembro de 2022**. Brasília, Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/L14442.htm. Acesso em: 29 abr. 2023.

BRIK, Marina Sell; BRIK, Andre. **Trabalho Portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas.** Curitiba, PR: Edição do autor, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** São Paulo. Editora Manole, 4.º edição, 2014.

DAVID, Susan. **Agilidade Emocional: Abra Sua Mente, Aceite as Mudanças e Prospere no Trabalho e na Vida.** São Paulo: Cultrix, 2018. 296 p.

DIAS, Guilherme. **Hard skills e soft skills: o que são e quais as principais diferenças?** Site GUPY | Software de Recrutamento & Seleção e Admissão. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/hard-skills-e-soft-skills#:~:text=Enquanto%20as%20soft%20skills%20s%C3%A3o,de%20serem%20mensuradas%20pelo%20RH>. Acesso em: 01 fev. 2023.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis, v. 14, n. 4, p. 394-406, dez. 2014.

LAGO, Aliene. **Competências de carreira e competências socioemocionais em alunos do 1.º do Ensino Médio.** Ribeirão Preto, 2017. 147p. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Psicologia.

PETERSON, Jordan B. **12 regras para a vida: um antídoto para o caos.** Traduzido por Wendy Campos, Alberto G. Streicher. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

VIECILI, CARINE. **Inteligência Emocional e desempenho no trabalho: Uma análise em tempos de Home Office e Pandemia.** Trabalho de Graduação de Curso, Universidade Federal da Fronteira do Sul. Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó/SC, 2021.