



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CARINE VECILI

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE EM TEMPOS DE *HOME OFFICE* E PANDEMIA**

**CHAPECÓ
2021**

CARINE VIECILI

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE EM TEMPOS DE *HOME OFFICE* E PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ

2021

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Viecili, Carine
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO::
UMA ANÁLISE EM TEMPOS DE HOME OFFICE E PANDEMIA / Carine
Viecili. -- 2021.
87 f.

Orientadora: Prof.^a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2021.

1. Inteligência Emocional. 2. Home Office. 3.
Desempenho. I. Maia, Tatiane Silva Tavares, orient. II.
Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

CARINE VIECILI

**INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E DESEMPENHO NO TRABALHO:
UMA ANÁLISE EM TEMPOS DE *HOME OFFICE* E PANDEMIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 05 /10 / 2021

BANCA EXAMINADORA



Prof.^a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia – UFFS
Orientadora



Prof.^a Dra. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta
Avaliador



Prof.^a Dra. Viviane Rossato Laimer
Avaliador

A Deus, dedico este trabalho.

[...] Até aqui nos ajudou o Senhor

1 Samuel 7:12

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus!

Agradeço aos meus pais, por todo amor, preocupação e esforço a mim dedicados, nunca permitindo que eu desanimasse ou desistisse dos meus objetivos. Ao meu irmão, que sempre foi meu exemplo de determinação e coragem. Pai, Mãe e Mano, vocês são a minha maior e melhor referência.

Ao meu companheiro Angelo, que tem sido o maior incentivador e o melhor parceiro que eu poderia ter, que nos momentos de dificuldades e crises, não permitiu que eu me abatesse, sempre me lembrando de quem eu sou e do que sou capaz.

Agradeço também aos meus amigos, aos melhores, que ao longo dos anos se transformaram na minha base sustentadora e com quem compartilhei momentos inesquecíveis, criei laços, que carrego comigo. Nesses anos de graduação, aprendi que tirar uma boa nota é ótimo, mas ter bons amigos com quem compartilhar isso, é maravilhoso.

A minha orientadora, Prof.^a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia, e em nome dela, a todos os professores da UFFS, que em suas tarefas de orientar e compartilhar conhecimento, fizeram da minha experiência de graduação na UFFS, rica e completa.

Este trabalho representa não só o fim desta graduação, mas o encerramento de um ciclo, do qual tenho muito orgulho e extrema gratidão.

Existem três coisas importantes na vida humana: a primeira é ser gentil; a segunda é ser gentil; e a terceira é ser gentil.

Henry James

RESUMO

Os estudos relacionados à inteligência emocional (IE) e de suas respectivas competências, associadas ao desempenho no trabalho, tem aumentado. O momento caracterizado pela pandemia de coronavírus (Covid-19) aflorou essa necessidade, uma vez que novos cenários laborais foram compostos, como o do *home office*, a fim de tornar possível a manutenção dos trabalhos e do funcionamento das organizações, em meio a um período repleto de adequações em função da pandemia. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a possível relação de favorecimento da inteligência emocional para o desempenho no trabalho, em tempos de pandemia e *home office*, por meio do exame dos impactos causados na vida dos indivíduos, por passar a trabalhar remotamente, bem como das variações emocionais ocorridas nessa circunstância, correlacionando isso a características e competências alusivas à IE. Para tal, este estudo qualitativo, de caráter aplicado, por meio de uma entrevista semiestruturada, apresentou relatos de dez empregados de uma empresa de serviço público industrial, que vivenciaram a experiência do *home office*, desde março de 2020. Aflições e desassossegos estiveram presentes no cotidiano dos participantes da pesquisa, mas através de comportamentos e atitudes inteligentes emocionalmente, foi possível para estes, a superação de desafios e a preservação do desempenho no trabalho. Os resultados permitiram a constatação da relação das competências da inteligência emocional com o desempenho do trabalho em *home office*, no período intenso e tumultuado da pandemia.

Palavras-chave: Inteligência emocional. *Home office*. Desempenho.

ABSTRACT

Studies related to emotional intelligence (EI) and its respective competencies, associated with work performance, have increased. The moment characterized by the coronavirus pandemic (Covid-19) brought to the surface this need, as new work scenarios were created, such as the home office, in order to make it possible to maintain the work and operation of organizations, in the middle of a period full of adjustments due to the pandemic. The present research aimed to analyze the possible connection of favoring emotional intelligence for performance at work, in times of pandemic and home office, through the examination of the impacts caused in the lives of individuals, by starting to perform work remotely, as well the variations that occurred in this circumstance, correlating this with characteristics and competences alluding to EI. To this end, this qualitative, applied study, through a semi-structured interview, presented reports from ten employees of an industrial public service company, who experienced the home office experience, since March 2020. Afflictions and unrestness were present in the daily lives of research's participants, but through emotionally intelligent behaviors and attitudes, it was possible for them to overcome challenges and preserve their performance at work. The results allowed the verification of the relation between emotional intelligence skills and home office work performance, during the intense and tumultuous period of the pandemic.

Keywords: Emotional intelligence. Home office. Performance.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Desvantagens do <i>home office</i>	34
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados	44
Quadro 3 – Composição familiar dos entrevistados	46
Quadro 4 – Sensações e sentimentos dos entrevistados	52
Quadro 5 – Características e competências da inteligência emocional	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CO	Comportamento Organizacional
COVID-19	<i>Coronavirus Disease</i> (Doença do Coronavírus), “19” se refere ao ano 2019
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Inteligência Emocional
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
QE	Quociente Emocional
QI	Quociente Intelectual
SOBRATT	Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	OBJETIVOS.....	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
1.2	JUSTIFICATIVA.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	17
2.2	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	20
2.3	DESEMPENHO	22
2.4	INTELIGÊNCIA EMOCIONAL	23
2.4.1	Inteligência emocional no trabalho	25
2.4.1.1	<i>Autopercepção ou autoconsciência</i>	28
2.4.1.2	<i>Autocontrole ou autogestão</i>	28
2.4.1.3	<i>Motivação</i>	29
2.4.1.4	<i>Empatia</i>	30
2.4.1.5	<i>Aptidões Sociais</i>	30
2.5	HOME OFFICE.....	31
2.5.1	Vantagens e desvantagens do <i>home office</i>	33
2.5.2	<i>Home office</i> em período de pandemia de Covid-19	35
3	METODOLOGIA	37
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2	OBJETOS DO ESTUDO	38
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	39
3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	41
3.5	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	42
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO	44
4.1	PERFIL DOS PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM EM <i>HOME OFFICE</i>	44
4.2	IMPACTOS GERADOS PELO <i>HOME OFFICE</i> EM PERÍODO DE PANDEMIA	47
4.2.1	Rotina	47
4.2.2	Vida pessoal, social e profissional	49

4.3	PERCEPÇÃO EMOCIONAL QUANTO AO TRABALHO REMOTO	52
4.3.1	Percepção emocional a partir de si mesmo	54
4.3.2	Percepção emocional a partir de outros	56
4.3.3	Positivo ou negativo?	58
4.4	A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O DESEMPENHO EM <i>HOME OFFICE</i>	59
4.4.1	O desempenhar do trabalho na perspectiva do <i>home office</i>	61
4.4.2	Lidando com mudanças	64
4.4.3	Controlando as emoções	66
4.4.4	Quem pode e quem quer trabalhar à distância	69
4.4.5	Superações e desafios	73
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	76
	REFERÊNCIAS	79
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados – Questionário sobre o perfil dos entrevistados, respondido via Google Formulário.....	84
	APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados – Roteiro da entrevista	85

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2020, a pandemia de COVID-19¹ mudou o mundo em diversos aspectos, tornando necessária a prática do isolamento social para a redução do contágio do vírus. Isso fez com que muitos profissionais passassem a trabalhar de maneira remota, em teletrabalho, que segundo Rabello (2000), é aquele em que o trabalho é levado para o trabalhador, de modo que esse não precise ir fisicamente até a organização. Nesse caso, o trabalho pode ser, por exemplo, desenvolvido na casa do empregado, dependendo do uso da tecnologia para ser realizado de forma remota.

Esta modalidade de trabalho já era adotada por inúmeras empresas, mas com a pandemia, o também chamado de *home office*, que em tradução livre do inglês significa *escritório em casa*, tornou-se uma realidade para muitos. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), em outubro de 2020, 7,6 milhões de brasileiros trabalhavam de forma remota.

Diante desta vivência, muitos trabalhadores passaram a trabalhar numa nova forma de atuação, com o distanciamento social e o trabalho isolado. O *home office* não mudou apenas fisicamente o ambiente de trabalho, mas também na maneira em como o trabalho é realizado, afetando tanto positiva quanto negativamente o desenvolvimento e o desempenho dos trabalhadores.

A pandemia, associada a uma nova modalidade laboral, criou um cenário incerto e conflituoso. O trabalho remoto trouxe a uns novas perspectivas e possibilidades, já para outros floresceram os embates e interferências do ambiente doméstico. Esses aspectos, internos e externos, afetaram contundentemente as relações de trabalho e interpessoais, principalmente no que diz respeito aos sentimentos e emoções dos indivíduos.

Para Weisinger (1997), as emoções exercem um papel de extrema importância nas organizações, por tratar-se de um lugar diariamente sujeito a situações inesperadas, sendo necessário o uso das emoções de maneira inteligente, utilizando-as para orientar o comportamento e o raciocínio. Nesse contexto, a Inteligência Emocional é considerada um fator pertinente de análise, tanto para as organizações quanto para os trabalhadores.

¹ Segundo a Organização Pan-Americana de Saúde (2020), a COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e distribuição global.

Sobre a Inteligência Emocional (IE), Goleman (1995) a define como a capacidade de uma pessoa de gerenciar seus sentimentos, de modo que eles sejam expressos de maneira apropriada e eficaz. Antes disso, Salovey e Mayer (1990, p. 189), definiram IE como “a capacidade do indivíduo monitorar os sentimentos e as emoções dos outros e os seus, de discriminá-los e de utilizar essa informação para guiar o próprio pensamento e as ações”. Nadler (2011) explica a IE como a compreensão de si mesmo, o gerenciamento de si mesmo, a compreensão das outras pessoas e o gerenciamento das outras pessoas. Dessa forma, ser inteligente emocionalmente parte de gerenciar os sentimentos e emoções, seus e dos outros, e utilizá-los de maneira adequada.

Em meio ao cenário conturbado gerado pela pandemia e pela sua consequente conduzida ao trabalho remoto e, considerando que muitos profissionais não tiveram meios de se preparar para o *home office*, seja em relação a recursos físicos e tecnológicos, seja por recursos emocionais e, considerando os efeitos causados pelo distanciamento social, sob o escopo do indivíduo em seu trabalho, lança-se a seguinte pergunta de pesquisa: **como a inteligência emocional se relaciona com o desempenho do trabalho remoto, em tempos de pandemia?**

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção, serão apresentados os objetivos que cercam o atendimento e a resolução do problema de pesquisa exposto.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a possível relação da inteligência emocional para o desempenho no trabalho, em tempos de pandemia e *home office*.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Descrever o perfil dos profissionais que trabalham em *home office*;

- b) Detalhar os impactos gerados na vida dos indivíduos, por passar a trabalhar em home office num período de pandemia;
- c) Examinar a percepção emocional dos indivíduos a respeito do trabalho remoto;
- d) Relacionar os aspectos da inteligência emocional levantados com o desempenho no trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema de pesquisa foi escolhido considerando a crescente relevância da aplicação da IE como um fator de desenvolvimento pessoal e profissional. Tornou-se necessário conhecer e desenvolver competências subjetivas e habilidades comportamentais. O aprimoramento das *soft skills*, que são comportamentos, atitudes e valores que a pessoa pode expressar em qualquer momento e determinam a maneira como pode reagir em várias situações, têm sido intensamente afetadas pelo momento gerado pela pandemia (BANCO MUNDIAL, 2018).

No trabalho, a IE tem sido vista como uma competência diretamente relacionada à produtividade. AQQAD et al. (2019) investigaram a relação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho em bancos. Os resultados de seus estudos mostraram que esse tipo de inteligência se associa muito ao desempenho no trabalho. Os autores sugerem que as organizações se esforcem ao máximo para promover e facilitar a inteligência emocional entre seus funcionários, em um esforço para melhorar seu desempenho no trabalho. Conseqüentemente, a partir de tal empenho, espera-se produzir resultados positivos para as organizações como um todo.

A pandemia de COVID-19 modificou grandiosamente a vida das pessoas. Tempos de mudanças impõem desafios e fazem com que situações sejam repensadas e estratégias refeitas, em busca da melhor solução. A pandemia e sua imposição de isolamento fizeram com que o ambiente de trabalho que antes, para a imensa maioria, era coletivo, se transformasse em individual e solitário. Este foi levado para dentro de casa, entre quatro paredes de uma sala, em um ambiente por vezes acolhedor e produtivo, mas também monótono e restritivo.

O ambiente de trabalho geralmente é um local de sociabilidade, onde as pessoas se encontram e, nessas relações humanas, se realizam. O *home office*, para

alguns, foi algo compulsório, exigido da noite para o dia. Então, além de ser capaz de desempenhar bem seu trabalho, as pessoas passaram a precisar fazer isso, numa situação totalmente nova, inesperada e insegura.

É fato que muitos profissionais, de maneira súbita, foram incluídos nessa nova realidade e, considerando o número de pessoas trabalhando em *home office* no período da pandemia e levando em conta a forte tendência de que esta forma de trabalho permaneça, uma vez que, segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 22,7% das profissões brasileiras podem ser exercidas de forma remota, é importante a identificação dos desafios e vantagens desse modelo de trabalho e de como o desempenho dos indivíduos pode ser efetivamente mantido nessa situação.

Além disso, a IE é uma característica comportamental que mais tem sido exigida no ambiente organizacional. O período de pandemia e quarentena tem demandado ainda mais isso dos profissionais. Agir de maneira inteligente quanto ao uso das emoções numa situação extrema como essa pode ser um fator essencial para uma equalização entre vida pessoal e profissional e, dessa forma, contribuir para o melhor desempenho do trabalho.

Dessa forma, o estudo da IE relacionada ao desempenho profissional em um período de crise é de grande importância, uma vez que a produção científica tem como objetivo, abordar questões que englobem o contexto social, situações reais em que estamos inseridos, com a intenção de analisar e posteriormente transformar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo a sustentação teórica do trabalho, dando suporte para a análise e interpretação dos dados empíricos e proporcionando ao leitor entendimento sobre os temas abordados, que compreende as seguintes temáticas: comportamento organizacional, desempenho, competências comportamentais, inteligência emocional e inteligência emocional no trabalho.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

O comportamento organizacional (CO) é o estudo do conjunto de ações, atitudes e expectativas humanas dentro do ambiente de trabalho. De acordo com Limongi-França (2006), é um campo bastante amplo e diversificado.

Refere-se a questões psicológicas, sociais, biológicas e organizacionais, em ao menos três níveis: pessoal, grupal e institucional, e pressupõe a presença de uma cultura e um espaço social específicos de cada empresa e/ou instituições, com fins solidários, educativos e/ou lucrativos. (LIMONGI-FRANÇA, 2006, p. 3).

O estudo do comportamento organizacional busca entender o impacto que os indivíduos, grupos e estrutura organizacional têm sobre o comportamento das pessoas nas organizações, e utiliza isso com o intuito de melhorar a eficácia organizacional. O CO aplica o conhecimento alcançado sobre as pessoas, os grupos e os efeitos da estrutura sobre o comportamento, fazendo com que as organizações sejam mais eficazes (ROBBINS, 2002).

Wagner e Hollenbeck (2009) complementam que é um estudo voltado para prever, explicar, compreender e modificar o comportamento humano no âmbito das empresas.

O CO retrata a contínua interação entre pessoas e organizações que se influenciam reciprocamente. Constitui uma importante área de conhecimento para toda pessoa que necessite lidar com organizações – seja para criar novas organizações, mudar as já existentes, trabalhar nelas, investir nelas ou, mais importante ainda, dirigi-las. (CHIAVENATO, 2004, p. 6).

O comportamento organizacional possui elementos chaves, os quais, segundo Chiavenato (2001, p. 90), são as pessoas, estrutura, tecnologia e o ambiente no qual a organização opera. "As organizações são constituídas de pessoas que administram conhecimentos, recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos e mercadológicos". Conforme Robbins (2002), o CO se preocupa com o que as pessoas fazem nas organizações e de como esse comportamento afeta o desempenho das mesmas. Dessa forma, o autor cita três campos de estudo determinantes do comportamento nas organizações: o indivíduo, o grupo e a organização.

O indivíduo é analisado pela forma como age perante às situações cotidianas, como presta seu serviço e se consegue dar o retorno esperado pela organização. O comportamento organizacional, então, tem como objeto de estudo o indivíduo e seus impactos no ambiente de trabalho. Além disso, analisar o indivíduo no seu local de trabalho, como no caso deste estudo, é uma ferramenta para compreensão do que acontece no dia a dia do trabalho e as relações estabelecidas entre empresa e profissionais.

O estudo do CO tem como foco a melhoria na produtividade, redução do absenteísmo e a rotatividade, aumentando a cidadania organizacional e a satisfação no trabalho (ROBBINS, 2002). O comportamento das pessoas é influenciado pelo grupo onde atuam, da mesma forma que pelos impulsos individuais. Desta relação, pode-se identificar o que o trabalhador espera da empresa e o que a empresa faz para que o trabalhador tenha um bom desempenho em seu trabalho (DAVIS & NEWSTROM, 1989).

Embora se possam visualizar as pessoas como recursos, isto é, como portadoras de habilidades, capacidades, conhecimentos, competências, motivação de trabalho, etc., nunca se deve esquecer que as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares, etc. Convém, portanto, salientar algumas características genéricas das pessoas como pessoas, pois isto melhora a compreensão do comportamento humano nas organizações. (CHIAVENATO, 2004, p. 81).

Os indivíduos, os grupos, a estrutura organizacional têm forte impacto sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Limongi-França (2006) diz que, para entender as empresas, é preciso ter uma visão de pessoas. As pessoas são complexas e possuem potencialidades e reações biológicas, psicológicas e sociais, que reagem simultaneamente às condições de vida. Essas reações, com intensidades

e combinações diferentes são compreendidas em camadas biopsicossociais. Essa visão tem relação com a pessoa no trabalho. A origem no conceito biopsicossocial da medicina, segundo Limongi-França (2006, p. 7), propõe uma visão integrada do ser humano e é vista em três camadas:

- **Camada biológica** – que se refere às características físicas herdadas ou adquiridas pelo ser humano no decorrer da vida. Inclui o metabolismo, resistências e vulnerabilidades;
- **Camada psicológica** – que diz respeito aos processos afetivos, emocionais e de raciocínio, conscientes ou inconscientes. Estes formam a personalidade de cada indivíduo e o modo como percebem e se posicionam diante das pessoas e das circunstâncias da vida.
- **Camada social** – que envolve valores, as crenças, o papel da família, no trabalho e nos grupos em que a pessoa pertence e participa. É formada também pelo meio ambiente, pela localização geográfica.

A aplicação da visão biopsicossocial pode ser feita em várias situações da vida. Quando integrada ao trabalho, norteia os padrões de relações de trabalho, carga física e mental requeridas para cada atividade e envolve desde o significado do trabalho em si, até o relacionamento e satisfação das pessoas no seu dia a dia. A satisfação está diretamente ligada ao atendimento das necessidades dos indivíduos. As pessoas têm necessidades e as necessidades, segundo Limongi-França (2006, p. 23), são processos pessoais e internos, muitas vezes subjetivos, que impulsionam o comportamento humano.

Elas variam quanto ao tipo e a intensidade entre as pessoas, além de estarem sujeitas a mudanças dentro de uma mesma pessoa. A combinação de necessidades pessoais com alvos e metas sociais gera o processo de motivação. A motivação para trabalhar é o resultado de uma ou mais necessidades que serão atendidas mediante um determinado comportamento ou conjunto de ações.

Grande parte das necessidades do ser humano, inclusive as relacionadas ao trabalho, estão ligadas ao convívio social e às relações interpessoais. O ser humano é um animal social, tem a necessidade de viver em sociedade. Essa necessidade pode variar grandemente de indivíduo para indivíduo, porém todos a têm. McClelland fala que essa necessidade de relacionamentos cooperativos e interdependentes levaram o ser humanos a viver em grupo ou em organizações.

No trabalho, a troca de informações, experiências ou mesmo a interação entre os indivíduos é essencial. Os sujeitos são movidos por relacionamentos próximos e afetuosos, ou seja, gostam de socializar, preferem atividades colaborativas que lhes permitam a interação com outras pessoas. É a partir dessas relações que metas e objetivos são traçados e alcançados. O não atendimento desta necessidade pode trazer inúmeras consequências, inclusive no que diz respeito ao desempenho no trabalho.

2.2 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Abordar as questões profissionais, no que diz respeito às competências, tem se tornado cada vez mais importante. A gestão de organizações contemporâneas e a busca por diferenciais competitivos fizeram crescer o almejo por maior desempenho e competitividade, o que estimula a reflexão sobre fatores que afetam a performance do indivíduo no trabalho. Parry (1996, p. 50) resume o conceito de competências como sendo “um cluster de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um *job* (um papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento”.

A gestão dos recursos humanos ganha novos contornos em face das alterações nas estruturas organizacionais e revela o essencial alinhamento entre as estratégias de negócio e a conduta dos indivíduos no trabalho (ULRICH, 1998). Chiavenato (2010, p. 4) salienta que a gestão das pessoas é formada por pessoas e organizações, pois passam a maior parte de suas vidas trabalhando nas organizações, e as organizações dependem das pessoas para poderem funcionar e alcançar seus objetivos e nunca existiriam sem o capital humano, pois as pessoas são as peças chave. Por isso da necessidade de, cada vez mais, investir no capital tão precioso que são as pessoas.

O valor do capital humano vai além do conhecimento técnico e competências cognitivas e se desenvolve nas atitudes e comportamentos dos indivíduos, nas *soft skills*.

No meio profissional, fala-se cada vez mais das soft skills que são algumas atitudes comportamentais inatas ou aperfeiçoadas por cada pessoa. Skills significa habilidades ou capacidade. É um termo da língua inglesa usado para designar a capacidade de concretização de forma rápida e eficiente um determinado objetivo. Pode-se dizer que são as aptidões, o jeito e a destreza aplicados por cada pessoa em determinada tarefa. (BETE D'ELIA; MAGALI AMORIN, 2013, p. 168).

Estas habilidades têm feito cada vez mais diferença para o alcance dos objetivos das organizações. Diferentemente das competências cognitivas, que um computador pode ser programado para fazer quase tão bem quanto uma pessoa, as questões comportamentais precisam ser preferencialmente consideradas em um bom profissional. Segundo Goleman (1995, p. 169), um dos motivos para que as aptidões emocionais devam ser a prioridade nas análises das habilidades profissionais é o fato de promoverem mudanças radicais no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, um excelente profissional, não se constitui somente de sua formação, seu grau de especialização ou o quanto é inteligente, mas também pela maneira como reagem às situações, como lidam consigo e com os outros, quais são suas competências comportamentais. Existem novos parâmetros de avaliação de um profissional.

São parâmetros que pouco têm a ver com o que era considerado importante na escola. Por esses critérios, o conhecimento acadêmico é praticamente irrelevante, já que eles pressupõem que tenhamos suficiente capacitação intelectual e conhecimento técnico para desempenhar o nosso trabalho. Em vez disso, focalizam-se em qualidades pessoais, como iniciativa e empatia, capacidade de adaptação e de persuasão. (GOLEMAN, 1998, p. 15).

Dessa forma, as características que até então descreviam um bom profissional e, por consequência, determinavam o retorno e alcance dos objetivos da empresa, eram as competências técnicas. No entanto, as competências comportamentais têm tomado grande grau de importância. Independentemente da área de atuação do profissional, embora não cheguem a ser um pré-requisito para a contratação de um empregado, contribuem para seu desenvolvimento profissional, não somente na execução de suas atividades, mas também em sua carreira como um todo.

2.3 DESEMPENHO

O desempenho pode ser definido como comportamentos que levam a resultados. É considerado um constructo comportamental, ou seja, um conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de metas e objetivos organizacionais, refere-se à relação do comportamento com os resultados organizacionais (SONNENTAG; VOLMER; SPYCHALA, 2008). Seu conceito relaciona-se ao ato proposital do indivíduo em uma ação orientada pelo seu resultado com um propósito consciente ou motivação prévia (DEADRICK; GARDNER, 2008).

O desempenho está condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho do indivíduo (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo) e relaciona-se à qualidade e quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e tempo despendidos na sua execução. Abrange fatores de eficiência (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização (COELHO JR.; ANDRADE, 2011, p. 136).

No âmbito organizacional, fatores internos e externos à organização influenciam o desempenho, como as condições socioeconômicas, globalização, políticas, legislação, tecnologia, competências organizacionais, etc. Já de maneira individual, o desempenho é influenciado por questões tais como: políticas e práticas de gestão de pessoas, gerenciamento e liderança, trabalho em equipe, contexto organizacional, clima organizacional, competências e características individuais, relações interpessoais, condições de trabalho, sistemas de recompensas e punição, rotatividade de pessoas, crenças e valores, suporte organizacional, entre outros. (ODELIUS, 2010).

Sonnentag e Frese (2002 apud COELHO JR., 2009) veem o desempenho no trabalho a partir de três perspectivas: individual, situacional e de regulação do desempenho. A perspectiva individual se refere a pré-requisitos pessoais ou profissionais capazes de facilitar o bom desempenho no trabalho, tais como os fatores de personalidade, habilidades técnicas e variáveis demográficas; a situacional foca os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho do indivíduo, que são considerados facilitadores ou impeditivos ao bom desempenho; e a perspectiva de regulação refere-se à análise dos processos de manutenção do desempenho.

O desempenho é compreendido nas organizações como algo que vai além do esforço humano. Segundo Ferreira (2012, p. 120), pesquisas apontam que a “[...] competência profissional não depende tão somente dos pressupostos do saber fazer, do saber ser, é preciso e imprescindível também os pressupostos do ter para fazer e, dispondo dos meios necessários, o poder fazer”. Pulakos et al. (2000) fala sobre o desempenho como algo não estático, mas adaptativo. O indivíduo deve continuamente adaptar seu desempenho às mudanças no conteúdo e nas situações de trabalho.

O desempenho pessoal ou organizacional refere-se a resultados alcançados em certos períodos, que podem ser avaliados por meio de parâmetros quantificáveis. O desempenho organizacional é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com metas previamente estipuladas. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.4 INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

Além do vínculo que as pessoas têm com as organizações, elas têm sua vida particular, com emoções, desejos e necessidades. É preciso conceituar que, embora as pessoas precisem ser administradas pelas organizações, não se pode deixar de entender que elas são seres humanos (LACOMBE, 2011). As emoções exercem papel fundamental na existência do ser humano, são elas que dão sentido à vida, humanizam e permitem que os indivíduos cresçam e se desenvolvam.

Os seres humanos vivendo em sociedade transmitem suas emoções, trocam experiências, interagem e influenciam o ambiente em que vivem e trabalham. Segundo o Dicionário Michaelis (2002, p. 286), a emoção é definida como “reação repentina, intensa e passageira causada por surpresa, medo, alegria, etc.”. As emoções impulsionam o agir, e esse ato pode ser positivo ou negativo, dependendo do momento. Sendo assim, é necessário ter domínio e controle emocional para agir de maneira coerente, sem causar prejuízos às relações entre os indivíduos.

Segundo Oliveira (2011), na década de 80 iniciaram os primeiros estudos sobre a inteligência que seria derivada das emoções do ser humano e futuramente seria conhecida como Inteligência Emocional.

[...] no princípio da década de 80, Reuven Bar-On, psicólogo israelense, foi pioneiro na proposição de um modelo de inteligência emocional em 15 habilidades chaves situadas em cinco conjuntos gerais; em 1983, Howard Gardner, psicólogo de Harvard, propôs um modelo de inteligência múltipla que apontava a distinção entre capacidades intelectuais e emocionais; já em 1990, dois psicólogos, John Mayer e Peter Salovey formularam um novo conceito em um artigo publicado em uma pequena revista acadêmica denominada “Emotional Intelligence”. (OLIVEIRA, 2011, p. 7).

O estudo da inteligência emocional (IE) se tornou popular a partir de Daniel Goleman, ao lançar seu livro “Inteligência emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente”, em 1995, que se refere à inteligência emocional como fator de sucesso na esfera pessoal e profissional de uma pessoa. Neste sentido, a IE é entendida como o uso inteligente das emoções, de modo que haja um equilíbrio entre a razão e emoção ao lidar com adversidades, conflitos, pessoas, seja no contexto profissional ou no pessoal.

Em suas pesquisas, Goleman (1998) buscou atribuir ao conceito de IE, à possibilidade de identificar emoções bem como de administrá-las de forma eficiente, e também à habilidade de identificar as emoções nos outros, usando-as a favor de relações saudáveis, o que permite gerir bem os relacionamentos interpessoais. Nesse contexto, o autor definiu para a inteligência emocional cinco habilidades, separadas em dois grupos: competências pessoais e competências sociais.

As competências pessoais constituem-se em três habilidades:

- Autopercepção, que se refere a estar consciente das próprias emoções e impulsos no momento em que ocorrem;
- Autocontrole, que consiste na habilidade de saber agir diante dessas emoções de forma adequada à cada situação;
- Motivação, que promove a canalização das emoções a serviço de um objetivo específico.

No que se refere às competências sociais, define-se duas habilidades:

- Empatia, que pode ser definida como a habilidade de reconhecer as emoções de outra pessoa, visualizando a si próprio na situação de outrem.
- Aptidões sociais, que englobam a interação interpessoal e a indução de respostas desejáveis aos indivíduos.

Para Lauer (2012, p. 103), a inteligência emocional é “a capacidade de administrar as emoções para alcançar os objetivos”. Segundo ele, as pessoas tendo essa percepção poderão se relacionar melhor com seus medos, inseguranças e

insatisfações e serão mais bem sucedidas em suas vidas. É natural ao homem agir por emoção e, de uma forma geral, a IE está vinculada a pessoas prudentes e intuitivas. Ela permite a sensatez e o equilíbrio quando se busca a solução de problemas.

Goleman (1995) afirma que grande parte dos problemas que a humanidade enfrenta atualmente, deve-se ao fato de que a sociedade deu valor somente para o intelecto, deixando de lado as emoções, que são essenciais ao homem e, assim, criando seres infelizes e incapazes da empatia. Diz também que, ao continuarmos negando nossas emoções, a tendência é que nos tornemos cada vez mais seres emocionalmente perturbados, solitários e deprimidos. Com isso, diz que a solução para que isso não aconteça é buscar uma nova visão do conhecimento, desvendando a educação emocional e aliando os sentimentos à razão, pois esta é a fórmula genuína da inteligência.

Para Goleman (1995), em geral, a mente racional e a emocional se equilibram de forma que a emoção alimenta e informa as operações da mente racional que, por sua vez, reflete e barra os impulsos das emoções. Afirma ainda que o intelecto humano só poderá dar o melhor de si se estiver aliado à IE, pois só quando estas duas inteligências interagem entre si, há um aumento da capacidade intelectual. E para conseguir obter a melhor combinação disso, é preciso descobrir como usar a emoção inteligentemente.

2.4.1 Inteligência emocional no trabalho

As emoções, sendo bem conduzidas, aumentam as chances de uma vida bem sucedida, possibilitando ao indivíduo absorver novos conhecimentos, melhorar relacionamentos inter e intrapessoais, aumentar sua autoestima e automotivação e por consequência sua produtividade. A IE pode, então, ser desenvolvida, aprimorada e assim como o quociente intelectual, embora de maneira mais subjetiva, medida.

O quociente intelectual (QI) e o quociente emocional (QE) são capacidades distintas que não se opõem, mas se complementam. O desenvolvimento emocional é um fator dos mais importantes para o crescimento humano, embora se enfatize o valor e a importância do cérebro racional, que em nada acrescenta quando as emoções dominam. O QI é medido por meio da aplicação de testes que avaliam a inteligência

ou a capacidade de raciocínio das pessoas. Enquanto o QE é entendido por um conjunto de aptidões que moldam a maneira de pensar e agir das pessoas, como lidam com as próprias emoções e daqueles com os quais se relacionam. Isto requer aptidões emocionais como autoconsciência, motivação, persistência, empatia, entendimento e características sociais como persuasão, cooperação, negociações e liderança, a fim de que se criem bases sólidas para trocas benéficas de experiências entre os indivíduos. (SILVA, 2010, p. 18).

Inteligência emocional não significa simplesmente ter autocontrole sobre as emoções ou se dar bem com as pessoas, mas entender bem sua própria constituição emocional e a das outras pessoas para direcioná-las no rumo certo para a realização dos objetivos da empresa. Pessoas que dominam suas emoções são capazes de ir em frente com as mudanças sem entrarem pânico. (CHIAVENATO, 2006, p. 162).

Dessa maneira, além do QI, o QE deve-se fazer presente num bom profissional.

Enquanto a inteligência emocional determina nosso potencial para aprender os fundamentos do autodomínio e afins, nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial dominamos de maneira em que ele se traduza em capacidades profissionais. (GOLEMAN, 1995, p. 15).

Segundo Nadler (2011), a IE é um dos indicadores mais fortes do sucesso no mundo do trabalho e que os líderes com maior inteligência emocional são mais adaptáveis, resistentes e otimistas e que a IE os torna excelentes profissionais. De acordo com Cobêro, Primi e Muniz (2006, p. 3), “o conceito de IE disseminou-se rapidamente no contexto organizacional, tornando-se uma característica desejável e preditora de sucesso generalizado”. Nesse sentido, houve crescente preocupação das organizações em ter em seu quadro funcional, profissionais com alta inteligência emocional, tanto que começaram a usar em seus processos seletivos, métodos de análise e medição da inteligência emocional.

Assim, crescem as análises sobre a importância da inteligência emocional nas organizações. “Estudos estão descobrindo agora que esta proficiência em lidar com situações sociais e emocionais, pode ser até mais importante para o sucesso do que a capacidade intelectual”. (SHAPIRO, 1998, p. 4).

Em dados quantitativos, Herrero (2002, p. 5) diz que “20% do êxito dependem do consciente intelectual e 80% da Inteligência Emocional”. Goleman (1995) refuta

esta afirmação, dizendo que 20% do sucesso profissional é definido pelo QI. Porém, essa afirmativa deixa grande parcela do sucesso sem esclarecimento: não significa que os 80% sejam somente atribuídos à inteligência emocional, “estes 80%, além da inteligência emocional, compreendem desde a condição financeira e educação da família em que nascemos, até temperamento, pura sorte e afins”. (GOLEMAN, 1995, p. 13). A IE está ligada, então, a todas as interações do indivíduo com o mundo e as pessoas. Goleman (1995, p. 136) exemplifica que “enviamos sinais emocionais sempre que interagimos, e esses sinais afetam aqueles com quem estamos. Quanto mais hábeis somos nas relações que mantemos com o outro, melhor controlamos os sinais que enviamos.”.

A inteligência emocional facilita e melhora a relação entre as pessoas, nas organizações, com os colegas de trabalho, sejam chefes ou subordinados. Ela vem, portanto, ocupando grande e representativo espaço nas empresas, como fator de diferenciação entre profissionais de sucesso dos outros. Cria-se assim uma nova realidade competitiva, que impõe a inteligência emocional no ambiente profissional.

[...] do lado positivo, imaginem como são proveitosas para o trabalho as aptidões emocionais básicas – estar sintonizado com os sentimentos daqueles com quem tratamos, saber lidar com discordâncias para que elas não cresçam. (GOLEMAN, 1995, p. 168).

Em suas pesquisas, Goleman (1998) buscou atribuir ao conceito de IE, a possibilidade de identificar emoções bem como de administrá-las de forma eficiente, e também a habilidade de identificar as emoções nos outros, usando-as a favor de relações saudáveis, o que permite gerir bem os relacionamentos, inclusive no que se refere ao trabalho. Nesse contexto, o autor definiu para a inteligência emocional cinco habilidades, separadas em dois grupos: competências pessoais e competências sociais.

As competências pessoais constituem-se em três habilidades:

2.4.1.1 Autopercepção ou autoconsciência

Está relacionada com o conhecimento das próprias capacidades e limitações. Refere-se a estar consciente das próprias emoções e impulsos no momento em que ocorrem.

Autoconsciência significa uma compreensão profunda das próprias emoções, forças, fraquezas, necessidades e impulsos. As pessoas com autoconsciência forte não são nem críticas demais nem irrealisticamente esperançosas. Pelo contrário, são honestas consigo e com os outros. (GOLEMAN, 2014, p. 14).

É uma habilidade essencial em relação ao trabalho e ao planejamento e cumprimento de metas e prazos, pois a noção do que somos ou não capazes de fazer, dirá se o tempo disponível é suficiente, se a meta será atingida da maneira esperada.

A autoconsciência também está ligada à compreensão que as pessoas têm de seus próprios valores e metas. Alguém muito autoconsciente sabe para onde está indo e por quê. [...]. Uma pessoa sem autoconsciência tende a tomar decisões que trazem agitação interior, ao passar por cima de valores arraigados [...]. As decisões das pessoas autoconscientes se harmonizam com seus valores. Consequentemente, quase sempre acham seu trabalho estimulante. (GOLEMAN, 2014, p. 14).

É primordial no trabalho, o exercício da autoconsciência, a fim de tomar conhecimento das próprias limitações e aceitar bem as críticas recebidas. Esse tipo de abordagem permite maior confiança, além de proporcionar satisfação pessoal e profissional pela possibilidade de prever riscos, pela definição de metas mais próximas da realidade, adequadas com a demanda, aprimorando, assim, a eficiência e a eficácia, individual e também em equipe.

2.4.1.2 Autocontrole ou autogestão

Goleman (2014) diz que não há como eliminar nossos impulsos biológicos, bem como a influência destes sobre nossas emoções, porém, existem maneiras eficazes de administrá-los a próprio favor. Nesse sentido, o autocontrole é fundamental para

impedir que nossas ações sejam baseadas somente em nossos impulsos. O autor assim definiu:

O autocontrole, que é como uma conversa interior contínua, é o componente da inteligência emocional que nos liberta de sermos prisioneiros de nossos sentimentos. As pessoas engajadas em tal conversa sentem mau humor e impulsos emocionais como todas as outras, mas acham meios de controlá-los e até mesmo canalizá-los de formas úteis. (GOLEMAN, 2014, p. 16).

Um profissional com um bom nível de controle de suas emoções é capaz de equilibrar suas decisões, mesmo em circunstâncias adversas ou de alta pressão e complexidade, tornando-o assim, produtivo ao longo do tempo. Esse tipo de atitude impede a tomada de decisões precipitadas que possam vir a comprometer seu trabalho ou o trabalho da equipe em que está inserido. “Os sinais do autocontrole emocional, portanto, são fáceis de perceber: uma propensão pela reflexão e ponderação; adaptação à ambiguidade e mudança; e integridade – uma capacidade de dizer não aos impulsos.” (GOLEMAN, 2014, p. 18).

2.4.1.3 Motivação

Uma habilidade que promove a canalização das emoções a serviço de um objetivo específico. Segundo a abordagem de Daniel Goleman (2014), a motivação pode ser vista da seguinte forma:

Se existe um traço que praticamente todos os líderes eficazes possuem trata-se da motivação – uma variedade da autogestão pela qual mobilizamos nossas emoções positivas para nos impelir às nossas metas. Líderes motivados são impelidos a realizarem além das expectativas – suas próprias e de todos os outros. (GOLEMAN, 2014, p. 18).

É a capacidade de direcionar as emoções a serviço de uma meta ou realização. Um profissional que se deixa levar pelos aborrecimentos e problemas que surgem no dia a dia do trabalho, dificilmente consegue se concentrar na atividade que está realizando. Em contrapartida, se estiver motivado, encontrará prazer e satisfação no trabalho e não se deixará abalar pelas situações adversas.

No que se refere às competências sociais, define-se duas habilidades:

2.4.1.4 Empatia

A empatia é uma habilidade importantíssima para a inteligência emocional, pois baseia-se na capacidade do indivíduo reconhecer o efeito de suas atitudes nos outros. A compreensão dos sentimentos alheios é essencial para a tomada de decisão no trabalho, pois é um catalisador na busca pelo equilíbrio no processo decisório, considerando que a empatia é essencial na criação de um ambiente de trabalho fundamentado em relações sadias, produtivas e equilibradas, assim como afirmou Goleman:

Para um líder, não significa adotar as emoções das outras pessoas como suas próprias e tentar agradar a todos. Isso seria um pesadelo – tornaria qualquer ação impossível. Pelo contrário, empatia significa levar em conta ponderadamente os sentimentos dos funcionários – junto com outros fatores – no processo de tomar decisões inteligentes. (GOLEMAN, 2014, p. 20).

Saber como os outros reagirão a uma determinada ação ou situação torna possível a adaptação e a criação de um ambiente de trabalho favorável, onde o esclarecimento das situações e das possíveis consequências, fazendo com que todos saibam o porquê das coisas, promove a abertura do diálogo pela busca do consenso comum e solução favorável a todos os envolvidos.

2.4.1.5 Aptidões Sociais

Refere-se a habilidades sociais que, com relação à inteligência emocional, é responsável pela qualidade das relações interpessoais. É a forma como lidamos com as outras pessoas na busca pelo bem-estar pessoal e/ou coletivo. Sobre as aptidões sociais, Goleman declara que:

A habilidade social é a culminância das outras dimensões da inteligência emocional. As pessoas tendem a ser bem eficazes em gerir relacionamentos quando conseguem entender e controlar suas próprias emoções e conseguem ser empáticos com os sentimentos dos outros. [...] A própria motivação contribui para a habilidade social. Lembre-se que as pessoas motivadas a realizar tendem a ser otimistas, mesmo diante reveses ou fracassos. [...] Pessoas socialmente hábeis são exímias em gerir equipes – é sua empatia em ação. De forma semelhante, são mestres na persuasão – uma manifestação da autoconsciência, do autocontrole e da empatia combinados. (GOLEMAN, 2014, p. 23).

Adicionado a isso, o profissional que domina as habilidades sociais constrói laços firmes com as outras pessoas, caracterizados pela compreensão, respeito, trocas de experiências, garantindo um crescimento profissional e pessoal aos envolvidos. O exercício das habilidades sociais não exige o domínio das habilidades anteriores, mas faz necessário um certo grau de cada uma e a interligação dessas habilidades determinará a qualidade das relações dos indivíduos no trabalho.

A inteligência emocional é fator de diferenciação de um profissional de sucesso, pois possibilita que este tenha autoconhecimento e conhecimento dos outros, fazendo com que seja possível ter um bom comportamento perante as situações, seja qual for, resultando positivamente, para si e para a organização.

2.5 HOME OFFICE

Longas jornadas de trabalho, preocupações e problemas gerados pela ausência física das pessoas no lar, a busca pela humanização e qualidade de vida. Esses, entre outros aspectos da vida moderna, têm conduzido a sociedade a buscar novas soluções para o trabalho. De uma forma geral, o teletrabalho é uma forma de resolver problemas como esses, pois o mesmo não se trata de trabalho externo, e sim um trabalho interno, porém feito fora das dependências das organizações.

O teletrabalho, também conhecido por *home office*, segundo dicionário Aurélio é “Atividade profissional realizada fora do espaço físico da entidade empregadora, com auxílio de tecnologias de comunicação à distância e de transmissão de dados”. A tecnologia é grande auxiliadora neste processo, permitindo que essa seja uma realidade de laboral, presente cada vez mais em empresas.

Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2013), o teletrabalho pode ser compreendido como uma forma de trabalho à distância, realizado fora da empresa, requerendo uma tecnologia que permita e facilite a comunicação entre o trabalhador e a organização para a qual ele trabalha.

A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2020) traz como definição de teletrabalho:

a modalidade de trabalho, que utilizando as tecnologias da informação e das comunicações (TIC), pode ser realizada à distância, fora do âmbito onde se encontra o contratante, de maneira total ou parcial, podendo realizar-se em

relação de dependência (empregado) ou de maneira autônoma (freelance), executando atividades que podem ser desenvolvidas pelos equipamentos móveis, tais como computadores, smartphones, tablets, etc.

Quanto à terminologia teletrabalho, ela pode variar, aparecendo como *home office*, *home work*, *virtual work*, *virtual office*. No Brasil, essa modalidade de trabalho foi reconhecida através da Lei nº 12.551 de 15/12/2011, que estabeleceu a não distinção entre o trabalho exercido dentro de uma organização e o teletrabalho. A lei em seu Art. 1º dispõe que:

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. (LEI nº 12.551, 2011).

Mais recentemente a Lei nº 13.467 de julho de 2017, no Art. 75, descreveu o teletrabalho de forma mais específica, declarando que:

considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. (LEI nº 12.467, 2017).

É fato que um funcionário, seja de empresa pública ou privada, para cumprir seu trabalho fora das dependências da organização, precisa se valer de evidente autodisciplina e responsabilidade. Da Costa (2005, p. 11) chama atenção para o movimento que o teletrabalho representa, deslocando o indivíduo dos escritórios para casa. Isso é o contrário do ocorrido no século XIX, quando os trabalhadores deixaram suas casas em direção às fábricas, passando maior parte de seu tempo em suas atividades laborais.

2.5.1 Vantagens e desvantagens do *home office*

Essa forma de trabalho traz para a empresa algumas vantagens, como a redução de custos de manutenção de espaços físicos, o aumento da eficiência organizacional e aumento da produtividade. Para os empregados também aparece como uma vantagem quando se pensa na não necessidade de deslocamento, na flexibilidade de horários e, assim, num ajuste entre rotina laboral e a vida pessoal de maneira mais amigável (RODRIGUES, 2011).

No site do SEBRAE (2019) são apontadas algumas vantagens do trabalho em *home office*:

- **Proximidade da família:** A qualquer momento, você pode ir até lá e dar um abraço no seu filho(a), brincar com ele e fazer um carinho no cachorro que, claro, também faz parte da família.
- **Maior independência:** É só acordar e ir para o trabalho no quarto ao lado.
- **Redução do estresse decorrente do trânsito:** E nem pegar o carro, ouvir buzinas, encarar filas, procurar estacionamento, fazer baliza, correr o risco de acidentes e de ser multado.
- **Alimentação mais saudável:** É o fim das marmitas, do *fast-food* e dos deliciosos salgadinhos que, apesar do sabor, fazem mal para a saúde.
- **Incorporação da família à atividade:** Você terá a ajuda de funcionários fiéis dentro de casa, colocando-os a par dos seus negócios e do seu jeito de trabalhar.
- **Maior liberdade profissional:** Você pode expandir seus conhecimentos profissionais na direção que desejar, sem ficar enquadrado somente nas habilidades que seu trabalho requisita.
- **Privacidade, desde que planejada:** No seu local de trabalho, trancado a sete chaves, ninguém poderá te incomodar, desde que não seja uma emergência, é claro.

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.

O ser humano é um ser dependente de contato e de comunicação. Por mais que trabalhe bem estando sozinho, em algum momento os empregados em *home office* sentem falta da troca de informações e interações com os colegas, além do enfraquecimento do sentimento de pertencimento à empresa. Brik (2013) descreve no quadro abaixo, as desvantagens do teletrabalho para o trabalhador.

Quadro 1 – Desvantagens do *home office*

Desvantagem	Descrição
Distrações e tentações	É preciso saber lidar com a liberdade conquistada no trabalho em casa. A falta de supervisão pode fazer com que alguns funcionários mudem suas responsabilidades de trabalho para evitar distrações desnecessárias.
Isolamento	Os funcionários podem se surpreender no início. Além da aparência solitária, o isolamento pode fazer com que o profissional se torne obsoleto nos negócios. A falta de motivação, a preguiça ou o simples fato de ninguém controlar o trabalho podem atrasar as tarefas de aquisição profissional.
Procrastinação	A falta de motivação, preguiça ou o simples fato de não haver ninguém supervisionando o trabalho, podem levar o profissional a adiar as tarefas.
Falta de suporte	Dificuldade em resolver problemas relacionados a falhas de equipamentos e aplicativos necessários ao desenvolvimento da obra. Quando você está fora da empresa, você tem que resolver os problemas sozinho, sem ter que contar com suporte.
Preconceito	Trabalhadores remotos podem ser prejudicados porque sua família, amigos ou colegas trabalham em casa. Para a maioria dos conservadores, essa pode não ser uma prática "normal".
Ruídos domésticos	O silêncio no local de trabalho é muito importante para a concentração dos funcionários. Para escritórios em casa, certos cuidados devem ser tomados para reduzir ou até mesmo evitar o ruído doméstico que pode interferir no trabalho.
Organização vs. Entulho	A manutenção contínua da área de trabalho pode facilitar o trabalho do dia a dia e é sempre necessária para evitar

	problemas como reposição ou perda de documentos, descarte de resíduos e guarda de itens necessários ao trabalho.
--	--

Fonte: adaptado de Brik (2013).

2.5.2 Home office em período de pandemia de Covid-19

O *home office* não é uma modalidade que pode ser exercida por qualquer pessoa, pois exige autodisciplina, organização, facilidade e gosto por trabalhar sozinho. Nem todos conseguem se adaptar a essa modalidade. A pandemia do Covid em 2020, fez com que muitos profissionais, mesmo sem essa predisposição pelo trabalho remoto, tivessem que adotar essa nova rotina. Vinculado a isso, e tornando esse processo ainda mais difícil, o medo do contágio pelo vírus, a pressão para manter o rendimento no trabalho fez com que, para muitos, o trabalho remoto fosse uma realidade bastante difícil e exigente.

Pode-se ver que o teletrabalho, para os trabalhadores e para as empresas, apresenta vantagens e desvantagens. E essa é uma forma de trabalho que, para ser implantada, necessita de uma análise, de um preparo, bem como de uma sincronia entre as organizações e os empregados, para que funcione adequadamente para ambos. No entanto, a pandemia de Covid-19 no ano de 2020 e o seu exigido distanciamento social fez com que, para muitos, a etapa do preparo para o *home office* fosse suprimida e, aos que sequer pensavam em trabalhar nessa modalidade, o trabalho remoto se tornasse a sua nova realidade laboral.

Embora o *home office* seja uma modalidade de trabalho já adotada por inúmeras empresas e órgãos públicos, a pandemia trouxe essa condição para muitos outros que ainda não trabalhavam dessa forma. Em específico, esse momento trouxe consigo novas características ao trabalho remoto, uma vez que a pandemia, por si só, transformou a vida das pessoas, fazendo com que estas permanecessem por mais tempo em casa, no convívio da família, afastados do convívio social, e ainda cercado pelo medo do contágio pelo vírus.

Adaptar-se a uma nova rotina de trabalho em meio a este novo cenário é um desafio. Para tanto, as capacidades técnicas e intelectuais não são suficientes. É preciso que outras habilidades façam parte da vida de um trabalhador. Nesse momento a inteligência emocional se faz essencial.

A inteligência emocional, gestão das emoções, acontece em dois aspectos. Primeiramente está ligada a nós, ao controle de nossas emoções, ao nosso autogerenciamento. Nesse sentido pode-se dizer que sob essa perspectiva temos maior controle. No entanto, ela também é vista na dimensão do outro, nos relacionamentos com o outro e com a vivência em grupo. É sobre como entender e tratar a emoção do outro, o reconhecimento das emoções do outro.

Então a IE é sobre o autoconhecimento e a autorregulação e, principalmente, sobre a socialização. Essa socialização exige dos indivíduos certas habilidades e competências, as chamadas habilidades sociais ou habilidades socioemocionais, partindo do gerenciamento das emoções no aspecto de sociedade. No *home office*, o indivíduo sai de uma realidade de interação, comunicação, seja no ambiente de trabalho como em todo entorno que isso envolvia, para o trabalho remoto, solitário.

Mesmo trabalhando de casa, se o trabalhador fazia isso em equipe, ou de maneira colaborativa, provavelmente continuou fazendo dessa forma durante a pandemia, uma vez que a tecnologia e os meios de comunicação têm permitido um contato muito grande entre as pessoas, sem maiores dificuldades. O que acontece é que nem todas as pessoas que partiram para essa nova forma de trabalho, estavam aptas e adaptadas com isso. Reuniões por videoconferência, orientações e dúvidas que nem sempre são sanadas no mesmo tempo, a própria relação de pertencimento à empresa que fica fragilizada com a distância física.

Vantagens e desvantagens, pontos positivos e negativos, é fato que cada indivíduo vê e encara essa situação de maneira diferente e bastante própria. Durante uma pandemia, o trabalho remoto exigiu uma adaptação por parte dos profissionais, tornando necessários ajustes, tanto ao que tange a rotina e principalmente quanto à aquisição de competências. Dessas competências, em função das mudanças e das dificuldades que as acompanharam, a inteligência emocional tornou-se uma competência amplamente exigida.

É a partir dos conflitos e das mudanças que os indivíduos e as organizações se desenvolvem, em prol do atendimento das necessidades que surgem. Nesse cenário é fundamental administrar as situações de modo a aumentar os efeitos positivos e minimizar os negativos (CHIAVENATO, 2010). Nesse sentido, a IE se faz presente no trabalho, sendo inclusive fator de diferenciação e decisivo em relação ao sucesso e ao atingimento de metas e objetivos.

3 METODOLOGIA

Conforme recomenda Fachin (2006), todo trabalho científico deve seguir um procedimento metodológico. O método é um instrumento de conhecimento que permite aos pesquisadores a orientação necessária para planejar uma pesquisa e interpretar os resultados. Ou seja, envolve a escolha do procedimento usado para descrever e explicar o estudo.

Nesta seção estão apresentados os procedimentos metodológicos que foram adotados para a elaboração da pesquisa. Discorrendo primeiramente sobre o tipo de pesquisa, posteriormente sobre os objetos de estudo e sujeitos pesquisados e seguidamente sobre a técnica de coleta de dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A pesquisa pode ser compreendida como um procedimento racional e sistemático com objetivo de proporcionar respostas aos problemas propostos. Ela é utilizada quando não há informações satisfatórias para a resolução de um problema, ou quando a informação disponível não está estruturada de fato, de maneira adequada para a resolução do problema (GIL, 2010).

Ademais, a pesquisa pode ser classificada de acordo com algumas características. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a preocupação não é com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo ou organização. E conforme Fonseca (2002), a pesquisa qualitativa preocupa-se com compreender e esclarecer as relações sociais, com aspectos da realidade que não podem ser mensurados.

Dessa forma, trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, pois buscou analisar a relação da inteligência emocional para o desempenho do trabalho em *home office*, em tempos de pandemia. O intuito dessa abordagem é conhecer os aspectos em que a IE se relaciona com o desempenhar do trabalho e analisar de que maneira isso ocorre, com profissionais que estão trabalhando de maneira remota.

Sobre os objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória. Descritiva, pois buscou descrever as diferentes perspectivas e experiências vivenciadas na modalidade de trabalho remota, por indivíduos que passaram a trabalhar dessa forma, em função da pandemia de Covid-19. Segundo Pátaro e Oliva (2017), este tipo de pesquisa busca a transmissão da realidade de um determinado objeto de estudo, da forma como é definido pelos envolvidos ou observado pelo pesquisador.

É exploratória, pois visa explorar a relação da inteligência emocional com o desempenho do trabalho em *home office*, sendo a IE um assunto já tratado no âmbito laboral, mas pouco abordada quando trata-se de trabalho remoto. Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Quanto à natureza, a pesquisa é aplicada. Ela pode ser assim classificada pois visou o conhecimento e a resolução de problemas específicos, a relação de favorecimento da IE para o desempenho do *home office*. De acordo com Marconi e Lakatos (2011, p. 6), a pesquisa aplicada “caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

3.2 OBJETOS DO ESTUDO

Nesta etapa são identificados os sujeitos da pesquisa. Segundo Vergara (2003), os sujeitos da pesquisa são aqueles que irão fornecer os dados fundamentais para a caracterização da pesquisa. Para o estudo, é importante a identificação dos sujeitos da pesquisa, garantindo que estejam disponíveis em número suficiente, a fim de fornecer as informações requeridas para a pesquisa. Assim, definiu-se como unidade de análise, empregados de uma empresa que passaram a trabalhar em *home office* em função da pandemia de Covid-19 em 2020. A empresa em questão é uma empresa estadual, que atua no ramo do serviço público industrial e tem 50 anos de atividade. Ela tem sua estrutura organizacional subdividida em superintendências regionais, e a unidade analisada localiza-se no Oeste de Santa Catarina.

Quanto aos sujeitos da pesquisa, foram considerados profissionais de ambos os sexos, de idades variadas, cargos distintos, que trabalham de forma remota, em *home office*, de maneira integral ou parcial. Buscou-se essa distinção com intuito de maior abrangência de ideias, sendo que pessoas em realidades diferentes podem ter perspectivas e percepções distintas sobre um fato ou acontecimento.

Para a escolha dos participantes da pesquisa, utilizou-se o método de acessibilidade e representatividade, por escolha intencional, em função da pesquisadora trabalhar na empresa, sendo concursada e tendo assumido a vaga no ano de 2016. Esse é um critério baseado pela seleção de sujeitos que o pesquisador considera representativos da população a ser estudada, implicando assim, conhecimento sobre ela (VERGARA, 2009). O contato para convite a participar da pesquisa foi feito de maneira verbal com os empregados. Após uma breve explicação sobre o tema do trabalho e informando-lhes sobre o sigilo dos participantes, todos os contatados aceitaram participar.

É importante destacar que, neste estudo, preocupou-se com a representatividade, por isso, a diversidade de gênero, idade, composição familiar e grau de formação dos entrevistados foram relevantes para a escolha dos entrevistados.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Barros e Lahfeld (2007), a coleta de dados é a fase em que se analisa a realidade e se aquire dados através da aplicação de técnicas. A definição do método a ser usado, depende do tipo de informação que se quer obter do objeto de estudo. Gerhardt e Silveira (2009) dizem que o instrumento técnico utilizado pelo pesquisador deve ser válido, confiável e preciso.

Para este trabalho, decidiu-se por uma entrevista semiestruturada, com o intuito de obter dados de forma clara e objetiva, buscando proporcionar sensação de bem-estar aos entrevistados. Manzini (2004) diz que nesse tipo de entrevista confecciona-se um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista, ou seja, podem surgir informações e colocações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a alternativas pré-selecionadas.

Em virtude do caráter qualitativo desta pesquisa, foi utilizada como técnica de coleta de dados a entrevista em profundidade, onde foram definidos os temas a serem explorados, além de certas perguntas, que foram debatidos no decorrer de uma conversa guiada, sem a preocupação com o modo como são formuladas e sua ordem (FONSECA, 2002). Por ser em profundidade, confere mais importância à informação. Nessa forma de entrevista, embora o pesquisador tenha um roteiro sobre o tema, é permitido que o entrevistado tenha liberdade e fale livremente sobre os assuntos que possam surgir (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para a entrevista foi elaborado um roteiro com perguntas previamente estabelecidas (Apêndice B), tendo como base o conhecimento sobre a experiência dos empregados trabalhando em *home office*, suas rotinas, sentimentos e sensações vividas e percebidas, além dos impactos gerados em função da pandemia no âmbito pessoal e profissional.

Preliminarmente, foi realizada uma entrevista como pré-teste, com um empregado da empresa, com o intuito de validar o roteiro da entrevista, a fim de examinar e verificar se o instrumento de pesquisa está de acordo ao desejado em uma situação de coleta de dados. É importante destacar que, para Lakatos e Marconi (2010), o instrumento deve ser testado antes do seu emprego definitivo, o que após sua análise possibilitará evidenciar possíveis falhas existentes.

A amostra para este estudo foi decidida em função de algumas características de perfil, entre os empregados da empresa que estavam trabalhando em *home office* de maneira integral ou híbrida. A partir disso, realizou-se um contato com 10 (dez) profissionais de cargos e setores distintos, todos da área administrativa, tendo em comum entre si estar ou ter estado em algum momento pós início da pandemia de Covid-19, trabalhando de maneira remota.

Foram realizadas entrevistas visando alcançar os objetivos específicos propostos. As entrevistas levaram um tempo médio de 40 (quarenta) minutos. Foram 10 (dez) pessoas entrevistadas. Todas apresentaram-se dispostas e motivadas a participar, com boa abertura para responder as questões e dispor suas percepções a respeito dos temas e do que foi perguntado.

Em função da atual situação de pandemia de Covid-19, algumas entrevistas foram realizadas através de videochamadas, via Google Meet, serviço de comunicação desenvolvido pelo Google, em horário fora do expediente de trabalho dos entrevistados. Outras foram feitas de maneira presencial, utilizando-se de um

gravador de voz para a gravação do áudio da entrevista. Foram 8 (oito) entrevistas por videochamada e 2 (duas) presenciais. A forma como cada entrevista se deu, foi em função da escolha do entrevistado, pela disponibilidade de cada um e por estar, dessa maneira, mais à vontade para a entrevista.

Antes do início da entrevista, foi solicitado aos participantes o preenchimento de um formulário eletrônico (Apêndice A), com o intuito de definição do perfil do entrevistado. As entrevistas foram efetuadas durante os meses de julho e agosto de 2021. Elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas na íntegra, de modo a tornar os dados mais explícitos, de forma a serem examinados e analisados quanto a seus conteúdos.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O processo de análise dos dados em uma pesquisa qualitativa passa por algumas etapas fundamentais para o alcance e obtenção dos resultados do estudo, que são: a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório (GIL, 2017). As informações coletadas nas entrevistas são apresentadas ao longo do trabalho em forma de redação e a análise se dará através do método de análise de conteúdo.

Segundo Gerhardt e Silveira (2009), essa técnica é essencial para analisar, compreender e interpretar o material qualitativo. Além disso, a interpretação dos dados é uma atividade que procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Para Bardim (2016), a análise de conteúdo se constitui em um conjunto de instrumentos metodológicos que se aplicam aos discursos e assim promove uma interpretação controlada que se baseia na inferência. Algo que significa ir além da compreensão literal de uma informação dada pelos participantes do estudo.

De acordo com a autora, a análise de conteúdo é organizada em três etapas cronológicas e, neste trabalho, seguindo essas etapas, iniciou-se com a pré-análise, que se baseou em organizar o material para a extração das informações. Essa organização deu-se pela transcrição das entrevistas e posterior leitura de todas as entrevistas transcritas. Posteriormente houve a exploração do material, fase que consistiu em codificar, decompor e listar os indicadores, elementos e variáveis

pertinentes, de acordo com as transcrições anteriormente feitas. Numa proposta de análise categorial, verificou-se quais os temas que mais se evidenciaram nas entrevistas e formaram-se a partir deles, categorias relacionadas ao problema de pesquisa. A próxima etapa consistiu no tratamento e interpretação dos resultados obtidos. Houve a escolha de trechos específicos das entrevistas, que melhor permitiram a análise, e de opiniões comuns ou distintas entre os entrevistados.

Mediante uma leitura interpretativa das entrevistas, as falas dos entrevistados foram categorizadas e agrupadas, permitindo assim compreender os trechos que expressavam ideias recorrentes e alinhadas à pergunta de pesquisa deste estudo. As categorias estabelecidas foram 'impactos', 'percepção emocional' e 'desempenho', o que favoreceu a organização dos dados, facilitando a análise, pois permitiu a instauração de parâmetros.

Salienta-se que para o tratamento dos dados, no intuito de manter sigilosa a identidade dos entrevistados e da empresa da qual eles são empregados, e prezando pela ética no trabalho acadêmico, foram usados pseudônimos para se referir aos entrevistados, utilizando-se a letra E seguida de um número, que corresponde à ordem em que as entrevistas foram realizadas.

Por meio dos dados coletados e analisados, foi possível analisar se há relação entre a inteligência emocional e o desempenho no trabalho remoto dos empregados que assim passaram a trabalhar nessa nova modalidade laboral, em função da pandemia de Covid-19.

3.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A respeito das limitações do estudo, Vergara (2009, p. 20) diz que, como tudo na vida, entrevistas são ricas em possibilidades e em limitações. Esta pesquisa não se mostrou diferente. Pode-se considerar como principal limitação de estudo o fato de que os relatos foram feitos à posteriori, de modo que foi necessário, por parte dos entrevistados, um esforço na recuperação da memória, de fatos, sentimentos, expectativas e experiências vivenciadas no passado. Essa é uma limitação, tendo em vista que houve a necessidade de que os entrevistados recorressem às suas lembranças, podendo nesse processo, terem se perdido informações mais profundas e detalhadas quanto ao perguntado.

Para mitigar essa limitação pontual, foi empregada a técnica de entrevista em profundidade, buscando-se assim, minimizar o efeito de memórias fragmentadas pelo tempo. Essa é uma solução válida, pois a entrevista em profundidade consiste em deixar o entrevistado livre, inclusive em termos de tempo e pensamento sobre as questões do roteiro, para melhor organizar as respostas.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS, ANÁLISE E DISCUSSÃO

Este capítulo tem por intuito responder aos objetivos da pesquisa, bem como, apresentar os dados obtidos, analisar e discutir acerca deles. Os resultados em relação ao primeiro objetivo específico apresentarão os participantes da pesquisa e trarão informações que buscaram identificar quem são os empregados da empresa, que passaram a trabalhar em *home office* após a pandemia. Essa identificação ocorreu através da resposta de um formulário eletrônico, o qual continham perguntas relativas ao perfil pessoal do indivíduo, conforme Apêndice A deste trabalho.

Na sequência, são abordadas informações quanto aos demais objetivos específicos, que tem por foco o detalhamento dos impactos gerados na vida dos indivíduos, por passarem a trabalhar de forma remota, examinar a percepção destes quanto às alterações emocionais que tiveram nesse período e relacionar isso ao desempenho no trabalho em *home office*. Essas informações foram obtidas através de entrevista semiestruturada, tendo como base o roteiro de perguntas disposto no Apêndice B deste trabalho.

4.1 PERFIL DOS PROFISSIONAIS QUE TRABALHAM EM *HOME OFFICE*

Com propósito de apresentar os participantes da pesquisa e, de acordo com a amostra, identificar o perfil dos empregados que passaram a trabalhar em *home office* a partir da pandemia de Covid-19, foi elaborado o Quadro 2, de modo a facilitar a visualização das principais características dos indivíduos relevantes para esse estudo. De modo a preservar a identidade dos entrevistados, optou-se por identificá-los como E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10.

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade em anos	Escolaridade	Estado Civil
E1	Feminino	De 20 a 29	Superior incompleto	Solteira
E2	Masculino	De 40 a 49	Superior completo	Solteiro – União estável

E3	Feminino	De 40 a 49	Pós-graduada	Casada
E4	Feminino	De 40 a 49	Pós-graduada	Solteira - União estável
E5	Feminino	De 40 a 49	Superior completo	Solteira
E6	Feminino	De 40 a 49	Pós-graduada	Solteira
E7	Masculino	De 20 a 29	Superior completo	Solteiro
E8	Feminino	De 50 a 59	Superior completo	Casada
E9	Feminino	De 40 a 49	Mestranda	Solteira – União estável
E10	Feminino	De 20 a 29	Superior completo	Solteira

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

O estudo foi composto pela participação de dois indivíduos de gênero masculino e oito do gênero feminino, com idades diversas, mas em sua maioria com 40 a 49 anos. Em relação ao estado civil, oito identificaram-se como solteiros, tendo três deles declarado que possuem união estável, e dois sendo casados. Quanto ao grau de escolaridade dos entrevistados, um possui superior incompleto, cinco possuem superior completo, três pós-graduação e um mestrado incompleto.

A amostra deste estudo é composta em sua maioria por mulheres. Nesse sentido, um importante fator a ser considerado é que o trabalho doméstico, na divisão das tarefas, historicamente é algo atribuído às mulheres. Na situação de *home office*, essa situação se torna mais evidente. É naturalizada a duplicidade de jornada, para mães e trabalhadoras, e na pandemia, em muitos casos, ela inclusive triplicou, sendo que muitas mães passaram também a se responsabilizar pelo ensino de seus filhos que também passaram a estudar de maneira remota. Geralmente, nas epidemias as mulheres são responsáveis pelos cuidados com a família e com a gestão dos recursos domésticos, o que as sobrecarregam física e psicologicamente (PIMENTA, 2020).

Em relação à moradia, todos os entrevistados residem em área urbana, sendo que seis deles moram em apartamento e quatro moram em casa. O termo *home office* remete ao fato do trabalho ir para dentro de casa, havendo a necessidade da montagem de espaço para o trabalho em quartos, salas ou cozinhas, lugares em que é preciso produzir, onde até então, eram utilizados para descanso e lazer. Esses ambientes se misturam, trabalho, descanso e lazer, acontecendo praticamente no mesmo ambiente, o de casa, o que torna essa separação impossível. Castro, Detoni, Bottega & Tilton (2020) nos dizem que a pandemia e o *home office* colocam os

indivíduos no (des)conforto doméstico. Tudo se mistura, vida íntima e pública. Trata-se de uma invasão, uma vez que o trabalho invadiu o que há de mais íntimo, que é o lugar onde vivemos.

O Quadro 3 exibe dados sobre a composição familiar dos entrevistados, bem como, características sobre a sua rotina doméstica.

Quadro 3 – Composição familiar dos entrevistados

Entrevistado	Quantas pessoas moram com você?	Possui cônjuge ou companheiro(a) trabalhando em <i>home office</i>?	Tem filhos em idade escolar?	Tem animais de estimação?
E1	0	Não	Não	Sim
E2	1	Não	Não	Não
E3	2	Sim	Sim	Não
E4	2	Não	Sim	Sim
E5	0	Não	Não	Sim
E6	0	Não	Não	Não
E7	1	Não	Não	Sim
E8	1	Sim	Não	Sim
E9	3	Não	Sim	Sim
E10	3	Não	Não	Sim

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

Os entrevistados E1, E5 e E6 moram sozinhos, enquanto os demais dividem residência com mais pessoas. Os entrevistados E3 e E8 possuem cônjuge trabalhando também em *home office*, e o E3, E4 e E9 têm filho em idade escolar. Dos entrevistados, apenas o E2, E3 e o E6 não têm animal de estimação. O ser humano, acostumado com uma rotina de socialização, pode sofrer muito quando submetido a um isolamento social. Sintomas como ansiedade, estresse e depressão podem ser desencadeados em situações de quarentena (GUINANCIO et al., 2020). Entre os entrevistados, sete têm um animal de estimação. Nesses casos, a interação com animal de estimação aparece como uma alternativa para alívio de muitos sentimentos. Ela é capaz de estimular a sensação de prazer, diminuição do estresse e medo, através da liberação do hormônio ocitocina, e influencia no aumento da

imunoglobulina do tipo A, um anticorpo que ajuda a combater as doenças em nosso corpo (GONÇALVES; GOMES, 2017).

Dentre os entrevistados, 50% disse não praticar quaisquer atividades físicas. Metade destes também afirmaram não possuir qualquer *hobby* ou atividade de lazer que pratique com frequência. Os que ainda mantiveram atividades desse tipo, durante a pandemia, disseram fazê-las, mas com menor frequência do que antes.

Quanto a possuir experiência anterior no trabalho remoto, os entrevistados E3 e o E10 disseram já terem trabalhado dessa maneira. Quanto ao formato de trabalho, no período em que a entrevista foi aplicada, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E7 e E10 estavam trabalhando no formato híbrido, onde há uma mescla entre o trabalho remoto e presencial. As entrevistadas E8 e E9 estavam trabalhando integralmente em *home office*, e a entrevistada E6 afirmou ter trabalhado remotamente apenas nos primeiros meses da pandemia, e atualmente trabalha integralmente de maneira presencial.

No próximo tópico serão apontados os impactos gerados pelo *home office* num período de pandemia, no âmbito pessoal e profissional, em cada um dos entrevistados.

4.2 IMPACTOS GERADOS PELO *HOME OFFICE* EM PERÍODO DE PANDEMIA

Os impactos gerados pelo trabalho remoto já foram estudados em diversas perspectivas. Nesta pesquisa, buscou-se averiguar os impactos gerados na vida dos indivíduos por passar a trabalhar em *home office* em um período de pandemia. Isso se dará através de relatos sobre a rotina de trabalho dos profissionais, bem como, pela forma como cada um viu que passar a trabalhar dessa maneira afetou suas vidas no âmbito pessoal, social e profissional e como se sentiram quando tiveram que passar a trabalhar remotamente, em função da pandemia de Covid-19.

4.2.1 Rotina

Quanto à rotina, os relatos remetem a uma tentativa de manter a rotina o mais próximo possível da presencial. Com relação aos horários, todos disseram tentar

realizar a mesma carga horária de trabalho, no entanto, algumas situações faziam com que isso não acontecesse. O entrevistado E2 disse que, por vezes, para não deixar trabalhos em atraso, acabava fazendo alguma coisa fora de horário. Vale ressaltar que na empresa em questão não existia, no período das entrevistas, meio de controle de jornada de trabalho em *home office*.

Não havendo esse controle, os entrevistados disseram estar sempre disponíveis para o trabalho, durante os horários em que os demais empregados, inclusive os que trabalhavam presencialmente, estavam. Essa foi uma questão presente na maioria dos relatos, pois houve uma preocupação no sentido de, mesmo estando em casa e havendo profissionais da empresa que estavam apenas no presencial, demonstrar que estavam trabalhando de fato: *“Eu ficava mais preocupado de tentar fazer alguma coisa né, pra tentar mostrar que estava trabalhando. Tinha a preocupação de mostrar que não tava em casa fazendo nada.”* (E2).

Como mencionado anteriormente, havia então uma tentativa em manter os mesmos horários do trabalho presencial, no entanto, para alguns dos entrevistados, isso não foi totalmente possível:

Às vezes eu fazia horários diferentes, eu começava antes do horário estipulado pela empresa né, quando era sete horas eu já tava com o computador ligado e fazia horários alternativos em função justamente de ter meu filho comigo [...] em função de cuidar de um menor que estava em casa, então começava mais cedo pra aproveitar o momento que ele tava dormindo pra eu ir adiantando, porque no decorrer do dia eu parava muitas vezes pra atender ele né. (E4)

Eu tentei inicialmente fazer o horário que eu fazia no trabalho e inicialmente deu certo [...] então quando meu filho nasceu, eu já não conseguia mais fazer os mesmos horários [...] então mudou bastante meus horários, nessa fase eu fazia assim quando dava [...] como meu trabalho não é por horário, assim eu tenho que cumprir os prazos então às vezes eu tava cumprindo prazos dez da noite, no sábado, no domingo. (E9)

Conciliar o trabalho com a maternidade, como no caso das entrevistadas, não foi tarefa tão simples, principalmente se tratando de trabalho remoto. Ajustes na rotina foram necessários para que pudessem cumprir suas responsabilidades. Situações assim nos permitem pensar sobre a diferença de realidade que existe entre homens e mulheres no trabalho, inclusive no trabalho remoto. Não que a tarefa de cuidar dos filhos e a responsabilidade por estes seja algo exclusivo das mães, mas a observação empírica nos traz a percepção de que essa responsabilidade recai majoritariamente

sobre as mulheres, havendo assim, essa diferenciação na vivência do trabalho remoto entre os gêneros.

4.2.2 Vida pessoal, social e profissional

Perante a abruptalidade com que tudo aconteceu, passar a trabalhar de casa gerou impactos diferentes aos entrevistados: *“Eu achei, nossa que legal, fazer home office, que chique”* (E1); *“O mais difícil foi aquela brutalidade, tipo do dia pra noite a gente teve que ficar em casa, a gente não sabia como que a gente ia conseguir se organizar quanto às atividades, fiquei com medo”* (E3); *“No começo, enquanto novidade, parecia ser até que uma coisa boa né, ou só coisa boa [...] tivemos uma certa pressão, tem que ficar em casa, mas tem que trabalhar* (E2).

Quanto à vida pessoal, no sentido do convívio familiar, os relatos foram positivos:

Foi assim bom porque eu digo que o tempo que eu tive com o meu filho em casa, mesmo eu estando trabalhando, eu não tive quando ele foi bebê né, então numa fase assim que ele precisa muito da gente, [...] esse tempo que a gente teve né, de estar junto até mesmo como casal, sabe porque a gente se via no almoço e no final do dia em casa, então esse fato de estar todos juntos o dia inteiro, a noite inteira, para mim não foi cansativo sabe, um peso, isso pra nós foi uma coisa boa, [...] essa união da gente serviu para acalantar. (E3)

Outro aspecto presente nos relatos foi a questão da segurança, por não estar trabalhando presencialmente, assim, evitavam-se contatos com outras pessoas fora de casa: *“eu me senti mais segura do que tá lá trabalhando no meio de um monte de gente, sem saber como que tava, passou uma certa segurança para mim, até por morar com meus pais, e não tenho que ficar o tempo inteiro saindo”* (E10). Além disso, trabalhar de casa proporcionou maior conforto e economia: *“Eu podia ter mais conforto trabalhando de casa, eu podia acordar um pouco mais tarde, ter uma noite de sono mais tranquila sabendo que não precisava acordar tão cedo pra mim ir pro trabalho”* (E7), *“querendo ou não a gente não tem aquele gasto de tempo e dinheiro com deslocamento”* (E10).

No âmbito da vida social, não somente o fato de trabalhar de casa, mas a condição de isolamento de um modo geral gerou efeitos na vida dos entrevistados,

uma vez que várias outras atividades passaram a ser realizadas em casa: *“Eu já tava tendo aula online também, então a vida social nesse começo de pandemia impactou bastante”* (E1); *“A vida social, ela acabou sendo de certa forma limitada significativamente, porque você deixou de fazer muita coisa, de ir pra rua, você passou a ir no mercado por extrema necessidade [...] a parte do lazer na verdade, ela ficou muito limitada, ficou mais reservado à casa”* (E5).

A entrevistada E6 relata que mesmo retomando o trabalho presencial, sua vida social continua sendo afetada:

Eu ainda não frequento lugares com segurança, eu deixei de ver amigos. Realmente houve um distanciamento muito grande na vida social, que eu como uma pessoa que mora sozinha, eu antes ia na academia, eu tinha uma vida social, estava sempre em contato com amigos, com família, fazia viagens, então socialmente a pandemia me afetou muito mais do que profissionalmente. (E6)

Com relação ao profissional, para o entrevistado E4 trabalhar remotamente afetou a sua sensação de pertencimento: *“eu acho que continuava me sentindo parte, mas algo à parte, não fazendo mais parte de um grupo. É como se o meu trabalho fosse só meu e não mais um trabalho em grupo”*. Quando o home office passou a acontecer de forma híbrida, para a entrevistada E8, ficou melhor: *“no começo até que tava bom, eu gostava de ficar mais em casa, mas vai cansando né [...] eu tava louca pra voltar, não adianta, a gente é um ser social, precisa de convivência né.”*

Para a entrevistada E6 trabalhar de casa foi difícil pela falta de estrutura:

“Eu não tinha em home office as ferramentas que eu tinha presencialmente, então eu não tinha uma impressora, não tinha como fazer uma digitalização, não tinha uma cadeira correta, eu não tinha uma mesa certa para o trabalho [...] eu sentia falta de ter meus arquivos, coisas físicas, com que eu trabalhei a vida inteira, e de repente não tenho mais”. (E6)

Ao passar a trabalhar em casa, os empregados deixaram de fazer coisas que já eram habituais de sua rotina no presencial. Quando questionado aos participantes do estudo sobre o que de sua rotina normal de trabalho mais sentiram falta, todos mencionaram a interação e o convívio social. A entrevistada E1 exemplificou isso com o chimarrão, costume da região Sul do Brasil, que em função da pandemia, teve que deixar de ser consumido de maneira coletiva. A entrevistada E3 disse sentir a falta da convivência com os colegas: *“da gente poder conversar, de se enxergar mesmo, ao*

vivo e a cores. [...] De estar na empresa, de conviver, de ter um relacionamento com os colegas de empresa, das pessoas que eu trabalho mais diretamente eu sinto falta.”

As entrevistadas E4, a E5 e E9 disseram que sentem a falta da interação entre as pessoas e da troca de ideias, não somente das questões profissionais, mas também assuntos aleatórios, coisas do dia a dia, que trabalhando à distância, acaba não acontecendo. A entrevistada E6 declarou sentir falta das pessoas no trabalho diário, no sentido do *brainstorm*², que trabalhando de casa não podia pensar ou discutir questões e ideias do trabalho, como no presencial.

A entrevistada E10 diz ter sentido muito a falta da rotina diária com os colegas:

eu até brinco né, que eu comecei a falar muito sozinha durante a pandemia, então às vezes eu tava em casa, agora eu to até me acostumando, mas assim, eu começava a conversar sabe, tipo me perguntar e me responder assim, porque eu precisava disso pra conseguir fazer algumas coisas em casa.

A entrevistada E8, que trabalhava integralmente em *home office*, disse ter sentido a falta do ato de sair de casa:

o fato de sair de casa, tem dias que eu passo o dia todo de pijama. Às vezes eu pensava, vou levantar vou tomar um banho, fazer como se fosse trabalhar né. Você fica meio desleixado né, é muito diferente né, da rotina que você tinha. [...] Mas faz falta tudo né, você sente falta, é cansativo assim sabe, em casa direto assim.

O trabalho é uma atividade social, envolve uma comunidade. Brow diz que as organizações “são teias de participação”. As principais faltas citadas entre os participantes da pesquisa foram a da interação e da coletividade das ações. Ao passarem a trabalhar de maneira remota, precisaram abandonar alguns hábitos e adotar novos, desenvolver competências em função de sua nova rotina e em prol de uma manutenção do desempenho no trabalho. Segundo Goleman (1998), “uma competência é uma característica pessoal ou um conjunto de hábitos que leva a um desempenho mais eficaz ou de nível mais elevado no trabalho”.

² Traduzido do inglês significa tempestade de ideias, e é uma dinâmica de grupo utilizada das empresas, onde as pessoas se reúnem e utilizam seus pensamentos como técnica para resolução de problemas específicos, novas ideias ou projetos.

Diante da nova realidade estabelecida pela pandemia, uma das formas de proporcionar que algumas atividades laborais continuassem foi o *home office*. Como já mencionado, essa modalidade apresenta vantagens e desvantagens. Ele implica em várias mudanças para o indivíduo, pois além de, muitas vezes, ter que se adaptar com o uso das tecnologias e de meios de comunicação, teve também que se adequar e encontrar uma forma de equalizar o trabalho em casa, questões cotidianas com a família, afazeres domésticos, lazer e descanso. Essa nova realidade se resume em realizar todas essas atividades no mesmo local, em casa.

4.3 PERCEPÇÃO EMOCIONAL QUANTO AO TRABALHO REMOTO

O cenário pandêmico e as incertezas a ele atreladas expuseram aos profissionais as mais distintas sensações e sentimentos. O Quadro 4 traz relatos sobre como disseram se sentir os entrevistados, quanto a passarem a trabalhar em *home office*.

Quadro 4 – Sensações e sentimentos dos entrevistados

Entrevistado	Relatos
E1	<i>“Foi aquela coisa diferente né, ah, vou mudar um pouco, que legal, mas foi bem difícil no começo, tipo meio que ali na primeira semana foi todo mundo entendendo como que a gente ia trabalhar agora [...] mas depois que deu ali as duas primeiras semanas, daí foi super tranquilo.”</i>
E2	<i>“Eu tinha aquela sensação de ansiedade, mas com o tempo passou. [...] O principal que senti foi o fato da segurança mesmo, no início da pandemia que eu ia presencialmente, quando chegava em casa, no início deixava a roupa lá fora de casa. Em home office você tava na tua casa, então quando a gente estava em casa acaba se sentindo assim, nossa, agora estou seguro!”</i>
E3	<i>“O fato de trabalhar em casa não foi tão impactante quanto o motivo por ter que trabalhar de casa sabe, de não poder sair, não saber o que tava acontecendo, [...] foi assim o medo mesmo, sabe, tipo, meu Deus o que tá acontecendo? Porque de tudo isso né?”</i>
E4	<i>“Me senti perdida, completamente perdida. Foi radical né, porque foi ficar trancafiada dentro de casa [...] mexeu com a rotina de todo mundo. Agente</i>

	<i>nunca teve acostumado com essa rotina de estar todo mundo em casa né [...] me senti angustiada por não saber o amanhã, por não saber se dará tudo certo.”</i>
E5	<i>“Na verdade, eu acho que foi mais a questão de angústia e de adaptação né [...] assim medo porque não se tinha muita consciência do que estava acontecendo, da gravidade, da necessidade da gente se isolar, se proteger, mas assim, principalmente angústia porque teve que ser uma ação muito rápida né.”</i>
E6	<i>“Emocionalmente, foi mais em função da própria pandemia, porque mesmo trabalhando em home office não era só durante o trabalho que você ficava isolado.”</i>
E7	<i>“Primeiro eu achei estranho assim, era uma situação nova. Eu achava estranho porque eu ia pra rua né, porque meu regime tava híbrido desde o início da pandemia, [...] então tava assim, era estranho aquela sensação de ter que ir pra rua e não tem ninguém ali.”</i>
E8	<i>“Me senti insegura né, porque você não sabia como que ia funcionar né, e assim, como eu tenho um pouco de dificuldade com a informática, para mim eu acredito que foi até um pouco mais difícil do que pra quem tem mais facilidade, mais conhecimento.”</i>
E9	<i>“Me senti vivendo num filme, parecia que não era real, e mesmo depois quando continuou parece que tudo que eu tava fazendo não tinha mais o mesmo sentido sabe, não era mais uma realidade. É como se tivesse desconectado assim do mundo real, como se tivesse vivendo num mundo paralelo. Foi bem difícil assim, teve momentos que eu fiquei bem mal, não tinha vontade de trabalhar, porque parecia que nada fazia sentido, [...] eu me senti bem desconectada do resto do mundo.”</i>
E10	<i>“Assim, é assustador né, porque a gente só imagina, mas nunca imagina que vai acontecer com a gente. Mas apesar do susto assim, eu me senti segura da empresa ter nos deixado em home office, [...] e a gente sabe que teve colegas que não puderam fazer home office por que o trabalho deles era tipo, essencial. Então eu pensava será que a gente vai ficar um mês assim, será que a gente vai ter que voltar? Então eu senti uma certa segurança assim, considerando todo o pânico.”</i>

Fonte: elaborado pela autora com dados da pesquisa (2021).

4.3.1 Percepção emocional a partir de si mesmo

Souza e Oliveira (2020) dizem que somos seres emocionais lidando com outros seres emocionais e que precisamos ter a devida dimensão disso. Temos que considerar que por trás de toda e qualquer situação em que estamos envolvidos, temos pessoas com emoções. Nesse sentido, pode-se dizer que independentemente da situação vivida, as emoções estão presentes, em nós e nos outros. Foi perguntado aos participantes da pesquisa sobre que alterações emocionais estes perceberam em si, trabalhando em *home office*. A entrevistada E1 percebeu em si uma diminuição de estresse:

Tem semanas super estressantes, mas esse mecanismo de poder trabalhar de casa às vezes de não ver tanta gente, ajuda no estresse, mesmo porque daí tipo tem problemas, mas tem uma pessoa ali que tá no trabalho, fica tentando resolver uma situação que vai te deixar estressada, mas ele tá tentando resolver isso na casa dele e tu tá na tua casa, então às vezes é um pouco mais tranquilo de resolver do que se tivesse no mesmo lugar. (E1)

A entrevista E3 percebeu em si o medo e a insegurança em desempenhar seu trabalho em *home office*: *“primeiro de tudo foi medo e depois a insegurança. Mas depois eu acho que a gente sentiu que dava pra fazer, que a coisa ia continuar né, que a gente ia conseguir dar conta que tava tudo alinhado. Mesmo havendo esse sentimento, ela considerou importante reconhecer que a situação vivida é bastante inusitada e que, independente disso, existem as obrigações como empregado e que se deve buscar desempenhar o trabalho sempre da melhor maneira, seja no presencial ou em *home office*.*

Não somente o reconhecer das emoções nesse período é importante, mas também o como lidar com elas. A psicóloga Alessandra Xavier, professora da Universidade Estadual do Ceará (UECE), diz:

O grande rebote emocional dessa pandemia vai vir ao longo dos meses e anos. Teremos muito trabalho, na área de saúde mental, para lidar com as dores e os lutos quando eles forem descongelados. As experiências traumáticas que a gente está vivendo agora só poderão ser processadas daqui a muito tempo. Estamos vivenciando uma experiência traumática coletiva — e ela nos impacta de um jeito que precisamos acionar recursos internos psíquicos muito potentes para absorver a situação nova. É uma guerra contra um inimigo invisível, que é o vírus, além de outros visíveis. [...] O desafio para todos nós é construir um significado, pessoal e coletivo, a partir dessa pandemia. [...] De que forma posso reelaborar os vínculos com

as pessoas que quero bem? Que aprendizado posso tirar em relação ao meu tempo, às minhas escolhas e aos cuidados comigo mesmo? O grande desafio dessa pandemia é emocional, social e ético, porque essas dimensões estão sendo reposicionadas.

A partir do momento em que começou a trabalhar de forma remota, a entrevistada E4 disse ter sensações de medo, estresse, nervosismo, irritabilidade. Sensações que já eram presentes em seu dia a dia, mas que com a pandemia e o *home office*, foram amplificadas. Ela percebeu em si, uma necessidade de equilibrar tudo isso:

“Eu consegui equilibrar tudo isso, porque eu me pus uma rotina, de fazer atividade física, mesmo em casa. Criando então uma rotina, principalmente com meu horário de trabalho. Então no final do expediente eu encerrava, aí eu ia fazer uma atividade física. Era uma forma de liberar as emoções.”

Da mesma forma, a entrevistada E10 disse ter começado a fazer mais exercícios depois do horário de trabalho, além de estipular horários para a realização de lanches, para a criação de uma rotina em casa. A entrevistada E5 disse que esse momento desencadeou nela uma angústia e que nessa situação ela preocupou-se com impulsos que poderiam existir, como o de comer mais. Assim, ela se atentou para manter a mente saudável:

[...] na verdade a gente tenta assim manter a mente saudável, eu acho que é a gente se concentrar, focar nas coisas que são importantes, tentar manter o autocontrole, até para a gente também poder passar para as outras pessoas né uma certa confiança.

O entrevistado E7 relatou que no início da pandemia, o que lhe deixava mal eram as opiniões das pessoas:

As opiniões na internet, as opiniões das outras pessoas me deixaram com raiva. As pessoas falando que tinha que abrir tudo, falando de quem tava fazendo *home office*, de comércio que não tava vendendo, das academias que tinham que funcionar. [...] Essas coisas assim e isso me deixava com raiva sabe, ler os comentários na internet, tudo isso.

Para conseguir lidar com esses sentimentos, ele mencionou buscar ajuda profissional:

Eu comecei, tipo, a ir mais seguido na terapia. Eu faço terapia e eu comecei a ir de forma mais frequente na pandemia, [...] e foi uma coisa que ajudou assim. Eu consegui abstrair isso sabe, entender que as pessoas têm essas ideias e que eu não consigo controlar o que elas falam, mas sobre o que eu penso sobre isso eu consigo.

A entrevistada E9 disse ter desenvolvido certo medo de sair de casa: *“tipo, eu ia às vezes até o elevador e sei lá, parecia que eu tinha que tomar um banho completo”*. Além desse medo, ela disse se sentir desmotivada em certos momentos: *“eu fiquei assim meio mais pra baixo, daí eu trabalhava de pijama, eu sentia assim que eu já não tinha mais aquela vontade de me arrumar, acabei ficando assim meio pra baixo”*.

Percebe-se que o isolamento social promovido pela pandemia e a condução ao *home office* gerou nos entrevistados sensações de novidade, segurança, desconexão, estranheza, medo, ansiedade e angústia. O processo de passagem para essa modalidade de trabalho expôs, em pouco tempo, os empregados a uma nova realidade. Estes viram suas residências sendo transformadas repentinamente em ambiente de trabalho, dividindo espaço com família, modificando hábitos, tanto laborais como do cotidiano. É fato que para cada indivíduo essa passagem e os sentimentos presentes nela foram diferentes. Cada um traz consigo características próprias, fazendo com que as sensações perante uma realidade sejam particulares e individuais.

4.3.2 Percepção emocional a partir de outros

Foi perguntado aos entrevistados se eles conseguiram perceber nas pessoas que trabalham com eles problemas e dificuldades por trabalhar remotamente. A entrevistada E1 disse ver em seus colegas as emoções mais à flor da pele. Ela acha que as pessoas ficaram mais sensíveis em função dessa nova rotina de trabalho em casa. O entrevistado E7 percebeu em algumas pessoas dificuldades em relação à estrutura para poder trabalhar em casa, bem como para ter o acesso remoto, pois não tinham tanta facilidade com a informática.

A entrevistada E3 vê que, por vezes, as pessoas deixaram de falar umas com as outras, de pedir alguma orientação por estar distante. Já para a entrevistada E5 as pessoas buscavam mais o contato:

Eu senti que as pessoas estavam mais sedentas de auxílio, de ajuda, de ter contato com você, de te fazer um questionamento, e isso foi muito mais, aconteceu muito mais no *home office* do que em outras situações, até porque quando você está numa equipe no presencial, tu tá conversando com um colega sobre uma situação, um outro escuta e acaba opinando. [...] No *home office* o contato não é tão direto. Ele é por telefone, por mensagem, por e-mail, e você precisa dar uma resposta muito mais rápida, até porque a pessoa precisa daquela informação o mais rápido possível pra que o trabalho dela não pare.

Quanto às emoções e sentimentos dos colegas de trabalho em função do *home office*, a entrevistada E3 disse que percebeu alterações, não em quem está apenas trabalhando de casa, mas em pessoas que estão trabalhando de forma híbrida, indo algumas vezes trabalhar presencialmente. Ela diz ter percebido um aumento na irritabilidade desses indivíduos: *“eu vejo assim, do pessoal que tem ido no presencial, uma explosão, às vezes por situações que eu não considero tão chatas. [...] Talvez pelo fato de que, às vezes, tá recebendo toda essa carga de fora, uma pressão diferente, sei lá.*

A entrevistada E4 diz ter percebido nela e nos outros essa alteração emocional. Ela acredita que o fato de estar só em casa, distante das pessoas, fez com que ela e possivelmente colegas de trabalho, nutrissem alguns sentimentos diferentes:

Seja pela rotina doméstica ou por alguma situação, por algum questionamento de alguém do setor, pode acontecer de, daqui a pouco, eu estourar contigo, mas não era nem por você tá me questionando, me falando algumas coisas, era pela minha rotina de casa, que tá me influenciando né, que me deixava irritada ou estressada. [...] E daqui a pouco você não compreendia que a minha rotina em casa tava me influenciando nisso. As vezes tinha até aquele sentimento de - será que as pessoas estão compreendendo o fato de eu estar em casa? - Daqui a pouco até o sentimento de culpa sabe, de eu me cobrar sobre essa situação, de eu estar no meu conforto, eu estar na minha casa, me sentindo segura, mas você não. Até que ponto pra mim era fácil compreender isso e de você compreender a minha situação. (E4)

4.3.3 Positivo ou negativo?

A sensação de que algo é positivo é um contentamento caracterizado pelo prazer puro, experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo. É um sentimento transitório de bem-estar. Trata-se mais de uma descrição de um estado emocional do que um julgamento cognitivo. Já o afeto negativo refere-se a um estado de distração e engajamento desprazível que também é transitório, mas que inclui emoções desagradáveis, como ansiedade, depressão, agitação, aborrecimento, pessimismo e outros sintomas angustiantes. A dimensão quanto a isso é um julgamento cognitivo de algum domínio específico da vida da pessoa; uma avaliação sobre a vida de acordo com um critério próprio (DIENER; SUH; OISHI, 1998).

Considerando isso, não há como definir o *home office* como algo totalmente positivo ou totalmente negativo. Ele tem sido uma ferramenta amplamente utilizada durante a pandemia. É preciso saber se existem desafios e benefícios associados a essa modalidade laboral, quais os pontos fortes e fracos de sua implementação. De acordo com os relatos dos participantes desta pesquisa, a experiência do trabalho remoto foi e tem sido demasiadamente positiva.

O entrevistado E2 apontou como um dos benefícios, pelo fato de residir distante da empresa, de não precisar gastar tempo com deslocamento, além de não precisar estar em meio ao trânsito todos os dias, podendo inclusive economizar. O entrevistado E7 também mencionou a flexibilidade de horários e a não necessidade de deslocamento como um benefício, e complementou dizendo que, sem essa necessidade, consegue dormir até mais tarde, além do horário que habitualmente acordava.

Outro ponto positivo destacado pelos entrevistados foi o conforto e a comodidade de estar em casa. A E3 disse que foi positivo o fato de poder fazer as refeições em casa, fazer o próprio almoço, que antes não era possível. A E6 considerou o *home office* como favorável no sentido da concentração e da produtividade: *“para mim, eu acho que o ponto forte de desempenhar o home office é que talvez, com a habitualidade, a pessoa consiga produzir mais, especialmente no meu caso, assim, eu moro sozinha, em casa eu não teria outras distrações, nesse sentido eu acho que seria um ponto forte”*.

O lado negativo e principal desafio mencionado pelos participantes do estudo foi o causado pelo distanciamento e pela falta de convívio social. A entrevistada E3 disse sentir falta de estar pessoalmente em contato com colegas. A entrevistada E4 relatou que um ponto fraco do trabalho remoto é não poder haver a troca de informações, mesmo havendo os meios de comunicação, não é a mesma coisa que participar da rotina de grupo de trabalho. A E7 reitera dizendo que:

O ponto negativo é a falta de comunicação né, porque o ser humano precisa de interação com pessoas, e no trabalho você acaba criando conexões com pessoas e no *home office* parece que não é mais igual. [...] pra mim o ponto negativo seria a questão do social mesmo, do distanciamento social.

Quando perguntado aos entrevistados se em algum momento se sentiram incapazes de desempenhar seu trabalho de forma remota, nenhum disse ter se sentido incapaz, apenas encontraram algumas dificuldades iniciais. O entrevistado E2 disse que no início teve uma preocupação se daria conta do trabalho, principalmente pela dependência de equipamentos e documentos físicos, mas que foi uma situação que aos poucos foi se ajustando e se adaptando. Segundo a entrevistada E1: *“tem coisas que a gente sabe que no presencial até pode render mais, outras nem tanto.”*

A entrevistada E3 ocupa um cargo de gestora. Ela disse não ter se sentido incapaz de desempenhar o seu trabalho, mas se sentiu insegura quanto à gestão de sua equipe:

Na verdade, meu medo era conseguir conduzir todos nós da equipe naquele mesmo foco, naquela mesma linha, sabe, como a gente vinha no presencial, que talvez isso não ficasse tão ajustado né, com todos da equipe. [...] Não tanto quanto a eu conseguir desempenhar o meu papel do meu trabalho, mas assim em conseguir conduzir minha equipe, em deixar todos amparados.

4.4 A INTELIGÊNCIA EMOCIONAL E O DESEMPENHO EM *HOME OFFICE*

Nesta etapa do trabalho será discorrido sobre características relacionadas à inteligência emocional e apontadas, a partir das falas dos entrevistados, competências que demonstram a presença ou ausência de tais características. Para a realização desse apontamento foi utilizado o quadro a seguir, que traz as características da IE de acordo com o modelo misto de Daniel Goleman (1995). O quadro foi adaptado de

acordo com a temática deste estudo, trazendo de cada competência uma definição ou ação em que essa competência se faz presente.

Quadro 5 – Características e competências da inteligência emocional

CARACTERÍSTICA	COMPETENCIA	DEFINIÇÃO/AÇÃO
Autopercepção ou Autoconsciência	Autoconfiança	Tem um forte senso de valor próprio e de suas capacidades.
	Autoconsciência emocional	Reconhece suas emoções e como as emoções afetam seu desempenho.
	Autoavaliação	Conhece os próprios recursos internos, habilidades, forças e limites.
Autocontrole ou Autogestão	Diretrizes de realização	Tem definido um padrão interno de exigência e excelência.
	Iniciativa	Mostra pró-atividade ou prontidão para atuar nas oportunidades.
	Consciência	Assume responsabilidade pelo próprio desempenho.
	Autocontrole	Controla as emoções perturbadoras e impulsos.
Motivação	Adaptabilidade	Se mostra flexível e responde bem a mudanças.
	Transparência	Mantém a integridade, age sensatamente com relação aos valores alheios.
	Confiabilidade	Mantém os padrões de honestidade e integridade, mesmo em situações adversas.
	Inovação	Se mostra confortável com as novas ideias, novas abordagens e novas informações.
	Otimismo	Mostra persistência em perseguir objetivos.
Empatia	Empatia	Busca sentir e conhecer os sentimentos e perspectivas dos outros.
	Consciência Organizacional	Percebe as situações e emoções do grupo ou equipe.
	Prestatividade	Se antecipa, reconhece e busca atender as necessidades dos outros.
Aptidões ou Habilidades Sociais	Influência	Busca influenciar positivamente.

	Comunicação	Ouve abertamente e envia mensagens claras e objetivas.
	Liderança	Inspira e orienta indivíduos e grupos.
	Gestão de conflitos	Procura negociar e resolver desentendimentos.
	Manutenção e construção de boas relações	Nutre relacionamentos. Sente a necessidade de desenvolver novas formas de relações interpessoais.
	Trabalho em equipe e colaboração	Trabalha com outras pessoas para um objetivo compartilhado. Busca a criação de sinergia de grupo para alcançar objetivos coletivos.

Fonte: adaptado de Alferaih (2017).

4.4.1 O desempenhar do trabalho na perspectiva do *home office*

Qualquer indivíduo que trabalha em alguma empresa, ou por conta própria, para desempenhar seu trabalho, necessita dispor de certas habilidades. Entre essas habilidades estão algumas que provavelmente nunca foram ensinadas na escola ou universidade, e que, segundo Daniel Goleman (1998), costumemente são denominadas de temperamento e personalidade ou de habilidades interpessoais (habilidades ligadas ao relacionamento entre as pessoas, como a empatia, liderança, otimismo, capacidade de trabalho em equipe, de negociação, etc.), ou ainda competência. Hoje em dia há um entendimento mais preciso desse talento humano, que recebeu o nome de inteligência emocional.

O trabalho remoto em meio a uma pandemia pôs os empregados diante de situações nebulosas, muito diferentes do que já acontecia, de como o trabalho já era desempenhado. O trabalhar de casa trouxe a uns a sensação de alívio e conforto, mas a outros uma realidade de trabalho ainda mais intenso do que no presencial, particular de cada indivíduo e de cada rotina.

A entrevistada E1 disse ter conseguido encontrar um equilíbrio com relação ao tempo despendido para o trabalho remoto e presencial:

Eu acho que eu consigo mais ou menos equilibrar e trabalhar igual. No início eu tentava produzir o máximo, todos os dias, o tempo todo. Tipo eu achava

que sempre ia ter coisas pra fazer e pensava, daqui duas semanas vai voltar ao normal, ou daqui um mês vai voltar, eu quero dar conta de tudo. E aí agora eu tento dar uma equilibrada. (E1)

Da mesma forma disseram os entrevistados E3 e E7. Para eles, as demandas do presencial e do remoto são diferentes, mas que no fim a quantidade que se trabalha é o mesmo. Para a entrevistada E10, não houve qualquer mudança com relação à produtividade e ao quanto se trabalha. Segundo ela, como pôde desenvolver em casa tudo o que ela já fazia na empresa, não percebeu qualquer diferença em relação a isso. Para a entrevistada E6, a quantidade que se trabalha é igual, o que muda é a relação com os horários. Para ela, estando em casa, embora se busque o cumprimento dos horários, sempre haverá situações em que para resolver algo, os horários são extrapolados:

*Eu acho que é igual, o que eu acho diferente é quando você tá em casa você não tem aquele compromisso de bater o ponto, e se você precisa resolver alguma coisa você se estende, então assim, se eu tiver presencial e tenho um prazo para cumprir ou preciso resolver um problema, mas vai ficar pra amanhã, porque tá no meu horário. [...] No *home office*, não digo que eu trabalhava mais, mas se eu tinha um problema, eu me estendia até que conseguisse resolver. (E6)*

Com relação à produtividade, para o entrevistado E2, estando em casa, um pouco mais relaxado, sem tantas interferências externas, ela é maior: *“no presencial sempre tem aquele questionamento, aquela conversa jogada fora, aquele bate-papo informal que acaba tomando um pouquinho de tempo”*. Da mesma forma disse a entrevistada E4: *“meu rendimento, meu desempenho, eu acho que no *home office* eu trabalho mais, porque é algo mais intenso no sentido de que quando eu começo eu não tiro o foco daquilo”*.

Pelo trabalho estar sendo desenvolvido em casa, no ambiente do lar, com mais conforto, é essencial a definição e cumprimento de metas ou mesmo o estabelecimento de algumas regras para o trabalho. A entrevistada E1 disse que, trabalhando de casa, já mudou várias vezes a forma como trabalha, porque as coisas vão acontecendo e ela vai se adaptando. Ela trabalha no formato híbrido, tendo assim, formas de trabalho diferentes:

No presencial eu tô lá, então posso deixar alguma coisa para fazer à tarde que eu não sinto que vai ter tanto problema. Quando eu tô em casa eu quero

resolver o máximo possível, é mais é essa rotina assim, sempre tento deixar o mais limpo possível, o máximo de e-mails respondido possível.

A entrevistada E2 diz tentar se policiar e criar metas, mas que infelizmente nem sempre consegue determinar as metas, tão pouco atingi-las. Mas ela diz estar tranquila quanto a isso, pois mesmo não conseguindo traçar suas metas, não é algo que atrapalha ou dificulta o trabalho remoto. Os entrevistados E3 e E6 dizem não se preocuparem tanto com metas, uma vez que seus trabalhos possuem prazos ou são determinados por demandas, as quais eles organizam da melhor maneira para atender.

A entrevistada E4 disse, também, trabalhar com prazos e demandas, mas buscava estipular um resultado em mente para poder cumprir durante o dia: *“eu começava mais cedo, para poder trabalhar no momento em que meu filho dormia, justamente pra deixar uma margem para aquele momento que ele ia pedir minha atenção e eu não ia poder trabalhar”*.

Embora havendo especificidades, os relatos permitiram perceber que as rotinas dos indivíduos foram adaptadas e adequadas conforme a realidade de cada um, sempre no intuito de manter o máximo possível de semelhança com a rotina do trabalho presencial, bem como atender àquilo que seus cargos e responsabilidades exigem. Cada um buscou, de maneira individual, criar diretrizes para atender a um padrão interno de exigência e excelência.

Voltadas para inteligência emocional, essas diretrizes internas relacionam-se com a **Autogestão**, no sentido de criar para si regras para realização de ações, de modo que essas não sejam baseadas unicamente por impulsos (Goleman, 2014). No trabalho remoto não permitir que questões domésticas e familiares interfiram no foco e no senso de responsabilidade para com o trabalho, é essencial, tornando assim, possível a conciliação entre as rotinas.

Outra competência ligada à IE, voltada à autogestão e que pode ser notada na fala dos entrevistados, é a **Consciência**. Ela é essencial no trabalho remoto e está ligada a assumir a responsabilidade pelo próprio desempenho. De acordo com Goleman (1998), um indivíduo consciencioso é pontual, cuidadoso com o trabalho, tem autodisciplina e é correto no cumprimento de suas responsabilidades. Essa é uma competência fonte de êxito em qualquer área e fundamental no desempenho do trabalho. É perceptível no discorrido pelos entrevistados que estes precisaram estar conscientes de suas responsabilidades e da necessidade de que seu trabalho fosse

desenvolvido, mesmo que fisicamente distante e em meio ao caos emocional gerado pela pandemia e o isolamento social.

Salovey e Mayer (1990) definem a IE, de modo geral, como a capacidade de monitorar e regular os sentimentos, de modo a guiar o pensamento e a ação. Nesse sentido, a autogestão, ou o também chamado **Autocontrole**, envolve lidar com as próprias emoções de forma que facilitem e nos movam para a tarefa que temos pela frente. Conforme explicado por Goleman (1998), ‘motivo’ e ‘emoção’ compartilham a mesma raiz do latim, *motere*, ou seja, mover. São as emoções, então, que nos movem. São elas que nos conduzem em direção as nossas metas. O alinhamento das emoções, em meio à pandemia, com a definição de metas para o trabalho remoto é fundamental. As emoções alimentam nossas motivações, estimulam nossa percepção do momento e moldam nossas ações.

4.4.2 Lidando com mudanças

A passagem do trabalho presencial para o remoto foi, além de abrupto, uma mudança grande na vida e na rotina dos empregados que passaram a trabalhar dessa forma. Segundo Lima e Bressan (2003), mudança, no sentido organizacional, diz respeito a qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, estrutura, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Os participantes deste estudo disseram lidar de maneiras distintas com mudanças. A entrevistada E1 disse que, para a ela, a mudança vem acompanhada de um certo medo, que de uma forma geral nunca é fácil, mas que havendo essa necessidade, ela busca encarar de uma forma prática: *“Só que é aquilo, a gente sempre vai com um pezinho meio atrás, tem o medo, mas a sensação, a vontade de saber o que vai acontecer quanto à mudança é maior”*. A maioria dos entrevistados disse lidar bem com as mudanças.

A entrevistada E3 disse não ser resistente quanto a isso e que, inclusive, é uma incentivadora de mudanças, mas faz ressalvas: *“quando ela chega para a gente, às vezes, ela não chega de uma forma clara né, então o ruim da mudança é quando você tem que decidir para que lado você vai”*. Da mesma maneira, a entrevistada E5 disse

gostar de mudanças, mas desde que estas sejam planejadas e estruturadas. Já a entrevistada E10 disse que enfrenta bem as mudanças, mas quando sabe o que e como ela vai acontecer, que no caso da pandemia e do *home office* ninguém sabia como seria: “*eu fiquei bastante assustada, mas aí depois eu fui me adaptando, mas essa mudança muito brusca, assim eu tenho dificuldades*”.

Em função dessa mudança brusca que foi o *home office*, os entrevistados mencionaram algumas atitudes que consideraram terem sido essenciais. A entrevistada E1 disse que, para ela, o fundamental foi a reorganização de sua rotina e pensar um jeito de trabalhar perante essa nova perspectiva. Para a entrevistada E10, o primordial foi a manutenção rígida dos horários, tentando manter um ritual o mais semelhante possível com o que ela já realizava no trabalho presencial. Para a entrevistada E4, foi indispensável a reserva de tempo para o cuidado pessoal, para atividades físicas, ter nessa nova rotina, um momento para si própria.

Segundo o entrevistado E2, foi determinante manter o foco para que o trabalho remoto desse certo. Nesse mesmo sentido, a entrevistada E3 afirmou a necessidade de ter claro para si as suas obrigações perante o trabalho:

Não é porque você tá nessa flexibilidade de poder estar em casa que você não deve mais satisfações, que você não deve mais cumprir as suas obrigações. Eu acho que isso você deve ter claro na sua mente, na sua vida sabe. [...] Eu acho que você tem que ter essa percepção de qual o seu lugar na empresa, do que você tem que desenvolver na empresa, não interessa onde você vai estar, se você vai estar no presencial ou no remoto.

Pela experiência da entrevistada E9, a atitude fundamental e que tornou o trabalho remoto possível e viável foi manter o controle e não se desesperar perante as situações: “*você tem que perceber, tem que se enxergar, ver que você tá saindo do controle e tentar parar, retomar, se acalmar. Isso pra mim funcionou.*” Já a entrevistada E6 disse que nesse processo de mudança para o trabalho remoto, embora fazendo ajustes, tanto de estrutura como de rotina, não conseguiu permanecer trabalhando de casa:

No primeiro momento eu achei que ia mandar super bem, assim quando veio a notícia de que vai fechar tudo, todo mundo tem que ficar em *home office*, eu achei que não, beleza. Achei que ia dar tudo certo, eu tava disposta a essa mudança, não tive resistência, aí depois quando eu tive que comprar uma cadeira, quando eu vi que na minha casa não tava dando certo, aí que eu comecei a ver que não, a mudança não tinha sido boa pra mim.

Os relatos permitiram observar que, mesmo diante de uma situação nova, impactante e complexa, os profissionais puderam ver o *home office* com certa positividade. Na condição em que ele passou a fazer parte da vida dos entrevistados, foi possível identificar por parte destes uma boa **Adaptabilidade**, pois se mostraram flexíveis e responderam bem às mudanças. Além disso, foi possível perceber competências voltadas à **Inovação**, em que, perante as situações e problemas encontrados durante o executar do trabalho remoto, buscaram novas abordagens e soluções, sempre de modo a buscar o melhor desempenho do trabalho.

Se há competências da IE, amplamente exigidas no *home office*, são a adaptabilidade e a inovação. Indivíduos com essas competências são favoráveis à mudança e se entusiasmam com a mudança. São abertos a novas informações, conseguem abandonar antigos pressupostos e se adaptar a uma nova forma de realizar o trabalho. A adaptabilidade requer a flexibilidade de levar em conta as múltiplas perspectivas, como no caso do trabalho remoto. Essa flexibilidade depende da capacidade de manter-se bem com a ambiguidade do momento e de permanecer calmo diante dessa situação inesperada que é o *home office* num período de pandemia.

Outra competência percebida como indispensável ao trabalho remoto, e que dá base à adaptabilidade, é a **Autoconfiança**. Conforme Goleman (1998), ela é a certeza do próprio valor e das próprias capacidades e permite à pessoa ajustar rapidamente suas ações e respostas quando a realidade se modifica. É uma coragem que provém da certeza sobre as capacidades do indivíduo, valores e objetivos. E como complemento a ela, a **Autopercepção** é um instrumento para efetuar mudanças, principalmente se a necessidade de mudança está alinhada com os objetivos, no caso o desempenhar do trabalho de forma remota e isolada, e a noção de que esforços são necessários para que isso dê certo.

4.4.3 Controlando as emoções

Conseguir controlar as emoções é essencial para a boa manutenção das relações interpessoais. No trabalho, esse controle é extremamente importante e no trabalho remoto não deixa de ser. Quanto ao temperamento e conflitos, a entrevistada E1 diz que em casa o controle das emoções é diferente e melhor:

“Estar em casa é muito melhor para você se controlar, às vezes no presencial tu não tem que resolver naquele momento e meio que não tem o que fazer. Em casa você para e pensa, e isso acaba facilitando, [...] porque tu não tem até um desentendimento com algum colega, alguma coisa desnecessária que às vezes no presencial acaba te estressando. Tem a questão de morar sozinha também, dá pra dar um grito, sei lá quando tá muito estressado, o que no trabalho não dá pra fazer. Eu acho que essa parte de controlar as emoções, principalmente emoções ruins, como a raiva, é muito melhor estar em casa.

A entrevistada E3 disse que, no trabalho, dificilmente esconde o que pensa ou sente, e que estando em casa isolada, não pode dividir as frustrações, as decepções e até mesmo a raiva que às vezes estão presentes no trabalho. Ela estando em casa, não tem muito o que fazer quanto a isso, que acaba absorvendo aquilo e lidando mais sozinha. Ela pensa ser importante haver um controle emocional:

Tem um momento que você tem que sentir um autocontrole né, diante das situações né, [...] mas também tem horas que você tem que expandir, liberar isso, porque nem todo sentimento, toda situação sufocada vai te fazer bem. Uma coisa que eu aprendi com o tempo, ou com a experiência, é que não adianta você querer dizer que é igual pra todo mundo, e que, sei lá, se hoje foi estressante, foi, mas passou sabe, terminou ali, você não deve mais carregar aquilo como uma incomodação por vários dias. [...] Tem os momentos que a gente precisa compartilhar e tem outros que você tem que saber absorver, resolver no momento ou depois numa hora mais oportuna se for o caso né, e dar um fim nesse sentimento.

Para a entrevistada E4, as oscilações de temperamento acontecem muito mais estando em casa, pois nesse ambiente o indivíduo se permite sentir as emoções em sua totalidade. Mas concorda que nessas situações é preciso parar, pensar, internalizar aquilo que se está sentido: *“eu acredito que assim, não é deixar de sentir né, não deixar de viver aquele momento, mas ter o controle das emoções sempre é essencial”*. A entrevistada E5 corrobora dizendo que é devido um esforço para haver um certo nível de tolerância, de concordância, mas também de discordância:

Em algum momento vai haver um conflito ou pouco maior, um pouco menor, eu entendo que é natural do ser humano. No meu entendimento uma pessoa que é totalmente constante e não tem nenhum tipo de reação não é certo. Assim, eu acho que é da natureza do ser humano, tem pessoas que conseguem ser mais controladas, tem outros que conseguem ser menos, mas eu acho que a gente tem que se esforçar para manter o meio termo.

A entrevista E6 vê como importantíssimo o controle emocional em prol da resolução de conflitos. Segundo ela, quando algo lhe incomoda emocionalmente as tomadas de decisão ficam afetadas, as discussões acontecem com mais facilidade e isso afeta inclusive a produtividade no trabalho. Ela diz que particularmente já sofreu com isso:

É maléfico, principalmente se na hora da emoção você explode de alguma forma. Eu posso dizer que eu era uma pessoa que explodia muito fácil e isso fazia mais mal pra mim do que pra pessoa que me ouvia. Então hoje quando alguém explode comigo, por telefone ou pessoalmente, eu não me abalo tanto. Já me abalei mais. (E6)

Já para o entrevistado E7, lidar com situações conflituosas no trabalho é muito melhor sendo à distância. Ele relata que por não estar frente a frente com as pessoas e geralmente falar com elas por e-mail, os dois lados da conversa tem um tempinho para pensar em tudo que vão escrever, então as pessoas pensam muito mais antes de responder. Ele também vê um lado negativo nessa situação, onde por não estar diante da pessoa, conversando pessoalmente, as mensagens não ficam tão claras e o entendimento do que se está dizendo não é o mais correto.

A entrevistada E10 tem percebido uma melhora em suas relações interpessoais no trabalho, durante o *home office*:

Olha, eu vou ser bem sincera, eu acho que até eu tive uma certa melhora, assim porque antes era tudo mais bruto, não sei porque se foi o efeito da pandemia ou o que, se as pessoas ficaram mais legais, mais acessíveis. [...] A minha disposição em ajudar também aumentou em algumas situações, então não sei, me parece que as pessoas estão mais simpáticas eu diria, não tem tanta cobrança. [...] mas eu não sei se o impacto foi a pandemia, toda essa situação, ou se as pessoas perceberam que nem tudo é só brigar com os colegas, mas eu percebi essa melhora.

A ideia do **Autocontrole** emocional não significa a negação ou repreensão dos sentimentos. Para Goleman (1998):

Os estados de ânimo ruins, por exemplo, têm sua utilidade. A raiva, a tristeza e o medo podem tornar-se fontes de criatividade, energia e um estímulo para estabelecer vínculos. A raiva pode ser uma intensa fonte de motivação, especialmente quando provém do desejo de corrigir uma injustiça ou uma iniquidade. A tristeza compartilhada pode unir as pessoas. O ímpeto nascido da ansiedade, quando esta não é avassaladora, pode impelir o espírito criativo.

Numa situação conflituosa e desordeira como a do trabalho remoto, uma competência vital para o bom desempenho do trabalho é a **Autoconsciência Emocional**. Ela se refere ao reconhecimento das emoções e de como elas afetam o nosso desempenho. Possuí-la, significa ter opções quanto a como expressarmos nossos sentimentos. No cenário de *home office* na pandemia, ela se faz essencial para que a pessoa não seja tomada e paralisada por sentimentos angustiantes e desesperadores, o que tornaria mais difícil obter êxito no bom desempenho do trabalho.

Goleman (1998) diz que os relacionamentos interpessoais são a cola que possibilita às equipes de trabalho, um bom desempenho. O afastamento entre os indivíduos, em função do *home office*, ocasionou certa perda de vínculos. À medida que as relações no trabalho são fragmentadas, ficam prejudicados os sentimentos de coletividade no trabalho. Essa segregação alimenta os conflitos no trabalho, ao mesmo tempo indica a necessidade de certas competências emocionais, que podem ajudar a superar essas situações.

Uma essencial competência é a **Empatia**. A empatia é nosso radar social. Perceber o que as outras pessoas sentem, sem que elas digam, é a base da empatia. A empatia cria a base para a **Consciência Organizacional**, que no trabalho se refere a perceber situações e emoções dos outros ou do grupo em que trabalha. Além disso, tem relação com a **Prestatividade**, que diz respeito a reconhecer e buscar atender as necessidades dos outros.

Ser empático requer, minimamente, ser capaz de ler emoções de outras pessoas, ou de maneira mais elevada, perceber e reagir a sentimentos e preocupações não-verbalizadas. Em função da distância e do isolamento, no trabalho remoto, a empatia representa, dentro das competências sociais, uma aptidão fundamental para o desempenho no trabalho.

4.4.4 Quem pode e quem quer trabalhar à distância

No caso dos entrevistados e da empresa em que trabalham, o *home office*, além de ser inserido de maneira inesperada, para muitos, trabalhar ou não dessa maneira, não foi uma escolha. Os critérios para que um indivíduo trabalhasse remotamente foram em função da pandemia, como idade, grupo de risco, ter filhos

menores ou dependentes morando que necessitam de cuidado, ou mesmo a lotação dos ambientes. Independentemente dessas situações, foi perguntado aos empregados participantes da pesquisa se acham que todas as pessoas estão aptas a trabalhar em *home office*. A maioria das respostas foram no sentido de que não, nem todas as pessoas estão aptas a desempenhar seu trabalho dessa forma.

Para as entrevistadas E1 e E10, não são todas as pessoas que podem trabalhar assim, isso por uma questão de personalidade: “*Se você é uma pessoa que não se dedica no presencial, você não vai se dedicar no home office, eu acho que realmente não é uma questão que se aplica pra todo mundo*” (E1); “*Tem pessoas que não sabem trabalhar sem que tenha alguém controlando*” (E10). Nesse mesmo sentido, a entrevistada E3 diz que algumas pessoas precisam de estímulo para trabalhar e por isso não estão aptas a trabalhar à distância:

Porque tem pessoas que só faz se você mandar, tem pessoas que, ela não consegue por si só dizer, não, hoje eu vou fazer isso, ela tem que ser mandada, ela precisa que você diga pra ela né, todo o dia o que ela vai fazer, o que ela tem que fazer. Tem pessoas que não funcionam se trabalhar em *home office*, digo por experiência, tipo já no presencial a pessoa precisa daquele empurrãozinho para ir né, então não vai ser em *home office* que vai ser diferente. (E3)

Para o entrevistado E7, a não possibilidade do *home office* para todos é no sentido de que nem todas as pessoas têm conhecimento e sabem lidar o suficiente com a informática para trabalhar em casa, da mesma maneira que estão habituadas. Já a entrevistada E5 considera que nem todas as pessoas são comprometidas o suficiente com o trabalho para poder trabalhar dessa forma. Da mesma forma, afirma a entrevistada E8: “*O trabalho remoto é uma grande responsabilidade, mesmo tando em casa você tem que saber dos teus compromissos*”.

A entrevistada E4 pensa que nem todos vão conseguir equalizar a vivência entre ambiente doméstico e de trabalho: “*o ambiente doméstico vai te proporcionar estar confortável ficando em casa, mas nem todos vão poder fazer isso dar certo, nem todas as pessoas conseguem*. Já a entrevistada E6 acha que nem todas as pessoas de fato podem trabalhar em *home office*:

Eu acho que a pessoa que está apto a trabalhar é quem é organizado, disciplinado. Eu sei que tem pessoas extremamente zelosos nesse período de *home office* pelo trabalho, mas eu acho que essas pessoas são exceção. [...] Algumas pessoas só vão saber o que é o *home office* quando tiver algum

sistema de controle por parte da empresa, se não elas, não sei, acho que não rende pra elas. A maioria das pessoas não veem o *home office* como deveriam. Trabalhar em casa não é nada além de trabalhar, é trabalho em casa. (E6)

Já o entrevistado E2 acredita que todos estão aptos a trabalhar remotamente, desde de que haja metas definidas, objetivos claros e também uma forma de medição de produtividade. Da mesma forma, a entrevistada E9 acredita ser possível que qualquer um trabalhe dessa maneira, desde que haja um esforço por parte da pessoa e que ela também queira trabalhar dessa maneira:

Então se a pessoa tem vontade, eu acho que ela conseguiria, o problema é você impor, eu acho que aí não funcionaria. Por que aí tem perfil de pessoa que não vai querer, daí não querendo ela já não vai dar o melhor de si, agora se é uma opção da pessoa, mesmo ela não tendo bem o perfil para o *home office*, eu acho que ela consegue trabalhar isso e se adequar, o problema que eu acho é que tem que ser uma escolha. (E9)

Quanto à ideia de permanecer trabalhando em *home office*, a maioria dos entrevistados disse preferir continuar trabalhando dessa maneira, mas na forma híbrida. O entrevistado E2 disse que há a necessidade de estar em alguns momentos na empresa. Para o entrevistado E7, no seu trabalho, o formato híbrido funciona bem, assim como para a entrevistada E8. Segundo ela, trabalhar apenas de casa é muito maçante. A entrevistada E10 afirma que, independente da pandemia, o formato híbrido de trabalho é favorável, tanto para o empregado quanto para a empresa. Nesse sentido, a entrevistada E9 também diz preferir o formato híbrido de trabalho:

Eu acho que eu conseguiria me dedicar tanto ao trabalho quanto aos outros afazeres da vida. Quando estou só no presencial parece que todo o resto gira em torno de ir pro trabalho, voltar do trabalho se organizar para o trabalho. Assim, se você pode ficar um dia em casa e você não tem toda aquela parte de se organizar para o trabalho, entende, eu acho que daí rende todos os lados. [...] O híbrido é importante porque precisa ter a interação com o resto dos setores e com os colegas. (E9)

A entrevistada E3 disse que, no caso dela, por estar num cargo de gestora, não pode ter tanta flexibilidade e permanecer trabalhando remotamente, mas que acredita que o híbrido seja uma forma possível de trabalho, desde que o indivíduo saiba qual seu papel dentro da empresa. Para a entrevistada E5, esse modelo é vantajoso desde

que bem estruturado. Esse é o pensamento da entrevistada E6. No caso dela, o *home office* não foi tão possível, mas que é sim uma forma de trabalho válida:

Hoje se me pedissem se eu quero trabalhar no *home office* ou no modelo híbrido, eu não gostaria. Hoje eu opto pelo presencial pelo meu estilo de vida, pelas condições que a empresa me oferece hoje. [...] Eu não quero o *home office*, mas é mais um problema meu. Eu acho que se a empresa estabelecesse uma forma de controle de metas, de produtividade, e também assim um apoio com ferramentas físicas, eu sinto a falta de um scanner por exemplo, a empresa precisaria dar um, eu não sei dizer o que seria, mas acho que uma ajuda de custo, [...] enfim, acho que se houvesse um controle de produtividade e uma ajuda de custo por parte da empresa, eu até poderia voltar a me render ao *home office*. (E6)

Todas as competências emocionais no ambiente de trabalho são hábitos que podem ser adquiridos. Se em alguma mostramos ser deficientes, é possível aprender e melhorar. Dentre as competências fundamentais para o satisfatório desempenho do *home office*, destaca-se a **Confiabilidade**. Esta competência diz respeito a manter os padrões de honestidade e integridade, mesmo em situações adversas, ou distante de supervisão. Empregados íntegros são sinceros, inclusive quanto a seus sentimentos, o que contribui para sua **Transparência**. Em qualquer que seja a modalidade de trabalho, inclusive no remoto, agir de maneira aberta e coerente caracteriza um bom desempenho.

Indivíduos com um bom desempenho são pessoas que influenciam. A **Influência** é um ato primário. É natural que influenciemos o estado emocional de outras pessoas para o melhor ou para o pior. Fazemos isso todo o tempo, num processo quase que invisível, mas que faz parte de toda a interação humana, por vezes tão sutil a ponto de nem ser notada.

Nossas emoções são tão poderosas que transmitem informações, sem necessariamente fazermos uso de palavras. No mundo do trabalho, independente da área, os elementos emocionais desempenham um importante e fundamental papel. Elas são um modo de **Comunicação**. Ser um comunicador competente é a chave de todas as habilidades sociais, e isso distingue um profissional com desempenho elevado.

Essas habilidades fazem parte do conjunto de habilidades sociais e fazer uso desse conjunto de ferramentas emocionais é muito importante. Nas organizações, as pessoas mais eficazes sabem disso, mesmo que de maneira intuitiva. Eles utilizam de uma forma natural sua percepção para sentir como os demais estão agindo, e reagem

a fim de encontrar um melhor rumo. A pessoa competente em influenciar é capaz de captar e antever reações dos outros, de modo a conduzir todos na direção visada. Desenvolve, nesse sentido, a capacidade de **Trabalho em Equipe**.

Não importa a situação, seja no trabalho presencial ou remoto, o desafio está em manter a serenidade e compostura perante as situações de dificuldade, mantendo um estado de ânimo neutro, permitindo assim, certa visibilidade que nos permita nos adaptar ao que quer que estejamos sendo expostos. A capacidade de agir na **Gestão de Conflitos** está ligada ao ato de identificar o problema quando ele está se formando e tomar as providências para acalmar as pessoas envolvidas. Esse é geralmente o papel de um líder.

O ato da **Liderança** está relacionado a manter-se sintonizado com as emoções que permeiam um grupo, além de antever seus impactos. Uma das maneiras pela qual um líder estabelece sua credibilidade é no captar os sentimentos coletivos e articulá-los de tal modo que demonstre aos membros que eles estão sendo compreendidos, bem como determinar e direcionar esses a uma direção.

4.4.5 Superações e desafios

Na mudança surgem as oportunidades. Nos momentos de crise é que o ser humano cresce. Ao ser exposto às dificuldades, busca superar os desafios. Na modalidade de trabalho remoto, os entrevistados mencionaram ter e estarem vivendo um momento diferente de tudo o que já viveram, em função da pandemia e também pelo *home office*. A entrevistada E1 destaca como principal desafio experimentado nessa modalidade de trabalho, lidar com a incompatibilidade de fazer tudo em casa:

Hoje eu penso que antes nossa casa era um lugar de descanso, a gente acordava, ia pro trabalho e voltava, e ia pra faculdade e voltava, e agora tudo isso você tá fazendo de casa. [...] Tive que me adaptar a isso, e foi difícil porque minha casa também é meu ambiente de trabalho, também é meu ambiente de estudo e é onde eu vou fazer tudo. (E1)

Para os entrevistados E2 e E3, o principal desafio enfrentado foi dar continuidade nos trabalhos da mesma forma como era quando presencial. E ainda para a entrevistada E3, foi importante superar a insegurança em trabalhar dessa maneira, além de manter a confiança entre os colegas de trabalho: *“Eu acho que*

confiar bastante, porque a partir do momento que você não está né, no presencial, com seus colegas que trabalham na sua equipe, acho que o principal é ter essa confiança.”

A entrevistada E5 disse que, nesse período, um desafio muito grande encontrado foi manter-se saudável, tanto física como emocionalmente, e que foi preciso superar as dificuldades causadas pelo isolamento e falta de contato, para poder manter o desempenho no trabalho. Para a entrevistada E8, a principal superação foi se adaptar:

Minha superação foi assim, eu me adaptar e conseguir trabalhar mesmo, sabe. Mesmo estando em casa você sabe que vai ter o teu pagamento igual. [...] É diferente, em casa às vezes você vai ter que fazer de outras maneiras, então eu acho que foi a adaptação mesmo, e foi encarar. É preciso e vou ter que fazer, talvez de outra maneira, mas eu vou dar um jeito, vou ter que fazer né. (E8)

Já para os entrevistados E6 e E7, a principal superação foi, mesmo em meio a um cenário pandêmico, conseguir criar para si uma cultura de trabalho remoto, com regras e disciplina. Para a E6, organizar o tempo no *home office* é grande obstáculo a ser superado quando se leva o ambiente de trabalho pra casa. Da mesma forma pensa a entrevistada E9:

Primeiro me organizar para saber como fazer. A partir do momento que eu tracei uma forma de trabalhar em casa, eu consegui me organizar. [...] A partir do momento que a pessoa se organiza e estabelece alguns critérios que ela tem que seguir, dá certo. É importante seguir esses critérios, dessa forma de organização porque, para conseguir vencer o trabalho.

A entrevistada E10 afirma que o *home office* foi uma oportunidade de crescimento, tanto pessoal quanto profissional: *“na questão do trabalho eu acho que em alguns aspectos eu tenho me desenvolvido, por não ter esse contato direto com algumas coisas que antes eu não tinha tanta segurança, eu tive que tomar alguns posicionamentos”*. Ela também menciona que foi uma oportunidade para, tanto as pessoas quanto para a empresa, ver que essa é uma modalidade de trabalho válida:

Abriu a chance da gente ter, saber como é, perceber que hoje isso é uma possibilidade, que a gente consegue trabalhar, que para a empresa reduz custo, pras pessoas reduz custo. Então assim, ver o home office como uma possibilidade. [...] Trabalhar dessa forma só foi possível com esse home office forçado, senão a gente talvez nunca saberia. (E10)

Goleman (1998) diz que os relacionamentos sociais, singulares e complexos, construíram uma vantagem crucial para a sobrevivência. Nosso talento é extraordinariamente sofisticado para a cooperação, o que culmina nas organizações modernas, como temos hoje. E os desafios de adaptação que mais importam para a sobrevivência de uma espécie são os que levam às mudanças evolutivas dessa espécie. O desempenho do trabalho, e principalmente do trabalho em *home office*, requer um alto grau de inteligência emocional, social e de habilidades em ler relacionamentos e lidar com eles. Considerando isso, torna-se cada vez mais vital e essencial para o trabalho, uma inteligência de grupo.

Os vínculos que cimentam e fundam as relações no trabalho não são tanto de proximidade física, quanto da proximidade psicológica. As pessoas com quem nos damos bem, em quem confiamos, por quem sentimos simpatia, são os elos mais fortes na nossa rede no trabalho. Se há um ponto principal em que a inteligência emocional precise estar numa organização, é na formação de relacionamentos fecundos de colaboração. Trazer a inteligência emocional para o trabalho e para os relacionamentos de trabalho, principalmente quando os indivíduos estão fisicamente distantes, pode torná-lo criativo, evolutivo e mutuamente atraente, deixá-lo de fazer, aumenta o risco de se perder o foco e desviar a direção para o fracasso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a possível relação de favorecimento da inteligência emocional para o desempenho no trabalho em tempos de pandemia e *home office*. Com a intenção de atender a esse objetivo, foram realizadas entrevistas com dez empregados de uma empresa de serviço público industrial, que passaram a trabalhar de forma remota em março de 2020, em função da pandemia de Covid-19.

Primeiramente, buscou-se caracterizar quem são as pessoas que passaram a trabalhar dessa maneira e isso se deu através da identificação do perfil dos entrevistados. O estudo foi composto pela participação de dois indivíduos do gênero masculino e oito do gênero feminino, de idades diversas, estado civil, em sua maioria solteiros. Três não têm animal de estimação e todos moram em área urbana. Três deles moram sozinhos e dois possuem cônjuge também trabalhando em *home office*. Metade deles não pratica atividades físicas ou possui qualquer *hobby* que pratique com frequência.

Dois dos participantes da pesquisa já haviam trabalhado de forma remota anteriormente. No período em que as entrevistas foram realizadas, dois deles estavam trabalhando integralmente em *home office*, sete no formato híbrido e uma integralmente no presencial. Perante às diferenças de perfil expostas, constata-se que não houve fator único que caracterizou esses trabalhadores.

Posteriormente, procurou-se detalhar os impactos gerados na vida desses indivíduos, por trabalhar de forma remota, em meio a uma pandemia. Foram expostos esforços e adaptações, no intuito de manutenção da rotina de trabalho e ajustes em função das mudanças ocorridas. Foram mencionados também abalos pela falta das relações sociais, sentidos em função do isolamento e apontado a importância desse contato para a vida profissional.

Em sequência, examinou-se a percepção emocional desses empregados, tanto de si mesmo, como nos outros. Alterações emocionais que perceberam existir por conta do trabalho remoto durante a pandemia. As sensações relatadas foram diversas, tendo a maioria sentido inicialmente medo, estranheza, insegurança e principalmente uma sensação de conflito, uma vez que repentinamente os lares foram transformados em local de trabalho. Houveram também sensações positivas quanto ao *home office*, por se tratar de uma novidade, além de promover a segurança para a

saúde, uma vez que o que levou a essa modalidade de trabalho foi a pandemia de um vírus altamente contagioso. Quanto ao fato do trabalho em *home office* ser algo positivo ou negativo, os relatos apontaram em demasia para o lado positivo, havendo embora, algumas situações negativas.

Sucessivamente e de modo a consumir o objetivo total deste trabalho, explorou-se, por meio dos relatos, a relação da inteligência emocional com o desempenho no trabalho em *home office*. A averiguação desta relação se deu por meio da análise das falas dos entrevistados, associando-as com características e competências comportamentais relacionadas à inteligência emocional.

Esse trabalho nos permitiu a percepção de que a significação de desempenho em *home office*, para os empregados participantes da pesquisa, tornou-se diferente da costumeiramente atribuída. Tornou-se necessário ter uma boa estrutura física – um bom computador, uma boa internet – e dominar as tecnologias. Disponibilizar um espaço em casa para o trabalho e, estando em casa, cuidar de suas atividades domésticas, cuidar da sua saúde, da sua família. Não é, de fato, uma situação comum. Nesse aspecto, aquele pensamento de “dar a camisa pela empresa” ou “fazer o seu máximo” precisou ser repensado. Essas ideias não resistiram a um cenário pandêmico, onde a vida laboral invadiu a doméstica.

Baseado nos resultados obtidos, verificou-se que a experiência de trabalho remoto, para os entrevistados, foi repleta de desafios e complexidades, mas que considerando toda a situação que os conduziu ao *home office*, apresentou-se como uma forma válida e que proporcionou a continuidade dos trabalhos, com a manutenção do desempenho e da produtividade. E essa eficácia decorreu principalmente pela postura e posicionamento que estes indivíduos impuseram quanto à situação. Situação essa, que desencadeou várias sensações e emoções, mas que mediante o desenvolvimento e uso de competências e habilidades ligadas à inteligência emocional, foi possível que a situação não os dominasse, havendo o uso inteligente das emoções em prol do desempenho do trabalho remoto.

Salovey e Mayer definiram a inteligência emocional como a capacidade de monitorar e regular os sentimentos, de modo a guiar o pensamento e a ação. E Goleman diz que são as emoções que nos movem, e que não podemos eliminar os nossos impulsos biológicos nem as influências destes sobre nossas emoções, porém existem maneiras de administrá-los a próprio favor. As explicações feitas neste

trabalho nos permitiram observar o quanto o controle dos impulsos e uso inteligente das emoções foi essencial para o desempenho do *home office* para empregados.

O objetivo deste trabalho nunca foi medir a inteligência emocional dos entrevistados, mas sim analisar como as competências a ela relacionadas estão presentes na vida laboral dos empregados em *home office*, e como estas afetam o desempenho do trabalho. Possuir essas competências ou habilidades não quer dizer possuir inteligência emocional, afinal, como Goleman mesmo disse, nossa inteligência emocional determina nosso potencial para aprender habilidades baseadas na autoconsciência, autocontrole, motivação, empatia e habilidades sociais. Nossa competência emocional mostra o quanto desse potencial traduzimos para o desempenho no trabalho, é uma capacidade adquirida, baseada na inteligência emocional, que resulta num desempenho destacado.

Este trabalho permitiu a constatação da relação das competências da inteligência emocional com o desempenho do trabalho em *home office* num período de extrema perturbação. Pensa-se que, para as pessoas e organizações, essa análise e este tema são relevantes e de grande importância, uma vez que a verdade das empresas, no mundo globalizado, é de constante mudanças e instabilidade. Trazer o tema da inteligência emocional para as empresas pode ser visto como uma preparação para uma realidade inevitável.

A inteligência emocional é um tema cada vez mais presente em estudos como fator determinante para um bom líder, um bom gestor e um bom profissional de modo geral. Para a Administração, sobretudo na área acadêmica, reflito sobre a necessidade de ser incentivada e incluída como conteúdo parte da formação de administradores, pois estes atuam nas mais diversas áreas e para isso precisam, inclusive, planejar, organizar, dirigir e controlar suas emoções.

Como sugestões para futuros estudos, sugere-se a aplicação de pesquisa semelhante a esta em empregados desta mesma empresa, porém que, por motivos maiores, não estiveram em *home office* durante a pandemia, de modo a verificar de que maneira suas emoções e seu desempenho no trabalho foram afetados nesse período, podendo inclusive haver a comparação com esta pesquisa.

REFERÊNCIAS

- AQQAD, Noor. ***The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks***. International Journal of Human Resources Development and Management, v. 19, n. 3, p. 225-265, 2019.
- ALFERAIH, Adel. **Developing a conceptual model to measure talent's turnover intention in tourism organisations of Saudi Arabia**. International Journal of Organizational Analysis, v. 25, p 2-23, 2017
- ASSOCIAÇÃO PSICOLÓGICA AMERICANA. **Dicionário de Psicologia**. 13º Ed. Porto Alegre: Artmed. 2010.
- BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude**. Brazil, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%ADntesed econstata%C3%A7%C3%B5es-conclus%C3%B5es-erecomenda%C3%A7%C3%B5es-depol%C3%ADticas>. Acesso em: 07 mar. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- BRASIL. Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 16 dez. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm. Acesso em: 17 mai. 2021.
- BRASIL. Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017. (2017). Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm >. Acesso em: 17 mai. 2021.
- BRIK, Marina Sell; BRIK, Andre. **Trabalho Portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. Curitiba, PR: Edição do autor, 2013.
- CASTRO, Thiele da C. M. et al. **Em tempos de coronavírus: home office e o trabalho feminino**.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração de recursos humanos.** 4. ed. Barueri: Manole, 2010.

COBÊRO, Claudia; PRIMI, Ricardo; MUNIZ, Monalisa. **Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 E 16 PF.** Paidéia, Universidade de São Francisco, 16(35), p. 337-348, 2006.

COELHO JR, Francisco Antonio. **Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível.** Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília. Brasília, 2009.

COELHO JR, Francisco Antonio; ANDRADE, Jairo E. B. **Discussão sobre algumas contribuições da modelagem multinível para a investigação de desempenho no trabalho.** Psico-USF – Universidade de São Francisco, Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Psicologia. Brasília, v. 16, n. 2, p. 134-141, 2011.

DA COSTA, Isabel de Sá Affonso. **Controle em Novas Formas de Trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si.** Cadernos EBAPE.br, Volume III, Nº 1, março de 2005. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas (EBAPE), 2005.

DA SILVA, Beatrix Xavier Ferreira.; NETO, Victória Carolina.; GRITTI, Neusa Haruka Sezaki. **SOFT SKILLS: rumo ao sucesso no mundo profissional. Revista Interface Tecnológica,** São Paulo v. 17, n. 1, p. 829-842, 2020.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho.** São Paulo: Pioneira, 1989.

DEADRICK, Diana L.; GARDNER, Donald. G. **Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time.** Human Resource Management Review, v. 18, p. 133-145, 2008.

DIENER, Ed.; SUH, Eunkook.; OISHI, Shieghiro. **Recent findings on subjective well-being.** Indian Journal of Clinical Psychology, 2, 25-41. 1998.

FACHIN, Odília. **Fundamentos da metodologia.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Mário Cesar. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** 2. Ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-20121/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional**: conceitos e práticas. São Paulo: Saraiva, 2006.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 22 mar. 2021.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017. In D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício (Coord.). **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. p. 61-68.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva. 1995.

GOLEMAN, Daniel. **Trabalhando com a Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro, RJ, Objetiva, 1998.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2014.

GREGORIM, C. O. et al. **Michaelis**: dicionário escolar de língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2002.

HERRERO, Joaquim Campos. **Inteligência emocional**: suas capacidades mais humanas. São Paulo: Paulus, 2002.

KOELLE, Isis. **Inteligência Emocional**: O que é, Importância e Como Desenvolver. 2019. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/inteligencia-emocional/>. Acesso em: 5 mar. 2021.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos**: Princípios e Tendências. São Paulo, Saraiva: 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAUER, Caio. **O que é inteligência emocional**. Carreira & Sucesso. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/o-que-e-inteligenciaemocional>. Acesso em: 15 mar. 2021.

MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada**: análise de objetivos e de roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2., 2004, Bauru. Anais [...] Bauru: USC, 2004.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MC CLELLAND, D.C.; DAILEY, C. **Improving Officer Selection for the Foreign Service**. Boston, McBer, 1972.

NADLER, Reldan S. **Liderando com inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

ODELIUS, Catarina Cecília. SANTOS, Paulo Ricardo. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes no processo e nos resultados. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 7, n.15, p. 10-30, 2007.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Vantagens do trabalho à distância**. 2013. Disponível em:// home office.com.br/2017/02/24/pesquisa-da-oit-mostra-avanco-do-trabalho-remoto-no-mundo. Acesso em: 15 mai. 2021.

OLIVEIRA, Katya Luciane de; SANTOS, Luana Minharo dos. **Percepção da Saúde Mental em Policiais Militares da Força Tática e de Rua**. Sociologias, Porto Alegre, v. 12, n. 25, p. 224-250, Dez. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/soc/a/kRWYHPFpWbvhGmMdbjtqcp/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 14 jul. 2020.

PARRY, Scott. B. **The quest for competencies**. Training, julho, 1996, p. 48-54.

PÁTARO, Carolina Ribeiro; OLIVA, Diego Coletti. **Construindo a pesquisa**: métodos, técnicas e práticas em sociologia. Curitiba: Intersaberes, 207 p., 2017.

PIMENTA, Denise. Pandemia é coisa de mulher: breve ensaio sobre o enfrentamento de uma doença a partir das vozes e silenciamentos femininos dentro das casas, hospitais e na produção acadêmica. Tessitura. **Revista de Antropologia e Arqueologia**. V. 8, N. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/tessituras/article/view/18900>. Acesso em: 30 ago. 2021.

PULAKOS, E. D.; ARAD, S.; DONAVAN, M. A.; PLAMOUND, K. E. (200). **Adaptability in the workplace**. Journal of applied psychology, 85 (4) 612-624.

RABELO, Air. Quais as vantagens e desvantagens do teletrabalho e das organizações virtuais na era da informação? **FACES - Revista de Administração**, 1(1), 61-67. Maio 2000. Disponível em <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/7/7>. Acesso em: 05 julho. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho**: a tecnologia transformando as relações de trabalho. 2011. 142 f. Dissertação (Mestrado em Direito de Trabalho e da Seguridade Social) – Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.

SALOVEY, Peter.; MAYER, John. **Emotional intelligence**. *Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185-221, 1990.

SEBRAE. **Confira as vantagens e desvantagens do home Office**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/vantagens-e-desvantagens-do-home-office,78f89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 15 mai. 2021.

SHAPIRO, Lawrence E. **Inteligência emocional**: uma nova vida para seu filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SILVA, Mayara Oliveira. **Inteligência emocional nas organizações**: um estudo de caso. Assis, 2010.

SOBRAT. **Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades**. Disponível em: <http://www.sobratt.org.br/index.php/certificacao/questoes/>. Acesso em: 18 mai. 2021.

SONNENTAG, S.; VOLMER, J.; SPYCHALA, A. **Job performance**. *The Sage handbook of organizational behavior*, 1, 427-447, 2008.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER, John; HOLLENBECK, John. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho**. 12. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1997.

APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados – Questionário sobre o perfil dos entrevistados, respondido via Google Formulário

- 1) Gênero?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Qual seu grau de escolaridade?
- 4) Qual seu estado civil?
- 5) Tem filhos?
- 6) Tem filhos em idade escolar?
- 7) Quantas pessoas moram com você?
- 8) Possui cônjuge trabalhando em *home office*?
- 9) Reside na área urbana ou rural?
- 10) Mora em casa ou apartamento?
- 11) Tem animais de estimação? Qual?
- 12) Pratica atividades físicas? Quais?
- 13) Possui algum *hobby* ou atividade de lazer que costuma praticar com frequência? Qual? Tem conseguido realizar essa atividade durante o período de pandemia? Com que frequência?
- 14) Possui alguma experiência anterior de trabalho em *home office*?
- 15) Está trabalhando integralmente em *home office* ou no modelo híbrido?

APÊNDICE B – Instrumento de coleta de dados – Roteiro da entrevista

- 1) Descreva sua rotina atual de trabalho.
- 2) Como vê que passar a trabalhar em *home office*, durante o período da pandemia, impactou em sua vida pessoal, social e profissional?
- 3) Como se sentiu quando teve que passar a trabalhar em *home office*?
- 4) O que de sua rotina normal de trabalho, que o *home office* não permite mais que você faça, que você sente mais falta? De que maneira isso te afetou no desempenho do seu trabalho?
- 5) Como tem percebido seu desempenho no trabalho estando trabalhando de maneira remota? Acha que, em relação ao quanto trabalha, é mais remotamente ou presencialmente?
- 6) Que alterações emocionais percebeu em você, em função de estar trabalhando em *home office* num período de pandemia? (Raiva, ansiedade, medo, estresse, angústia, etc.) Como tem lidado com isso?
- 7) Em que momento se sentiu incapaz ou duvidou que pudesse desempenhar seu trabalho de forma remota?
- 8) Você consegue identificar pontos fortes e pontos fracos no desenvolvimento de suas funções no trabalho em *home office*? Quais seriam esses pontos?
- 9) De que maneira controla seu temperamento no trabalho remoto, a fim de lidar com as situações da melhor maneira? Como vê que o controle das emoções afeta seu desempenho?
- 10) O que lhe tira do sério? Na sua rotina atual de trabalho, que situações desafiam o seu autocontrole? Como reage quando essas situações surgem?

- 11) Com relação às pessoas que trabalham com você, que dificuldades percebeu em relação ao trabalho remoto?
- 12) Como tem definido suas metas para o trabalho em *home office* e o que tem feito para conseguir atingi-las?
- 13) Consegue ver um lado positivo no trabalho em *home office* durante a pandemia? Explique.
- 14) Como tem sido sua relação com os colegas de trabalho e chefias, estando em *home office*? Consegue perceber os sentimentos e emoções deles alterados, em função do trabalho remoto e da pandemia?
- 15) Como você lida com mudanças? Como foi para você o processo de aceitação e adaptação ao trabalho remoto? Que escolha ou atitude sua, em relação ao *home office*, acredita ter sido fundamental tornar essa nova forma de trabalho possível?
- 16) Acha que todas as pessoas estão aptas a trabalhar em *home office*?
- 17) Gostaria de continuar trabalhando em *home office*?
- 18) Que análise faz quanto ao *home office*, principalmente num período de pandemia? Quais destaca serem os principais desafios e superações experimentados nessa modalidade de trabalho?