

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

JEANNE CAROLINE FLORES

***SOFT SKILLS* NO TRABALHO REMOTO:
UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SEAZONE DE FLORIANÓPOLIS - SC**

CHAPECÓ

2023

JEANNE CAROLINE FLORES

***SOFT SKILLS* NO TRABALHO REMOTO:**

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SEAZONE DE FLORIANÓPOLIS - SC

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. Dr^ª. Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Flores, Jeanne Caroline

Soft skills no trabalho remoto: Um estudo de caso na empresa Seazone de Florianópolis - SC / Jeanne Caroline Flores. -- 2023.

84 f.

Orientadora: Doutora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Soft skill. 2. trabalho remoto. 3. engajamento. 4. sentimento de pertencimento. I. Tosta, Kelly Cristina Benetti Tonani, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

JEANNE CAROLINE FLORES

SOFT SKILLS NO TRABALHO REMOTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SEAZONE DE FLORIANÓPOLIS - SC

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de
grau de bacharelado em Administração pela Univer-
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 24 de Fevereiro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
Data: 28/02/2023 18:59:58-0300
CPF: ***.360.709-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
Doutora - UFFS
Orientadora



Documento assinado digitalmente
EDIVANDRO LUIZ TECCHIO
Data: 01/03/2023 08:57:54-0300
CPF: ***.224.919-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

EDIVANDRO LUIZ TECCHIO
Doutor - UFFS
Avaliador



Documento assinado digitalmente
GRAZIELA SIMONE TONIN
Data: 28/02/2023 19:07:34-0300
CPF: ***.011.900-**
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

GRAZIELA SIMONE TONIN
Doutora - UFFS
Avaliadora

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Ademir José Flores e Gessi Giaretton Flores, por nunca terem medido esforços para me proporcionar educação de qualidade e, juntamente ao meu irmão André Renato Flores, por sempre estarem ao meu lado me apoiando ao longo de toda a minha trajetória.

Ao meu companheiro Guilherme Fusieger, por ser calma nos meus dias, me trazendo serenidade, sendo meu apoio e me fazendo acreditar que sou capaz.

À professora Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, por me acompanhar desde o primeiro semestre da graduação, por ter aceitado ser minha orientadora e por ter desempenhado essa função com dedicação e amizade.

À Universidade Federal da Fronteira Sul e a todos os professores do curso de Administração pela elevada qualidade do ensino oferecido.

A todos os colegas que cruzaram comigo nas cadeiras da Administração, que fizeram com que essa jornada fosse mais fácil de ser percorrida. Em especial, agradeço à Andressa Oliveira, Sara Letícia e Isabela Pim por todas as conversas e pelo apoio mútuo desde o início do curso. Vocês foram indispensáveis durante esses anos e essenciais para que hoje eu estivesse aqui.

À empresa Seazone, em especial ao sócio Bruno Eduardo Benetti, por permitir a realização dessa pesquisa e por sempre ser solícito aos meus pedidos.

Ao Cassiano Lazarotto Rambo (*in memoriam*), por, mesmo sem saber, ter mudado os rumos da minha vida em diversos âmbitos, incluindo o profissional, fazendo com que eu me encontrasse no curso de Administração.

“Muito embora as organizações não sejam criadas apenas para ter pessoas, não existem organizações sem a presença delas.”

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

A modernização do mercado de trabalho e das relações corporativas criou novos desafios para as empresas. Além das habilidades técnicas, as empresas buscam cada vez mais profissionais com as chamadas *soft skills*, que incluem traços de personalidade, atitudes e comportamentos que melhoram o desempenho em equipe. Também consequência da era moderna, o modelo de trabalho remoto tem ganhado espaço nos últimos anos, e ganhou mais força ainda com a pandemia de COVID-19 e o isolamento social. Neste cenário, mais do que nunca as *soft skills* se mostraram indispensáveis para a manutenção de equipes de trabalho produtivas e unidas. Por outro lado, cada vez mais as empresas têm voltado suas atenções aos recursos humanos, trazendo à tona aspectos como o sentimento de pertencimento e o engajamento no trabalho. Diante disso, o objetivo deste trabalho foi compreender de que forma o desenvolvimento de *soft skills* contribui para o engajamento e o sentimento de pertencimento das equipes em trabalho remoto na Seazone. A pesquisa configura-se como quantitativa-qualitativa quanto à natureza do método, descritiva quanto aos fins, realizada por meio de um estudo de caso. A coleta de dados se deu através de entrevista semiestruturada com o gestor e questionário respondido por 30 colaboradores do setor de tecnologia da empresa, utilizando da escala EEGT bem como com perguntas elaboradas pela autora. Os resultados mostraram que as habilidades mais relevantes para o engajamento e o sentimento de pertencimento foram a comunicação, gestão do tempo, capacidade de aprendizagem e colaboração, enquanto a inteligência emocional foi a habilidade menos demandada. A liderança, comunicação e gestão do tempo mostraram-se as *soft skills* que mais precisam ser desenvolvidas. O sentimento de pertencimento da equipe foi alto, sem ser afetado pelo trabalho remoto, e o engajamento obteve uma média de 3,6 na escala EEGT. Como sugestões para desenvolvimentos das *soft skills* apontou-se a realização de treinamentos com base nas lacunas percebidas, e como sugestão para melhoria do sentimento de pertencimento e do engajamento no trabalho pontuou-se a revisão da política de benefícios, realização de uma convenção anual e fortalecimento do endomarketing.

Palavras-chave: soft skills; trabalho remoto; engajamento; pertencimento.

ABSTRACT

The modernization of the labor market and corporate relations has created new challenges for companies. In addition to technical skills, companies are increasingly looking for professionals with soft skills, which include personality traits, attitudes and behaviors that improve team performance. Also a consequence of the modern era, the remote work model has gained ground in recent years, even more with the COVID-19 pandemic and social isolation. In this scenario, more than ever, soft skills have proved to be indispensable for maintaining productive and engaged work teams. On the other hand, companies have increasingly turned their attention to human resources, bringing up aspects such as the sense of belonging and engagement at work. Therefore, this study aims to understand how the development of soft skills contributes to the engagement and sense of belonging of remote work teams at Seazone. The research is configured as quantitative-qualitative in terms of the nature of the method, descriptive in terms of purposes, carried out through a case study. Data collection took place through a semi-structured interview with the manager and a questionnaire answered by 30 employees from the company's technology department, using the EEGT scale as well as questions prepared by the author. The results showed that the most relevant skills for engagement and a sense of belonging were communication, time management, learning ability and collaboration, while emotional intelligence was the least demanded skill. Leadership, communication and time management proved to be the soft skills that most need to be developed. Team belonging was considered high, unaffected by remote work, and the engagement average was 3.6 on the EEGT scale. As suggestions for the development of soft skills, training based on perceived gaps was pointed out, and as a suggestion for improving the sense of belonging and engagement at work, the review of the benefits policy, holding an annual convention and the strengthening of endomarketing.

Keywords: soft skills; remote work; engagement; sense of belonging.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – <i>Soft skills</i> mais presentes no mundo corporativo atual.....	21
Gráfico 01 – Infográfico do perfil dos respondentes.....	39
Quadro 02 – Percepção do gestor acerca da relevância das <i>soft skills</i> no seu time.....	43
Gráfico 02 – Sentimento de pertencimento à equipe de trabalho.....	45
Gráfico 03 – Respostas referentes à afirmação “Percebo que esta <i>soft skill</i> está presente no meu dia a dia de trabalho”.....	47
Gráfico 04 – Respostas referentes à afirmação “Percebo que esta <i>soft skill</i> impacta no engajamento da equipe de trabalho na qual estou inserido(a).”.....	49
Gráfico 05 – Respostas referentes à afirmação “Considero que possuo essa <i>soft skill</i> bem desenvolvida em mim mesmo(a).”.....	50
Gráfico 06 – Comparativo entre gráficos 03, 04 e 05.....	51
Gráfico 07 – Respostas referentes à afirmação “Sinto dificuldade em colocar essa <i>soft skill</i> em prática no meu dia a dia de trabalho.”.....	52
Quadro 03 – Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT).....	53

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	TEMA.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.2	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	17
2.2.1	<i>Hard skills e soft skills</i>	19
2.3	TRABALHO REMOTO E O SEU ATUAL CONTEXTO	21
2.3.1	O trabalho remoto e a pandemia de COVID-19.....	21
2.3.2	Benefícios e desafios do trabalho remoto	23
2.4	GESTÃO DE EQUIPES	25
2.4.1	Engajamento e pertencimento de equipes.....	26
<i>2.4.1.1</i>	<i>Correlacionando equipes remotas, engajamento, pertencimento e soft skills</i>	<i>28</i>
3	METODOLOGIA	32
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2	OBJETO DE ESTUDO	34
3.3	COLETA DE DADOS	34
3.4	ANÁLISE DE DADOS.....	35
3.5	COMITÊ DE ÉTICA	36
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	37
4.1	A EMPRESA.....	37
4.2	PERFIL DOS RESPONDENTES	38
4.3	A PERCEPÇÃO DO GESTOR	40
4.4	A PERCEPÇÃO DA EQUIPE: EQUIPES DE TRABALHO, <i>SOFT SKILLS</i> E ENGAJAMENTO POR MEIO DA ESCALA EEGT.....	44
4.4.1	Sentimento de pertencimento das equipes de trabalho.....	44
4.4.2	A percepção a respeito das <i>soft skills</i> no dia a dia de trabalho	46

4.4.3	Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT).....	52
4.5	INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DE <i>SOFT SKILLS</i>, DE PROMOÇÃO DE ENGAJAMENTO E PERTENCIMENTO E SUGESTÕES	54
4.5.1	Iniciativas de mapeamento e desenvolvimento de <i>soft skills</i>	54
4.5.2	Iniciativas de promoção de engajamento e sentimento de pertencimento na equipe.....	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
	REFERÊNCIAS.....	63
	ANEXOS	73

1 INTRODUÇÃO

1.1 TEMA

O modelo de trabalho remoto tem ganhado espaço com o passar dos anos, porém, este cenário já vem sendo registrado desde 1962, quando teve seu foco principalmente nas profissionais do sexo feminino. Nesta ocasião, visando diminuir a rotatividade causada pela necessidade da dupla jornada feminina (funções profissionais somadas às funções do lar), uma empresa inglesa instituiu o “trabalho de casa” para as colaboradoras da área da programação (ARAÚJO; LUA, 2020).

Este foi o primeiro registro conhecido do trabalho remoto, porém, recentemente, com a pandemia de COVID-19, o mercado de trabalho, de modo geral, se viu confrontado por um novo desafio: o isolamento social. Por conta do escasso conhecimento inicial sobre a doença, diversas empresas precisaram migrar para o trabalho remoto, de maneira imediata e sem qualquer planejamento ou preparação. Antes da pandemia, de acordo com o IBGE, 3,8 milhões de pessoas já trabalhavam em regime domiciliar, já durante o período de pandemia, mais precisamente em junho de 2020, este número saltou para 8,6 milhões.

Após quase três anos do decreto, a grande maioria dessas pessoas já retornou ao presencial, porém, gestores de diversas empresas notaram ser possível e até mesmo mais vantajoso continuar com o trabalho à distância, para aquelas funções que não exigem a presença física nos escritórios. Esta decisão baseou-se, em grande parte, nos massivos cortes de gastos e também à nova percepção frente ao teletrabalho, com indicativos de produtividade que mostraram que as funções continuaram sendo desempenhadas de maneira satisfatória mesmo quando os colaboradores estavam afastados fisicamente (ABBAD *et al.* 2021).

Por outro lado, durante este tempo de pandemia, diversas empresas surgiram oferecendo seus serviços exclusivamente no modelo remoto, em especial as *startups*, que têm seu foco majoritário em serviços que envolvem tecnologia.

Esta migração para o modelo virtual, temporária ou permanente, trouxe diversos desafios aos colaboradores, principalmente àqueles que não tinham experiência neste formato. Este novo cenário exigiu deles uma rápida adaptação para conciliar as tarefas do lar com as tarefas profissionais: habilidades técnicas como, por exemplo, o uso de novas ferramentas de comunicação, como também habilidades interpessoais, as chamadas *soft skills*. Ao mesmo tempo em que mantinham a produtividade no trabalho, esses funcionários se viram obrigados

a encontrar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, uma vez que os escritórios tomaram os espaços das suas casas.

Foco deste trabalho, as *soft skills* são habilidades socioemocionais, também classificadas como intra e interpessoais, que influenciam diretamente a forma de se relacionar e interagir com o meio de trabalho (GONDIM; MORAIS; BRANTES, 2014). Habilidades como autonomia, autogerenciamento, automotivação, inteligência emocional, gestão de tempo e comunicação assertiva foram facilmente percebidas como necessárias no novo cenário de teletrabalho, ao mesmo tempo que também foram percebidas lacunas no desenvolvimento delas por parte dos colaboradores.

Estas habilidades podem influenciar em diversas relações nos espaços de trabalho, em especial no engajamento, pois, de acordo com Barbosa (2021), a formação de equipes remotas vai na contramão do comportamento padrão dos seres humanos de formarem conexões, tornando mais desafiador o fortalecimento dos laços sociais, sendo necessário o desenvolvimento de tais características já citadas para uma melhor convivência e produtividade no ambiente corporativo, mesmo que virtual. Diversos autores demonstram pontos conflitantes diante da dúvida de se o engajamento é promovido ou dificultado pelo trabalho remoto, mas um ponto comum encontrado nos estudos é de que a adaptação e o bom funcionamento dessa modalidade de trabalho dependem diretamente do desenvolvimento de determinadas *soft skills*.

Apoiada no contexto identificado, tem-se como pergunta norteadora de pesquisa: “De que forma o desenvolvimento de *soft skills* contribui para o engajamento e o sentimento de pertencimento das equipes em trabalho remoto na Seazone?”.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender de que forma o desenvolvimento de *soft skills* contribui para o engajamento e o sentimento de pertencimento das equipes em trabalho remoto na Seazone.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear as *soft skills* requeridas e existentes no exercício do trabalho remoto na empresa.
- b) Identificar as *soft skills* que contribuem para o engajamento e sentimento de pertencimento da equipe de trabalho.
- c) Verificar as práticas de desenvolvimento de *soft skills*, promoção de engajamento e sentimento de pertencimento executadas pela empresa.
- d) Propor ações de desenvolvimento dessas habilidades entre os colaboradores da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o decreto do estado de pandemia de COVID-19 e a migração para o trabalho remoto, as empresas e seus funcionários se depararam com um cenário repleto de incertezas, onde precisaram se adaptar de maneira estratégica e rápida, para atuar em um panorama de trabalho à distância por conta do isolamento social.

De um dia para o outro, o lar do trabalhador transformou-se em uma extensão do seu trabalho, e as pessoas estavam, ao mesmo tempo, enfrentando dois dilemas. Por um lado, a dinâmica do trabalho mudou e o uso de ferramentas para o trabalho remoto como a internet, computador, softwares de chamada de vídeo e comunicação precisaram ser utilizados, sem qualquer capacitação ou treinamento prévio. Por outro lado, as “válvulas de escape” como lazer, viagens, passeios e convivência com família e amigos foram drasticamente diminuídos (ARAÚJO; LUA, 2020). Somando-se a isso, a insegurança e medo existentes em relação ao futuro também impactaram diretamente as pessoas, seja por conta de preocupações

relacionadas à saúde ou receios quanto ao cenário profissional, à possibilidade de corte de salários ou perda de emprego.

Todos esses fatores tiveram forte implicação no dia a dia do trabalhador, exigindo dele habilidades específicas para lidar com esta nova realidade. Líderes precisaram se adaptar a este novo formato de trabalho, mantendo o foco nos resultados sem perder de vista o cuidado com a parte essencial de uma organização: as pessoas. Os gestores se viram desafiados a mudar sua forma de comando, garantindo a produtividade da equipe e assegurando que seus liderados continuassem unidos, mesmo trabalhando geograficamente longe uns dos outros. Estudos mostram que fatores externos e eventos críticos que afetam emocionalmente os trabalhadores, como o caso da pandemia de COVID-19, pode impactar no engajamento e no sentimento de pertencimento das equipes onde estes trabalhadores estão inseridos, uma vez que eles tendem a se sentir desconectados do seu propósito no trabalho e deixam de ver sentido no que fazem por estarem enfrentando preocupações em outras esferas da vida (BAREKET-BOJMEL; CHERNYAK-HAI; MARGALIT, 2022).

O equilíbrio entre vida pessoal e trabalho também foi ameaçado com o advento da pandemia. De acordo com Galanti *et al.* (2021), esse conflito trabalho-família causa cansaço, e essa energia mental despendida nesta situação ao invés de utilizada em favor das atividades laborais é outro fator que impacta no engajamento dos trabalhadores em relação a sua equipe (ZAPPALÀ; SWANZY; TOSCANO, 2022). Neste cenário, a urgência do desenvolvimento de *soft skills* nas equipes de trabalho remoto se tornou visível.

As *soft skills* são características pessoais e comportamentais que são consideradas importantes para o sucesso em um ambiente de trabalho, independentemente da área ou função. Quando as pessoas trabalham remotamente, essas habilidades podem ser ainda mais importantes para garantir o bom funcionamento de uma equipe de trabalho ou de uma empresa como um todo. Comunicação eficaz, capacidade de trabalhar de forma autônoma, boa gestão do tempo, organização e iniciativa são algumas das características que mais se destacaram como necessárias no mercado de trabalho contemporâneo (MAGALHÃES; ARAÚJO; ANDRÉS-MARQUES, 2022).

Uma pesquisa sobre *soft skills* para pessoas que trabalham remotamente pode ajudar a identificar as habilidades mais importantes para o sucesso nesse ambiente específico, assim como identificar quais delas propiciam e impedem tanto o engajamento como o sentimento de pertencimento de uma equipe. Ainda, uma pesquisa sobre este assunto pode fornecer *insights* sobre como desenvolver tais habilidades e como aplicá-las no trabalho diário. Além disso, também pode ajudar a empresa a tomar decisões estratégicas sobre o desenvolvimento do

funcionário, e quais habilidades considerar em um eventual processo de recrutamento e seleção.

Neste contexto, este trabalho mostrará quais são as habilidades que mais contribuem para o engajamento e o sentimento de pertencimento da equipe de trabalho do setor de tecnologia da Seazone, quais habilidades mais carecem de atenção e desenvolvimento dentro da empresa, mapeará quais iniciativas já são praticadas na empresa e também, ao fim, buscará propor ações focadas em contribuir para a capacitação dos colaboradores em relação às *soft skills*, sugerindo também outras estratégias que possam colaborar com a melhoria do sentimento de pertencimento e engajamento no trabalho.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está dividido em 5 capítulos, sendo o primeiro a introdução, com abordagem de tópicos pertinentes ao assunto, seguido dos objetivos e da justificativa. A seguir, apresenta-se o referencial teórico, trazendo as teorias e autores que serviram de base para o estudo. Após, apresentou-se a metodologia utilizada, e, no capítulo seguinte, os resultados encontrados e a análise. Por fim, apresenta-se o capítulo final com as conclusões a respeito do estudo, as referências e os anexos utilizados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados aspectos como gestão de pessoas, gestão de equipes e engajamento, sentimento de pertencimento, gestão de competências e *soft skills*, além de contextualizar o trabalho remoto em âmbito histórico e atual.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

O termo “gestão de pessoas”, usado atualmente, começou a ser incorporado apenas a partir da década de 90, mas antes disso, na era Taylor e Fayol, o trabalho dos operários já era observado, porém sob uma perspectiva totalmente mecanicista (GIL, 2009). Ainda de acordo com o mesmo autor, a valorização das relações humanas surgiu na necessidade de levar em consideração fatores psicológicos que também poderiam influenciar no desempenho das funções.

A partir do surgimento da Teoria Geral dos Sistemas é que a Administração de Recursos Humanos começou a ganhar espaço, mas foi só próximo aos anos 2000 que a questão da terminologia foi trazida à tona. De acordo com Chiavenato (1999), era necessário mudar a visão que o termo “recursos humanos” trazia, pois por meio dele, entendia-se que as pessoas, como recursos, precisavam ser administradas e extraídas delas o maior rendimento possível, sendo entendidos desta forma como patrimônios da organização. Porém, por outro lado, as pessoas poderiam e deveriam ser entendidas como parceiras das organizações, fornecedoras de atributos como conhecimento, habilidades, capacidades e o mais importante deles, inteligência, sendo vistas assim como capital intelectual das empresas.

De uma maneira ainda mais atual, uma nova forma de gestão vem trazendo novos termos para denominar esta área, como Gestão de Talentos, Gestão de Capital Humano, Gestão de Capital Intelectual, entre outros (GIL, 2009). Somando-se a isso, o termo Gestão de Pessoas visa substituir “Administração de Recursos Humanos” por este ser restritivo demais e implicar que as pessoas trabalham em uma organização apenas como recursos, equiparando-os com os recursos financeiros ou materiais, por exemplo. Porém, alguns autores, como o próprio Chiavenato (2010), optam por utilizar majoritariamente a terminologia “Recursos Humanos” (RH), mesmo que às vezes em conjunto com Gestão de Pessoas, utilizando esta última para indicar posturas e características mais recentes e atuais do RH, isso porque, na

academia, *human resources* ainda é a palavra-chave mais presente nos estudos desta área, e ainda a mais utilizada para designar o modo de gerir as pessoas dentro de uma organização.

Portanto, segundo Chiavenato (2010), Administração de Recursos Humanos é um conjunto de políticas e ações necessárias para conduzir as ações gerenciais relacionadas às pessoas ou recursos humanos. Para ele, a Gestão de Pessoas está baseada em três aspectos principais: o primeiro é o entendimento das pessoas como seres humanos, que leva em consideração sua personalidade, sua história única e particular, suas habilidades, destrezas e capacidades que a diferenciam das demais. Já o segundo aspecto é a visão das pessoas como ativadores de recursos emocionais, dotados de inteligência e passíveis de aprendizado constante, de modo a impulsionarem a empresa na direção dos seus objetivos. E o terceiro aspecto, como já citado anteriormente, é o de entender as pessoas como parceiros da organização, capazes de conduzi-las ao sucesso, investindo seus esforços em prol da empresa, com dedicação, comprometimento e responsabilidade.

Na visão de Gil (2009, p. 17), “Gestão de Pessoas é a função gerencial que visa a cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto pessoais”. É tida como uma evolução das áreas de Administração de Pessoal, Relações Industriais e Administração de Recursos Humanos. Além disso, cita o autor, a área de Gestão de Pessoas tem um papel de liderança para alcançar a excelência organizacional necessária para que a empresa enfrente os desafios competitivos que se apresentarem, como a globalização ou o avanço das tecnologias, por exemplo.

Já de acordo com Dutra (2009, p. 17), Gestão de Pessoas é caracterizada por “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre as organizações e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Ainda, o autor defende que gestão de pessoas é um sistema, que está inserido dentro de um sistema maior, com o qual está interagindo constantemente. Da mesma forma, dentro da própria Gestão de Pessoas existem outros subsistemas interagindo entre si. Também entende a Gestão de Pessoas como um conjunto de atividades essenciais como atração, seleção, retenção, motivação, desenvolvimento e avaliação das pessoas que fazem parte de uma organização.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O tema “competências” não é recente, mas cada vez mais vem ganhando espaço nos âmbitos acadêmicos e organizacionais. Isto porque, de acordo com Bitencourt e Barbosa

(2010), o treinamento tradicional já não se mostra suficiente para as necessidades de aprendizado das pessoas, nem mesmo para as organizações, no que tange a realidade organizacional de cada uma delas e o mercado cada vez mais competitivo no qual estão inseridas. Em um modelo onde as pessoas são forçadas a modernizarem seus trabalhos e se adaptarem rapidamente a um cenário diferente, utilizar modelos de gestão que reconhecem as competências destes trabalhadores é extremamente produtivo para a empresa, bem como para os colaboradores que são recompensados por seus esforços.

Munck L., Munck M. G. M. e Souza (2011) conceituam competências como habilidades que vão além da cognição do ser humano, de raízes puramente comportamentais, sendo diferenciadas da inteligência e da personalidade pelo fato de serem passíveis de aprendizado e desenvolvimento. Uma competência também pode ser caracterizada da seguinte maneira, de acordo com Spencer e Spencer (1993):

Uma competência é uma característica implícita de um indivíduo que está causalmente relacionada a um desempenho efetivo e/ou superior referente a um critério em um trabalho ou situação. Característica implícita significa que a competência é uma parte bastante profunda da personalidade de uma pessoa e pode ser utilizada para prever o seu comportamento em uma ampla variedade de situações e tarefas de trabalho. Referente a critérios significa que a competência realmente prevê quem faz algo bem ou mal, conforme medido em um critério ou padrão específico (p. 9).

Já para Dutra (2009, p. 22), competência pode ser definida como “a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”. As competências também podem ser vistas como uma via de mão dupla: de um lado, as competências da própria pessoa, e do outro, as competências da organização.

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas. (DUTRA, 2009, p. 23).

Ainda, de acordo com Fleury M. T. L. e Fleury A. (2001), dois dos principais estudiosos brasileiros da área, as competências individuais podem ser designadas como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor

social ao indivíduo” (p. 188). Em adição, as competências podem ser encaradas como um conjunto de aprendizagens sociais, que se transformam em inteligência prática para agir em determinadas situações e contextos profissionais.

Cassandre, Endrici e Vercesi (2008), trazem o conceito de competência como uma capacidade do indivíduo de colocar seus conhecimentos em prática visando atender às demandas do ambiente de trabalho. Enriquecendo o debate, os autores ainda comparam os conceitos de qualificação e competência, sendo o primeiro suficiente para resolver e lidar com uma situação que pode ser prevista, e o segundo, aplicável em uma realidade organizacional complexa e imprevisível.

Ainda, pode-se abordar a gestão por competências por meio do conceito CHA, sigla para Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. Conhecimento tem seu foco principal no “saber”, baseado em conhecimentos técnicos, nível de escolaridade, cursos, etc. Já as Habilidades são baseadas no “saber fazer”, no colocar em prática o conhecimento existente. E por último, as Atitudes estão relacionadas com o “querer fazer”, em executar uma ação utilizando o conhecimento técnico e a habilidade já existente. Estes três conceitos, somados dão origem a uma competência (RODRIGUES, 2014).

Por fim, com base nas semelhanças encontradas na literatura e citadas na seção a seguir, percebe-se possível relacionar o CH (Conhecimentos e Habilidades) com as abordagens atuais de *hard skills*, bem como assemelhar o A (atitudes) com as *soft skills*.

2.2.1 *Hard skills e soft skills*

Hard skills, de acordo com Swiatkiewicz (2014), são habilidades técnicas que podem ser adquiridas por meio de uma formação profissional, acadêmica ou de experiência. Para Robles (2012), *hard skills* são aquelas habilidades que podem ser incluídas em um currículo, como conquistas educacionais, experiências de trabalho e conhecimento técnico em geral. DE forma semelhante, Magalhães, Tasca e Pereira (2022) conceituam *hard skills* como habilidades técnicas relacionadas ao currículo, como uma experiência profissional, nível de estudo ou conhecimento em uma determinada ferramenta. Ainda de acordo com eles, essas habilidades foram, durante muito tempo, as únicas requeridas, desejadas pelo mercado de trabalho e necessárias para um profissional de sucesso, mas nos últimos anos, este cenário vem se modificando.

Segundo Swiatkiewicz (2014), as competências técnicas (*hard skills*) são uma condição necessária para a conquista de um emprego, mas não somente elas garantirão a permanência neste posto de trabalho ou mesmo no mercado de trabalho de maneira geral. Para além disso, as habilidades transversais, ou habilidades interpessoais são determinantes para o desempenho das funções em organizações contemporâneas.

Estas competências transversais vêm sendo cada vez mais abordadas na literatura atual por meio do termo *soft skills*, que, de acordo com Hurrell (2016), podem ser definidas como habilidades intra e interpessoais que facilitam o desempenho profissional em contextos sociais específicos. Para Swiatkiewicz (2014), *soft skills* são habilidades universais que não possuem relação com a formação ou o desempenho de funções técnicas. Estas habilidades compreendem diversos aspectos, tais como comunicação, resolução de problemas, capacidade de trabalhar em equipe, motivação, liderança e iniciativa (GRUGULIS; VINCENT, 2009). Para além destas citadas, Swiatkiewicz (2014) também traz a criatividade e adaptação para somar às habilidades compreendidas nas *soft skills*.

Ernawati e Bratajaya (2021) definem *soft skills* como um conjunto de habilidades aplicáveis no ambiente de trabalho, que incluem habilidades sociais e interpessoais, capazes de serem utilizadas na resolução de problemas em situações diversas. Em colaboração, *soft skills* podem ser descritas como habilidades e atitudes que propiciam uma melhor performance no local de trabalho, influenciando seu comportamento e interação com os demais, de maneira a complementar as habilidades técnicas (GALSTER *et al.*, 2022).

Ainda, para Robles (2012), *soft skills* não podem ser definidas por meio do tradicional significado de *skills*, pois vão além disso. *Soft skills* são traços de caráter, atitudes ou comportamentos, habilidades não-técnicas, muitas vezes intangíveis, que podem determinar pontos fortes de alguém. Contribuindo à conceituação, *soft skills* podem ser consideradas atributos particulares que permitem que o indivíduo mantenha boas relações com as pessoas ao seu redor e que não são específicas de um trabalho ou uma área (MAGALHÃES; TASCA; PEREIRA, 2022).

Enriquecendo o diálogo, vale destacar que, muito embora não haja consenso na academia sobre as *soft skills* serem consideradas habilidades ou não, é fato que estas competências estão sendo cada vez mais exigidas no mercado de trabalho contemporâneo (HURRELL, 2016).

Travassos (2019) traz uma lista com 24 *soft skills* mais presentes no mundo corporativo, expostas no quadro a seguir. Tais habilidades também se mostram presentes em

diversos outros materiais previamente citados nesta seção do trabalho, como, por exemplo, Grugulis e Vincent (2009), Hurrell (2016) e Swiatkiewicz (2014).

Quadro 01 – *Soft skills* mais presentes no mundo corporativo atual

Disponibilidade	Criatividade	Empatia
Iniciativa	Pontualidade	Bom senso
Motivação	Flexibilidade	Autonomia
Integridade	Resiliência	Sentido crítico
Comunicação	Capacidade de aprendizagem	Inteligência emocional
Atitude positiva	Capacidade de trabalhar sob pressão	Organização
Responsabilidade	Seriedade	Liderança
Colaboração	Facilidade de lidar com público	Solução de problemas

Fonte: adaptado de Travassos (2019), Grugulis e Vincent (2009), Hurrell (2016) e Swiatkiewicz (2014).

2.3 TRABALHO REMOTO E O SEU ATUAL CONTEXTO

2.3.1 O trabalho remoto e a pandemia de COVID-19

Antes de iniciar a contextualização do tema, é importante ressaltar que esta modalidade de trabalho pode ser encontrada na literatura e na academia por muitas terminologias diferentes: trabalho remoto, trabalho virtual, trabalho à distância, *home office*, teletrabalho, entre outros. No presente trabalho, optou-se por utilizar da nomenclatura “trabalho remoto”.

Com o advento da informatização dos processos de trabalho, somado à popularização da tecnologia, a forma como o trabalhador e as organizações têm encarado o mercado de trabalho vem constantemente se transformando, abrindo portas para novas possibilidades (BARBOSA, 2021), como é o caso do trabalho remoto. Porém, engana-se quem pensa que esta modalidade de trabalho surgiu apenas nos últimos anos. A primeira aparição deste assunto foi registrada em 1962, de acordo com Araújo e Lua (2020). Nesta data, uma empresa britânica, focada em diminuir a rotatividade de mulheres trabalhadoras da área de programação, instituiu o chamado “trabalho de casa”. Mais tarde, nos anos 70, durante a crise do petróleo, esta modalidade novamente se mostrou como uma alternativa diante da

necessidade de amenizar os problemas do trânsito e da falta de combustíveis (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Gil (2009), em sua obra, cita a “corporação virtual”, que iniciou como uma visão futurista, mas que já ganhava espaço na época, por meio de inovações tecnológicas. Embora estivesse se referindo ao comércio virtual (*e-commerce*), seu estudo pode ser facilmente aplicado aos dias de hoje, pois também já se mostrava como um diferencial competitivo e, da mesma forma, demandou mudanças nas estruturas organizacionais, nos seus modelos de gestão e no perfil das pessoas que fazem parte da organização.

Na atualidade, este modelo de trabalho, de acordo com Haubrich e Froehlich (2020), se caracteriza como uma forma de trabalho flexível, que teve sua evolução baseada nas transformações e evoluções das tecnologias que ocorreram ao longo dos anos. Estas transformações possibilitaram novas maneiras de trabalhar, onde não é necessariamente obrigatório estar presente fisicamente no mesmo espaço que seus líderes ou colegas de trabalho. Esta nova forma de admissão de colaboradores tem ganhado força em empresas que buscam preencher lacunas para suas estratégias de expansão, contribuindo para uma maior versatilidade organizacional (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). O trabalho remoto também pode ser caracterizado como o desempenho de funções laborais fora dos centros de trabalho, onde os trabalhadores se mantêm conectados com seus colegas por meio de tecnologias de comunicação (ADERALDO I. L.; ADERALDO C. V. L.; LIMA, 2017).

Nos últimos dois anos, com o decreto do estado de pandemia por conta da COVID-19, muitas empresas se viram obrigadas a adotar esta modalidade de trabalho de maneira emergencial, sem que houvesse nenhum tipo de preparação prévia. Esta mudança exigiu uma rápida adaptabilidade por parte das organizações, bem como por parte dos colaboradores, além da implementação de novas tecnologias na rotina de trabalho de uma maneira muito mais acelerada do que seria em circunstâncias normais. Diante disso, é possível afirmar que a pandemia acelerou a transformação digital no que diz respeito à forma de trabalhar (NAGEL, 2020).

Em tempos pré-pandêmicos, a adoção do trabalho remoto ainda era baixa, com apenas 3,8 milhões de pessoas trabalhando neste formato, de acordo com o IBGE. Porém, durante o período de pandemia, este número mais que dobrou, saltando para 8,6 milhões em junho de 2020. Passados quase três anos do decreto de estado de pandemia e da adoção de medidas de isolamento e distanciamento social, boa parte das empresas já retornou ao modelo presencial. Porém, gestores de diversas empresas notaram ser possível e até mesmo mais vantajoso continuar com o trabalho remoto de maneira permanente, tornando este ponto uma discussão mais aberta entre gestores e funcionários (ABBAD *et al.*, 2021).

2.3.2 Benefícios e desafios do trabalho remoto

Ao mesmo tempo que a adoção emergencial do trabalho remoto escancarou diversos desafios, ela também mostrou aos gestores diversos pontos positivos. Tornou-se perceptível que nem todas as funções exigem que o empregado esteja presente fisicamente na organização, e além disso, mostrou aos líderes que pode ser muito vantajoso continuar com o trabalho remoto, baseando esta decisão nos cortes de gastos e também lançando mão de indicativos de produtividade que demonstram que as funções podem ser plenamente desempenhadas mesmo quando os colaboradores não estão compartilhando do mesmo espaço físico (ABBAD *et al.* 2021).

Para Haubrich e Froehlich (2020), os benefícios do trabalho remoto podem ser divididos em duas categorias: benefícios para o trabalhador e benefícios para a empresa. Dentro do campo do trabalhador, são apontados como benefícios mais autonomia, mais concentração e menos interrupções, mais qualidade de vida e de trabalho, flexibilidade de horários, menos exposição a riscos e a agentes estressantes como o trânsito, flexibilidade de escolha de local geográfico para residência, redução nos custos de alimentação e vestuário e maior participação na rotina familiar e na educação dos filhos. Já os benefícios reconhecidos para as empresas foram maior produtividade, redução de absenteísmo (falta de assiduidade e pontualidade), evolução tecnológica da empresa, reduções consideráveis de custos dos espaços físicos, funcionários mais realizados profissionalmente por conta o ganho de autonomia, maior alcance nos processos de seleção e aumento das possibilidades de atração e retenção de talentos.

De acordo com Aderaldo I. L., Aderaldo C. V. L. e Lima (2017), outra vantagem percebida pelos colaboradores é o fato de eles precisarem apenas concentrar-se em suas próprias tarefas, sem interferências e interrupções por parte de seus líderes ou colegas de trabalho. Além disso, o fato de estarem fora da organização, faz com que os trabalhadores se mostram ainda mais proativos e dispostos, como uma forma de demonstrar que estão de fato trabalhando e produzindo resultados para a organização. Ainda, do ponto de vista das empresas, diminuir gastos indiretos como água, luz, café, entre outros, também se apresenta como uma vantagem de adotar a modalidade de trabalho remoto.

Para Adisa, Ogbonnaya e Adekoya (2021), o trabalho remoto é benéfico para o trabalhador quando levada em consideração a flexibilidade que ele adota, sendo possível trabalhar de qualquer lugar, em qualquer horário, além de economizar em custos de

deslocamento. Ainda, os autores pontuam a melhor relação e divisão do tempo entre trabalho e família.

Muito embora as vantagens e benefícios estejam claras, os desafios desta modalidade de trabalho também são significativas e devem ser consideradas. A necessidade da modernização ou criação de uma nova cultura organizacional é um dos principais pontos encontrados na literatura, de acordo com Aderaldo I. L., Aderaldo C. V. L. e Lima (2017), pois um dos pontos críticos que se apresentam é justamente a dificuldade de manter trabalhadores remotos engajados entre si e alinhados com o propósito da empresa. Já para Haubrich e Froehlich (2020), podem ser considerados desafios no trabalho remoto, na visão do trabalhador: a inadaptação ao modelo, a solidão e a superindividualização do trabalho, a procrastinação ou o seu outro extremo, o vício no trabalho, maior volume de trabalho, isolamento social, a falta de legislação específica e o aumento de custos não absorvidos pela empresa por conta de trabalhar em casa. Para a organização, apresentam-se os seguintes desafios: dificuldade de supervisão e de acompanhamento de resultados, vulnerabilidade de dados sensíveis da empresa, resistência dos empregados, perda de sentimento de vínculo com os colegas e com o empregador, impactos negativos no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condição adequada de trabalho em aspectos ergonômicos.

Adisa, Ogbonnaya e Adekoya (2021) também pontuam alguns desafios enfrentados pela organização na adoção do trabalho remoto, como a dificuldade de comunicação efetiva entre os times, mais distrações, redução da motivação no trabalho, diminuição da colaboração entre colegas, possibilidade de vazamento de dados da empresa e dificuldade no monitoramento de performance e rendimento.

Chamando atenção para os desafios reconhecidos por parte dos trabalhadores, é perceptível que muitos deles podem ser solucionados, gerenciados ou amenizados por meio do desenvolvimento de *soft skills* (ABBAD *et al.*, 2021). Autodisciplina, automotivação, autogerenciamento, habilidade de comunicação efetiva e o encontro do equilíbrio entre o trabalho e o lar se mostram medidas extremamente necessárias para o bom andamento do trabalho remoto.

Ademais, este assunto tão atual carece de mais estudos e aprofundamento teórico, por se tratar de um tema emergente, ainda pouco explorado (ADERALDO I. L.; ADERALDO C. V. L.; LIMA, 2017).

2.4 GESTÃO DE EQUIPES

Uma organização é formada por pessoas, e não desprezando delas estão as necessidades, anseios, interesses, potencialidades e limitações particulares de cada um. Tomando isso como premissa, a gestão de equipes é uma das áreas de gestão de pessoas que se desenvolveu fortemente nas últimas décadas, a partir do momento em que as pessoas passaram a ser vistas como parte essencial da administração. A gestão de equipes é muito particular pois permeia entre tópicos objetivos, como o alcance de metas e produtividade coletivos, mas também entre tópicos subjetivos, como relações e conflitos interpessoais, dúvidas e medos particulares e tudo que engloba a complexidade do ser humano (KASPARY; SEMINOTTI, 2012).

Quando em um núcleo social, e nisto podem ser incluídas as organizações e as equipes de trabalho, existe uma troca mútua e isso possibilita o desenvolvimento pessoal dos indivíduos (CASADO, 2002). Para a autora, a gestão de pessoas com foco em equipes busca potencializar as capacidades individuais dos colaboradores colocando-os em grupos onde existe sinergia, dando a eles oportunidades de crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Biehl (2010), para que uma equipe seja formada, é necessário muito mais do que apenas uma junção de pessoas. É necessário satisfazer uma série de requisitos básicos, como o fato de terem metas e propósitos em comum, trabalharem em conjunto e de forma cooperativa, terem responsabilidade, compromisso e uma comunicação aberta e efetiva. Para a mesma autora, um agrupamento de pessoas em uma sala forma um grupo, mas para que esse grupo se torne uma equipe, é preciso que exista entre elas relacionamentos interpessoais, que propiciarão os requisitos básicos citados anteriormente.

Um dos papéis essenciais no sucesso de uma equipe é o seu gestor. Segundo Biehl (2010), a figura do líder tem o poder de gerar um clima de integração e equilíbrio, proporcionando confiança mútua entre os membros, e desta forma, favorecendo a execução da tarefa e o alcance dos resultados esperados.

Puente-Palacios (2008) define:

Equipes de trabalho podem ser caracterizadas como entidades sociais inseridas em sistemas maiores, as quais executam tarefas consideradas relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que os seus resultados de desempenho têm consequências para o ambiente interno e externo da equipe (PUENTE-PALACIOS, 2008, p. 145).

Ainda para a mesma autora, para que um agrupamento de pessoas seja considerado uma equipe de trabalho, é necessário que existam metas de trabalho convergentes com as metas organizacionais. Para isso, é preciso que haja esforços cooperativos, mesmo que a intensidade e natureza desses esforços sejam distintas.

O cerne das equipes de trabalho está nas relações de interdependência existentes entre seus membros, uma vez que a meta estabelecida poderá ser adequadamente atingida apenas a partir de ações conjugadas. (PUENTE-PALÁCIOS, 2008, p. 146).

Para Casado (2002), existem três conceitos que podem facilmente ser confundidos, porém são distintos entre si. São eles: grupo, equipe e time. Grupo, na concepção da autora, são pessoas que compartilham de valores, crenças e visões semelhantes de mundo, se reconhecem perante ao todo, criando uma identificação. Já as equipes são conjuntos de pessoas que estão em busca de um objetivo comum, que está claramente formulado. Os seus esforços individuais são voltados para o cumprimento do objetivo em comum. E um time, por sua vez, caracteriza-se como um conjunto de pessoas com habilidades e potencialidades a serviço de um objetivo comum. Muito além de compartilhar valores e buscarem um objetivo em comum, os membros de um time contam com um alto grau de comprometimento, o que faz com que haja mais responsabilidade individual no desenvolvimento das tarefas.

2.4.1 Engajamento e pertencimento de equipes

Engajamento no trabalho é um tema que vem ganhando espaço nos últimos anos, se mostrando uma ferramenta chave para a manutenção de colaboradores na organização. Embora atualmente existam diversas definições para esse termo, a primeira foi descrita por Kahn (1990), que descreve o engajamento pessoal no trabalho como um patamar de envolvimento da pessoa nas suas funções de trabalho, seja nas esferas física, emocional ou cognitiva. Em adição, o autor também definiu o desengajamento como o “desacoplamento” da pessoa às funções, ou seja, o desligamento físico, emocional ou cognitivo do colaborador em relação à sua função laboral.

Uma outra definição amplamente conhecida de engajamento no trabalho é a de Schaufeli *et al.* (2002), onde este conceito é tido como um estado mental de positividade e satisfação relacionado ao trabalho, e é medido principalmente por vigor, dedicação e absorção. Também, para o mesmo autor, engajamento não pode ser visto apenas como o nível

de disposição individual de um colaborador, mas também como a paixão e entusiasmo de entregar mais do que foi esperado e performar acima das expectativas da organização. Para Costa, Paiva e Rodrigues (2022), uma pessoa engajada no trabalho tende a estar imersa a tal nível no desempenho de suas funções onde acaba por não ver o tempo passar, e mesmo com eventuais problemas, consegue manter o entusiasmo e a atitude positiva frente às suas tarefas, pois vê sentido no que realiza.

Engajamento também se refere a “envolvimento, comprometimento, paixão, entusiasmo, absorção, esforço concentrado e energia” (SCHAUFELI; BAKKER, 2010, p. 11). Ainda, um empregado engajado é alguém preocupado em melhorar constantemente a qualidade do seu próprio trabalho, contribuindo para o sucesso organizacional.

Somando-se a isso, para Chaudhary (2022), engajamento define-se como o nível de compromisso de um colaborador e a sua participação na organização. Este compromisso pode ser medido por meio da sua responsabilidade nos objetivos conjuntos da organização, na sua atitude e na sua relação positiva com o seu trabalho. Por outro lado, o empregado que não faz nada além das suas obrigações, não demonstra entusiasmo pelo trabalho e vê com negatividade o desempenho da função pode ser visto como um funcionário desengajado.

Kahn (1990) cita que o engajamento pode se apresentar em graus mais altos ou mais baixos, a depender do contexto em que o colaborador está inserido. Ainda, para Chiavenato (2014) o nível de engajamento de uma pessoa com uma organização depende diretamente do grau de reciprocidade recebido por ela, ou seja, quanto mais frutos o seu trabalho render e quanto mais recompensas receber, maior será o nível de engajamento.

Conforme visto previamente, a temática engajamento compõe uma característica mais individual e uma relação mais singular do indivíduo para com o seu trabalho, não levando em consideração a influência que a equipe exerce sobre este colaborador. Para esta esfera, no contexto deste trabalho, adicionou-se outro conceito: o de pertencimento.

O conceito de pertencimento, embora esteja fortemente ligado com o de engajamento, olha para a relação de trabalho por outro viés: o coletivo. De acordo com Brea (2014), quando uma pessoa se sente pertencente a um grupo, todos os seus esforços são focados no sucesso não apenas pessoal, mas na prosperidade da equipe como um todo. De acordo com a autora, esse sentimento de pertencimento faz com que as pessoas criem identificação com o grupo, passando assim a se sentirem responsáveis e comprometidas com o êxito da equipe da qual fazem parte.

Embora o sentido de pertencimento esteja muito ligado às questões geográficas e culturais, ele também pode ser levado para o aspecto organizacional, pois os preceitos de

aceitação, colaboração e responsabilidade estão presentes em ambos os cenários, assemelhando-se em possuir um laço comum que une pessoas diferentes em torno de um mesmo propósito.

Assim, não fará diferença ao sujeito se ele se sente pertencente a uma organização, a uma comunidade, a um território, a uma cidade, a um país, a uma família; este sentimento fará com que este sujeito se aproprie deste lugar e se sinta à vontade para intervir neste lugar. E mais que isso, ele sente que vale a pena investir na transformação daquele lugar e empenha esforços para isso (PAIVA, 2018, p. 34).

E da mesma forma que acontece com o engajamento, o pertencimento é um sentimento que pode ser adquirido, e por isso, possui fatores que o favorecem e que o desfavorecem. Entre os favorecedores, Paiva (2018) cita o reconhecimento e valorização dos indivíduos, relacionamentos baseados em respeito, reciprocidade e empatia, compartilhamento de desejos comuns, cooperação e trabalho coletivo. Ainda, são agentes que contribuem para a diminuição do sentimento de pertencimento a exclusão, conflitos não resolvidos, isolamento social, desrespeito e falta de comprometimento.

2.4.1.1 Correlacionando equipes remotas, engajamento, pertencimento e *soft skills*

Como já abordado anteriormente, a modalidade de trabalho remoto e as equipes remotas já são um assunto estudado há algum tempo. Uma das primeiras aparições desta correlação de tópicos na academia foi por meio de Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998), que abordaram como as tecnologias e o avanço das telecomunicações poderia tornar possível uma nova forma de trabalhar: flexível, horizontalizada, baseada em produtividade e nas competências dos profissionais, ao invés de nos locais onde eles residem.

Uma equipe remota, segundo Garro-Abarca, Palos-Sanches e Aguayo-Camacho (2021), é definida como um grupo de pessoas localizadas em diferentes locais, trabalhando em um mesmo projeto, e fazendo uso de tecnologias de comunicação para desenvolvê-lo. Este conceito se conecta com o de Hertel *et al.*, (2005), que fala que times virtuais são caracterizados pela dispersão geográfica de trabalhadores que se comunicam por meio de tecnologias em busca do cumprimento de um objetivo em comum. Ainda, para Cascio e Shurygailo (2003), times virtuais são compostos por membros que estão dispersos em espaço-tempo e que nunca, ou raramente encontram-se fisicamente. Times ou equipes virtuais também podem ser definidas da seguinte forma:

Equipes virtuais são grupos de pessoas dispersas geograficamente e/ou organizacionalmente que são criadas usando uma combinação de telecomunicações e tecnologias de informação para realizar uma tarefa. Elas podem ser criadas como estruturas temporárias, existindo apenas para realizar uma tarefa específica, ou podem ser estruturas mais permanentes, usadas para tratar de questões em andamento (TOWNSEND; DEMARIE; HENDRICKSON, 1998, p. 18).

Agregando ao tema, Barbosa (2021) traz que a formação de equipes remotas vai na contramão do comportamento padrão dos seres humanos formarem conexões, tornando mais desafiador o fortalecimento dos laços sociais. Por isso, uma das chaves do bom funcionamento de uma equipe remota, de acordo com Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998), é possuir uma comunicação efetiva e reforçar o hábito do compartilhamento de conhecimento entre seus membros.

A gestão de equipes virtuais se difere da gestão de equipes presenciais, principalmente sob o aspecto do gestor ou líder, que se vê na necessidade de adaptação por não existir o contato diário e a possibilidade de observação do comportamento dos seus liderados (SANTOS *et al.*, 2022). Ainda, uma grande necessidade na gestão de equipes em ambientes remotos é a mudança do foco do tempo para o resultado, ou seja, estabelecer a métrica de entregas com qualidade e dentro do prazo ao invés de medir a produtividade com base em horário de trabalho (SANTIAGO, 2022).

Além disso, gerir uma equipe remota se torna uma tarefa desafiadora por esta modalidade de trabalho apresentar conflitos ocasionados por conta de interpretações distorcidas sobre o que é falado ou escrito, uma vez que a comunicação apenas por meios virtuais tende a esbarrar nestas questões. Somando-se a isso, a dificuldade de coordenar atividades em equipe é outro desafio que se apresenta a líderes remotos, tendo como solução, assim como já apontado por Santiago (2022), o desempenho das atividades baseada em produtividade e não em horas de trabalho (PEREIRA; CUNHA; 2020). Ainda, para Barbosa (2021), as lideranças de equipes remotas devem criar uma cultura baseada em confiança, maturidade e comunicação, e ainda formar equipes com composições diversas, o que tende a aumentar o senso de empatia no grupo.

Muito embora estudos e pesquisas recentes demonstrem que o trabalho remoto é benéfico e é a preferência de muitos colaboradores, muitos gestores começaram a se questionar se esta prática afetava ou não o engajamento e o sentimento de pertencimento de suas equipes (ADISA; OGBONNAYA; ADEKOYA, 2021). Para estes autores, o engajamento e a pertença de uma equipe são influenciadas por peças chave de ordem social, tais como o senso de apoio dos colegas de trabalho, tomada de decisão em conjunto e a

amizade desenvolvida no ambiente organizacional. Estes pontos, principalmente no contexto da pandemia, se viram ameaçados por conta do isolamento social, carga de trabalho aumentada e dificuldade em gerir as demandas do trabalho e do lar simultaneamente. O sentimento de isolamento profissional (além do social), o contato menos frequente com colegas de trabalho e o estresse causado por esse evento extremo colaboram para a percepção do funcionário de que seus esforços não são valorizados e/ou percebido pelos seus colegas ou gestores, contribuindo para uma diminuição do engajamento no trabalho e pela atenuação do sentimento de pertencimento desse indivíduo.

Para Bareket-Bojmel, Chernyak-Hai e Margalit (2022), também utilizando o exemplo da formação de equipes remotas durante a pandemia, o engajamento foi afetado pelo uso excessivo de ferramentas digitais em substituição ao “olho no olho”, pela falta de controle e supervisão e pela diminuição da comunicação interna nas empresas, o que levou a um distanciamento emocional e a um “desapego” da organização. Entretanto, os autores levantam a indagação de que essa baixa no engajamento pode ser apenas temporária, e que, ao passo que os colaboradores passem a se acostumar com o trabalho remoto, o engajamento possa não ser mais tão afetado.

Galanti *et al.* (2021) levanta pontos que contribuem negativamente para o engajamento e sensação de pertencimento durante o período de trabalho remoto compulsório causado pela pandemia de COVID-19, tais como a dificuldade de conciliar as demandas pessoais e de trabalho (descrito pelos autores como “conflito trabalho-família”), a diminuição ou falta do contexto social que os funcionários normalmente experienciam no ambiente de trabalho e a dificuldade de arranjar um local adequado em casa para a realização de suas atividades laborais. Além disso, este conflito trabalho-família anteriormente citado precisa ser gerenciado, e para isso demanda esforços majoritariamente mentais, o que causa estresse e cansaço, mostrando-se um fator de desmotivação e afetando negativamente o engajamento do colaborador ao trabalho (ZAPPALÀ; SWANZY; TOSCANO, 2022).

Por outro lado, Bollestad, Amland e Olsen (2022) afirmam que o trabalho remoto pode ser positivo para o engajamento de uma equipe, uma vez que favorece o empoderamento, e colaboradores empoderados tendem a organizar melhor seu tempo com a família e demais esferas da vida, trazendo mais equilíbrio e, conseqüentemente, maior engajamento no trabalho. Somando-se a isto, de acordo com os autores, a diminuição de interrupções, das distrações e de reuniões desnecessárias está ligado com o aumento da produtividade, que, por sua vez, está diretamente relacionado com o engajamento.

Ainda que diversos autores demonstrem pontos conflitantes diante da dúvida de se o engajamento e sentimento de pertencimento são promovidos ou dificultados pelo trabalho remoto, Galanti *et al.* (2021) cita algumas *soft skills* que podem ajudar neste processo:

A autonomia e a autoliderança têm uma relação positiva com a produtividade e o engajamento no trabalho. Eles podem representar dois recursos relevantes, capazes de sustentar a produtividade e o engajamento do trabalho em casa durante a pandemia de COVID-19 e potencialmente trazer resultados favoráveis tanto para as organizações quanto para os funcionários. Em termos práticos, promover a autonomia e a autoliderança pode ser uma solução para melhorar a eficácia do trabalho (p. 431).

Um estudo feito no setor hoteleiro da cidade de Porto, em Portugal, área esta diretamente ligada com a empresa estudada no presente trabalho, também apresentou algumas *soft skills* tidas como essenciais neste ramo.

Algumas das *soft skills* mais relevantes no mercado de trabalho são a comunicação, a flexibilidade, a adaptabilidade, a capacidade de trabalhar em equipe e relacionar-se com os outros, a capacidade de resolver problemas e negociar, capacidade de decisão, autoconfiança, autogestão, ética e autonomia. Adicionalmente, a importância de várias *soft skills* como a capacidade de trabalhar em equipe, a capacidade de comunicação, a capacidade de resolução de problemas aumentaram com a pandemia (MAGALHÃES; ARAÚJO; ANDRÉS-MARQUES, 2022, p. 3).

Por fim, os estudos correlacionando os temas trabalho remoto, engajamento e *soft skills* ainda são raros, necessitando de mais pesquisa e aprofundamento.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, buscou-se descrever com detalhes os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento da pesquisa. A seguir, representam-se a definição do tipo de pesquisa, sujeito, formato de coleta de dados e forma de tratamento dos resultados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo proposto de compreender de que forma o desenvolvimento de *soft skills* contribui para o engajamento e sentimento de pertencimento das equipes em trabalho remoto na Seazone, optou-se por realizar uma pesquisa que se configura como quantitativa-qualitativa quanto à natureza do método, descritiva quanto aos fins, realizada por meio de um estudo de caso.

Muito embora, segundo Gibbs (2009), não exista uma definição comum a respeito da pesquisa qualitativa, este tipo de pesquisa tem a intenção de fornecer informações sobre experiências e interações entre indivíduos em seu contexto atual, dando espaço às particularidades dos entrevistados. Para Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa qualitativa abrange informações subjetivas que não podem ser traduzidas em números, e que dependem totalmente de interpretação e atribuição de significados por parte do pesquisador. Em soma, esta modalidade de pesquisa, por utilizar-se de uma análise indutiva das informações, não exige tratamento de dados analítico.

A utilização desse tipo de abordagem difere da abordagem quantitativa pelo fato de não utilizar dados estatísticos como o centro do processo de análise de um problema, não tendo, portanto, a prioridade de numerar ou medir unidades. Os dados coletados nessas pesquisas são descritivos, retratando o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. Preocupa-se muito mais com o processo do que com o produto. Na análise dos dados coletados, não há preocupação em comprovar hipóteses previamente estabelecidas, porém estas não eliminam a existência de um quadro teórico que direcione a coleta, a análise e a interpretação dos dados. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Já a pesquisa quantitativa, de acordo com Prodanov e Freitas (2013), caracteriza-se por tudo aquilo que pode ser quantificado ou numerado. Esta, sim, utiliza-se e requer recursos e

técnicas estatísticas para garantir seus resultados, tais como percentagem, média, mediana, entre outros.

Para Gil (2002, p. 42), uma pesquisa descritiva “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), uma pesquisa descritiva tem como característica a coleta de dados por meio do pesquisador sem interferência, apenas utilizando da observação, registro e descrição dos acontecimentos. Ainda, visa descrever as características de determinada população, e envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como entrevistas e questionários.

Nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira sobre eles, ou seja, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador. Incluem-se, entre as pesquisas descritivas, a maioria daquelas desenvolvidas nas ciências humanas e sociais, como as pesquisas de opinião, mercadológicas, os levantamentos socioeconômicos e psicossociais. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52)

Segundo Vergara (2003), o objetivo de uma pesquisa descritiva é expor dados e características de uma determinada população ou de um determinado fenômeno. Ainda, a pesquisa descritiva não se dispõe a explicar os fenômenos descritos, muito embora possa servir de base para tal explicação.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, que é descrito por Vergara (2003, p. 49) como “circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas estas como uma pessoa, uma família, uma empresa (...). Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizada em campo”. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), um estudo de caso se baseia na coleta de informações sobre determinado indivíduo (pessoa, empresa, instituição), com caráter de investigação, estudando diversos aspectos que sejam pertinentes à pesquisa. Já para Gil (2002), um estudo de caso caracteriza-se por uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos objetos, de forma a fornecer ao pesquisador um amplo e detalhado conhecimento sobre os aspectos interessantes às vistas do assunto onde deseja-se aprofundar o estudo.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Nesta seção, buscou-se elucidar a unidade-caso estudada e a forma de delimitação dos sujeitos de pesquisa. A unidade-caso, de acordo com Gil (2002), refere-se a um indivíduo em um contexto especificamente definido, podendo ser qualquer grupo social, organização ou até mesmo toda uma cultura. No presente estudo, a unidade-caso escolhida foi a franqueadora da Seazone, criadora de uma plataforma de intermédio de locação de imóveis por temporada. No momento da elaboração deste trabalho, a empresa possui um total de 170 funcionários, divididos nas mais diversas áreas de atuação dentro da organização. Para definir os sujeitos de pesquisa, optou-se por realizar um censo, que de acordo com Lakatos e Marconi (1992), é um método que abrange a totalidade de uma população. Esse censo abrangeu todos dos colaboradores do setor de tecnologia, compondo 39 participantes, sendo 38 funcionários e o gestor do setor.

Todos os componentes da população estudada atuam na modalidade de trabalho 100% remoto e esse foi o motivo pelo qual essa população foi escolhida, além de critérios de acessibilidade. Além disso, neste setor existe uma única figura de chefia, enquanto os demais funcionários se encontram no mesmo nível hierárquico, porém em subdivisões de cargo sênior ou júnior.

3.3 COLETA DE DADOS

De acordo com Flick (2013), existem três formas principais de se coletar dados para uma pesquisa: a primeira por meio da coleta de informações diretamente das pessoas, fazendo perguntas a elas, a segunda observando-as e a terceira, estudando documentos.

A modalidade de coleta de dados escolhida foi a primeira descrita no parágrafo anterior, sendo que a coleta destas informações se deu por meio de questionário e entrevista. O questionário foi aplicado aos colaboradores, enquanto a entrevista foi realizada com o gestor do setor.

O questionário destinado aos colaboradores é composto por cinco partes. A primeira contém o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (anexo A), para apreciação dos respondentes e posterior concordância. A segunda parte (anexo C) contém perguntas relacionadas ao perfil dos respondentes, com questões sobre idade, sexo, escolaridade, entre

outros. A terceira seção (anexo D) é focada nas *soft skills* e na percepção que os respondentes têm a respeito delas. Com base na lista de *soft skills* abordada no referencial teórico do presente trabalho, foram selecionadas 10 para aprofundamento, tendo como base a missão, visão e valores da empresa, bem como a sua área de atuação. Diante destas 10 *soft skills*, os respondentes tiveram que avaliar 4 afirmações e responder o seu nível de concordância em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Na quarta seção (anexo E) do questionário, foram abordadas questões referentes ao sentimento de pertencimento dos colaboradores. Frente a 7 afirmações, os respondentes as avaliaram também com uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Por fim, a última seção do questionário (anexo F) teve como base a ferramenta EEGT (Escala de Engajamento no Trabalho), proposta por Siqueira *et al.* (2014), para medir o nível de engajamento da equipe. Esta escala mede em especial vigor e absorção. Vigor define-se pelo desempenho de uma tarefa com altos níveis de energia mental, de maneira esforçada e persistente. Já a absorção, de acordo com os autores, “refere-se a um alto nível de concentração no trabalho, durante o qual o indivíduo nem percebe o tempo passar”. Tal questionário possui um total de 10 itens, que foram respondidos pelos funcionários em uma escala de 5 níveis - nunca, poucas vezes, às vezes, muitas vezes, sempre – que posteriormente foram analisados com base na metodologia proposta por Siqueira *et al.* (2014).

A entrevista com o gestor foi no modelo semiestruturado e composta por perguntas abertas, bem como perguntas estruturadas (anexo B). Em uma entrevista semiestruturada, são preparadas diversas perguntas que abrangem o escopo da pesquisa, norteadas por um guia, que pode ser desviado de acordo com o rumo que as respostas tomaram (FLICK, 2013). Nesta modalidade, os entrevistadores não ficam presos à formulação inicial das perguntas, sendo livres para conduzirem-na da forma mais adequada ao atingimento dos objetivos da pesquisa.

A entrevista foi aplicada de maneira *on-line*, por meio de vídeo chamada utilizando o aplicativo *Zoom*. A reunião foi gravada com autorização do entrevistado e, posteriormente, as falas foram transcritas e analisadas até o momento em que houve saturação teórica.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, o próximo passo foi a análise do material coletado. Para Lakatos e Marconi (1992), analisar é dividir um estudo em partes menores, de modo a poder estudar estas partes de forma mais aprofundada. Ainda, estes autores trazem como sinônimo

de “analisar” os termos “estudar” e “interpretar”. Em contribuição, analisar, pela visão de Gil (2008), consiste em organizar dados de tal forma que forneçam informações necessárias para a interpretação e posterior atingimento dos objetivos iniciais da pesquisa. O uso da interpretação propõe encontrar um sentido mais amplo das respostas, relacionando-as com os conceitos previamente abordados no referencial teórico, embasando-se na literatura. Na visão de Gibbs (2009), analisar nada mais é do que transformar os dados colhidos, muitas vezes em quantidades volumosas, em um material claro, compreensível, confiável e criterioso.

Para a análise destes dados, foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo. Este tipo de análise é utilizado para tornar os dados coletados válidos e significativos, descritos suficientemente para interpretá-los confrontando-os com informações já existentes. Esta ferramenta também analisa com que frequência determinados dados foram relatados, podendo se valer de quadros e diagramas de figuras para sintetizar e apresentar os resultados obtidos (GIL, 2008).

Ainda, foi feito também o confronto dos dados colhidos na entrevista com o gestor com os dados obtidos através das respostas dos questionários dos colaboradores, a fim de comparar tais opiniões e percepções.

3.5 COMITÊ DE ÉTICA

Esta pesquisa foi submetida à aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal da Fronteira Sul (CEP/UFFS), obtendo o parecer favorável em 17/11/2022, sob o CAAE 64049122.6.0000.5564.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 A EMPRESA

A Seazone é uma empresa de tecnologia que fica sediada na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Embora seja uma imobiliária, a empresa não é uma imobiliária tradicional, pois o seu foco é utilizar a tecnologia como forma de otimizar a rentabilização dos imóveis, explorando o mercado de aluguéis por temporada.

A atuação da empresa se dá de duas formas: diretamente aos usuários finais, por meio da disponibilização de imóveis para aluguéis temporários, e por outro lado, atendendo os proprietários destes imóveis, auxiliando-os na gestão dessas locações com objetivo de aumentar seus rendimentos e facilitar a logística de limpeza, manutenção, check-in e checkout dos hóspedes.

A empresa se descreve da seguinte maneira, de acordo com o seu site institucional

Somos uma plataforma focada em conectar proprietários, anfitriões e hóspedes de forma descomplicada. Para proprietários, nosso principal foco é trazer a máxima rentabilidade do imóvel de forma totalmente transparente. Nossa empresa nasceu da dor do nosso atual CEO, investidor do ramo imobiliário, que encontrou dificuldades para rentabilizar os seus imóveis. Ao se deparar com muitas dificuldades, percebeu que existia uma oportunidade. Depois de 4 anos, somos a quarta maior empresa do Brasil no mercado de hospedagem por temporada, buscando melhorar a cada dia e entregar um serviço excelente a cada um dos nossos clientes. Na nossa plataforma você acompanha o desempenho do seu imóvel em tempo real, visualizando o calendário e os rendimentos dele. Além disso, conectamos você a um dos nossos anfitriões profissionais, que será responsável pela operação local e por garantir o bem-estar do seu imóvel.

A ideia da empresa surgiu em 2016, quando um dos atuais sócios notou uma lacuna de mercado em relação à precificação de imóveis e logística operacional. Este sócio possuía imóveis dentro de hotéis em Florianópolis, porém não morava no local. No início, esses imóveis foram disponibilizados para aluguel na plataforma AirBnb e o próprio sócio era quem fazia a precificação, deixando a parte operacional de check in e check out dos hóspedes a cargo do hotel onde o imóvel ficava. Em 2018, com a chegada de um novo sócio que passou a fazer a parte operacional da empresa, a Seazone teve início. Em 2019, com a entrada de um terceiro sócio para gerir o setor comercial, a empresa ampliou seu mercado e passou atender não apenas imóveis que ficavam dentro de hotéis, mas sim qualquer tipo de imóvel em regiões consideradas maduras e estratégicas para a exploração do turismo. Em meados de

2019, o sócio que foi entrevistado nesta pesquisa também ingressou na empresa para ser responsável pela parte de tecnologia. Neste momento, havia um total de quatro sócios e dois funcionários compondo o quadro da empresa, e no início de 2020, esse número era de 30 pessoas, sendo grande parte do setor operacional, como camareiras, encarregados de manutenção e anfitriões, e a empresa já atendia mais de 80 imóveis.

Com a chegada da pandemia, o negócio foi reformulado para o que existe hoje: um modelo de franquias. Atualmente, a empresa possui franqueados que operacionalizam os imóveis dentro de determinada praça, ou seja, os franqueados têm o contato físico com o imóvel e com os hóspedes, ficando encarregados pela limpeza e manutenção necessárias, e também são os responsáveis pela realização do check-in e checkout dos visitantes. Já a franqueadora fica responsável por toda a parte de prospecção de clientes, fechamentos de contratos de novos imóveis, anúncio, precificação e atendimento dos hóspedes via site e aplicativo.

A partir desta reformulação, a equipe da franqueadora se tornou 100% remota, enquanto seus franqueados realizam o trabalho de maneira presencial. Hoje, a empresa já conta com mais de 170 funcionários e mais de 500 imóveis em sua plataforma. O foco deste trabalho, todavia, se deu apenas no setor de tecnologia da franqueadora, e o perfil dos respondentes foi detalhado na seção à frente.

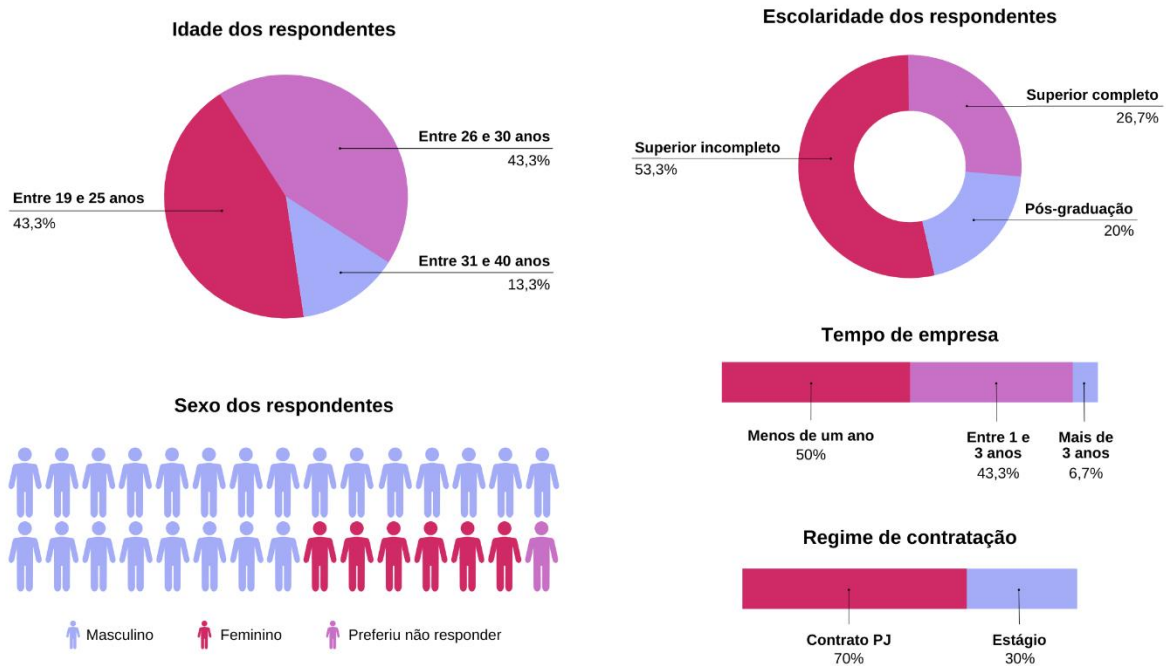
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O estudo foi focado no gestor e nos colaboradores do setor de tecnologia da Seazone. No momento da realização desta pesquisa, o setor era composto pelo líder e mais 38 funcionários.

O gestor da tecnologia tem 30 anos, é formado em Engenharia de Controle e Automação e possui mestrado em Automação em Sistemas. Ele é um dos sócios da Seazone e essa não foi a sua primeira experiência em empreendedorismo, muito embora as experiências passadas não tenham sido na mesma área onde ele atua hoje: antes disso, ele teve uma transportadora e também uma oficina de restauração de carros antigos.

Quanto aos colaboradores, o questionário foi enviado para os 38 que fazem parte do setor, sendo obtido um total de 30 respostas. O questionário abordou informações como idade, sexo, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e tipo de vínculo.

Gráfico 01 – Infográfico do perfil dos respondentes



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Destes respondentes, a faixa etária predominante é de 19 a 30 anos (86,6%), seguido da faixa entre 31 e 40 anos (13,3%). Nenhum dos respondentes possui menos de 18 anos ou mais de 40 anos. Quanto ao sexo, 76,7% se define como sendo do sexo masculino e 20% do sexo feminino, enquanto uma pessoa optou por não responder a esta pergunta.

Em se tratando de escolaridade, a grande maioria dos colaboradores possui ensino superior incompleto, totalizando 53,3%, seguido de 26,7% que possuem ensino superior completo e 20% que possuem pós-graduação. Nenhum dos respondentes assinalou a opção “ensino médio completo”.

Quanto ao tempo de empresa, uma vez que a sua fundação se deu em 2018, três opções foram consideradas no questionário: menos de um ano, entre 1 e 3 anos e mais de 3 anos. Metade dos respondentes estão na empresa há menos de um ano, 43,3% entre 1 e 3 anos e apenas 6,7% trabalham na Seazone há mais de 3 anos. O regime de contratação de 70% dos respondentes é por contrato de prestação de serviço (PJ), enquanto 30% são estagiários. Nenhum dos funcionários que responderam à pesquisa possui contratação por carteira assinada (CLT).

4.3 A PERCEPÇÃO DO GESTOR

Ao ser entrevistado, o gestor foi questionado a respeito do histórico da empresa (já detalhado no item 4.2), sobre o processo de contratação e o que se busca em um candidato potencial, sobre a configuração da sua equipe atual, sobre método de avaliação e ações de desenvolvimento de *soft skills* e, por último, sobre iniciativas de promoção de engajamento e entrosamento da equipe.

A respeito do processo de contratação, o gestor aponta que este é feito de maneira conjunta com o departamento de Recursos Humanos, e é dividido em três fases: (1) filtragem e seleção de candidatos, (2) desafio técnico e (3) entrevista de *fit* cultural. O processo de filtragem e seleção de candidatos é feito puramente pelo RH, o desafio técnico é criado e avaliado pelo gestor da vaga e a entrevista de *fit* cultural é feita pelo RH, baseada nos valores da empresa, e é o momento em que parte das *soft skills* dos candidatos são observadas. Durante esse tópico na entrevista, o gestor apontou uma vantagem do trabalho remoto no que tange o processo de contratação de novos colaboradores. Ele cita que atualmente a sua equipe é composta por pessoas que residem em diversas cidades do Brasil e que isso só é possível pelo fato de a empresa funcionar de maneira remota.

“A equipe de tecnologia é toda espalhada, [...] é muito mais fácil contratar remoto, eu tenho desenvolvedores dentro da minha equipe que eu nunca conseguiria contratar se eu precisasse que eles trabalhassem presencial, que são pessoas maravilhosas, mas que moram lá em Minas Gerais ou que moram no Nordeste, e que a gente não teria acesso se a gente não conseguisse trabalhar remoto.”

Somando a isso, o gestor detalhou um pouco mais do que se busca na entrevista de *fit* cultural feita pelo RH.

“Tudo que o RH leva em consideração como cultura, foram as diretrizes que a gente como diretoria passou, então existe um alinhamento muito grande entre o que o RH procura e o que a gente pensa ser bom como cultura dentro da empresa. (...) De modo geral, existem algumas coisas que estão dentro dos nossos valores, por exemplo, “sangue no olho” é uma coisa que a gente sempre busca, tem uma *soft skill* que eu não sei se tem um nome formal, mas é a capacidade do “se vira”, pessoas que possuem uma grande capacidade de autonomia, de se desenvolver, que passaram por situações que elas mesmas tiveram que resolver e conseguem ter essa capacidade de solução de problemas são super importantes para a gente na hora de contratar (...). Colaboração faz muito parte do *fit* cultural, a gente como equipe, ninguém nega ajuda para ninguém, (...) a gente preza bastante por esse ambiente não competitivo. Então essas são partes dos valores da empresa, a gente tem seis valores que envolvem algumas *soft skills*, e isso é uma diretriz grande que a gente repassa pro RH.”

A característica “sangue no olho”, levantada pelo gestor, pode ser encarada como uma maneira informal de se referir ao engajamento em sua forma mais pura. Conforme descrito por Schaufeli *et al.* (2002) e Costa, Paiva e Rodrigues (2022), quando os colaboradores são engajados, eles entregam à empresa mais do que a empresa espera deles, demonstrando entusiasmo no desempenho de suas funções. Também de maneira informal, o “sangue no olho” pode ser comparado à expressão “vestir a camisa da empresa”.

A capacidade do “se vira” pode ser equiparada à autonomia, que de acordo com Bailly e Léné (2014), está diretamente ligada com a resolução de problemas. Bollestad, Amland e Olsen (2022) também apontam que colaboradores com autonomia são colaboradores mais empoderados, que tendem a equilibrar melhor sua vida pessoal e profissional, fator que favorece o engajamento.

A colaboração, por sua vez, não foi uma das *soft skills* priorizadas neste trabalho, mas de acordo com Townsend, DeMarie e Hendrickson (1998), o hábito do compartilhamento de conhecimento entre os membros de uma equipe é crucial para o engajamento e para promover o sentimento de pertencimento entre uma equipe.

“A gente está hoje em 170 pessoas, e as pessoas ainda dizem ‘nossa, é um clima amistoso, sempre que eu precisei de ajuda de outros departamentos, eu conseguia, as pessoas sempre tiveram ali para poder gastar um pouco de tempo comigo’.”

Ainda no assunto de contratação e retenção de talentos, o gestor apontou que o “boom” de salários da área de tecnologia tem grande impacto neste quesito e é um desafio enfrentado pela diretoria.

“Dentro da *tech*, a gente vive uma bolha gigantesca de salários, porque o exterior “roubou” todos os sêniores do Brasil, então todos os sêniores que ganhavam em real, passaram a ganhar em dólares, se você multiplica por cinco, ninguém consegue competir! Eles passaram a trabalhar para fora, aí as empresas do Brasil tiveram que puxar todo mundo que era pleno e chamar de sênior, para que eles não fossem para o exterior, e tiveram que pegar todo mundo que era júnior e puxar pra cima, todos os estagiários passaram a ser júnior, então o salário de todo mundo subiu... na pandemia foi bizarro! O que acontece com isso? É muito difícil você não ter *turnover*, você não perder pessoas, principalmente se você não tem dinheiro infinito (...). É muito difícil você manter essas pessoas. Como você faz para manter a equipe engajada sem ter dinheiro infinito para bancar salários altíssimos para equipe inteira?”

A partir disso, o gestor citou algumas iniciativas que foram implementadas na tentativa de aumentar o engajamento e o sentimento de pertencimento, bem como conter o *turnover* e reter os talentos na empresa.

No começo, a gente jogava Counter Strike juntos, tentamos usar o inglês como língua oficial pra galera poder treinar o inglês, tentamos fazer várias iniciativas de tentar trazer o pessoal realmente mais pra perto. Começamos a usar o Discord para poder trocar ideia, temos um grupo no WhatsApp só para mandar memes para gerar um pouco mais de discussão, para tentar ser mais divertido. Esse *boom* forçou muito a tecnologia a se desenvolver o mais rápido possível, para ser bom de uma maneira assíncrona, para que as pessoas fizessem amizade, para que a gente gerasse esse engajamento.

As iniciativas citadas na fala anterior tiveram início quando a equipe ainda era pequena, porém, com a expansão do número de colaboradores, esses momentos de jogos ficaram mais raros. Por outro lado, o diretor percebeu ser mais fácil engajar as subequipes da tecnologia ao invés de engajar o setor como um todo. Para fins de contexto, o gestor esclareceu que seu setor é subdividido em 3 equipes menores: a equipe de SAPRON (um produto específico desenvolvido pela empresa), a equipe de dados e a equipe do Business Operations.

Essas três equipes entre si são mais fáceis de engajar do que tentar a tecnologia inteira, mas aí a gente acaba tendo bolhas, então surge o questionamento “como que eu tiro esse pessoal da bolha?”. Toda vez que se reúne, fica a panelinha dos que já trabalham juntos, e isso é uma coisa que a gente tem conversado a respeito. Se é no presencial, você pode só dizer “galera, agora a gente vai bagunçar todo mundo, vai trocar de mesa”, mas não tem como fazer isso à distância. Como eu replico isso à distância? Então essas são coisas que a gente tá começando a pensar a respeito.

O gestor pontua que a utilização de jogos ainda é uma prática do setor, porém agora com menos frequência. Atualmente, para manter os colaboradores engajados e “na mesma página”, o gestor aposta em estratégias de comunicação.

Ultimamente eu tenho tentado centralizar a comunicação de tudo que está acontecendo na empresa para todo mundo, e tenho feito isso de duas formas: a cada 15 dias, eu faço uma reunião com todos do setor, mais descontraída, fora do horário de trabalho, ela acontece das 18h às 19h, não é obrigatória, mas é para falar sobre o que que aconteceu nos últimos 15 dias da empresa, o que a empresa está passando, abrir para perguntas, a gente discute um tópico, discute outro e tal. (...) Eu tento fazer algo que não seja só eu falando, quanto menos eu falar, mais eu atingi o meu objetivo. Aí eu faço toda semana um *report*, na sexta-feira de coisas que aconteceram naquela semana.

Durante a entrevista, a pesquisadora teve acesso a um desses *reports*, que abordava aprovações de TCC e de relatórios de estágio de alguns colaboradores, repasse de feedbacks positivos, vagas em aberto, indicações e lembretes gerais.

Uma outra iniciativa que começou a ser desenvolvida no setor é o que recebeu o nome de “*talks*”. São momentos onde uma pessoa utiliza do espaço de comunicação da equipe para compartilhar seus conhecimentos sobre determinado assunto. O gestor trouxe como exemplo

um colaborador que recentemente havia realizado um curso bancado pela empresa, e como forma de retorno, preparou um *talks* para que toda a equipe ficasse a par desse assunto.

Na sequência, o gestor compartilhou que a diretoria estava buscando mais qualificação para poder melhorar os processos de trabalho remoto dentro da empresa. Recentemente, foi adquirido um curso de uma empresa especializada em capacitação de líderes remotos. Ainda, a empresa também investiu em uma ferramenta de gestão de projetos para facilitar a comunicação do time.

Por último, o gestor foi solicitado a avaliar com números de 1 a 5 um grupo de *soft skills*, de acordo com o quão relevante é que seus colaboradores possuam essa habilidade desenvolvida, sendo que 1 é “pouco relevante”, 3 é “neutro” e 5 é “muito relevante”. A resposta pode ser vista no quadro a seguir.

Quadro 02 – Percepção do gestor acerca da relevância das *soft skills* no seu time

Comunicação	4
Criatividade	3
Flexibilidade	2
Autonomia	5
Inteligência emocional	3
Organização	3
Liderança	2
Gestão do tempo	4
Capacidade de aprendizagem	4
Iniciativa	3

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

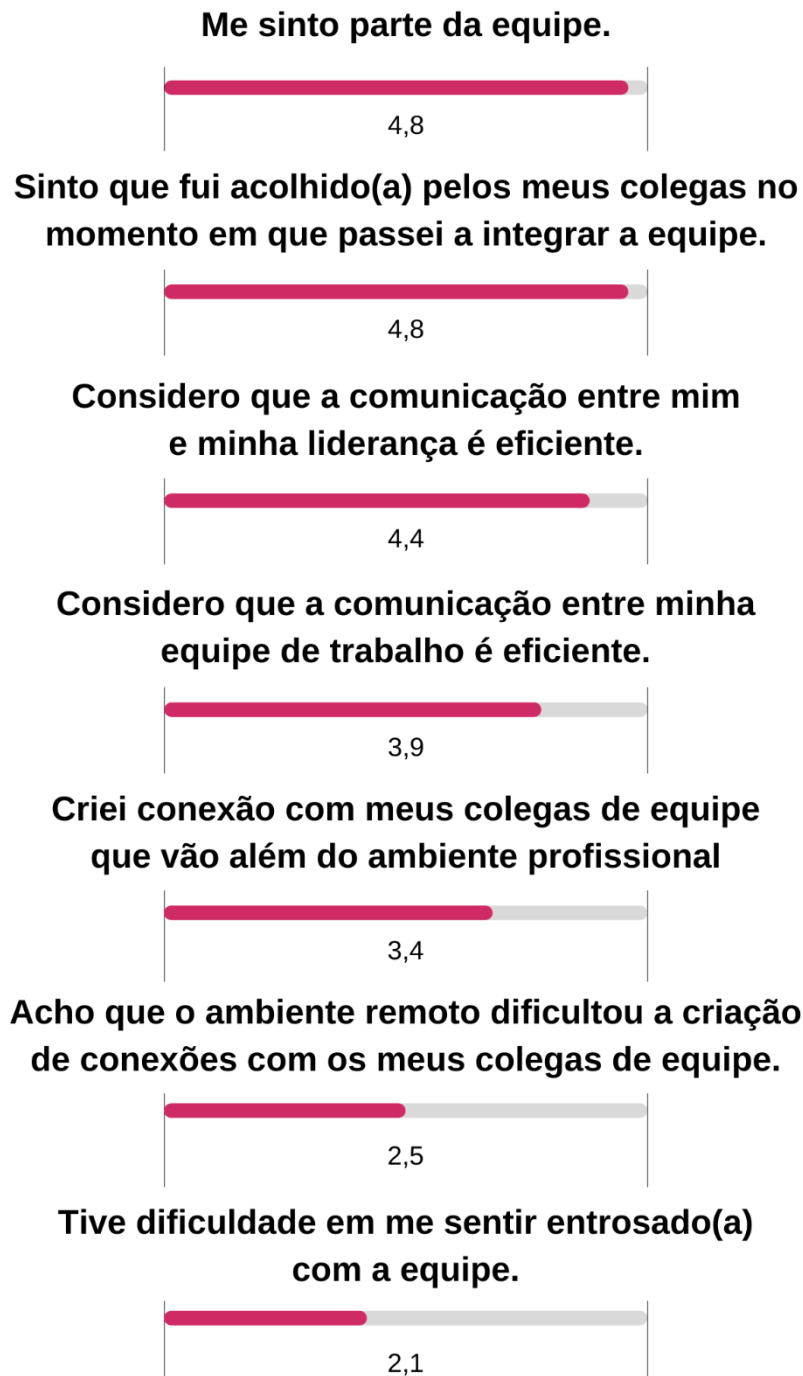
A escolha destas *soft skills* se deu por serem as mesmas que foram analisadas no questionário dos colaboradores, para posteriormente realizar uma comparação entre a percepção do gestor e da equipe.

4.4 A PERCEPÇÃO DA EQUIPE: EQUIPES DE TRABALHO, *SOFT SKILLS* E ENGAJAMENTO POR MEIO DA ESCALA EEGT

4.4.1 Sentimento de pertencimento das equipes de trabalho

Para medir a percepção de formação e pertencimento às equipes de trabalho, foram propostas 7 afirmações, onde os respondentes deveriam classifica-las em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Estas perguntas tiveram como objetivo mesclar a percepção de pertencimento com o impacto que algumas *soft skills* podem ter neste contexto. No gráfico a seguir, estão descritas as afirmações e a média geral de respostas.

Gráfico 02 – Sentimento de pertencimento à equipe de trabalho



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Quando questionados a respeito da afirmação “me sinto parte da equipe”, esta foi a resposta que obtive maior escore de concordância, com uma média de 4,8, bem como a afirmação “sinto que fui acolhido(a) pelos meus colegas no momento em que passei a integrar a equipe”, que também obteve média 4,8. Estas duas primeiras afirmativas estão intimamente

relacionadas com o conceito de pertencimento descrito por Brea (2014), demonstrando que existe uma identificação entre o grupo e uma tendência de que os seus membros trabalhem de maneira coletiva, comprometidos com o êxito da equipe. Este dado também corrobora com o trazido pelo gestor na seção 4.2 onde cita a colaboração como *soft skill* chave para o setor.

Em relação à comunicação entre equipe e líder, as percepções foram distintas. A afirmação “considero que a comunicação entre mim e minha liderança é eficiente” obteve escore 4,4, enquanto a afirmação “considero que a comunicação entre a minha equipe de trabalho é eficiente” obteve escore 3,9. Esta afirmativa teve como premissa diferenciar percepção de comunicação gestor-colaboradores e equipe entre si, e com base nisso, pode-se perceber que a comunicação com o líder tem sido mais clara e sem ruídos do que a comunicação entre a equipe em si.

Nas duas afirmativas seguintes, a resposta positiva deve ser encarada de maneira inversa, ou seja, quanto menor for a média de concordância, mais positiva é a maneira como os colaboradores encararam a afirmativa. Sendo assim, o sentimento de pertencimento e de entrosamento da equipe não se mostrou um desafio enfrentado pelos colaboradores, uma vez que na afirmativa “tive dificuldade em me sentir entrosado(a) com a equipe” o escore foi o mais baixo de todos, com pontuação de 2,1. Outra afirmativa que obteve escore baixo (2,5) foi “acho que o ambiente remoto dificultou a criação de conexões com os meus colegas de equipe”. Estas duas afirmações buscaram um efeito comparativo entre o sentimento de pertencimento à equipe de maneira geral e o sentimento de pertencimento da equipe remota, onde ambos apresentaram escores baixos, o que é positivo.

Por último, os respondentes foram questionados a respeito da seguinte afirmação: “criei conexão com meus colegas de equipe que vão além do ambiente profissional”. A média de respostas foi de 3,4, demonstrando um ponto intermediário a respeito de conexões fora do ambiente corporativo.

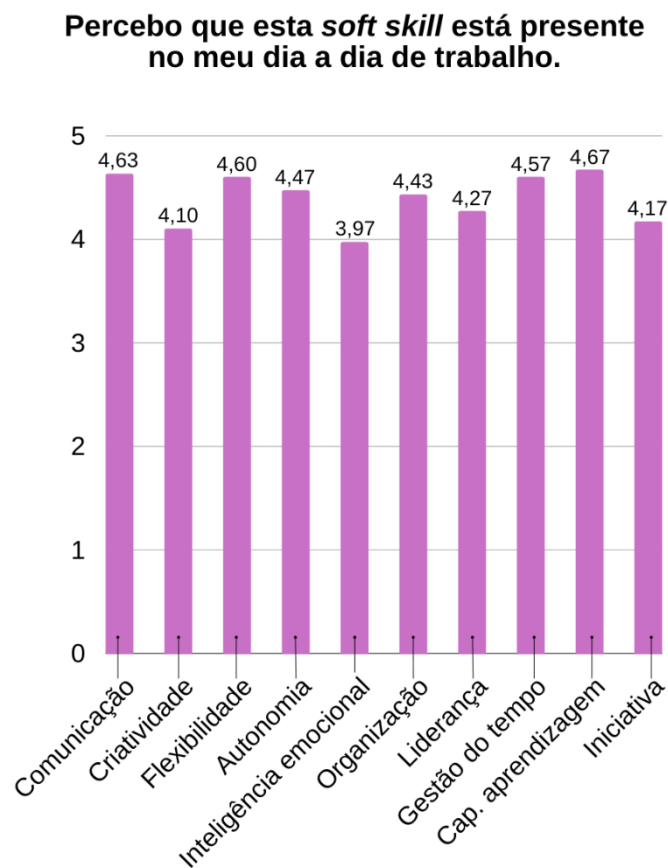
4.4.2 A percepção a respeito das *soft skills* no dia a dia de trabalho

Para elucidar a percepção da aplicação de *soft skills* no dia a dia do trabalho dos colaboradores do setor de tecnologia, foram propostas 4 afirmações, onde os respondentes deveriam classificar (com números de 1 a 5) cada uma das *soft skills* apontadas.

Quando questionados sobre quais *soft skills* são percebidas mais facilmente como presentes no dia a dia de trabalho, todas as 10 citadas (comunicação, criatividade,

flexibilidade, autonomia, inteligência emocional, organização, liderança, gestão do tempo, capacidade de aprendizagem e iniciativa) tiveram pontuação muito próximas ou acima de 4,0. A *soft skill* que mais é percebida no dia a dia de trabalho é a capacidade de aprendizagem (4,67), seguida da comunicação (4,63) e da flexibilidade (4,60). A inteligência emocional é a habilidade que os respondentes menos tem percepção da necessidade, obtendo um resultado de 3,97, seguido da criatividade, com média 4,10. O gráfico com as 10 *soft skills* pode ser visto na sequência.

Gráfico 03 – Respostas referentes à afirmação “Percebo que esta *soft skill* está presente no meu dia a dia de trabalho”



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

A segunda afirmativa proposta no questionário foi “Percebo que esta *soft skill* impacta no engajamento da equipe de trabalho na qual estou inserido(a)”. Na percepção dos respondentes, a habilidade que mais tem impacto no engajamento da equipe é a comunicação, que obteve média de 4,80. Depois disso, a gestão do tempo (4,67) e a capacidade de

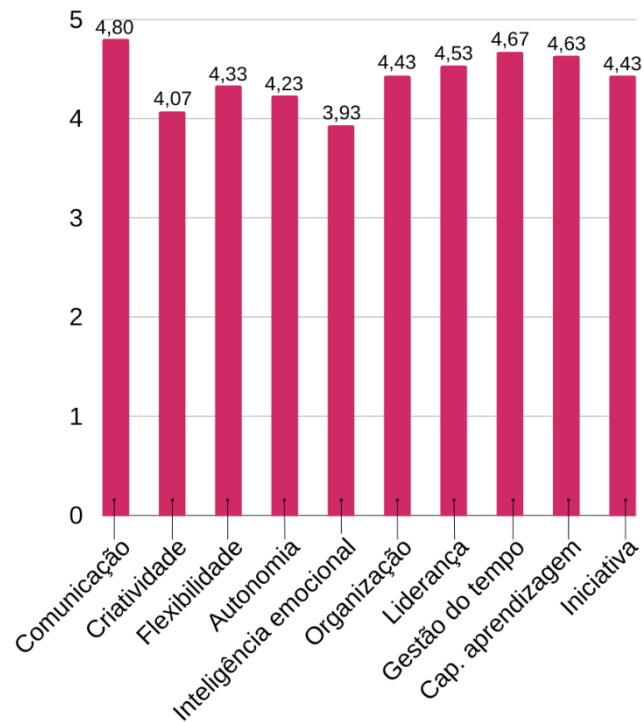
aprendizagem (4,63) também se mostraram importantes no engajamento da equipe, segundo os colaboradores.

O fato de a comunicação ter sido a habilidade mais importante para o engajamento é suportada por Haubrich e Froehlich (2020), que apontam que a solidão e a superindividualização do trabalho são desafios para o engajamento de times remotos. Dessa forma, a comunicação se torna uma poderosa ferramenta para que isso não aconteça e conseqüentemente que o engajamento seja mantido. O mesmo autor também cita a procrastinação e Adisa, Ogbonnaya e Adekoya (2021) cita as distrações como desafios enfrentados por times em trabalho remoto, dessa forma, a gestão do tempo é uma habilidade essencial para que o trabalho seja bem desempenhado, atingindo os objetivos da organização, indo ao encontro das respostas obtidas no questionário.

A habilidade que menos os colaboradores sentem ser demandada é a inteligência emocional, que obteve média de 3,93, a única abaixo de 4. Nota-se que esta é a mesma habilidade que foi apontada como menos percebida como presente no dia a dia dos colaboradores. Tendo como base que a inteligência emocional refere-se a lidar com situações estressantes e com o controle e compreensão das emoções (DURNALI, ORAKCI, KHALILI, 2022; GOLEMAN, 1996), duas teorias frente à este resultados podem ser levantadas: a primeira delas é o fato do perfil dos respondentes ser muito homogêneo, ou seja, é uma equipe muito similar no que tange a faixa etária, sexo e escolaridade, o que pode fazer com que não existam muitas discrepâncias ou divergência entre os membros, tornando assim a inteligência emocional pouco necessária. E em segundo lugar, supõe-se que diante deste cenário, a inteligência emocional pode ser demandada em situações como entregas com prazo curto ou cobrança por parte dos superiores. Tais teorias levantadas ficam como sugestão de pesquisa futura.

Gráfico 04 – Respostas referentes à afirmação “Percebo que esta *soft skill* impacta no engajamento da equipe de trabalho na qual estou inserido(a).”

Percebo que esta *soft skill* impacta no engajamento da equipe de trabalho na qual estou inserido(a).



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Em seguida, os respondentes foram questionados a respeito da sua concordância sobre a afirmação “Considero que possuo essa *soft skill* bem desenvolvida em mim mesmo(a).”. De acordo com as respostas, os colaboradores se autoavaliam com boa capacidade de aprendizagem e também com flexibilidade bem desenvolvida, com médias de 4,43 e 4,33, respectivamente, seguido da autonomia, com média de 4,13.

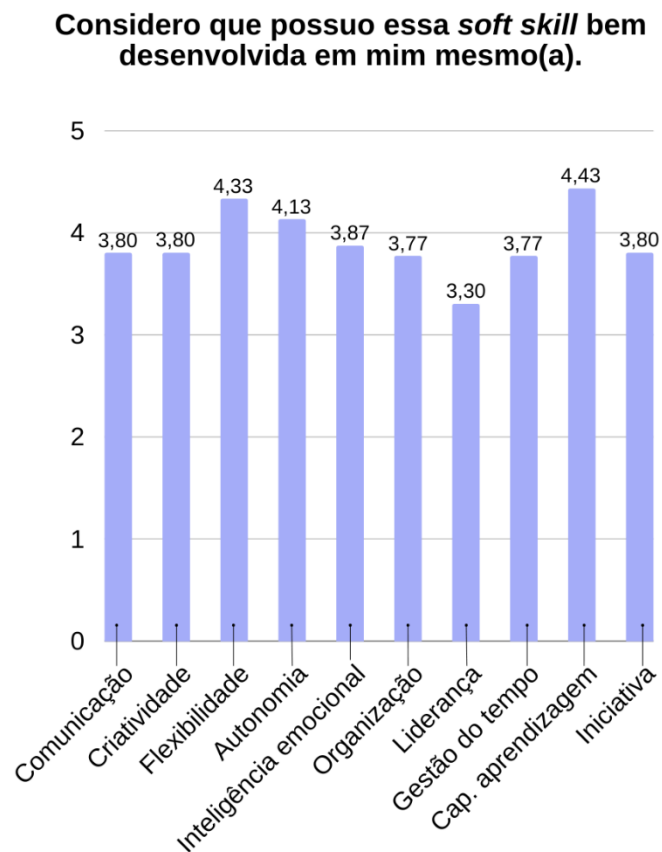
Ainda, os respondentes consideram que a sua habilidade de liderança é pouco desenvolvida (3,30) e também a sua capacidade de gestão de tempo e organização, ambas com média de 3,77.

A habilidade de gestão do tempo é, simultaneamente, na percepção dos respondentes, uma habilidade que impacta diretamente no engajamento e também uma das habilidades onde eles não se autoavaliam como bem desenvolvidos. Este ponto demonstra um embate que pode ser resolvido ou amenizado com um treinamento/workshop de gestão de tempo e organização,

melhorando os resultados da equipe como um todo, uma vez que o trabalho de um impacta no trabalho do outro.

No gráfico a seguir, é possível visualizar um compilado das 10 *soft skills* referentes a esta afirmação.

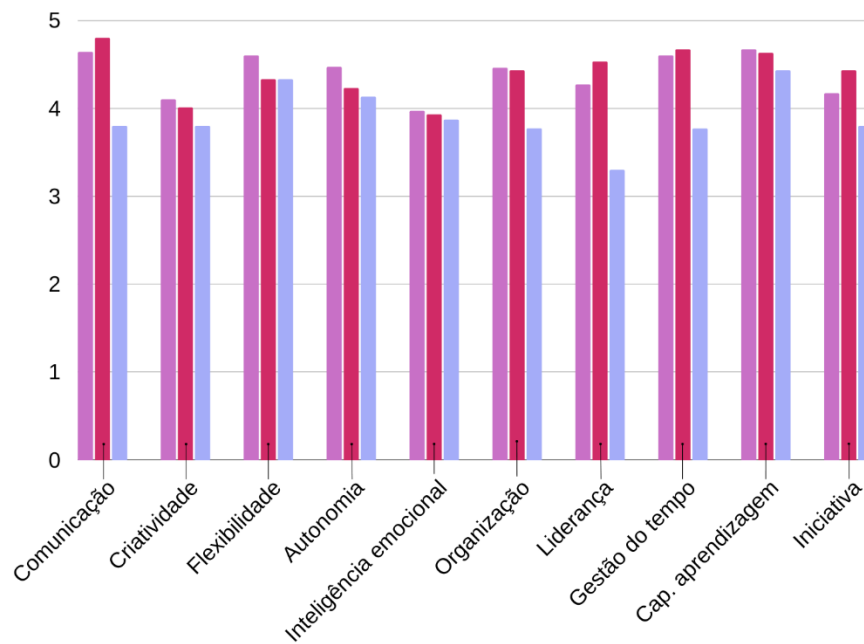
Gráfico 05 – Respostas referentes à afirmação “Considero que possuo essa *soft skill* bem desenvolvida em mim mesmo(a).”



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Facilitando a visualização dos dados, as médias foram compiladas em um gráfico único, demonstrando com mais clareza as maiores discrepâncias entre a prática da *soft skill* e a autoavaliação, que pode ser visto nas habilidades de comunicação, organização, liderança e gestão de tempo.

Gráfico 06 – Comparativo entre gráficos 03, 04 e 05



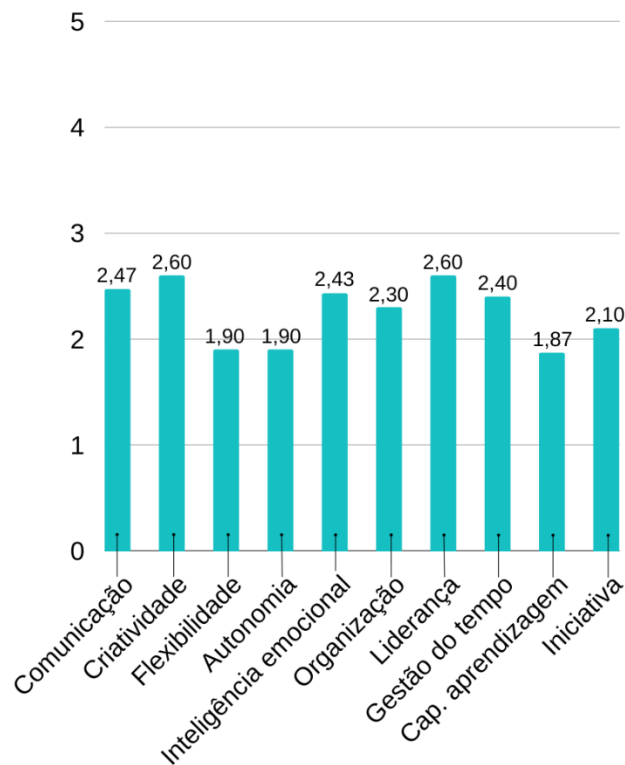
Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Por último, os respondentes foram questionados se concordavam ou não com a afirmativa “Sinto dificuldade em colocar essa *soft skill* em prática no meu dia a dia de trabalho.”. De acordo com eles, as habilidades que mais sentem dificuldade de aplicar no dia a dia é a criatividade e a liderança, ambas com classificação de 2,60. Em terceiro lugar, com média de 2,47, aparece a comunicação. Como já citado anteriormente, a comunicação é uma das peças chave para um elevado engajamento e sentimento de pertencimento de uma equipe, portanto, esse dado mostra-se importante no tocante de trabalhar melhor esta habilidade entre os colaboradores.

Ainda, no gráfico que está na sequência é possível perceber que todas as *soft skills* tiveram média abaixo de 3 nesta questão, ou seja, na autoavaliação dos participantes da pesquisa, o cenário não é desafiador para colocar em prática suas habilidades interpessoais.

Gráfico 07 – Respostas referentes à afirmação “Sinto dificuldade em colocar essa *soft skill* em prática no meu dia a dia de trabalho.”

Sinto dificuldade em colocar essa *soft skill* em prática no meu dia a dia de trabalho.



Fonte: Elaborado pela autora (2023).

4.4.3 Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT)

Nesta etapa, utilizou-se a Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT), proposta por Siqueira *et al.* (2014), para medir a percepção de engajamento do setor. Essa escala mede vigor e absorção como fatores de engajamento, sendo vigor definido por empenhar altos índices de energia mental ou física para o desempenho do trabalho, bem como persistência para superar dificuldades no contexto organizacional. Já a absorção está ligada a um alto nível de concentração no trabalho, onde o colaborador está tão envolvido na atividade a ponto de não perceber a passagem do tempo.

No quadro a seguir, é possível verificar a média de concordância dos respondentes em uma escala de 1 (nunca) a 5 (sempre).

Quadro 03 – Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT)

Questão	Média
Enquanto trabalho, eu acredito que fico cheio de energia.	3,7
Enquanto trabalho, eu acredito que fico com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas.	3,4
Enquanto trabalho, eu acredito que fico revigorado.	3,4
Enquanto trabalho, eu acredito que fico concentrado em minhas tarefas.	3,9
Enquanto trabalho, eu acredito que fico disposto.	3,6
Enquanto trabalho, eu acredito que fico distante dos meus problemas pessoais.	3,7
Enquanto trabalho, eu acredito que fico focado no que estou fazendo.	3,9
Enquanto trabalho, eu acredito que fico fortalecido.	3,4
Enquanto trabalho, eu acredito que fico renovado.	3,2
Enquanto trabalho, eu acredito que fico tomado por minhas tarefas.	3,8
Total geral	3,6

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Siqueira *et al.* (2014), valores entre 3 e 3,9 significam um nível de engajamento médio, portanto, o resultado obtido através das médias (3,6) configura uma equipe com colaboradores engajados de maneira mediana com a organização. Conforme já pontuado na seção 4.3, Costa, Paiva e Rodrigues (2022) citam que colaboradores engajados entregam mais do que a empresa espera e demonstram entusiasmo no desempenho de suas funções. Similarmente, Siqueira *et al.* (2014) traz que pessoas engajadas empenham mais esforços em prol da organização pois sentem-se parte do todo e se identificam com os valores da empresa. Ainda, fazendo um paralelo com o que foi citado pelo gestor na entrevista, o engajamento morno, resultado da aplicação da escala EEGT, pode ser encarado como falta de “sangue no olho”, característica tão buscada pela empresa na seleção de seus colaboradores.

4.5 INICIATIVAS DE DESENVOLVIMENTO DE *SOFT SKILLS*, DE PROMOÇÃO DE ENGAJAMENTO E PERTENCIMENTO E SUGESTÕES

Conforme já exposto superficialmente no item 4.3, algumas iniciativas já são desenvolvidas na empresa com foco no mapeamento e desenvolvimento de *soft skills* e também com foco na promoção do engajamento e sentimento de pertencimento das equipes. A seguir, essas ações serão descritas em mais detalhes, juntamente com sugestões com base nas respostas obtidas dos colaboradores e também na literatura.

4.5.1 Iniciativas de mapeamento e desenvolvimento de *soft skills*

Recentemente, a empresa passou a contar com uma ferramenta de mapeamento e avaliação de *soft skills* da startup catarinense Upar. A plataforma se compromete a ser uma solução para a gestão de pessoas das empresas, oferecendo facilidades de mapeamento de perfil, potencial, performance e resultados de equipes. A Seazone fez a implantação do sistema há poucas semanas e, por meio dela, é possível que o gestor avalie cada um dos colaboradores por meio de diversas habilidades e características, em notas de 1 a 5, e da mesma forma, os colaboradores também podem avaliar seus líderes. De acordo com o gestor, essa avaliação será feita semestralmente. A pesquisadora teve acesso a um relatório gerado pela plataforma e são 20 as habilidades/características que são mensuradas por meio dela: “sangue no olho”, produtividade, consistência, colaboração, comunicação, qualidade de trabalho, conhecimento técnico, objetividade, foco, metodologia, adaptabilidade, responsabilidade, organização, pensar fora da caixa, proatividade, dinamismo, resolução de problemas, multitasking, pensamento analítico e liderança.

Ainda, a plataforma permite registrar o que foi tratado em reuniões *one-to-one*, metas individuais, metas de equipe e testes de autoavaliação. De acordo com o gestor, a ferramenta facilitou a tomada de decisão no dia a dia por já apresentar os dados compilados e mostrar um panorama geral da equipe toda, o que antes era feito de maneira manual e além de ser menos preciso, ainda demandava tempo que foi poupado com essa automatização. Além disso, essa ferramenta permite que os gestores tenham uma métrica mais fiel quanto ao que é esperado de cada cargo, pois, segundo o gestor, antes dela, todos eram medidos com “a mesma régua”,

fazendo com que as mesmas habilidades fossem exigidas de todos, sendo que cada cargo exige níveis de habilidades específicas.

“A gente tem níveis de expectativa para cada cargo e tem *soft skills* que são mais importantes a nível operacional, mais importantes a nível tático, ou mais importantes a nível estratégico, e assim a gente vai medindo elas, por exemplo: a gente mede liderança de todo mundo, mas a gente não tem expectativa que todo mundo seja um líder; mede responsabilidade de todo mundo, mas existem cargos nos quais o senso de responsabilidade é mais importante do que outros, produtividade é algo que tem que ter para todo mundo, colaboração é algo que tem que ter para todo mundo, então nesse processo de avaliação é que a gente começa a medir.”

Uma alternativa de desenvolvimento de *soft skill* realizada na Seazone foi um treinamento de liderança feito com os diretores, gerentes e coordenadores da empresa. Este treinamento não envolveu diretamente os colaboradores do setor de tecnologia, mas o gestor foi um dos participantes. De acordo com ele, o treinamento também envolveu aspectos além da liderança, como gerenciamento de processos, gestão de projetos, gestão de produtos, empreendedorismo, além de dinâmicas focadas nas pessoas se conhecerem e trocarem experiências.

“Eu sinto que ajudou bastante, principalmente para criar essas conexões das pessoas com a empresa, porque trabalhando de maneira remota, é muito fácil você perder o vínculo de “quem é a Seazone”, “quão grande é a Seazone”, você não conhece as outras pessoas, e trazer os líderes para cá ajudou nisso. As pessoas se conhecerem, estarem ali um dia inteiro podendo conversar sobre outras coisas, é algo que ajuda muito elas a engajarem com a empresa.”

Com base nas ações de mapeamento e desenvolvimento de *soft skills* que já são desenvolvidas na empresa, somando-se às respostas oriundas dos questionários preenchidos pelos colaboradores, algumas iniciativas podem ser propostas. Na seção 4.4.2 foi possível perceber que os colaboradores não se sentem autoconfiantes quanto às suas habilidades de liderança, organização e gestão do tempo, uma vez que estas tiveram menor média de concordância frente à afirmação “considero que possuo essa *soft skill* bem desenvolvida em mim mesmo(a)”. Uma sugestão para a empresa é que expanda o treinamento de liderança realizado com os diretores, gerentes e coordenadores para todos os membros da equipe, de forma a empoderar todos a se tornarem líderes mesmo sem exercerem de fato um cargo hierárquico que os exija liderar pessoas. Limongi-França e Arellano (2002) apontam que toda pessoa é um líder em potencial, e iniciar o desenvolvimento dessa *soft skill* mais precocemente fará com que o time tenha profissionais capacitados para assumir posições de liderança no futuro. Caso seja aplicável e viável realizar esse treinamento presencialmente, os

resultados tendem a ser ainda melhores, uma vez que o próprio gestor aponta que esses são momentos que fortalecem o engajamento dos colaboradores com a empresa. Em relação às habilidades de organização e gestão do tempo, também fica a sugestão de realizar um *workshop* sobre este assunto e oferecer ferramentas ou *softwares* que favoreçam o desenvolvimento dessa habilidade.

4.5.2 Iniciativas de promoção de engajamento e sentimento de pertencimento na equipe

De acordo com o gestor, conforme já exposto na seção 4.3, algumas práticas utilizadas para engajar e entrosar mais o time foram as sessões de jogos online como Counter Strike, que costumavam acontecer quando o setor era menor. Com o crescimento, as sessões começaram a ser mais esporádicas e deram lugar ao “Games in English”, outra estratégia adotada, dessa vez com jogos mais simples como Codename e Gartic Phone.

A comunicação alinhada também é outra iniciativa buscada pelo gestor de manter o time de tecnologia alinhado e engajado. Em *reports* semanais via ferramenta interna de comunicação, são explorados pontos como novidades na empresa, metas, feedbacks positivos além de *highlights* mais pontuais como parabenizações por aniversário, apresentações de TCC e relatórios de estágio. Ainda focado em comunicação, os “*talks*” são momentos onde colaboradores podem expor algum assunto em que são especialistas ou que tenham realizado um curso recentemente para compartilhar o conhecimento com os demais. Iniciativas como esta tendem a aumentar o sentimento de pertencimento à equipe, pois, conforme citado por Paiva (2018), um dos fatores que contribuem para esse sentimento é a valorização, que também nesta situação pode ser vista pelo viés da valorização do conhecimento adquirido pelo colaborador.

Por último, algumas reuniões são realizadas de maneira síncrona: todos os dias, um *daily* é feito com duração de aproximadamente 15 minutos para alinhamentos a respeito do expediente, e quinzenalmente uma reunião mais informal e não obrigatória de 1h é realizada depois do horário de trabalho, para discutir o que de mais importante aconteceu nas últimas semanas da empresa, responder perguntas e ouvir sugestões. Ainda, reuniões *one-to-one* são realizadas mensalmente ou a cada no máximo 45 dias com os membros da equipe. Essas reuniões individuais são uma outra alternativa que se encaixa muito bem como uma ação de promoção de engajamento: o feedback. A cultura de feedback da Seazone é muito forte e busca deixar o colaborador sempre alinhado com as expectativas que o gestor possui em

relação ao seu trabalho. De acordo com o gestor, é importante que o colaborador nunca seja “pego de surpresa” com uma cobrança e, por isso, o posicionamento “*data driven*” também se aplica aos feedbacks.

“Eu tento ser o mais baseado em dados possível para poder passar o feedback, então uma das coisas que a gente tenta prezar é que nenhuma avaliação seja surpresa. Chegou lá nos últimos seis meses e aí a pessoa descobriu que estava mandando mal? Não pode acontecer! Como ela vai melhorar se ela não souber que ela precisa melhorar? (...) A gente tem um roteiro de *one-to-one* que as pessoas seguem para poder repassar os feedbacks e tentar ser mais objetivo possível em relação às situações: “nessa situação, você reagiu desta forma, e isso não foi legal”, evitando generalizar. E em relação ao trabalho remoto, existem dois pontos que tornam difícil de se passar feedback: passar feedback por escrito não funciona, porque não dá pra medir intenção por comunicação escrita assíncrona, isso tem que ser por ligação e câmera aberta; e além disso tem que achar as situações pra poder comprovar o seu ponto, se não fica muito vago.”

De acordo com pesquisa realizada entre 2020 e 2021 pela Pulses, uma empresa especializada em clima organizacional e engajamento, a cultura de feedback em uma empresa pode aumentar em quase 2,5 vezes o engajamento dos colaboradores. Porém, não basta que o feedback exista, ele precisa ser feito de uma maneira que atinja os resultados esperados. Segundo Sutton e Wigert (2019), apenas 14% dos liderados concordam com suas avaliações e consideram que elas realmente os ajudam a melhorar, e em cerca de 35% tendem a piorar o desempenho das funções. Isso se deve ao fato de os feedbacks serem espaçados demais e por não existir a regularidade e proximidade para uma conversa franca e aberta entre líder e liderados. Nota-se, por meio da entrevista com o gestor, que esses são dois fatores que são extremamente importantes na cultura de feedback da empresa, portanto, embora esse ponto não tenha sido mensurado nos questionários, é provável que a maneira de repasse de feedback do setor de tecnologia da Seazone produza o alinhamento e a motivação necessárias para que o colaborador busque melhorar, consequentemente impactando positivamente o engajamento e o sentimento de pertencimento da equipe.

Por último, o gestor pontuou que existem dois momentos no ano onde encontros presenciais acontecem: um no mês de abril e outro em novembro. O gestor explica que, por ser uma empresa muito sazonal, a Seazone preza por realizar uma celebração sempre ao fim de cada alta temporada, por isso a escolha do final do verão (em geral, no mês de abril) para a realização desse primeiro encontro. Já o outro momento acontece em novembro, que soma o aniversário da empresa e o início de uma nova temporada. Assim como pontuado a respeito do treinamento presencial de liderança da seção 4.5.1, o gestor também comenta que as festas

de confraternização são muito úteis para gerar sentimento de pertencimento e engajamento nas equipes.

Com base nos dados coletados e na literatura, sugere-se que a empresa amplie sua política de benefícios, que hoje conta com horário flexível, folga no dia do aniversário e serviço online de bem-estar e telemedicina, adicionando bonificações como plano de saúde, vale alimentação, auxílio home office, Gympass, assinaturas de streaming, bolsas de estudo ou auxílio desenvolvimento. Essas estratégias, embora denote custos financeiros, pode ser uma excelente alternativa para trazer mais satisfação e motivação para os colaboradores, uma vez que, de acordo com Chiavenato (2014), o engajamento é positivamente afetado quando o colaborador percebe que o seu envolvimento com a empresa é recíproco, ou seja, quanto mais retorno o colaborador perceber em decorrência do seu trabalho, mais engajado ele será. Os pontos citados anteriormente configuram-se apenas em sugestões, podendo ser viável uma pesquisa interna para avaliar quais benefícios são mais relevantes na visão dos próprios colaboradores.

Ainda, além dos dois momentos festivos que já acontecem durante o ano, sugere-se que seja agregado ao calendário da empresa uma convenção anual, que pode coincidir com um dos dois encontros já programados, a fim de otimizar custos de deslocamento e hospedagem de funcionários, ou pode ser realizado em uma data à parte, ficando à critério da empresa. O objetivo de um evento como este é agregar o momento de descontração com conhecimento, fornecendo palestras, mini cursos ou treinamentos em assuntos que sejam demandados pelos próprios colaboradores ou aqueles percebidos em lacunas por meio da plataforma Upar. Os momentos de descontração também podem contar com premiações e bonificações de acordo com metas e resultados obtidos, como forma de reconhecer os esforços dispendidos pelos colaboradores durante o ano.

Outra sugestão, que também pode ser encarada como uma iniciativa de endomarketing, é o envio de um kit de boas vindas ou um kit home office no momento em que novos colaboradores passam a fazer parte do quadro da empresa, evidentemente levando em consideração a sua localização geográfica. Estratégias como essa, além de demonstrarem esmero pelo colaborador, ainda contribuem para a imagem da empresa perante o mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O engajamento no trabalho é uma medida importante para o sucesso da organização. Segundo Chaudhary (2022), quando os funcionários estão altamente engajados, eles tendem a ser mais produtivos e a ter uma melhor atitude em relação à empresa e à equipe da qual fazem parte. O sentimento de pertencimento é igualmente importante, pois ajuda a fortalecer o vínculo entre os funcionários, e, da mesma forma, a motivá-los a dar o melhor de si em prol do coletivo (BREA, 2014). Quando os funcionários sentem que fazem parte do todo e sentem que suas contribuições são valorizadas, eles se tornam mais comprometidos e engajados. Olhando-se pelo viés do trabalho remoto, há divergências sobre essa modalidade contribuir positiva ou negativamente para o engajamento e pertencimento (ADISA, OGBONNAYA, ADEKOYA, 2021).

Uma das maneiras de promover engajamento e sentimento de pertencimento aos colaboradores é por meio do desenvolvimento de *soft skills* (ABBAD *et al.*, 2021) capazes de criar um ambiente de trabalho onde as pessoas querem permanecer (GALSTER *et al.*, 2022), algo que é positivo para o bem-estar do colaborador e também excelente para a empresa pois retém talentos ao mesmo tempo que os deixa satisfeitos.

Este trabalho foi realizado com o intuito de compreender de que forma o desenvolvimento de *soft skills* contribui para o engajamento e o sentimento de pertencimento das equipes em trabalho remoto na Seazone, e para isso, o objetivo geral foi dividido em quatro objetivos específicos que foram atingidos no decorrer da pesquisa. No total, 30 colaboradores e o gestor do setor de tecnologia participaram da pesquisa, oferecendo as suas visões a respeito das *soft skills* no seu dia a dia e sobre o sentimento de pertencimento e engajamento no trabalho.

O primeiro objetivo específico buscou mapear as *soft skills* requeridas e existentes no exercício do trabalho remoto na empresa. Por meio da entrevista com o gestor, pode-se perceber um forte direcionamento de valores e características que são buscadas nos colaboradores no momento da contratação, tais como “sangue no olho”, colaboração e autonomia. Já após a contratação, um total de 20 habilidades são mensuradas semestralmente, a fim de obter dados para iniciativas de desenvolvimento futuras.

Os colaboradores, quando questionados a respeito da percepção da presença das *soft skills* no seu dia a dia de trabalho e também se tais *soft skills* influenciam no engajamento, embora as respostas tenham sido homogêneas (todas em torno de 4, em uma escala de 1 a 5),

as habilidades que mais tiveram destaque foram comunicação, capacidade de aprendizagem e gestão do tempo. A comunicação é apontada na literatura como uma peça chave contra a individualização do trabalho e a solidão, experiências normalmente enfrentadas por colaboradores em trabalho remoto. Da mesma forma, o desenvolvimento da comunicação da equipe fomenta o compartilhamento de conhecimento e a colaboração, características tidas como essenciais de acordo com o gestor do setor. Além disso, outro ponto importante é que os colaboradores consideram que a comunicação entre equipe e líder se mostra mais eficaz do que entre a equipe como um todo, demonstrando uma brecha para melhoria. Quanto à capacidade de aprendizagem, tal característica pode ser relacionada com o que foi pontuado pelo gestor como sendo importante em seus colaboradores (capacidade de solução de problemas e autonomia), e a gestão do tempo supõe-se que impacte diretamente em atividades com interdependência entre os colaboradores, ou seja, quando o trabalho de um afeta o andamento do trabalho do outro. Por outro lado, a inteligência emocional não parece ser muito demandada na equipe, o que pode estar relacionado ao perfil homogêneo dos respondentes e a falta de divergências entre eles. Ainda, a inteligência emocional neste cenário é possivelmente enfrentada no que tange cumprimento de prazos e cobranças pelo atingimento de metas.

Por outro lado, quando os respondentes foram questionados a respeito da sua autoavaliação em relação às *soft skills* e na dificuldade que possuem de coloca-las em prática, alguns pontos de atenção foram percebidos. Os colaboradores se sentem menos capacitados nas habilidades de liderança, gestão de tempo, organização, comunicação e criatividade, e da mesma forma sentem dificuldade de colocar a criatividade, a liderança e a comunicação em prática de maneira eficiente. A gestão do tempo e comunicação são consideradas habilidades importantes e que influenciam no engajamento e sentimento de pertença, e ao mesmo tempo, não são muito bem desenvolvidas, de acordo com os respondentes. Esses dados trazem um alerta aos gestores, como uma oportunidade clara de desenvolvimento da equipe. A criatividade, por outro lado, também obteve números que tendem ao negativo, porém, supõe-se que, por conta da natureza e da área de atuação da empresa, o desenvolvimento dessa habilidade não seja muito necessário, dando espaço para outras mais relevantes.

O sentimento de pertencimento e o engajamento foram também mensurados isoladamente, sendo tratados de maneira à par das *soft skills*, com questionários individuais construídos com base na literatura. Em relação ao sentimento de pertencimento, com base em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), os colaboradores do setor de tecnologia confirmam se sentirem parte da equipe (4,8) e também sentem que foram acolhidos

no momento em que passaram a fazer parte dessa equipe (4,8). Além disso, eles não consideram que o ambiente remoto foi um impeditivo para a criação de conexões (2,5), muito embora tenham demonstrado que essas conexões não vão muito além do ambiente organizacional (3,4). Já na Escala de Engajamento no Trabalho, proposta por Siqueira *et al.* (2014), a média calculada com base nas respostas dos colaboradores foi 3,6, em uma escala de 1 a 5, caracterizando um engajamento médio, podendo este dado estar ligado com o que foi citado pelo gestor a respeito da característica “sangue no olho”. Com base nisso, também foi possível atingir o segundo objetivo específico proposto, de identificar as *soft skills* que contribuem para o engajamento e sentimento de pertencimento da equipe de trabalho.

O terceiro objetivo específico buscou verificar as práticas de desenvolvimento de *soft skills*, promoção de engajamento e sentimento de pertencimento executadas pela empresa. Em busca disso, notou-se que o mapeamento de *soft skills* dos colaboradores é feito atualmente por meio da plataforma Upar, utilizada como ferramenta de medição e avaliação dessas habilidades, bem como registro de reuniões *one-to-one*, feedbacks e metas, e como iniciativa de desenvolvimento de *soft skills* tem-se o curso de liderança oferecido aos diretores e gerentes. Quanto às práticas de promoção de engajamento e pertencimento, o principal instrumento utilizado pelo gestor é a comunicação. Para isso, ele utiliza de ferramentas como o Discord, que permite uma comunicação mais informal e aproximada com os colaboradores. Além disso, também é feito o uso de jogos online, que contribuem para o aumento da integração entre os membros da equipe. Outra importante iniciativa é o uso de *reports* semanais e *talks*, que permitem uma comunicação alinhada, favorecem a troca de ideias e o compartilhamento de conhecimento. Somando-se a isso, outra prática relevante é a cultura de feedback, o que garante que os colaboradores se sintam ouvidos, valorizados, motivados, e sintam que o seu desenvolvimento e crescimento também são importantes para a empresa. Ainda, os dois encontros anuais promovidos pela Seazone são momentos especiais onde se fortalece a sensação de pertencimento ao grupo.

Por fim, baseando-se no alcance do último objetivo específico de propor ações de desenvolvimento dessas habilidades entre os colaboradores da empresa, como sugestões, aponta-se expandir para toda a equipe o curso de liderança que já é realizado entre os diretores e gerentes, mesmo para aqueles colaboradores que não desempenhem cargos de liderança, a fim de que o time tenha profissionais capacitados para assumir essas posições no futuro. Ainda, sugere-se oferecer *workshops* e ferramentas voltadas a desenvolver a organização, gestão do tempo e comunicação da equipe, habilidades que foram apontadas como relevantes para o engajamento e sentimento de pertencimento e que carecem de

aperfeiçoamento, de acordo com os colaboradores. Como sugestões de práticas para melhoria no engajamento e no sentimento de pertencimento, mostra-se relevante repensar a cartela de benefícios oferecida aos colaboradores, oferecendo alternativas como plano de saúde, auxílio home office ou outra que seja demandada pelos próprios funcionários. Em relação aos encontros presenciais, deixa-se como sugestão incluir um encontro que englobe tanto o momento festivo quanto o desenvolvimento profissional: palestras ou cursos em assuntos relevantes para equipe, e posteriormente uma celebração com premiações e bônus por desempenho. Ainda, sugere-se o fortalecimento do endomarketing da empresa como forma de aumentar a satisfação do colaborador, bem como melhorar a imagem da empresa para o mercado.

Essas medidas, se colocadas em prática, tendem a contribuir com o engajamento e com o sentimento de pertencimento no colaborador, melhorando a cultura da empresa, criando uma atmosfera positiva no local de trabalho, aumentando sua satisfação e conseqüentemente a produtividade. Em suma, é importante que as empresas trabalhem e busquem como objetivo organizacional promover tanto o engajamento no trabalho quanto o sentimento de pertencimento à empresa para obter os melhores resultados.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardenia da Silva, *et al.* Habilidades para teletrabalho em casa: construção e evidências de validade da escala. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 3. 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.3.22568>>. Acesso em: 23 maio 2022.
- ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Critical aspects of telework in a multinational company. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, p. 511-533. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/rhyjxT5KWZgwQDDp4pqbdFN/?lang=pt>>. Acesso em: 14 jun 2022.
- ADISA, Toyin Ajibade; OGBONNAYA, Chidiebere; ADEKOYA, Olatunji David. Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. **Information Technology & People**, ago. 2021. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ITP-12-2020-0850/full/html>>. Acesso em: 02 fev 2023.
- ARAÚJO, Tânia Maria de; LUA, Iracema. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 46, n. 27. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2317-6369000030720>>. Acesso em: 23 maio 2022.
- BAILLY, Franck; LÉNÉ, Alexandre. What Makes a Good Worker? Richard Edwards Is Still Relevant. **Review of Radical Political Economics**, v. 47, n. 2, p. 176–192, 22 maio 2014. Disponível em: <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0486613414532766>>. Acesso em: 01 fev 2023.
- BARBOSA, André Anderson de Oliveira. A Gestão de Equipes Virtuais: um olhar da neurociência no bem-estar e gestão das equipes virtuais. **Revista TCU**, v. 1, n. 148, p. 76-94. Disponível em: <<https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1786>>. Acesso em: 13 jun 2022.

BAREKET-BOJMEL, Liad; CHERNYAK-HAI, Lily; MARGALIT, Malka. Out of sight but not out of mind: The role of loneliness and hope in remote work and in job engagement. **Personality and Individual Differences**, v. 202, p. 111955, fev. 2023.

Disponível em:

<<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191886922004603?via%3Dihub>>.

Acesso em: 22 jan 2023.

BIEHL, Katia. Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. *In*: BITENCOURT, Claudia; *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BITENCOURT, Claudia; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. *In*: BITENCOURT, Claudia; *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOLLESTAD, Veronica; AMLAND, Jon-Sander; OLSEN, Espen. The pros and cons of remote work in relation to bullying, loneliness and work engagement: A representative study among Norwegian workers during COVID-19. **Frontiers in Psychology**, v. 13, 25 out. 2022. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.1016368/full>>. Acesso em: 01 fev 2023.

BREA, Leyda Mercedes. **Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino**. 2014. Tese (Doutorado) – Universidad de Murcia, Murcia, 2014. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10201/42306>>. Acesso em: 08 fev 2023.

CASADO, Tânia. O indivíduo e o grupo: a chave do desenvolvimento. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme (org.). **As pessoas na organização**. 1. ed. São Paulo: Gente, 2002.

CASCIO, Wayne F.; SHURYGAILO, Stan. E-leadership and virtual teams. **Organizational Dynamics**, v. 31, n. 4, p. 362-376. 2003. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/4490142>>. Acesso em: 15 jun 2022.

CASSANDRE, Marcio Pascoal; ENDRICI, João Otávio Montanha.; VERCESI, Cristiane. Gestão por competências nas pequenas empresas do APL de bonés da cidade de Apucarana (PR): seu entendimento e suas práticas em confronto com as perspectivas teóricas. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, n. 8, p. 15–38, dez. 2008. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/208>>. Acesso em: 13 jan 2023.

CHAIBATE, Hind *et al.* Analyzing the engineering soft skills required by Moroccan job market. **International Conference on Optimization and Applications (ICOA)**, abr. 2019. Disponível em: <<https://ieeexplore.ieee.org/document/8727712>>. Acesso em: 09 jan 2023.

CHAUDHARY, Vijesh *et al.* Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. **Materials Today: Proceedings**, jun. 2021. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2214785321043121?via%3Dihub>>. Acesso em: 14 jan 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2014.

CLAESSENS, Brigitte J. C. *et al.* A Review of the Time Management Literature. **Personnel Review**, v. 36, n. 2, p. 255–276, 13 fev. 2007. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710726136/full/html>>. Acesso em: 15 jan 2023.

COSTA, Silas Dias Mendes; PAIVA, Kely César Martins de; RODRIGUES, Andrea Leite. Sentidos do trabalho, vínculos organizacionais e engajamento: proposição de um modelo teórico integrado. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 4, p. 470–482, ago. 2022. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/qkKZxZj9YBDN7Pfk5g8XRk/?lang=pt>>. Acesso em: 24 jan 2023.

DANIAL, Norhana; MISNAN, Mohd Saidin. Avoiding Contract Termination: Perspectives on Essential Skills in Road Project Negotiations. **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 15, n. 1, fev. 2023. Disponível em: <<https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/JLADAH.LADR-857>>. Acesso em: 03 fev 2023.

DURNALI, Mehmet; ORAKCI, Şenol; KHALIL, Tahmineh. Fostering creative thinking skills to burst the effect of emotional intelligence on entrepreneurial skills. **Thinking Skills and Creativity**, p. 101200, nov. 2022. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1871187122002012?via%3Dihub>>. Acesso em: 03 fev 2023.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.

ERNAWATI, Ernawati; BRATAJAYA, Cicilia Nony Ayuningsih. Senior nurses' perceptions of essential soft skills for novice nurses in a private hospital in Jakarta, Indonesia: A phenomenological study. **Belitung Nursing Journal**, 30 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.belitungraya.org/BRP/index.php/bnj/article/view/1549>>. Acesso em: 20 jan 2023.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. spe, p. 183–196, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/C5TyphygpYbyWmdqKJCTMkN/?lang=pt>>. Acesso em: 25 jan 2023.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GALANTI, Teresa *et al.* Work from Home during the COVID-19 Outbreak. **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, v. 63, n. 7, p. 426–432, 20 abr. 2021. Disponível em:

<https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2021/07000/Work_From_Home_During_the_COVID_19_Outbreak__The.16.aspx>. Acesso em: 17 jan 2023.

GALSTER, Matthias. *et al.* What Soft Skills Does the Software Industry *Really* Want? An Exploratory Study of Software Positions in New Zealand. **ACM / IEEE International Symposium on Empirical Software Engineering and Measurement (ESEM)**, 19 set. 2022. Disponível em: <<https://dl.acm.org/doi/10.1145/3544902.3546247>>. Acesso em: 19 jan 2023.

GARRO-ABARCA, Victor; PALOS-SANCHES, Pedro; AGUAYO-CAMACHO, Mariano. Virtual teams in times of pandemic: factors that influence performance. **Frontiers in Psychology**, v. 12. 2021. Disponível em: <<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.624637/full>>. Acesso em: 15 jun 2022.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOLEMAN, Daniel. **Emotional intelligence: why it can make more than IQ**. London: Bloomsbury, 1995.

GONDIM, Sônia Maria Guedes; MORAIS, Franciane Andrade de; BRANTES, Carolina dos Anjos Almeida. Competências socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. v. 14, n. 4, p. 394-406. 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572014000400006>. Acesso em 22 maio 2022.

GRUGULIS, Irena; VINCENT, Steven. Whose skill is it anyway? ‘Soft’ skills and polarization. **Work, employment and society**, v. 23, n° 4, p. 597-615. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0950017009344862>>. Acesso em: 13 jun 2022.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27901>>. Acesso em: 14 jun 2022.

HERTEL, Guido; GEISTER, Susanne; KONRADT, Udo. Managing virtual teams: a review of current empirical research. **Human Resource Management Review**, v. 15, n. 1, p. 69-95. 2005. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482205000033>>. Acesso em: 14 jun 2022.

HURRELL, Scott A. Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps. **Human Relations**, v. 69, n° 3, p. 605-628. 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0018726715591636>>. Acesso em: 13 jun 2022.

JACOBS, Bertha; KARPOVA, Elena. “Must-have” skills and knowledge for apparel merchandising professionals in South Africa. **Journal of Global Fashion Marketing**, p. 1–20, 20 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20932685.2022.2055609>>. Acesso em: 22 jan 2023.

KAHN, William A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692–724, dez. 1990.

KASPARY, Magda Capellão; SEMINOTTI, Nedio Antonio. Os processos grupais e a gestão de equipes no trabalho contemporâneo: compreensões a partir do pensamento complexo. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 2, p. 15–43, abr. 2012. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/LMJDCMQ9BFWwvpwDvYz5jvk/?lang=pt>>. Acesso em: 05 fev 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MAGALHÃES, Carla; ARAÚJO, Arthur; ANDRÉS-MARQUES, Maria Isabel. How Do Hospitality Workers Perceive Their Work Skills before and after the Lockdown Imposed by the COVID-19 Pandemic? **Social Sciences**, v. 11, n. 12, p. 588, 19 dez. 2022. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2076-0760/11/12/588>>. Acesso em: 19 dez 2022.

MAGALHÃES, Carolina Souza; TASCA, Laís Rachid; PEREIRA, Tábata Nakagomi Fernandes. Mapping soft, hard and digital skills: factors for a professional success. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 10, p. 66458–66483, 7 out. 2022. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/52893>>. Acesso em: 15 jan 2023.

MAINGA, Wise; DANIEL, Reuben M.; ALAMIL, Luis. Perceptions of Employability Skills of Undergraduate Business Students in a Developing Country: An Exploratory Study. **Higher Learning Research Communications**, v. 12, n. 1, 25 fev. 2022. Disponível em: <<https://scholarworks.waldenu.edu/hlrc/vol12/iss1/2/>>. Acesso em: 18 dez 2022.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 12, n. 1, p. 4–52, fev. 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ram/a/CnZfWPchw59SgKmwCmFkhNb/abstract/?lang=pt>>. Acesso em: 05 jan 2023.

NAGEL, Lisa. The influence of the COVID-19 pandemic on the digital transformation of work. **International Journal of Sociology and Social Policy**, v. 40, n. 9, p. 861-875. 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJSSP-07-2020-0323/full/html>>. Acesso em: 14 jun 2022.

PAIVA, Aparecida Mendes de. **O sentimento de pertencimento social no engajamento comunitário**: um estudo de caso no bairro Jardim Felicidade, em Belo Horizonte, Minas Gerais. 2018. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Gestão Social, Educação e Desenvolvimento Local, Centro Universitário Una, Belo Horizonte, 2018.

PEREIRA, Ricardo; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Liderando equipes à distância: uma contextualização necessária sobre liderança remota e equipes virtuais. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO, X, 2020, Cidade del Saber. **Anais do Congresso Internacional De Conhecimento e Inovação – Ciki**, 2020. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/873>>. Acesso em: 14 jun 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PUENTE-PALACIOS, Katia. Equipes de trabalho. *In*: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; et. al. **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Artmed, 2008.

RAWLINGS, Laura-Jane. **What is Initiative and Why is It Important?** Disponível em: <<https://www.youthemployment.org.uk/what-is-initiative-and-why-is-it-important/>>. Acesso em: 27 jan 2023.

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n° 4, p. 453-465. 2012. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>>. Acesso em: 13 jun 2022.

RODRIGUES, Rafael. Usando o CHA para identificar competências e gerar resultados positivos na gestão de projetos. **Revista Competência**, v. 2, n. 1, 30 jul. 2014. Disponível em: <<https://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/view/109>>. Acesso em: 08 fev 2023.

SANTIAGO, Cláudia de Farias. **Implementação do local de trabalho digital**: Um estudo exploratório em uma grande empresa de tecnologia. 2022. Tese (Doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2012.

SANTOS, Vanessa Martins dos, *et al.* Os desafios da gestão de equipes virtuais globais: o caso de duas empresas multinacionais de tecnologia. **Gestão & Planejamento**, v. 23, p. 732–750, 2022. Disponível em:

<<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/7043/4690>>. Acesso em: 21 dez 2022.

SCHAUFELI, Wilmar B. *et al.* The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, n. 1, p. 71–92, 2002. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/A:1015630930326>>. Acesso em: 17 jan 2023.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *In*: A. B. Bakker & M. P. Leiter, **Work engagement: A handbook of essential theory and research** (pp. 10–24). Psychology Press. 2010.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. **Novas Medidas do Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SPENCER, Lyle M.; SPENCER, Signe M. **Competence at work: models for superior performance**. New York; Chichester: John Wiley, 1993.

SULTANOVA, Leila *et al.* Development of soft skills of teachers of Physics and Mathematics. **Journal of Physics: Conference Series**, v. 1840, n. 1, p. 012038, 1 mar. 2021. Disponível em: <<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1840/1/012038>>. Acesso em: 31 jan 2023.

SUTTON, Robert; WIGERT, Ben. **More Harm Than Good: The Truth About Performance Reviews**. Disponível em: <<https://www.gallup.com/workplace/249332/harm-good-truth-performance-reviews.aspx>>. Acesso em: 06 fev 2023.

SWIATKIEWICZ, Olgierd. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, nº 3, p. 663-687. 2014. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395112337>>. Acesso em: 16 jun 2022.

TOLFO, Suzana da Rosa. Diferentes abordagens no estudo da liderança. *In*: BITENCOURT, Cláudia; *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TOWNSEND, Anthony M.; DEMARIE, Samuel M.; HENDRICKSON, Anthony R. Virtual teams: technology and the workplace of the future. **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 3, p. 17-29. 1998. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/4165474>>. Acesso em: 15 jun 2022.

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

ZAPPALÀ, Salvatore; SWANZY, Erasmus Keli; TOSCANO, Ferdinando. Workload and Mental Well-Being of Homeworkers. **Journal of Occupational & Environmental Medicine**, v. 64, n. 10, p. e647–e655, 8 ago. 2022. Disponível em: <https://journals.lww.com/joem/Fulltext/2022/10000/Workload_and_Mental_Well_Being_of_Homeworkers__The.22.aspx>. Acesso em: 21 jan 2023.

ANEXOS

ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

SOFT SKILLS NO TRABALHO REMOTO:

UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SEAZONE DE FLORIANÓPOLIS – SC

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa **SOFT SKILLS NO TRABALHO REMOTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA SEAZONE DE FLORIANÓPOLIS – SC**, desenvolvida por Jeanne Caroline Flores, discente de Graduação em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), Campus de Chapecó, sob orientação da Professora Dr^a Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta.

O objetivo central do estudo é compreender de que forma o desenvolvimento de soft skills impacta o engajamento das equipes em trabalho remoto na Seazone Aluguéis Inteligentes. O convite à sua participação se deve ao fato de que você possui idade superior a 18 anos e faz parte da população da unidade de análise desta pesquisa.

Os resultados desta pesquisa serão fundamentais para meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e a sua participação consiste em responder as perguntas inseridas no instrumento de pesquisa, o que levará entre 10 e 15 minutos, ficando ciente que não receberá remuneração e nenhum tipo de recompensa nesta pesquisa, caracterizando-se assim como voluntária. Sua participação não é obrigatória e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como desistir da colaboração neste estudo no momento em que desejar, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização. Contudo, a sua participação é muito importante para a execução e para o sucesso desta pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa e o material coletado será armazenado em local seguro. É importante destacar que este documento terá sua identificação, porém, a identificação nos instrumentos de coleta fica a seu critério. Os dados coletados ficarão arquivados durante o período de cinco anos em

computador particular, protegido com senha, onde somente os pesquisadores responsáveis terão acesso a eles. Após o tempo de guarda, os dados serão excluídos, tendo em vista a proteção dos dados dos participantes. A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

No que diz respeito aos benefícios desta pesquisa, através dela pretende-se compreender de que forma o desenvolvimento de soft skills impacta o engajamento das equipes em trabalho remoto da unidade-caso estudada, e assim poder propor ações para fomentar o desenvolvimento de tais habilidades, melhorando assim o engajamento e consequentemente a produtividade da equipe.

Como riscos, a pesquisa pode causar cansaço aos participantes, bem como tomar seu tempo, e como solução para esse risco, o participante pode escolher abandonar a pesquisa a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo ou penalização. Ainda, pontua-se o risco de vazamento de dados e identificação dos participantes. Neste ponto, o pesquisador responsável e os demais pesquisadores envolvidos no projeto comprometem-se em manter seguras as informações coletadas, em dispositivos protegidos por senha por um período de cinco anos, de modo que apenas possam ter acesso a esses dados pessoas que estejam diretamente envolvidas no projeto. Após este período, os dados serão apagados, visando a proteção dos dados dos participantes. Ainda, em caso de vazamento de dados, os pesquisadores comprometem-se a avisar os envolvidos e remover as informações dos participantes da base de dados. Além disso, é importante destacar que os resultados obtidos na pesquisa podem ser divulgados em publicações e/ou eventos científicos, porém sempre mantendo em sigilo os dados dos participantes. Após a conclusão, o trabalho será disponibilizado para público geral e poderá ser consultado pelos participantes. Os colaboradores e o gestor da empresa, ainda, receberão um relatório via e-mail com um resumo dos dados coletados e das conclusões obtidas, sem qualquer tipo de identificação dos participantes.

Ressalta-se que você só terá acesso às perguntas do questionário uma vez que der ciência de sua participação por meio da anuência ao TCLE.

Ao fazer isto, você declara concordar, de livre e espontânea vontade, em participar como voluntário (a) da pesquisa citada acima. Declara também que possui mais de 18 anos, podendo responder livremente pelas respostas desta pesquisa. Ao responder este questionário, você está autorizando a pesquisadora a utilizar os dados obtidos para fins estritamente acadêmicos, incluindo sua divulgação e publicação, respeitando e preservando sua privacidade e anonimato.

Caso concorde em participar, uma via deste termo ficará em seu poder e a outra será entregue ao pesquisador. Não receberá cópia deste termo, mas apenas uma via.

CAAE: 64049122.6.0000.5564

Número do Parecer de aprovação no CEP/UFFS: 5.760.819

Data de aprovação: 17/11/2022

Caso tenha alguma dúvida ou reclamação, poderá solicitar à pesquisadora responsável, Prof^ª. Dr^ª Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, por meio do e-mail kellytosta@uffs.edu.br.

ANEXO B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Qual é o seu nome?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual a sua área de formação?
4. Antes de trabalhar na Seazone, quais foram as suas experiências anteriores?
5. Como surgiu a ideia da fundação da Seazone? Como tudo começou?
6. Como foi a composição da empresa no começo em relação à divisão de cargos?
7. Como se deu o crescimento da empresa? Foi de maneira orgânica/aos poucos, ou foi em um “boom”?
8. Você já trabalhava remotamente antes ou a Seazone foi a sua primeira experiência nesta modalidade de trabalho?
9. Esta modalidade de trabalho remoto é obrigatória ou isso parte da escolha pessoal dos colaboradores? Existe um espaço físico onde os colaboradores podem ir caso queiram trabalhar presencialmente?
10. Como se dá a tomada de decisão da empresa? Existe alguma situação que a presença física é obrigatória?
11. A respeito das contratações, elas são realizadas exclusivamente por um time de gestão de pessoas ou também envolve os gestores de cada departamento?
12. Caso você esteja envolvido nas contratações, quais são as características técnicas e as soft skills que você considera mais importantes em um processo seletivo?
13. Quais são as soft skills que você percebe mais bem desenvolvidas atualmente na sua equipe?
14. E quais as soft skills que você percebe menos desenvolvidas ou que carecem de aprimoramento na sua equipe?
15. Em relação a isso, existem ações de desenvolvimento desse tipo de habilidade na empresa?
16. É uma prática comum da empresa promover momentos de descontração que possam colaborar com o engajamento e entrosamento da equipe? Esses momentos são virtuais ou presenciais?
17. Na sua opinião, como gestor, você considera mais desafiador passar um feedback no ambiente remoto do que seria pessoalmente, ou você não percebe diferença?

18. Dentre uma lista de 10 soft skills, gostaria que classificasse o quão relevante é que seus colaboradores possuam essa habilidade desenvolvida, em um nível que vai de 1 a 5, sendo que 1 é “pouco relevante”, 3 é “neutro” e 5 é “muito relevante”.

Comunicação

Criatividade

Flexibilidade

Autonomia

Inteligência emocional

Organização

Liderança

Gestão do tempo

Capacidade de aprendizagem

Iniciativa

ANEXO C – QUESTIONÁRIO SEAZONE: PERFIL DOS RESPONDENTES

Conhecendo mais sobre você

Nesta primeira etapa, serão colhidas informações pessoais relevantes para o estudo e que contribuirão para os objetivos do trabalho.

Idade *

Até 18 anos

Entre 19 e 25 anos

Entre 26 e 30 anos

Entre 31 e 40 anos

Mais de 40 anos

Sexo *

Feminino

Masculino

Prefiro não responder

Escolaridade *

Ensino médio completo

Ensino superior incompleto

Ensino superior completo

Pós-graduação

Tempo de empresa *

Menos de um ano

Entre 1 e 3 anos

Mais de 3 anos

Tipo de vínculo *

Contrato de estágio

CLT

Prestador de serviço (PJ)

ANEXO D – QUESTIONÁRIO SEAZONE: *SOFT SKILLS*

Soft skills

Esta próxima seção tratará sobre as soft skills, habilidades comportamentais e interpessoais que afetam diretamente as relações de trabalho. Com base no estudado por Travassos (2019), selecionou-se 10 soft skills dentre uma lista de 22 e espera-se o seu nível de concordância às afirmativas abaixo.

As afirmativas deverão ser classificadas em 1 (discordo totalmente), 2 (discordo em partes), 3 (não concordo nem discordo), 4 (concordo em partes) e 5 (concordo totalmente).

Percebo que esta soft skill está presente no meu dia a dia de trabalho. *

	1	2	3	4	5
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Considero que possuo essa soft skill bem desenvolvida em mim mesmo(a). *

	1	2	3	4	5
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Percebo que esta soft skill impacta no engajamento da equipe de trabalho na qual estou inserido(a). *

	1	2	3	4	5
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sinto dificuldade em colocar essa soft skill em prática no meu dia a dia de trabalho. *

	1	2	3	4	5
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Criatividade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidade	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inteligência emocional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderança	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão do tempo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacidade de aprendizagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iniciativa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO E – QUESTIONÁRIO SEAZONE: PERCEPÇÃO DE EQUIPE

Equipes de trabalho

As frases abaixo falam sobre como você se sente em relação à equipe de trabalho da qual faz parte. Considere equipe de trabalho as pessoas com as quais você mais convive e interage, mesmo que virtualmente.

As afirmações deverão ser classificadas em 1 (discordo totalmente), 2 (discordo em partes), 3 (não concordo nem discordo), 4 (concordo em partes) e 5 (concordo totalmente).

Considero que a comunicação entre a minha equipe de trabalho é eficiente.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Considero que a comunicação entre mim e minha liderança é eficiente.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Me sinto parte da equipe.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Sinto que fui acolhido(a) pelos meus colegas no momento em que passei a integrar a equipe.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Tive dificuldade em me sentir entrosado(a) com a equipe.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Acho que o ambiente remoto dificultou a criação de conexões com os meus colegas de equipe.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Criei conexão com meus colegas de equipe que vão além do ambiente profissional.

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

ANEXO F – QUESTIONÁRIO SEAZONE: ESCALA EEGT

Escala de Engajamento no Trabalho (EEGT)

As frases abaixo falam de como você fica/se sente quando está trabalhando. Indique, para cada frase, com que frequência isso acontece com você. A escala consiste em 10 afirmativas, que deverão ser classificadas em 5 para 'sempre', 4 para 'muitas vezes', 3 para 'às vezes', 2 para 'poucas vezes' e 1 para 'nunca'.

Enquanto trabalho, eu acredito que fico cheio de energia. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico com o pensamento voltado apenas para minhas tarefas. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico revigorado. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico concentrado em minhas tarefas. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico disposto. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico distante dos meus problemas pessoais. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico focado no que estou fazendo. *

1 2 3 4 5

Nunca Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico fortalecido. *						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico renovado. *						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre

Enquanto trabalho, eu acredito que fico tomado por minhas tarefas. *						
	1	2	3	4	5	
Nunca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sempre