



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

CLÁUDIO CONRADO DOS SANTOS

**COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS: um estudo com gestores de
empresas de grande e médio porte de Mamanguape/PB**

**Mamanguape/PB
2025**

CLÁUDIO CONRADO DOS SANTOS

COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS: um estudo com gestores de empresas de grande e médio porte de Mamanguape/PB

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:

Documento assinado digitalmente
 **THALES BATISTA DE LIMA**
Data: 26/09/2025 16:31:08-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Thales Batista de Lima – UFPB
Orientador(a)/Presidente

Documento assinado digitalmente
 **ANA MARIA MAGALHAES CORREIA**
Data: 26/09/2025 17:12:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Ana Maria Magalhães Correia – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **LAURA MARIA DE AGUIAR MAYER**
Data: 26/09/2025 18:22:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Laura Maria de Aguiar Mayer – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Mamanguape/PB
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS: um estudo com gestores de empresas de grande e médio porte de Mamanguape/PB

Cláudio Conrado dos Santos – UFPB – claudioconrado398@gmail.com

Thales Batista de Lima – UFPB – thalesufpb@gmail.com

Ana Maria Magalhães Correia – UFPB – aninhamagalhaes25@gmail.com

Laura Maria de Aguiar Mayer – UFPB – laura.aguiar27@gmail.com

RESUMO

Este trabalho objetiva analisar o papel que as competências socioemocionais exercem na atuação de gestores de empresas de grande e médio porte em Mamanguape/PB. Assim, fundamenta-se sobre as definições e características das competências, aprofundando-se na discussão em torno das competências socioemocionais. Ademais, discorre-se acerca do papel da liderança na gestão por competências. Quanto aos aspectos metodológicos, o estudo é de caráter qualitativo e exploratório, sendo realizada entrevistas semiestruturadas com 5 gestores. Foi adotada a análise de discurso por meio da estruturação de 7 categorias. Os resultados indicam que as competências socioemocionais, como empatia, equilíbrio emocional, trabalho sob pressão, apoio às pessoas, trabalho em equipe e regulação das emoções são retratadas no cotidiano do trabalho, sendo desenvolvidas a partir das vivências e experiências nas situações e relações construídas no ambiente de trabalho. Conclui-se que essas competências exercem um diferencial na esfera de trabalho dos gestores, uma vez que demanda o desenvolvimento da consciência emocional dos gestores para um relacionamento social saudável e colaborativo no ambiente de trabalho. Esta pesquisa contribui para o avanço teórico na temática, além de elencar possíveis ações que colaboram para o desenvolvimento das competências socioemocionais.

Palavras-chave: Competências socioemocionais; Gestores; Empresas de médio e grande porte; Liderança.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role that social-emotional skills play in the performance of managers of large and medium-sized companies in Mamanguape/PB. Thus, it is based on the definitions and characteristics of skills, delving deeper into the discussion surrounding social-emotional skills. In addition, it discusses the role of leadership in competency-based management. In terms of methodology, the study is qualitative and exploratory in nature, with semi-structured interviews were conducted with 5 managers. Discourse analysis was adopted through the structuring of 7 categories. The results indicate that social-emotional competencies, such as empathy, emotional balance, working under pressure, supporting people, teamwork and regulating emotions, are portrayed in everyday work, being developed from the experiences and adventures in situations and relationships built in the workplace. It is concluded that these competencies make a difference in the work sphere of managers, since they demands the development of emotional awareness of managers for a healthy and collaborative social relationship in the workplace. This research contributes to the theoretical advancement in the

theme, in addition to listing possible actions that collaborate for the development of socio-emotional skills.

Keywords: Socio-emotional skills; Managers; Medium and large companies; Leadership.

1 INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é marcado pela crescente pressão e competitividade no ambiente organizacional, exigindo além de competências técnicas e comportamentais, as competências socioemocionais (Silva, 2023). Nesse contexto, elas tornam-se essenciais para o profissional do século XXI, uma vez que são mais ágeis na adaptação às mudanças do mercado (Berlingeri, 2018). Para a liderança, essas competências têm a capacidade de influenciar o comportamento dos liderados, sendo determinante no sucesso ou não da organização (Widodo, 2022).

Para isso, as competências socioemocionais se integram à cultura organizacional, estimulando um ambiente favorável à aprendizagem adaptativa com vínculos colaborativos, confiança recíproca e preparo para reveses contemporâneos (Danner; Lechner; Spengler, 2021; Choudhury, 2021). Com efeito, as práticas voltadas ao desenvolvimento dessas competências devem estar alinhadas à gestão por competência, incentivando a inclusão das *soft skills* no cotidiano da empresa (Ferreira *et al.*, 2019). Ainda mais, é necessário que o indivíduo identifique quais competências são requeridas para o contexto em que está atuando, a fim de que se comporte adequadamente no trabalho (Gondim; Moraes; Brantes, 2014).

É válido destacar que, há mais de 25 anos, a *Collaborative for Academic, Social, and Emotional Learning* (CASEL) reúne profissionais e pesquisadores para investigar o desenvolvimento das competências socioemocionais, buscando compreender e preencher as lacunas existentes na aprendizagem socioemocional para formação do indivíduo (CASEL, 2025). Sob esse aspecto, a instituição estimula esse desenvolvimento por meio de vivências contextualizadas, adequadas ao ambiente em que o indivíduo está inserido, a fim de aprimorar as expressões das emoções e fomentar a autoconsciência quanto ao impacto das suas ações sobre o ambiente.

Diante disso, o ambiente organizacional da cidade de Mamanguape, situada no litoral norte paraibano, contém 81 empresas de médio e grande porte, sendo 45% delas de natureza comercial (Brasil, 2025). Essas empresas revelam a importância do comércio na região, além de representar um número significativo para promoção de empregos e fortalecimento da economia regional, impactando no desenvolvimento da cidade e seu entorno. Logo, ao considerar a relevância dessas empresas e a intensificação da competitividade, torna-se

fundamental que a gestão dessas organizações possa desenvolver competências socioemocionais em si e em seus funcionários para lidar melhor com os desafios rotineiros do dinamismo do mercado (Rocha *et al.*, 2021; Ferreira, 2023).

Com isso, este trabalho tem como objetivo analisar o papel que as competências socioemocionais exercem na atuação de gestores de empresas de grande e médio porte em Mamanguape/PB. Ainda mais, esse estudo é relevante por proporcionar novas discussões acerca da temática a partir do aprofundamento das percepções de gestores que atuam em empresas de grande e médio porte, sobretudo as que estão localizadas na região do interior paraibano, isto é, contextualizando o assunto das competências socioemocionais às peculiaridades do ambiente estudado.

A viabilidade da pesquisa ocorre em decorrência da aproximação estratégica com os gestores, uma vez que o pesquisador tem contato com os gestores, sinalizando positivamente para participação na pesquisa. Assim, foi intencionado o contato prévio com eles para otimizar a exposição da finalidade da pesquisa e do agendamento das entrevistas.

Além disso, os estudos sobre competências socioemocionais apresentam uma lacuna na abordagem em empresas localizadas em municípios emergentes, como Mamanguape/PB, sendo oportuno investigar como gestores das empresas participantes percebem as competências socioemocionais. Desse modo, compreendendo sua implicação na atuação gerencial, como também potencializando a pesquisa para oferecer *insights*, que não seriam encontrados em grandes centros urbanos.

Ademais, este trabalho contribui para o avanço teórico nas perspectivas de liderança (Rocha *et al.*, 2021; Widodo, 2022), gestão por competências (Almeida; Almeida, 2021; Araújo; Capelli, 2023; Machado, 2020) e competências socioemocionais (Carneiro; Lopes, 2020; Barbosa; Melo-Silva, 2023; Ferreira, 2023; Silva, 2023). Quanto à orientação prática, o estudo contribui com possíveis práticas que podem ser adotadas pelas empresas para que desenvolvam competências socioemocionais a partir de um processo de aprendizagem gerencial. A seguir, as próximas seções abordarão os aspectos teóricos que norteiam essa temática, seguidos do percurso metodológico, dos resultados obtidos e, por fim, das considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Competências: conceitos, características e seus desdobramentos

No princípio, o termo competência era adotado como uma linguagem jurídica, a qual expressa a capacidade de uma pessoa ou instituição de apreciar e julgar determinados cenários (Brandão; Borges-Andrade, 2007). Com o tempo, esse conceito evoluiu para o campo organizacional, sendo compreendido como a qualificação para que a pessoa desempenhe com eficiência determinadas atividades (Martins; Neves; Macêdo, 2014; Brandão; Borges-Andrade, 2007). Desse modo, as competências passaram a exercer um papel estratégico nas organizações, sendo reconhecidas como um fator-chave para o sucesso das empresas (Torres, 2022).

Ao explorar o conceito de competências, identificam-se duas escolas principais, que se distinguem nas perspectivas sobre o fato: a escola norte-americana e a escola francesa. Na conjuntura norte-americana, a competência é descrita como um conjunto de qualificações que proporcionam o desenvolvimento da pessoa para obter um desempenho superior na sua ocupação (D'Amelio, 2007). Por outro lado, a escola europeia francesa se apoia na análise processual para tornar-se um profissional competente, de modo que as competências estão expressas no agir perante as situações (Le Boterf, 2011).

Essas concepções são congruentes devido à complexidade e à combinação de recursos diferentes no uso do conhecimento, habilidade e atitude, conhecidos pela sigla CHA, refletindo que a competência é baseada em um conjunto de capacidades (Ruas, 2005; Almeida; Almeida, 2021). Nesse sentido, Ferreira *et al.* (2019) apontam que o CHA são elementos importantes para o desenvolvimento de competências, agregando valor e posicionando a empresa no mercado. Por esse motivo, o investimento no desenvolvimento do CHA tornou-se essencial para garantir que a empresa tenha um quadro de pessoal mais qualificado perante a concorrência (Ferreira *et al.*, 2019).

Acerca disso, os colaboradores assumem uma posição estratégica na organização, gerando uma disputa por profissionais talentosos e diferenciados no mercado (Almeida; Almeida, 2021). Conforme Fleury e Fleury (2004), a competitividade de uma empresa necessita de uma relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Diante disso, a organização define a estratégia e as competências necessárias para implementá-la por meio de um processo contínuo de aprendizagem, criando um círculo virtuoso, em que ambas se fortalecem mutuamente pela aprendizagem (Fleury; Fleury, 2001).

Um artifício primordial para a competitividade das empresas é a capacidade de transformar os recursos produtivos e tecnológicos em competências que permitam a empresa se adaptar rapidamente aos cenários do mercado (Prahalad; Hamel, 1990). Os autores acrescentam que essas competências são denominadas como essenciais, tendo em vista a visão voltada à aprendizagem coletiva e integrada da organização. Logo, elas se distinguem das

demais competências relacionadas a um cargo específico por não serem genéricas (Cunha *et al.*, 2021), como ocorre nas chamadas competências secundárias.

A partir das definições de competências, é possível estruturar um modelo de gestão de pessoas congruente nas perspectivas individuais e organizacionais (Almeida; Almeida, 2021). Nesse contexto, a gestão por competência tem a finalidade de definir, formalizar e aprimorar as competências esperadas dos colaboradores, além de estabelecer o modo de usá-las sistematicamente para atingir os objetivos estratégicos da empresa (Machado, 2020; Cunha *et al.*, 2021). Por essa razão, dada a relevância da relação entre funcionário e organização, percebe-se a necessidade da gestão por competências, uma vez que as competências são um recurso estratégico da organização (Araújo; Capelli, 2023).

Para aplicação desse modelo de gestão é relevante compreender a distinção entre *hard* e *soft skills* presentes nos colaboradores da organização. As competências técnicas (*hard skills*) referem-se à capacidade de dominar conhecimentos técnicos e executar atividades com *expertise* em determinada área de atuação (Wibowo *et al.*, 2020; Lamri; Lubart, 2023). Em contraste, as *soft skills* englobam as habilidades interpessoais e intrapessoais, permitindo construir e manter relacionamentos, bem como favorecer o trabalho em equipe (Wibowo *et al.*, 2020; Lamri; Lubart, 2023).

Embora as competências técnicas obtenham vantagens no início da carreira, são mais suscetíveis à obsolescência no mercado de trabalho comparadas às *soft skills* (Schultheiss; Backes-Gellner, 2023). Nesse contexto, as competências interpessoais devem integrar o perfil dos profissionais, principalmente daqueles que trabalham em áreas técnicas (Alvim; Patrício; Vargues, 2023). Sob esse cenário, os profissionais têm que buscar o destaque no mercado por meio de competências de cunho informal e mais subjetiva, como as competências socioemocionais, a fim de garantir a articulação interpessoal diante das transformações do mercado e da crescente informalidade do trabalho (Gonçalves *et al.*, 2020).

2.2 Competências Socioemocionais: definições, dimensões e suas perspectivas

A carreira profissional é permeada por uma carga emocional, em que cada pessoa vivencia de forma singular, afetando o comportamento, a saúde, o bem-estar e a relação entre o trabalho e a vida pessoal (Silva, 2023). Por esse motivo, as competências socioemocionais são fundamentais para o ambiente do trabalho, sobretudo, porque impactam diretamente nos resultados desejados e contribuem para o bem-estar individual e coletivo (Barbosa, 2023). Essas competências acabam sendo a chave para o sucesso no trabalho e na vida pessoal, haja vista

que auxiliam o colaborador na capacidade de pensar e na autopercepção para realizar as atividades da organização (Bradaschia; Silva, 2023).

O conceito de competência socioemocional unifica duas palavras distintas: social e emocional (Carneiro; Lopes, 2020). No âmbito social é incluída a relação com a sociedade e a forma de interação eficaz e apropriada com outras pessoas, com o exercício da comunicação e da resolução de conflitos, por exemplo (Ferreira, 2023; Carneiro; Lopes, 2020). Quanto à perspectiva emocional, é relativa à habilidade de avaliar, regular e selecionar as emoções mais adequadas, considerando a reação moral, psíquica ou física causada por uma mistura de emoções em determinada situação (Ferreira, 2023; Carneiro; Lopes, 2020).

De acordo com Barbosa e Melo-Silva (2023), as competências socioemocionais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes sobre si e outras pessoas com a finalidade de melhorar o bem-estar e as relações interpessoais. Essas competências envolvem a consciência, a expressão, a regulação e a coordenação das emoções, auxiliando as pessoas a se comportar de forma assertiva no ambiente em que está inserido (Barbosa; Melo-Silva, 2023; Barbosa, 2023).

No ambiente organizacional marcado pela complexidade, torna-se necessário que o profissional saiba gerenciar bem as emoções, pois o descontrole causa transtornos mentais e comportamentais (Silva, 2023). Essa falta de habilidades emocionais compromete o funcionamento harmônico da empresa, resultando em uma comunicação inadequada, crescimento de conflitos, baixa produtividade e alteração no clima organizacional (Ferreira; Fonseca; Nunes, 2023). Por essa razão, o controle das emoções é imprescindível, pois facilita a resolução de conflitos intra e interpessoais de maneira construtiva e criativa, melhorando o desempenho organizacional (Ferreira, 2023).

Os colaboradores que têm competências socioemocionais expressam um autocontrole acima da média e acabam se destacando no mercado (Ferreira, 2023). No cenário mais recente do mercado de trabalho, tem-se valorizado cada vez mais essas competências, pois possuem maior possibilidades de desenvolvimento que as competências técnicas (Berlingeri, 2018). Contudo, há uma dificuldade para mensurar e definir um conjunto de habilidades que devem ser priorizadas na formação do indivíduo desde a infância (Berlingeri, 2018; Attanasio *et al.*, 2020).

Na tentativa de mitigar essa dificuldade, Macêdo e Silva (2020) validaram uma escala para mensurar as competências socioemocionais a partir das seguintes categorias: consciência emocional, regulação emocional, autocontrole emocional, consciência social e criatividade emocional. Os autores apontam como um instrumento de fácil aplicabilidade, porém, ao desconsiderar os aspectos subjetivos, pode super/subvalorizar determinadas categorias dadas às

respostas dos participantes. Isso porque as competências socioemocionais são complexas, transcendendo a dicotomia das respostas objetivas.

Ademais, a CASEL estabelece 5 dimensões para o desenvolvimento das competências socioemocionais: autoconsciência, autogestão, consciência social, habilidades de relacionamento e tomada de decisão responsável (CASEL, 2025). Essas dimensões constituem uma base para o processo de Aprendizagem Socioemocional (ASE), orientando na aquisição gradual das competências ao longo da vida (CASEL, 2025; Carneiro; Lopes, 2020). O Quadro 1 sintetiza essas dimensões com mais clareza.

Quadro 1 - Dimensões e Competências socioemocionais

Dimensão	Significado	Competências Socioemocionais	Autores
Autoconsciência	Identificar conhecimentos, emoções e valores que amplificam e/ou limitam sua capacidade.	— Consciência emocional; — Autoavaliação realista; — Clareza de valores; — Refletir sobre padrões emocionais; — Demonstrar e transmitir segurança; — Capacidade de concentração.	CASEL (2025); Carneiro e Lopes (2020); Ferreira (2023); Berlingeri (2018); Cordeiro, Marques e Costa (2021); Choudhury (2021).
Autogestão	Perceber e gerenciar as emoções e atitudes com base em objetivos pessoais, controlando impulsos diante das situações.	— Disciplina; — Trabalhar sob pressão; — Adaptar-se às circunstâncias e situações variadas; — Atenção plena às atividades; — Persistência; — Regular emoções; — Equilíbrio emocional.	
Consciência Social	Entender a outra pessoa e ter empatia. Está relacionado a compreender as diferenças sociais e culturais, sendo livre de julgamentos.	— Empatia; — Paciência; — Acolhimento às pessoas; — Apoio às pessoas; — Consciência das normas sociais; — Reconhecer rede de apoio (família, comunidade e escola).	
Habilidade de relacionamento	Construir relacionamentos positivos baseado em trocas de experiências, sendo capaz de conviver e manter em um ambiente saudável.	— Trabalhar em equipe; — Comunicação; — Relacionamento interpessoal; — Resolver conflitos; — Ser sociável; — Resiliência; — Inteligência emocional; — Escuta ativa; — Construção de vínculos.	
Tomada de decisão responsável	Assimilar conceitos éticos para nortear a conduta da pessoa sobre o cenário do ambiente que está inserido,	— Liderança; — Cumprimento de regras e normas; — Autonomia; — Julgamento ético; — Responsabilidade social;	

	orientando a tomada de decisão responsável.	— Otimismo; — Autorresponsabilidade emocional.	
--	---	---	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

As competências apresentadas no Quadro 1 são amplamente demandadas no processo de recrutamento de profissionais no mercado de trabalho (Berlingeri, 2018; Ferreira, 2023). Nesse sentido, o estímulo para o desenvolvimento dessas competências, principalmente desde a infância, torna-se essencial para a formação integral do indivíduo, trazendo benefícios como a prevenção de doenças psíquicas e a diminuição do *bullying* (Carneiro; Lopes, 2020; CASEL, 2025).

As intervenções voltadas para a aprendizagem e o desenvolvimento de competências socioemocionais proporcionam benefícios às organizações, como a resolução de conflitos e a otimização do clima organizacional (Barbosa; Melo-Silva, 2023; Danner; Lechner; Spengler, 2021; Choudhury, 2021). Esse cenário atribui à organização o papel ativo na aprendizagem socioemocional, exigindo o fornecimento de recursos para adequação do ambiente organizacional e investimento em treinamentos focados na aquisição de competências socioemocionais (Choudhury, 2021).

Nessa conjuntura, a cultura organizacional exerce influência no comportamento dos colaboradores, tendo em vista que a atitude emocionalmente responsável é motivada pelas relações positivas e pelo comprometimento emocional entre os colaboradores (Choudhury, 2021; Koohborfardhaghi; Altmann; Heshmati, 2022).

O olhar para maximizar as potencialidades dos colaboradores torna a ASE como ferramenta fundamental para o desempenho da empresa (Choudhury, 2021). Para tanto, é necessário despertar a consciência emocional nesses indivíduos, de modo que eles sejam atentos para identificar e compreender as emoções em si e nos demais (Lane; Smith, 2021). Essa consciência compõe e orienta na essência das estratégias para desenvolver as competências socioemocionais (Silva, 2023), propondo uma variedade de práticas que fortalecem a aprendizagem efetiva social e emocional, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Práticas para fomento da aprendizagem socioemocional

Prática	Característica	Impacto	Competências Desenvolvidas
Programas de ensino	Treinamentos acerca das competências socioemocionais sobre como identificá-las e gerenciá-las para que sejam expressas de forma adequada	A compreensão acerca dos gatilhos emocionais que surgem no cotidiano, aprendendo a lidar com a frustração e a tristeza, por exemplo, para que não afete seu desempenho a longo prazo.	— Autonomia; — Autoavaliação realista; — Disciplina; — Autocontrole; — Autorregular emoções;

	no ambiente em que o indivíduo está inserido.		— Refletir sobre padrões emocionais.
Dinâmicas e tarefas colaborativas	Estimular a percepção de grupo e aplicar habilidades como escuta ativa e empatia, desenvolvendo práticas interativas e coletivas.	Construção de um ambiente propício para resolução de conflitos e manutenção do clima organizacional. Além do senso de pertencimento e responsabilidade com a equipe.	— Empatia; — Escuta ativa; — Comunicação; — Trabalho em equipe; — Responsabilidade social; — Inteligência emocional.
Modelagem do comportamento da autoridade	Muitos indivíduos se espelham em figuras de liderança, logo, o reflexo das habilidades socioemocionais mostra como lidar diante de situações difíceis.	Reprodução do comportamento positivo do líder, sendo estímulo para aprimorar as habilidades emocionais dos indivíduos.	— Resolução de conflitos; — Liderança; — Consciência emocional; — Refletir sobre padrões emocionais.
Reflexão na ação	Estimular a autorreflexão crítica para análise das emoções, atitudes e decisões durante a situação.	Desenvolve o pensamento crítico e a gestão sobre as emoções, além da capacidade de análise e correção de erros.	— Consciência emocional; — Autoavaliação realista; — Autorregular emoções; — Responsabilidade socioemocional.
Visão compartilhada	Construção do diálogo aberto e elaboração de objetivos em conjunto, fomentando a relação de confiança entre a equipe.	Produção de um ambiente integrativo e colaborativo, suscetível a comunicação não violenta.	— Empatia; — Escuta ativa; — Comunicação; — Trabalho em equipe; — Construção de vínculos;
Desenvolvimento contínuo	Estruturação de práticas de <i>feedbacks</i> construtivos entre a gestão e os colaboradores visando o aprimoramento pessoal e coletivo.	Reforça a melhoria contínua com o equilíbrio emocional diante da pressão e exigência do mercado.	— Escuta ativa; — Resiliência; — Apoio às pessoas; — Regular emoções; — Persistência; — Equilíbrio emocional.
Intervenções cognitivas comportamentais	Incentivar a autorregulação emocional através do monitoramento e modificação de pensamentos e comportamentos, promovendo a consciência social.	Aprimoramento da gestão das emoções para identificação e alteração de comportamento e decisões negativas.	— Regulação das emoções; — Autoavaliação realista; — Reflexão de padrões emocionais; — Responsabilidade socioemocional.
Meditação	Promoção de técnicas meditativas para introspecção e autogestão.	Fortalece a consciência, a concentração e o controle emocional.	— Consciência emocional; — Otimismo; — Regular emoções; — Capacidade de concentração; — Inteligência emocional.
<i>Midfulness</i>	Estímulo à atenção plena no momento presente, obtendo consciência social para aceitação, sem julgamentos e compaixão.	Aprimora a capacidade de responder adequadamente às situações sem ser reativo.	— Consciência emocional; — Empatia; — Regular emoções; — Capacidade de concentração;

			— Inteligência emocional.
--	--	--	---------------------------

Fonte: Elaborado a partir de Soriano (2025); Bitencourt (2004); Conley (2015).

O compilado das práticas de aprendizagem socioemocional (Quadro 2) evidencia as características para elaboração, o impacto sobre a organização e as competências esperadas com sua aplicação entre os colaboradores. Para que essa aprendizagem seja efetiva, deve ocorrer o relacionamento contínuo entre o processo de aquisição e disseminação do conhecimento, aliado ao engajamento dos colaboradores (Bitencourt, 2004). Quando consolidada, a aprendizagem socioemocional permite que os profissionais se adequem às novas exigências do mercado, ao mesmo tempo em que a organização passa a priorizar a promoção dessas competências (Silva, 2023; Soriano, 2025).

Não obstante, os cargos de liderança precisam desenvolver competências socioemocionais, pois têm impacto na confiança e no comportamento dos colaboradores (Rodrigues, 2022). Diante disso, é evidente a necessidade de um treinamento que aprimore a gestão dessas competências no cotidiano de trabalho, principalmente porque esse ambiente é constantemente permeado por experiências emocionais (Barbosa; Melo-Silva, 2023; Silva, 2023).

2.3 O papel da Liderança na Gestão por Competências

A priori, a liderança é compreendida como o processo de influenciar pessoas em determinados grupos, na construção e realização de objetivos em comum, a fim de promover mudanças no ambiente em que estão inseridas (Rocha *et al.*, 2021; Widodo, 2022). Durante séculos, o modo de liderar tem se modificado conforme o contexto social, moldando diferentes conceitos, desde a visão clássica, baseada em habilidades inatas, até as abordagens mais atuais, como a liderança transformacional (Barreto *et al.*, 2013). Logo, a influência exercida pelo líder sobre os colaboradores é relacionada ao estilo de liderança (Quadro 3) adotado para gerenciar as atividades da organização (Widodo, 2022).

Quadro 3 - Estilos de liderança

Estilo de Liderança	Características
Autocrático	Um líder que mantém a postura formal, sendo inflexível a comunicação descontrainda e com foco em objetivos e resultados. Aprecia o controle para obter bons resultados e não tem abertura à participação dos colaboradores em soluções para os problemas da organização.
Democrático	Um líder que partilha as responsabilidades com os colaboradores, cultivando um ambiente harmônico com comunicação clara e incentivo da participação dos envolvidos nas atividades. Com o melhor desempenho, atribuem-se gratificações para os colaboradores dos setores.

<i>Laissez-faire</i>	Um líder mais liberal que não impõem atribuições aos colaboradores, permitindo que estes escolham as atividades e a forma que irão realizá-las. O líder assume uma postura sem firmeza, não coerciva com os colaboradores, tampouco engaja nas funções que precisam desempenhar.
Transacional	Um líder voltado para os resultados, atribuindo as tarefas para os colaboradores executarem a fim de que, dado o desempenho, sejam concedidos benefícios ou punições. Contrários à inovação, esses líderes preservam os processos de forma rotineira e mecanizada.
Transformacional	Um líder que promove a mudança do <i>status quo</i> , incentivando o pensamento crítico e a vontade de mudança. Ao expressar que todos os indivíduos são importantes para empresa, esse líder estimula intelectualmente os colaboradores a serem criativos nas soluções e busca ser exemplo aos seguidores.

Fonte: Elaborado a partir de Sousa e Correia (2022).

Ao analisar os estilos de liderança, os gestores devem identificar qual estilo adotar, sobretudo considerando a cultura organizacional que estão envolvidos, com a finalidade de orientar sua equipe para o melhor desempenho (Bitencourt, 2004). Nesse sentido, o gestor atua como um elo entre a organização e os colaboradores, alinhando os objetivos estratégicos das empresas com as competências dos profissionais (Araújo; Capelli, 2022). Desse modo, quando a organização reconhece a importância do desenvolvimento das pessoas, a gestão por competências é utilizada como uma estratégia para planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias nos diferentes níveis da empresa (Ferreira *et al.*, 2019).

Para obter os resultados da gestão por competência, a liderança deve adotar algumas competências socioemocionais no cotidiano, como o trabalho em equipe, a empatia e a colaboração positiva (Santos, 2021). Esse cenário propicia uma cultura voltada à aprendizagem e ao desenvolvimento do colaborador, motivando-o a alcançar os objetivos propostos e reduzindo o *turnover* da organização (Bitencourt, 2004; Araújo; Capelli, 2022).

Por isso, é imprescindível a presença de uma liderança competente e alinhada aos objetivos da empresa, haja vista que esta influencia o comportamento do colaborador e fortalece a cultura organizacional (Widodo, 2024). Assim, prepara-se a liderança para atender às exigências do mercado, que demanda profissionais com formação em competências apoiadas no eixo humano, estrutural e relacional (Torres, 2022).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem a finalidade exploratória de analisar o papel que as competências socioemocionais exercem na atuação de gestores de empresas de médio e grande porte em Mamanguape/PB. Para tanto, adotou-se a abordagem qualitativa para interpretação do objeto de estudo, haja a natureza subjetiva do fenômeno presentes na discussão das experiências dos gestores (Machado, 2023). Com efeito, a dinâmica subjetiva dos estudos relacionados à

aprendizagem e competências socioemocionais tendem a uma análise indutiva do fenômeno, sustentando o caráter interpretativista deste estudo com a abordagem qualitativa (Prodanov; Freitas, 2013).

A análise das experiências socioemocionais de gestores de empresas de médio e grande porte permite compreender com mais veracidade e profundidade o impacto dessas competências na atuação na liderança de equipes com número grande de colaboradores. Com esse intuito, optou-se pela pesquisa de campo, iniciando com a revisão literária acerca das nuances das competências socioemocionais. Ainda mais, na construção do corpus de pesquisa considerou-se a participação das empresas do comércio de Mamanguape/PB, haja vista que o estudo em uma cidade do interior, com um setor comercial expressivo, oferece uma perspectiva única e pouco explorada na literatura.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada com a construção de um roteiro de entrevistas, dada a flexibilidade para explorar tópicos emergentes com a garantia de que os temas-chave da pesquisa sejam abordados por meio de um roteiro predefinido. Nesse sentido, o roteiro de entrevistas foi elaborado com base nos aspectos teóricos da pesquisa, a fim de fundamentar as questões. O Quadro 4 detalha a elaboração das questões de acordo com a temática e seus seguintes autores, além de evidenciar as categorias de análise elaboradas conforme cada questão.

Quadro 4 - Roteiro de entrevista

Temática	Questões	Categorias	Autores
Vivências e Experiências do gestor	1. Quais os principais desafios enfrentados por você como gestor e como você lida com esses desafios? Cite um exemplo.	Desafios da gestão	Cunha <i>et al.</i> , (2021); Araújo e Capelli (2022); Widodo (2024).
	2. De que maneira você consegue desenvolver competências e estimulá-las em sua equipe a partir de tais desafios? Poderia apontar alguma competência desenvolvida ilustrando uma situação?	Desenvolvimento de competências	
Competências Socioemocionais	3. O que as competências socioemocionais representam para você? Quais você considera essenciais para sua gestão?	Competências socioemocionais na gestão	Alvim, Patrício e Vargues (2023); Berlingeri (2018); Ferreira (2023); Carneiro e Lopes (2020).
	4. Relate uma situação em que alguma dessas competências de cunho socioemocional impactou em sua atuação como gestor.	Experiências socioemocionais	
Desenvolvimento de competências socioemocionais	5. A empresa toma alguma iniciativa para o desenvolvimento dessas competências? Se sim, quais iniciativas? Se não, que barreiras impedem para desenvolvê-las?	Iniciativas para o desenvolvimento de competências socioemocionais	Soriano (2025); Bitencourt (2004); Conley (2015); Choudhury (2021); Lane e Smith (2021).
	6. Como ocorre o processo de aprendizagem das competências socioemocionais em você e em sua equipe?	Aprendizagem socioemocional	

	7. Poderia explicar alguma prática que você acredita colaborar no desenvolvimento dessas competências? Por quê?	Práticas para o desenvolvimento de competências socioemocionais	
--	---	---	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

O Quadro 5 apresenta o perfil dos participantes desta pesquisa com as características individuais de cada, a fim de elucidar a posição do sujeito no âmbito social e organizacional.

Quadro 5 - Perfil dos respondentes

Gênero	Faixa etária	Escolaridade	Cargo	Tempo de cargo	Tempo de empresa
Feminino	41 anos	Ensino Superior Completo	Gerente	6 anos	6 anos
Feminino	31 anos	Ensino Superior Completo	Gerente	7 anos	8 anos
Feminino	37 anos	Pós-graduação	Supervisora de RH	4 anos	4 anos
Feminino	48 anos	Ensino Superior Completo	Gerente	4 anos	4 anos
Masculino	30 anos	Ensino Superior Completo	Gerente	3 anos	8 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

No mês de Julho de 2025 foram realizadas 5 entrevistas presencialmente, sendo agendadas conforme a disponibilidade de cada gestor. Ainda mais, explicou-se o termo de consentimento livre e esclarecido e, após a assinatura dos gestores, prosseguiu-se a entrevista, a qual o aparelho celular foi usado para gravação do discurso dos participantes, obtendo o tempo médio de 28 minutos para cada entrevista.

Além disso, este quantitativo se mostrou suficiente para análise, considerando que o objeto de estudo atingiu o critério de saturação dos dados para pesquisa qualitativa (Minayo, 2017). As empresas entrevistadas estão presentes no comércio da cidade de Mamanguape/PB, atuando no varejo e atacado de produtos diversos, tendo como principais clientes residentes da região do Vale do Mamanguape/PB.

Neste estudo, adotou-se o método de análise de discurso, considerando que essa abordagem auxilia para a compreensão do pensamento e das ações dos indivíduos no ambiente de trabalho, por meio da análise das expressões linguísticas dos entrevistados (Gondim; Fischer, 2009). Para isso, após a transcrição das entrevistas, foi realizada a codificação, sendo a confiabilidade reforçada pelo anonimato e pseudônimos dos gestores participantes, ao serem mencionados como G1, G2, G3, G4 e G5. Posteriormente, foi realizada a categorização, conforme visto no Quadro 4, com o foco na interpretação dos padrões presentes no discurso, bem como articulando a teoria com a prática dos gestores.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Desafios da gestão

Sob a perspectiva desafiadora da gestão, G1, G2 e G5 corroboram que a meta é um dos maiores desafios para os gestores do comércio. Acerca disso, G5 pontua que: “Você bateu essa meta, não tem tempo nem para comemorar, já tem a meta do próximo mês. E essa meta vai crescendo conforme você vai batendo as metas anteriores.”, revelando a pressão com os gerentes para elevar o padrão produtivo da equipe.

Nesse sentido, G1 afirma que aspectos externos à empresa afetam essa produtividade, expressando que: “Hoje o nosso comércio não é mais o mesmo. A inadimplência subiu muito. A economia vem caindo e isso afeta diretamente o comércio”. Isso se alinha às dificuldades dos profissionais se adaptarem ao novo contexto de pressão do mercado, tendo consequências na relação de trabalho e da vida pessoal (Silva, 2023).

Além disso, G2, G3, G4 e G5 pontuam que entre esses desafios, lidar com pessoas, colaboradores ou clientes, é uma dificuldade da rotina dos gestores. Sobre isso, o G3 destaca que: “O ser humano tem suas características, personalidades diferentes, pensamentos diferentes. Então, isso já é um desafio, lidar com pessoas”. As interações sociais diante de tantas diferenças fortalecem o pensamento de que o ambiente de trabalho é dotado de experiências emocionais, conforme Barbosa e Melo-Silva (2023) e Silva (2023), haja vista que os colaboradores lidam com situações emocionais entre suas diferenças que podem influenciar na dinâmica de trabalho. Esse cenário é favorável para o desenvolvimento das dimensões de consciência social e habilidades de relacionamento (CASEL, 2025), a fim de manter relações de trabalho positivas que colaborem para o progresso da organização.

Diante desses desafios, os gestores revelam algumas posturas para mitigar ou solucionar esse revés. A exemplo, G3 exemplifica essa situação:

“Ontem teve um caso de uma advertência. Todo mundo se envolveu nessa advertência, pessoas até que não tinha nada a ver com essa situação, gerando um conflito, onde um funcionário foi xingar o outro no local de trabalho... Eu tive que ver os dois perfis, um veio até mim com uma mentira e a outra nem precisou chegar, porque eu já estava com a verdade, eu tendo provas e tudo mais. (...) Então, tive que chamar as partes, filtrar, saber do ocorrido e tomar uma atitude, mas na cabeça da que foi advertida, ela estava certa.”

A postura adotada entre os funcionários denota a ausência de habilidades emocionais mencionadas por Ferreira, Fonseca e Nunes (2023), de tal modo que esse conflito foi sendo generalizado para os demais funcionários. Quanto ao cenário de pressão ocasionado pelas metas, G1 menciona que “A gente sabe que é uma meta bem desafiadora, mas a gente sempre tem que estar motivando a equipe, buscando a equipe para ajudar a gente, para não desmotivar”.

Com isso, adota-se a estratégia de motivação para alcançar os objetivos organizacionais, o que denota a importância da relação entre colaborador e organização (Araújo; Capelli, 2023).

Em linhas gerais, a maior parte dos gestores (G1, G2 e G4) estimulam a participação da equipe na resolução desses problemas por meio do exemplo de liderança, como pode ser visto na seguinte fala: “Se eu quero que meus funcionários ajam com determinada postura, eu tenho que mostrar para eles como é que faz” (G4). Essa vertente está em conformidade com a perspectiva comportamental dos funcionários de Widodo (2024), cuja liderança exerce influência sobre a maneira de agir dos funcionários.

Para se tornar legitimado enquanto líder, é fundamental que se demonstre competências além das habilidades técnicas. A seguir, discorre-se acerca da gama de competências que são possíveis desenvolver para uma melhor atuação profissional.

4.2 Desenvolvimento de competências

A partir dos desafios enfrentados, G2, G3 e G4 exprimem ideia similar sobre o processo de desenvolvimento de competências na gestão, indicando que acontece formalmente com treinamentos e reuniões. Nesse sentido, G4 destaca que é uma prática recente, sendo adotada na empresa, como pode ser visto: “A gente está começando a implementar essa questão de treinamentos. Se eu não me engano, em maio a gente começou a fazer esses treinamentos. Eles são feitos direto na matriz em João Pessoa”. Por mais incipiente que seja o caso do G4, esse cenário sinaliza um avanço na prática para o desenvolvimento de competências para gestão. Desse modo, a maioria das empresas têm admitido um processo de aprendizagem mais formal.

Não obstante, esse processo com os colaboradores acontece majoritariamente informal, principalmente por meio do *feedback* (G1, G2 e G4). Ao perceber que a equipe desenvolve competências com um parecer sobre a execução do trabalho, G2 alega: “Eu sei que tem pessoas que têm mais aptidão para aprender as coisas, outros têm mais dificuldade, então é tentar identificar, em questão de observação, análise do que a pessoa precisa e chamar pra ensinar”. Isso demonstra que os gestores atuam mais de forma responsiva para desenvolver os colaboradores, exigindo um papel ativo da liderança para realização de um *feedback* assertivo.

Esse aspecto informal da aprendizagem se faz importante para a construção das *soft skills*, haja vista que o ambiente de trabalho apresenta várias situações informais, como mostram Gonçalves *et al.* (2020). Acerca disso, após o treinamento, G4 afirma a necessidade de flexibilidade na forma de agir, principalmente em relação aos clientes, destacando: 4. Esse cenário indica que as competências desenvolvidas contribuem para o comportamento adequado do gestor e dos funcionários perante as situações desafiadoras do trabalho.

Além disso, compreende-se que o ambiente organizacional, repleto de experiências informais, auxilia no desenvolvimento dessas competências (Berlingeri, 2018). Nessa perspectiva, outras práticas também são reconhecidas como forma de aprendizagem dos funcionários no cotidiano da organização, a exemplo da validação e do reconhecimento do funcionário (G4) e da descentralização do conhecimento (G5). Sendo consideradas pelos gestores como fatores essenciais que estimulam o desenvolvimento de competências dos colaboradores.

4.3 Competências socioemocionais na gestão

À luz das competências socioemocionais, os gestores demonstram uma dificuldade em definir o que são essas competências, porém, exemplificam por meio de situações o uso delas. Esse aspecto é apresentado no discurso de G2 a seguir:

“Tem a questão das metas, das cobranças, das pressões diárias que a gente tem hoje para executar as tarefas, estar na meta, conseguir alcançar o resultado e, além do mais, motivar o time para chegar nisso tudo, porque sem o time eu não consigo fazer nada. (...) Aí entra também a questão psicológica/emocional. Tem dias que a gente não tá muito legal. Não tá muito bem. (...) A questão da ansiedade também, porque as pressões às vezes levam a um pouco de estresse e ansiedade. Para saber lidar com isso, tem que ter um equilíbrio emocional muito grande. E eu tento passar de uma forma leve para o time, essa questão das cobranças, das pressões...”

Isso revela uma autopercepção das exigências do ambiente de trabalho (Bradaschia; Silva, 2023), sobretudo ao influenciarem no socioemocional em situações de estresse e pressão. Além disso, observa-se a construção de uma identidade de liderança preocupada com os liderados, atenuando essas intempéries para os colaboradores. Desse modo, nota-se uma estratégia para gestão socioemocional, apresentando um olhar mais humanizado sobre os colaboradores e reconhecendo que o bem-estar individual afeta no desempenho coletivo.

Esse controle emocional, também, é mencionado por G5, principalmente em ambiente tenso, como o comércio, alegando que: “a gente trabalha em um ramo que eu não vou dizer que a gente tem que tratar todo mundo pisando em ovos, mas a gente tem que procurar se controlar o possível, porque você vai lidar com ocasiões que, na hora, você vai estar se deparando com o absurdo”. Com isso, observa-se que a gestão evita a impressão de fragilidade nas relações interpessoais, mas revela a necessidade de autocontrole para manter a firmeza com cautela no tratamento com outrem. Além disso, ao notar situações limite na empresa, torna imperativo o desenvolvimento das competências socioemocionais, tendo em vista que elas cooperam para o gerenciamento adequado das emoções (Silva, 2023).

Com experiências desenvolvidas no trabalho, os gestores apontam algumas competências que afirmam serem essenciais para o cotidiano na gestão. O Quadro 6 destaca as principais competências que foram mais mencionadas nos discursos dos gestores.

Quadro 6 - Competências socioemocionais essenciais para gestão

Competências	Gestores	Discursos
Empatia	G1, G3, G5	“Tem a questão da empatia, por exemplo, tem dias que uma pessoa não consegue vir em tal horário, a gente tem que ter a sensibilidade de estar trocando esse horário” (G5).
Equilíbrio emocional	G2, G3 e G4	“Acho que equilibrar as emoções para que a gente resolva, para que a gente consiga lidar com situações de conflitos e ajudar a chegar num denominador comum” (G3).
Trabalhar sob pressão	G1, G2 e G5	“Já vivi aqui experiências que eu tive uma pressão psicológica mesmo. Porque quando você trabalha com números mexe muito com o seu psicológico, você tem que saber lidar com isso” (G1).
Apoio às pessoas	G1, G2 e G4	“É importante você ter um gestor que ele esteja sempre demonstrando que está para ajudar, ele (funcionário) tem um apoio, então isso aí a gente já tem feito” (G4).
Trabalhar em equipe	G1, G2 e G4	“A minha equipe é uma equipe tranquila para lidar com eles. Lógico, tem alguns que tem uma personalidade mais forte e aí a gente precisa trabalhar a questão da inteligência emocional e tudo mais” (G4).
Regular emoções	G1, G2 e G5	“Essas competências (socioemocionais) me ajudam a se regular no ambiente de trabalho e pensar na melhor forma de agir” (G5).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Na perspectiva do CASEL (2025), a maior parte dessas competências socioemocionais estão concentradas na dimensão da autogestão. Isso demonstra que os gestores reconhecem mecanismos de controle emocional e gerenciam as emoções para manter o ambiente de trabalho funcional. Essa percepção das emoções e prática de relacionamento interpessoal saudável demonstra que os gestores utilizam as competências socioemocionais para moldar situações desafiadoras em interações positivas e menos desgastantes.

Ao reconhecer as diversas situações de cunho social e emocional que os gestores precisam lidar no cotidiano laboral, a próxima seção apresenta as experiências socioemocionais que são recorrentes no ambiente de trabalho.

4.4 Experiências socioemocionais

Os relatos de experiências socioemocionais têm a comunicação como um fator importante na expressão da opinião dos gestores. Nesse sentido, G2 e G4 convergem na ideia de regular as emoções para se comunicar de forma adequada, como destacado: “A gente precisa ter muita cautela, ser direto, dizer exatamente o que a gente precisa, mas de uma forma que os nossos colaboradores não se sintam ameaçados ou constrangidos” (G4).

Isso retrata a consciência de um paradigma na relação entre gestor e colaborador, evidenciando que a mensagem é indissociável da maneira como será transmitida. Esse equilíbrio entre objetividade e sensibilidade interpessoal permite que os gestores construam relacionamentos mais confiantes e aumentem engajamento com os colaboradores em suas funções (Wibowo *et al.*, 2020; Lamri; Lubart, 2023).

Em contraste, G5 relata uma situação de discordância com o funcionário, descrevendo que ocorreu da seguinte forma:

“Um desentendimento que na hora, por eu ser uma pessoa de paciência curta, eu devo ter respondido de uma forma que a pessoa me entendeu mal, por não conseguir, não vou dizer dosar as palavras, mas dosar o tom que eu falei e a pessoa chegou até a chorar. Mas aí eu fui e pedi desculpa, reconheci meu erro, porque depois eu percebi que tinha falado de uma forma que por ser uma pessoa mais frágil, às vezes num momento de fragilidade, ela ia entender mal.”

A autopercepção crítica do gestor identifica o efeito negativo da própria ação sobre o funcionário. Ainda mais, percebe-se que o problema não está no discurso do gestor, mas na carga emocional ao transmitir a sua opinião, reforçando a ideia da autogestão emocional na expressão da mensagem e, por conseguinte, no comportamento assertivo do ambiente de trabalho (Barbosa; Melo-Silva, 2023; Barbosa, 2023).

Logo, a relação entre gestor e colaborador é beneficiada com as competências socioemocionais. Ao conhecer esse impacto, a próxima seção analisa as iniciativas dos gestores para estimular o desenvolvimento dessas competências na empresa.

4.5 Iniciativas para o desenvolvimento de competências socioemocionais

Como estímulo às competências socioemocionais, as empresas adotam iniciativas como treinamentos e reuniões (G3, G4), e mentoria (G1). Essas iniciativas, no caso de G3, são desenvolvidas junto aos psicólogos, na qual afirma: “Inclusive com participação do psicólogo falando sobre o ambiente de trabalho, como se comportar, como agir mediante as emoções, foi inclusive um dos temas no janeiro branco”. Isso indica que a empresa posiciona a saúde mental como uma pauta coletiva, além das relações individuais dos sujeitos, demonstrando uma estrutura formativa que tem como consequência o desenvolvimento de competências socioemocionais nos colaboradores.

Quanto à mentoria, G1 destaca a ideia de apoio coletivo para solucionar os problemas do cotidiano, revelando que essas reuniões tratam dos seguintes tópicos: “Pautas de como você líder é cobrado e como você lida com as cobranças”. Nesse sentido, nota-se que o gestor vive a dualidade de como absorver as informações da organização e transformá-las em orientações

construtivas para a equipe, sendo a mentoria a facilitadora para o controle emocional diante da pressão do trabalho.

Apenas G2 e G5 não têm iniciativas para desenvolvimento das competências socioemocionais. Contudo, G2 ainda dispõem de apoio psicológico, alegando que: “A empresa dá apoio emocional e psicológico. Por exemplo, eu noto que na loja tem um funcionário precisando de uma ajuda a mais. Caso não esteja ao meu alcance mais, eu entro em contato com a equipe responsável de psicólogos que são especialistas na área”. Isso aponta para uma ação tratativa da organização com o colaborador em casos de desgaste mental extremo, algo que pode ser evitado com as competências socioemocionais, conforme apontam Carneiro e Lopes (2020) e CASEL (2025).

No caso de G5, a empresa dá um auxílio para tratamento da exaustão mental, mas apenas para cargos superiores. Ele apresenta essa preocupação, afirmando o seguinte:

“Eu acho que por ter tanta filial, a gente ser uma empresa que está crescendo tão rápido, um crescimento desordenado, que eu acho que falta mais um tato com quem já está na empresa. Por exemplo, eu vejo uma empresa aí que funcionários de determinados cargos têm direito a um acompanhamento psicológico periodicamente, até pelo desempenho da função ou acúmulo de responsabilidades. E aqui a gente não tem isso. É nós por nós, a responsabilidade emocional está toda na gente.”

A crítica sobre a percepção estrutural da empresa apresenta um cenário de desamparo nas questões socioemocionais. Além disso, identifica-se a sensação de sobrecarga emocional para cargos de liderança intermediários, evidenciando uma lacuna organizacional na promoção do bem-estar coletivo, além de destacar que a saúde emocional dos gestores de nível intermediário também precisa de atenção para evitar o desgaste contínuo (Silva, 2023).

É importante que o crescimento da organização esteja alinhado à consciência social do bem-estar dos colaboradores, sobretudo para construção de uma cultura organizacional emocionalmente responsável (Choudhury, 2021). No caso de G5, a empresa demonstra empiricamente que a cultura da empresa em expansão não acompanha as demandas por competências socioemocionais. Logo, há uma desconexão entre esse avanço da empresa com o investimento no bem-estar do colaborador, tornando vulnerável essa relação. Na seção a seguir é realizada uma análise sobre como ocorre a aprendizagem socioemocional nas organizações.

4.6 Aprendizagem socioemocional

As empresas não têm um processo de aprendizagem definido para o eixo socioemocional na gestão e nos colaboradores. Acerca disso, a maior parte dos gestores (G1, G2, G4 e G5) expressam que a aprendizagem das competências socioemocionais ocorre de

maneira informal com as vivências e experiências diárias. O relato de G2 evidencia isso ao discorrer o seguinte:

“As experiências, o dia a dia, as pessoas com quem a gente convive, os perfis que fazem a gente se desenvolver nessa área. Então eu tento passar pra eles que precisam passar por esse processo para amadurecer mais um pouco em relação ao trabalho. Porque se eu for fazer um balanço de como eu entrei aqui para agora, muita coisa mudou, eu evolui profissional e pessoalmente. Por exemplo, quando eu cheguei aqui tive que desenvolver algumas habilidades, porque a timidez, o medo de falar com clientes às vezes me atrapalhava a fazer bem meu trabalho.”

Isso orienta na compreensão do potencial transformador do indivíduo conforme o ambiente que está inserido. Esse processo transformador é intrinsecamente ligado a um processo de evolução profissional contínuo (Fleury, Fleury, 2001), fruto do amadurecimento cognitivo, em que se percebe as possibilidades de aprimoramento com base nas interações sociais cotidianas. Assim, esse processo de aprendizagem, mesmo que informal, demonstra ser uma fonte promissora para o desenvolvimento das competências socioemocionais (Choudhury, 2021).

Além disso, G4 completa essa ideia com uma situação com um cliente na empresa, relatando que:

“Teve uma vez que eu estava com um cliente aqui e ele questionando um produto, porque está muito caro. Tentei explicar o porquê, mas ele continuou questionando... Chega um momento que a pessoa tem que respirar fundo pra não dizer: ‘Tá caro? Então vá comprar onde está barato.’ A pessoa tem que respirar e refletir: ‘Eu tenho um aprendizado que cabe nessa situação’.”

A tensão gerada durante a situação não afeta o processo de reflexão e autocontrole emocional para continuar a comunicação respeitosa e empática. Por isso, observa-se que o processo de aprendizagem se consolida por meio da ressignificação da experiência, compreendendo que essa situação pode ser resolvida com conhecimentos obtidos anteriormente e, por conseguinte, gerando uma competência socioemocional (Silva, 2023; Soriano, 2025).

4.7 Práticas para o desenvolvimento de competências socioemocionais

Neste cenário, os gestores divergem quanto as práticas que colaboram no desenvolvimento das competências socioemocionais. No Quadro 7, destacam-se as práticas mencionadas pelos gestores para fomento dessas competências.

Quadro 7 - Práticas para competências socioemocionais

Gestor	Práticas	Discursos
G1	Desenvolvimento contínuo por meio de <i>feedbacks</i>	“Aqui tem uma pesquisa para os colaboradores falarem sobre o líder, como é que eu estou fazendo o meu trabalho com eles, por exemplo. E ali engloba tudo, como eu trato, como eu vejo eles, como eu cobro. (...) Temos que trabalhar

		sempre para melhorar e o colaborador entender que tem uma empresa que se importa com gente.”
G2	Momentos coletivos para manutenção clima organizacional	“Normalmente a gente tenta implantar mais essa questão do clima mais harmônico, mais leve, com momentos como comemorações de aniversário, comemorações mensais, reuniões para conversar além dos resultados, como reuniões de incentivo.”
G3	Treinamentos	“Treinamentos, porque eu acho que os colaboradores conseguem enxergar melhor, de uma forma mais específica, mais prática, essa questão socioemocional.”
G4	Valorização e reconhecimento	“Eu acho que a questão principal é você validar o seu colaborador. Se ele não se sente pertencente àquele lugar, ele não vai te dar um retorno que você espera. (...) A chave é o reconhecimento e valorização.”
G5	Acompanhamento psicológico	“Eu acho que se a gente tivesse um acompanhamento com um profissional da área da psicologia, a gente ia aprender a lidar melhor com algumas situações que a gente lida no dia a dia.”

Fonte: Elaboração própria (2025).

Nota-se que os gestores se assemelham na ideia de valorização, escuta e cuidado com os colaboradores, mesmo que trabalhando na evolução socioemocional deles de forma distinta. Nesse sentido, o engajamento dos colaboradores para obtenção de uma aprendizagem efetiva, conforme Bittencourt (2004), é aplicado por meio de práticas sociais que promovem as competências socioemocionais.

Ainda mais, os gestores demonstram posicionamentos diferentes quanto a esse cuidado com os colaboradores, atuando no âmbito formal e informal da aprendizagem socioemocional. No eixo de práticas informais (G4, G5), as competências socioemocionais são estimuladas por meio de um processo individual e subjetivo, a fim de despertar o senso de pertencimento à empresa. Isso permite que o colaborador desenvolva o bem-estar individual destacado por Barbosa (2023), além de aprimorar a produtividade no trabalho.

Quanto às práticas formais (G1, G2, G3), percebe-se que são mais institucionalizadas e coletivas, reforçando o desenvolvimento da consciência social e emocional (Lane; Smith, 2021). As interações envolvidas nessas práticas despertam a atenção da equipe à relevância da perspectiva socioemocional nas relações de trabalho. Com isso, nota-se a relevância do envolvimento da empresa na mobilização de recursos que incentivem a aquisição das competências socioemocionais (Choudhury, 2021).

Vale ressaltar que G3 menciona a cultura organizacional como um fator que influencia no comportamento dos colaboradores na aquisição de competências socioemocionais,

descrevendo da seguinte forma: “Alguns psicólogos acreditam que somos esse produto do meio, e eu concordo, a gente acaba vendo exemplos e acaba seguindo até involuntariamente”.

Em consonância com Choudhury (2021), observa-se que a visão heteronômica dos sujeitos revela a força do contexto de trabalho sobre o colaborador, reproduzindo práticas que observam no cotidiano. Dessa forma, a empresa acaba sendo corresponsável pela postura do indivíduo, haja vista o impacto da cultura organizacional sobre a formação socioemocional dos colaboradores.

4.8 Síntese dos resultados

A seguir, o Quadro 8 apresenta uma síntese das ideias principais trabalhadas em cada categoria.

Quadro 8 - Síntese das categorias	
Categorias	Ideias centrais
Desafios da gestão	Os principais desafios enfrentados pelos gestores são a pressão sobre as metas e a habilidade para lidar com pessoas. Apesar do cenário de tensão entre a relação de alguns gestores com a equipe, evidencia-se que a maioria inclui a equipe na resolução dos problemas, sendo fundamental a estabilização do relacionamento entre eles.
Desenvolvimento de competências	O desenvolvimento de competências acontece mais informalmente, sobretudo por meio de <i>feedbacks</i> , mesmo com o destaque feito aos treinamentos e reuniões.
Competências socioemocionais na gestão	Apesar da dificuldade na concepção do que são as competências socioemocionais, os gestores pontuam situações que precisam fazer o uso delas, destacando a empatia, trabalho sob pressão, equilíbrio emocional, entre outras competências socioemocionais essenciais para a enfrentar os desafios da gestão.
Experiências socioemocionais	A comunicação demonstra ser o eixo principal das experiências vivenciadas pelos gestores, ressaltando o impacto positivo e negativo sobre a forma de transmitir uma informação para os colaboradores.
Iniciativas para o desenvolvimento de competências socioemocionais	Algumas iniciativas citadas estão em um eixo formativo que culminam na promoção dessas competências. No entanto, outros gestores têm iniciativas que trabalham as competências socioemocionais no tratamento pós desgaste mental excessivo com ajuda de psicólogos.
Aprendizagem socioemocional	A aprendizagem ocorre de maneira informal, sendo baseadas nas experiências cotidianas dos gestores e demais colaboradores. Isso demonstra ajudar no processo de autorreflexão para lidar na atualidade com situações já vivenciadas.
Práticas para o desenvolvimento de competências socioemocionais	As práticas variam de acordo com a gestão, sendo similares na preocupação com os colaboradores. Sendo destacadas de maneira formal ou informal, trabalhadas de forma coletiva ou individual nos indivíduos. Além disso, nota-se que a cultura organizacional impacta no fomento das competências socioemocionais, influenciando nos comportamentos dos indivíduos da empresa.

Fonte: Elaboração própria (2025).

Portanto, esses significados alcançados por meio de cada categoria colaboram na compreensão que os gestores entrevistados dessas empresas de grande porte da cidade de Mamanguape/PB atribuem às competências socioemocionais. Foi possível identificar as

principais competências presentes na atuação dos gestores, além de perceber as influências que elas exercem na maneira como eles conduzem a gestão da empresa em busca de eficiência, refletindo sobre os desafios tidos para desenvolver tais competências em seus funcionários.

A seguir, tem-se as considerações finais do trabalho, expondo as limitações e sugestões para futuras pesquisas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve o intuito de analisar o papel que as competências socioemocionais exercem na atuação de gestores de empresas de grande e médio porte em Mamanguape/PB. Sendo assim, foi possível constatar que essas competências exercem um diferencial no cotidiano dos gestores, uma vez que demanda o desenvolvimento da consciência emocional para um relacionamento social saudável e colaborativo no ambiente de trabalho. Em alguma medida, os gestores possuem tais competências, mas sem saberem identificar a concepção das mesmas. Em muitas situações, eles precisaram controlar as emoções para evitar um ambiente de hostilidade no trabalho.

O estudo contribuiu para o avanço da concepção teórica de como as competências socioemocionais impactam na gestão de empresas de grande e médio porte, sobretudo no contexto do comércio de municípios pequenos. No olhar prático, os gestores apontam quais ações colaboram para o desenvolvimento dessas competências, reforçando quais práticas engajam os colaboradores e gestores a obterem uma visão relevante sobre a aprendizagem socioemocional.

Nota-se que as competências para autogestão impactam na condução das atividades, visto que os gestores carecem por uma gestão mais proativa de suas próprias emoções, a fim de construir vínculos sociais para um processo regular de liderança perante as adversidades da empresa. Também, foi revelado que os gestores precisam lidar com desafios socioemocionais diariamente, exigindo a habilidade crítica de autorreflexão e de equilíbrio emocional para atenuar o efeito desses empecilhos no funcionamento da empresa. Além disso, essas experiências laborais proporcionaram um campo de aprendizagem empírico que estimula o desenvolvimento de competências socioemocionais nos gestores e na equipe.

Destaca-se, ainda, o papel da cultura organizacional para promoção dessas competências, haja vista seu impacto sobre o processo de aprendizagem socioemocional e a construção do comportamento emocionalmente responsável. Com isso, a empresa, que não tem a perspectiva socioemocional bem definida, é passível a mais situações de conflitos e de estresse excessivo, o que vulnerabiliza os colaboradores na vida profissional e pessoal. Logo, as

competências socioemocionais exercem um papel orientador na atuação desses gestores em seus contextos de trabalho.

Nada obstante, este estudo possui limitações quanto ao recorte temporal, pois as entrevistas foram realizadas em um momento bem específico no tempo, podendo não refletir mudanças futuras nas competências socioemocionais desses ambientes de trabalho.

Para estudos futuros, recomenda-se a ampliação geográfica para outras cidades, a fim de comparar com outros contextos organizacionais e/ou regionais; a investigação do papel dessas competências em outros setores, como indústria e serviço; a realização de estudos ao longo do tempo para entender como ocorre o desenvolvimento dessas competências ao decorrer da carreira ou em contextos de crise; e a expansão da perspectiva para inclusão da visão dos funcionários sobre a percepção dessas competências nos gestores.

Portanto, este trabalho serve como um meio para se avançar com as pesquisas em torno desta temática, possibilitando construir uma literatura mais sólida sobre as competências socioemocionais no campo organizacional nacional, a partir de particularidades contextuais regionais e da pluralidade de percepções de gestores.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. F. P.; ALMEIDA, D. A. Gestão por competências com foco no desenvolvimento e retenção de talentos: revisão de literatura. **Prospectus**, Itapira, v. 3, n. 1, p. 82-97, 2021.
- ALVIM, L.; PATRÍCIO, S.; VARGUES, M. M. As competências dos Profissionais da Informação na segunda década do século XXI. In: CONGRESSO NACIONAL BAD, 14., 2023, Faro. **Anais**. Faro: Universidade do Algarve, 2023. p. 1-16.
- ARAÚJO, I. L. R. B.; CAPELLI, R. B. Gestão por competências: as ferramentas estratégicas para melhoria de resultados nas organizações. **Qualia**, v. 8, n. 1, p. 151-175, 2023.
- ATTANASIO, O.; BLUNDELL, R.; CONTI, G.; MASON, G. Inequality in socio-emotional skills: a cross-cohort comparison. **Journal of Public Economics**, v. 191, p. 104171, 2020.
- BARBOSA, D.; MELO-SILVA, L. L. Programas de intervenção em habilidades e competências socioemocionais: revisão sistemática da literatura. **Revista Psicologia em Pesquisa**, v. 17, n. 2, p. 1-34, 2023.
- BARBOSA, M. M. F. **Relações entre competências e habilidades socioemocionais, adaptabilidade de carreira e empregabilidade em estagiários do ensino superior**. 2023. 48 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2023.

BARRETO, L. M. T. S.; KISHORE, A.; REIS, G. G.; BAPTISTA, L. L.; MEDEIROS, C. A. F. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BERLINGERI, M. M. **Competências socioemocionais e mercado de trabalho**: um estudo para o caso brasileiro. 2018. 59 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 58-69, 2004.

BRADASCHIA, J. S.; SILVA, A. B. Estratégias de Desenvolvimento de Competências Socioemocionais de Estudantes de um Curso de Graduação em Administração. **Reunir: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, 2023.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2007.

BRASIL. Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Mapa de empresas**. Brasília. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas>. Acessado em: 31 mai. 2025.

CARNEIRO, M. D. L.; LOPES, C. A. N. Desenvolvimento das Competências Socioemocionais em Sala de Aula. **Revista de Psicologia**, v. 14, n. 53, p. 1-14, 2020.

CASEL. **CASEL Statement on Federal Overreach and Misrepresentation of Social and Emotional Learning**. CASEL, 2025. Disponível em: <https://casel.org/casel-statement-on-federal-overreach-and-misrepresentation-of-social-and-emotional-learning/>. Acessado em: 17 mai. 2025.

CHOUDHURY, J. Emotional Capital, Socio-Emotional Competence and Human Capital. **Ra Journal Of Applied Research**, v. 7, p. 2932-2938, 2021.

CONLEY, C. S. SEL in higher education. In: DURLAK, J. A.; DOMITROVICH, C. E.; WEISSBERG, R. P.; GULLOTTA, T. P. (org.). **Handbook of social and emotional learning: research and practice**. New York: The Guilford Press, p. 197-212, 2015.

CORDEIRO, E. P. C.; MARQUES, M. M. C.; COSTA, M. T. N. Educação socioemocional: caminhos para inspirar estudos, pesquisas e práticas. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 14, n. 33, p. 1-15, 2021.

CUNHA, N. C.; SILVA, M. R.; CUNHA N. B.; CUNHA, T. N. B. Gestão, Gestores e Competências. **GETEC**, v. 10, n. 29, p. 76-91, 2021.

DANNER, D.; LECHNER, C. M.; SPENGLER, M. Editorial: do we need socio-emotional skills? **Frontiers In Psychology**, v. 12, 2021.

D'AMELIO, M. **Aprendizagem de Competências Gerenciais**: um estudo com gestores de diferentes formações. 2007. 81 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

FERREIRA, F. O.; FONSECA, M. E. S.; NUNES, A. L. P. F. Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos. **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 68, p. 219-231, 2023.

FERREIRA, M. M. M. G.; DUARTE, A. C. S.; SAMPAIO, J.; MAGALHÃES, D. V.; FERREIRA, L. R. F. N. Conhecimento, habilidades e atitudes (cha) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da amazônia. **Brazilian Journal Of Development**, Curitiba, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, 2019.

FERREIRA, R. B. **Competências Socioemocionais na Educação Profissional**: requisito para a formação integral dos estudantes do IFAP. 2023. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação Profissional e Tecnológica, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amapá, Santana, 2023.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

GONDIM, S. M. G.; MORAIS, F. A.; BRANTES, C. A. A. Competências Socioemocionais: fator-chave no desenvolvimento de competências para o trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 14, p. 394-406, 2014.

GONDIM, S. M. G.; FISCHER, T. O discurso, a análise de discurso e a metodologia do discurso do sujeito coletivo na gestão intercultural. **Revista do Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social**, Salvador, v. 2, n. 1, 2009.

GONÇALVES, A. M.; SANDRI, S.; LIMA, J. B. S.; MAIER, T. T. Competências socioemocionais nas políticas de avaliação em larga escala e curriculares: um ajuste à formação humana voltada para o mercado de trabalho precário. **Educere Et Educare**, v. 15, n. 35, p. 1-19, 2020.

KOOHBORFARDHAGHIGHI, S.; ALTMANN, J.; HESHMATI, A. The interplay between organizational structure, culture and employees' socio-emotional skills within their social capital. **IZA Discussion Papers**, n. 15316, 2022.

LAMRI, J.; LUBART, T. Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: the generic skills component approach. **Journal Of Intelligence**, v. 11, n. 6, p. 107, 2023.

LANE, R. D.; SMITH, R. Levels of Emotional Awareness: theory and measurement of a socio-emotional skill. **Journal Of Intelligence**, v. 9, n. 3, p. 42, 2021.

LE BOTERF, G. Apprendre à agir et à interagir en professionnel compétent et responsable. **Éducation permanente**, v. 188, n. 3, p. 97-111, 2011.

MACÊDO, J. W. L.; SILVA, A. B. Construção e Validação de uma Escala de Competências Socioemocionais no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 2, p. 965-973, 2020.

MACHADO, A. F. L. **Contribuição da gestão por competências nas estratégias de programas de pós-graduação**. 2020. 178 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2020.

MACHADO, J. R. F. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. **Devir Educação**, v. 7, n. 1, p. 1–21, 2023.

MARTINS, V. W. B.; NEVES, R. M.; MACÊDO, A. N. Análise do desenvolvimento de competências gerenciais na construção civil através do modelo da Aprendizagem Baseada em Problemas adaptado ao contexto organizacional. **Ambiente Construído**, v. 14, n. 1, p. 155-175, 2014.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 1-15, 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

ROCHA, M. O.; MARTHO, R. G.; LESSA, R. T.; MESSIAS, J. C. C. Tornando-se líder: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 13, p. 284-304, 2021.

RODRIGUES, Y. T. **Competências não cognitivas para liderança responsável na era digital: um framework para futuros líderes**. 2022. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração das Organizações, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2022.

RUAS, R. Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os Novos Horizontes da Gestão, Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, p. 1-25, 2005.

SANTOS, M. E. O. **A inteligência emocional e sua relevância para liderança no uso das competências socioemocionais no espaço institucional**. 2021. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão, Instituto Politécnico de Tomar, Tomar, 2021.

SCHULTHEISS, T.; BACKES-GELLNER, U. Different degrees of skill obsolescence across hard and soft skills and the role of lifelong learning for labor market outcomes. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 62, n. 3, p. 257-287, 2023.

SORIANO, M. E. S. La educación socioemocional en la educación básica: Importancia y estrategias para el desarrollo de habilidades emocionales en niños y niñas. **Revista Imaginario Social**, v. 8, n. 1, 2025.

SOUSA, M. B. B.; CORREIA, P. M. A. R. Estilos de liderança entre docentes universitários: percepção dos alunos do ensino superior português. **Revista da FAE**, v. 25, n. 1, 2022.

SILVA, A. B. Implicações de um programa de educação emocional baseado em mindfulness no bem-estar e nas competências socioemocionais de estudantes. **Revista Alcance**, v. 30, n. 2, p. 54-66, 2023.

TORRES, W. E. R. Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial. **Lúmina**, v. 23, n. 1, p. 1-31, 2022.

WIBOWO, T. S.; BADI'ATIB, A. Q.; ANNISA, A. A.; WAHAB, M. K. A. W.; JAMALUDINE, M. R.; ROZIKAN, M.; MUFID, A.; FAHMIH, K.; PURWANTO, A.; MUHAINI, A. Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. **Systematic Reviews in Pharmacy**, v. 11, n. 7, p. 556-569, 2020.

WIDODO, D. S. Employee Performance Determination: leadership style, individual characteristics, and work culture (a study of human resource management literature). **Dinasti International Journal Of Education Management And Social Science**, v. 3, n. 3, p. 327-339, 2022.