

PERCEPÇÃO DE GESTORES DE GRANDES E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO DE UMA CIDADE DA PARAÍBA SOBRE AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

PERCEPTION OF MANAGERS OF LARGE AND MEDIUM-SIZED COMPANIES IN THE COMMERCE SECTOR OF A CITY IN PARAÍBA ABOUT SOCIO-EMOTIONAL COMPETENCIES

As competências socioemocionais são necessárias para a gestão emocional adequada, dadas as relações interpessoais no trabalho. O estudo objetiva analisar o papel que as competências socioemocionais exercem na atuação de gestores de empresas de grande e médio porte em Mamanguape/PB. Assim, esta pesquisa se fundamenta nas características das competências, aprofundando-se nas socioemocionais e no papel da liderança, enquanto gestores, no contexto da gestão por competências. Trata-se de um estudo qualitativo e exploratório, com entrevistas semiestruturadas realizadas com 5 gestores, adotando a análise de discurso por meio 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, concentrando-se nas dimensões de autogestão e consciência social. Conclui-se que essas competências exercem um diferencial na esfera de trabalho dos gestores, uma vez que este demanda o desenvolvimento da consciência emocional para um relacionamento social saudável e colaborativo no ambiente de trabalho. Essa competência passa a se tornar mais necessária à atuação dos líderes em função de demandas mais subjetivas no contexto de trabalho, não acompanhadas somente por meio de habilidades técnicas.

Palavras-chave: competências socioemocionais; gestores; empresas de médio e grande porte; liderança.

Socio-emotional skills are necessary for proper emotional management, given interpersonal relationships at work. The study

Laura Maria de Aguiar Mayer
laura.aguiar27@gmail.com
Doutora em Administração
(PPGA/UFPB). Professora
adjunta do DCSA/CCAUE/UFPB.
João Pessoa, PB, BR.

aims to analyze the role that socio-emotional skills play in the performance of managers of large and medium-sized companies in Mamanguape/PB. Thus, this study is based on the characteristics of competencies, delving into socio-emotional competencies and the role of leadership, as managers, in the context of competency-based management. It is a qualitative and exploratory study, with semi-structured interviews conducted with 5 managers, adopting discourse analysis through 7 categories. The results indicate that socio-emotional competencies, such as empathy, emotional balance, working under pressure, supporting others, teamwork, and regulation of emotions, are portrayed in everyday work, focusing on the dimensions of self-management and social awareness. It is concluded that these competencies exert a differential in the work sphere of managers, since they demand the development of emotional awareness for a healthy and collaborative social relationship in the work environment. This skill becomes increasingly necessary for leaders due to more subjective demands in the work context, which cannot be met solely through technical 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 se tornam 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 passam a ser um novo elemento a ser considerado na cultura organizacional, de modo a incentivar

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).

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 possíveis lacunas existentes nesse tipo de aprendizagem para a formação do indivíduo (CASEL, 2025).

Sob esse aspecto das lacunas, a instituição estimula o desenvolvimento profissional por meio de vivências contextualizadas no próprio ambiente de trabalho a fim de aprimorar as expressões das emoções experienciadas em seu espaço ocupacional, além de fomentar a capacidade de autoconsciência quanto ao impacto das suas ações sobre esse ambiente, isto é, conduz o indivíduo a um aprendizado experiencial, vivido na ação das suas rotinas diárias para que consiga trabalhar os aspectos emocionais de modo positivo em sua atuação profissional. Embora a CASEL tenha sido idealizada para o desenvolvimento de crianças e jovens, atualmente, vem-se encaminhando o seu fomento para o campo da educação corporativa, adaptando-se para adultos em seus espaços laborais para desenvolvimento profissional.

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 para si e para seus funcionários no intuito de 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, este 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, assim contextualizando o assunto das competências socioemocionais às peculiaridades do ambiente estudado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS

A carreira profissional é permeada por uma carga emocional 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 os 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, 2024).

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 estão inseridas (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 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 bem desenvolvidas expressam um autocontrole acima da média e acabam se destacando no mercado (Ferreira, 2023). No cenário mais recente do mercado de trabalho, têm-se valorizado cada vez mais essas competências, pois possuem mais 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 (Attanasio *et al.*, 2020).

Na tentativa de mitigar essa dificuldade, Macêdo e Silva (2020) validaram uma escala para mensurar as competências socioemocionais mediante as 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 as 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); Berlinger (2018); 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 em que está inserido, orientando a tomada de decisão responsável.	→ Liderança; → Cumprimento de regras e normas; → Autonomia; → Julgamento ético; → Responsabilidade social; → 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 uma atitude emocionalmente responsável por eles pode ser motivada pelas relações positivas e pelo comprometimento emocional ocorrida entre esses profissionais dentro do ambiente de trabalho (Choudhury, 2021; Koohborfardhaghighi; Altmann; Heshmati, 2022).

O olhar para maximizar as potencialidades dos colaboradores torna a ASE uma ferramenta fundamental para o desempenho da empresa (Choudhury, 2021). Para tanto, é necessário despertar a consciência emocional nesses indivíduos, de modo que eles estejam 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 social e emocional efetiva, 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 no ambiente em que o indivíduo está inserido.	Compreensão acerca dos gatilhos emocionais que surgem no cotidiano, aprendendo a lidar com a frustração e a tristeza, por exemplo, para que eles não afetem seu desempenho a longo prazo.	→ Autonomia; → Autoavaliação realista; → Disciplina; → Autocontrole; → Autorregulação das emoções; → Reflexão sobre padrões emocionais.
Dinâmicas e tarefas colaborativas	Estímulo à 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	Reflexão sobre as habilidades socioemocionais aplicadas por figuras de liderança em situações difíceis.	Reprodução do comportamento positivo do líder, como estímulo para aprimorar as habilidades emocionais dos indivíduos.	→ Resolução de conflitos; → Liderança; → Consciência emocional; → Reflexão sobre padrões emocionais.

Reflexão na ação	Estímulo à autorreflexão crítica para análise das emoções, das atitudes e das decisões durante a situação.	Desenvolvimento do pensamento crítico e da gestão sobre as emoções, além da capacidade de análise e correção de erros.	→Consciência emocional; →Autoavaliação realista; →Autorregulação das 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 à 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 ao aprimoramento pessoal e coletivo.	Melhoria contínua do equilíbrio emocional diante da pressão e da exigência do mercado.	→Escuta ativa; →Resiliência; →Apoio às pessoas; →Regulação das emoções; →Persistência; →Equilíbrio emocional.
Intervenções cognitivas comportamentais	Incentivo à autorregulação emocional por meio do monitoramento e da 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.	Fortalecimento da consciência, da concentração e do controle emocional.	→Consciência emocional; →Otimismo; →Regulação das emoções; →Capacidade de concentração; →Inteligência emocional.
Midfulness	Estímulo à atenção plena no momento presente, obtendo consciência social para aceitação, sem julgamentos e compaixão.	Aprimoramento da capacidade de responder adequadamente às situações sem ser reativo.	→Consciência emocional; →Empatia; →Regulação das emoções; →Capacidade de concentração; →Inteligência emocional.

Fonte: elaborado a partir de Soriano (2025), Bitencourt (2004) e Conley (2015).

O compilado das práticas de aprendizagem socioemocional (quadro 2) evidencia as características para a elaboração, o impacto sobre a organização e as competências esperadas com sua aplicação entre os colaboradores. Para que essa aprendizagem seja efetiva, torna-se interessante que ocorra o relacionamento contínuo entre o processo de aquisição e a 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).

Os cargos de liderança precisam desenvolver competências socioemocionais, pois têm impacto na confiança e no comportamento dos colaboradores (Soriano, 2025). Diante disso, a

realização de treinamentos pode ser profícua para aprimorar a gestão dessas competências no cotidiano de trabalho, principalmente porque esse ambiente é constantemente permeado por experiências emocionais (Barbosa; Melo-Silva, 2023; Silva, 2023).

2.2 O PAPEL DOS CARGOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A priori, a liderança é compreendida como o processo de influenciar pessoas em determinados grupos, na construção e na 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 (Sousa; Correia, 2022). Logo, a influência exercida pelo líder sobre os colaboradores é relacionada ao estilo de liderança adotado para gerenciar as atividades da organização (Widodo, 2022).

Ao analisar os estilos de liderança, os gestores devem identificar qual deles adotar, sobretudo considerando a cultura organizacional em 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, 2022). 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 METODOLOGIA

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, dada a natureza subjetiva do fenômeno presente na discussão das experiências dos gestores (Machado, 2023). Com efeito, a dinâmica subjetiva dos estudos relacionados à aprendizagem e às competências socioemocionais tende a uma análise indutiva do fenômeno, sustentando o caráter interpretativista deste estudo com a abordagem qualitativa (Prodanov; Freitas, 2013).

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 fossem 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 3 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 3 - Roteiro de entrevista

Temática	Questões	Categorias de análise	Autores
Vivências e experiências do gestor	1. Quais são 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 (2022).
	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 4 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 4 - 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, explicou-se o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, após a assinatura pelos gestores, prosseguiu-se à entrevista, na qual o aparelho celular foi usado para gravação do discurso dos participantes, obtendo o tempo médio de 28 minutos para cada entrevista.

Além disso, esse quantitativo se mostrou suficiente para análise, considerando que o objeto de estudo atingiu o critério de saturação dos dados para pesquisa qualitativa amparada pelo método bola de neve a partir de aspectos de acessibilidade e viabilidade dentro do tempo estabelecido para coleta dos dados (Minayo, 2017). As empresas entrevistadas estão presentes no comércio da cidade de Mamanguape/PB, atuando no varejo e no atacado de produtos diversos, tendo como principais clientes residentes da região do Vale do Mamanguape/PB.

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 pelos 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 na articulação entre a teoria e a prática dos gestores.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

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.

Reforça-se que a meta está atrelada ao alcance de etapas contidas em um planejamento estratégico. 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 sob 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 de se adaptar ao novo contexto de pressão do mercado, tendo consequências na relação de trabalho e na 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 por causa de 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, 2022).

Em linhas gerais, a maior parte dos gestores (G1, G2 e G4) estimula 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 (2022), cuja liderança exerce influência sobre a maneira de agir dos funcionários.

Para se tornar legitimado enquanto líder, é fundamental que se demonstrem 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. Nesse sentido, a maioria das empresas tem admitido um processo de aprendizagem mais formal.

Esse processo com os colaboradores acontece majoritariamente de modo 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 que 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, 2024), 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 o desempenho coletivo.

Esse controle emocional 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-se 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 5 destaca as principais competências que foram mencionadas nos discursos dos gestores.

Quadro 5 - 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 têm 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 lidar nas situações desafiadoras e convertê-las em interações positivas e menos desgastantes.

Diante das diversas situações de cunho social e emocional com 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 mentorias (G1). Essas iniciativas, no caso de G3, são desenvolvidas junto aos psicólogos. Sobre isso, afirmam: **“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 dispõe 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 em 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 6, destacam-se as práticas mencionadas pelos gestores para fomento dessas competências.

Quadro 6 - 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: dados da pesquisa (2025).

Nota-se que os gestores se assemelham na ideia de valorização, escuta e cuidado com os colaboradores, mesmo trabalhando na evolução socioemocional deles de forma distinta. Nesse sentido, o engajamento dos colaboradores para obtenção de uma aprendizagem efetiva, conforme Bitencourt (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 o 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 7 apresenta uma síntese das ideias principais trabalhadas em cada categoria de análise, explanando-se as ideias centrais que foram analisadas mediante os discursos dos entrevistados. Ou seja, trata-se dos resultados encontrados por meio desta etapa empírica da pesquisa.

Quadro 7 - Síntese das categorias

Categorias de análise	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 às 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, o trabalho sob pressão, o 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 baseada nas experiências cotidianas dos gestores e dos 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 o fomento das competências socioemocionais, influenciando nos comportamentos dos indivíduos da empresa.

Fonte: elaboração própria (2025).

Portanto, esses significados alcançados por meio de cada categoria de análise colaboram na compreensão de que os gestores entrevistados dessas empresas de médio e grande porte da cidade de Mamanguape/PB atribuem às competências socioemocionais. Foi possível identificar as principais competências presentes na atuação dos gestores, sendo fundamentais para que desenvolvam práticas de fomento à aprendizagem socioemocional, conforme indicadas no quadro 2. Além disso, foi possível perceber as influências que as competências exercem na maneira como esses líderes conduzem a gestão da empresa em busca de eficiência, refletindo sobre os desafios tidos para desenvolver tais competências em seus funcionários.

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

5 CONCLUSÃO

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. Desse modo, 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 sua concepção. 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 do assunto das competências socioemocionais relacionadas ao contexto da gestão de empresas de grande e médio porte, sobretudo no setor do comércio em 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 a 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. Adiciona-se a isso a peculiaridade desse desenvolvimento de gestor em cargo de liderança em organizações situadas em região de interior, cujo ambiente tem suas especificidades bem destoantes do ambiente organizacional localizados em capitais e em grandes metrópoles. Além disso, essas experiências laborais proporcionaram um campo de aprendizagem empírico que estimula o desenvolvimento de competências socioemocionais nos gestores e na equipe.

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, por meio de particularidades contextuais regionais e da pluralidade de percepções de gestores.

REFERÊNCIAS

- 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**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 151-175, 2022.
- ATTANASIO, O.; BLUNDELL, R.; CONTI, G.; MASON, G. Inequality in socio-emotional skills: a cross-cohort comparison. **Journal of Public Economics**, [s. l.], 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**, [s. l.], 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.
- 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**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 13, n. 5, 2024.
- 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**, [s. l.], 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 maio 2025.
- CHOUDHURY, J. Emotional Capital, Socio-Emotional Competence and Human Capital. **Ra Journal Of Applied Research**, [s. l.], 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, 2015. p. 197-212.
- CUNHA, N. C.; SILVA, M. R.; CUNHA N. B.; CUNHA, T. N. B. Gestão, Gestores e Competências. **GETEC**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 12, 2021.
- FERREIRA, F. O.; FONSECA, M. E. S.; NUNES, A. L. P. F. Inteligência Emocional e suas Influências na Gestão de Conflitos. **Revista de Psicologia**, [s. l.], 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. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.
- 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**, [s. l.], v. 15, n. 35, p. 1-19, 2020.
- 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.
- KOOHBORFARDHAGHIGHI, S.; ALTMANN, J.; HESHMATI, A. The interplay between organizational structure, culture and employees' socio-emotional skills within their social capital. **IZA Discussion Papers**, [s. l.], 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**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 42, 2021.
- MACÊDO, J. W. L.; SILVA, A. B. Construção e Validação de uma Escala de Competências Socioemocionais no Brasil. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 965-973, 2020.
- MACHADO, J. R. F. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. **Devir Educação**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 1-21, 2023.
- MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, [s. l.], v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.
- 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**, [s. l.], v. 19, n. 13, p. 284-304, 2021.
- 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.
- SILVA, A. B. Implicações de um programa de educação emocional baseado em mindfulness no bem-estar e nas competências socioemocionais de estudantes. **Revista Alcance**, [s. l.], v. 30, n. 2, p. 54-66, 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**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 25, n. 1, 2022.
- TORRES, W. E. R. Gestión del capital humano por competencias laborales en el contexto empresarial. **Lúmina**, [s. l.], 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**, [s. l.], 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**, [s. l.], v. 3, n. 3, p. 327-339, 2022.

Submetido: 18 nov. 2025

Aprovado: 30 abr. 2026