

## As “Soft Skills” e o Desempenho Profissional Percebido Durante a Pandemia da Covid-19

ÁREA: 1  
TIPO: Aplicação

51

### AUTORES

**Leonardo da Silva Araújo**  
CEFET-RJ, Brasil  
leo.saraujo97@gmail.com

**Andréa Justino Ribeiro Mello<sup>1</sup>**  
CEFET-RJ, Brasil  
andrea.mello@cefet-rj.br

1. Autora de contato:  
Centro Federal de Educação  
Tecnológica Celso Suckow  
da Fonseca – CEFET-RJ,  
Estrada de Adrianópolis,  
1317, CEP. 26041-271, Nova  
Iguaçu, Rio de Janeiro, Brasil.

*“Soft Skills” and perceived professional performance during the Covid-19 pandemic*  
*“Soft Skills” y desempeño profesional percibido durante la pandemia del Covid-19*

*Este artigo trata do desempenho percebido de profissionais e estagiários em relação às soft skills no período da pandemia. Este estudo propõe um modelo de análise que utiliza a regressão logística ordinal para testar a relação entre o desempenho profissional e o desempenho em determinadas soft skills, e a influência da pandemia nessa questão. Os elementos da pandemia mais evidenciados para explicar o desempenho profissional percebido foram a rapidez de sua disseminação e a desestruturação da rotina. E as soft skills que se mostraram mais significativas foram a comunicação oral, o autogerenciamento e as habilidades técnicas/digitais.*

*This article deals with the perceived performance of professionals and trainees in relation to soft skills during the pandemic period. This study proposes a model that uses ordinal logistic regression to test the relationship between professional performance and performance in certain soft skills, and the influence of the pandemic on this issue. The elements of the pandemic most evident to explain the perceived professional performance were the speed of its dissemination and the disruption of routine. And the soft skills that were most significant were oral communication, self-management and technical/digital skills.*

*Este artículo trata sobre el desempeño percibido de profesionales y aprendices en relación con las habilidades blandas durante el período de pandemia. Este estudio propone un modelo que utiliza regresión logística ordinal para probar la relación entre el desempeño profesional y el desempeño en ciertas habilidades blandas, y la influencia de la pandemia en este tema. Los elementos de la pandemia más evidentes para explicar el desempeño profesional percibido fueron la velocidad de su difusión y la disrupción de la rutina. Y las habilidades blandas que resultaron más significativas fueron la comunicación oral, la autogestión y las habilidades técnicas/digitales.*

DOI  
10.58416/GCG.2023.V17.N3.02

RECEBIDO  
01.11.2022

ACEITADO  
19.02.2023

## 1. Introdução

A prevalência de incertezas no mundo moderno afeta a dinâmica da adaptabilidade profissional na construção de carreiras e isso aumenta a importância da compreensão e das investigações sobre o desempenho adaptativo e sobre como profissionais de diferentes áreas costumam responder a aspectos imprevisíveis de seu ambiente de trabalho (Huntsman et al., 2021; Luo et al., 2021; Jena & Goyal, 2022).

Assim, além das competências técnicas, outras competências são capazes de impactar na empregabilidade dos profissionais. Tais competências de empregabilidade são consideradas por Chakma & Nargis (2021) como 'habilidades necessárias não apenas para obter emprego, mas também para a ascensão dentro de uma empresa, de modo a atingir seu potencial e contribuir com sucesso para as direções estratégicas da(s) organização(ões).

Diferentemente das habilidades requeridas para a realização de determinada tarefa ou atividade (hard skills), as competências sociais, também chamadas de habilidades macias ou competências pessoais, são interpessoais e podem ser amplamente aplicáveis a qualquer realidade profissional, como a capacidade de comunicação, de ter empatia, de ter criatividade, dentre outras (Rouse, 2019). Tais competências se mostram fundamentais para o enfrentamento de situações desafiadoras, tal qual a apresentada pela pandemia, de acordo com Araújo e Mello (2022).

Assim, as drásticas mudanças nas atividades acadêmicas e laborais devido a presença mundial da COVID-19, tornaram imprescindível o desenvolvimento de habilidades para manejá-las. Ao mesmo tempo, criou nichos de oportunidade de trabalho para os jovens, dada sua familiaridade com as tecnologias, e obrigou todos os profissionais a "deixarem de lado" parte do conhecimento já adquirido, para voltar a aprender, adquirindo informação relevante e atual, mantendo o distanciamento social, adotando medidas de proteção contra o vírus, aprendendo ou aprimorando o uso das TIC, adquirindo novas aptidões e atitudes e adotando o regime de teletrabalho (Flores, 2020).

Dadas as percepções sobre transformação digital (Zhun et al., 2006), dimensão humana (Perko & Caputo, 2018), demandas por interação social (Caputo & Evangelista, 2019), e precariedade generalizada das condições de trabalho que emergem na pandemia (Barbosa et al., 2020), considera-se relevante compreender as percepções dos profissionais e estagiários quanto ao seu desempenho, em relação às *soft skills*, no contexto da pandemia da COVID-19, com todas as mazelas que sua ocorrência trouxe para a sociedade e para as organizações, de uma forma geral. Neste sentido, o presente estudo propõe algumas variáveis – características do fenômeno da pandemia da COVID-19 –, que poderiam compor modelos de análise que buscam compreender como esse evento interfere ou interferiu no desempenho profissional percebido. A peculiaridade do período pandêmico, na perspectiva dos autores, confere a este estudo, caráter exploratório.

### PALAVRAS-CHAVE

Soft skills,  
desempenho  
profissional,  
regressão logística,  
teletrabalho.

### KEYWORDS

Soft skills,  
professional  
performance,  
logistics regression,  
telecommuting.

### PALABRAS CLAVE

Habilidades  
blandas, desempeño  
profissional,  
regresión logística,  
teletrabajo.

### CÓDIGOS JEL

J22, J23, J81

---

Para atingir o que se propõe, além desta introdução, o artigo desenvolve uma seção de revisão de literatura que aborda sobre a conjuntura da pandemia da COVID-19, sobre *soft skills* e teletrabalho e, na sequência, apresenta as seções de metodologia e de resultados, seguidas pela conclusão e pelas referências.

---

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Conjuntura da pandemia da COVID-19 para os profissionais no regime de teletrabalho

Para Velasco (2021), os efeitos da pandemia da COVID-19 não tem precedentes na América Latina e Caribe, em conjunto. As medidas adotadas na tentativa de conter seus avanços e efeitos se tornaram globais em poucas semanas, e as transformações diversas que desencadeou se deram numa velocidade jamais vista, de acordo com Giacomello et al. (2022).

No Brasil não foi diferente. A pandemia impactou significativamente a vida dos brasileiros em todos os seus aspectos, mas, notadamente, na forma de trabalhar (LOSEKANN; MOURÃO, 2020), inclusive, transformando o ambiente familiar em local de trabalho. Silva (2020) diz que essa última foi uma das manifestações mais diretas e recorrentes da pandemia sobre o mundo do trabalho, com a ampla utilização do teletrabalho.

A implantação deste teve caráter de urgência em vários setores de atividades, e o desconhecimento desse regime de trabalho trouxe um panorama complexo para gestores e trabalhadores, que precisaram equilibrar cumprimento de metas e prazos com a ausência de monitoramento organizacional, de acordo com Miranda e Teodoro (2021),.

Essa realidade de implementação de teletrabalho motivada por uma crise de saúde não possui registros anteriores na literatura, segundo Antunes e Fischer (2020). Esse movimento de transição rápida evidenciou muito mais os danos que o teletrabalho pode causar ao trabalhador e à sua qualidade de vida, transformando o sonho de trabalhar de casa em um pesadelo, segundo Silva (2021).

Houve impactos na rotina de vida e nos relacionamentos do trabalhador com seus familiares em diferentes graus, fazendo-o rever os sentidos e significados do trabalho (Souza; Melo, 2021).

Giacomello et al. (2022) sintetizam uma série de aspectos do desafio de saúde global imposto pela pandemia –, como o temor de contágio pelo vírus, os altos índices de contaminação, a letalidade alta do vírus em determinados grupos, o luto pelas perdas, o aumento do estresse – que apresentaram efeitos de curto prazo na saúde mental dos trabalhadores.

Tornando a situação ainda mais frágil e delicada, com a instabilidade e dor vivenciadas na pandemia, o isolamento social enfraqueceu o coletivo e favoreceu reestruturações nos processos de trabalho, principalmente no que tange aos aspectos psicossociais, que prejudicaram os trabalhadores (Giacomello et al., 2022).

Souza (2021) classifica esse quadro pandêmico como uma conjuntura psicoemocional inusitada. As pessoas precisavam manter suas relações sociais ativas, mas também tinham que manter o isolamento e, dessa forma, muitas pessoas se sentiram sozinhas, desamparadas, em um momento crucial. E mesmo com tudo isso, verificou-se um esforço constante de adaptação à nova conjuntura (Gondim; Borges, 2020).

Considerando os argumentos relativos ao contexto de teletrabalho na pandemia e os desafios enfrentados por gestores e trabalhadores, a hipótese central que se busca testar nesta pesquisa é a de que “um modelo alternativo, que considere variáveis pandêmicas em sua elaboração, tende a apresentar maior potencial explicativo para o desempenho profissional percebido do que as *soft skills* na situação de teletrabalho”.

As variáveis pandêmicas extraídas dos autores mencionados neste tópico e utilizadas no modelo de análise foram: dificuldade para cumprir prazos, aumento de tempo para executar uma atividade, pouco tempo para se adaptar a pandemia, rapidez das mudanças alterando a qualidade de vida e o desempenho, insegurança sobre o futuro, mudanças, desestabilização e desorganização da rotina, fragilidade e falta de suporte psicológico e emocional e demandas imperscrutáveis.

## 2.2. Demanda por *Soft Skills* e Teletrabalho

Em sua forma mais simples, a adaptabilidade refere-se à capacidade de mudar (Mc Loughlin & Priyadarshini, 2021). Ambientes dinâmicos, tecnologias em constante evolução e o ritmo acelerado que os profissionais vivenciam nas organizações caracterizam os locais de trabalho na atualidade (Bocciardi et al., 2017). O desempenho adaptativo estende a ideia de adaptabilidade, passando da capacidade de se comportar de uma determinada maneira para a demonstração da adaptação por meio do desempenho (Mc Loughlin & Priyadarshini, 2021; Park & Park, 2021).

O primeiro estudo abrangente de desempenho adaptativo é de Pulakos et al. (2000), que propõe uma taxonomia com oito dimensões do desempenho adaptativo, que se referem às capacidades de: lidar com crises e emergências; lidar com o estresse do trabalho; resolver problemas de forma criativa; lidar com situações do trabalho incertas e imprevisíveis; aprender as tarefas, tecnologias e procedimentos aplicados ao trabalho; demonstrar adaptabilidade interpessoal; demonstrar adaptabilidade cultural; e demonstrar adaptabilidade física ao trabalho.

O desempenho adaptativo requer comportamentos que são vitais para os funcionários em ambientes complexos e em rápida mudança e encapsula comportamentos que respondem às mudanças que ocorrem na tarefa, na equipe e na organização, requerendo ajustes na seleção de trabalhadores adaptáveis ou no treinamento de habilidades de adaptação (Waight & Greer, 2021). Os gestores das instituições de ensino, diante da necessidade de promoverem tais capacidades, assumem um papel importante na realização desses produtos educacionais, tanto em termos de insumos, como de processos e de resultados demandados pelo território em que atuam (Gumiero & Tigre, 2020; Diaz-Villavicencio, 2020; Araujo & Gomes, 2022), para que o desempenho reflita o alcance da capacidade transformacional (Nadeak et al., 2021).

Essa noção de “habilidades de adaptação” alavanca uma gama mais ampla de habilidades sociais ou macias, chamadas “*soft skills*” altamente adaptáveis para resultados mais produtivos (Harper, 2022). Em Cleary, Flynn e Thomasson (2006), tais habilidades são definidas como “as habilidades e competências

não técnicas que sempre fizeram parte de uma efetiva e bem-sucedida participação no mercado de trabalho”.

Os atributos interpessoais são componentes cruciais das *soft skills*, mas, além destes, Rouse (2019) acrescenta traços de personalidade, habilidades de organização, capacidade de gerenciar conflitos e de lidar com a pressão, como fatores pessoais que compõem as *soft skills*.

Um Guia Prático das Habilidades de Empregabilidade elaborado por Cleary, Flynn e Thomasson (2006) explica o que são essas habilidades, como desenvolvê-las, como elas devem ser incluídas em programas de treinamento profissionais e apresenta as habilidades de empregabilidade gerais (**quadro 1**).

**Quadro 1 - Habilidades gerais de empregabilidade**

<b>Habilidades</b>	<b>Descrição</b>
<b>básicas/fundamentais</b>	Técnicas, conhecimento da tarefa, habilidades práticas.
<b>interpessoais</b>	Comunicação, trabalho em equipe, atendimento ao cliente.
<b>conceituais/cognitivas</b>	Planejamento, coleta e organização de informação, resolução de problemas, pensamento inovador e criativo.
<b>pessoais</b>	Senso de responsabilidade, engenhosidade, flexibilidade, autoestima.
<b>de negócios</b>	Inovação e empreendedorismo.
<b>de comunidade</b>	Conhecimento cívico e de cidadania.

Fonte: Cleary, Flynn e Thomasson (2006).

Robles (2012), em seu estudo, averiguou que os principais grupos de habilidades pessoais que empresários e gestores buscavam em seus colaboradores eram: comunicação, cortesia, flexibilidade, integridade, habilidades interpessoais, atitude positiva, profissionalismo, responsabilidade, trabalho em equipe e ética no trabalho, como pode-se observar no **quadro 2**.

Viana (2015) considera as *soft skills* como diferencial competitivo para os profissionais e sinaliza que a comunicação eficaz e a tomada de decisão assertiva podem contribuir com a redução da rotatividade e com a promoção de maior satisfação dos próprios colaboradores nas organizações. Além disso, Börner et al. (2018) mostraram que na maioria dos anúncios de emprego e currículos de cursos analisados, as habilidades de comunicação e escrita são frequentemente mencionadas.

Os recrutadores sabem, segundo Weber (2020), que podem ter que ensinar as habilidades técnicas referentes ao cargo específico aos seus novos contratados e por isso, buscam candidatos que saibam se comunicar efetivamente, demonstrem interesse em aprender, que estejam abertos a novas ideias, que saibam ouvir e que ajam com integridade, sendo essas habilidades intrínsecas aos indivíduos.

Contudo, para além dos novos desafios que essa mudança de paradigma pode acarretar aos trabalhadores mais rígidos, o teletrabalho se intensificou rapidamente por conta da pandemia da COVID-19. Muitas dificuldades e desafios foram impostos aos trabalhadores que, além de ter que desempenhar suas funções rotineiras, tiveram pouco tempo para se adaptar a novas tecnologias, novas formas de interação e comunicação entre pares e conciliação entre vida profissional e social (Losekann e Mourão, 2020). A partir deste ponto de vista, o presente trabalho buscou analisar como variáveis relacionadas à pandemia – como desestabilização da rotina, grande velocidade de disseminação da doença, pouco tempo para adaptação, dentre outras –, impactaram no desempenho profissional das pessoas e se essa influência foi maior ou menor do que o desempenho percebido nas próprias *soft skills* destes profissionais.

Tais características se mostram ainda mais importantes quando os profissionais se encontram em organizações que utilizam medidas de flexibilização do trabalho. De acordo com Rosenfield e Alves (2011) o conceito de trabalho flexível pode ser definido como trabalho à distância com a utilização de tecnologias da informação e comunicação – TIC –, servindo como exemplo o caso em que os trabalhadores exercem suas atividades em casa, com o consentimento de seu empregador.

Além da flexibilização do local onde a atividade profissional é exercida, Morgan (2004) apresenta outras conotações para a flexibilidade do trabalho, envolvendo os horários e/ou o modelo de contrato de trabalho. Mas, se por um lado, há benefícios associados ao teletrabalho, a Organização Internacional do Trabalho (ILO, 2020), identifica desafios para o trabalhador quando este realiza suas atividades profissionais de casa, como a tendência ao isolamento social e profissional e ao desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e a dificuldade de se desconectar das atividades profissionais.

Por outro lado, a autonomia é mencionada como um dos benefícios do teletrabalho para os profissionais, sendo, segundo Rosenfield e Alves (2011), a “autodeterminação do trabalhador e sua responsabilidade ou liberdade para definir os elementos de sua tarefa, bem como o método, as etapas, os procedimentos, a programação, os critérios, os objetivos, o lugar, a avaliação, as horas, o tipo e a quantidade de seu trabalho”. Essa dinâmica reforça o valor das *soft skills*, pois o autogerenciamento, o foco e a disciplina se tornam fundamentais para a realização das atividades profissionais à distância.

Quadro 2 - Principais *soft skills* que os executivos buscam em seus colaboradores

Habilidades	Detalhamento
<b>Comunicação</b>	Fala, escrita, apresentação, escuta, postura, linguagem corporal
<b>Cortesia</b>	Boas maneiras, etiqueta, respeito
<b>Flexibilidade</b>	Adaptabilidade, vontade de mudar, mentalidade aberta
<b>Integridade</b>	Honestidade, moralidade, valores pessoais
<b>Habilidades interpessoais</b>	Senso de humor, empatia, sociabilidade, autocontrole, paciência
<b>Atitude positiva</b>	Otimismo, entusiasmo, confiança
<b>Profissionalismo</b>	Boa aparência, eficiência, equilíbrio
<b>Responsabilidade</b>	Confiabilidade, efetividade, autodisciplina, consciência, vontade de fazer bem-feito, senso comum
<b>Trabalho em equipe</b>	Cooperação, utilidade, solidariedade, colaboração
<b>Ética de trabalho</b>	Vontade de trabalhar, empenho, lealdade, iniciativa, automotivação, pontualidade, bom atendimento.

Fonte: Traduzido e adaptado de Robles (2012).

### 3. Metodologia da Pesquisa

Pela excepcionalidade do evento pandemia e da implementação do teletrabalho motivada por uma crise de saúde, e considerando o uso de ferramentas estatísticas para as análises dos dados coletados com a aplicação de um questionário *on line*, considera-se esta pesquisa exploratória e de abordagem quantitativa. O questionário elaborado foi direcionado para profissionais e estagiários residentes no Brasil, que passaram a atuar em regime de teletrabalho em decorrência da pandemia. Sua aplicação junto ao público alvo ocorreu nos meses de março e abril de 2021.

Por ser um estudo exploratório, cujo objetivo está em verificar a importância/potencial explicativo de variáveis pandêmicas sobre o desempenho profissional percebido, entende-se que a partir dos resultados alcançados, novas pesquisas poderão ser desenvolvidas, aprimorando ainda mais o modelo utilizado.

O questionário aplicado se divide em quatro seções, sendo a primeira relacionada a questões sociodemográficas; a segunda, referente ao desempenho percebido nas *soft skills* pelos próprios respondentes; a terceira composta por uma autoavaliação sobre o desempenho profissional – antes e depois do início da pandemia da COVID-19; e a quarta e última, que leva em conta variáveis totalmente novas, decorrentes da pandemia contemplando aspectos inerentes desta e sua relação com o desempenho profissional dos participantes da pesquisa.

Com exceção da primeira seção, todas as outras apresentavam afirmativas com as quais os respondentes informavam o grau de concordância, seguindo uma escala Likert de 5 pontos, onde o algarismo 1 representava discordância total, o 2 significava uma discordância parcial, o 3 uma imparcialidade (sem discordar, nem concordar), enquanto o algarismo 4 representava uma concordância parcial e o 5 representava que o respondente concordava totalmente com a afirmativa.

Borrego (2020) e Pulakos et al. (2000) foram as referências utilizadas para embasar as afirmativas referentes à percepção dos respondentes quanto ao desempenho nas *soft skills*. A primeira por sua abordagem sobre desempenho adaptativo de recém-formados frente às mudanças no mercado de trabalho no contexto da globalização e da importância cada vez mais crescente das *soft skills* para profissionais da atualidade e a segunda pelo desenvolvimento da taxonomia do desempenho adaptativo, com suas oito dimensões.

A análise dos dados baseou-se na técnica da regressão logística ordenada e na análise de variância (ANOVA) para verificar possíveis relações entre os desempenhos percebidos dos respondentes em determinadas *soft skills* (variáveis independentes) e os efeitos causados pela pandemia em suas atividades profissionais (variáveis independentes) com os seus níveis percebidos de competência, eficácia e qualidade no trabalho após o início da pandemia (variáveis dependentes).

A utilização da regressão logística ordenada foi escolhida porque os dados coletados eram de natureza categórica e não numérica, inviabilizando o uso de modelos de regressão linear, por exemplo. De acordo com Faraway (2016) a regressão logística ordenada é um tipo de modelo de funções logísticas multinomiais onde as categorias são ordenadas. E com uma resposta ordenada, geralmente, é mais fácil trabalhar com as probabilidades cumulativas, as quais são crescentes e invariáveis para combinar categorias adjacentes.

O modelo específico a ser considerado é o de chances proporcionais, matematicamente equivalente à:  $y_j(x_i) = P(Y_i \leq j | x_i)$  em que a função logística se dá pela **equação 1**:

$$\log \frac{y_j(x_i)}{1 - y_j(x_i)} = \theta_j - \beta^T x_i, j = 1, \dots, J - 1 \quad (1)$$

Com o uso do modelo de regressão logística ordenada foi possível estabelecer a significância estatística individual dos coeficientes a partir dos cálculos desenvolvidos com o uso do software R versão 4.0.5, por meio da função `polr` do pacote MASS (Venables e Ripley, 2002).



### 3.1. As variáveis do modelo

Considerando que algumas *soft skills* são combinações de diferentes características, houve situações em que uma *soft skill* foi contemplada em mais de uma afirmativa do questionário. Sendo assim, pode haver mais de uma variável referente à uma mesma habilidade nos modelos estatísticos, como é o caso da comunicação oral, representada pelas variáveis X1 CORAL e X2 CORAL (tabela 1). Assim como as variáveis pandêmicas (tabela 2), tais habilidades adaptativas estabelecidas por Pulakos et al. (2000), também são chamadas de covariáveis.

**Tabela 1 - Afirmativas, *Soft Skills* e variáveis correspondentes nos modelos estatísticos**

Afirmativas	<i>Soft skill</i>	Variável do Modelo
1. Sou habilidoso(a) na comunicação oral, seja em reuniões ou em conversas formais/informais, quando realizo minhas atividades profissionais.	Comunicação Oral	X1..CORAL
2. Quando realizo uma apresentação oral, sou capaz de transmitir uma mensagem clara e objetiva.	Comunicação Oral	X2..CORAL
3. Minhas mensagens e/ou documentos escritos são entendidos facilmente.	Comunicação Escrita	X3..CESCR
4. Escuto atentamente o outro enquanto conversamos.	Escuta Ativa	X4..ESCAT
5. Antes de responder ou comentar críticas e/ou sugestões relativas à minha atuação profissional ou atividades desenvolvidas para esse fim, reflito e analiso cuidadosamente o que foi colocado.	Inteligência Emocional	X5..INTEM
6. Tenho controle emocional mesmo nas situações de incerteza e estresse que envolvem minhas atividades profissionais.	Inteligência Emocional	X6..INTEM
7. Tenho uma postura flexível diante de situações de incerteza e estresse que envolvem minhas atividades profissionais.	Adaptabilidade	X7..ADAPT
8. Tenho disciplina e autocontrole para conseguir realizar minhas atividades profissionais no cotidiano.	Autogerenciamento	X8..AUTG
9. Trabalho bem quando estou em equipe.	Trabalho em Equipe	X9..TRAEQ
10. Me esforço para encontrar dados/informações adicionais para realizar bem o meu trabalho.	Vontade de aprender	X10..VONAP
11. Desenvolvo novas competências para lidar com mudanças no funcionamento da minha unidade de trabalho ou das atividades que realizo, mesmo que seja no teletrabalho.	Vontade de aprender	X11..VONAP
12. Busco concluir corretamente e dentro dos prazos estabelecidos todas as minhas atividades profissionais.	Autogerenciamento	X12..AUTGE
13. Completo corretamente as tarefas principais do meu trabalho, utilizando procedimentos estabelecidos pela empresa.	Autogerenciamento	X13..AUTGE
14. Me adapto bem a mudanças nas tarefas principais que desenvolvo e/ou às condições de trabalho.	Adaptabilidade	X14..ADAPT
15. Desenvolvo novas maneiras de realizar as minhas principais tarefas profissionais.	Adaptabilidade	X15..ADAPT
16. Utilizo ideias criativas para enfrentar situações inesperadas no emprego.	Criatividade	X16..CRIAT
17. Costumo manter uma extensa rede de contatos no trabalho, desde colegas a associados, a quem posso recorrer quando necessito de algo.	Competências interpessoais	X17..INTER

<b>18. Mantenho o foco pleno nas tarefas que estou executando.</b>	Autogerenciamento	X18..AUTG
<b>19. Fico entusiasmado(a) ao ter que aprender algo novo, como uma ferramenta, um software ou um novo modo de realizar uma atividade profissional.</b>	Vontade de aprender	X19..VONAP
<b>20. Utilizo o(s) software(s) necessário(s) para o meu trabalho sem grandes problemas.</b>	Habilidades técnicas/digitais	X20..HATEC
<b>21. Uso, com tranquilidade e segurança, ferramentas e equipamentos relacionados com o meu trabalho.</b>	Habilidades técnicas/digitais	X21..HATEC

Fonte: autores.

Uma vez que buscou-se avaliar os níveis de desempenho dos profissionais após o início da pandemia, considerou-se que as variáveis que mais se adequavam a este evento foram àquelas relativas aos níveis de competência ( $y_1$ ), eficácia ( $y_2$ ) e qualidade ( $y_3$ ) (tabela 2) profissionais após o início da pandemia, respectivamente.

**Tabela 2 - Afirmativas, sínteses e variáveis correspondentes nos modelos estatísticos**

<b>Afirmativas</b>	<b>Síntese</b>	<b>Variável do modelo</b>
<b>22. No geral, antes da pandemia eu me considerava bastante competente no meu trabalho.</b>	Boa competência antes da pandemia	X22..CPAN
<b>23. Meu nível de competência no trabalho piorou após o início da pandemia.</b>	Piora na competência percebida após a pandemia	X23..CPDP
<b>24. Meu nível de eficácia no trabalho piorou após o início da pandemia.</b>	Piora na eficácia percebida após a pandemia	X24..EFICA
<b>25. A qualidade do meu trabalho piorou após o início da pandemia.</b>	Piora na qualidade percebida após a pandemia	X25..QUALI
<b>26. Após o início da pandemia, passei a ter dificuldade em cumprir prazos estabelecidos.</b>	Dificuldade em cumprir prazos	X26..PRAZO
<b>27. Por causa da pandemia, passei a gastar muito mais tempo na realização de minhas atividades profissionais do que gastava antes.</b>	Aumento do tempo para executar uma atividade	X27..TPEXE
<b>28. O tempo que tive para me adaptar à nova realidade, imposta pela pandemia, foi muito curto.</b>	Pouco tempo para se adaptar à pandemia	X28..TPADP
<b>29. A rapidez de disseminação da pandemia deteriorou meu desempenho profissional.</b>	A rapidez das mudanças piorou o desempenho	X29..RPDES
<b>30. A insegurança sobre o futuro, imposta pela pandemia, influenciou muito a minha vida e o meu desempenho profissional.</b>	A insegurança afetou a vida e o desempenho	X30..INDES
<b>31. A pandemia trouxe desorganização e desestabilização para minha rotina.</b>	Enfrentamento de desorganização por conta da pandemia	X31..DESOR
<b>32. As mudanças em minha rotina influenciaram negativamente a minha qualidade de vida.</b>	Enfrentamento de influências negativas na qualidade de vida	X32..MUQUA
<b>33. As mudanças em minha rotina influenciaram negativamente o meu desempenho profissional.</b>	Enfrentamento de influências negativas no desempenho profissional	X33..MUDES

<b>34. Me senti frágil e sem o suporte psicológico e emocional (de amigos, familiares e/ou profissional) necessários para lidar com a pandemia.</b>	Sentimento de fragilidade e de falta de suporte psicológico	X34..FRAPS
<b>35. Enfrentei demandas não previstas no meu estágio/emprego por causa da pandemia.</b>	Enfrentamento de demandas imprevisíveis	X35..DEIMP

Fonte: autores.

Procedeu-se uma análise univariada realizando o cruzamento de cada covariável com o evento de interesse para alimentar o modelo de regressão com fatores relevantes. Em seguida, realizou-se a análise de variâncias referente ao modelo para verificar se tais variáveis eram significativas estatisticamente para explicar o evento analisado. Para tais análises, adotou-se um nível de significância de 5%, que é a probabilidade de erro tipo I. Com p valor menor que  $\alpha = 0,05$ , rejeita-se a hipótese nula  $H_0$  e, portanto, a variável em questão é significativa.

Seis modelos estatísticos foram utilizados e para cada uma das variáveis dependentes elaborou-se dois modelos distintos: um levando em consideração apenas as variáveis independentes relacionadas às *soft skills* e outro englobando também as variáveis independentes relacionadas aos efeitos acarretados pela pandemia às vidas dos respondentes. Os níveis de significância utilizados foram: ".", para significância de 10%; "\*" para significância de 5%; "\*\*" para significância de 1% e "\*\*\*" para significância de 0,1%.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Perfil dos Respondentes

Dentre os 212 respondentes residentes no Brasil, há a seguinte estratificação:

- Quanto ao gênero: 54% são do sexo feminino e 46% do sexo masculino;
- Quanto a faixa etária: 7% tem entre 18 e 22 anos; 30% tem entre 23 e 27 anos; 22% tem entre 28 e 32 anos; 13% tem entre 33 e 37 anos; 8% tem entre 38 e 42 anos e; 20% tem idade superior a 43 anos;
- Quanto a região geográfica do Brasil em que residem: 92% são da região sudeste; 6% da região sul e o restante das regiões nordeste, norte e centro-oeste (2%);
- Quando ao grau de instrução: 30% são graduandos; 21% tem ensino superior completo; 43% tem pós-graduação e; 6% são pós-graduandos.

### 4.2. Desempenho Profissional Percebido e as *Soft Skills*

Como pode ser visto na **tabela 3**, boa parte das covariáveis se mostraram estatisticamente significativas com os eventos de interesse, onde "S" indica que a variável possui  $p < 0,05$  e "N" o oposto.

Tabela 3 - Significância das variáveis relativas às *Soft Skills*

<i>Soft Skills</i>	Variáveis dos modelos	Competência	Eficácia	Qualidade
<b>Comunicação Oral</b>	X1..CORAL	S	S	S
<b>Comunicação Oral</b>	X2..CORAL	S	S	N
<b>Comunicação Escrita</b>	X3..CESCR	N	N	N
<b>Escuta Ativa</b>	X4..ESCAT	N	N	N
<b>Inteligência Emocional</b>	X5..INTEM	S	S	S
<b>Inteligência Emocional</b>	X6..INTEM	N	N	N
<b>Adaptabilidade</b>	X7..ADAPT	N	N	N
<b>Autogerenciamento</b>	X8..AUTG	S	S	S
<b>Trabalho em Equipe</b>	X9..TRAEQ	S	S	S
<b>Vontade de aprender</b>	X10..VONAP	S	S	S
<b>Vontade de aprender</b>	X11..VONAP	S	S	S
<b>Autogerenciamento</b>	X12..AUTGE	S	S	S
<b>Autogerenciamento</b>	X13..AUTGE	S	S	S
<b>Adaptabilidade</b>	X14..ADAPT	S	N	N
<b>Adaptabilidade</b>	X15..ADAPT	S	S	N
<b>Criatividade</b>	X16..CRIAT	S	S	N
<b>Competências interpessoais</b>	X17..INTER	S	S	S
<b>Autogerenciamento</b>	X18..AUTGE	N	N	N
<b>Vontade de aprender</b>	X19..VONAP	N	S	N
<b>Habilidades técnicas/digitais</b>	X20..HATEC	S	S	S
<b>Habilidades técnicas/digitais</b>	X21..HATEC	S	S	S
<b>Boa competência antes da pandemia</b>	X22..CPAN	N	N	N

Fonte: autores.

Tanto a competência, quanto a eficácia e a qualidade profissional foram associadas pelos profissionais e estagiários com determinadas habilidades de comunicação oral, com a receptividade a críticas como uma forma de inteligência emocional, com o autogerenciamento relativo à disciplina, tentativa de cumprimento de prazos e procedimentos, competências interpessoais e habilidades técnicas e digitais. Em contrapartida, a comunicação escrita, a escuta ativa, o autocontrole nas situações de incerteza e estresse, a flexibilidade e o foco, além do desempenho percebido favorável antes da pandemia não se apresentaram com significância para os eventos de interesse assinalados.

### 4.3. Desempenho profissional percebido e variáveis pandêmicas

Nos modelos que incluíram aspectos vivenciados na pandemia (**tabela 4**) verificou-se maior quantitativo de covariáveis (em termos relativos) com significância para a competência, a eficácia e a qualidade do desempenho profissional na perspectiva dos participantes. O gasto de tempo maior para executar tarefas e a consequente dificuldade de cumprimento de prazos, as mudanças bruscas, a insegurança, a desorganização da rotina, a fragilidade e a falta de suporte psicológico, além de outras influências negativas, foram percebidas como covariáveis significantes para as variáveis dependentes. Apenas as demandas imprevisíveis não foram consideradas de significância para os efeitos estudados.

Tabela 4 - Significância das variáveis relacionadas à pandemia

Síntese da pergunta	Variáveis do modelo	Competência	Eficácia	Qualidade
Houve maior dificuldade de cumprimento de prazos	X26..PRAZO	S	S	S
Aumento do tempo para executar uma atividade	X27..TPEXE	S	S	S
O tempo para se adaptar à pandemia foi curto demais	X28..TPADP	S	N	S
A rapidez das mudanças piorou o desempenho	X29..RPDES	S	S	S
A insegurança trazida pela pandemia afetou a vida e o desempenho profissional	X30..INDES	S	S	S
A pandemia trouxe desorganização da rotina	X31..DESOR	S	S	S
A pandemia trouxe influências negativas para a qualidade de vida	X32..MUQUA	S	S	S
Enfrentou influências negativas no desempenho profissional	X33..MUDES	S	S	S
Se sentiu frágil e sem suporte psicológico	X34..FRAPS	S	S	S
Enfrentou demandas imprevisíveis	X35..DEIMP	N	N	N

Fonte: autores.

Verifica-se, com o apoio das tabelas 3 e 4 que as variáveis pandêmicas se mostram com maior significância em relação a competência, eficácia e qualidade do trabalho. Das 10 variáveis observadas, apenas uma não se mostrou significativa para nenhum dos efeitos (10%). No caso das variáveis relativas às *soft skills*, das 22 consideradas, 6 não se mostraram significativas para os efeitos considerados (27%).

#### 4.4. Modelos de regressão logística para *Soft Skills* e desempenho percebido

Após os testes de regressão iniciais, 6 modelos foram selecionados para abordar a problemática apresentada neste estudo. Três deles tratam, exclusivamente, da relação entre o desempenho nas *soft skills* e o desempenho profissional na forma: a) da competência (tabela 6); b) da eficácia (tabela 7) e; c) da qualidade profissional (tabela 8).

Pelo p-valor, as *soft skills* que se mostraram estatisticamente relacionadas com a piora da competência foram a comunicação oral, o autogerenciamento, ambas significativas a até um nível de significância de 1%, e as habilidades técnicas/digitais, porém neste caso, somente ao nível de 5%. As covariáveis significativas tem uma relação inversa com o a piora no nível de competência. Quanto maior a concordância dos respondentes em relação ao bom desempenho em ter disciplina e autocontrole

na realização de tarefas profissionais, na habilidade de se comunicar formal ou informalmente e na utilização de *softwares*, mais eles discordaram que seu nível de competência no trabalho piorou após o início da pandemia.

**Tabela 6 - Modelo  $y_1'$  = piora percebida no nível de competência profissional após o início da pandemia**

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t valor	LR Chisq	df	P valor	Nível de significância
X1..CORAL	-0,44739	0,1575	-2,84132	8,1641	1	0,004273	**
X3..CESCR	0,08903	0,1995	0,44625	0,1993	1	0,655279	
X4..ESCAT	0,20699	0,1699	1,21818	1,4974	1	0,221070	
X8..AUTGE	-0,41482	0,1613	-2,57224	6,7179	1	0,009545	**
X11..VONAP	-0,32966	0,1913	-1,72324	2,9693	1	0,084860	.
X13..AUTGE	-0,01834	0,2216	-0,08279	0,0069	1	0,933958	
X15..ADAPT	0,06034	0,1834	0,32893	0,1083	1	0,742135	
X20..HATEC	-0,50422	0,2047	-2,45275	6,3918	1	0,011465	*
X21..HATEC	-0,01210	0,2462	-0,04916	0,0024	1	0,960795	

Níveis de significância: \*\*\*\* 0,1% \*\* 1% \* 5% ' ' 10%  
Fonte: autores.

Quanto à concordância sobre a piora no nível de eficácia no trabalho após o início da pandemia, o modelo da regressão que melhor ressaltou as variáveis significativas para este evento foi o que considerou as *soft skills* listadas na **tabela 7**. Mais uma vez, a disciplina e autocontrole na realização de tarefas profissionais, a habilidade de se comunicar formal ou informalmente e o domínio de *softwares* se destacaram, com um nível de significância de 1%, e com uma relação inversa. A aquisição de novas competências para se adaptar a novas condições de trabalho (mesmo no teletrabalho) também apresentou este tipo de relação, porém ao nível de 5%.

**Tabela 7 - Modelo  $y_2'$  = piora percebida no nível de eficácia profissional após o início da pandemia**

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t valor	LR Chisq	df	P valor	Nível de significância
X1..CORAL	-0,4858	0,1563	-3,1088	9,9077	1	0,001646	**
X3..CESCR	0,3965	0,1912	2,0736	4,3465	1	0,037084	*
X4..ESCAT	0,1807	0,1707	1,0588	1,1257	1	0,288696	
X5..INTEM	-0,2910	0,1832	-1,5882	2,5398	1	0,111011	
X7..ADAPT	0,3538	0,1784	1,9833	3,9794	1	0,046059	*
X8..AUTGE	-0,4920	0,1614	-3,0486	9,5338	1	0,002017	**
X9..TRAEQ	-0,1499	0,1764	-0,8496	0,7204	1	0,396013	
X11..VONAP	-0,3625	0,1753	-2,0673	4,2927	1	0,038277	*
X20..HATEC	-0,4342	0,1626	-2,6702	7,2185	1	0,007216	**

Níveis de significância: \*\*\*\* 0,1% \*\* 1% \* 5% ' ' 10%  
Fonte: autores.

Além desta última, a comunicação escrita, a postura flexível diante de incertezas e de situações de estresse também apresentaram significância no nível de 5%, porém evidenciando uma relação direta ou positiva. Ou seja, quanto maior a concordância com bom desempenho nestas habilidades, maior a concordância de piora na eficácia profissional. Esta percepção pode estar relacionada à uma sensação

de que, mesmo diante de uma busca pelo alcance de um patamar superior, o nível alcançado não tenha sido visto como suficiente devido a sobrecarga gerada pela pandemia e o incremento da necessidade de troca de informações pelo aumento significativo do trabalho remoto.

Quanto a percepção sobre a piora no nível de qualidade profissional após o início da pandemia, as *soft skills* significativas para essa percepção e seus respectivos valores do modelo (tabela 8) evidenciam que a habilidade de comunicação, a vontade de aprender manifestada na aquisição de novas competências, o autogerenciamento no que tange a exercer as atividades de forma correta e dentro dos prazos e a habilidade de lidar com softwares apresentam uma relação negativa com a piora percebida no nível de qualidade profissional percebida no nível de 1%. Ou seja, um desempenho favorável nestas habilidades é visto concomitantemente com um nível de qualidade profissional melhor.

**Tabela 8 - Modelo  $y_3'$  = piora percebida no nível de qualidade profissional após o início da pandemia**

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t valor	LR Chisq	df	P valor	Nível de significância
X1..CORAL	-0,45550	0,1591	-2,8622	8,3341	1	0,003891	**
X3..CESCR	0,14988	0,1984	0,7553	0,5726	1	0,449235	
X4..ESCAT	0,16377	0,1818	0,9011	0,8214	1	0,364781	
X5..INTEM	-0,29947	0,1886	-1,5876	2,5300	1	0,111699	
X7..ADAPT	0,21462	0,1824	1,1764	1,3951	1	0,237553	
X10..VONAP	-0,59769	0,2238	-2,6704	7,2514	1	0,007085	**
X12..AUTGE	-0,67251	0,2345	-2,8672	8,3029	1	0,003958	**
X18..AUTGE	0,03976	0,1568	0,2535	0,0643	1	0,799863	
X19..VONAP	0,18731	0,1641	1,1414	1,3176	1	0,251029	
X20..HATEC	-0,49374	0,1650	-2,9918	9,0443	1	0,002635	**

Níveis de significância: \*\*\*' 0,1% \*\*' 1% '\* 5%' ' 10%  
Fonte: autores.

#### 4.5. Modelos de regressão logística para *Soft Skills*, desempenho percebido e variáveis pandêmicas

Após os três testes de regressão logística apresentados, foram identificados outros 3 modelos que ajudam a explicar a relação entre *soft skills* e desempenho percebido, porém a partir deste momento, incluindo as variáveis identificadas como inerentes à situação vivenciada na pandemia, como: a rapidez das mudanças ocasionadas, a dificuldade de cumprir prazos, a desorganização da rotina, a sensação de fragilidade e a falta de suporte psicológico, o aumento no tempo de execução de atividades, as demandas imprevisíveis, as influências negativas sobre a qualidade de vida e sobre o desempenho profissional. A seguir, aborda-se a relação dessas covariáveis com a competência (tabela 9), com a eficácia (tabela 10) e com a qualidade profissional (tabela 11).



Tabela 9 - Piora no nível de competência profissional após o início da pandemia

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t valor	LR Chisq	df	P valor	Nível de significância
X1..CORAL	-0,365	0,168	-2,173	4,833	1	0,0279175	*
X26..PRAZO	0,3471	0,1452	2,39	5,787	1	0,016144	*
X27..TPEXE	0,3314	0,112	2,953	8,842	1	0,002944	**
X29..RPDES	0,4645	0,1502	3,092	9,56	1	0,001988	**
X32..MUQUA	-0,6094	0,1484	-4,107	18,56	1	1,64 10 <sup>-9</sup>	***
X33..MUDES	0,9983	0,172	5,805	36,992	1	1,186 10 <sup>-6</sup>	***
X34..FRAPS	0,407	0,1186	3,431	12,001	1	0,000532	***
X35..DEIMP	-0,2388	0,1196	-1,996	4,013	1	0,045144	*

Níveis de significância: \*\*\* 0,1% \*\* 1% \* 5% ' ' 10%  
Fonte: autores.

Nota-se que dentre as *soft skills* relativas ao desempenho adaptativo avaliadas pelo questionário, quando avaliadas conjuntamente com as variáveis relacionadas à pandemia, somente a comunicação oral permaneceu significativa (5%) para explicar o nível de competência no trabalho, ainda permanecendo com seu coeficiente negativo como nos modelos anteriores. Com o mesmo nível de significância aparecem a dificuldade de cumprir prazos e o enfrentamento de demandas imprevisíveis, tendo a primeira uma relação positiva e a segunda, uma relação inversa.

No nível de significância de 1% emergem o tempo de execução de atividades e a rapidez de disseminação da doença pelo mundo. Ambas apontando que, quanto maior a concordância com esta realidade, maior a percepção de piora na competência profissional. Por outro lado, com nível de significância de 0,1% estão a sensação de fragilidade psicológica durante a pandemia, com coeficiente positivo, a percepção dos efeitos negativos no desempenho profissional e na qualidade de vida. As duas primeiras covariáveis com relação positiva com o efeito estudado e a última com uma relação negativa.

No que se refere a eficácia percebida dos profissionais (tabela 10), a habilidade de se comunicar formal e informalmente aparece novamente como covariável relevante, com relação inversa no nível de significância de 1%. Também com a mesma significância estão a desorganização da rotina e a influência negativa na qualidade de vida, sendo que a primeira tem uma relação positiva, ou seja, quanto maior a concordância que houve essa ocorrência, maior a concordância quanto à piora na eficácia profissional.

Já a queda na qualidade de vida foi considerada de forma inversa com a eficácia, indicando que quanto maior a concordância com esta realidade, menor a percepção de perda de eficácia. Mais uma vez a noção do desafio que se estabeleceu permitiu que os profissionais fossem mais cautelosos em sua autoavaliação.



Tabela 10 - Piora no nível de eficácia profissional após o início da pandemia

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t valor	LR Chisq	df	P valor	Nível de significância
X1..CORAL	-0,4189	0,1644	-2,547	6,7409	1	0,009423	**
X26..PRAZO	0,5264	0,1461	3,602	13,1638	1	0,000285	***
X29..RPDES	0,5326	0,1461	3,646	13,6024	1	0,000226	***
X31..DESOR	0,4777	0,1474	3,242	10,7795	1	0,001026	**
X32..MUQUA	-0,3312	0,1296	-2,556	6,8779	1	0,008727	**
X33..MUDES	0,5903	0,1709	3,454	12,1923	1	0,00048	***

Níveis de significância: '\*\*\*' 0,1% '\*\*' 1% '\*' 5% '.' 10%

Fonte: autores.

Com mais aderência (significância de 0,1%) e com uma relação positiva aparecem a dificuldade de cumprir prazos, a rapidez de disseminação da pandemia, e a influência negativa desta no desempenho profissional. Sendo assim, ao concordarem com a presença de tais elementos, os profissionais se mostraram em consonância com a ideia de piora em seu nível de eficácia.

Por fim, observando-se a percepção dos respondentes quanto a piora na qualidade profissional após o início da pandemia (tabela 11), verifica-se que a vontade de aprender, expressa na forma de aquisição de novas competências para se adaptar a mudanças, é a única *soft skill* que aparece para este caso, tendo uma relação inversa e um nível de significância de 5%. Isso indica que quanto melhor o desempenho nesta habilidade, menor o nível de piora percebido na qualidade profissional. De fato, essa prontidão para aprender novas habilidades e competências se mostrou fundamental para a adaptação dos profissionais ao contexto pandêmico.

Tabela 11 - Piora no nível de qualidade profissional após o início da pandemia

Variáveis	Coefficiente	Erro padrão	t valor	LR Chisq	df	P valor	Nível de significância
X10..VONAP	-0,526	0,2323	-2,264	5,215	1	0,02239	*
X27..TPEXE	0,4373	0,1057	4,138	18,013	1	2,194 10 <sup>-5</sup>	***
X29..RPDES	0,5902	0,1418	4,162	17,886	1	2,345 10 <sup>-5</sup>	***
X32..MUQUA	-0,5574	0,1381	-4,036	18,119	1	2,075 10 <sup>-5</sup>	***
X33..MUDES	1,0681	0,1678	6,364	45,84	1	1,283 10 <sup>-11</sup>	***

Níveis de significância: '\*\*\*' 0,1% '\*\*' 1% '\*' 5% '.' 10%

Fonte: autores.

Todas as outras variáveis presentes no modelo alcançaram nível de significância de 0,1%, tendo relação positiva com a piora percebida no nível de qualidade profissional, o aumento no tempo de execução de atividades, a rapidez de disseminação da doença e a influência negativa no desempenho profissional. E com uma reação negativa, a influência negativa da pandemia na qualidade de vida dos profissionais.

Comparando-se os níveis de significância dos modelos que não contem as variáveis pandêmicas, com os níveis de significância dos modelos que as contemplam, percebe-se que no primeiro caso, nenhuma variável atinge o melhor nível de significância ('\*\*\*' 0,1%), enquanto no segundo caso, três variáveis tiveram o melhor nível de significância para a competência profissional percebida, três variáveis para a

eficácia profissional percebida e quatro variáveis para a qualidade profissional percebida. Esse resultado confirma a hipótese de que “um modelo alternativo, que considere variáveis pandêmicas em sua elaboração, tende a apresentar maior potencial explicativo para o desempenho profissional percebido do que um modelo que leve em conta, exclusivamente, as *soft skills*, na situação de teletrabalho”.

Diante desses resultados, propõe-se a realização de novas pesquisas, alcançando-se maior quantitativo de participantes, pois estes achados não podem ser extrapolados para toda a população de teletrabalhadores da pandemia (quase 9 milhões de pessoas em 2020, segundo Durães et al., 2021). Entende-se que, mesmo em uma situação de maior controle do coronavírus, com os avanços da vacinação no Brasil e no mundo, as lições extraídas de estudos com este perfil, podem ser frutíferas em situações de novas crises, especialmente para os gestores.

---

## 5. Conclusão

Com as mudanças no mercado de trabalho e nas formas de se trabalhar advindas da adoção de modalidades de trabalho a distância e do emprego de diversas TIC para a realização de tarefas, os profissionais passaram a ser cada vez mais pressionados a se mostrarem adaptativos. Com isso, seu desempenho profissional passou a depender também de suas capacidades cognitivas de adaptação e de desenvolvimento de habilidades transversais, importantes para superar desafios e adversidades, tais como ocorreu a partir da pandemia da COVID-19.

Neste artigo, modelos estatísticos de regressão logística ordinal foram utilizados para explorar possíveis relações entre o desempenho percebido pelos profissionais em determinadas *soft skills* e os efeitos adversos acarretados pela pandemia sobre sua competência, eficácia e qualidade profissional durante o teletrabalho decorrido da pandemia.

Os efeitos que mais se mostraram significativos para impactar os níveis percebidos de competência, eficácia e qualidade no trabalho foram a rapidez de disseminação da pandemia, as mudanças inesperadas, o aumento do tempo necessário para realização de tarefas e a dificuldade em cumprir prazos estabelecidos. Nota-se que a forma abrupta com que os profissionais tiveram que se adaptar ao contexto da pandemia ocasionou prejuízos aos profissionais, confirmando a hipótese de que as variáveis relacionadas à pandemia foram mais impactantes para o desempenho profissional dos indivíduos do que as suas *soft skills*.

Diversos fatores podem ajudar a diminuir estes efeitos e colaborar com os campos formativos demandados pelo mercado de trabalho. Como foi demonstrado pelo presente estudo, o desempenho percebido em algumas *soft skills* como a comunicação oral, o autogerenciamento e as habilidades técnicas/digitais, que demonstraram coeficientes negativos nos modelos estatísticos construídos, se mostraram significativas para explicar uma relação inversa com a piora no desempenho profissional percebido.

---

Desta forma, ressalta-se que para além dos conteúdos programáticos e conhecimentos técnicos, é importante que os cursos de formação busquem desenvolver melhor estas capacidades de adaptação e relacionamento interpessoal destes novos profissionais, pois mesmo sabendo que a pandemia da COVID-19 tende a ser controlada, os cenários profissionais nunca mais serão os mesmos.

Também é importante ressaltar que as empresas podem desempenhar um papel crucial quanto à percepção dos impactos negativos da pandemia no trabalho, dando suporte técnico e psicológico para seus colaboradores.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a ampliação da pesquisa para outros países, além de considerar debates relativos a distintas gerações, questões de gênero, status familiar e área de formação para verificar a influência destes aspectos, juntamente com as *soft skills* sobre o desempenho profissional.

---

## Referências

- Antunes, E. D. & Fischer, F. M. (2020), "A justiça não pode parar? Os impactos da COVID-19 na trajetória da política de teletrabalho do Judiciário Federal", *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Vol. 35, Num. 38, doi:10.1590/2317-6369000025920
- Araújo, E. F. S., & Gomes, J. G. N. (2022), "University extension for developing urban planning public policies: a territorial governance approach", *Revista Produção e Desenvolvimento*, Vol.8, Num.1, pp.e566, doi:10.32358/rpd.2022.v8.566
- Araújo, L. da S. & Mello, A. J. R. (2022), "Desempenho adaptativo em soft skills necessárias para trabalhadores remotos", *Revista Produção e Desenvolvimento*, Vol. 8, Num. 1, pp.e628, doi: 10.32358/rpd.2022.v8.628
- Barbosa, A. L. N. H., Costa, J. S., & Hecksher, M. (2020), "Mercado de trabalho e pandemia da covid-19: Ampliação de desigualdades já existentes", *Mercado de Trabalho: conjuntura e análise*, Vol.69, pp.55-63.
- Boccardi, F., Caputo, A., Fregonese, C., Langher, V., & Sartori, R. (2017) "Career adaptability as a strategic competence for career development: An exploratory study of its key predictors", *European Journal of Training and Development*, Vol. 41 Num. 1, pp. 67-82, doi: 10.1108/EJTD-07-2016-0049
- Borrego, A. B. P. (2020), "O desempenho adaptativo pelos recém-formados: O papel das soft e hard skills e a moderação da autoeficácia" (Doctoral dissertation).
- Caputo, F., & Evangelista, F. (2019), "Information sharing and cognitive involvement for sustainable workplaces", In *Corporate social responsibility: Concepts, methodologies, tools, and applications* (pp. 1403-1420). IGI Global. Doi: 10.4018/978-1-5225-6192-7.ch073
- Chakma, G., & Nargis, A. (2021), "An analysis to measure the skills of university graduates of Bangladesh and its significances to the employer's demand of skill", *International Journal of Research in Human Resource Management*, Vol.3, Num.2, pp.46-52
- Cleary, M., Flynn, R., & Thomasson, S. (2006), "Employability skills: From framework to practice—an introductory guide for trainers and assessors". [S.l.]: Adobe Digital Edition.
- Diaz-Villavicencio, G. (2020), "Educational Evaluation of the Federal University of Latin American Integration, Brazil", *Revista Produção e Desenvolvimento*, Vol. 6, pp.e433, doi:10.32358/rpd.2020.v6.433
- Durães, B., Bridi, M. A. da C., Dutra, R. Q. (2021), "O teletrabalho na pandemia da Covid-19: Uma nova armadilha do capital?" *Revista Sociedade e Estado*, Vol. 36, Num. 3, doi: 10.1590/s0102-6992-202136030005
- Faraway, J. J. (2016). "Extending the linear model with R: generalized linear, mixed effects and nonparametric regression models". Chapman and Hall/CRC. Doi: 10.1201/9781315382722
- Flores, J. G. (2020), "Desaprender para volver a aprender, escenario laboral después del Covid-19", *Revista Iberoamericana de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*, Vol.2, Num.3, pp.134-141.
- Giacomello, L. B. A., Giongo, C. R., Ribeiro, B. C., Perez, K. V. (2022), "Teletrabalho na pandemia de COVID-19: impactos na saúde mental de trabalhadores", *Revista Trabalho (En)Cena*, Vol. 7, doi: 10.20873/2526-1487e022029
- Gondim, S. & Borges, L. O. "Significados e sentidos do trabalho em home office: desafios para a regulação emocional. In: Queiroga, F. (org.) *Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19*. pp.39-48. *Artmed*.
- Gumiero, R. G., & Tigre, A. M. L. (2020), "Evaluation of policies for regional development: Unifesspa actions for social inclusion and empowerment in Pará Amazônia", *Revista Produção e Desenvolvimento*, Vol. 6., pp.e474, doi:10.32358/rpd.2020.v6.474
- Harper, M. (2022), "Post-9/11 Veterans' Soft skill Adaptability: Conversations in Veterans Studies: A Cross-Sectional Study of Self-Directed Motivation to Acquire Critical Skills in Deployed Settings", *Journal of Veterans Studies*, Vol.8, Num.1, pp.79-82, doi: 10.21061/jvs.v8i1.300.
- Huntsman, D., Greer, A., Murphy, H., & Haynes, S. (2021), "Enhancing adaptive performance in emergency response: Empowerment practices and the moderating role of tempo balance", *Safety Science*, Vol.134, pp.105060, doi: 10.1016/j.ssci.2020.105060

Ilo, *International Labour Organization*. (2020), "Potential Benefits and Challenges of Telework", Disponível em: <[http://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Publications/WGMS\\_738257/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/hanoi/Whatwedo/Publications/WGMS_738257/lang--en/index.htm)>.

Jena, L. K., & Goyal, S. (2022), "Emotional intelligence and employee innovation: Sequential mediating effect of person-group fit and adaptive performance", *European Review of Applied Psychology*, Vol.72, Num.1, pp.100729, doi: <https://doi.org/10.1016/j.erap.2021.100729>

Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). *Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office*. *Caderno de Administração*, Vol. 28, pp.71-75, doi: [10.4025/cadadm.v28i0.53637](https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637)

Luo, C. Y., Tsai, C. H. K., Chen, M. H., & Gao, J. L. (2021), "The effects of psychological capital and internal social capital on frontline hotel employees' adaptive performance", *Sustainability*, Vol.13, Num.10, pp.5430, doi: [10.3390/su13105430](https://doi.org/10.3390/su13105430)

Mc Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). "Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager", *Project Leadership and Society*, Vol.2, pp.100012, doi: [10.1016/j.plas.2021.100012](https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100012)

Miranda, N. A. de & Teodoro, R. S. (2021), "Impactos da pandemia do novo Coronavírus no contexto laboral na perspectiva de egressos do curso técnico em administração", *Dialogia*, Num. 39, pp.1-17, doi:[10.5585/39.2021.19842](https://doi.org/10.5585/39.2021.19842)

Morgan, R. E. (2004), "Teleworking: an assessment of the benefits and challenges". *European Business Review*, Vol. 16, Num. 4, pp.344-357, doi: [10.1108/09555340410699613](https://doi.org/10.1108/09555340410699613)

Nadeak, B., Sormin, E., Indrianti, Y., & Bakar, A. Y. A. (2021), "Transformational capacity performance of school leaders in Indonesia", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp.1-15.

Park, S., & Park, S. (2021), "How can employees adapt to change? Clarifying the adaptive performance concepts", *Human Resource Development Quarterly*, Vol.32, Num.1, pp.E1-E15, doi: [10.1002/hrdq.21411](https://doi.org/10.1002/hrdq.21411)

Perko, I., & Caputo, F. (2018), "Big Data implications for EU healthcare systems". In: *UKSS Conference: Can systemic thinking reshape health services? University of Portsmouth, UK*.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000), "Adaptability in the workplace: development of a taxonomy of adaptive performance", *Journal of applied psychology*, Vol.85, Num.4, pp.612, doi: [10.1037/0021-9010.85.4.612](https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612)

R: *A Language and Environment for Statistical Computing. Versão 4.0.5*. Viena, Austria: R Core Team, 2021. <https://www.R-project.org/>.

Robles, M. M. (2012), "Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace", *Business communication quarterly*, Vol.75, Num.4, pp.453-465, doi: [10.1177/1080569912460400](https://doi.org/10.1177/1080569912460400)

Rosenfield, C. L., & Alves, D. A. D. (2011), "Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho", *Dados*, Vol.54, pp.207-233, doi: [10.1590/S0011-52582011000100006](https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006).

Rouse, M. (2019), "Definition Soft skills", *Techtarget*, Disponível em: <<http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills>>.

Silva, G. E. (2021), "Da tentativa de proteção a saúde física à vulnerabilidade em saúde mental: o teletrabalho em tempos de Covid-19", *Revista Espaço Acadêmico* Vol. 20, Num. 1, pp.28-38.

Silva, P. H. I. (2020), "O mundo do trabalho e a pandemia de Covid-19: um olhar sobre o setor informal", *Caderno de Administração*, Vol. 28, Ed.Esp., pp.66-70, doi: [10.4025/cadadm.v28i0.53586](https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53586)

Souza, D. O. (2021), "As dimensões da precarização do trabalho em face da pandemia de Covid-19", *Trabalho, Educação e Saúde*, Vol. 19, pp.34-32, doi: [10.1590/1981-7746-sol00311](https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00311)

Souza, D. O. & Melo, A. I. S. C. (2021), "Home office no contexto pandêmico: a saúde dos(as) trabalhadores(as) entre tempos e espaços de vida e de trabalho". In: *Vasconcelos, F. C. L. et al. (orgs.) Saúde do trabalhador em tempos de desconstrução: caminhos de luta e resistência*. pp.229-231. Cebes.

Unit, E. I. (2014), "Closing the skills gap: Companies and colleges collaborating for change". *The Economist Insights report*.

Velasco, J. (2021), "Los impactos de la pandemia de la covid-19 en los mercados laborales de América Latina", *Revista Compendium: Cuadernos de economía y administración*, Vol. 8, Num. 2, pp.99-120, doi: [10.46677/compendium.v8i2.935](https://doi.org/10.46677/compendium.v8i2.935)

---

Venables, W. N., & Ripley, B. D. (2002), "Modern Applied Statistics with S.", 4. ed. Springer, New York, doi: 10.1007/978-0-387-21706-2

Viana, R. A. P. P. (2015), "A importância do trabalho multidisciplinar e dos soft skills nos dias de hoje", *Arquivos de Ciências da Saúde*, Vol.22, Num.2, pp.7-8, doi: 10.17696/2318-3691.22.2.2015.178

Waight, C. L., & Greer, T. W. (2021), "Adaptive performance and human resource development practitioners: Insights from successes and failures", *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, Vol.33, Num.4, pp.4-16, doi: 10.1002/nha3.20329

Weber, M. R., Lee, J., & Crawford, A. (2020), "A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers", *Anatolia*, Vol.31, Num.1, pp.76-87, doi: 10.1080/13032917.2019.1703770

Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006), "Innovation diffusion in global contexts: determinants of post-adoption digital transformation of European companies", *European Journal of Information Systems*, Vol.15, Num.6, pp.601-616, doi: 10.1057/palgrave.ejis.3000650

---