

SOFT SKILL: A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

SOFT SKILLS: THE IMPORTANCE OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN THE WORKPLACE

Miriele Novais da Silva Reis¹
Elaine Suely Monteiro Frisneda²

RESUMO

Este estudo visa compreender a importância do desenvolvimento de soft skills, um componente basal da inteligência emocional, no ambiente de trabalho, especialmente no contexto da gestão de recursos humanos. Com o objetivo geral de definir o que são soft skills e, especificamente, discutir sua relevância para as empresas e analisar como a inteligência emocional pode ser desenvolvida no ambiente corporativo, o estudo utiliza a metodologia de revisão da literatura. A justificativa para este estudo reside na crescente importância atribuída à inteligência emocional nas empresas, onde seu desenvolvimento pode melhorar significativamente o ambiente de trabalho, aumentar a produtividade e reduzir conflitos. Os resultados indicam que a priorização do desenvolvimento contínuo de soft skills pelos profissionais e organizações é essencial para criar um ambiente de trabalho produtivo e harmonioso, onde os profissionais possam alcançar sucesso e equilíbrio através de boas práticas e habilidades comportamentais.

Palavras-chave: Ambiente de trabalho; Inteligência emocional; *Soft skills*.

ABSTRACT

This study aims to understand the importance of developing soft skills, a fundamental component of emotional intelligence, in the workplace, especially in the context of human resources management. The general objective is to define what soft skills are and, specifically, to discuss their relevance for companies and analyze how emotional intelligence can be developed in the corporate environment. The study employs the literature review methodology. The justification for this study lies in the growing importance attributed to emotional intelligence in companies, where its development can significantly improve the work environment, increase productivity, and reduce conflicts. The results indicate that prioritizing the continuous development of soft

¹ Acadêmico do Curso de Administração, da Faculdade de Ensino Superior do Interior Paulista – FAIP. E-mail: mirielenovaisdasilva@alunos.faip.edu.br

² Docente e Especialista em Gestão do Conhecimento da Faculdade de Ensino Superior do Interior Paulista – FAIP. E-mail: elainefrisneda@professor.faip.edu.br

skills by professionals and organizations is essential for creating a productive and harmonious work environment, where professionals can achieve success and balance through good practices and behavioral skills.

Keywords: Work environment; Emotional intelligence; Soft skills.

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1990, Daniel Goleman avançou significativamente em um tópico que até então não era amplamente discutido: a inteligência emocional. Ele a descreveu como um conjunto de habilidades cruciais tanto para o desenvolvimento pessoal quanto profissional, dada sua influência nas interações interpessoais, progressão na carreira e motivação intrínseca, entre outros aspectos.

Goleman (2001) argumenta que a Inteligência Emocional (IE) supera o Quociente de Inteligência (QI) em muitos aspectos da vida, particularmente na gestão de pessoas. Ele destaca que líderes com alto nível de inteligência emocional têm a capacidade de inspirar e motivar suas equipes, além de resolver conflitos de forma eficaz. O autoconhecimento permite que esses líderes entendam suas próprias emoções e seu impacto nos outros. O autoconhecimento ajuda-os a controlar suas emoções e a se adaptar a cenários em constante mudança. A empatia capacita-os a compreender as emoções alheias e a se comunicar de maneira eficiente. Adicionalmente, suas habilidades sociais permitem-lhes construir relacionamentos positivos e formar equipes coesas.

Atualmente, a inteligência emocional está se tornando cada vez mais relevante no ambiente empresarial, especialmente no contexto da gestão de recursos humanos. O desenvolvimento dessa habilidade pode ter um impacto significativo na melhoria do ambiente de trabalho, no aumento da produtividade e na redução de conflitos entre colegas (GOLEMAN, 2001).

O estudo justifica-se em compreender qual a importância da inteligência emocional no cenário atual, onde as organizações estão priorizando o desenvolvimento constante de seus

funcionários e a criação de um ambiente de trabalho favorável à produtividade, com profissionais bem-sucedidos e equilibrados, através das boas práticas e habilidades comportamentais. A respeito, vale ressaltar, que durante muitos anos a IE foi um tema pouco discutido e até mesmo negligenciado, tanto nos ambientes de formação profissional como nos ambientes empresariais. Após a terceira revolução industrial houve um enfoque muito grande no desenvolvimento de habilidades técnicas, ou seja, as conhecidas hoje como, *hard skills*. Com isso, criou-se ambientes de trabalho cuja entrega de resultados a qualquer custo se tornou mais importante do que o desenvolvimento de pessoas. Ambientes de trabalhos competitivos, hostis e com uma supervalorização de habilidades e entregas técnicas, deixando para segundo plano o desenvolvimento de habilidades comportamentais (*Soft Skills*) que cominam para o desenvolvimento da inteligência emocional e consequentemente no desenvolvimento de pessoas.

Neste sentido, o presente estudo, tem com embasamento o seguinte questionamento: Qual a importância do desenvolvimento de *Soft Skills* como elemento da inteligência emocional no ambiente de trabalho?

Como objetivo geral o estudo busca compreender o que seja *Soft Skills*, e como objetivos específicos discutir sua importância para as empresas e analisar como pode ser desenvolvido no ambiente de trabalho a inteligência emocional.

A metodologia aplicada é a revisão da literatura.

2. EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1. INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

De tempos em tempos, novas teorias e abordagens inovadoras surgem na Psicologia com o intuito de desvendar fenômenos psicológicos ou, no mínimo, torná-los mais compreensíveis. Um desses fenômenos é a inteligência emocional (IE).

A Inteligência emocional pode ser descrita como a capacidade de monitorar nossos

próprios sentimentos e emoções, assim como os dos outros; de distinguir entre eles e usar as informações resultantes como um guia para nossas ações e pensamentos. O conceito de IE destaca um conjunto específico de habilidades dentro do campo das habilidades amplamente abordadas pela ideia de inteligência social, contendo diversos aspectos e incluindo habilidades intra e interpessoais, bem como discernimento social. Do ponto de vista teórico, o conceito de IE procura integrar os domínios da inteligência e da emoção, que tradicionalmente são vistos como opostos no modelo do Dualismo Cartesiano (WEISINGER, 2001).

A inteligência emocional é simplesmente o uso inteligente das emoções, isto é, fazer intencionalmente com que suas emoções trabalhem a seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados (WEISINGER, 2001, p. 14).

É inegável que lidar com emoções tem implicações cruciais para as relações interpessoais, e as emoções também desempenham um papel significativo em outros aspectos da vida. Cada indivíduo tem a necessidade de estabelecer prioridades, enfrentar os desafios futuros com uma atitude positiva e abordar sentimentos negativos antes que eles se aprofundem na espiral de fatores que podem levar à depressão e ansiedade.

Nos últimos vinte anos, se tornou amplamente conhecida, capturando a atenção do público e sendo tema de diversos livros, inclusive *best-sellers*. Além disso, ela tem sido objeto de debates em programas de TV, palestras e seminários em escolas e organizações sociais e empresariais.

A IE ganhou tanta popularidade que hoje em dia é possível até mesmo contratar um treinador pessoal para ajudar a aprimorar o seu QE (Quociente Emocional) ou o de seus filhos, ela promove a noção de que nossas emoções são recursos informativos valiosos e podem ser úteis na resolução de problemas, especialmente quando consideradas sob uma perspectiva educacional.

Weisinger (2001) menciona alguns psicólogos como John Mayer, da Universidade de Hampshire, e Peter Salovey, de Yale, que identificaram os componentes fundamentais da inteligência emocional. De acordo com eles, a inteligência emocional deriva de quatro elementos

que funcionam como o DNA e, quando alimentados pela experiência, possibilitam o desenvolvimento de habilidades e aptidões específicas. Isso implica que cada um desses componentes representa determinadas habilidades que, quando combinadas, resultam na inteligência emocional. Ao contrário do DNA biológico, no entanto, os componentes da inteligência emocional podem ser nutridos, desenvolvidos e consideravelmente ampliados.

Como componentes da inteligência emocional citam-se: capacidade de perceber com precisão as emoções; habilidade de utilizar as emoções para facilitar o pensamento e o raciocínio; capacidade de compreender as emoções, especialmente a linguagem emocional; habilidade de manipular e controlar as emoções, tanto as próprias quanto as dos outros (WEISINGER, 2001, p. 15).

Essa estrutura de elementos sugere que as pessoas variam em suas habilidades nessas áreas, e que essas diferenças têm impacto em diversos aspectos da vida, como família, escola, trabalho e relacionamentos sociais. Em resumo, afirma-se que as emoções são essenciais para a vida (APARECIDO, 2007, p. 8-10).

Para Goleman (2001), o autoconhecimento é a base da inteligência pessoal, portanto, é crucial desenvolvê-lo individualmente para depois aplicar esse conhecimento nas interações sociais. Para compreender e dominar a inteligência emocional, é necessário possuir algumas habilidades fundamentais.

Detalhando sobre essas habilidades, Goleman (2001, p. 305-306) destaca alguns desses pontos. É essencial ter consciência das próprias emoções, o que implica aprender a identificá-las, avaliar sua intensidade e entender seu impacto tanto em si mesmo quanto nos outros com quem convive. Desenvolver empatia é crucial, ou seja, ter a capacidade de se colocar no lugar do outro e compreender seus sentimentos. Quanto mais alguém estiver sintonizado com suas próprias emoções, mais apto estará para interpretar os sentimentos alheios. Lidar com as emoções envolve a habilidade de identificar e expressar sentimentos sem suprimi-los, bem como discernir o momento apropriado para fazê-lo. Reconhecer as emoções nos outros requer sinceridade e a disposição para admitir os próprios erros. Saber se relacionar implica estar consciente do próprio estado emocional e estar em sintonia com as emoções dos outros.

A aplicação da inteligência emocional no ambiente de trabalho é vasta e abrange uma variedade de situações: desde o uso produtivo das emoções até o desenvolvimento de habilidades para manter relacionamentos positivos com colegas, resolver problemas complexos, executar tarefas e enfrentar os diversos desafios que surgem diariamente em uma organização ou empresa. A inteligência emocional pode ser aplicada tanto no âmbito intrapessoal quanto no interpessoal (GOLEMAN, 2001).

2.2. SOFT SKILLS

O termo *Soft Skills* é variadamente definido e referido como habilidades, competências, traços e em outros termos. Antes de discutir o papel das *Soft Skills* no ambiente de trabalho, é necessário abordar as *Hard skills*, também chamadas de habilidades técnicas, que englobam conhecimento específico e técnico indispensável para o desempenho no trabalho (HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013; ROBLES, 2012).

Segundo Carlucci e Schiuma (2018), ao longo dos anos, o conhecimento técnico tem se tornado uma *commodity*. A obtenção de *Hard skills* está cada vez mais acessível, seja através de máquinas inteligentes e sistemas de mineração de dados, transferências de aquisições, fusões e parcerias, ou pela contratação de profissionais qualificados. Isso indica que um novo tipo de conhecimento se tornará mais valorizado, especialmente aquele que diferencia os seres humanos, como emoções, energia, intuição e criatividade.

Atualmente, as empresas estão valorizando habilidades humanas que podem se tornar vantagens competitivas. Elas reconhecem que as competências técnicas, ou *hard skills*, são adquiridas de várias maneiras para realizar tarefas específicas, mas não garantem necessariamente o sucesso profissional. Essas habilidades técnicas são consideradas apenas como requisitos básicos para que um profissional mantenha seu emprego.

Campos (2016) relata a observação de um processo de recrutamento e seleção (R&S) em uma empresa específica, onde destaca que, na segunda fase do processo, ao entrevistar um candidato, a empresa avalia sua formação acadêmica, histórico profissional e suas competências

sociais e técnicas - *Soft Skills* e *Hard skills*.

Anteriormente, as *hard skills* eram consideradas as únicas habilidades essenciais para uma carreira profissional. Contudo, atualmente, competências como habilidades interpessoais, comunicação e capacidade de apresentação, que complementam as habilidades técnicas quando aplicadas e integradas adequadamente, são cruciais para o progresso em uma carreira bem-sucedida. No entanto, especialmente entre os jovens profissionais, essas habilidades frequentemente não recebem ênfase ou instrução suficiente no ambiente de trabalho. Em uma sociedade cada vez mais focada em informação e tecnologia, as *Soft Skills* estão remodelando a dinâmica do ambiente profissional (KANDRA, SEWELL, NYAMARI, 2011; ROBLES, 2012).

Conforme Phillips e Phillips (2015), observam, as *Soft Skills* impulsionam empresas ágeis e inovadoras, reconhecidas como os melhores ambientes de trabalho e mais admiradas. Tais habilidades potencializam o melhor desempenho das pessoas, pois seus comportamentos e competências são adaptados para se alinharem com a estratégia organizacional, o ambiente de trabalho desejado e o cenário em constante evolução e imprevisibilidade. As evoluções nas demandas profissionais requerem funcionários capazes de comunicar-se efetivamente, coordenar diversas tarefas e colaborar em equipe. Diante dessas mudanças, é essencial preparar-se para esse novo cenário, e a inteligência emocional emerge como uma habilidade-chave para a adaptação. Indivíduos com um alto nível de inteligência emocional têm mais chances de alcançar satisfação pessoal e eficácia no trabalho, pois dominam hábitos mentais que impulsionam sua produtividade. O domínio das habilidades sociais, aliado à inteligência emocional, resulta em melhores performances e realizações profissionais, além de proporcionar maior clareza em relação aos objetivos pessoais e profissionais.

Costa (2015), destaca que o reconhecimento de que a excelência em *Soft Skills* não apenas facilita a entrada do profissional no mercado de trabalho, mas também impulsiona sua trajetória profissional. É essencial harmonizar as habilidades técnicas e interpessoais para alcançar o progresso profissional desejado.

Para Silva e Nakano (2011), as *Soft Skills* representam as características pessoais e profissionais de cada indivíduo, incluindo habilidades mentais, sociais e emocionais que se

desenvolvem com base na cultura, experiência e educação de cada pessoa. Estas competências estão relacionadas à forma como uma pessoa interage socialmente, expressa-se e reage às diversas situações da vida. Os traços da personalidade humana são utilizados para resumir e explicar o comportamento de um indivíduo, indicando as circunstâncias que influenciam esse comportamento, e sugerindo que processos internos orientam tal comportamento. Os autores ressaltam que o comportamento é fundamental para que uma pessoa seja considerada competente e tenha um bom desempenho em suas atividades.

Conforme definido pelo Banco Mundial (2018) as “*Soft Skills*” podem ser entendidas como habilidades socioemocionais que, são competências essenciais para uma vida bem-sucedida, necessárias para lidar com diversos aspectos da existência e que são adquiridas ao longo da vida em diferentes contextos, como família, escola e trabalho. Essas habilidades abrangem conjuntos de características como comunicação, habilidades interpessoais, liderança e resolução de problemas, que podem ser aprimoradas por meio do desenvolvimento pessoal.

Em um ambiente profissional cada vez mais competitivo, é aconselhável ir além das capacitações e habilidades técnicas tradicionais. É crucial desenvolver as *Soft Skills* para se destacar e ampliar as oportunidades de emprego e experiências profissionais. Algumas competências mentais e emocionais estão intrinsecamente ligadas à forma como uma pessoa percebe o mundo ao seu redor, refletindo sua personalidade e história pessoal. No entanto, é possível fortalecer essas características individuais e desenvolver outras habilidades para aumentar suas vantagens competitivas, onde os profissionais muitas vezes possuem habilidades técnicas similares, são as habilidades comportamentais que se tornam determinantes na seleção de candidatos (BANCO MUNDIAL, 2018a).

Isso se refere à capacidade do indivíduo de se adaptar e agir eficazmente dentro do ambiente de trabalho. Algumas das capacidades mais requisitadas do indivíduo para as empresas, incluem:

Comunicação e colaboração: Para alcançar um desempenho eficaz nas organizações, é fundamental possuir habilidades de comunicação. A interação entre todos os colaboradores é essencial, pois é através dela que o fluxo de operações pode acontecer de forma harmoniosa.

Além disso, muitas tarefas exigem a cooperação de várias pessoas para serem concluídas. Portanto, saber trabalhar em equipe é crucial não apenas para a execução das atividades, mas também para promover um ambiente organizacional positivo.

Inovação e flexibilidade: Um indivíduo dotado de criatividade é mais capaz de encontrar soluções para problemas e aprimorar a execução de diversas tarefas, resultando em um desempenho mais eficaz. Além disso, uma pessoa que se adapta facilmente a diferentes circunstâncias tem maiores chances de sucesso, pois a capacidade de se ajustar é crucial para se integrar aos procedimentos e à cultura de uma organização. Além disso, ser criativo e receptivo a diferentes situações pode ser de grande ajuda em momentos de trabalho sob pressão.

Administração do tempo: É de suma importância dominar a gestão do tempo. Essa habilidade demonstra o grau de organização de uma pessoa para realizar várias tarefas, permitindo encontrar maneiras de realizar o maior número possível de atividades em um espaço de tempo limitado, sem comprometer a qualidade dos resultados.

Muitas *Soft Skills* são altamente valorizadas no mercado de trabalho em geral, independentemente do segmento específico.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

A metodologia embasou-se em uma revisão sistemática da literatura, buscando identificar estudos pertinentes sobre o tema: *Soft Skill*: A importância da inteligência emocional no ambiente de trabalho.

Com esse objetivo, a pesquisa utilizou além de livros doutrinários, artigos disponibilizados em banco de dados reconhecidos, bibliotecas digitais e portais de periódicos. As palavras-chave para a pesquisa foram: inteligência emocional, ambiente de trabalho, *soft skills*, competências emocionais, habilidades sociais e desempenho profissional.

Os critérios de seleção para os estudos incluirão a publicação em periódicos revisados por pares, a abordagem da relação entre inteligência emocional e desempenho no trabalho, a disponibilidade em inglês, português ou espanhol, e a data de publicação dos últimos 20 anos

para assegurar relevância e atualidade.

A análise dos dados seguiu uma abordagem de triagem inicial dos títulos e resumos para identificar estudos que atendam aos critérios de inclusão, seguida pela leitura completa dos artigos selecionados para extrair informações pertinentes sobre os temas abordados. Os dados foram organizados e sintetizados em categorias temáticas, destacando descobertas significativas e tendências emergentes. Essa metodologia proporcionará uma revisão abrangente e rigorosa da literatura, fundamentando a análise e discussão dos resultados encontrados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Weisinger (2001, p. 14), afirma que a IE se refere à habilidade de utilizar de forma inteligente as emoções, isto é, controlar conscientemente as emoções para beneficiar a si mesmo, empregando-as como um auxílio para orientar comportamentos e pensamentos de modo a melhorar os resultados, ou seja, com a IE o indivíduo tem a capacidade de reconhecer e expressar emoções, compreendê-las e utilizá-las, além de manipulá-las com o intuito de crescimento pessoal.

Para Goleman (2001) a IE está cada vez mais presente no ambiente empresarial, visto que, tem se tornado essencial para alcançar um desempenho profissional bem-sucedido, considerada valiosa para a combinação de QI e habilidades técnicas. Aplicar efetivamente a inteligência emocional implica ter habilidade para colaborar em equipe, praticando regularmente a comunicação aberta e a reflexão sobre si mesmo.

Phillips e Phillips (2015), comentam que as *soft skills* têm um papel fundamental no desenvolvimento de empresas ágeis e inovadoras, oferecendo melhores ambientes de trabalho e consequentemente reconhecidas no mercado de trabalho. As habilidades que são trabalhadas não apenas potencializam o desempenho das pessoas, mas também moldam seus comportamentos e competências para se alinharem de forma eficaz com a estratégia organizacional, tornando o ambiente de trabalho desejado mesmo em um cenário em constante evolução e imprevisibilidade. O domínio das habilidades sociais, combinado com a inteligência emocional, não só resulta em

melhores performances e conquistas profissionais, mas também oferece uma visão mais clara dos objetivos pessoais e profissionais.

Goleman (2001) discorre que para desenvolver a *Soft Skills* como elemento da inteligência emocional no ambiente de trabalho, é preciso trabalhar algumas habilidades fundamentais, tais como: ter autoconsciência emocional, o que implica aprender a identificar, avaliar e compreender suas próprias emoções e como elas afetam tanto a si mesmo quanto os outros com quem se convive; desenvolver empatia, ou seja, ter a habilidade de se colocar no lugar do outro e entender seus sentimentos, isto porque, quanto mais alguém estiver conectado com suas próprias emoções, mais apto será para interpretar os sentimentos alheios; lidar com as emoções requer habilidade para reconhecê-las e expressá-las sem suprimi-las, e discernir o momento apropriado para fazê-lo; reconhecer as emoções nos outros exige sinceridade e disposição para admitir os próprios equívocos; e saber se relacionar implica estar consciente do próprio estado emocional e estar em harmonia com as emoções dos outros.

Phillips e Phillips (2015) concluem que desta forma, pessoas que possuem uma inteligência emocional elevada têm uma maior probabilidade de alcançar bem-estar pessoal e eficiência no trabalho, uma vez que controlam padrões mentais que aumentam sua produtividade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inteligência emocional vem sendo destacada por diversos especialistas como uma habilidade fundamental para o ambiente empresarial. Ao controlar de modo conscientemente as emoções em benefício próprio, é possível direcionar comportamentos e pensamentos para otimizar resultados. Quando combinada com habilidades técnicas, a IE é cada vez mais é valorizada no mercado de trabalho, sendo considerada um ponto relevante para o sucesso profissional. As soft skills, contribuem com a IE, desempenhando um papel fundamental no desenvolvimento de empresas ágeis e inovadoras, proporcionando ambientes de trabalho mais satisfatórios e reconhecidos. O domínio dessas habilidades pessoais e interpessoais que se concentram na compreensão, gestão e expressão das próprias emoções, bem como na capacidade

de se relacionar de maneira eficaz entre os colaboradores, aliado à IE, não só melhora o desempenho profissional, mas também oferece uma clareza maior sobre objetivos pessoais e profissionais. Ao desenvolver competências como autoconsciência emocional, empatia e habilidades de relacionamento, os indivíduos podem alcançar não apenas sucesso profissional, mas também bem-estar pessoal e eficiência no trabalho, aumentando sua produtividade e contribuindo positivamente para o ambiente organizacional.

6. REFERÊNCIAS

BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos**: uma agenda para a juventude. Brasil, p. 39, 2018a. Documento de Trabalho. Disponível em: <http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%95>. Acesso em: 09 maio 2023.

CAMPOS, V.L.J. Os Processos de Recrutamento e Seleção na Hays-Portugal: que motivos potenciam a rescisão do contrato durante o período *after care*? **Dissertação de Mestrado** (Universidade Católica Portuguesa). Portugal, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/21636>>. Acesso em: 02 abr. 2024.

CARLUCCI, D.; SCHIUMA, G. The power of the arts in business. **Journal of Business Research**, v.85, Apr. 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.012>>. Acesso em: 01 maio 2024.

COSTA, N. A Importância das Competências Transversais (Soft Skills) na Formação do Engenheiro. **Monografia** (Universidade de São Paulo). São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://www.example.com>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**: A Teoria Revolucionária que define o que é Ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HURRELL, Scott A.; SCHOLARIOS, Dora; THOMPSON, Paul. More than a ‘humpty dumpty’ term: Strengthening the conceptualization of Soft Skills. **Economic and Industrial Democracy**,

[S.I], v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013.

KANDRA, Mark; SEWELL, Tim; NYAMARI, Jotham. A Young Professional's Guide to Career Success Using Soft Skills. **Isaca Journal**, v. 1, 26 p., 2011.

PHILLIPS, Patricia P.; PHILLIPS, Jack. J. **Hard numbers from Soft Skills**: you can measure the impact and roi for soft skill programs de In: Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. J.; Ray, Rebecca. L. Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI. Alexandria, VA: ATD Press, 2015.

ROBLES, Marcel M. Executive perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

SILVA; B. I; NAKANO; C. T. Modelo dos Cinco Grandes Fatores da Personalidade: Análise de Pesquisas. **Avaliação Psicológica**, 2011, 10(1), pp. 51-52.

WEISINGER, H. Inteligência emocional no trabalho: como aplicar os conceitos revolucionários da I. E. nas suas relações profissionais, reduzindo o estresse, aumentando sua satisfação, eficiência e competitividade. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.