

**NOVAS COMPETÊNCIAS NO MERCADO DE TRABALHO
CONTEMPORÂNEO: AS HARD E SOFT SKILLS – UM ESTUDO COM
GERENTES BANCÁRIOS DO NORTE PIONEIRO DO ESTADO DO PARANÁ**

Ana Carolina de Melo Silveira

Larissa de Souza Ribeiro

Leandro Martins de Assis

Resumo

O mercado de trabalho tem mudado de forma cada vez mais constante. Influenciado por diversos fatores e, principalmente, pela tecnologia, percebe-se que as competências, no momento da contratação de um novo colaborador para as empresas precisam ser revistas e, atualmente, não se pode considerar apenas aspectos mais tradicionais do processo de seleção como era realizado em outros tempos. O que se pretende com este trabalho não é desconsiderar fatores como análise do currículo, sistema de entrevistas formais e diretrizes mais comuns do processo de selecionar novos funcionários, mas sim atentar que com a influência da tecnologia o perfil das pessoas foi alterado e as habilidades relacionadas ao conhecimento não podem ser consideradas somente como única forma de diferenciação no momento da escolha. Outras competências relacionadas ao comportamento, hoje, têm influenciado muito o cotidiano de trabalho das organizações e pontos importantes como inteligência emocional e social, flexibilidade, criatividade e saber trabalhar em equipe e ainda ter um bom relacionamento interpessoal podem ser fatores diferenciados no momento do processo de seleção. Assim, como consequência desse fato, busca-se ainda mencionar aqui as habilidades necessárias para as pessoas se adaptarem a esse novo modelo de trabalho e que surge como um ponto de uma discussão visto a empregabilidade futura, fundamentalmente, dos profissionais relacionados à prestação de serviço bancário. O direcionamento deste projeto

será baseado em pesquisas junto a gerentes desse segmento na região do Norte Pioneiro do estado do Paraná. Por fim, destaca-se que este artigo abrangerá primeiramente a coleta de dados para, posteriormente, organizá-los em gráficos, ou seja, realizar a fase da tabulação para a apresentação dos resultados.

Palavras-chave: Competencias; conhecimento; comportamento;

Abstract

The job market has been changing more and more constantly. Influenced by several factors and, mainly, by technology, it is clear that skills, when hiring a new employee for companies, need to be reviewed and, currently, it is not possible to consider only more traditional aspects of the selection process as it was before. carried out in other times. The aim of this work is not to disregard factors such as CV analysis, the formal interview system and the most common guidelines for the process of selecting new employees, but rather to pay attention to the fact that with the influence of technology the profile of people has changed and the related skills knowledge cannot be considered only as the only form of differentiation at the time of choice. Other skills related to behavior, today, have greatly influenced the daily work of organizations and important points such as emotional and social intelligence, flexibility, creativity and knowing how to work in a team and also have a good interpersonal relationship can be different factors at the time of the development process. selection. Thus, as a consequence of this fact, we also seek to mention here the skills necessary for people to adapt to this new work model and which emerges as a point of discussion given the future employability, fundamentally, of professionals related to service provision. Bank officer. The direction of this project will be based on research with managers of this segment in the North Pioneiro region of the state of Paraná. Finally, it should be noted that

this article will first cover data collection and then organize it into graphs, that is, carry out the tabulation phase to present the results.

Keywords: Skills; knowledge; behavior;

Introdução

Não é novidade afirmar que a tecnologia está cada vez mais presente no cotidiano das pessoas e, conseqüentemente, tem influenciado e modificado formas de trabalho até então nunca alteradas. Exemplo claro dessa mudança pode ser vista na função do atendimento de caixa de uma agência bancária. Se antes a principal tarefa estava relacionada a serviços somente administrativos, sendo a principal delas receber boletos, atualmente, percebe-se que as ações principais mudaram com a influência da tecnologia e até mesmo do uso da implantação de novos softwares como retrato da inteligência artificial. Assim, afirma-se que as competências e habilidades precisam de um novo panorama no momento da contratação.

Diante deste novo cenário, a pergunta que se coloca aqui é: se as tarefas já não são as mesmas será que as competências na hora da contratação não precisam ser revistas? Como mencionado acima as funções do caixa bancário eram mais relacionadas ao aspecto administrativo e suas respectivas tramitações burocráticas. Logo, não que isso não seja mais importante, contudo, hoje, as habilidades e competências para essa função precisa ser revista ou até mesmo alterada. Um colaborador nesta área precisa ser contratado por seu perfil dinâmico visto que as exigências quanto às metas são cada vez mais cobradas. Em outros tempos, no momento da contratação, selecionava-se aquele que era organizado mesmo que não tinha, na época, um perfil tão arrojado e objetivo para o alcance das metas uma vez que não era necessário.

Todavia, com o surgimento das chamadas competências não-técnicas outros pontos começam a chamar a atenção dos recrutadores e selecionadores de colaboradores: as competências relacionadas ao perfil comportamental. Assim, cabe dizer que ter inteligência emocional e social, criatividade, proatividade, saber trabalhar em equipe e ser flexível são algumas habilidades tão importantes quanto ser formado em uma universidade de reconhecimento nacional ou mesmo internacional

Desenvolvimento

1. Você valoriza e recorre ao currículo tradicional no momento da seleção de um novo colaborador?

Emprego	Sim	Não
%	91	9

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Você valoriza e recorre ao currículo tradicional no momento da seleção de um novo colaborador?

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Conforme os dados apresentados pelos gerentes entrevistados, afirma-se que mais de 90% deles valorizam e recorrem ainda ao currículo tradicional no momento do processo de seleção e contratação de um novo colaborador para a sua agência bancária.

1.1 Quais são as 3 habilidades que você valoriza no momento da contratação?

Habilidade	Comunicação	Proatividade	Trabalhar em equipe	Disponibilidade	Conhecimento	Otimismo	Outros
%	29	21	18	11	10	7	4

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Quais são as 3 habilidades que você valoriza no momento da contratação?

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023.

Quanto às habilidades mais importantes que observam e valorizam no momento da contratação de um novo colaborador, pôde-se observar que o item mais valorizado pelos gerentes de agências e cooperativas bancárias, com quase trinta por cento das opiniões, foi ter uma boa comunicação.

Logo, o segundo item com o maior número de sinalizações está relacionado à proatividade. Dezoito por cento afirmam valorizar também saber trabalhar em equipe seguida de ter disponibilidade para mudança de cidades em quarto lugar.

Possuir um bom conhecimento obteve dez por cento dos itens citados. Ser otimista também foi um fato lembrado com 7%.

Afirmam ainda que alguns fatores como honestidade, humildade, criatividade e simpatia também foram lembrados no projeto proposto, os quais representam 4% das informações assinaladas.

1.2 Você tem conhecimento sobre “Inteligência Emocional” e “Inteligência Social”?

Emprego	Sim	Não
%	61	39

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Você tem conhecimento sobre “Inteligência Emocional” e “Inteligência Social”?

Conforme a pesquisa realizada ratifica-se que mais de sessenta por cento dos gerentes bancários entrevistados declararam não conhecer as obras que abordam sobre os temas da Inteligência Emocional e Inteligência Social. Aproximadamente, trinta e nove por cento afirmaram já terem conhecimento sobre os temas questionados.

1.3 Qual a sua idade?

Emprego	18 e 25	26 e 30	31 e 35	36 e 40	41 e 49	Acima de 50
%	5,5	17	26,5	35,5	10,5	5,5

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Qual a sua idade?

Na pergunta de número 5, nota-se que os atuais gerentes de agências e cooperativas bancárias apresentam ter uma idade mais reduzida do que em outras décadas passadas. Cerca de quase oitenta por cento tem idade entre 26 e 40 anos. Em outras épocas anteriores o que possível de ser notado era a idade um pouco mais elevada (em relação a esta pesquisa) dos cargos entrevistados em questão.

1.4 Assinale 3 competências que você acha importante e essenciais em um funcionário da sua agência bancária?

	CPA 10 e 20	Graduação	Pós	Trabalho em equipe	Iniciativa	Relacionamento Interpessoal
%	31	8	11	22	11	17

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Assinale 3 competências que você acha importante e essenciais em um funcionário da sua agência bancária?

Com relação a essa pergunta, trinta e um por cento dos colaboradores entrevistados colocaram como o item mais importante as certificações “CPA10” e “CPA20”. O segundo item mais citado foi saber trabalhar em equipe, seguida por possuir um bom relacionamento interpessoal. Possuir pós-graduação e ter iniciativa vieram logo em seguida. 8% relataram ser importante ser graduado.

Ressalta-se ainda que os itens “outro idioma” e “flexibilidade” não foram mencionados na pesquisa abordada.

1.5 Os aspectos comportamental e emocional podem ser diferenciais no momento da contratação de um novo colaborador?

Emprego	Sim	Não
%	100	0

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro - 2023

Os aspectos comportamental e emocional podem ser diferenciais no momento da contratação de um novo colaborador?

Observa-se que , perante a essa indagação, todos os entrevistados afirmam a importância atualmente do desenvolvimento do aspecto comportamental e emocional no momento da contratação de um novo colaborador para o espaço bancário.

1.6 Você já leu ou ouviu algo sobre “hard e soft skills”?

Emprego	Sim	Não
%	62	38

Fonte: Gerentes bancários do Norte Pioneiro – 2023

Você já leu ou ouviu algo sobre “hard e soft skills”?

As respostas ratificam que mais de sessenta por cento dos gerentes entrevistados afirmaram já terem conhecimento sobre os termos “hard e soft skills”. Todavia, quase quarenta por cento relataram nunca terem tido acesso ou conhecimento sobre o assunto em questão.

2. AS COMPETÊNCIAS E AS HABILIDADES HARD E SOFT SKILLS

É uma expressão advinda utilizada para designar um grupo de competências técnicas dos profissionais. Habilidades que são adquiridas via treinamentos e graduações sendo fáceis na identificação pois são comprovadas via diplomas e geralmente já estão descritas no currículo.

É uma linguagem forasteira utilizada para designar um grupo de habilidades interpessoais. Habilidades relacionadas com comportamento com si

próprio e comportamental com outras pessoas, sendo características abstratas havendo mais dificuldades de identificar-se apenas no currículo, sendo possível localizar exemplo: na entrevista e no período de experiência.

2.1 AS DIFERENÇAS ENTRE AS HABILIDADES HARD E SOFT SKILLS

As habilidades hard e soft skills são competências suplementares, que destaca o profissional da área bancarizada sendo imprescindível pois ira se enquadrar em habilidades interpessoais em saber se comportar e atender com soluções financeiras e as necessidades dos clientes e as técnicas que são necessárias para a contratação de novos colaboradores como graduação, CPA entre outros.

3. INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS QUE CONTRATAM VIA HABILIDADES TÉCNICAS

Pesquisas comprovam que as instituições financeiras fazem suas contratações via habilidades hard skills, competências técnicas e a maioria das contratações realizadas dessa forma são realizadas 87% de ações de desligamentos por déficit de habilidades comportamentais. Pois as soft skills estão a cada dia se tornando mais preciosas, o trabalho em equipe serve para consolidar o clima organizacional e assumir responsabilidades, pois afirmações negativas já não são aceitáveis pois na área financeira sempre ira aparecer novos desafios e novas oportunidades por isso a iniciativa com sensatez é a arma secreta do sucesso juntamente com a resiliência e a entrega

3.1 COMPETÊNCIAS DOS BANCÁRIOS PARA O FUTURO DEVIDO A ACELERAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

O surto que houve devido a Covid 19 agilizou ainda mais esse processo de transformação digital, e no mundo bancarizado não foi diferente o que possivelmente aconteceria daqui há alguns anos foi antecipado assim como o trabalho remoto. Diante disso, algumas habilidades se tornaram essenciais para que os profissionais da área financeira da atualidade e futuro consigam acompanhar esse cenário instável.

Segundo Fleury & Fleury,2001 seguem as habilidades essenciais.

HABILIDADES	EXEMPLO
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais
Saber comunicar	Compreender, trabalhar e transmitir informações
Saber agir	Saber o que e por que faz.
Saber mobilizar recurso	Criar sinergia e mobilizar recurso e competências
Saber engajar-se	Saber comprometer-e assumir risco
Assumir responsabilidade	Ser responsável, assumir risco
Ter visão estratégicas	Conhecer e entender

Fonte: Fleury & Fleury, 2001

1. Aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado
2. Pensamento analítico e inovação
3. Criatividade, originalidade e iniciativa
4. Liderança

5. Inteligência Emocional
6. Pensamento crítico
7. Resolução de problemas complexos
8. Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade
9. Programação
10. Ser orientado aos serviços para o cliente
11. Raciocínio lógico
12. Experiência do usuário
13. Uso, monitoramento e controle de tecnologias
14. Persuasão e negociação

4. O PAPEL DO LÍDER NO SETOR BANCÁRIO E SUAS IMPLICAÇÕES ATUAIS E CONCEITOS DE LIDERANÇA E DIFERENÇAS ENTRE LÍDERES E GERENTES

Uma liderança de sucesso tem o poder de ascendência nos resultados alcançando motivação como um todo no setor que se aplica. Os que lideram tem o poder de inspirar através da forma de agir e se comunicar (SINEK, 2018). O líder tem o papel fundamental de influenciar seus liderados de forma que suas tomadas de decisões sejam de forma assertiva e que tragam benefícios para o trabalho conjunto da empresa. Existem colocações diferentemente entre os líderes e gerentes, apesar de se completarem no mesmo campo de atuação. A liderança é responsável em uma proporção muito mais elevada do que simplesmente gerenciar. Para Bergamini (2002) gerentes são capazes de manter a identidade da organização, fazendo aquilo que foi estipulado com a realização dentro do prazo. “Os grandes líderes, por outro lado, têm a capacidade de inspirar as pessoas a agir” (SINEK, 2018 p. 15). O gerente tem o poder de chefiar e comandar as atividades da empresa, porém hoje em dia precisa-se muito mais

do que isso para garantir resultados e o bom relacionamento do setor como um todo. Conforme Chiavenato (1992) para que um gerente alcance o sucesso da organização, deve assumir a postura de um líder. Para isso, é necessário que o grupo compreenda a importância de realizar as tarefas para a satisfação e objetivos pessoais (CHIAVENATTO, 2005).

O gerente admite pela capacidade demonstradas nos primeiros contatos, já um líder inspira, capacita, amplia conhecimentos e treinamentos de forma consecutiva seus colaboradores, o mesmo sabe o quão importante é ter uma equipe entrosada e progressista para ser assertiva nas novas posturas globais, capacitando-os para encarar os desafios presente no dia a dia. Em situação de conflito, o gerente busca resolver, o líder procura entender suas causas, efeitos erradicá-los para que não ocorra novamente (WENDLING, 2007).

A diferença para atingir resultados no setor bancário é fundamental, pois os bancos exigem uma relação muito resistente a produtividade conjunta e individual da equipe, quando se tem um líder para orientar as chances de maior sucesso, pois o mesmo possui um conhecimento e administração mais completa como mostra a tabela:

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu pondo de vista	Esta aberto a sugestões

É paternista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuo
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Maiolli (2017, não paginado)

4.1 AS COMPETÊNCIAS DO LÍDER NO SETOR BANCÁRIO

O setor bancário exige características de seus líderes para ter sucesso na motivação de seus colaboradores, pois a cobrança de metas é algo diário e enfadante, sendo assim precisa-se de um gestor que saiba ter aptidões mentais, emocionais e sociais para amparar seus liderados captando assim o que cada um pode melhorar em suas habilidades soft skills.

É imprescindível que o líder desenvolva critérios para aplicar as metas de forma que os funcionários se sintam capazes de atingir e conseqüentemente fiquem motivados (CABRAL, 2018). Isso está ligado diretamente à motivação e resultados da empresa que se aplica. Colaboradores desmotivados não trazem os resultados esperados, por isso é indispensável desenvolver estratégias bem estruturadas para tornar a empresa mais produtiva e competitiva no mercado financeiro (LIMA, 2013).

5. HABILIDADES SOCIAIS PROFISSIONAIS E A IMPORTÂNCIA DE SE DESENVOLVER NO ÂMBITO BANCÁRIO

Existe um relevante ponto no conjunto comportamental dos profissionais hodiernamente que são as habilidades sociais profissionais, são elas conhecidas como inteligência emocional, bom relacionamento com trabalho em equipe, capacidade de resolver problemas, assertividade e a inteligência social. Del Prette e Del Prette (2001) organizam as Habilidades Sociais em cinco principais classes, no qual incluem as Habilidades Sociais Profissionais, que correspondem à capacidade de coordenar o grupo, falar em público, resolver problemas, tomar decisões e mediar conflitos.

Encontrasse fundamentos de que houve uma grande requisição por partes das empresas das habilidades sociais no mercado de trabalho nos últimos anos, pois o domínio das mesmas proporcionam vantagens no setor profissional e como num todo na vida do indivíduo. Segundo Goulart (2021) os profissionais que possui boas capacidades sociais dispõe de uma sensação de bem estar físico, mental e psicológico assim alcançando mais sucesso em seus encargos diários e se motivado para se promover na empresa. Sendo assim essas habilidades vistas “como um fator protetivo em relação ao desenvolvimento de morbidades psicológicas como a depressão e ansiedade” (GOULART, 2021, p.2).

5.1 AS 10 SOFT SKILLS ESSENCIAIS NO MERCADO DE TRABALHO

Adaptabilidade/ aprendizagem

Hoje em dia as empresas mudam e evoluem de forma rápida e contínua, sendo assim é importantíssimo que o empregado tenha boa adaptação nos

setores e programas da empresa se habituando as mudanças corriqueiras do dia a dia de forma acelerada.

Colaboração

O trabalho em equipe nunca foi tão importante nas empresas, saber trabalhar em conjunto é algo essencial, hoje na maioria das vezes os departamentos não tomam decisões por conta própria pois está tudo interligado, e os colaboradores precisam olhar o negócio como um todo visando não somente a si mesmo, mais sim a equipe.

Comunicação

Saber transmitir a fala de forma clara e objetiva sabendo explicar seu ponto de vista de forma concreta e de fácil entendimento é essencial para a compreensão da equipe de trabalho. Sabendo se comunicar com entusiasmo, convicção ou emoção é um diferencial para essa competência.

Resolução de problemas complexos

Com a alta rotatividade de mudanças e evoluções na área do processo e serviços na empresa, precisa de profissionais que tenham fácil compreensão para resolver possíveis problemas que possam ser gerados no dia a dia.

Pensamento crítico

Apesar das evoluções na área da tecnologia ainda é muito importante colaboradores com pensamentos críticos humanos na avaliação das tomadas de decisões e interpretar dados. O ligamento entre o pensamento crítico e o olhar humanizado do gerenciador é um diferencial na hora do processo seletivo.

Curiosidade e criatividade

A criatividade é algo que a inteligência artificial não pode substituir o ser humano, ela está ligada a intuição para testar algo novo e diferente, profissionais que pensam a frente tem maiores chances de destaque tendem a ser criativos.

Bom atendimento ao cliente

A construção de relacionamento com o cliente é inestimável, possuir interações que se conectam com o mesmo é um diferencial no mercado de trabalho como um todo. Sendo assim as empresas que visam dar um atendimento com a comunicação humana e personalizada é vista como vantagem.

Inteligência emocional

Saber lidar com o outro e reconhecer suas ações são situações que exigem inteligência emocional, ela é o principal ponto que diferencia o ser humano da máquina, isso é importante para o êxito, pois com é preciso um trabalho conjunto para atingir os objetivos prestados.

Iniciativa e tomada de risco

Com o mundo atual é muito difícil conseguir brilhantura no mundo dos negócios se a empresa não assumir novas ideias e riscos, ter profissionais com entusiasmo pela iniciativa e ao mesmo tempo medidor de risco é indispensável para a empresa.

Negociação

As habilidades interpessoais juntamente com uma boa comunicação são fundamentais para chegar a uma decisão que seja vantajosa para ambas partes. No mundo atual grande parte das empresas precisam de bons negociadores tanto com cliente quanto fornecedores. Isso tudo não está conectado a profissões ou cargos específicos e sim nas características e personalidades do indivíduo. Mesmo que sejam atributos menos tangíveis comparado as hard skills, elas ainda sim podem ser desenvolvidas e alcançadas por qualquer pessoa.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a elaboração deste artigo, utilizou-se de uma pesquisa de referencial bibliográfico com abordagem quantitativa. (Flick, 2009)) “os dados pretendem medir ou coletar informação de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos ou as variáveis a que se referem”. Assim, tal metodologia se fez necessária devido ao objetivo de expor a relevância em conhecer sobre o perfil do grupo entrevistado sobre o que pensam e avaliam sobre Gestão de Carreiras.

Ratifica-se ainda que o trabalho em questão irá demonstrar seus resultados por meio de uma abordagem correlacional entre os dois períodos citados por meio de gráficos. Uma tabela, separando os modelos de atendimentos dos assistidos por área, será exibida para demonstrar as opiniões das pessoas atendidas.

No total foram entrevistados dezenove gerentes de agências e cooperativas bancárias da região do Norte Pioneiro, do estado do Paraná. As distribuições das perguntas foram para comandantes das instituições como Bradesco, Banco do Brasil, Itaú, Sicoob e Sicredi. As cidades participantes foram

Bandeirantes, Cambará, Carlópolis, Jacarezinho, Joaquim Távora, Quatiguá, Salto do Itararé e Santo Antônio da Platina.

O questionário foi constituído de 9 perguntas abertas e fechadas. A interpretação dos dados coletados será por meio de tabelas e gráficos. Sobre esse modelo Marconi e Lakatos (2002, p. 19) ratificam “com a construção de gráficos, tabelas, e com o cálculo de medidas com base em uma coleção de dados numéricos é possível compreender o comportamento da variável expressa no conjunto de dados sob análise.”

Considerações Finais

Os avanços tecnológicos estão em um processo muito acelerado, o mercado de trabalho no entanto precisa se adequar para continuar ascendente no mesmo, isso fez com que os processos comum de contratações precisasse ser revisto, hoje podemos observar que as competências na contratação exigidas no mercado com um todo mudaram, e as instituições financeiras contraíram essa ideia com muito afinco. Atualmente com a tecnologia avançada as máquinas fazem inúmeras funções administrativas e burocráticas, com isso a principal características na hora de admitir muda e se faz necessário ter profissionais com habilidades soft skills, que saibam se adequar tenham boa comunicação, bom relacionamento com pares e parceiros. Os bancos dão muito valor ao relacionamento entre pessoas, que conseqüentemente serão revertidos em venda de produtos bancários, as metas estão cada vez mais robustas e o perfil que o mercado precisa não é mais aquela pessoa com inúmeros diplomas mas que não sabe ter a persuasão na hora do atendimento ou até mesmo uma boa interação com os outros colaboradores. Da mesma maneira é primordial que o gestor esteja conectada a equipe, a imagem de chefe já não é a mesma, nesse contexto entra o papel do líder, que é aquele que sabe motivar e conduzir para

que os resultados cheguem sem afetar o psicológico do colaborador por tantas cobranças e pressões.

Referências

(s.d.). Fonte: <http://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/800/582>.

(s.d.). Fonte: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/797/492>.

(s.d.). Fonte: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477747165003.pdf>.

(s.d.). Fonte: <https://ead.pucpr.br/blog/hard-skills-e-soft-skills>.

(s.d.). Fonte: <https://pt.linkedin.com/pulse/institui%C3%A7%C3%B5es-contratam-soft-ou-hard-skills-lucas->.

CARVALHO, E. (2021). *O NOVO NORMAL*. LITERARE BOOKS.

Flick. (2009).

GOLEMAN, D. (1995). *INTELIGENCIA EMOCIONAL*.

<https://lajbm.com.br/index.php/journal/article/view/699/333>. (s.d.).

Lakatos, M. (2009).

NOVAES, D. (2022). *SOFT SKILLS MUITO ALEM DE DIPLOMAS*. KELPS.