

## PERFIL DE LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL PONDERAÇÕES SOBRE O PAPEL DA UNIVERSIDADE NA FORMAÇÃO DE LÍDERES

Yasmim Burin<sup>1</sup>  
Lizandra Andrade Nascimento<sup>2</sup>

**Resumo:** Este artigo investiga o perfil de liderança e cultura organizacional predominantes no contexto de São Luiz Gonzaga, indagando sobre o papel da formação acadêmica no desenvolvimento da capacidade de liderar. A metodologia contempla a pesquisa bibliográfica acerca da liderança e da cultura organizacional, bem como, a aplicação de questionário para conhecer as percepções de colaboradores e de gestores de empresas de São Luiz Gonzaga. Os dados são analisados por meio de abordagem quali-quantitativa. Obtivemos como resultados parciais, a ampliação de conhecimentos a respeito do fenômeno da liderança, conhecendo as diferentes concepções e demandas da assunção do papel de líder no contexto atual; o estabelecimento da relação entre liderança e cultura, indicando que a formação de novos líderes implica em transformações nos padrões culturais. Compreendemos as percepções dos docentes da URI-SLG, acerca dos desafios da capacitação para a liderança e das estratégias a serem implementadas para a formação de líderes no Ensino Superior, enfatizando o papel da Universidade. Dessa maneira, evidencia-se que a formação acadêmica não se restringe à capacitação técnico-científica, envolvendo, também, os aspectos ético-políticos e socioculturais. É necessário desenvolver competências, desde a juventude, a fim de formar profissionais capazes de inovar na solução de problemas e no desenvolvimento.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Ensino Superior. Liderança.

## LEADERSHIP PROFILE AND ORGANIZATIONAL CULTURE PONDERATIONS ON THE ROLE OF UNIVERSITY IN LEADER TRAINING

**Abstract:** This article investigates the leadership profile and organizational culture prevalent in the context of São Luiz Gonzaga, asking about the role of academic training in developing the ability to lead. The methodology includes bibliographic research on leadership and organizational culture, as well as the application of a questionnaire to learn about the perceptions of employees and managers of companies in São Luiz Gonzaga. Data are analyzed using a qualitative and quantitative approach. We obtained, as partial results, the expansion of knowledge about the phenomenon of leadership, knowing the different conceptions and demands of assuming the role of leader in the current context; the establishment of the relationship between leadership and culture, indicating that the formation of new leaders implies transformations in cultural patterns. We understand the perceptions of URI-SLG professors, regarding the challenges of training for leadership and the strategies to be implemented for the formation of leaders in Higher Education, emphasizing the role of the University. Thus, it is evident that academic training is not

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela URI – São Luiz Gonzaga. Foi bolsista de Iniciação Científica, desenvolvendo a pesquisa Liderança Organizacional – O Papel da Universidade na Formação de Novos Líderes. E-mail: yasmimburin@outlook.com

<sup>2</sup> Doutora em Educação (UFPel-2015). Psicóloga. Docente na URI – São Luiz Gonzaga. E-mail: lizandra\_a\_nascimento@yahoo.com.br

restricted to technical-scientific training, also involving ethical-political and socio-cultural aspects. It is necessary to develop skills, from youth, in order to train professionals capable of innovating in problem solving and development.

**Keywords:** Organizational culture. Higher education. Leadership.

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário contemporâneo é marcado pela complexidade e pela crise geral que atinge a sociedade, confirmando o que afirma Nené (2015): a liderança torna-se mais difícil em tempos difíceis. Diante disso, o presente estudo enfatiza a questão da liderança, enquanto competência não inata, ou seja, que pode ser desenvolvida pelos indivíduos, a partir do despertar de potencialidades e da busca de sentido, fomentando a autoconsciência e o comprometimento com as organizações.

A superação dos impasses atuais e a conquista da sustentabilidade pelas empresas, demanda a presença e a atuação de líderes. Isso porque, pessoas capazes de tomar iniciativas, de agir com criatividade e versatilidade, contribuem para o êxito das organizações. Os líderes são fundamentais para qualificar e inspirar as equipes de trabalho, cooperando para o alcance das metas individuais e coletivas.

Pesquisas anteriores demonstraram que, no contexto organizacional de São Luiz Gonzaga, há uma significativa escassez de indivíduos capazes ou dispostos a exercer a liderança. Frente a tal constatação, os problemas que embasam esta pesquisa são os seguintes: - Qual o perfil de liderança predominante no contexto de São Luiz Gonzaga? - Quais os traços marcantes na cultura organizacional local? - Quais as possibilidades de desenvolvermos estratégias que possibilitem a superação de dificuldades em assumir e exercer a liderança organizacional?

Na busca por respostas a estas e outras indagações relacionadas à arte de liderar equipes, buscamos subsídios teóricos. Dentre os quais, Nené (2015) que define a liderança como constructo, desenvolvida por uma multiplicidade de quadros conceituais, originando vários modelos explicativos. A partir de distintos posicionamentos, o autor argumenta que o líder influencia as pessoas, fazendo-as empenhar-se voluntariamente para o cumprimento dos objetivos de grupo. Trata-se de um fator indispensável no contexto empresarial. Por isso, investigar este fenômeno e relacioná-lo aos traços predominantes na cultura organizacional, configura-se como um desafio considerável e relevante.

Na prática profissional, acompanhamos exemplos de pessoas capazes de exercer a liderança e mobilizar os colaboradores para executar tarefas com autonomia

e competência. Com base nesses exemplos, acreditamos ser fundamental buscar estratégias para a formação de novas lideranças, a fim de que mais pessoas estejam habilitadas a assumir o papel de líder e promover o progresso das instituições em que atuam.

Assim sendo, pretendemos demonstrar que os líderes são imprescindíveis e que a liderança pode ser desenvolvida, por meio da formação de posturas que sejam, ao mesmo tempo sérias e responsáveis, carismáticas e capazes de mobilizar dos demais colegas de trabalho.

## **2 PONDERAÇÕES SOBRE LIDERANÇA E FORMAÇÃO**

Consideramos a liderança como elemento fundamental no contexto organizacional, para que as empresas possam enfrentar obstáculos e atingir metas, superando os desafios do contexto contemporâneo; bem como pela escassez de líderes na sociedade atual, em que verificamos que os indivíduos, em geral, apresentam dificuldades em assumir o papel de gestores e exercer a liderança de equipes de trabalho. Vale salientar, ainda, a necessidade de ampliação de conhecimentos sobre o fenômeno da liderança, conhecendo o perfil dos líderes, em especial no que tange às habilidades e competências destes profissionais. Além disso, estamos convictos de que é possível, e desejável, formar novos líderes, por meio da construção de conhecimentos e da qualificação profissional.

A formação acadêmica possui papel preponderante no desenvolvimento da liderança, desde que ocorra a transformação das práticas de ensino e das metodologias utilizadas no Ensino Superior. Cabe, portanto, ampliar os debates sobre a temática, a fim de que possamos buscar, coletivamente, estratégias voltadas para a formação para a liderança no Ensino Superior. Desse modo, torna-se significativo conhecer o perfil de liderança e os traços da cultura organizacional predominantes no contexto de São Luiz Gonzaga, indagando sobre o papel da formação acadêmica no desenvolvimento da capacidade de liderar.

Segundo Chiavenato (1999), liderança supõe influenciar pessoas, sendo que a influência é como uma “transação interpessoal, em que uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. Assim, sempre se encontram um líder, aquele que influencia e os liderados, aqueles que são influenciados”. O conceito de influência está diretamente ligado ao conceito de poder e de autoridade. Os líderes precisam ser capazes de obter e usar o poder para

influenciar pessoas a se comportar de modo a conseguir a realização de objetivos organizacionais.

[...] o poder em uma organização é a capacidade de afetar e controlar as ações e decisões das outras pessoas, mesmo quando elas podem resistir”. Define-se autoridade como poder legítimo, formal; é o poder que tem uma pessoa em decorrência do papel, cargo ou posição que ocupa na organização. Esse tipo de poder segue a posição hierárquica. Outra base do poder é o da pessoa, o poder do líder, ou seja, é o poder não necessariamente formal, que o líder é capaz de influenciar, persuadir e motivar os liderados. A partir disso, o autor cita cinco diferentes tipos de poder (CHIAVENATO, 1999, p. 555).

Para Chiavenato “as organizações são verdadeiros seres vivos. Quando elas são bem sucedidas tendem a crescer ou, no mínimo a sobreviver”. O crescimento das organizações gera um aumento dos recursos que são necessários às suas operações, aumentando assim, o capital da empresa, incremento de tecnologia, atividade de apoio e etc. gerando um aumento do número de pessoas, e a necessidade de intensificar a aplicação dos conhecimentos, habilidades e destrezas que são indispensáveis a manutenção e competitividade do negócio. Tudo isso contribuem para assegurar que os recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia. E as pessoas passam a significar o diferencial competitivo que mantém e promove o sucesso organizacional: elas passam a constituir a competência básica da organização, a sua principal vantagem competitiva em um mundo globalizado, instável e fortemente concorrente.

Com o intuito de despertar e mobilizar plenamente as pessoas, as organizações estão mudando a maneira de gerenciar, ao invés de investirem diretamente nos produtos e serviços estão investindo nas pessoas que possui o conhecimento e que sabem criar, desenvolver e produzir o produto e melhorá-lo cada vez mais, com isso as organizações ganha tempo na produção dos produtos, pois estarão investindo nas pessoas que realmente trarão retorno a organização dando a elas a oportunidade de mostrar serviço, é o que se chamam de empoderamento. Em vez de investirem diretamente nos clientes, estão capacitando as pessoas que as atendem, na garantia de conquistar mais e encantar mais os clientes, pois as pessoas são a chave principal do sucesso organizacional.

As organizações na visão de Chiavenato (2008, p.117) “constituem o meio através do qual as pessoas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito”. Por terem um papel importante dentro das

organizações as pessoas buscam através do papel exercido em suas atividades corriqueiras, uma forma de se autorrealizarem profissionalmente. Percebe-se que a satisfação pessoal movimenta a organização, seja para o sucesso ou para o fracasso, isso dependerá do meio em que essas pessoas estão inseridas, se são reconhecidas por seu desempenho. Partindo desse ponto, pode-se afirmar que as organizações dependem das pessoas para se manterem no mercado de trabalho, sendo ele muito competitivo, as pessoas se tornam o diferencial para a lucratividade e a permanência da mesma no meio empresarial.

De acordo com autor, as pessoas buscam crescer juntamente com a empresa em que trabalha, mas isso dependerá se essas pessoas estão realmente satisfeitas com suas atividades e o ambiente na qual elas trabalham for agradável, se estão realmente motivadas e se o trabalho é reconhecido. Sendo assim a organização ganhará mais lucratividade com o desempenho das pessoas, ambas serão beneficiadas, as organizações aumentarão o nível de lucratividade e as pessoas auto realizadas com seu trabalho reconhecido.

Líderes são influenciadores e cabe a eles levarem sua equipe ao sucesso, juntamente com a organização ou simplesmente desmotivá-la e levar a organização ao fracasso, fazendo uso dos três tipos de poder cada um com sua particularidade, o líder terá a autonomia em fazer sua decisão de comandar a organização segundo o que ele realmente acredita, o melhor para seus objetivos, utilizando-se dos tipos de poder estabelecido pela organização em que se enquadram. As organizações devem estar voltadas para o desempenho do colaborador, motivando-os ao sucesso profissional e da própria instituição.

Segundo Chiavenato (2008) focalizar as relações humanas no trabalho, suas características e sua evolução, é a essência da Gestão de Pessoas, pois por intermédio desses comandos torna-se possível auxiliar a compreender a natureza das organizações, seus escopos e reais possibilidades de melhoria, sempre sob a regência de um adequado planejamento.

Nos últimos anos, notam-se severas mudanças ocorrendo em todos os níveis dentro das empresas; aqueles que executam pura e simplesmente tarefas a eles atribuídas, já não mais podem se comportar desta maneira; os gerentes de RH já não mais se limitam a funções de serviços como recrutamento e seleção de funcionários, pois deve assumir um papel ativo no planejamento estratégico das empresas, fazendo dos funcionários seu principal instrumento. Aos vendedores já não bastam mais terem

um bom papo, uma persuasão notável, pois é necessário ter conhecimento do produto/serviço e promovê-lo da forma mais adequada.

Quando se fala de RH, deve-se ter ciência de que todas as pessoas, independentemente das suas origens étnicas possuem certas necessidades cuja satisfação ou não são determinantes para sua realização como ser humano. Podendo ser citado, dentre elas, o desejo de consideração, de respeito, de afeto, de novas experiências etc. No passado, os observadores temiam que um dia as máquinas eliminassem a necessidade de trabalho humano, mesmo com muitos postos de trabalhos extintos com a era da tecnologia, mas, ainda assim, as pessoas são o diferencial.

Os traços da personalidade do líder definem sua forma de liderar um grupo de pessoas, funcionários, colaboradores e como esta forma se relaciona com a motivação das pessoas no ambiente de trabalho. Uma organização só alcança bons resultados e se torna coesa quando considera as pessoas que estão por detrás de tudo isso.

As pessoas trabalham com e para a organização, muito mais felizes e motivadas quando têm consciência de seu papel na empresa e na sociedade, quando gostam do que realizam e quando acreditam nos valores da organização. Eis aí a grande responsabilidade do líder: buscar o desenvolvimento integral de sua equipe a fim de que todos possam dar o melhor de si para a empresa, levando energia e talento para o trabalho, tornando melhor o desempenho da organização e atingindo os resultados esperados.

Pessoas são, portanto, fundamentais para o desenvolvimento das organizações sendo elas as responsáveis pelo sucesso, mas tudo depende do grau de importância que as organizações estão dando as pessoas que prestam serviços. Para o colaborador 'vestir a camisa' da empresa, precisa entender o sentido de missão que a própria empresa está proporcionando.

No que concerne às habilidades do líder, vale salientar que o administrador, em sua função de líder enfrenta diversos desafios ao longo da sua permanência na organização e diante desses desafios o líder, para ser bem sucedido profissionalmente, de acordo com Minucci (1992, p. 53), precisa desenvolver três competências que são: o conhecimento; a perspectiva e a atitude.

Exercer a liderança requer conhecimento para embasar decisões e acompanhar o processo de transformação social. Por isso, o trabalho do líder envolve

mais do que determinação. É preciso ter visão, comprometimento, comunicação, integridade, realidade e intuição. O líder é antes de tudo um visionário, pois se permite prospectar o futuro e se compromete a realizá-lo. O comprometimento gera responsabilidade, poder e confiança, fazendo com que as metas estabelecidas possa ser atingida.

Outro fator importante na liderança é a comunicação, que significa manter as pessoas informadas, dando e recebendo *feedback* adequados, explicando decisões e políticas com franqueza e transparência. O líder tem um papel preponderante no papel de comunicador, devendo expressar de forma clara as crenças e os valores do ambiente em que atua. É preciso que transmita uma direção firme, envolvendo a todos numa causa única e criando um clima de confiança que permita a troca de *feedback*, promovendo um clima de cooperação em que a crítica é encarada como uma forma de crescimento interpessoal. A boa comunicação transmite mensagens claras, que concorrem para que as pessoas trabalhem produtivamente e de forma harmoniosa, sem incompreensões e interpretações equivocadas. Por isso, é preciso que o líder saiba lidar com situações em que é necessário o levantamento de informações adequadas e merecedoras de crédito para que possa tomar decisões acertadas.

A comunicação interpessoal depende da atuação direta das pessoas com as pessoas. Por isso os líderes precisam promover o desenvolvimento da volta dos colaboradores satisfeitos, inspirando aos subordinados confiança, respeito e espírito de equipe, sendo receptivos e levando adiante as melhores ideias, promovendo maior comprometimento e alcance dos objetivos.

Para ser um líder, é necessário desenvolver atitudes e habilidades que auxiliem na condução de um grupo de pessoas, buscando tomar decisões e ações acertadas tendo em mente, objetivos orientados para resultados. Para tanto, uma inteligência privilegiada não basta, é necessário a combinação com outras qualidades pessoais, como espírito democrático, entusiasmo pelo trabalho em equipe, habilidade em inspirar confiança, competência técnica, habilidade de delegação, controle emocional, autenticidade, compreensão da natureza humana, respeito pelo ser humano, habilidade em propor e estimular ideias, habilidade em ensinar e despertar melhores talentos.

No cenário atual, as empresas buscam líderes que conseguem reunir uma equipe diversificada de profissionais em torno de um único objetivo comum, que sejam sensíveis para lidar com aqueles que não acreditam no seu potencial e que animem

os pessimistas, evitando os descontentes e trazendo ordem e sucesso em meio ao caos, embora com recursos limitados. As habilidades de um determinado líder vão muito além do que todas essas abordagens feitas por autores, pois o líder deve possuir valores trazidos de família, como caráter e integridade, na qual foi citado por alguns autores. A habilidade de influenciar outras pessoas é extremamente importante para que um líder seja eficaz. Nas organizações, essa prática muitas vezes significa fazer com que as tarefas sejam realizadas, ou atingir as próprias metas com a resistência dos outros.

A liderança eficaz tem a ver com aqueles a quem o líder se associou. Escolher seus parceiros para que tenha seu círculo íntimo e que os colaboradores possam dar valor e se beneficiar através do líder. Bons líderes fazem as coisas acontecerem, não lideram segundo um pacote predeterminado de comportamentos, e avaliam cada situação e discernem o que é preciso acontecer para se alcançar o objetivo desejado, “como centro avante que percebe a defesa e depois dá um grito da linha de ataque” (MAXWELL, 2007.), líderes permanecem flexíveis e podem mudar sua resposta, não com base no que as pessoas merecem, mas no que elas precisam para terem sucesso. Para se tornar um líder eficaz, é preciso ouvir e procurar entender seus colaboradores, avaliando o que aconteceu e quais são os melhores passos a serem dados, comunicando aos principais integrantes da equipe o que observou e agir com base em sua descoberta.

Todo líder deve formar um círculo íntimo que dê valor a ele e à liderança da organização. Portanto, fazer uma boa escolha se torna importante, pois os membros desse círculo íntimo irão tornar-se confidentes mais próximos, e para que isso venha acontecer o líder deve se empenhar em ter: pessoas criativas que saibam se posicionar diante de determinada situação, à qual levará a empresa ao sucesso, resolvendo os problemas com inovação, pois o mercado de trabalho exige que se inovem os produtos a cada momento, saindo assim da mesmice; pessoas leais na qual saibam lutar pelo mesmo alvo que a organização, se dedicando em dar o melhor, com honestidade que é um dos principais requisitos para se conquistar o sucesso; pessoas que compartilhem sua visão de negócios afim de que encontre soluções mais rápidas.

A liderança é a força que ativa e dirige os grupos e é importante que se entenda como surgem os líderes e que qualidades os tornam eficazes, a liderança acontece no contexto de grupos voltados para metas. Uma das qualidades indispensáveis de



um líder, que lida com solução de problemas, é o poder de influenciar pessoas, onde se tornara um ponto positivo para se resolver problemas, mas nem sempre essa influência obtida será positiva. A influência pode ser tanto positiva, quanto negativa, ambas podem prejudicar ou ajudar no processo administrativo, de uma forma que o colaborador seja obrigado a realizar a tarefa recebida ou fazer por prazer a tarefa determinada, isso dependerá da forma como será aplicada essa influência.

Diante disso, o planejamento configura-se como ferramenta essencial para a liderança, assegurando que sejam definidas metas prioritárias, determinadas estratégias para ação e análise dos avanços, retrocessos e desafios a serem enfrentados. Cabe ressaltar que os obstáculos surgidos precisam ser superados, a partir do empreendimento de esforços conjuntos na busca de soluções.

Segundo Drucker (1992), líder é aquele que possui seguidores, obtém resultados e tem responsabilidade. O líder é uma pessoa que motiva e desenvolve ações: motiva pessoas a alcançarem objetivos do grupo e da organização, e desenvolvem atividades com o intuito de atender os objetivos organizacionais, níveis altos de desempenho e objetivos do grupo. A base da liderança é compreender a missão da organização, defini-la e estabelecê-la de forma clara e visível. O líder fixa metas, estabelece prioridades, fixa e mantém padrões, pode também fazer concessões, ponderando sobre o que é certo e desejável, podendo definir, ainda, o que deve ser seguido mesmo não dispondo de chefia ou autoridade. O líder possui uma grande identificação com seus companheiros.

Se por um lado o líder conduz pessoas, as influencia, orienta e desenvolve potenciais para a realização das metas e objetivos da organização, por outro, ele líder precisa ser aceito, respeitado e admirado pelo grupo, sendo seguido mesmo sem ter autoridade formal.

Para Chiavenato (1994, p. 148-149), “o líder surge com o um meio para o alcance dos objetivos desejados pelo grupo. O comportamento de liderança deve ajustar o grupo atingir seus objetivos ou a satisfazer suas necessidades”. Nesse contexto o líder deve ser capaz de rumar ao desconhecido; ter visão; saber convencer as pessoas; cativar subordinados; importar-se com eles; possuir energia e foco de atuação para saber motivá-los e levá-los ao lugar desejado e certo, atingindo com sucesso os objetivos e metas organizacionais.

Na realidade os líderes não funcionam isoladamente, necessitam de seguidores dentro do contexto cultural, social e físico. Segundo alguns autores, as

qualidades e as características do líder são em grande parte determinadas pelas demandas da situação em que ele deve agir como líder. Ao realizarem diversas abordagens sobre o assunto passou-se a centralizar o seguidor como a principal variável da liderança, assim o possível líder eficaz é o que de maneira mais aproximada satisfaz as necessidades de seus seguidores.

Conforme Peter Drucker (1992), a liderança eficaz demanda alguns princípios, descritos pelo autor como:

**A. Liderança é o próprio TRABALHO**

"A base da liderança eficaz é identificar qual a missão da organização, definindo-a e estabelecendo-a com clareza e visibilidade. O líder estabelece as metas, as prioridades e mantém os padrões..."

**B. O líder precisa encarar a liderança com RESPONSABILIDADE**

O líder não pode ver a sua posição como privilégio. Os possíveis líderes eficazes raramente são permissivos com eles mesmos. Isto é, quando as coisas vão mal, eles não culpam os outros.

Quando o líder tem essa postura de responsabilidade, ele não teme a força dos seus colegas e subordinados, porque tanto no sucesso da equipe quanto no fracasso, ele sempre considerará que de alguma forma esteve inserido naquela situação, mesmo que os grandes méritos pareçam dos outros. Sendo assim, os triunfos e as derrotas, jamais serão consideradas ameaças para ele. O líder é o grande incentivador da equipe.

**C. Outro requisito da liderança é ganhar CONFIANÇA**

Se não houver isso, não há liderança, porque não haverá seguidores - e a única definição de um líder, é alguém que tem seguidores. "Para confiar num líder não é necessário gostar dele. A confiança é a convicção de que o líder age conforme o que diz. É uma crença em algo muito antiquado, chamado integridade" (DRUCKER,1992).

Dessa maneira, o líder não é apenas um mero personagem que fica à espera que os outros decidam por ele, mas é o que leva a sua equipe a ter a sua visão para o sucesso. Um indivíduo capaz de exercer liderança sabe como conduzir as organizações no caminho da renovação permanente das ideias, incentivando a criatividade e a inovação nas equipes, constituindo espaço para que os colaboradores sejam os seus parceiros no sucesso da organização.

### **3 MATERIAL E MÉTODOS**

Quanto à natureza, a presente pesquisa pode ser considerada básica, pois visa à ampliação do conhecimento teórico-prático. Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como exploratória, de cunho bibliográfico e de campo. O tema central de nossa pesquisa é a liderança, enfocando-se as estratégias de formação de líderes no contexto organizacional. A análise de dados será análise dialética. As entrevistas

serão tabuladas e analisadas com abordagem quali-quantitativa. As técnicas a serem utilizadas serão:

- a) seleção de livros e artigos referentes à liderança;
- b) leitura exploratória do material selecionado;
- c) fichamento de leitura;
- d) análise dialética dos fichamentos de leitura;
- e) elaboração de referencial teórico sobre liderança e formação de líderes;
- f) proposta de entrevista com gestores e colaboradores da URI-SLG;
- g) tabulação dos dados e elaboração de entendimento dinâmico acerca do

processo de liderança e formação e novos líderes.

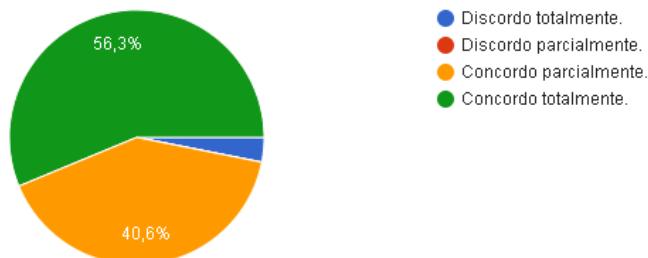
Segundo Gaskel (2002), as entrevistas possibilitam a compreensão minuciosa das motivações, atitudes, valores e crenças dos sujeitos pesquisados. Desse modo, conhecer as percepções dos empresários e dos integrantes da comunidade acadêmica traz um parâmetro confiável para conhecermos o fomento à liderança no contexto São-Luizense.

Para Minayo (1995), esta abordagem é apropriada às ciências sociais, pois trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

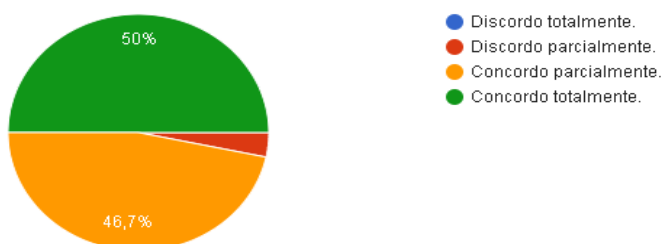
Inicialmente, procuramos conhecer as percepções dos docentes da URI-SLG a respeito da liderança e das possibilidades de formação de líderes desde a universidade. Analisando-se o perfil dos professores dos Cursos de Graduação da URI – São Luiz Gonzaga, participantes da presente pesquisa, verificamos que a maioria situa-se na faixa dos vinte e um aos quarenta anos, do gênero masculino, com Mestrado e menos de cinco anos de atuação na IES.

Indagamos se a formação acadêmica contribuiu para que os professores desenvolvessem a capacidade de manter as turmas motivadas para os resultados. A maioria dos respondentes confirma que seus cursos de formação, inicial e/ou continuada, lhes habilitaram para buscar bons níveis de motivação nas turmas em que lecionam (3,1% discorda totalmente, 40,6% concorda parcialmente e 56,3% concorda totalmente), como demonstra o gráfico a seguir.

**Gráfico 1 - Sua formação o capacitou para manter a motivação das turmas**

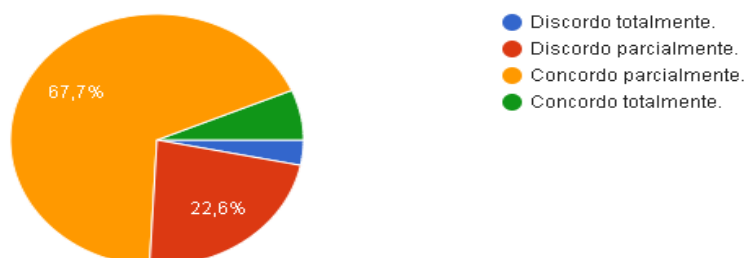
Fonte: As autoras (2019/2020)

Com relação aos cursos de graduação nos quais lecionam, questionamos os docentes sobre a potencialidade dos mesmos de contribuir na formação das habilidades e competências para o desenvolvimento da liderança. As avaliações dos respondentes foram significativas e auxiliam a compreender a realidade dos cursos e os desafios para a qualificação das práticas pedagógicas.

**Gráfico 2 - O Curso contribui para que os acadêmicos preparem-se para o mundo do trabalho**

Fonte: As autoras (2019/2020)

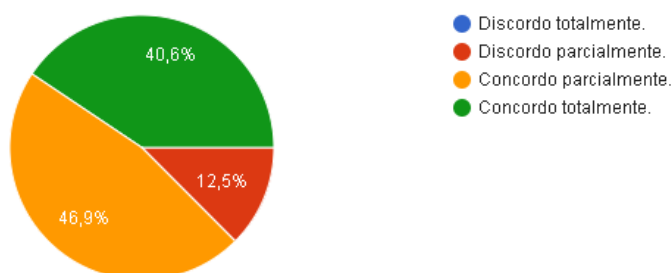
O objetivo de um curso acadêmico ou profissional é mostrar alguns parâmetros para a construção de uma carreira profissional. É importante ter a teoria específica sobre a área escolhida. Todavia, é preciso ir além, proporcionando uma formação ampla, capacitando o indivíduo a investigar e indagar sobre estas teorias. O que significa também estar atento às exigências do mundo do trabalho.

**Gráfico 3 - As ementas contemplam a formação para a liderança**

Fonte: As autoras (2019/2020)

Nos cursos pesquisados não há uma disciplina em que esteja incluída a temática sobre liderança. Alguns dos respondentes relataram abordar o tema em aula, evidenciando a importância de ser líder. Assim, torna-se possível compreender a relevância de uma boa convivência no ambiente de trabalho, bem como do desenvolvimento de competências para atender as demandas do mercado, e enfrentar a competitividade.

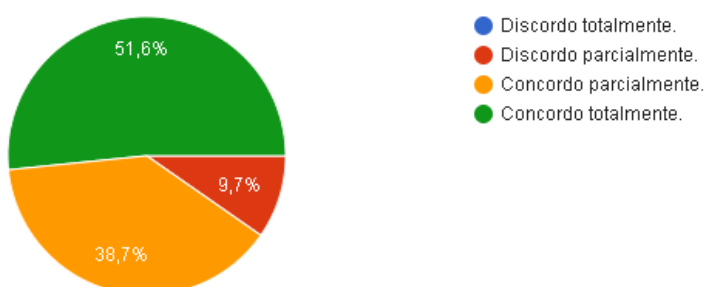
**Gráfico 4** - As metodologias utilizadas no curso são dinâmicas e mobilizam as turmas



Fonte: As autoras (2019/2020)

A metodologia de ensino pode ser decisiva para despertar o interesse do aluno. Dessa maneira, a atuação do professor precisa ser dinâmica e criativa, não se restringindo à “grade curricular”. As aulas precisam mobilizar o interesse e a curiosidade dos estudantes, tornando-os agentes ativos em seu processo de construção do conhecimento.

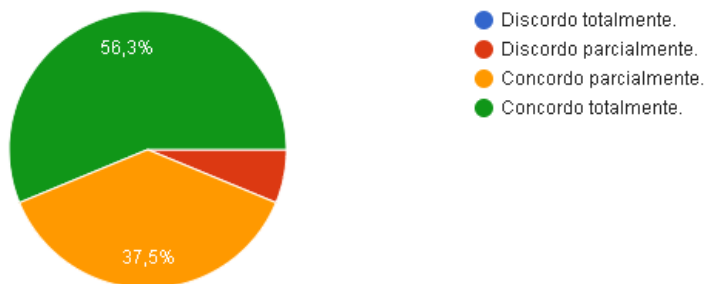
**Gráfico 5** - O Curso possibilita que os alunos estabeleçam redes de contatos com profissionais da área



Fonte: As autoras (2019/2020)

A universalização, a globalização, o convívio social são imprescindíveis para a formação de um indivíduo. É uma medida viável para as universidades, criar eventos que envolvam a participação dessas pessoas, para ampliar as possibilidades de interação e imersão no contexto regional.

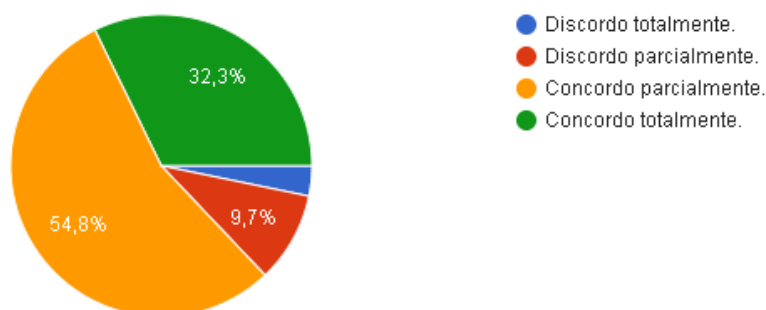
**Gráfico 6** - São oportunizados intercâmbios, seminários, eventos científicos e workshops sobre temas atuais



**Fonte: As autoras (2019/2020)**

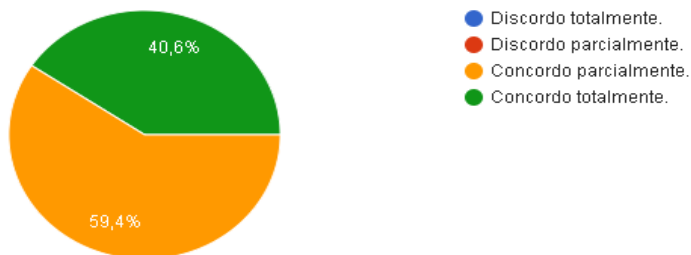
Um dos elementos primordiais para a formação de líderes relaciona-se com o incentivo de ampliar os conhecimentos, como participar em eventos que oportunizam a troca de experiências, e tragam mais significância na formação do acadêmico. As análises indicam a importância de ampliar, de discutir em vários ambientes em que o cercam, o mundo acadêmico e o profissional. A busca de vivências, práticas e informações sobre a área em que o aluno estuda e adquire as diferentes formas de conhecimento é incentivada na URI-SLG, na ótica dos docentes, como demonstra o gráfico 6.

**Gráfico 7** - Os egressos estão bem posicionados no mercado de trabalho



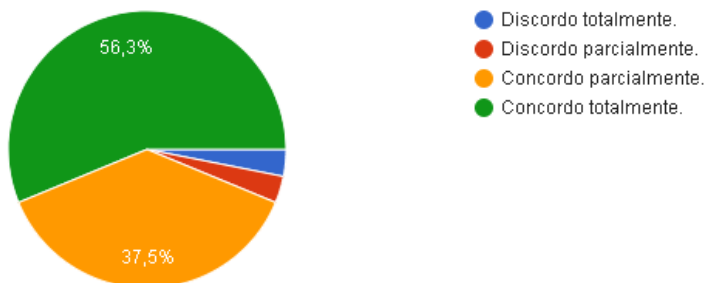
**Fonte: As autoras (2019/2020)**

O mundo de trabalho muitas vezes exige uma formação qualificada, requerendo que o acadêmico ressignifique suas competências. Nesse sentido, uma das principais preocupações dos gestores das universidades e dos cursos superiores, no momento atual, é a colocação dos egressos no mercado. É preciso refletir sobre o êxito na carreira profissional. Entre os docentes da URI-SLG predomina a visão positiva quanto à empregabilidade dos egressos.

**Gráfico 8** - Predomina um ambiente positivo e os acadêmicos conseguem trabalhar em grupos

Fonte: As autoras (2019/2020)

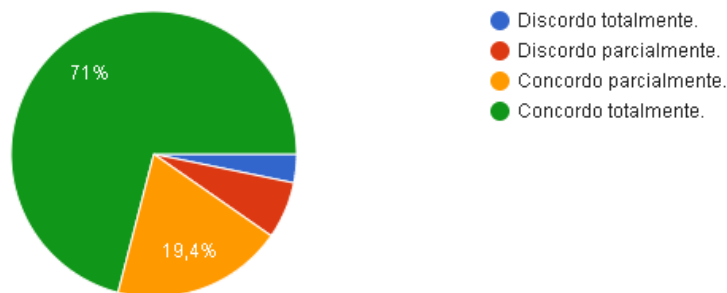
Na visão dos docentes participantes deste estudo, em geral, há um bom clima em sala de aula. Nesse aspecto, cabe ressaltar a importância de um ambiente amistoso e satisfatório para que os estudantes possam estabelecer vínculos entre si e com os professores, permanecendo nas turmas e concluindo a graduação sem desistências ao longo do processo formativo. Então, em sala de aula torna-se necessário integrar-se, trabalhar em equipe e mostrar o sentido de valorização do outro em processo de atividade, seja para produzir, prestar serviço ou concluir algo em uma organização.

**Gráfico 9** - A Coordenação e o Colegiado representam exemplos/modelos para os acadêmicos

Fonte: As autoras (2019/2020)

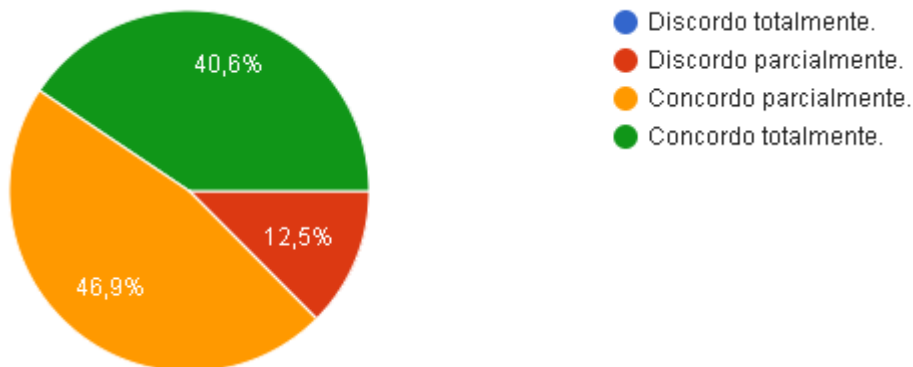
A educação ocorre, no mais das vezes, pelo exemplo. Nesse quesito, a maioria dos respondentes considera que os docentes da URI-SLG representam modelos para os acadêmicos. Para tanto, procuram trazer exemplos de suas experiências profissionais e sua trajetória de formação, incentivando os estudantes a continuarem buscando especializações e avanços em suas carreiras.

Assim, a coordenação e o colegiado, precisam estar bem preparados para implementar em sala de aula os objetivos propostos em uma Universidade. A meta primordial vincula-se à construção do conhecimento, buscando, paralelamente, contribuir para o desenvolvimento de habilidades e competências, integrando teoria e prática.

**Gráfico 10 - Os conflitos nas turmas são resolvidos de forma eficaz**

Fonte: As autoras (2019/2020)

É fundamental estabelecer em um ambiente acadêmico, um clima produtivo, de educação e de relacionamento interpessoal. Os segmentos da comunidade acadêmica precisam estar integrados em prol do conhecimento. Além disso, é preciso procurar resolver conflitos, de forma crítica e construtiva em relação aos conhecimentos de cada aluno, defendendo a liberdade e a livre expressão, cooperando para um bom clima de estudos. Os respondentes consideram que há um clima amistoso em sala de aula e que os conflitos são resolvidos de modo eficaz.

**Gráfico 11 - Há inovação e criatividade na formação**

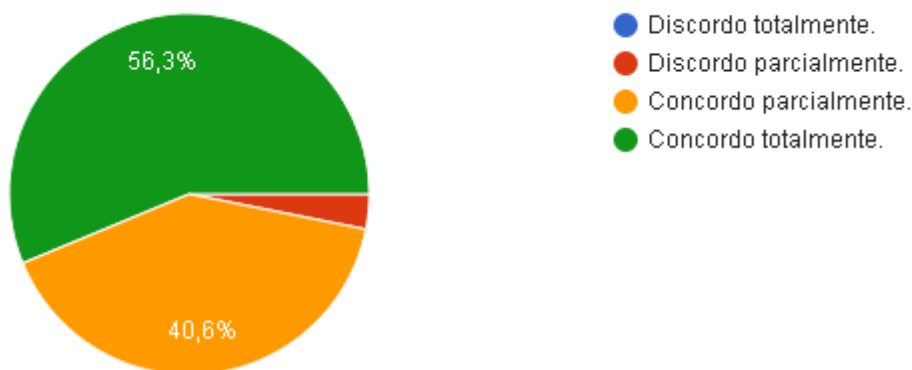
Fonte: As autoras (2019/2020)

Os educadores concordam, em sua maioria, que há criatividade e inovação no Ensino Superior, proporciona novos modelos, novas didáticas e novos parâmetros sobre a educação que é contribuída pra o meio acadêmico. Uma das tarefas da formação acadêmica em tempos de transformação é a de ensinar a pensar de modo criativo e inovador, capacitando ao empreendedorismo e à busca de soluções viáveis para os problemas do cotidiano.



Tal posicionamento corrobora a hipótese central desta pesquisa, que defende a formação de novos líderes para inovar na busca de desenvolvimento e superação das problemáticas enfrentadas no contexto local e regional.

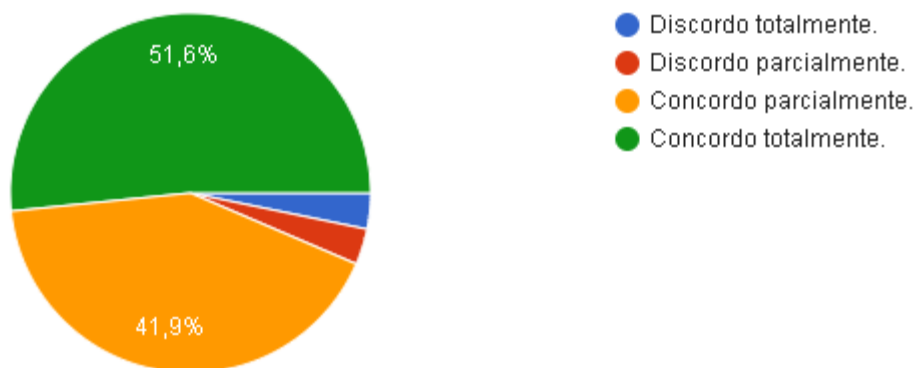
**Gráfico 12** - Os docentes incentivam os acadêmicos a procurarem áreas estratégicas ou inovadoras de atuação profissional



Fonte: As autoras (2019/2020)

Em conformidade com o posicionamento expresso pelos docentes da URI-SLG, os mesmos procuram incentivar os estudantes a inovar na atuação profissional. Segundo Solé e Coll (1996, p.18) “a educação promove o desenvolvimento na medida em que promove a atividade mental construtiva do aluno, responsável por transformá-lo em uma pessoa única, irrepitível, no contexto de um grupo social determinado”. O docente precisa incentivar a exploração de diversos meios para a construção do conhecimento do acadêmico, principalmente, a procurar desempenhar suas atividades com criatividade e inovação, bem como ajudar o aluno a procurar estratégias para melhor condição de seus problemas-conflitos profissionais e também pessoais.

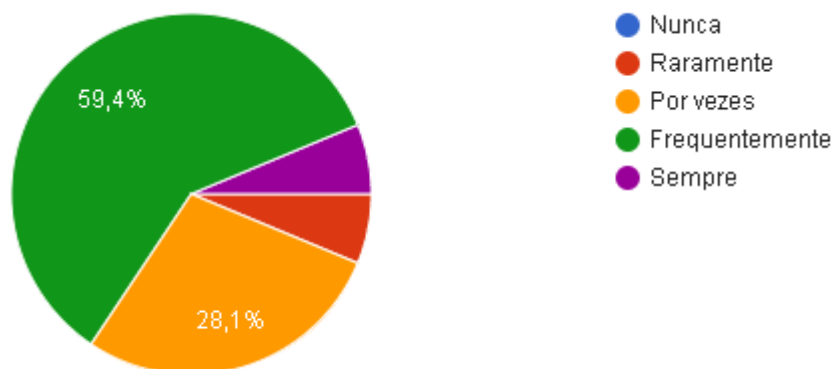
O desenvolvimento requer, no cenário contemporâneo, medidas criativas. Por isso, é papel da universidade preparar para o engajamento social. Ao indagarmos sobre as contribuições dos egressos para o avanço na região, os docentes responderam afirmativamente, como expressa o gráfico 13.

**Gráfico 13** - Os egressos do Curso contribuem para o desenvolvimento regional

Fonte: As autoras (2019/2020)

Dentre as missões da universidade, em especial das comunitárias, destacam-se a geração do desenvolvimento, a capacidade da autocrítica, de desenvolver suas habilidades e interesses. Integrar-se, indicar os caminhos para a sua profissional, despertar a pesquisa e realizar indagações são tarefas singulares da ICES.

Todavia, uma das preocupações dos docentes relaciona-se com a motivação dos acadêmicos. Isso porque, uma parcela significativa dos estudantes tem demonstrado certa apatia.

**Gráfico 14** - Os acadêmicos demonstram motivação nas aulas

Fonte: As autoras (2019/2020)

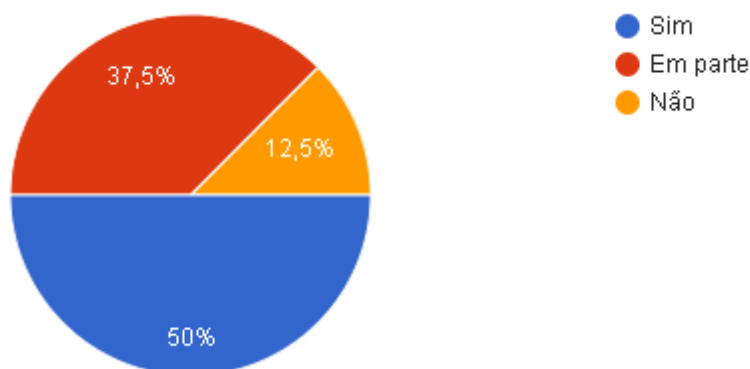
Os acadêmicos, na atualidade, tendem a mostrar a falta de ânimo para estudar, muitas vezes, esforçando-se para conciliar um dia inteiro de trabalho e os estudos no turno da noite. Nesse sentido, “a motivação no contexto escolar tem sido avaliada como um determinante crítico do nível e da qualidade da aprendizagem e do desempenho escolar” (GUIMARÃES; BORUCHOVITCH, 2004, p. 143). Cientes desses índices, torna-se relevante buscar formas para dinamizar o currículo,

incentivar os acadêmicos a aprimorarem seu rendimento escolar e dedicarem-se à efetiva aprendizagem e qualificação profissional.

Especificamente em se tratando da formação de novos líderes, indagamos aos docentes sobre a relação entre o Ensino Superior e a capacitação para a liderança. A maioria dos respondentes considera que a Universidade possibilita o desenvolvimento das habilidades requeridas para a arte de liderar.

Entretanto, observamos que é fundamental incrementar o trabalho voltado à liderança no Ensino Superior, diversificando as aulas e as atividades/projetos de pesquisa e extensão, bem como, incluindo os acadêmicos em intercâmbios, workshops, e incentivando-os a participar de seminários e eventos científicos em geral, para aperfeiçoar e qualificar a formação universitária. O gráfico a seguir demonstra a concordância, da maioria dos docentes, quanto ao papel da universidade na formação de líderes.

**Gráfico 15** - Em sua opinião, a formação universitária é eficaz na capacitação para o exercício da liderança?



Fonte: As autoras (2019/2020)

Os posicionamentos dos docentes evidenciam a complexidade do tema abordado. Isso porque, averiguamos que, em geral, os acadêmicos chegam ao Ensino Superior com algumas lacunas em termos de conhecimentos básicos, bem como de clareza quanto aos objetivos profissionais e, por vezes, sem a necessária motivação para os estudos. Por outro lado, algumas aulas são ministradas sem um planejamento inovador, não despertando o interesse das turmas.

Tais constatações elucidam a necessidade de ressignificação do processo de formação desde a educação básica, garantindo que os estudantes construam os conhecimentos indispensáveis para acompanhar as aprendizagens na Universidade e para se especializarem nas áreas escolhidas. Do ponto de vista didático, torna-se

fundamental que os docentes busquem a qualificação permanente de suas práticas, a fim de que as aulas sejam dinâmicas e mobilizem o pensamento e a formação das competências requeridas pelo mundo do trabalho.

Na realidade local, é preciso considerar, ainda, que os acadêmicos apresentam peculiaridades como o fato de trabalharem durante o dia. Isso demanda aulas ainda mais criativas e dinâmicas, atraindo a atenção dos estudantes, para que consigam superar o cansaço e a falta de tempo para estudos complementares.

## 5 CONCLUSÃO

Neste percurso investigativo, obtivemos ampla participação dos docentes da URI-SLG, sendo que a maioria considera que a liderança deve ser trabalhada a partir da produção do conhecimento e da construção de capital social. Alguns respondentes argumentam que a formação gera uma base, porém, não o suficiente. Segundo os mesmos, cabe ao aluno buscar mais, complementando a formação universitária, pelo aproveitamento das disciplinas e o estabelecimento de relação com a prática.

Desse modo, é necessário desenvolver metodologias inovadoras e enriquecer ementas de acordo com o objetivo de formar para a liderança. Conforme os respondentes, há necessidade de fortalecimento de metodologias e atividades práticas considerando os temas abordados na atualidade, com isso proporcionando novos mecanismos pedagógicos para o fomento do espírito de liderança no ambiente universitário.

Outros professores afirmaram que líderes são formados com o tempo e com experiência do dia a dia profissional. Por isso, é relevante articular a teoria com a prática, fortalecendo a compreensão da realidade a ser vivenciada na experiência profissional.

Em conformidade com os educadores, as competências da liderança são pouco trabalhadas nos cursos de graduação. Então, torna-se salutar abordar, nas disciplinas, aspectos para o desenvolvimento de liderança. Em decorrência disso, torna-se possível ampliar a capacidade de argumentação e a capacidade de liderar.

Outra sugestão significativa dos professores é a ampliação da participação na comunidade e cumprir atividades principais. Por meio da participação, torna-se possível compreender a realidade a ser vivenciada e se preparar para os desafios da atividade profissional. Isso porque, na concepção dos docentes, a formação

universitária pode contribuir para o desenvolvimento da liderança, desde que desafie os estudantes a ir além da sala de aula, a buscar conhecer a realidade e procurar soluções para os problemas da região.

Vale salientar, ainda, que, os respondentes afirmaram que o administrador sempre é um líder e deve sê-lo. O professor também. O contabilista idem. O fisioterapeuta também. O assistente social igualmente. O estudante de direito também. Somente assim os profissionais formados podem inovar em suas ações e tornarem-se empreendedores.

Além disso, a participação em eventos e a realização de estágios tornam-se imprescindíveis para desenvolver a capacidade de liderar, conquistando a autonomia, a consciência crítica e desenvolvendo a simulação do exercício profissional de maneira prática.

Na opinião dos docentes participantes da pesquisa, é preciso investir mais nos assuntos como empreendedorismo, gerenciamento de pessoas, relações interpessoais, trabalho em equipe, como cuidar de seu negócio, dentre outros temas relevantes. É necessário insistir no conhecimento da realidade das empresas, para que os profissionais tenham o domínio das suas respectivas áreas de atuação, estando preparados para enfrentar os desafios.

Tais sugestões apontam para a importância do desenvolvimento de estratégias que qualifiquem a formação universitária, promovendo a formação das competências e habilidades requeridas pela atuação profissional. Nessa perspectiva, torna-se importante promover cursos de formação complementar, como projetos de extensão voltados à liderança, e, se possível, inserir no currículo da graduação disciplinas que trabalhem, especificamente, com a temática construção da liderança.

Outra medida prática para qualificar o processo educacional e atender as demandas contemporâneas é a preparação do acadêmico para a vida profissional desde a sala de aula. Para tanto, é preciso desenvolver atividades que desafiem as turmas a solucionar problemas e tomar decisões, desenvolver situações de simulação da implantação e gerenciamento de uma organização, o planejamento e intervenções práticas e o uso da criatividade para a elaboração de projetos.

Além disso, as aprendizagens de sala de aula precisam ser complementadas com atividades de projetos de extensão universitária, que exijam o envolvimento com a comunidade, buscando desafiar os acadêmicos a assumirem responsabilidades e vivenciar a profissão de forma mais autêntica. Tais projetos deveriam compor a

formação universitária, inserindo os estudantes na realidade do exercício profissional, desde os primeiros semestres dos respectivos cursos de graduação.

No caso específico da URI – São Luiz Gonzaga, os professores universitários sugeriram que sejam oportunizadas aos acadêmicos situações-problemas nas quais precisem interagir com colegas de outros cursos, compreendendo quais são as atribuições de cada área. Assim sendo, é importante que os acadêmicos de Administração conheçam as atribuições específicas dos contadores, bacharéis em Direito, engenheiros eletricitas e fisioterapeutas, pensando junto com esses soluções para as problemáticas vivencias no contexto regional.

Nessa perspectiva, ao buscar a formação de líderes desde a sala de aula, salienta-se a relevância da interdisciplinaridade nas práticas pedagógicas de cada curso de graduação, e, de forma mais ampla, a integração destes cursos, a fim de que haja uma maior compreensão dos desafios do mundo do trabalho nas distintas áreas. As habilidades e competências precisam ser integradas com a prática de liderar.

O exemplo é um dos mais poderosos instrumentos educativos. Por isso, os próprios educadores precisam despertar em si as competências para liderar. Desse modo, tornam-se exemplos para as turmas, demonstrando que é possível inovar e avançar no exercício profissional. Ao mirarem-se nos exemplos de seus mestres, os acadêmicos podem ter referenciais seguros, a partir dos quais a inserção no mercado de trabalho pode tornar-se uma experiência significativa.

A formação permanente pode ser uma das alternativas para impulsionar o desenvolvimento de novos líderes. Isso porque, professores motivados e que planejam aulas dinâmicas e criativas despertam nos acadêmicos o desejo de aprofundar seus estudos, indo além da graduação e da inserção em atividades tradicionais do mercado de trabalho. O aprimoramento constante, o engajamento profissional, a capacitação profissional leva a uma atuação diferenciada, elevando a qualidade em todos os sentidos.

Nesse viés, corroboramos a relevância desse estudo, pois os debates acerca da formação para a liderança foram intensificados e os docentes participantes demonstraram o interesse em refletir sobre suas práticas e em qualificar as propostas didáticas, com vistas à ampliação contínua da qualidade do processo de ensinar e aprender no Ensino Superior.

Como inovação proposta ao longo de 2019, foram realizados debates, junto ao grupo de docentes da URI – São Luiz Gonzaga, a respeito da liderança no contexto

da BNCC – Base Nacional Comum Curricular e das Diretrizes Curriculares dos cursos de graduação. Outro aspecto primordial, nesse contexto, foi a implantação do Novo Ensino Médio, programa proposto pela SEDUC-RS, cujas premissas buscam “colocar o jovem no centro da vida escolar, visando à formação integral, por meio do incentivo ao protagonismo, à autonomia e à responsabilidade do estudante por suas escolhas e seu futuro”.

Desse maneira, confirma-se a relevância desta pesquisa, uma vez que desde a juventude torna-se imprescindível desenvolver a capacidade de protagonismo e iniciativa. Cada vez mais, o mundo precisa de pessoas capazes de inovar e de buscar ações estratégicas capazes de solucionar com criatividade os problemas atuais e alavancar o desenvolvimento sustentável. Não obstante, os estudos recentes demonstram que os líderes necessitam desenvolver, dentre outras características, a Inteligência emocional, a capacidade de agir em conjunto e a criatividade (o que muitos denominam – pensar fora da caixa). Tais características precisam ser desenvolvidas o quanto mais cedo possível, melhor. A Universidade possui papel preponderante, promovendo uma formação ampla, envolvendo as diferentes dimensões do ser humano.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus, 1997.
- ANTUNES, Celso. **Educação Infantil: Prioridade Imprescindível**. Petrópolis – RJ: Vozes, 2004.
- BASS, B. M. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications**. 4. ed. New York: Free Press, 2008.
- BENNIS, Warren. **A Formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Rev. adm. empres.** [online]. 1994, vol.34, n.3, pp. 102-114. ISSN 0034-7590.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 2003.
- \_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 3ª Ed. São Paulo: Makrar Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Editora Elsevier. São Paulo.2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral de Administração**. Ed. campus. São Paulo,2004.

COSTA, Jorge Adelino; MENDES, António Neto; VENTURA, Alexandre. **Liderança e estratégia nas organizações escolares**: Actas do Simpósio sobre Organização e Gestão Escolar, 1, Aveiro, Portugal, 2000. Aveiro: Universidade, 2000. ISBN 972789-022-9. p. 109-118.

DE LACERDA, Daniela. O Líder Espiritualizado. **Você S.A.** São Paulo, n. 82, p.22 – abr. 2005.

DOWBOR, L. **A reprodução Social**. São Paulo: Vozes, 1998.

DRUCKER. Peter F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do Oprimido**. Porto: Afrontamento, 1975, 2. ed, São Paulo e Terra.

GADOTTI, M. **Perspectivas atuais da educação**. Porto Alegre: Ed. Artes Médicas, 2000.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. Em: M.W. Bauer & GASKELL, G. (orgs.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **O poder da inteligência emocional**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para a administração participativa. 3ª Ed. São Paulo: Makrar Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. Editora Elsevier. São Paulo. 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral de Administração**. Ed. campus. São Paulo,2004.

KENSKI, V.M. **O papel do Professor na Sociedade Digital**. In: CASTRO, A. D. de CARVALHO, A.M.P. de (Org.). **Ensinar a Ensinar**: Didática para a Escola Fundamental e Média. São Paulo; Ed. Pioneira Thompson Learning, 2001.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Maria de Andrade. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1985, p. 99-127

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática**. São Paulo: Cortez, 1990. (Coleção Magistério 2º grau série, formação de professores).

LOPES, Tomas Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.



LÜCK, Heloisa. (Org.). Gestão escolar e formação de gestores. **Em Aberto**, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005, p. 203.

MASETTO, Marcos Tarciso. **Competência pedagógica do professor universitário**. São Paulo: Summus, 2001.

MAXWELL, John C. **Bíblia da liderança cristã**. Barueri, São Paulo. Sociedade Bíblica do Brasil, p.1344, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1995.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MOURA. M. **A atividade de ensino como ação formadora**. In: CASTRO, A. & CARVALHO, A (orgs). Ensinar a ensinar: didática para a escola. São Paulo: Editora Pioneira, 2001.

NENÉ, Bruno Miguel Moreira. **Impacto da percepção da liderança autêntica no desempenho individual – um estudo empírico**. Universidade de Coimbra. Mestrado em Gestão. Coimbra, agosto de 2015.

SEGNINI, L.R.P. Educação e Trabalho: uma relação tão necessária quanto insuficiente. São Paulo. **Em perspectiva**, 14(2) 2000.