

AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL NO DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES DE LIDERANÇA NA FORMAÇÃO DE MONITORES

Ygor Raphael Gomes Eloy ¹
Michelle Galvão de Souza ²
Henrique Luis do Carmo e Sá ³

RESUMO

A monitoria no ensino superior pode ser vista como uma das estratégias para dar acessibilidade, qualidade e equidade a educação. Desenvolver habilidade de liderança nos monitores de hoje é influenciar a perfil do egresso mais habilitado para um carreira em ambientes complexos. O presente trabalho tem por objetivo avaliar e desenvolver habilidades de liderança acadêmica em monitores institucionais da Universidade de Fortaleza (Unifor), tornando-os líderes mentores do Programa de Formação de Monitores da Unifor. O uso de avaliação comportamental associado a sessões de mentoria, individuais e em grupo, juntamente com momentos de treinamento e desenvolvimento evidenciam consistentes contribuições para mudanças comportamentais e desenvolvimento de competências de liderança e de docência.

Palavras-chave: DISC, liderança, liderança acadêmica, monitoria, mentoria.

INTRODUÇÃO

Com o desenvolvimento tecnológico e o advento de uma nova revolução industrial, não faz mais sentido pensarmos em uma educação voltada apenas para a sala de aula, desvinculada das necessidades e transformações de uma sociedade complexa, na qual assuntos como inteligência artificial, internet das coisas, biotecnologia e robótica permeiam o mesmo espaço da pobreza extrema, da subnutrição e de outros conflitos socioeconômicos, políticos e, até mesmo, religiosos.

Para darmos conta da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, prevista pela UNESCO, na qual se prevê acesso, qualidade e equidade de educação para todos, é necessário crescimento econômico sustentável e inclusivo, bem como investimento em capital humano (BANCO MUNDIAL, 2017, p.15; UNESCO, 2016, p.48). Neste tocante, desenvolver pessoas/profissionais para o século XXI requer modelos de ensino-aprendizagem que agreguem valor tanto para o indivíduo, quanto para a sociedade e meio ambiente. Para tanto, é

¹ Professor Doutor do Centro de Ciências da Saúde da Universidade de Fortaleza, ygoreloy@unifor.br;

² Professora Especialista do Centro de Ciências da Comunicação e Gestão da Universidade de Fortaleza, michellegalvao@unifor.br;

³ Professor Doutor do Centro de Ciências da Saúde da Universidade de Fortaleza, henriquesa@unifor.br;

necessário investimento em estrutura, infraestrutura e, primordialmente, na remuneração adequada e na educação continuada dos professores (ADES & BARBOSA, 2018, p.229).

A formação docente pode ser vista como um grande desafio, já que o intuito é cada vez mais formar profissionais multicompetentes, tanto em relação aos seus repertórios técnico-científicos quanto os socioemocionais e filosóficos (MENEZES et. al, 2018). O primeiro desafio está relacionado aos professores veteranos que desenvolvem estratégias educacionais arcaicas formatadas para atender uma sociedade que já se transformou e que apresenta plasticidade contínua. Modelos pedagógicos, nas quais o professor exerce um papel central no processo de criação, sistematização e transmissão, já não formam mais profissionais-cidadãos competentes para as demandas de hoje (ADES & BARBOSA, 2018, p.242). Habilidades socioemocionais como liderança, relacionamento interpessoal, empreendedorismo, criatividade, inovação e visão sistêmico-estratégica serão cada vez mais requeridas aos formadores de recursos humanos (MADRUGA, 2018, p. 70).

Além disso, o segundo desafio é de formar os novos e futuros docentes, que já nasceram numa realidade digitalizada e globalizada, na qual muita das informações acumuladas pela humanidade está disponível gratuitamente pela internet (OLIVEIRA, 2018). Nesse contexto, uma das principais estratégias para a formação de novos profissionais da educação é a monitoria no ensino superior que, quando bem orientada, potencializa a aprendizagem colaborativa e autorregulada entre alunos (FRISON, 2016, 148). Na monitoria o monitor atua como orientador e organizador das propostas de ensino, quer em pequenos grupos, quer em atividades com a turma toda, o que faz desse programa uma excelente estratégia para desenvolver competências e habilidades relacionadas à docência (FRISON, 2016, p.139).

Competência, segundo Marosini (2006, p.426) refere-se ao “[...] sentido de saber fazer bem o dever. Na verdade, ela se refere sempre a um fazer que requer um conjunto de saberes e implica um posicionamento diante daquilo que se apresenta como desejável e necessário [...]”. Para Perrenoud (2014), habilidade é uma série de procedimentos mentais que o indivíduo aciona para resolver uma situação real, onde ele precise tomar uma decisão. Recentemente, o World Economic Forum destacou *Liderança e Influência Social* como uma das TOP 10 habilidades que todos os profissionais devem desenvolver até 2022 (WEF, 2018). Dessa forma, faz sentido que essas habilidades sejam também desenvolvidas nos professores e aspirantes à docência (monitores), já que estes estão na linha de frente na formação de profissionais-cidadãos.

De acordo com Antunes e Silva (2015), a liderança exercida pelos docentes é necessária para a qualidade e equidade no processo de ensino-aprendizagem. Para os autores, o docente deve ter uma postura que transcenda a transmissão de conhecimento, sendo capaz de promover aprendizagem significativa aos seus alunos. Para tanto, o professor deve ser um facilitador da aprendizagem e reaprendizagem, bem como um motivador e influenciador de alunos e colegas de trabalho, que ganha autoridade através da mobilização de recursos para o desenvolvimento de um trabalho cooperativo.

Nesse contexto, desenvolver liderança em acadêmicos que almejam ingressar futuramente na docência, neste caso, os monitores, pode promover excelentes resultados a curto, médio e longo prazo. Para Lira et al. (2015) a monitoria possibilita ao monitor seu crescimento acadêmico e faz aflorar o espírito de liderança, despertando e incentivando os demais alunos para a monitoria.

O presente trabalho tem por objetivo avaliar e desenvolver habilidades de liderança acadêmica em monitores institucionais da Universidade de Fortaleza (UNIFOR), tornando-os líderes mentores de outros monitores que fazem parte do Programa de Formação de Monitores da Unifor.

METODOLOGIA

O estudo foi realizado na UNIFOR, durante os meses de abril a junho de 2019, e teve como alvo os monitores institucionais dos diferentes centros da instituição de ensino superior: Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), Tecnológicas (CCT), da Saúde (CCS) e da Comunicação e Gestão (CCG). Para atingir o objetivo principal, foi criado o Programa de Liderança Acadêmica composto de: avaliação comportamental, sessão de devolutiva comportamental (mentoria) e treinamento de liderança (mentoria em grupo).

Os monitores foram selecionados e submetidos à análise Solides Profiler[®], um software que avalia comportamentos e competências, fabricado pela empresa Solides e comercializado pelo Instituto You. Nesta fase, receberam um link personalizado que o redirecionava para preenchimento de 3 formulários, sendo um para coleta de dados pessoais e os demais para obtenção do perfil comportamental. Cada preenchimento finalizado gerou um relatório de 36 páginas contendo informações sobre o perfil comportamental DISC (Dominância, Influência, eStabilidade e Conformidade) e de 21 competências: Agressividade, Automotivação, Capacidade de Sonhar, Concentração, Condescendência, Desenvolvimento

do Trabalho, Desenvolvimento Relacional, Detalhismo, Dominância, Empatia, Entusiasmo, Exatidão, Extroversão, Facilidade a Mudanças, Formalidade, Independência, Multitarefa, Paciência, Perfil Artístico, Perfil Técnico e Sociabilidade), bem como um suporte teórico sobre a teoria DISC de Marston (2014). Em relação ao perfil comportamental, neste trabalho será utilizada a nomenclatura proposta pela fabricante do software, na qual os termos Executor (E), Comunicador (C), Planejador (P) e Analista (A) são usados para os perfis Dominante, Influente, Estável e Conforme da teoria DISC, respectivamente.

Com o término das análises, foram agendadas as sessões das devolutivas individuais, que tinham como objetivo traçar estratégias de desenvolvimento pessoal e profissional, com base no relatório emitido. Cada monitor foi submetido a uma sessão de mentoria e devolutiva comportamental, na qual recebia explicações dos parâmetros apresentados no relatório, com a finalidade de melhorar sua percepção sobre seu comportamento, conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e competências. O intuito foi levar cada aluno à reflexão e aumentar seu padrão de consciência acerca de seus pontos fortes (características positivas) e pontos fracos (características negativas). Além disso, durante a devolutiva, o aluno foi instigado a refletir sobre o ambiente externo (família, relacionamentos, universidade, monitoria, mercado de trabalho etc), para que pudesse identificar algumas oportunidades de crescimento e ameaças presentes. No final da sessão, cada aluno foi submetido a uma mentoria de carreira, na qual recebeu orientações para criação de um Plano de Desenvolvimento Pessoal e Profissional (PDPP).

Com objetivo de desenvolver competências de liderança educadora, foi ministrado um treinamento de 8h presenciais e 8h EAD intitulado “Liderança Acadêmica: Perfil Comportamental e a Facilitação de Grupos de Monitoria”. Os encontros presenciais foram em duas manhãs de sábado (25/05 e 01/06/19) e as atividades de EAD direcionadas para a construção e entrega de duas ferramentas que davam subsídio para a sessão de devolutiva comportamental, bem como da elaboração de projetos-piloto de treinamentos futuros para a formação de outros monitores.

Os encontros presenciais foram subdivididos em três partes, nas quais duas foram abordadas no 1º módulo e a última no 2º módulo presencial. A aplicação das atividades em grupo foi conduzida de acordo com os perfis comportamentais de cada aluno, já que o objetivo foi de se obter um melhor aproveitamento individual, mesmo sendo um treinamento em grupo. Na primeira parte, os monitores receberam uma aula sobre perfis comportamentais. O objetivo desse momento foi o desenvolvimento de autoconhecimento, inteligência

emocional e compreensão dos perfis comportamentais de outras pessoas (ex.: alunos, professores etc).

Na segunda parte, os monitores receberam treinamento sobre liderança, liderança comportamental e liderança educadora. Como ponto de partida, os monitores foram submetidos a um questionário, criado no Google Forms, com o objetivo de identificar as práticas de liderança no exercício da monitoria. Neste formulário, foram coletados dados sócio demográficos e respostas a 30 perguntas sobre atuação como monitor e líder, o que constituiu o Inventário de Práticas de Liderança (LPI). Para ter acesso ao formulário acesse <http://bit.ly/2WvBwE1>.

A terceira parte, intitulada “O Líder Educador na Prática”, teve como meta principal a criação de grupos de líderes monitores capazes de planejar, elaborar e implementar treinamentos na formação de outros monitores. O intuito foi desenvolver nos monitores habilidades relacionadas a aplicação de mentoria e de colaboração. Para tanto, durante o treinamento, os alunos foram separados em 5 grupos (1 do CCJ; 2 do CCT; 1 do CCG e 1 do CCS) e tiveram a oportunidade de planejar projetos-piloto de treinamento. Para este momento, foi utilizada a metodologia Trahentem[®] (ALVES, 2016) que se baseia na aplicação de 3 Canvas de *design* de aprendizagem. Essa metodologia utiliza os pressupostos do *Design Thinking*, na qual todo planejamento estratégico é realizado de forma empática, ou seja, posicionando o aluno no centro do processo de aprendizagem e, além disso, com prototipagem rápida, ou seja, com a produção de projetos-piloto a serem implementados em curtíssimo prazo.

As 8h destinadas às atividades EAD foram subdivididas na elaboração e entrega de 3 produtos. O primeiro foi a criação de um Auto-SWOT, utilizado para realização de uma análise estratégica mais refinada e detalhada do ambiente interno e externo. As letras SWOT são derivadas de palavras de origem inglesa e são traduzidas como: S- Forças, W- Fraqueza, O- Oportunidades e T- Ameaças. O segundo foi a elaboração de um PDPP, que tinha como objetivo delinear uma trilha de desenvolvimento pessoal e profissional do monitor, visando potencializar seus pontos fortes e melhorar seus pontos fracos, a depender da sua análise comportamental. Em relação ao terceiro produto, após atividade presencial, cada equipe ficou de se reunir para tratar dos detalhes do seu projeto-piloto de treinamento, tendo como produto final o preenchimento dos Canvas Trahentem[®], foto da reunião, bem como determinação do tema, data e horário dos projetos-piloto de treinamento.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram selecionados 50 monitores institucionais, sendo 11 do CCJ, 15 do CCT, 13 do CCS e 11 do CCG. Além dos monitores, 3 estagiários do setor de carreiras da Unifor foram convidados para participar do programa.

Cada monitor foi submetido a uma análise comportamental, que compreendia no preenchimento de três formulários, cujo acesso foi feito a partir de um link personalizado. Após preenchimento, o sistema gerou relatórios comportamentais de cada monitor. Foram disponibilizados 54 acessos, sendo 50 para monitores institucionais, 3 para estagiários do setor de carreiras e 1 para repetição de análise de um dos monitores, pois apresentou perfil comportamental duvidoso. O número de relatórios emitidos foi o mesmo número de relatório entregues e lidos, ou seja, essa etapa apresentou um engajamento de 100% dos monitores e estagiários. Esse resultado representa que todos os alunos que fizeram a análise, receberam o relatório e leram o mesmo. A Figura 1 resume os perfis comportamentais dos alunos que participaram do programa.

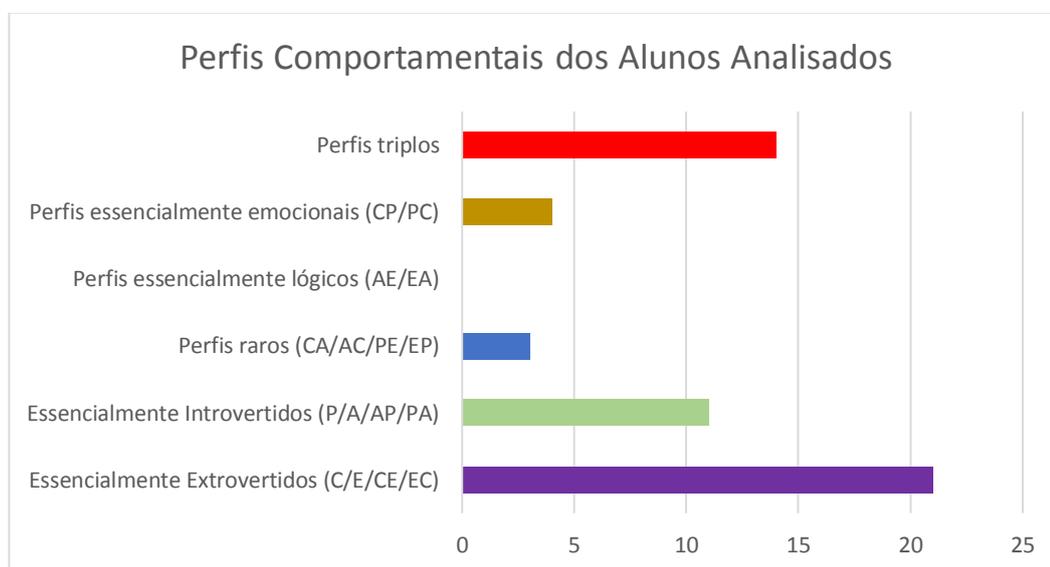


Figura 1: Perfis comportamentais dos monitores institucionais e de estagiários do setor de carreira da UNIFOR. Legenda dos perfis comportamentais: C – Comunicador; E – Executor; P – Planejador; e A – Analista.

Depois das análises comportamentais, foram agendadas as sessões de devolutivas individuais, que tinham como objetivo principal identificar fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças), bem como delinear estratégias de desenvolvimento de competências deficitárias apresentadas na roda de competências do relatório (Tabela 1). Todos os alunos receberam orientações por escrito de como poderiam criar sua trilha de desenvolvimento pessoal e profissional simplificada. Dos 53 alunos que receberam seus relatórios, 43 compareceram às sessões de devolutiva. Os 10 que faltaram receberam pelo menos 3 convites para agendamento para participarem da atividade. No entanto, não compareceram ou desmarcaram, muitas vezes em cima da hora da sessão.

Tabela 1: Percentagem de alunos que apresentavam competências desenvolvidas.

Competências	Alunos (%)^a
Agressividade (ímpeto para resolver problemas)	34,0
Automotivação	37,7
Capacidade de Sonhar	37,7
Concentração	43,4
Condescendência	39,6
Desenvolvimento do Trabalho	67,9
Desenvolvimento Relacional	50,9
Detalhismo	41,5
Dominância (predisposição à liderança)	34,0
Empatia	41,5
Entusiasmo	37,7
Exatidão	41,5
Extroversão	34,0
Facilidade a Mudanças	34,0
Formalidade	66,0
Independência	34,0
Multitarefa	34,0
Paciência	41,5
Perfil Artístico (propensão às artes)	41,5
Perfil Técnico (capacidade técnica)	43,4
Sociabilidade	37,7

^a Cada valor corresponde a quantidade de alunos que apresentava uma determinada competência desenvolvida. Neste caso, as competências menos evidentes no grupo de alunos (n=53) foram: agressividade; dominância; extroversão; facilidade a mudanças; independência; e multitarefas.

De acordo com Madruga (2018), as ferramentas de avaliação comportamental e de competências, normalmente conhecidas como *Assessments*, são extremamente necessárias como ponto de partida para aplicação de estratégias metodológicas de ensino-aprendizagem, na qual o aluno é o centro do processo. Gardner (2005), que postulou o conceito de Múltiplas Inteligências, aponta que o autoconhecimento acurado equivale a um aumento de, pelo menos, 15 a 20 pontos de QI (coeficiente de inteligência). Ou seja, o conhecimento dos perfis comportamentais, bem como das competências, pode influenciar positivamente no desenvolvimento de novas habilidades e, conseqüentemente, levar ao sucesso pessoal e profissional (SOBRINHO, 2009).

Além disso, o processo de desenvolvimento pessoal e profissional pode ser otimizado com base em sessões de mentoria, individuais e em grupo, o que potencializa os ganhos no processo de ensino-aprendizagem (OLIVEIRA, 2018). Dessa forma, com o intuito de desenvolver as competências dos integrantes e formar líder mentores, foi realizado o treinamento intitulado “Liderança Acadêmica: Perfil Comportamental e a Facilitação de Grupos de Monitoria”, na qual foi subdividido em 3 partes, sendo que duas foram abordadas no primeiro encontro e a última, no segundo. Dos 53 inscritos no treinamento, 34 participaram do primeiro e 29 do segundo.

Os principais ganhos da primeira parte foram: ganho de autoconhecimento e autocontrole; capacidade de aprender mais sobre tipos de pessoas; entendimento dos fatores motivacionais de cada perfil e da importância da reciprocidade nas atividades em grupo.

Na segunda parte, os 34 alunos presentes foram submetidos a um questionário que tinha o objetivo a identificação das práticas de liderança no exercício da monitoria acadêmica da Unifor. Desses alunos, 58,8% eram do sexo masculino, majoritariamente na faixa etária de 20 a 23 anos e oriundos, principalmente, de escolas particulares. Desses mesmos 34 alunos, 58,8% não tinham participado de nenhum programa institucional, como iniciação científica, voluntariado etc, durante este semestre. Um dado que chama atenção é que 2 dos monitores presentes no primeiro encontro estão no terceiro ano do programa de monitoria e, outros 2 alunos, no quarto. Os principais ganhos da segunda parte foram: entendimento dos conceitos de liderança e liderança comportamental; compreensão de que liderança e influência social são habilidades do século XXI; reflexão sobre o papel sinérgico e colaborativo do monitor e do professor na liderança em sala de aula, onde, juntos, devem exercer o papel de mentores, desenvolvedores e mantenedores; entendimento das 6 competências essenciais na liderança, seja em sala de aula ou num cargo de diretoria de uma grande empresa; aplicação dos 2C's

(comandar e conduzir) e dos 2 I's (influenciar e inspirar) na liderança em sala de aula; prevenção e gerenciamento de conflito em sala de aula, a partir do conhecimento de necessidades e dos fatores motivadores de cada perfil.

Como observado na Figura 2, cerca de 27% dos alunos consideram que suas habilidades de liderança estão entre ruim e mediana, enquanto os outros 73% estão entre boa e excelente.



Figura 2: Resumo das respostas presentes no IPL, relacionadas a percepção dos alunos quanto suas habilidades de liderança.

A terceira parte foi abordada no segundo encontro presencial e teve como objetivo o desenvolvimento de habilidades relacionadas à cooperação e aplicação de mentorias. Para tanto, o treinamento teve como meta a criação de grupos de líderes monitores capazes de planejar, elaborar e implementar treinamentos, utilizando os Canvas da metodologia Trahentem®.

Foram criados 5 grupos de monitores mentores, sendo que o CCT formou dois e os demais apenas um. Cada grupo ficou responsável em se reunir na semana subsequente para rever os detalhes do seu projeto-piloto de treinamento. As evidências da reunião foram: foto do encontro, delineamento do tema, data e horário de implementação. As atividades de EAD se resumiram na criação desses projetos-piloto de treinamento, juntamente com as ferramentas Auto-SWOT e PDPP enviadas. Os principais ganhos da terceira parte foram: construção em grupo do que é ser um líder educador; compreensão do que é ser protagonista; aplicação de práticas andragógicas; desenvolvimento de empatia durante conversas em

pequenos grupos; desenvolvimento de colaboração com base em perfis comportamentais; compreensão de modelos de aprendizagem ativa; criação de 5 projetos-piloto a serem implementados no começo de 2020.

Para Madrugá (2018) o desenvolvimento de competências e habilidades relacionadas a liderança não é construído apenas com a utilização de uma metodologia de aprendizagem, mas sim de uma associação coerente de metodologias ativas e modelos avaliativos que representem melhoria de competências. Para o mesmo autor, só faz sentido falarmos de desenvolvimento de competências se o aluno ou profissional pode entregar realmente o resultado que é requerido para ser reconhecido como “competente”. Para tanto, os processos de mentoria trabalham de forma sinérgica para identificação, manifestação e desenvolvimento de talentos (OLIVEIRA, 2018).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados obtidos, pode ser concluído que o programa de Liderança Acadêmica foi implementado com sucesso, já que os objetivos foram alcançados. A formação de grupos de monitores mentores pode ser considerada como o grande ganho desse processo, pois tem um efeito multiplicador. Ou seja, esses monitores poderão agora implementar seus projetos-piloto de treinamentos para outros colegas do Programa de Monitoria da Unifor, tornando-se uma estratégia adicional na formação de outros monitores.

No entanto, o programa requer alguns ajustes para enfrentar a cultura de absenteísmo de alguns alunos. Para tanto, é sugerido que, numa nova formação, as sessões de devolutivas sejam realizadas apenas no final do processo, devendo participar apenas os alunos que tiverem frequência satisfatória no treinamento.

Além disso, é sugerido que os monitores que participaram do programa sejam acompanhados para desenvolvimento das competências previstas em suas trilhas de desenvolvimento pessoal e profissional. Da mesma forma, é interessante que em 6 meses seja feita outra análise diagnóstica para avaliar as mudanças comportamentais e desenvolvimento de competências.

REFERÊNCIAS

ADES, C.; BARBOSA, C.A.P. O Desafio da Educação na Quarta Revolução Industrial (Cap. 14). SILVA, E.B.; SCOTON, M.L.R.P.D.; DIAS, E.M.; PEREIRA, S.L. (Eds) **Automação & Sociedade: Quarta Revolução Industrial, um olhar para o Brasil**. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

ALVES, F. **Design de Aprendizagem com Uso de Canvas**. São Paulo: DVS Editora, 180p., 2016.

ANTUNES, R.R & SILVA, A.P. A liderança dos Professores para a Equidade e a Aprendizagem. **Revista Lusófona de Educação**, v. 30, n.1, p. 73-79, 2015.

BANCO MUNDIAL. **Relatório Anual 2017**. Erradicar a Pobreza Extrema – Promover a Prosperidade Compartilhada. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/27986/211119PT.pdf?sequence=9&isAllowed=y>>. Acesso em: 20 set. 2019.

FRISON, L.M.B. Monitoria: uma modalidade de ensino que potencializa a aprendizagem colaborativa e autorregulada. **Pro-Posições**, v. 27, n. 1 (79), p. 133-153, 2016.

GARDNER, H. **Mentes que Mudam** – A Arte e a Ciência de Mudar as Nossas Idéias e as dos Outros. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2005.

LIRA, M. O. et al. Contribuições da Monitoria Acadêmica para o Processo de Formação Inicial Docente de Licenciandos em Ciências Biológicas da UEPb. **Anais do II Congresso**

MADRUGA, R. **Treinamento e desenvolvimento com foco em educação corporativa**. Rio de Janeiro: Editora Saraiva, 2018.

MARSTON, W.M. **As Emoções das Pessoas Normais**. São Paulo: Success For You Editora Ltda, 388p., 2014.

MOROSINI, M.C. (Org.). **Enciclopédia de Pedagogia Universitária**. Porto Alegre: FAPERGS/RIES, 2006. Vol. 2. Disponível em: <<http://www.publicacoes.inep.gov.br/detalhes.asp?pub=4096>>. Acesso em: 15 set. 2019.

Nacional de Educação, 2015.

OLIVEIRA, S. **Cicatrizes**: os desafios de amadurecer no século 21. São Paulo: Editora Integrare, 2018.

PERRENOUD, Phillipe. Construir competências é virar as costas aos saberes? In: SILVA, G.B. & FELICETTI, V. L. Habilidades e competências na prática docente: perspectiva a partir de situações-problema. **Educação por Escrito**, v.5, n.1, p. 17-29, 2014.

SOBRINHO, A.G.C. Perfis de Alto Desempenho: Uma Proposta de Avaliação. 2009. 119 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Program de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

UNESCO. Terceiro relatório global sobre aprendizagem e educação de adultos. Brasília: UNESCO, 2016. 156p. Disponível em: <<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247056>>. Acesso em: 21 set. 2019.

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **The Future of Jobs Report**. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf>. Acesso em: 02 out. 2019.