



**VII SINGEP**

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

## **UNIVERSIDADE CORPORATIVA E OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: UM ESTUDO DE CASO DA UNIALGAR**

**MARISA APARECIDA SEVERINO ALVES**  
UFU

**ELIANE MOREIRA DE SOUZA**  
UFU

**LUCAS CONDE STOCCO**  
UFU

**LUCIANA ORANGES CEZARINO**  
Universidade Federal de Uberlandia - UFU



## **UNIVERSIDADE CORPORATIVA E OS DESAFIOS DA FORMAÇÃO DE LIDERANÇAS: UM ESTUDO DE CASO DA UNIALGAR**

### **Resumo**

A educação vem passando por um amplo processo de transformação nos últimos anos. Nesse sentido, tanto a escola tradicional, quanto a educação corporativa, estão sendo pressionadas a repensarem o modelo de ensino-aprendizagem. O que se busca atualmente é uma educação que faça sentido e tenha aplicação prática, que seja rápida e de implementação imediata, eficaz, multidisciplinar e tecnológica. Para fazer face a estes novos desafios, a Universidade Algar, escola de negócios do Grupo Algar, tem buscado implementar ações de desenvolvimento, utilizando-se de métodos mais práticos, tais como: estudos de caso, fóruns de aprendizagem, gamificação, jogos de negócios, projetos práticos dentre outros formatos. O objetivo deste trabalho é analisar os principais desafios enfrentados pela educação corporativa na formação de lideranças. Para tanto foram descritos os desafios enfrentados pela UniAlgar com base em projetos executados pela unidade nos últimos quatro anos por um grupo de líderes em desenvolvimento. As avaliações mostraram-se muito favoráveis uma vez que os resultados obtidos demonstraram ganhos tanto para a empresa quanto para os indivíduos participantes do programa a curto e longo prazo.

**Palavras chave:** Estratégia, Qualificação, Educação Corporativa, Competências.

### **Abstract**

Education has passed through a full process of transformation in the last years. In this sense, both the traditional school and corporate education are being pressured to rethink the teaching-learning model. What is currently being sought is an education that makes sense and realizes the practice, which is fast and immediate, effective, multidisciplinary and technological. In order to face these new challenges, the Algar University, the business school of the Algar Group, sought to implement development actions, using more practical methods, such as: case studies, learning forums, gamification, business games, practice projects such as other procedures. The objective of this paper is to analyze the main challenges faced by corporate education in leadership formation. The challenges faced by UniAlgar are based on the projects executed by the unit in the last four years by a group of developing leaders. As the evaluations were very favorable since the results were demonstrated in both aspects for a small and long term.

**Keywords:** Strategy, Qualification, Corporate Education, Capabilities.



## 1 Introdução

A globalização da economia e a elevada competitividade dos mercados são alguns dos desafios permanentes enfrentados pelas organizações que faz com que estas busquem, cada mais, recursos que as diferenciem dos demais concorrentes. De acordo com Éboli (2014) o sucesso de uma empresa e sua sobrevivência estarão comprometidos, se estas não buscarem uma cultura consolidada, voltada para inovação e eficiência. Dessa forma, a capacitação permanente de funcionários tem sido adotada, por meio das Universidades Corporativas, com o propósito das empresas conquistarem destaque.

Em ambientes de intensa pressão competitiva, o sucesso e o crescimento das organizações dependem da sua capacidade de construir novas competências e estratégias. No longo prazo, a única fonte permanente de vantagem competitiva da organização será a capacidade de aprender mais rápido do que os concorrentes, e que nenhuma força externa pode lhe subtrair o ímpeto dessa vantagem (Senge, 1995).

Assim, muitas empresas estão criando suas escolas e universidades, as chamadas “Universidades Corporativas” como forma de oferecer uma educação dirigida para aprendizado contínuo. As universidades corporativas estão presentes em diversas empresas brasileiras e são modelos que atendem estas organizações, de forma a contribuir com o desenvolvimento de competências. De acordo com Meister (1999, p.19) “a universidade surge com o objetivo de sustentar a vantagem competitiva, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho excepcional”.

No entanto, para que estas unidades se consolidem de fato, é essencial que caminhem junto à cultura e a estratégia organizacional, estabelecendo uma conexão, como um dos princípios de sucesso. O processo de desenvolvimento dos empregados deve ser integrado de tal forma que, além de ser guiado pela estratégia, também influencie na sua formulação, devendo penetrar em todos os níveis da organização (Grover, 2014). Para Allen (2009) as Universidades Corporativas estão ligadas diretamente à estratégia das empresas e são ferramentas fundamentais para atingir sua missão, por engajarem-se na construção e desenvolvimento de habilidades organizacionais específicas, sendo conexão entre as iniciativas de aprendizagem e os objetivos organizacionais o que pode influenciar diretamente o desempenho dos negócios.

As Universidades Corporativas não fogem à regra, uma necessidade eminente das empresas que desejam conquistar novos mercados. Dessa forma, com a globalização econômica vista, principalmente, a partir da década de 90, as Universidades Corporativas precisaram agregar aos seus processos, estratégias educacionais que possam desenvolver a liderança para o futuro em todos os locais que desempenha suas funções.

Assim, entendemos serem necessárias novas discussões e desenvolvimento de pesquisas neste tema, a fim de observar as implicações do fenômeno da globalização para a área de educação em gestão (Zadja, 2005; Kedia, 2006; Toyoshima, 2007; Saraiva, 2011), destaca-se assim a relevância do trabalho no sentido de perceber quais os possíveis desafios que a educação corporativa tem enfrentado com a velocidade das mudanças e ambientes cada vez mais competitivos. Neste contexto, entendemos que as Universidades Corporativas têm ganhado grande relevância neste processo de tornar a educação uma constante no ambiente corporativo.

O objetivo deste artigo, portanto, é analisar os principais desafios enfrentados pela educação corporativa na formação de lideranças. Para tanto, foi utilizada a metodologia de estudo de caso para compreender os possíveis desafios enfrentados pela área de educação e



desenvolvimento a partir da descrição dos treinamentos realizados pela organização, tendo como amostra, a Universidade Corporativa do Grupo Algar.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Universidade Corporativa

Para acompanhar as novas exigências do mercado as empresas têm transformado salas de aula em infraestrutura de aprendizagem corporativa (Meister, 1999). O modelo não é novo, a iniciativa das empresas buscarem formação profissional, criando suas próprias escolas, paralelamente ao sistema educacional, remonta o final do século XIX (Malvezzi, 1999; Meister, 1999). A ideia de moldes de Universidade Corporativa (UC), nasceu na década de 40, no Estados Unidos com o objetivo de treinar funcionários, possibilitando o desenvolvimento de habilidades e competências profissionais. A primeira delas surgiu em 1945, criada pela General Electric de Crotonville, New Jersey, com o curso de graduação em Engenharia. No entanto, o Instituto General Motors já existia desde 1919, mas seu credenciamento para oferecer cursos de graduação foi concedido pela North Central Association of Colleges and Schools (ACS), somente em 1962, (Scharchburgh, 1994). Dessa forma, a concepção de Universidade Corporativa (UC) nasce da cultura estadunidense, com valores como competição, tomada de risco e inovação, voltados para um mercado econômico forte.

No Brasil, a educação corporativa, enquanto conhecimento sistematizado, segundo Eboli, Fischer, Moraes e Amorim (2010), tem como importante marco o lançamento, em 1999, dos livros: Educação Corporativa, de Jeanne Meister e Universidades Corporativas: educação para as empresas do século XXI, de Paulo Renato Souza.

A Universidade Corporativa passa a ser então, desde o final da década de 1980, uma ferramenta estratégica no gerenciamento de profissionais. Um dos principais objetivos da UC é tornar o aprendizado um valor e uma atividade permanente no cotidiano empresarial com vistas à formação de qualidade da força de trabalho assim como a função de “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento” (MEISTER, 1999). Outro cuidado, é que estas organizações devem desenvolver ações que atendam seus diversos *stakeholders*. Sobre isto, Alperstedt (2001) afirma que o conceito de Universidade Corporativa não está limitado ao ambiente interno da empresa, qualificando apenas os colaboradores, devendo alcançar o público externo, fornecedores, clientes e franquias, possibilitando o desenvolvimento de parcerias com faculdades e universidades. Assim, um outro conceito que pode definir este alcance é o apresentado por Meister (1999, p. 35) o qual define a UC, “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores, comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

Se faz necessário desenvolver uma maneira nova de pensar e agir, para que eles possam estar permanentemente aptos a desempenharem suas funções e se adaptarem. Só assim, conseguirão antecipar as mudanças e dinâmicas dos mercados e dos negócios, posturas exigidas hoje no cenário competitivo. Estas organizações devem objetivar a aprendizagem voltada para a realidade, apresentando novas perspectivas; desenvolvendo as potencialidades totais do ser humano; não permitindo que o conhecimento fique antiquado e, por fim, devem estimular o desejo em cada indivíduo, de ser responsável pelo seu desenvolvimento (Souza, 2002).

Diferente de outras unidades de ensino, de acordo com Eboli *et al.* (2010), esta organização é identificada quando seu principal objetivo se desloca do desenvolvimento de habilidades individuais para as competências críticas, focando no aprendizado organizacional,



fortalecendo a cultura corporativa e coletivizando o conhecimento. Durante o processo de implementação destas unidades, é necessário que sejam identificadas as competências críticas e sejam estimuladas diferentes formas de aprendizagem (Meister, 1999). Outro fator importante, segundo Meister (1999) é o comprometimento da empresa com responsabilidade social, e dos líderes no processo de educação e a avaliação constante do investimento e resultado obtido. Entre outros diferenciais da educação corporativa estão: a atuação profissional diferenciada e o estímulo do colaborador a construir a realidade organizacional, por meio da reflexão crítica (Eboli, 2004). Esta ferramenta representa uma escolha estratégica das organizações, devendo oferecer referenciais educacionais sólidos, apoiados em metodologias adequadas e alinhados aos objetivos estratégicos do negócio.

As universidades corporativas se destacaram por enfatizarem a imagem institucional e a rentabilidade de seus programas educacionais, distanciando-se de questões pertinentes a uma proposta diferenciada de desenvolvimento profissional ligada às reais necessidades de competências das empresas (Marcondes & Paiva, 2001). Diante de um cenário de grandes mudanças, inovações tecnológicas e competitividade dos negócios fica quase impossível não pensar no desenvolvimento de competências estratégicas, por meio do desenvolvimento de pessoas.

Desta maneira, a educação é um instrumento necessário às mudanças crescentes e ao desenvolvimento do país (Eboli, 2010). As primeiras Universidades Corporativas no Brasil surgiram por meio de empresas estrangeiras que se instalaram no país e, posteriormente vieram aquelas implantadas no meio estatal. De lá para cá, o desenvolvimento de pessoas tem sido fator crucial para alavancar os negócios.

Tudo isso, exigirá que os talentos da organização tenham maior preparo no que tange a conhecimentos tácitos e habilidades específicas para assumir compromissos cada vez mais arrojados. Esta nova forma de trabalhar impulsiona a um novo contexto no qual será necessário o estímulo do trabalho em equipe, o desenvolvimento de líderes e a capacitação de novos talentos, valorizando o capital intelectual da organização. Neste contexto, a Universidade Corporativa estimula o desenvolvimento da aprendizagem contínua, além de se tornar uma grande aliada no processo de desenvolvimento dos talentos.

As organizações que assumem como estratégica a capacidade de reinventar-se frente aos desafios presentes e futuros dão forma e sentido ao seu esforço de educação criando Universidades Corporativas (Marras, 2009). Elas têm o papel de apoiar e provocar o processo de desenvolvimento contínuo do capital humano, da organização e de sua rede de valor. Esse é um esforço cotidiano e crescente das organizações para compreenderem o ambiente e dar respostas proativas, rápidas e inovadoras às questões contemporâneas.

A competitividade do mercado traz muitos desafios para as organizações, pois estas têm como fonte de lucratividade o capital humano, onde somente pessoas engajadas e alinhadas com o objetivo da empresa geram grandes resultados. Diante desse cenário, cabe ao líder o papel de inspirar e motivar pessoas para que, assim, atinjam a mais alta performance e, conseqüentemente, resultados acima da média.

Mais do que oferecer treinamentos, a Universidade Corporativa tem um papel fundamental de disseminar a cultura da organização e desenvolver programas alinhados a estratégia de negócios. Um dos principais objetivos da universidade corporativa passa a ser, portanto o aprendizado um valor e uma atividade permanente no cotidiano empresarial, visando à formação de qualidade da força de trabalho (Meister, 1999). São programas de capacitação orientados para os objetivos da organização, de caráter intensivo e permanente, garantindo, além de resultados, uma linguagem comum, o que faz desses centros agentes de mudanças. Meister (1999, p. 65) concebe a universidade corporativa com a função de “centralizar o gerenciamento estratégico da educação e do treinamento”, o que a coloca como



uma função da gestão de pessoas, a despeito de qualquer pretensão em concebê-la como unidade empresarial à parte. Um misto de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) modernizado, com educação formal e práticas de educação à distância configura a universidade corporativa, que acena proximidade com as práticas de gestão de pessoas assumidas ao longo de sua evolução na história da administração.

A universidade corporativa pode abranger todo tipo de educação, e extensiva a empregados e à cadeia de valor (Eboli, 2002). De acordo com Meister (1999), foi a partir da segunda metade do século XX que empresas norte-americanas – grandes e pequenas – passaram a se dedicar com mais entusiasmo a processos de aprendizagem com o objetivo de aperfeiçoar as rotinas de trabalho. E foi nas empresas de tecnologia, com grandes investimentos em P&D e necessidade constante de treinamento, que a educação corporativa apresentou seus programas mais consistentes.

A educação corporativa, portanto, representa uma escolha estratégica das organizações. Desse modo, para cumprir o seu papel, especialistas na área apontam que a educação corporativa deve apresentar referenciais educacionais sólidos, apoiados em metodologias adequadas e alinhados aos objetivos estratégicos do negócio.

## 2.2 Liderança nas Organizações

A educação corporativa tem um papel crucial nas organizações de preparar as lideranças para enfrentar desafios complexos em ambientes de incertezas que emergem das constantes mudanças e transformação do cenário global.

As definições de liderança tendem a aglutinar-se em torno de alguns elementos que podem ser discernidos na definição de um pesquisador, cujo trabalho teve profundo impacto num dos estágios do desenvolvimento da teoria (Bryman, 1992). Influência, grupo e metas, são elementos que se ressaltam destas definições. A liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportarem de determinada maneira. O processo de influência é conceituado com base em um grupo, o qual os membros que o compõem tendem a ser subordinados ao líder, ou seja, indivíduos pelos quais o líder é responsável. Desta forma, o líder assume um papel influenciador no alcance de metas e objetivos propostos pela organização. A liderança pode ser vista no entanto como uma ação simbólica, ou seja, argumenta que os líderes empregam esforços em “construir sentido” (Pfeffer, 1981).

Neste sentido, vale ressaltar a diferença que existe entre Liderança e Gestão, onde a liderança é um processo influenciador no direcionamento de um grupo para execução de determinadas metas, que também são conhecidos como “comportamento gerencial”.

A chave para a diferença entre liderança e gestão repousa na orientação para mudança (Kotter, 1990). Para Zaleznik (1977, p.71) gestão preocupa-se com o presente e não articula maiores questões sobre o propósito e identidade organizacional. Enquanto, líderes, “mudam o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário”.

Após os anos 80, surge a expressão *nova liderança*, onde escritores empregaram uma variedade de termos para descrever os novos tipos de lideranças sobre os quais se interessavam: a liderança transformacional (Bass, 1985; Tichy & Devanna, 1986), a liderança carismática (House, 1977; Sashkin, 1989), a liderança visionária (Westley & Mintzberg, 1989); e, simplesmente, a liderança (Kotter, 1990). Juntos, esses rótulos revelaram um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela definem a missão de uma organização e os valores que apoiarão.



### 2.3 A Educação Executiva do Futuro

Propor formas inovadoras e eficientes sobre a educação executiva, é um dos grandes dilemas atuais nas organizações. E, para isto, vários desafios estão por trás da simples habilidade de estruturar um treinamento, é preciso que haja investimento, cultura de desenvolvimento e, acima de tudo, uma quebra de paradigmas que envolvam novas metodologias educacionais, bem como a evolução de que o aprendizado deve extrapolar as fronteiras da “sala de aula”. Devemos pensar na formação de lideranças sob três pontos de vista: 1) sob o ponto de vista do aprendizado “*on the job*”, o famoso “mão na massa”, no qual se aprende na prática. O *on the job training* viabiliza o desenvolvimento, a participação e o comprometimento de toda a equipe com os resultados organizacionais, sendo ainda a base de sustentação dos programas educacionais da organização (Baggio & Maoski, 2009). Na formação *on the job*, as pessoas experimentam situações reais de aprendizagem e as tornam aplicáveis no dia-a-dia. 2) sob o ponto de vista do autodesenvolvimento (no qual a formação é customizada e o executivo fica responsável por sua própria evolução e desenvolvimento). 3) sob o ponto de vista da educação executiva formal (responsável apenas por cobrir aspectos que o líder não conseguirá desenvolver sozinho).

Acredita-se que enfrentando desafios reais, o líder é capaz de aprender com seus erros e acertos e ter *insights* sobre novas possibilidades de aprendizagem, principalmente no que tange a solução de problemas (Alarcão, 2002). Envolver um jovem talento em uma reunião de diretoria, pode ser uma estratégia de desenvolvimento para quem está iniciando a carreira. Propor que o executivo lidere algum projeto sobre um tema no qual não possui muita experiência, exigirá a busca de novos conhecimentos, desenvolva ou acelere competências essenciais que ainda não dispunha tanta habilidade. É dessa prática constante que emerge o maior aprendizado nas organizações e tem se tornado um desafio constante para as empresas que buscam desenvolver as pessoas, por meio de **competências essenciais**, envolver ferramentas e metodologias educacionais que agreguem valor a educação continuada.

O grande diferencial da educação corporativa deverá ser, portanto, a construção de programas que sejam capazes de preencher lacunas deixados pelo aprendizado “*on the job*” e pelos caminhos do autodesenvolvimento que, por vezes, pode deixar alguns “pontos cegos”, que deverão ser elucidados por programas de educação e desenvolvimento.

Considerando os desafios da liderança do século XXI, a Educação Corporativa tem um papel crucial no desenvolvimento de competências como Inteligência coletiva, ou seja, incentivar que o líder promova o envolvimento de outras pessoas como a própria equipe e pares, para pensar de forma coletiva sobre uma mesma questão e ter a oportunidade de sair com ideias inovadoras que, dificilmente o líder teria pensando sozinho. Compartilhar questões complexas do dia-a-dia da liderança com seus pares, onde a troca de experiência em ambientes controláveis, pode ser uma estratégia de desenvolvimento e geração de novas ideias e soluções para alguma questão crítica na organização. De acordo com Lévy (2003), a inteligência coletiva é aquela que deve ser compartilhada com outros indivíduos, que não está restrita a poucos privilegiados. O saber está na humanidade e todos os indivíduos podem oferecer conhecimento; não há ninguém que seja nulo nesse contexto. Por essa razão, o autor afirma que a inteligência coletiva deve ser incessantemente valorizada. Deve-se procurar encontrar o contexto em que o saber do indivíduo pode ser considerado valioso e importante para o desenvolvimento de um determinado grupo. O projeto da inteligência coletiva não é apenas uma proposta ligada à cognição, mas é um projeto global que pressupõe ações práticas que se destinem à mobilização das competências dos indivíduos e que busquem, de fato, a base e o objetivo da inteligência coletiva, que é o reconhecimento e o enriquecimento mútuo daqueles que se envolvem nessa proposta (Lévy, 2003).



Além disso, tomar consciência das próprias emoções e o Modelo Mental, nem sempre é tarefa fácil para as lideranças. Por vezes, é necessária uma intervenção externa que as estimule e que as chame para uma reflexão mais profunda, no que tange a maneira de enxergar novas perspectivas e soluções para questões do dia-a-dia. Entende-se por modelo mental, a representação interna de informações que correspondem analogamente com aquilo que está sendo representado (Hampson & Morris, 1996).

Quando se trata de Cultura e Valores da Organização, corre-se o risco de as lideranças tê-las como verdades absolutas. Isto pode ocorrer devido os líderes estarem imersos na sua própria visão da cultura da organização (que pode ser a cultura atual, cultura antiga, ou até mesmo, traços culturais de experiências passadas em outras organizações). É comum que as pessoas tenham o seu contexto como “a única verdade”. É na interação que as divergências entre culturas e valores evidenciam. A educação corporativa tem o papel de estruturar programas em grupo que, consiga assegurar o alinhamento dos valores organizacionais. Esse alinhamento é fundamental para a evolução da organização como um todo. A promoção desse alinhamento, entre um valor desejado e um valor incorporado é que faz a grande diferença na gestão e na liderança. O conceito de valor proporciona um ponto de convergência para as diversas ciências sociais e representa uma chave para a integração delas com os estudos humanísticos (Kluckhohn, 1951). Os valores existem para regular a vida social, pois sem eles o sistema social não poderia persistir e alcançar metas do grupo. Rokeach (1973, p.5) desenvolveu e sistematizou o estudo dos valores pessoais, definindo “Um valor é uma crença duradoura de que um específico modo de conduta ou de estado final de existência é pessoalmente ou socialmente preferível em relação a outro”.

E, por fim, as lideranças necessitam ter a Visão holística ou Sistêmica. Mesmo que o autodesenvolvimento seja a chave para os processos de aprendizagem, não se pode isolar o profissional dentro da sua própria “bolha”. Conhecer diferentes realidades e pontos de vista (fazer empatia) é fundamental no processo de desenvolvimento de lideranças. Isso gera uma visão sistêmica do todo e incentiva o executivo a sair do status “quo”. Para Martinelli e Ventura (2006), a abordagem sistêmica permite a efetiva resolução de problemas a partir de um extenso olhar para o todo em vez de uma análise específica das partes. O grande desafio da educação corporativa na formação do executivo para o século XXI consiste em promover ações educacionais cada vez mais customizadas e de forma prática e o aprendizado dependerá de cada indivíduo e da sua disposição em aprender a aprender e aprender a desaprender. Neste contexto, não cabe mais à organização assumir o papel e a responsabilidade pelo desenvolvimento de cada liderança e sim promover um ambiente propício para a busca de novos conhecimentos de forma prática, individualmente ou na troca e interação social.

### **3. Metodologia**

Fundada em 22 de setembro de 1998, a UniAlgar nasceu a partir de uma das discussões do encontro Algar 2100 (Evento Corporativo), onde foram discutidos, entre outros assuntos, a necessidade de formação continuada dos associados do grupo. O cenário mercadológico era de forte mudança e a educação corporativa foi vista como o melhor caminho para preparar as pessoas para enfrentarem os desafios que viriam nos próximos anos.

A partir das primeiras discussões, foi criado um grupo de trabalho que visitou diferentes Universidades Corporativas no Brasil e no exterior. Nos Estados Unidos foram visitadas a Universidade do Hambúrguer (McDonald's), Centro de Desenvolvimento Corporativo da Arthur Andersen, Sears e Motorola. No Brasil foram estudados os casos da Bhrama e Academia Ticket de Serviços. O tema ainda era muito recente e os modelos distintos. Após as visitas, começou a surgir o conceito da UniAlgar, que combinava as boas



práticas das universidades corporativas já existentes e as necessidades de desenvolvimento e capacitação dos executivos do Grupo Algar.

O presente artigo é subsidiado pela pesquisa qualitativa, cujo levantamento de dados secundários abrange a base de dados do histórico de treinamentos realizados nos últimos quatro anos pela UniAlgar – Universidade Corporativa do Grupo Algar.

A análise teve como objetivo organizar os dados coletados e avaliar a dimensão de investimento e ações educacionais realizadas por esta Universidade Corporativa por meio de um estudo de caso. O uso da metodologia do estudo de caso se justifica, pois este é constituído por uma investigação empírica que possibilita a investigação de um fato em profundidade o que contribui para entendimento de um fenômeno e sua contextualização pelo pesquisador (Yin, 2014).

#### 4. Resultados

##### Projeto Desafio – A aprendizagem por meio da prática

O programa de formação chamado de Projeto Desafio foi direcionado para o desenvolvimento dos Potenciais Sucessores e caracterizou-se como o 3º ano da formação deste público. Este programa é composto por vários tipos de ações e métodos práticos que possam acelerar o desenvolvimento de competências.

A proposta de utilização de projetos reais como meio de desenvolvimento de potenciais sucessores surgiu do contexto atual em que, as ações de treinamento formais, especialmente desenvolvidas em sala de aula, já não são tão efetivas e não geram o engajamento necessário dos participantes.

Nos últimos anos, pôde ser percebida uma pressão, por parte dos próprios participantes, para a redução da carga horária das ações presenciais, além disso, aumento do grau de risco (relação entre o número de convidados e o número de participantes das ações) e aumento do fator presenteísmo (pessoas que estão em sala, no entanto, desconectadas do contexto). Por outro lado, houve o surgimento de novos métodos e recursos didáticos, que podem facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências para o contexto organizacional.

Este cenário viabilizou a busca por novos modelos de desenvolvimento de pessoas. No presente trabalho, um programa de desenvolvimento caracterizado pela aprendizagem experiencial, pode ser analisado. Henry (1989) apresenta uma classificação dos métodos de aprendizagem experiencial, contemplando: **resolução de problemas**; aprendizagem independente; desenvolvimento pessoal; mudança social; **aprendizagem não-tradicional; baseada na atividade; projeto de trabalho**; trabalho e colocação na sociedade e aprendizagem anterior (**grifo nosso**).

Pode-se classificar este modelo de aprendizagem também a partir de outro conceito – PBL (do inglês, *Problem Based Learning*), ou seja, aprendizagem baseada em problemas. De acordo com Sakai e Lima (1996) a filosofia pedagógica do PBL é o **aprendizado focado no aluno**. Os problemas propostos têm como finalidade, fazer com que o aprendiz estude determinados conteúdos e tenha uma atitude ativa frente ao seu processo de aprendizagem e busca de conhecimento.

O Projeto Desafio permitiu essa aprendizagem experiencial, a partir da resolução de problemas reais do contexto organizacional. Na perspectiva do PBL, os problemas foram apresentados aos grupos, e eles tinham como desafio identificar as soluções para a adequada execução do projeto. Foram identificados 4 projetos, que foram elaborados e executados por um grupo de 28 participantes diretos (potenciais sucessores D1 e D2). Os grupos foram



acompanhados e suportados por: 12 apoiadores (*sponsors* e padrinhos – Diretores e Vice-presidentes), 1 consultor convidado e 4 especialistas em educação.

Os projetos foram conduzidos por um período de 1 ano e 2 meses. Ao longo desse processo, os participantes foram envolvidos em ações formais de suporte aos projetos e ao desenvolvimento dos times e ações informais (definidas e conduzidas diretamente pelos grupos de projeto).

O objetivo central do programa de desenvolvimento baseado em projetos foi o de orientar e acelerar o aprendizado dos potenciais sucessores, a partir da conexão com os negócios, por meio de projetos práticos. Durante o processo, foram enfatizados 2 possíveis ganhos: resultados reais para o negócio (aplicação prática dos projetos) e desenvolvimento das lideranças (sendo este último, o fator de maior relevância nesse contexto).

#### **4.1. 1ª Etapa: Alinhamento com a alta liderança e patrocínio para o programa**

A primeira etapa do Projeto Desafio envolveu o alinhamento e a “venda” do novo formato de desenvolvimento de Potenciais Sucessores junto aos principais líderes dos negócios Algar. Este alinhamento foi feito com o CEO, Vice-presidentes (holding Algar), principais líderes de RH, bem como com todos os presidentes e superintendentes dos negócios Algar.

Foram apresentados os ganhos com o desenvolvimento de pessoas por meio de projetos, bem como as etapas do processo. O intuito desta etapa foi o de obter o patrocínio e apoio da alta liderança para os projetos, visto que, um dos fatores centrais para o sucesso do programa era a relevância dos projetos dentro da organização, o que só seria possível se houvesse o envolvimento direto da alta administração.

O apoio esperado foi obtido nesta etapa e de fato, mostrou-se como fator primordial ao longo da execução dos projetos. Ainda neste momento, também foi enfatizado que não se focasse apenas no ganho que as empresas poderiam obter a partir da execução dos projetos, mas no ganho a ser obtido a partir do desenvolvimento dos participantes, ao se envolverem com as questões reais e estratégicas dos projetos.

#### **4.2 2ª Etapa: Identificação dos projetos**

Além do alinhamento com a alta administração, a identificação dos projetos é também uma etapa crucial para este tipo de programa de desenvolvimento.

Para tal, foram estabelecidos alguns critérios para definição dos projetos, tais como: possibilidade de aprendizagem pelos participantes; recomendações pelo Comitê Executivo de acordo com os principais desafios de negócio; alta relevância para o Grupo Algar (projetos estratégicos); elevado grau de complexidade, porém, que fosse exequível no prazo de um ano; de caráter transversal (envolvendo várias empresas do Grupo) ou específico (envolvendo uma empresa do Grupo); projetos que pudessem gerar como resultado uma ação prática ou uma recomendação.

Após a etapa de definição dos critérios, iniciaram-se as entrevistas, que foram conduzidas pelo consultor parceiro, juntamente com os especialistas de educação da UniAlgar.

Foram entrevistados 11 executivos: CEO, Vice-presidentes Corporativos (holding), presidentes e superintendentes dos negócios Algar. Este mesmo público havia sido envolvido na primeira etapa de alinhamento, agora, nesta etapa, com o intuito de levantar questões



estratégicas (em nível corporativo e de cada negócio Algar) e identificar possíveis projetos que pudessem ser executados pelo grupo de potenciais sucessores.

A partir deste levantamento, foram detectados 16 possíveis projetos. Em seguida, foram aplicados os critérios de seleção, acima listados. Dessa vez, 6 projetos foram escolhidos e levados para uma reunião com o Comitê de Direção da Holding Algar (composto pelo CEO e Vice-presidentes corporativos) para a escolha e definição dos 4 projetos finais.

Dos projetos selecionados, 3 foram específicos (ligados a um dos negócios Algar) e um de caráter transversal (corporativo).

Foram definidas na reunião com o Comitê o desafio de cada negócio, bem como as principais questões que deveriam ser resolvidas por cada grupo de projeto (desafio do grupo), que são apresentados a seguir.

#### **Projeto Big Data (Corporativo):**

**O desafio do grupo:** Espera-se que o grupo desenvolva uma recomendação abrangente e detalhada do potencial do Big Data para os negócios do grupo focando no relacionamento com os clientes. A recomendação deve ser substanciada e indicar um plano de ação concreto e não apenas diretrizes. Deve também avaliar o potencial de benefício e custos, bem como as implicações competitivas.

#### **Projeto MPE (Algar Telecom):**

**O desafio do grupo:** Espera-se que o grupo avalie de forma crítica e inovadora os resultados dos 3 pilotos, os estudos anteriores, os exemplos de outros países e contribua de forma decisiva para a formulação e acompanhamento do plano de negócios. Um dos aspectos desafiadores para o grupo é encontrar uma contribuição própria tangível já que o projeto organizacional está em execução e assim o continuará. O grupo não deve ficar numa posição de espectador e comentarista, mas sim assumir o protagonismo. Também não se espera que o grupo seja apenas um executor do que já se está fazendo, um reforço à equipe atual, mas sim que critique, inove e questione. É fundamental na etapa inicial do projeto uma interação intensa com o *sponsor* e com o gestor atual do projeto para identificar e tangibilizar a entrega final do grupo. Espera-se também que o grupo desenvolva uma metodologia/processo de fácil compreensão para as próximas etapas.

#### **Projeto Internacionalização (Algar Tech):**

**O desafio do grupo:** Espera-se que o grupo consolide o aprendizado das iniciativas existentes na América Latina e desenvolva um plano detalhado e substanciado para incursão nos Estados Unidos considerando o período a partir de 2015 ou final de 2014. O plano deve levar em conta todas as dimensões funcionais do negócio como operações, marketing, talentos humanos e finanças e as demandas dos clientes atuais e futuros. É preciso avaliar de forma crítica os recursos atuais e identificar como conseguir a complementação necessária. O plano também deve avaliar os aspectos do ambiente competitivo externo (por exemplo os concorrentes e mercado) e seu impacto no negócio. Espera-se um plano concreto com ações e recomendações específicas e não apenas um conjunto de políticas e estratégias. O grupo deve discutir com o *sponsor* detalhes de eventuais entregas intermediárias e início de implantação de ações, se necessário.

#### **Projeto Relacionamento com o cliente (Algar Agro):**

**O desafio do grupo:** Espera-se que o grupo faça uma análise crítica dos relacionamentos da Algar Agro com seus clientes e desenvolva um plano de ação para explorar de forma continuada o potencial destes relacionamentos. O grupo deverá identificar o potencial de contribuição ao negócio dos relacionamentos, fazer um diagnóstico da situação atual, construir um conjunto de recomendações substanciadas, quantificadas e priorizadas e propor (ou até implantar) ações concretas dentro da empresa. O plano deverá estar balanceado



e integrado com as demais iniciativas do negócio que buscam rentabilidade e crescimento tendo como foco a área de vendas de farelo e óleo refinado ao varejo.

#### 4.3 3ª Etapa: Definição dos times por projeto

A definição dos times por projeto não foi feita de forma aleatória. Como o objetivo principal do programa era promover o desenvolvimento dos potenciais sucessores por meio de projetos práticos, a definição da equipe de cada projeto precisaria levar em conta o perfil de cada participante e compor o time da forma mais adequada e complementar possível.

Para isto, foram utilizadas várias ferramentas de cada um dos participantes (avaliação de performance, avaliação 360°, resultado do teste PI “*Predictive Index*”, resultado do teste FACET), além de ser considerada também a área de atuação de cada um deles. A equipe UniAlgar (que fez a gestão do programa) foi compondo os times, combinando estas várias características, de modo a formar grupos de multicompetências (com pelo menos 1 representante de cada área como finanças, comercial, jurídico, entre outras), multi-empresas e com *gaps* e fortalezas que permitissem uma troca mais interessante entre eles.

#### 4.4 Desafios enfrentados pelos grupos de trabalho

O primeiro desafio enfrentado pelos grupos foi o de orçamento. Intencionalmente, não havia orçamento definido para os projetos. Cada grupo precisou buscar apoio e patrocínio para a execução do projeto, o que demandou o fortalecimento de competências como capacidade de influenciar, vender o projeto e atuar na arena política.

Ao longo da execução foram surgindo outros desafios. Alguns se envolviam mais outros menos. No entanto, estes conflitos não foram solucionados pela Universidade Algar, mas pelos próprios participantes, que precisavam propor soluções e acordos no sentido de equalizar a atuação de todos. E isto foi feito em praticamente todos os grupos.

Houve também desafios, por exemplo, no grupo do MPE em função de estarem atuando em um projeto que já estava em andamento dentro da organização. O grupo teve dificuldade de distinguir entre a contribuição que poderiam oferecer, da contribuição das pessoas da própria empresa que já estavam envolvidas no projeto, além de terem de lidar com questões de ciúmes, proteção de informações, dentre outros aspectos.

Além do desafio acima citado, enfrentado pelo grupo MPE, o time detectou expectativas divergentes entre o Sponsor do Projeto e o CEO do Grupo. A princípio pediram uma reunião com a equipe da UniAlgar para pedirem apoio. A expectativa era clara e foi apresentada durante a reunião, para que a UniAlgar solucionasse a divergência. No entanto os membros foram surpreendidos quando souberam que eles mesmos precisariam atuar na questão e o fizeram de maneira muito efetiva, conduzindo reuniões com CEO e o *Sponsor* para alcançar o alinhamento necessário.

Por sua vez, o grupo de Internacionalização, apesar de estar atuando em um projeto novo para a empresa, tinha como integrante o responsável pelo projeto na empresa. A princípio, tal questão, também gerou certo desconforto, mas precisou ser solucionada pelo grupo.

Já o grupo de *Big Data*, por ser de caráter Corporativo, enfrentou ainda maiores desafios na busca de orçamento. Precisaram passar por várias empresas assim como pela *holding* para fazerem a defesa do projeto e alcance do orçamento necessário.

Já o grupo de Relacionamento com o Cliente, da Algar Agro, passou por uma alteração do próprio *Sponsor* durante o projeto o que demandou deles um forte alinhamento com o novo patrocinador do projeto.



Conforme citado anteriormente, em cada grupo de projeto havia um participante da UniAlgar, que acompanhava as reuniões do grupo, a fim de aprofundar o conhecimento de cada integrante e fornecer suporte ao grupo no que fosse necessário, exceto solucionar diretamente conflitos e situações que deveriam ser tratadas pelos próprios grupos.

Foram registrados 3 casos bem específicos de participantes que não estavam se envolvendo com o projeto, mesmo depois de *feedbacks* dos respectivos grupos. Nestes casos específicos a UniAlgar entrevistou, com *feedbacks* e conversas direcionadas para cada um deles o que ocorreu em melhora no nível de engajamento.

Outro aspecto relevante e que compôs a formação dos participantes foi a inclusão de outras ações de desenvolvimento ao longo do processo. Por exemplo, o grupo de Internacionalização passou 2 semanas nos Estados Unidos, conduzindo reuniões com empresas, bancos e outras instituições, para levantamento de informações para o projeto.

Outros grupos fizeram benchmarking dentro e fora do Brasil, além da participação em eventos e congressos relacionados aos temas, como por exemplo, o grupo de *Big Data*.

Foi necessária ainda a condução de reuniões, *workshops* e outras ações dentro das empresas Algar, com objetivos de alinhamento, influência, venda de ideias, dentre outros aspectos definidos pelos grupos durante a execução dos projetos.

Estas e outras situações enfrentadas durante o processo permitiram grande aprendizado aos participantes e este era o foco principal do desenvolvimento por projetos. As competências foram desenvolvidas a partir da prática.

#### 4.5 Resultados dos Projetos

De acordo com o Sponsor do projeto Internacionalização – houve uma grande economia da empresa ao ter sido o projeto conduzido por lideranças do próprio Grupo Algar, além disso, por contar com pessoas de diferentes empresas e competências distintas puderam ser gerados aspectos inovadores e relevantes.

Alguns dos aspectos considerados relevantes no projeto de Internacionalização, foram: processo de internacionalização contribui fortemente no acesso a inovações em tecnologia, melhores práticas e diversidade de Talentos; fortalece a imagem da Algar Tech e Grupo Algar como um todo; favorece o processo de expansão internacional tanto nas Américas quanto outros territórios como Ásia e Europa (médio e longo prazo); caminho aberto para o processo de internacionalização de outras empresas do Grupo e fortalecimento da cultura de empreendedorismo da Algar; contribuição positiva para o desenvolvimento da cultura Algar; negócios internacionais representarão parcela significativa do faturamento da Algar Tech até 2030; risco de não ser concluído o que poderia incorrer na perda de parte da base de clientes que responde por 40% do faturamento da empresa.

Para o projeto MPE, o canal de vendas é o fator mais crítico para o crescimento acelerado. Um modelo que permita a viabilização de captura e retenção do canal de vendas é fator chave para o sucesso da expansão do segmento MPE. O Projeto desafio propôs um modelo inovador de negócios que é atrativo para conquista de novos parceiros comerciais e também sustentado por processos replicáveis. Este será testado logo que o segmento for expandir para outras localidades.

O Projeto *Big Data* apresentou um plano para implementação de projetos de dados e *analytics* para todas as empresas Algar, com potencial ganho financeiro (estudado durante o projeto) de milhões de reais. Durante o trabalho o grupo realizou levantamentos em cada negócio para identificar o nível de maturidade em dados de cada um deles e então propor ações customizadas para cada realidade.



Por fim, o projeto de Relacionamento com o Cliente, da Algar Agro permitiu uma maior compreensão de cada cliente supermercadista, permitindo à empresa estabelecer um relacionamento customizado com cada um deles. O projeto também trouxe ganhos financeiros significativos para o segmento Agro.

Com relação aos resultados dos projetos, cabe ressaltar a importância de que durante todo o processo, seja enfatizado junto aos executivos (*sponsors*, padrinhos e também participantes) que os ganhos não virão apenas com o resultado objetivo dos projetos, mas principalmente, com o desenvolvimento dos membros das equipes. Se este aspecto não é enfatizado, estes tendem a considerar o resultado objetivo como fator principal o que pode ocasionar o fato de algum projeto não trazer o ganho esperado. Mesmo assim, os projetos não terão sido desenvolvidos em vão, porque contribuiram para a assimilação de melhorias e desenvolvimento das competências dos participantes. No caso destes 4 projetos, os ganhos aconteceram nas duas perspectivas – para as empresas e para os participantes.

## 5. Considerações Finais

O objetivo deste trabalho foi o de descrever os desafios de uma Universidade Corporativa a partir das experiências obtidas através do estudo de caso da Uni Algar e seus quatro anos de projetos de treinamentos empresariais. Um dos principais pontos a serem ressaltados como resultado do trabalho foi a necessidade da aprendizagem prática de acordo com o conceito de “mão na massa”, ou seja, a aprendizagem que possa fazer com que o aprendiz entenda e ao mesmo tempo veja sentido em uma aplicação do conhecimento a ele oferecido. Tal fato não se distancia muito dos desafios que as escolas tradicionais enfrentam todo os dias para desenvolver seus projetos, sendo talvez a questão do foco a maior diferença. A universidade corporativa tem mais clareza nos objetivos e resultados esperados enquanto que a universidade ou treinamentos isolados possuem certa obscuridade na obtenção dos mesmos, tornando-os mais intangíveis e por consequências tornam-se mais difíceis de serem avaliados.

O desenvolvimento de competências a partir de projetos práticos é, sem dúvida, um método importante e que precisa ser utilizado de maneira cada vez mais intensa nos programas de educação corporativa.

As ações de desenvolvimento que não levarem em conta estes novos modelos e métodos de aprendizagem, provavelmente, irão fracassar no alcance da melhoria de comportamentos e performance das pessoas. Além disso, o engajamento dos participantes é também fator primordial para o sucesso das ações de desenvolvimento. Este engajamento acontece de maneira mais intensa quando as ações são práticas e permitem aplicação imediata do aprendizado no dia-a-dia e quando há resolução de situações reais.

Os quatro Projetos-Desafio, conduzidos pelo período de 1 ano e 2 meses permitiram aos participantes o desenvolvimento de aspectos como: trabalho em equipe; navegar na arena política; maior exposição junto à alta administração; capacidade de liderança e influência; troca de experiências entre os participantes; aumento do conhecimento dos negócios Algar; gestão de conflitos, dentre outras competências que foram apontadas durante o processo.

O aprendizado com relação ao processo demonstrou os seguintes aspectos: o tempo de duração dos projetos, principalmente quando os participantes são lideranças executivas, deve ser inferior a 8 meses; projetos que já estejam em andamento na empresa são mais difíceis de serem conduzidos, portanto, é melhor que sejam projetos novos; pode ser mais interessante ter uma quantidade menor de participantes por grupo (no presente trabalho, a média era de 7 participantes por equipe); padrinho e *sponsor* exercem um papel relevante no apoio e suporte



**VII SINGEP**

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

aos grupos durante a execução dos projetos, especialmente por se tratarem de executivos mais experientes.

A composição dos times de projeto, considerando-se a diversidade de áreas de atuação e perfis dos participantes enriquece, de maneira considerável, o programa de desenvolvimento.

Outro fator importante é o patrocínio da alta administração. Pode-se dizer que este é um dos principais fatores de sucesso do programa. Durante todo o período, o CEO estava a par dos acontecimentos e status dos projetos e interagiu com os participantes demonstrando a relevância do programa e dos projetos. Mas não somente o CEO, como também os presidentes e diretores dos negócios Algar estavam envolvidos com o programa.

A limitação deste trabalho é que as avaliações foram feitas pela própria empresa ao invés de uma empresa de auditoria ou externa à organização o que daria maior robustez no trato dos dados e na análise dos desafios.

Como futuras pesquisas sugere-se que mais dados quantitativos possam ser disponibilizados pela empresa a fim de proporcionar análises que possam generalizar os resultados por variáveis temporais e distributivas.

## Referências

- ALARCÃO, I. 2002 Escola reflexiva e desenvolvimento institucional. Que novas funções supervisivas? (Cap. 3, pp. 217-238) Porto.
- ALPERSTEDT, C. 2001. Universidades corporativas: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea, 5(3), pp.149-165.
- BASS, B. M. 1985. Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.
- BENNIS, W. G., NANUS, B. 1985. Leaders: the strategies for taking charge. New York: Harper & Row.
- BRYMAN, A. 1992. Charisma and Leadership of Organizations. Londres: Sage.
- EBOLI, M. 2002. Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. (Cap. 4, pp.185-216), São Paulo: Gente.
- EBOLI, M. 2004. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Gente.
- EBOLI, M., FISCHER, A. L., MORAES, F. C. C., AMORIM, W. A. C. (Org.) 2010. Educação Corporativa: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas.
- HAMPSON, P.J., MORRIS, P.E. 1996. Understanding cognition. Cambridge, MA: Blackwell Publishers Inc.
- HENRY, J. 1989. Meaning and practice in experiential learning. (pp.25-37) Buckingham: The Society for Research into Higher Education and Open University Press.
- HOUSE, R. J. A. 1977. Theory of charismatic leadership. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- KLUCKHOHN, Clyde. 1951. Values and value orientation in the theory of action. (pp.338-433) Cambridge, MA: Harvard University Press.
- KOTTER, J. P. 1990. A force for change: how leadership differs from management. New York: Free Press.
- LÉVY, P. 2003. A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola.



VII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade  
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317-8302

MALVEZZI, S. 1999. Do taylorismo ao comportamentalismo: 90 anos de desenvolvimento de recursos humanos. (pp.15-34). São Paulo: Makron Books.

MARRAS, Jean Pierre. 2009. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva.

MARTINELLI, Dante P.; VENTURA, Carla A.A. (Org.). 2006. Visão sistêmica e administração: conceitos, metodologias e aplicações. São Paulo: Saraiva.

MEISTER, J. C. 1999. Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas. São Paulo: Makron Books.

PFEFFER, J. 1981. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organization paradigms. *Research in Organizational Behavior*, 3, p. 152.

ROKEACH, Milton. 1973. The nature of human values. New York: The Free Press.

SAKAI, M. H.; LIMA, G.Z. 1996. PBL: uma visão geral do método. *Olho Mágico*, Londrina, 2(5/6).

SASHKIN, M. 1988. The visionary leader. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. (Ed.). *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

SENGE, Peter M. 1995. A quinta disciplina. São Paulo: Editora Best Seller.

TICHY, N. M.; DEVANNA, M. A. 1986. The transformational leader. New York: John Wiley.

WESTLEY, F. R.; MINTZBERG, H. 1989. Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10, pp. 17-32.

YIN, R.K. 2014. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman.

ZALEZNIK, A. 1977. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, 55, pp.67-78.

SCHARCHBURGH, R. P. 1994. GMI: America's co-op college: the first 75 years. Flint: The GMI Press.

Souza, M. P. R. de. (2002). Problemas de aprendizagem ou problemas de escolarização? Repensando o cotidiano escolar à luz da perspectiva histórico-crítica em psicologia. In *Psicologia, educação e as tendências da vida contemporânea*. São Paulo: Moderna.

OLIVEIRA, M. K.; REg O, T. C. (Ed.). 2002. Psicologia, educação e as temáticas da vida contemporânea. (pp. 177-195.). São Paulo: Moderna.