

## **APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA A PARTIR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO**

**BRUNO ANICET BITTENCOURT**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

brunoabittencourt@gmail.com

**PAOLA SCHMITT FIGUEIRÓ**

UNIVERSIDADE FEEVALE (FEEVALE)

paolaadm@gmail.com

**SORAIA SCHUTEL**

soraiaschutel@gmail.com

# APRENDIZAGEM TRANSFORMADORA A PARTIR DA CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

## 1. Introdução

A crise mundial que desponta na atualidade, seja no âmbito das questões ambientais, econômicas e sociais, leva à necessidade de (re) pensar o futuro da humanidade. Sendo assim, torna-se fundamental rever determinados padrões, inclusive no ambiente organizacional. Neste contexto, parte-se da premissa de que, para o sucesso dos negócios em longo prazo, tão importante quanto gerar lucro para os acionistas, é gerar valor para a sociedade. Mas, para que a empresa esteja preparada para tal mudança de paradigma é essencial que seus gestores e colaboradores estejam predispostos a enfrentar um processo bastante desafiador.

A mudança reside na mente do indivíduo, de forma que a mente humana, o pensamento precede, orienta e domina a ação. Uma mudança de modelo mental pode permitir novas ações, e se a racionalidade não estiver limitada à ação instrumental, poder-se-á pensar em uma nova prática das organizações (Motta, 2001). Mas, para uma mudança transformadora, requer-se uma educação transformadora, que possibilite a abertura a abordagens transdisciplinares, holísticas, complexas, que permita ao indivíduo conceber suas dimensões integrais. Esta educação possibilitaria um novo fazer organizacional, por meio de uma mudança de racionalidade (Sterling, 2011; Blake, Sterling & Goodson 2013).

Os princípios do humanismo, como a liberdade, a autonomia do homem, a boa natureza humana, o potencial para o crescimento e desenvolvimento, a autorrealização, a responsabilidade sobre si e sobre os outros, a possibilidade de fazer escolhas, são inerentes à aprendizagem transformadora (Cranton, Taylor, 2012). Assim, a essência desta perspectiva é uma mudança fundamental na forma como as pessoas vêem a si mesmas e o mundo. Alinhado a esta visão, tem-se a perspectiva da Criação de Valor Compartilhado (CVC) trazida por Kramer & Porter (2011). A sua premissa central aponta que a competitividade de uma empresa e a saúde das comunidades em torno dela são mutuamente dependentes. Sendo assim, reconhecer e capitalizar essas conexões entre o progresso social e econômico pode desencadear a próxima onda do crescimento global e redefinir o capitalismo (Kramer & Porter, 2011). Para que isto seja possível, é necessária uma ruptura nos padrões vigentes, o que pode ser alcançado a partir da aprendizagem transformadora.

Diante do exposto, a questão norteadora da presente pesquisa é: *como a aprendizagem transformadora pode promover a criação de valor compartilhado para uma organização?* Para tanto, esse artigo tem como objetivo analisar como o processo de aprendizagem transformadora de gestores corporativos pode promover a criação de valor compartilhado para os indivíduos, a organização e o ambiente na qual estão inseridos. Para isso, realizou-se uma pesquisa ação participante em um projeto de aprendizagem transformadora em uma multinacional alemã localizada na região sul do Brasil, a partir da interação da empresa e uma empresa de consultoria com uma escola pública, uma universidade e a comunidade na qual a empresa está inserida. Denominado Arcos, o projeto teve com a finalidade a resolução de um problema social local, e também o desenvolvimento de competências de liderança dos gestores a partir de uma metodologia inspirada na aprendizagem transformadora e que será devidamente explorada a seguir.

Este artigo está estruturado em mais quatro seções além dessa introdutória. No referencial teórico são apresentadas as abordagens teóricas que fundamentaram a pesquisa: criação de valor compartilhado e aprendizagem transformadora. Nos procedimentos metodológicos, tem-se o detalhamento da pesquisa ação participante e as suas etapas. Em

seguida, os resultados são expostos e discutidos. Por fim, têm-se as considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

## 2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas as abordagens teóricas que serviram de base para a coleta e análise dos resultados. Primeiramente, tem-se a aprendizagem transformadora seguida da criação de valor compartilhado.

### 2.1 Aprendizagem Transformadora

O enfoque dessa abordagem é o questionamento crítico e reflexão sobre as próprias ações e crenças dos indivíduos. Essencialmente, é um processo racional que considera que a visão de mundo vigente é limitada e não se encaixa nos desafios atuais, sendo restrita para explicar novas experiências. "A aprendizagem transformadora ocorre quando esse processo nos leva a abrir o nosso quadro de referência, descartar um hábito mental, ver alternativas, e, assim, agir de forma diferente no mundo" (Cranton & King, 2003, p.32).

A consciência do contexto é de extrema importância neste processo, alinhada ao desenvolvimento de uma profunda apreciação e compreensão dos fatores pessoais e sociais que influenciam na aprendizagem transformadora, tais como: o entorno do ambiente de aprendizagem, a situação pessoal e profissional dos aprendizes e suas experiências anteriores, o contexto que está moldando a sociedade (Taylor, 2010). Por fim, o autor aponta a importância de se estabelecerem relações autênticas, ou seja, relações positivas, produtivas e de confiança, de modo a desenvolver o vínculo afetivo que contribui com a aprendizagem transformadora, permitindo abertamente a troca de informações, discussões e questionamentos sem barreiras (Taylor, 2010).

As principais características de aprendizagem transformadora envolvem viver em comunidade e dinâmicas de grupo; diversidade de pedagogias; aprendizagem e cocriação; espaços para momentos de epifania e inspiração. Compreende a convivência no ambiente educacional, fazendo com que os envolvidos vivam em comunidade durante curtos ou longos períodos de tempo, dependendo da duração do curso. Assim, a aprendizagem reside na mudança de visão das coisas, e a função dos educadores, diante dessa perspectiva, passa a ser de transformar a visão de mundo de seus aprendizes (Blake, Sterling, Goodson, 2013).

Uma das técnicas utilizadas é a Aprendizagem Baseada em Problemas, base do projeto explorado neste artigo. Trata-se de uma técnica de ensino que inicia o processo de aprendizagem pela criação da necessidade de resolver um problema autêntico. Durante o processo de resolução do problema, os envolvidos conhecem o conteúdo e desenvolvem habilidades para tais resoluções (Hung *et al.*, 2008). A resolução pode gerar externalidades não só para os envolvidos diretamente no processo, mas também, para o ambiente no qual está inserido, gerando, assim, um valor compartilhado, tema explorado na próxima seção.

### 2.2 Criação de Valor Compartilhado

Perspectiva apresentada como modelo de gestão quando Michael Porter e Mark Kramer cunharam o termo, no início do ano de 2011. O valor compartilhado pode ser o responsável pela próxima grande transformação do pensamento administrativo. Parte-se da premissa de que, para o sucesso dos negócios ao longo prazo, tão importante quanto gerar lucro para os acionistas, é gerar valor para a sociedade, ao mesmo tempo. Geração de valor é uma forma evoluída do capitalismo, é o entendimento de que apenas aumentar o poder aquisitivo da população não gera crescimento em longo prazo. É preciso desenvolver as pessoas, agregar valor (Kramer & Porter, 2011).

Nesta mesma linha de pensamento, Hart e Prahalad (2002) afirmam que as empresas multinacionais devem olhar para estratégias de globalização através da lente de um capitalismo inclusivo. Mas, para que esta mudança na forma de fazer negócios ocorra dentro das empresas, os diferentes cargos de liderança necessitam desenvolver novos conhecimentos e habilidades, tais como: maior compreensão acerca dos problemas sociais, visão mais abrangente dos impactos dos problemas sociais na cadeia de valor da empresa e, principalmente, capacidade de transpor as discussões sobre esferas seja com ou sem fins lucrativos (Kramer & Porter, 2011).

As parcerias entre as empresas e outras instituições com projetos que venham a agregar e facilitar a execução das estratégias de valor compartilhado são fundamentais para o sucesso das ações. Vale lembrar que, devido à tradicional diferença de interesses entre o setor público e o privado, os profissionais desses segmentos trilharam formações educacionais e caminhos profissionais distintos, resultando em poucos gestores com compreensão mais aprofundada sobre as questões sociais e ambientais e poucos gestores do setor social com conhecimento administrativo, mentalidade empreendedora e visão das oportunidades para gerar valor compartilhado (Kramer & Porter, 2011). A seguir, têm-se os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa.

### **3. Procedimentos Metodológicos**

O método adotado foi a pesquisa ação participante, pois este tipo de pesquisa prevê a realização de uma ação de caráter transformador (Kemmis & McTaggart, 2007). Neste método não há a separação entre sujeito e objeto, pois os pesquisados são também sujeitos da pesquisa e participam na sua construção de forma colaborativa. Além disso, une teoria e prática, pois leva a teoria a campo e lá executa uma ação em conjunto com os pesquisados (Brandão, 1984; Thiollent, 2003; Kemmis & McTaggart, 2007). Há também o caráter educacional e de transformação social, pois todos os envolvidos na pesquisa aprendem em conjunto, além de caráter emancipatório, já que, ao tomar consciência de sua situação, os pesquisados podem passar a agir de forma mais crítica em relação ao ambiente em que estão inseridos (Kemmis & McTaggart, 2007).

Além disso, a pesquisa ação participante tem um forte compromisso social por parte do pesquisador, que se sente ligado ao tema pesquisado e age de acordo com os valores que compartilha com os pesquisados (Brandão, 1984). Isso faz que o pesquisador tenha a preocupação de tornar sua pesquisa acessível ao público pesquisado e colocar sua curiosidade científica a serviço de um benefício social para a comunidade (Brandão, 1982).

Foram seguidos os passos propostos por Kemmis e McTaggart (2007): (1) *planejar* que consiste em coletar todos os dados necessários e, conjuntamente, planejar a ação que será realizada; (2) *agir e observar*, ou seja, é o momento da ação propriamente dita, que deve ser observada cuidadosamente para que seja gerada uma riqueza de dados que servirão para alimentar a reflexão; e (3) *refletir*, conjuntamente com os pesquisados sobre a ação realizada, para entender o que emergiu da ação e, se necessário, fornecer insumos para um novo planejamento, de uma nova ação.

Para uma melhor compreensão, primeiramente será apresentado o projeto Arcos, base desta pesquisa. O projeto foi construído e executado pelos pesquisadores em parceria com a multinacional alemã já citada na Introdução. Inicialmente, o projeto envolveu a participação de sete gestores da empresa, quinze alunos de uma escola pública, e quinze estudantes universitários do curso de graduação em Administração com a finalidade de potencializar lideranças internas da empresa, construir soluções colaborativas para problemas locais e promover o engajamento comunitário, criando assim um valor compartilhado para todos os envolvidos.

O processo ocorreu a partir de uma metodologia vinculada à aprendizagem transformadora, a qual se utiliza da resolução de problemas como base para o desenvolvimento de lideranças. O projeto teve início em setembro de 2015 explorando vivências e interações entre os diferentes grupos de envolvidos. Foram realizados encontros semanais em que os participantes identificaram o problema, desenvolveram uma solução, planejaram, executaram a proposta e refletiram sobre a sua continuidade. Os desdobramentos do projeto que resultaram no envolvimento da comunidade e do poder público local serão devidamente explorados nos resultados.

Além da observação participante que ocorreu em paralelo à condução do projeto, a coleta de dados envolveu nove entrevistas individuais (diretora de RH e um dos gestores da empresa, professora universitária, estudante universitário, diretora e aluno da escola pública, morador da comunidade local, funcionário da prefeitura municipal e consultor externo). A análise dos dados foi feita a partir do levantamento de benefícios e contrapartidas percebidas pelos atores envolvidos, tendo em vista que cada ator colabora e se beneficia do processo de criação de valor compartilhado, de acordo com Kramer e Porter (2011).

#### **4. Resultados**

Nessa seção, os resultados são apresentados e analisados com base nas etapas mencionadas nos procedimentos metodológicos (planejamento, ação e observação e reflexão).

*Planejamento:* o projeto Arcos foi organizado seguindo cinco etapas: (i) alunos e gestores identificaram uma necessidade local; (ii) a partir de um *brainstorming* e busca de soluções, tal necessidade (que poderia ser tangível ou intangível) seria transformada em uma oportunidade a ser trabalhada; que deveria chegar (iii) em um formato de projeto a ser executado; incluindo a (iv) produção de um protótipo da solução proposta; e (v) na última etapa, esse protótipo deveria ser uma solução factível.

Antes dos encontros, foram realizadas entrevistas individuais com os gestores previamente selecionados pela direção da empresa e pelo setor de recursos humanos. Nessas conversas, buscou-se compreender o perfil dos participantes, apresentar o projeto e identificar o interesse de participação. Da mesma forma, conversou-se com os alunos indicados pela direção da escola pública. No caso da universidade, trabalhou-se com alunos da disciplina de Responsabilidade Social do curso de graduação em Administração, uma vez que a professora identificou como uma oportunidade de ensinar os conteúdos curriculares de forma prática.

*Ação e Observação:* os encontros iniciais foram estruturados com foco no autoconhecimento, na formação de equipe e na identificação de um objetivo coletivo. Nos três primeiros encontros, os gestores da empresa, os alunos da escola e os estudantes universitários não se conheceram. Com os gestores, primeiramente trabalhou-se com dinâmicas de escuta, identificação de propósito individual e o estímulo de troca entre os colegas. Em seguida, o grupo teve a oportunidade de conhecer novos modelos de negócios e as mudanças globais para uma era de colaboração e responsabilidade social.

Em seguida, aconteceram os encontros semanais (na escola ou na empresa) entre os gestores e os alunos, para que todos os envolvidos pudessem vivenciar a rotina do outro grupo. Os primeiros encontros serviram para que se conhecessem, interagissem e se aproximassem pelo que tinham em comum: o bairro. Os encontros subsequentes foram marcados pelo *brainstorming* acerca de possíveis problemas da região e pela identificação de maneiras para melhor compreendê-los.

Para isso, o grupo optou por fazer um questionário com os moradores do bairro. Ambos, gestores e estudantes, se envolveram na elaboração e na aplicação do instrumento de

pesquisa. Foram entrevistadas 103 moradores que responderam 10 perguntas a respeito do seu envolvimento e sua opinião sobre o contexto do espaço. Esses dados foram tabulados por todos envolvidos, que posteriormente tiveram um encontro em separado para definir qual problema seria trabalhado. Além dos estudantes da escola e os gestores da empresa, a tabulação dos dados foi apresentada para a turma de universitários, com intuito de que os três diferentes grupos pensassem, isoladamente, no problema a ser abordado e trouxessem sugestões para resolvê-lo em conjunto.

Os próximos encontros reuniram os três públicos. No encontro de apresentação de proposta de trabalho, os três grupos haviam sugerido o mesmo problema: a revitalização de um parque próximo à empresa e à escola. O argumento trazido foi que, com essa resolução, acabariam tangenciando outros temas apontados nas entrevistas como segurança pública, geração de renda, espaços de lazer e auto-estima comunitária. A partir de muita interação e debate, concluiu-se que a solução para esse problema seria a reforma e ocupação desse espaço público com a realização de eventos comunitários. Para tanto, definiu-se a estruturação de um evento que abordasse cultura, esporte, gastronomia e empreendedorismo. Os envolvidos foram visitar o espaço e verificar quais ações seriam necessárias para o encontro. O desenho dessa solução ocorreu de maneira colaborativa e orgânica e foram buscadas parcerias.

Os alunos da escola apresentaram a proposta para seus colegas e também envolveram os pais e os professores nas atividades. O mesmo aconteceu com os universitários, que também trouxeram empresas e voluntários para contribuir com a organização do evento. Na empresa, a mobilização foi ainda maior, os gestores apresentaram o projeto para os funcionários, e outros *stakeholders* que se envolveram ativamente na ação. Tal mobilização acabou envolvendo a prefeitura local e os responsáveis pela governança do Parque. Um dos encontros contou com a participação do prefeito e diversos gestores públicos que manifestaram auxílio e validaram as propostas do grupo.

Os encontros posteriores foram focados no planejamento das ações, nas práticas e no controle do planejamento, em que os estudantes se reuniam semanalmente com os gestores e trocavam informações com os universitários via internet. Com a rede de parceiros, foi possível realizar uma revitalização no parque, com divulgação em diversos canais. O evento abarcou atrações musicais e artísticas, campeonatos esportivos, brinquedos infantis, praça de alimentação, feiras de artesanatos e exposição de negócios locais. Todos os envolvidos tinham suas responsabilidades definidas e para não haver uma segmentação excessiva do grupo, trabalhou-se com dinâmicas de equipe e de alinhamento coletivo a fim de valorizar esse processo de aprendizagem coletiva.

O evento envolveu cerca de 500 pessoas. Diante do sucesso obtido, o próximo desafio estaria relacionado à continuidade do projeto. Assim, houve mais dois encontros focados num balanço dos pontos positivos e negativos, no feedback do evento e na confraternização do grupo.

*Reflexão:* para refletir sobre o processo de aprendizagem transformadora e criação de valor compartilhado, buscou-se compreender os benefícios e as contrapartidas percebidos pelos participantes do projeto. Para isso, realizou-se uma entrevista final com os diferentes atores envolvidos, tendo como norteadores: o papel de cada ator, o seu envolvimento com o projeto, e os benefícios individuais e coletivos identificados. Entende-se que como principais atores envolvidos no projeto, tem-se: empresa multinacional, escola pública, universidade, empresa de consultoria, comunidade local e prefeitura. Em cada um desses grupos de atores institucionais, existiu uma gama de pessoas que também foram envolvidas no projeto, direta ou indiretamente.

A empresa foi a propulsora do Projeto Arcos, e se comprometeu com o risco de contratar uma parceira externa (empresa de consultoria) e de propor uma metodologia

disruptiva de desenvolvimento de seus gestores. Segundo a gestora de recursos humanos, já estava se buscando uma maneira mais assertiva e significativa de desenvolver lideranças e encontraram nessa proposta uma forma prática de potencializar competências de liderança e, ainda, promover benefícios comunitários. “Foi uma experiência única e impactante” afirmou um dos gestores participantes, que contou também que o projeto o tirou totalmente da sua zona de conforto, gerando aprendizagens além da vida profissional. “É muito mais difícil liderar um grupo de crianças e jovens do que um grupo de operários” afirmou outro gestor, considerando as dificuldades de se adaptar a um novo cenário. O grupo ainda trouxe que, durante o processo, os funcionários de diferentes setores acabaram se aproximando, estreitaram as relações com a comunidade, e isso também gerou publicidade positiva para a empresa.

No que tange a escola pública, a direção, que liberou, no contraturno, 25 alunos do 5º ao 9º ano e cedeu um espaço para os encontros, trouxe que a experiência gerou diversos benefícios. A diretora apontou que os alunos puderem ter acesso a experiências que, no período tradicional da escola, acabam não sendo oferecidas. Ela acrescentou ainda que as relações com públicos distintos possibilitaram uma ampliação de visão para os jovens. “Foi muito legal, conseguimos mudar o parque” afirmou entusiasmado um dos alunos. E o sentimento de orgulho também estava presente nos pais: “o que não falta é problema, então se essa gurizada já souber desde cedo resolver, teremos um mundo melhor” aponta o pai de um dos alunos.

Esse vínculo teórico-prático vai ao encontro dos motivos pelos quais a professora universitária se interessou em participar do projeto. Segundo ela, a contextualização do ensino permite que o jovem assimile mais facilmente o aprendido. A universidade, que ajudou na concepção da ideia enxergou como extremamente benéfica a iniciativa. “Consegui que meus alunos vivessem o conteúdo de fato, passando por problemas reais, certamente eles estarão mais preparados para o mercado de trabalho com essa experiência” relata a professora. “Ajudamos mais na parte de comunicação do projeto e identificação das ações para o evento... nunca tinha imaginado trabalhar com crianças e gestores experientes juntos, foi único!”, contou um dos universitários que ainda destacou o trabalho em equipe e colaboração como principais pontos para o sucesso do projeto.

A comunidade local participou em diferentes ações desde a identificação do problema até a oferta de atividades. “Não podemos esperar por alguém, nós mesmos temos que fazer” apontou um morador, que também destacou o fato de o projeto despertar a sensação de que é possível atuar na melhoria do bairro. Os depoimentos dos moradores trouxeram a revitalização comunitária como grande benefício gerado. “Fazia tempo que o parque não tinha tanta vida” afirmou uma moradora que aproveitou o evento para expor seu artesanato.

A empresa de consultoria, por sua vez, articulou a interação entre os atores e aplicou sua metodologia de resolução de problemas. “Nunca tínhamos aproximado tantos ‘mundos’ distintos para resolver um problema local” afirmou um dos consultores. Para ele, a iniciativa foi extremamente inovadora e vem sendo *case* de transformação social por meio da educação. “Esse é o início de uma microrevolução regional, onde as pessoas e as organizações estão se transformando e transformando o ambiente em que estão inseridas” conclui o entrevistado.

Por fim, a prefeitura quando soube da iniciativa se prontificou a participar do Projeto Arcos. Sua atuação envolveu a validação das propostas, disponibilidade de pessoas e divulgação institucional. Como retorno, o município recebeu uma comunidade mais engajada com a resolução de problemas locais, estreitamento de relação com as pessoas e organizações participantes e visibilidade dos benefícios sociais alcançados com a iniciativa.

Em suma, percebe-se que o projeto, desenvolvido através do processo de aprendizagem transformadora dos gestores da empresa, possibilitou benefícios, tanto

coletivos, como individuais para os atores envolvidos, dessa forma, promovendo uma geração de valor compartilhado para a região.

### **Considerações Finais**

O Projeto Arcos foi um processo orgânico, centrado no ser humano de uma maneira holística, que conseguiu atingir resultados e benefícios tangíveis e intangíveis. A pesquisa teve como principal objetivo analisar como a aprendizagem transformadora pode promover a criação de valor compartilhado para uma organização, não havendo na literatura, até o momento, pesquisa semelhante que interligue diferentes organizações da forma como ocorreu no Arcos (escola, universidade, empresa, comunidade e governo).

Avaliaram-se aspectos de evolução positiva no desenvolvimento dos gestores, superando as expectativas da empresa com o projeto. Além disso, houve um envolvimento maior de outras pessoas do que se imaginava no início do projeto. Sendo assim, percebe-se uma relação de complementaridade entre a aprendizagem transformadora, neste caso, a partir da resolução de problemas, e a criação de valor compartilhado, sendo as duas temáticas extremamente relevantes para a adaptação das empresas e dos indivíduos ao atual contexto empresarial e social.

Quanto aos resultados obtidos, entende-se que a clareza nos papéis de cada participante, do início ao fim do projeto, foi importante para que não se perdesse o foco nos objetivos propostos. Em relação à interação entre os atores, observou-se a necessidade de um maior estímulo e apoio, desde o início do projeto, ao planejamento da difusão de informações entre todos os envolvidos e a melhor utilização dos canais de comunicação disponíveis. Ao fim, percebeu-se que a comunicação interna foi um ponto que poderia ter sido melhor explorado. Ocorreram deficiências de comunicação, por exemplo, entre os gestores e os universitários, e desses com os pais dos alunos da escola. Ficou evidente a importância dos pais dos alunos entenderem o que o projeto está propondo para seus filhos, pois alguns manifestaram preocupação, temendo que não fosse algo construtivo.

De maneira geral, percebe-se que o Arcos surgiu trazendo uma nova visão sobre o desenvolvimento de lideranças e aprendizagem coletiva. Em um momento em que se verifica uma crise econômica, política e social no âmbito nacional, tem-se uma proposta inovadora, em que a empresa assume a corresponsabilidade em transformar a região na qual está inserida (princípio da criação de valor compartilhado). Mais do que isso, entende-se que a política de gestão de pessoas da empresa deve atuar na preparação de seus profissionais para construir um novo cenário, mais participativo e colaborativo. As competências exigidas nesse novo ambiente, dinâmico e globalizado, vão além das habilidades cognitivas, envolvem também a inteligência emocional a qual só pode ser desenvolvida em situações práticas e vivenciais, como a proposta da pesquisa.

O presente trabalho busca contribuir para o desenvolvimento de lideranças de forma holística, buscando compreender um processo de transformação, não só individual, mas também, coletivo. Percebeu-se, em um pequeno espaço de tempo, uma mudança social e de valores na região, a qual, a partir das interações e das trocas, construiu uma solução colaborativa para um de seus problemas. Além dos resultados concretos, tem-se o despertar para uma consciência de responsabilidade sobre o papel de cada um no ambiente em que se está inserido e para uma ação de promoção de mudança, capaz de inspirar e envolver demais pessoas e organizações. Nesse sentido, entende-se que a pesquisa conseguiu potencializar o espírito de liderança de cada um, contribuindo na formação de um líder preocupado, não só, com as suas metas e objetivos, mas principalmente, com o bem estar e desenvolvimento de todos à sua volta.

Como limitações da pesquisa tem-se o estudo de um caso único o qual não permite generalizações e, também, o tempo de pesquisa curto, impossibilitando demais resultados de médio e longo prazo. Como sugestão de pesquisas futuras, tem-se principalmente a possibilidade de levar a essência do projeto Arcos a outras empresas e regiões, e analisar a criação (ou não) de valor compartilhado a partir da aprendizagem transformadora em diferentes contextos. A partir disto, torna-se possível a comparação entre diferentes cenários e grupos de atores envolvidos.

## Referências

- BLAKE, J.; STERLING, S.; GOODSON, I. (2013). Transformative Learning for a Sustainable Future: An Exploration of Pedagogies for Change at an Alternative College. **Sustainability**, n.5, p.5347-5372.
- BRANDÃO, C. R. (1984). **Repensando a Pesquisa Participante**. São Paulo: Editora Brasiliense.
- CRANTON, P., TAYLOR, E. W. (2012). Transformative Learning Theory: seeking a more unified theory. In: TAYLOR, E. W. e CRANTON, P. (Eds). **Handbook of Transformative Learning: Theory, Research and Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, p.3-20.
- CRANTON, P. e KING, K. (2003). Transformative learning as a professional development goal. **New Directions for Adult and Continuing Education**, vol.98, p.31-37. 2003.
- HART, S.; PRAHALAD, C. K. (2002). The fortune at the bottom of the pyramid. *Strategy+Business* Vol. 26, January, pages 54–67.
- HUNG, W.; JONASSEN, D. H.; LIU, R. (2008). Problem-Based Learning. In: Spector, J. M. *et al.* (Eds). **Handbook of Research on Educational Communications and Technology: Third Edition** (AECT Series). Routledge, 3.ed.,928p.
- KEMMIS, S.; McTAGGART, R. (2007). Participatory Action Research. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna. **Handbook of qualitative research** (3 ed). London, Sage Publications, Inc.
- KRAMER, M. R.; PORTER, M. E. (2011). **Criação de Valor Compartilhado**. 2011. Disponível em: <<http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>>. Acesso em 28 de janeiro de 2016.
- MOTTA, P.R. (2001). **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro. Qualitymark.
- STERLING, S. (2011). Transformative Learning and Sustainability: sketching the conceptual ground. **Learning and Teaching in Higher Education**. n.5, p.17-33.
- TAYLOR, E. W. (2010). Fostering Transformative Learning. In: MEZIROW, J e TAYLOR, E. W. (Eds.). **Transformative Learning in Practice**. San Francisco: Jossey-Bass, p.3-17.
- THIOLLENT, Michel. (2003). **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez.