



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2,
pp. 164-178, Jul./Dez. 2014



Casos para Ensino:

“Esse Negócio É pra Valer?”: O Caso da Hebron®

“Is This Business Real?”: The Case of Hebron ®

Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

E-mail: kruta@terra.com.br

Universidade Federal da Paraíba – PPGA/UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus Universitário, 58059-900, João Pessoa, PB, Brasil.

Anielson Barbosa da Silva

E-mail: anielson@uol.com.br

Universidade Federal da Paraíba – PPGA/UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Campus Universitário, 58059-900, João Pessoa, PB, Brasil.

Introdução

A Hebron® é um laboratório farmacêutico localizado no agreste pernambucano, mais especificamente na cidade de Caruaru. A empresa, que iniciou as suas atividades como uma pequena distribuidora de medicamentos em 1º de maio de 1982, em uma casa alugada na Rua Conde Irajá, no bairro da Torre, na cidade do Recife, passou a produzir os seus próprios medicamentos em 1990, após a construção do seu parque industrial, fato que representou a conquista do *status* de primeiro laboratório de medicamentos das regiões Norte/Nordeste, posição que continua a ocupar, mesmo após 30 anos da sua fundação.

O proprietário e fundador da Hebron®, o Sr. Josimar Henrique da Silva, decidiu produzir medicamentos inovadores advindos de pesquisas realizadas na própria empresa ou, ainda, em universidades e centros de pesquisa com quem mantém parcerias. Em 2013, o portfólio de produtos da empresa abrange medicamentos fitoterápicos, químicos e biotecnológicos, além de alimentos e cosméticos. Entre os seus principais medicamentos fitoterápicos estão o Bromelin - para o tratamento de traqueobronquites e suas manifestações; o Gamax - que busca suprir carências de ácidos graxos essenciais, especialmente de ácido gamalinolênico; e o Kios - para o tratamento da gastrite. Já entre os medicamentos biotecnológicos, o Florax é um produto bastante conhecido da classe médica e do público em geral, indicado para distúrbios da flora intestinal, causados por germes patógenos ou pelo uso de antibióticos. Todos esses medicamentos são fornecidos por meio de receituário médico.

A empresa, pequena e quase sem recursos quando iniciou suas atividades, prosperou e continua nas mãos do Sr. Josimar Henrique, que atua como diretor presidente. Mas, como em todo negócio, a organização enfrentou várias dificuldades e desafios ao longo de sua trajetória vitoriosa. O ano de 2009 pode ser considerado destaque em seu processo de crescimento, uma vez que a empresa passou por inúmeras mudanças que envolveram a exportação de produtos para o mercado americano e para tal foi necessário triplicar a capacidade produtiva da fábrica a partir de

investimento de R\$ 45 milhões utilizados na ampliação e construção de novos prédios; a informatização do trabalho dos propagandistas; e o corte de despesas com o treinamento do pessoal. A respeito deste aspecto, ainda em 2009, o diretor de recursos humanos, o Sr. Guilherme Pires sugeriu: “Nós podemos implantar uma Universidade Corporativa, em que os treinamentos possam ocorrer de forma virtual”. O Presidente, Josimar Henrique refutou inicialmente as palavras do diretor afirmando que “o treinamento é imprescindível para a nossa empresa, especialmente para a reciclagem dos propagandistas. Eles são a alma do nosso negócio. São a nossa comissão de frente! São eles que visitam os médicos e vendem nada mais, nada menos do que ideias! Como poderíamos treiná-los virtualmente?”. O diretor Guilherme, na condição de especialista em gestão de pessoas por competências, fez uma observação importante ao afirmar que o sucesso de qualquer negócio em um setor competitivo, dinâmico e inovador depende, cada vez mais, de novas tecnologias e formas de gerir o conhecimento dos colaboradores. O desenvolvimento de competências dos propagandistas poderia ter o suporte da tecnologia da informação por meio de ações de educação formal que possibilitem aos mesmos aprender mais sobre os produtos, o processo de divulgação e o relacionamento com os clientes. Apesar de a noção de competências estar vinculada à capacidade de mobilização de um conjunto de saberes e muitos deles serem percebidos apenas na ação profissional, a empresa poderia criar um ambiente virtual de aprendizagem que viabilizasse o acesso mais rápido à informação. Esse argumento levou o Sr. Josimar Henrique, um homem de visão, a perceber a possibilidade de conseguir resultados diferenciados em um nicho de mercado até então ocupado, exclusivamente, por multinacionais e acabou cedendo às inovações, mesmo confessando ser um defensor da máxima as coisas funcionam bem quando se tem o olho do dono.

Instala-se, assim, um dilema! Como a implantação da gestão de pessoas por competências na organização, utilizando o ambiente virtual de aprendizagem como veículo de difusão dessas práticas entre os funcionários da organização, pode contribuir para a profissionalização das práticas de gestão de pessoas da Hebron®?

Conhecendo o Fundador

Era o ano de 1950, em um engenho localizado a 30 quilômetros de Palmares, zona da mata sul do estado de Pernambuco. Lá vivam o Sr. Antônio Henrique e Sra. Ericina. Ele, um pequeno comerciante que atuava na famosa feira de Caruaru; e ela, uma dona de casa. Nesse contexto, nasce o primogênito do casal Josimar Henrique. Mesmo sem muitas perspectivas de mobilidade social em função da condição financeira de sua família, o menino parecia não se contentar com o que a vida estava lhe oferecendo.

Josimar nasceu visionário, como uma daquelas pessoas que nasce com uma estrela! Desde menino, aprendeu a dividir o tempo entre o trabalho e o estudo. Cresceu fazendo isso. Muito jovem, começou a trabalhar ajudando o pai e, aos 14 anos, passou a trabalhar como balconista em uma loja de tecidos. Pouco tempo depois, foi contratado para trabalhar como contínuo na Rádio Liberdade de Caruaru. Josimar saiu da rádio e tornou-se auxiliar de escritório de contabilidade, tomando gosto pela profissão de contador. Após essa experiência, foi contratado para trabalhar no Banco Nacional do Norte (BANORTE).

Aos 21 anos, a sua vida tomou outro rumo - Josimar pediu demissão do banco! Os seus pais, que estavam orgulhosos da trajetória que o filho estava percorrendo, ficaram preocupados, pois pareciam ter encaminhado Josimar e ele havia decidido sair do emprego. O Sr. Antonio Henrique dizia à esposa: “mas, o que houve com esse menino, Ericina? Saiu de um emprego tão bom?”.

Logo após ter deixado o banco, Josimar foi passar dois meses de férias para conhecer as cidades de São Paulo e do Rio de Janeiro. Quando retornou de viagem, foi morar no Recife, encontrando rapidamente uma nova colocação no Aché Laboratório S.A., onde iniciou uma longa trajetória no ramo de venda de medicamentos. Atuou como propagandista, supervisor, gerente regional e gerente nacional, fazendo uma sólida carreira na empresa. Passou a conhecer de perto todo o processo produtivo de um laboratório farmacêutico, desde a produção dos medicamentos até a venda dos

produtos para o mercado. Em entrevista para a Pronews, relembra: “O que eu pretendia era seguir uma carreira promissora e fiz tudo com base numa visão de futuro, por meio do meu esforço para ser independente”. (Maria, 2010).

Ainda trabalhando para o Aché, Josimar viajou por todo o país adquirindo mais experiência na área farmacêutica. Em São Paulo, recebeu a missão de estruturar um novo laboratório de origem italiana que o Aché havia comprado, o Laboratório Novoterápica, passando a administrar a situação externa do laboratório e a acompanhar todo o processo industrial farmacêutico. Nessa época, Josimar estabeleceu um maior contato com professores, pesquisadores e universidades, descobrindo o potencial de pesquisa e matéria-prima disponíveis do Brasil. Em seguida, fazendo jus ao seu espírito empreendedor, Josimar assumiu a direção nacional de vendas da Novoterápica e volta a Pernambuco com a nova missão de reestruturar a regional Norte/Nordeste das duas empresas, Aché e Novoterápica. É nesse momento da sua vida, já com experiência de 11 anos no ramo de medicamentos, que ele, mais uma vez, pede demissão e, dessa vez, para abrir seu próprio negócio.

O Início da Hebron®

Com poucos recursos financeiros e muita vontade de vencer, Josimar resolveu investir os poucos recursos que possuía em uma área que ele conhecia bem. Como não tinha dinheiro para abrir um laboratório, decidiu abrir uma distribuidora de medicamentos. O ano era 1982. Mesmo para uma distribuidora, os recursos do Josimar não eram suficientes. Então, como ele conseguiria transformar o sonho em realidade? Isso aconteceu quando, juntamente com três amigos, formou a sociedade que financiou o início da Hebron®. A sociedade não durou muito tempo e Josimar assumiu o controle da distribuidora. O sonho não se encerraria na distribuidora porque o seu objetivo era maior. Na verdade, ele queria utilizar a matéria-prima nacional e aproveitar o trabalho de pesquisa e desenvolvimento de produtos dos cientistas e das universidades brasileiras para a produção de medicamentos.

Para viabilizar o sonho, Josimar se sacrificava e todo o lucro da distribuidora era aplicado para tornar possível a construção do laboratório. Os recursos eram insuficientes e Josimar necessitava de maior aporte financeiro. Onde conseguiu-lo?

A princípio, ele decide captar recurso por meio de financiamento em bancos da região. Na maioria dos bancos, a situação era a mesma, ou seja, após a explicação sobre o projeto para o gerente do banco, ouvia sempre a mesma resposta: Não! Um desses gerentes chegou a dizer para Josimar, após vasta explanação do projeto: “Você vai produzir medicamentos no interior de Pernambuco e concorrer com multinacionais? Isso é loucura!”. Assim, os bancos da região lhe negaram ajuda financeira, pois consideravam o projeto muito ousado.

Sem o apoio dos bancos e sem os sócios, Josimar precisava encontrar uma saída para que o seu sonho não morresse. Mas, como? Decidiu consultar a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (SUDENE) em busca de apoio ao seu projeto. Lá, ele conheceu o superintendente do órgão, o Sr. Marlos Duarte. Josimar faz um tremendo esforço para apresentar, da melhor maneira possível e da forma mais convincente o seu projeto, pois ele estava agarrando-se a esta chance, que pensava ser a última. Por sorte, ou por ser tão visionário quanto o próprio Josimar, o superintendente resolveu apostar no projeto do laboratório. Lembra Josimar: “Foi ele quem ouviu a minha história e me ajudou a erguer a Hebron®” e, assim, com a conquista do apoio da SUDENE, que chegou a financiar 80% do empreendimento, o sonho começa a ser construído.

Apesar da sociedade encerrada e sem o apoio do sistema de financiamento bancário, a construção do laboratório foi iniciada em junho de 1985, durou quatro anos (1985-1989), e, em janeiro de 1990, começou a funcionar o Laboratório Farmacêutico Hebron®, na cidade de Caruaru – PE, com a missão de “pesquisar, desenvolver, produzir, promover e comercializar produtos para a saúde e o bem-estar” (<http://www.hebron.com.br>, recuperado em 30, novembro, 2013).

As Dificuldades

Para implantar qualquer organização, as dificuldades são muitas e, com a Hebron® não foi diferente, principalmente considerando as especificidades da área. A primeira grande dificuldade foi a falta de recursos do sistema financeiro. Os aportes financeiros são importantes para que a empresa não precise utilizar o seu capital de giro para montar uma fábrica e uma linha de montagem nova. Para a Hebron®, essas dificuldades foram inevitáveis, inclusive, pelo sentido inusitado do seu projeto.

A segunda grande dificuldade foi a de enfrentar a concorrência de grandes laboratórios multinacionais já conhecidos, que possuíam um trabalho de marketing muito bem-elaborado e com uma grande força promocional e convencer a classe médica a prescrever os seus produtos. O Sr. Avaniel Marinho, que trabalhava na Hebron® desde o nascedouro e atua como diretor de pesquisa, desenvolvimento e inovação, ressalta que, no princípio, foi necessário realizar um trabalho pontual com médicos e farmácias. “Um trabalho de formiguinha”, diz ele, ao relatar como isso acontecia: “Nós tínhamos que visitar os médicos, criar um canal de distribuição, fazer os produtos chegarem ao ponto de venda (farmácias), convencer os médicos a prescreverem e, a partir daí, gerar receituário, conquistando a confiança da classe médica para os nossos produtos”.

Para conseguir a confiabilidade por parte dos médicos em relação aos medicamentos, foi necessário apresentar resultados de pesquisas de algumas universidades e institutos de pesquisa com as quais a Hebron® começou a interagir logo no início de suas operações, pois o Brasil, na década de 90, já contava com um parque industrial farmacêutico expressivo, mas os centros de tecnologia e de pesquisa estavam restritos ao mundo acadêmico. Era comum na segunda ou terceira visita do propagandista ao médico este último perguntar: “Rapaz. Quer dizer que esse negócio é pra valer mesmo?”. Assim, a Hebron® começa a investir em pesquisas de fitoterápicos e de produtos biotecnológicos, levando ao médico a chancela da pesquisa realizada na universidade, comprovando que era possível um laboratório nacional desenvolver pesquisas e aproveitar a

pesquisa realizada no país. Essa ação trouxe efeitos imediatos, pois Josimar foi, mais uma vez, um visionário à frente da Hebron® quando tornou possível registrar e comercializar o primeiro fitoterápico do Brasil: o Giamebil. O medicamento é indicado para o tratamento das infestações de giardíase e amebíase, causadas pela giárdia lamblia e pela entamoeba histolítica.

Sem as parceiras com as universidades e os centros de pesquisa seria impossível o efetivo funcionamento do laboratório e a concretização do sonho do Josimar, uma vez que o desenvolvimento de pesquisa no Brasil é muito caro para ser realizado por uma empresa de pequeno porte. Daí surgiu a terceira grande dificuldade da empresa: estabelecer parcerias com as universidades públicas - federais e estaduais - e os institutos de pesquisa. É fato que existe uma dificuldade na relação entre a academia e o setor produtivo - a iniciativa privada. O pesquisador, o professor e o acadêmico produzem ciência, mas existe uma divergência muito grande entre pesquisa e pesquisa aplicada. Então, essa relação da universidade com a iniciativa privada é complexa. A universidade tem um bem público e esse bem vai se transformar em um bem da iniciativa privada, sendo explorado economicamente.

Assim, há todo um trabalho de aproximação, por parte da Hebron®, em relação aos pesquisadores e realizam-se para o funcionamento dessas parcerias, contratos de prestação de serviço, previstos em lei, sendo pagos *royalties* à universidade responsável pela pesquisa daquele medicamento que será possivelmente comercializado. O papel da Hebron® é buscar convencer o pesquisador, geralmente, vinculado a uma universidade ou centro de pesquisa, a ceder a sua pesquisa para o laboratório, antes que os resultados da mesma sejam divulgados.

O pesquisador tem necessidade de publicar a sua pesquisa em função de exigências de produtividade por parte dos órgãos de fomento e também do ponto de vista curricular a fim de se manter vinculado a programas de pós-graduação, mas, por sua vez, a partir da publicação a empresa perde porque a propriedade intelectual é perdida.

Especialmente, nos últimos 10 anos, os próprios pesquisadores estão depositando pedidos de patentes dessas pesquisas e isso, também, é um fator complicador e que, de certa forma, dificulta essa relação, uma vez que a universidade detém essa patente e a empresa passa a não ter interesse na pesquisa. Com a patente depositada em nome do pesquisador e da universidade e sem o relacionamento com a indústria, o produto pesquisado não vai chegar ao mercado. Houve depósito de patente com a intenção de a própria universidade negociar, mas existe complicação em função de ser um órgão público e depender de edital e de uma série de questões burocráticas para a efetiva concretização da relação universidade *versus* mercado. Em função de tal dificuldade, hoje, aproximadamente 80% da receita da companhia são gerados por produtos de desenvolvimento próprio.

O Crescimento da Hebron®

A empresa, desde a sua fundação, teve como proposta produzir medicamentos de prescrição médica, não desconsiderando o outro lado do mercado, aquele de produtos de marketing direto. Essa postura de atuar no segmento de prescrição médica dá aos produtos uma característica de pesquisa de cunho técnico-científico, sendo considerados como produtos inovadores. São produtos que possuem, em sua maioria, artigos de pesquisas empíricas publicadas tanto na parte pré-clínica quanto na parte clínica, e essa interface com os centros de pesquisa e algumas universidades deu aos produtos da empresa uma chancela de qualidade reconhecida pela classe médica. Possivelmente, essa característica foi a que mais contribuiu para o sucesso do negócio e contribuiu para agregar valor a empresa e criar um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Josimar conta com a sua família na gestão da empresa. Além dele, que atua como presidente e gestor estratégico da empresa, o seu cunhado, Sr. Avaniel Marinho, é o diretor de pesquisa, desenvolvimento e inovação. Seus filhos Josimar Junior, Bruno Henrique e Wedja Henrique, ocupam os cargos de diretor financeiro, diretor industrial e diretora de marketing, respectivamente, além dos genros

Guilherme Pires e Fernanda Newman, diretores de recursos humanos e treinamento e diretora administrativa. Os irmãos Joás Henrique e Josias Henrique ocupam os cargos de diretor superintendente e diretor comercial completando o quadro tipicamente familiar de gestão.

Como homem de visão, Josimar soube aproveitar o potencial de pesquisa para o desenvolvimento de medicamentos em escala comercial em seu laboratório e, para isso, firmou parcerias com universidades e centros de pesquisa espalhados pelo Brasil e pelo mundo. No Brasil, o laboratório possui parcerias com as Universidades Federais de São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Alagoas, Ceará, Rio Grande do Norte e Paraíba e com a Universidade Estadual de São Paulo (USP), Universidade Estadual Campinas (UNICAMP) e Universidade Estadual Pernambuco (UPE). Fora do Brasil, desenvolve projetos na Inglaterra, mantém estreita relação com a Universidade de Farmácia do Porto e já manteve contato com um dos maiores centros de pesquisa fitoquímica do mundo em Lousanne (Suíça) (<http://www.hebron.com.br>, recuperado em 30, novembro, 2013).

Todos os meses, mais de 38 mil médicos são visitados pelos propagandistas da empresa. Eles conseguem chegar a um número superior a 1.600 cidades do país. Os medicamentos estão disponíveis em cerca de 4 mil municípios brasileiros.

O laboratório também atua no mercado externo e possui três filiais – uma nos Estados Unidos, outra no Peru e uma no Chile, além de manter parceiras no México, Cuba, Equador, Colômbia, Moçambique, Nigéria, África do Sul, Portugal e Áustria. A Hebron® possui cem tipos de medicamentos em 13 especialidades médicas, tais como pediatria, clínica médica, ginecologia, cardiologia, entre outras.

A Hebron® possui diversas atividades, desde o desenvolvimento de processos analíticos, pesquisas clínicas, biológicas, químicas e fitoterápicas até a produção de matéria-prima, de produtos farmacêuticos e alimentos funcionais. A empresa apresenta uma política rigorosa de desenvolvimento e aprimoramento da qualidade dos produtos e serviços adotada em todos os setores da empresa. As ações envolvem desde a

padronização dos processos até o comprometimento e a capacitação dos colaboradores. Tudo isso é realizado com o objetivo de alcançar um faturamento de US\$100 milhões até 2015. Para alcançar essa meta, as pessoas são fundamentais, uma vez que a inovação e o conhecimento estão vinculados ao processo de gestão de conhecimento.

A Gestão de Pessoas na Hebron®

A preocupação com as pessoas sempre foi a marca registrada da Hebron®, que possui em seu quadro mais de 700 funcionários, dos quais a metade se dedica à promoção de vendas a distribuidoras e médicos. Os demais estão alocados na fábrica, em Caruaru/PE, e no escritório central, localizado na cidade do Recife/PE. Com várias mudanças ocorrendo no mercado, a Hebron, assim como outras organizações, percebe a necessidade de iniciar um processo de implantação de mudanças em suas práticas de gestão de pessoas.

Em relação ao processo de atração de pessoas, a Hebron tem uma atuação territorial abrangente e há a necessidade de contratar pessoas para atuar em todo o país, sobretudo para o cargo de propagandista. Assim, a seleção passou, em 2012, a ser virtual, com o apoio do *Skype* na realização de entrevistas.

O gestor da área de recursos humanos (RH) considera mais difícil encontrar candidatos que se identifiquem com os mesmos valores da empresa por meio de uma seleção virtual, mas reconhece a necessidade desse tipo de procedimento como uma estratégia para redução de despesas operacionais. O Sr. Horison, gerente de RH, refere que: “quando o candidato vem para o Recife, eu digo que foi escolhido porque possui os valores parecidos com os da empresa, e porque entendeu o planejamento estratégico (isso é mostrado para o candidato). A visita à fábrica é importante para que o candidato tenha conhecimento do alto nível de tecnologia envolvido na fabricação dos nossos produtos. O espaço fabril atual possui características técnicas diferenciadas onde são utilizadas, por exemplo, placas de Isoeste - placas de aço com camadas internas isolantes. O importante é que o

candidato saiba que nunca tivemos um caso de contaminação, por exemplo, com o Florax, que é um produto que tem o fungo *Sacharomyces Cerevisiae* como princípio ativo”.

Desde o ano de 2009, várias mudanças no processo de desenvolvimento de pessoas foram implantadas na Hebron®. Apesar da sua estrutura familiar e conservadora, a organização, após 20 anos de mercado, sentiu a necessidade de maior profissionalização de toda a diretoria. Todos os diretores, dois a dois, são enviados ao exterior para realizarem curso de especialização e mestrado nos Estados Unidos com o objetivo de profissionalizar os processos e as práticas de gestão. Essa necessidade surgiu em função da internacionalização da empresa, a partir da inserção da mesma no mercado americano. A fábrica, em 2010, aumentou em três vezes a sua capacidade produtiva e tornou-se a única empresa 100% brasileira de medicamentos a exportar para os Estados Unidos com o aval do *Food and Drug Administration* (FDA), agência governamental americana que regula a fabricação de comestíveis, drogas e cosméticos.

O treinamento dos novos propagandistas que ocorria no Recife, no Centro de Treinamento Hebron (CTH) e tinha a duração de três semanas, também, sofreu alteração e passou a ser realizado por meio da universidade Hebron®, um sistema de educação corporativo mediado pelo ensino a distância (EAD). A implantação da política de desenvolvimento foi uma das mais radicais sofridas pela empresa, pois, apesar de princípios relacionados à cultura de empresa familiar, a competitividade do mercado demanda a introdução de mudanças nas práticas de gestão de pessoas. No entanto esta não é uma questão fácil, o Sr. Horison coloca: “é uma mudança muito radical sair dos treinamentos presenciais para trabalhar EAD, nós, brasileiros não gostamos muito disso”. Também surgiu a necessidade de delimitar perfis de cargos e mapear as competências dos profissionais que atuam na empresa, com isso, visando oportunizar o desenvolvimento de políticas de crescimento capazes de potencializar o desempenho dos colaboradores da empresa.

A introdução da universidade corporativa, ideia lançada em 2009, a partir de uma proposta de seu diretor de recursos

humanos, Sr. Guilherme Pires, em discussão com o Sr. Josimar Henrique, foi determinante para viabilizar as mudanças na política de gestão de pessoas.

Como os ciclos promocionais da organização giram a cada 30 dias, é necessário realizar um lançamento das promoções a partir de divulgação realizada pelos propagandistas. Além disso, a empresa que atua em mais de 4 mil municípios, precisa treinar novos propagandistas que se localizem em diversas regiões do país. As despesas com esses treinamentos iniciais e reciclagem estavam muito elevadas e a empresa precisava encontrar uma solução para o problema, uma vez que as despesas operacionais geram impacto no lucro líquido da empresa. A implantação da Universidade Hebron® surge com o intuito de buscar a qualificação permanente dos colaboradores que atuam em diversas áreas a fim de desenvolver competências e habilidades com foco na aplicação prática.

A Universidade Hebron® foi idealizada sob medida para os colaboradores que não têm tempo e condições de frequentar cursos fora do horário de trabalho, mas em princípio os cursos foram elaborados para o pessoal da linha comercial, pois envolve uma das áreas com maior necessidade de investimento em qualificação pela empresa. O Sr. Avaniel Marinho, diretor de pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, um dos que apoiaram a ideia da Universidade Corporativa Hebron®, justifica a implantação dizendo: “os nossos funcionários estão espalhados por todo o território nacional, fazendo-se necessário um meio de prepará-los, independentemente da distância da sede da empresa. Existe a necessidade de uma mesma linguagem e do mesmo jargão para a apresentação do medicamento. Afinal, o propagandista é o portador da imagem da empresa, de seus valores e da sua cultura organizacional. Assim, conseguimos que o propagandista de Rondônia passe a ter o mesmo conhecimento e a mesma expertise que o propagandista de Curitiba, por exemplo”.

Com a Universidade virtual e o uso de *tablets*, os propagandistas recebem o seu *portfólio* com a propaganda atualizada em tempo real e, assim, reúnem-se apenas uma vez a cada mês com o gerente da equipe. A duração

das reuniões deve ser, no máximo, de um dia. Na Universidade Hebron®, os propagandistas têm acesso a conhecimentos sobre os produtos, técnicas de vendas, técnicas de propaganda, competência comportamental, fisiopatologia e alguns esquemas de treinamento especiais. A plataforma *moodle* é utilizada para realização de fóruns e *chats* entre os propagandistas, seus pares e com gerentes para dirimir dúvidas e receber novas instruções. Além da plataforma, também, é utilizado o *Skype* para a realização de treinamentos, inclusive para a simulação de propagandas médicas com profissionais em fase de treinamento, além de subsidiarem a avaliação do facilitador do treinamento para analisar a atuação do propagandista.

Em relação às mudanças efetuadas na política de desenvolvimento dos propagandistas, o gerente de RH, Sr. Horison, afirma: “Não caiu muito em termos de qualidade técnica, mas ficou mais difícil o alinhamento dos novos propagandistas com a visão, missão, valores e planejamento estratégico da empresa, em relação ao treinamento presencial.”

Internamente, a universidade Hebron® também passou a ser utilizada para o desenvolvimento dos gestores, especialmente com treinamentos voltados para técnicas de vendas e ferramentas gerenciais. Os temas mais trabalhados são análise transacional, liderança situacional e *coach*. As ações de desenvolvimento envolvem a leitura de livros de gestão e liderança que são, *a posteriori*, debatidos a fim de encontrar a aplicação prática dos mesmos. Além disso, no ano de 2012, foram realizados oito encontros presenciais, inclusive com professores externos e todas as atividades decorrentes dos treinamentos presenciais foram realizadas virtualmente por meio da Universidade Hebron®.

O Sr. Horison Lopes, ainda muito empolgado com a Universidade Hebron® declara: “Eu espero que, ainda em 2013, a Universidade Hebron® esteja sendo utilizada de uma maneira extremamente útil para a empresa e para os funcionários. Vamos começar aqui no escritório, depois, vai para a fábrica e, por último para o resto do Brasil, no campo, pois, no campo o pessoal é bem mais disperso geograficamente e o acompanhamento é mais difícil”.

Como uma estratégia para reter as pessoas na organização, a Hebron® possui um conjunto de benefícios para os colaboradores. Há 20 anos, por exemplo, a empresa já oferecia três refeições para os funcionários da fábrica, além de uma ceia no final do expediente de cada turno, demonstrando preocupação com sua qualidade de vida no trabalho.

A preocupação da empresa com a valorização dos funcionários se reflete nas decisões tomadas em momentos de crise, pois, como afirmou o diretor de recursos humanos, Sr. Guilherme Pires, em entrevista ao programa televisivo Radar Executivo, durante a crise de 2008, a empresa perdeu 36% do faturamento, mas não demitiu ninguém. (Programa Radar Executivo, 2011).

Os funcionários da Hebron® possuem um final de semana estendido, pois, nas sextas-feiras, o expediente é encerrado às 14 horas, além do fato de finalizar o expediente diariamente (segunda à quinta-feira), impreterivelmente às 17 horas para todos os funcionários.

Em relação ao processo de aplicação de pessoas, os profissionais que atuam no setor de RH, empolgados com o uso gratuito e com todas as facilidades do uso e acesso da plataforma *moodle*, decidiram utilizá-la como repositório de todos os procedimentos padrão da empresa atrelados ao RH. Segundo o Gerente de RH, o Sr. Horison Lopes: “estamos implantando uma gestão de pessoas por competências”. Assim, na plataforma, está contida toda a política de cargos e carreiras para 2013, a descrição dos cargos, os perfis de cada um deles, o mapeamento das competências e os formulários de avaliação de desempenho. Afirma o Sr. Horison: “o nosso grande desafio é convencer a diretoria de que não pode sair um aumento, uma promoção, nada que não seja baseado nesse levantamento de competências”. Assim, os gestores internos são levados a visitar a plataforma e responder questões colocadas no fórum sobre esses assuntos.

A fim de consolidar a gestão de pessoas por competências na empresa, os formulários de avaliação de desempenho foram elaborados com três alternativas de resposta: não possui a característica, possui a característica e característica bem desenvolvida. Se o resultado

da avaliação indicar que o funcionário não apresenta uma competência bem desenvolvida, há a possibilidade de implantação de um programa de capacitação individual. A ideia do Gestor de RH é: “vou estar sempre trabalhando alguma coisa para nivelar por cima o profissional, aumentando a capacitação”. Então, após o treinamento para uso da ferramenta de EAD por parte dos gestores, esta será aplicada aos funcionários e em seguida os resultados serão inseridos na plataforma da Universidade Hebron®, juntamente com os programas de desenvolvimento individual que estarão disponíveis no *moodle* para acesso dos colaboradores avaliados dos resultados de seu desempenho individual.

Outras mudanças na área de gestão de pessoas tiveram início em 2009, entre elas, a utilização de *tablets* por parte dos propagandistas. É uma ferramenta de tecnologia que agiliza a visita ao médico e registra imediatamente as informações, assim, facilitando o controle e o fluxo das mesmas para o gerente de campo.

As mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos ainda estão em fase de implantação, o que gera resistências porque procuram revitalizar valores, hábitos e comportamentos paternos e comuns nas empresas familiares e que demandam tempo para a sua consolidação.

O processo de mudança na área de gestão de RH na Hebron® tem buscado a integração dos processos de RH em um modelo de gestão de pessoas por competências, no entanto tais mudanças demandam alterações na filosofia da gestão das pessoas, que passa a ser estratégica para a organização.

Será que a implantação da gestão de pessoas por competências auxiliará os dirigentes da organização no processo de profissionalização, na manutenção da inovação como um diferencial competitivo e agilidade na implantação das políticas promocionais pelos propagandistas que atuam em todo o país?

Notas de Ensino

Resumo

A Hebron® é uma indústria farmacêutica com mais de 20 anos de mercado, localizada em Caruaru/PE. A empresa surgiu a partir do sonho de seu protagonista, Sr. Josimar Henrique, um homem de origem simples, mas visionário, que construiu uma indústria farmacêutica de medicamentos inovadores 100% brasileira, produção oriunda de pesquisas, muitas delas realizadas em parceria com universidades e institutos de pesquisa. O caso resgata a história do protagonista, da empresa, as dificuldades para implantação de uma indústria, assim como focaliza o dilema atinente às mudanças na gestão de pessoas que envolvem a implantação da gestão de pessoas por competências.

Palavras-chave: gestão de pessoas; treinamento; avaliação de desempenho.

Abstract

Hebron ® is a pharmaceutical company with more than 20 years on the market, located in Caruaru, Pernambuco, Brazil. The company emerged from the dream of Mr. Josimar Henrique, who is a man from a humble origins. He is a visionary who has built a 100% Brazilian pharmaceutical company whose research produces innovative medicines, with much research carried out in partnership with universities and research institutes. This case recounts the history of the founder, the company, and the difficulties in establishing the company, as well as focuses on dilemmas concerning changes in personnel management towards a focus on competency-based management.

Key words: people management; training; performance evaluation.

Fonte dos dados

Para a coleta de dados foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas: a primeira delas com o diretor de pesquisa, desenvolvimento e inovação e a segunda com o gerente de recursos humanos. As duas

entrevistas tiveram duração média de 1h20min e foram gravadas e transcritas na íntegra. Informações obtidas a partir de uma coletânea de entrevistas e reportagens divulgadas na web sobre a empresa e seus gestores, bem como o site da própria empresa, também, subsidiaram a elaboração do caso.

Objetivos educacionais

O caso foi elaborado para debater questões relativas à implantação da gestão de pessoas por competências, com ênfase na discussão dos processos de atração, desenvolvimento, retenção e aplicação de pessoas na Hebron®. Especificamente, o caso objetiva: (a) avaliar as implicações das mudanças ocorridas na política de gestão de pessoas da empresa na implantação da gestão de pessoas por competências; (b) identificar os desafios enfrentados pela Hebron® para consolidar a implantação da gestão de pessoas por competências; (c) identificar estratégias para a integração das políticas de gestão de pessoas utilizando os pressupostos; (d) analisar os vínculos entre o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Hebron® e o modelo de gestão de pessoas por competências; (e) caracterizar as especificidades da introdução da educação corporativa como estratégia para o desenvolvimento dos colaboradores da organização; e (f) analisar a adequação das práticas de educação corporativa utilizadas pela empresa no ambiente virtual.

A partir desses objetivos, o professor pode levar os alunos a refletirem sobre as implicações da introdução de processos de mudança na organização, considerando o seu ambiente de atuação e as especificidades de seu modelo de gestão como alternativa para revitalizar a sua cultura familiar e introduzir uma gestão orientada para resultados. A gestão por competências surge como uma alternativa para que as empresas estabeleçam uma orientação estratégica que considera as pessoas como determinantes na implantação de estratégias orientadas para resultado. Entretanto é preciso levar os alunos a refletirem até que ponto essas estratégias também potencializam não apenas o valor agregado à organização, mas também as pessoas que atuam na empresa e a sociedade.

O dilema do caso suscita uma reflexão sobre as principais dificuldades encontradas pela empresa na introdução de um novo modelo e gestão de pessoas. A participação dos alunos na análise e resolução do caso pode oportunizar o desenvolvimento das seguintes competências: conhecimento da teoria subjacente ao caso (gestão de pessoas por competências), capacidade de análise e interpretação do processo de mudança ocorrido na empresa e suas implicações na gestão de pessoas, capacidade de reflexão sobre o processo de mudança na filosofia de gestão de pessoas da empresa; posicionamento argumentativo e crítico durante a discussão do caso envolvendo a gestão de pessoas por competências. Além disso, os alunos também poderão avaliar como a tecnologia da informação, por meio da educação corporativa, pode ser utilizada na gestão de pessoas e perceber até que ponto a forma como a empresa implantou a sua universidade corporativa está adequada aos princípios e processos que orientam a aprendizagem das pessoas no ambiente virtual.

O caso pode ser utilizado por programas de graduação e pós-graduação *lato sensu* nas disciplinas de recursos humanos, gestão estratégica de pessoas e gestão de pessoas por competências e outras similares.

Alternativas para análise do caso

Orientações para aplicação do caso em sala de aula

Sugerem-se, a seguir, os seguintes passos:

1. Explicar aos alunos os procedimentos para utilização do método de caso em sala de aula;
2. Recomendar a leitura individual do caso como atividade de casa, bem como cobrar dos alunos respostas individuais às questões propostas;
3. Na aula seguinte à explicação da metodologia, estimular que, em pequenos grupos de 3 a 4 pessoas, os alunos debatam e discutam as respostas das questões descritas no caso, analisando e propondo soluções para as mesmas;

4. Após discussão nos pequenos grupos, sugere-se dispor a turma em um círculo e solicitar que cada grupo apresente oralmente a sua análise e a solução da problemática enfrentada pela empresa, cabendo ao professor estimular a participação dos alunos;
5. O professor deve realizar um fechamento do caso para ensino estudado, propondo direcionamentos para análise a partir das opiniões manifestadas pelos alunos e discutindo as alternativas propostas pelos mesmos. O professor pode, inclusive, utilizar o quadro para elencar as alternativas propostas pelos alunos, de modo a ficar visível para toda a turma.

Optou-se por não se determinar o tempo para cada etapa sugerida para aplicação do caso para ensino, tendo em vista a heterogeneidade e particularidade de cada turma, cabendo ao professor decidir a melhor forma de conduzir a sistemática de análise do caso.

Para facilitar a discussão, sugere-se a lista de questões presentes no próximo item.

Questões para discussão do caso em sala de aula

1. Avalie as implicações das mudanças ocorridas na política de gestão de pessoas da empresa na implantação da gestão de pessoas por competências.
2. Quais os desafios enfrentados pela Hebron® para consolidar a implantação da gestão de pessoas por competências, com ênfase na difusão de estratégias de integração utilizando os pressupostos da lógica das competências ao ambiente virtual?
3. Analise o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Hebron® e indique até que ponto o processo está integrado às perspectivas da gestão de pessoas por competências.
4. A Universidade Hebron® utiliza a plataforma *moodle* para realização de seus treinamentos, além de utilizá-la como repositório de informações e instrumentos das políticas de gestão de pessoas, tais como cargos e carreiras e avaliação de desempenho. Analise as especificidades da

Universidade corporativa institucionalizada pela Hebron®. A empresa está difundindo adequadamente as práticas de educação corporativa no ambiente virtual? Justifique.

Análise das questões propostas

a) Avalie a implantação das mudanças na gestão de pessoas da empresa para implantação da gestão por competências.

A análise da questão deve partir da identificação das mudanças efetuadas na Hebron, que foram mais de caráter tecnológico. Por sua vez, também, pode-se discutir até que ponto as mudanças foram capazes de revitalizar a cultura da organização. Apesar da necessidade de introdução de mudanças na empresa emergir como decorrência das alterações no mercado, na informatização das práticas de RH, da profissionalização do quadro de gestores como alternativa para viabilizar as transformações na empresa e do discurso do Gerente de RH de que a empresa está implantando uma gestão de pessoas por competências, não se percebe a partir do caso que tal mudança já tenha sido alcançada. A simples alteração do ambiente presencial para o virtual (seleção, treinamento e avaliação de desempenho) não configura tal implantação. Para que as organizações mudem é necessário não apenas enfrentar resistências relacionadas a aspectos, mas, também, a questões relacionadas à postura gerencial e ao relacionamento entre as pessoas. É necessária uma maior participação das pessoas que fazem parte da organização a fim de que sejam desenvolvidas novas competências (Bittencourt, 2001). Como as mudanças são recentes (iniciadas a partir de exigências de mercado, em 2009), essa nova forma de organização do trabalho ainda gera resistências porque altera os valores, hábitos e comportamentos paternos comuns nas empresas familiares. O professor pode introduzir na discussão do caso em sala de aula o impacto das mudanças na redução de despesas operacionais, o que pode gerar impacto no lucro líquido da empresa, e o potencial que as ações podem trazer para a atualização dos colaboradores, mas que isso não é suficiente para viabilizar um modelo de gestão de pessoas por competências, que demanda uma discussão mais ampla sobre a delimitação de uma filosofia de gestão de pessoas para a empresa, que passa pela

identificação da missão, da visão, dos objetivos estratégicos e de princípios de gestão de pessoas que se materializam em práticas de gestão. A gestão de pessoas por competências pressupõe a discussão sobre a filosofia da gestão da área e esse ponto merece atenção especial na sessão de discussão do caso por parte do professor.

b) Quais os desafios enfrentados pela área de recursos humanos para consolidar a implantação da gestão de pessoas por competências, especificamente em ambiente virtual?

Quando ocorrem treinamentos presenciais é possível que as pessoas interajam conforme defende o Sr. Josimar, o que levaria as pessoas a aprenderem não somente com o treinador, mas, também, com os colegas treinandos, desse modo, configurando inclusive um processo de aprendizagem social. Quando isso ocorre é possível que também ocorra a transferência de conhecimento do nível individual para um nível coletivo. No entanto, no ambiente virtual, tal interação é perdida, o que dificulta a percepção sobre a mobilização, a combinação e a integração das competências, elementos essenciais na disseminação de um sistema de gestão de pessoas por competências. O professor pode, durante a discussão, levar os alunos a refletirem sobre a importância das ações não formais de aprendizagem para o desenvolvimento de competências coletivas. O professor pode listar no quadro todas as respostas dos grupos durante a resolução do caso e fomentar uma reflexão sobre as implicações de todo o processo de mudança na gestão da empresa. Alguns desafios que podem balizar a discussão do caso em sala de aula são os seguintes:

- . Alinhar as práticas de gestão de pessoas por competências à missão, à visão, aos valores e às estratégias da empresa.
- . Minimizar as possíveis resistências dos colaboradores e gestores a aderirem as mudanças na forma de gerir as pessoas.
- . Operacionalizar um programa de desenvolvimento que oportunize processos de aprendizagem em ação e contribuam efetivamente para o desenvolvimento de competências.

- . Avaliar o impacto das ações de gestão de pessoas por competências no desempenho dos propagandistas e nos resultados da organização.

A empresa é tipicamente familiar em sua gestão, atuando com uma cultura paternalista. No entanto, no momento em que se implanta um sistema de gestão de pessoas por competências, a avaliação de desempenho e a ascensão da carreira decorrente de promoções só podem ocorrer a partir de uma avaliação das competências, o que se configura como mais um desafio, que é a integração de todas as práticas de gestão de pessoas em torno da lógica das competências.

Realizar a seleção a distância por meio da utilização de ferramentas tecnológicas, a exemplo do *Skype*, é outro desafio a ser enfrentado, pois pode dificultar a seleção por competências e pode também ser enfatizado durante a seção de discussão do caso.

c) Analise o processo de avaliação de desempenho utilizado pela Hebron® e responda até que ponto ele está integrado às perspectivas da gestão de desempenho.

A avaliação de desempenho dos funcionários da empresa é realizada a partir da aplicação de formulários que contêm três alternativas de resposta: não possui a característica, possui a característica e característica bem desenvolvida. O gestor de RH informa que, se for identificada uma característica pouco desenvolvida, há a possibilidade de desenvolvimento da nova competência. Neste aspecto é possível verificar que a avaliação de desempenho aplicada na empresa está próxima dos conceitos de gestão de desempenho para desenvolvimento de novas competências. Entretanto, durante a discussão, o professor também pode discutir a escala intervalar para avaliação de competências, que é apenas de três pontos. Para isso pode-se utilizar as orientações de Brandão (2012) para o mapeamento das competências, as quais contemplam exemplos de descrição operacional de competências, assim como de escalas utilizadas na avaliação de desempenho. Na discussão do caso em sala de aula, o professor pode reforçar a importância da avaliação de desempenho por competências como uma prática integradora, uma vez que o resultado da avaliação oportuniza a empresa a empreender

ações de recrutamento e seleção interna para viabilizar o crescimento na carreira, além de fomentar ações de desenvolvimento e de remuneração estratégica.

d) A Universidade Hebron® utiliza a plataforma *moodle* para realização de seus treinamentos, além de utilizá-la como repositório de informações e instrumentos das políticas de cargos e carreiras e o instrumento de análise de desempenho. Analise as especificidades da Universidade corporativa da Hebron®. A empresa está difundindo adequadamente as práticas de educação corporativa no ambiente virtual? Justifique.

Tem-se percebido, nos últimos anos, o crescimento na promoção de cursos a distância pelas organizações o ambiente virtual de aprendizagem (AVA) é potencializado por diversos fatores como o alto custo da educação tradicional, as limitações de ordem temporal, limitações geográficas e a evolução das tecnologias interativas de comunicação (Ghedine, Testa, & Freitas, 2008). Percebe-se, assim, que a Hebron® tem acompanhado as diversas mudanças e procurado se adequar a elas. Sabe-se ainda que a Universidade Corporativa é “um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um polo permanente” (Meister, 1999, p. 8). No entanto pode-se dizer que a Hebron® vem utilizando de forma equivocada o conceito de universidade corporativa, pois, apesar do objetivo de uma universidade corporativa estar vinculado à disseminação de processos de aprendizagem mediados pela tecnologia da informação e comunicação, a universidade corporativa da Hebron® está sendo utilizada para outros fins, além da qualificação, conforme exposto. O professor pode, durante a discussão, explorar a discussão sobre as vantagens, desvantagens, finalidades e características de uma Universidade Corporativa, utilizando autores como Eboli (2002).

Indicações Bibliográficas

- Antonello, C. S., & Godoy, A. (2011). *Aprendizagem organizacional no Brasil*. Porto Alegre: Bookman.
- Barbosa, R. M. (Org.). (2005). *Ambientes virtuais de aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed.
- Bitencourt, C. C. (2004). A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 44(1), 58-69. doi: 10.1590/S0034-75902004000100004
- Bittencourt, C., Azevedo, D., & Froehlich, C. (Orgs.). (2013). *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15. doi: 10.1590/S0034-75902001000100002
- Demo, P. (2009). *Educação hoje: novas tecnologias, pressões e oportunidade*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. C. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Elkjaer, B. (2003). Social learning theory: learning as participation in social processes. In M. Eaesterby-Smith & M. Lyles (Orgs.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 38-53). Oxford, United Kingdom: Blackwell.
- Fleury, M. T. L. (1995). Aprendendo a mudar - aprendendo a aprender. *Revista de Administração*, 30(3), 5-11.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2000). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas.
- França, A. C. L. (2007). *Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimento*. São Paulo: Atlas.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: evolução teoria e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Oderich, C. (2005). *Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Pereira, A. C. (Org.). (2007). *AVA: ambientes virtuais de aprendizagem em diferentes contextos*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Ruas, R. (2005). *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, A. B., & Godoi, C. K. (2006). O processo de aprendizagem organizacional como balizador para o desenvolvimento de um modelo de competências para uma empresa do setor elétrico. *Revista do Centro de Ciências Administrativas (UNIFOR)*, 12(1), 62-75.
- Wenger, E. (1998). A social theory of learning. In E. Wenger, *Communities of practice: learning, meaning and identity* (pp. 3-17). New York: Cambridge University Press.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Referências

- Bittencourt, C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional* (Tese de Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brandão, H. P. (2012). *Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Eboli, M. O. (2002). Desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In M. T. L. Fleury (Org.), *As pessoas na organização* (pp.185-216). São Paulo: Gente.

- Ghedine, T., Testa, M. G., & Freitas, H. M. R. (2008). Educação à distância via internet em

grandes empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 48(4), 49-63. doi: 10.1590/S0034-75902008000400005

Meister, J. (1999). *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books.

Programa Radar Executivo. (2011, novembro 17). *Laboratório Hebron, empresa farmacêutica pernambucana* (Entrevista com Guilherme Pires por Jorge Menezes).

Recuperado de <http://www.youtube.com/watch?v=rYDuQTbvSNQ>

Maria, R. (2010, abril). Hebron cresce no Brasil e no mundo: a história da Hebron não tem sentido sem antes falar das origens do seu diretor presidente: Josimar Henrique. *Revista Pronews*, 121. Recuperado de <http://www.revistapronews.com.br/antiores/detalhe/119/function.session-start>