



**FACULDADES EST  
MESTRADO PROFISSIONAL - TEOLOGIA**

ROSSANA MARTINS DA SILVA

**O POTENCIAL DE IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO À LUZ DA GESTÃO E ESPIRITUALIDADE**

São Leopoldo  
2018

ROSSANA MARTINS DA SILVA

**O POTENCIAL DE IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO À LUZ DA GESTÃO E ESPIRITUALIDADE**

Trabalho final de Mestrado Profissional  
para obtenção do grau de Mestra em  
Teologia pela Faculdade EST, Programa  
de Pós-Graduação em Teologia.

Linha de pesquisa: Religião e Educação.

Orientador: Nilton Eliseu Herbes

São Leopoldo  
2018

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586p Silva, Rossana Martins da  
O potencial de implantação de universidades corporativas em instituições de ensino à luz da gestão e espiritualidade / Rossana Martins da Silva ; orientador Nilton Eliseu Herbes. – São Leopoldo : EST/PPG, 2018.  
75 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2018.

1. Educação patrocinada pelo empregador. 2. Espiritualidade. 3. Administração – Aspectos religiosos. 4. Universidades e faculdades particulares I. Herbes, Nilton Eliseu, orientador. II. Título.

ROSSANA MARTINS DA SILVA

**O POTENCIAL DE IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS EM  
INSTITUIÇÕES DE ENSINO À LUZ DA GESTÃO E ESPIRITUALIDADE**

Trabalho final de Mestrado Profissional  
para obtenção do grau de Mestra em  
Teologia pela Faculdade EST, Programa  
de Pós-Graduação em Teologia.  
Linha de pesquisa: Religião e Educação.

Data de aprovação: 30/05/2018

---

Prof. Dr. Nilton Eliseu Herbes – Doutor em Teologia

---

Prof. Dr. Dusan Schreiber – Doutor em Administração

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Clélia Peretti – Doutora em Teologia

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo analisar o potencial de implantação de Universidades Corporativas (UC) em instituições de ensino, à luz de uma gestão aliada a espiritualidade. Observa-se que para uma instituição de ensino pode ser vantajoso o uso de UC's que visem formar lideranças que tenham como base princípios de gestão do conhecimento e de espiritualidade. Buscou-se apresentar como esses fatores podem ser trabalhados dentro das organizações e como a espiritualidade é abordada nesse contexto. Constatou-se que a espiritualidade é uma forma de conduzir as organizações a desenvolver valores em sua forma de atuação, não tendo como foco apenas gerar lucros e vantagens competitivas para a empresa, mas sim considerar os aspectos humanos dos profissionais. As contribuições potenciais que a espiritualidade pode gerar no âmbito educacional pode torná-la parte importante para o sucesso no mundo dos negócios, visto que empresas espiritualizadas em seu planejamento estratégico tem perfil mais colaborativo, solidário e participativo. A pesquisa consistiu no levantamento bibliográfico de importantes conceitos e reflexões sobre as Universidades Corporativas e sua relação com a gestão e a espiritualidade, para isso foi traçada uma linha entre Educação Corporativa e as formas de gestão com bases espiritualizadas, se desenvolvendo uma discussão sobre o tema no contexto de instituições de ensino. Sendo assim, considerou-se que as Universidades Corporativas à luz da gestão e da espiritualidade podem ser uma importante estratégia para tornar essas instituições locais que atuam de maneira ética e valorizem os potenciais e dimensões pessoais de seus profissionais.

**Palavras-chave:** Universidade Corporativa; Gestão Espiritualizada; Educação Corporativa; Gestão e Espiritualidade.

## **ABSTRACT**

The goal of this research is to analyze the potential of implanting Corporative Universities (UC) in teaching institutions, in light of a management allied to spirituality. It is observed that it might be advantageous for a teaching institution to use UCs which aim at training leaders who have as their base principles of management of knowledge and of spirituality. The quest was to present how these factors can be worked within the organizations and how spirituality is dealt with in this context. It was observed that spirituality is a way of leading the organizations to develop values in their way of working, not having only profits and competitive advantages for the company as the focus but considering the human aspects of the professionals. The potential contributions which spirituality can generate in the educational realm can make it an important part for success in the business world, seen as spiritualized companies have in their strategic planning a more collaborative, solidary and participative profile. The research consisted in a bibliographic survey of important concepts and reflections about Corporative Universities and their relation to management and spirituality. For this a line was drawn between Corporative Education and the forms of management with spiritualized bases, developing a discussion about the theme in the context of teaching institutions. Being thus, it was considered that the Corporative Universities in light of management and spirituality can be an important strategy for making these local institutions which act in an ethical manner and value the potential dimensions of their professionals.

**Keywords:** Corporate University; Spiritualized Management; Corporative Education; Management and Spirituality.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>1 CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO</b> .....	<b>10</b>
1.1 ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS .....	15
1.2 A IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SEUS DESAFIOS.....	23
<b>2 CONTRIBUIÇÕES E POTENCIAIS ACERCA DA ESPIRITUALIDADE NO ÂMBITO INSTITUCIONAL</b> .....	<b>35</b>
2.1 EMPRESAS ESPIRITUALIZADAS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO .....	40
2.2 EMPRESAS ESPIRITUALIZADAS E A CONVERGÊNCIA DA GESTÃO DA MUDANÇA.....	45
2.3 CONJUNTURA DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES .....	50
<b>3 EDUCAÇÃO, GESTÃO E ESPIRITUALIDADE</b> .....	<b>55</b>
3.1 LIDERANÇA COM BASE NOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO E ESPIRITUALIDADE .....	60
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>69</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>72</b>

## INTRODUÇÃO

A Universidade Corporativa (UC) é um tipo de instituição educacional que atua dentro das empresas, instituições e organizações corporativas oferecendo formação profissional para os funcionários. Esse tipo de universidade faz uso de um modelo de educação chamado de Educação Corporativa que é diferenciado do modelo convencional de ensino, orientando os profissionais em todas as atividades realizadas para identificar, modelar, difundir e aperfeiçoar as competências essenciais para o sucesso de uma organização. Busca as condições favoráveis de inovação, flexibilidade e motivação para um melhor relacionamento com o ambiente interno e externo, além de gerar maiores resultados para o negócio.<sup>1</sup>

O surgimento das universidades formadas dentro das empresas teve o mercado e a concorrência como fortes impulsionadores, visto que as universidades tradicionais, orientadas de modo funcional, formavam especialistas para o mercado de modo não específico.<sup>2</sup> Para Vivas<sup>3</sup> o principal objetivo da Universidade Corporativa é a formação e desenvolvimento dos recursos humanos dentro do contexto da gestão de negócios da companhia, mediante um processo de aprendizagem ativa e contínua. Segundo Kraemer,<sup>4</sup> as infraestruturas educacionais dentro das organizações se proliferaram em todo o país e passaram a ser reconhecidas como universidades, institutos ou faculdades corporativas.

Em todo o mundo são encontradas Universidades Corporativas funcionando com instalações próprias, cedidas por outras instituições ou ainda sem qualquer tipo de arranjo físico concreto, estando estruturadas em espaços virtuais.<sup>5</sup> Observa-se que esse modelo de educação pode ser considerado versátil quanto ao seu funcionamento, pois as aulas podem ocorrer presencialmente ou à distância.

O tema Universidades Corporativas tem despertado grande interesse nas empresas, visto que as Universidades Corporativas têm se revelado eficazes veículos para desenvolvimento dos talentos humanos alinhado às estratégias empresariais.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> KRAEMER, 2004.

<sup>2</sup> KRAEMER, M. E. P. Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 3, n. 1, mai. 2004.

<sup>3</sup> VIVAS, M. D. Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro.

<sup>4</sup> KRAEMER, 2004.

<sup>5</sup> VIVAS, 2008.

<sup>6</sup> KRAEMER, 2004.

Observa-se que a espiritualidade nas organizações pode contribuir para equilibrar o indivíduo que procura pelo autoconhecimento visando sua evolução como ser humano e não somente profissional, mas também pode ser utilizada sob outras óticas que envolvem a dimensão pessoal e profissional.<sup>7</sup> A espiritualidade pode ser um fator positivo para as instituições, pois estas são formadas por pessoas e tem o seu capital humano como aspecto essencial. Observar outros fatores que influenciam os indivíduos, além do conhecimento, pode evitar o comprometimento da produtividade e dar uma maior garantia para a estabilidade funcional da empresa.<sup>8</sup>

Nesse sentido, o objetivo desta pesquisa é apresentar como a Universidade Corporativa pode ser implantada em instituições de ensino considerando uma gestão aliada à espiritualidade, atuando como uma ferramenta eficiente para estas instituições se destacarem no mercado competitivo. Foram utilizados como base os princípios norteadores da Educação Corporativa e da gestão e espiritualidade para verificar a possibilidade de implantação dessa ferramenta em um contexto atual.

Utilizando conceitos norteadores, a presente pesquisa teve como objetivos específicos destacar as estratégias da Universidade Corporativa para aumentar as vantagens competitivas das instituições de ensino; identificar as formas de implantação de uma UC; identificar empresas espiritualizadas e a conjuntura da espiritualidade nas organizações; apresentar os conceitos e princípios da gestão aliada à espiritualidade; e qual o perfil das lideranças que atua com base nos princípios da gestão e espiritualidade.

Nesse contexto, foram levadas em consideração que as inovações tecnológicas, o avanço da comunicação, a inclusão digital, as redes sociais, etc., têm transformado a vida das pessoas e dos profissionais na forma como estão se relacionando e, claro, a forma como essas pessoas estão aprendendo e desenvolvendo suas habilidades dentro do contexto organizacional da empresa.<sup>9</sup>

A metodologia utilizada na pesquisa foi a revisão de literatura de autoras e autores que fazem reflexões sobre os principais aspectos da educação e da Universidade Corporativa, assim como dos potenciais dessa ferramenta para gerar vantagens competitivas. Os levantamentos teóricos realizados proporcionaram a

---

<sup>7</sup> ARRUDA, V. C. M. A inteligência espiritual: Espiritualidade nas organizações. São Paulo: IBRASA, 2005.

<sup>8</sup> MATOS, Francisco Gomes. Empresa com Alma. Espiritualidade nas Organizações. São Paulo: Makron Books, 2001.

<sup>9</sup> EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

análise da relação da gestão empresarial e da Educação Corporativa com o fator espiritualidade, apresentando a heterogeneidade empregada a esses temas que são vistos como distantes. Na análise, observou-se que a gestão e a espiritualidade não têm componentes atuantes no mundo corporativo, mas que a união desses dois elementos pode ser uma ferramenta eficiente para colaborar no desenvolvimento de competências e para melhorar o desempenho dos profissionais.

Nos capítulos da pesquisa foram destacados os principais conceitos e pontos de vista trabalhados pelos autores e autoras sobre o tema, tomando esses conhecimentos como base para realizar uma reflexão sobre a importância da Universidade Corporativa aliada a espiritualidade dentro de uma instituição de ensino particular.

O trabalho teve sua estrutura dividida em três capítulos. O capítulo 1 aborda as contribuições da Universidade Corporativa para as instituições de ensino apresentando a Educação Corporativa e as práticas educacionais no ambiente não acadêmico, destacando estratégias para o desenvolvimento de vantagens competitivas em Universidades Corporativas que podem influenciar no desenvolvimento estratégico empresarial, a implantação de Universidades Corporativas e quais são os desafios a serem enfrentados nesse processo, além de quais são as mudanças necessárias para a transformação do cenário corporativo.

O capítulo 2 trata das contribuições da espiritualidade para o âmbito institucional e corporativo, traz reflexões sobre as práticas e crenças associadas à administração de negócios, apresenta as empresas espiritualizadas que possuem planejamento estratégico em instituições de ensino. Neste capítulo, serão apresentadas algumas empresas consideradas espiritualizadas e sua convergência com uma gestão de mudança e a conjuntura que envolve a espiritualidade nas organizações, assim como contextualizar como é tratada a espiritualidade nas organizações.

O capítulo 3 aborda a educação, a gestão e a espiritualidade, apresentando quais são as suas contribuições no cenário empresarial e corporativo. Neste capítulo, discute-se o tema da liderança com base nos princípios da gestão, abordando como uma liderança deve dialogar com a gestão e a espiritualidade. Assim, buscou-se estabelecer qual a relação entre lideranças e a espiritualidade no ato da gestão.

## 1 CONTRIBUIÇÕES POTENCIAIS DA UNIVERSIDADE CORPORATIVA PARA AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

A Educação Corporativa passou por diversos momentos em cada contexto sócio histórico em que esteve inserida, quando identificada à insuficiência de um determinado modelo, criava-se outro realizando um aprimoramento das estruturas já existentes.<sup>10</sup>

Para Carvalho, a Educação Corporativa permite a formação de profissionais que se tornem munidos de conhecimentos para serem aplicados de forma a oferecer retorno positivo ao negócio. É uma maneira eficaz de produzir, armazenar e disseminar conhecimento e tem como propósito transformar a organização em um local de aprendizagem contínua.<sup>11</sup>

Para Eboli (apud Carvalho), se destacam alguns requisitos para um projeto de Universidade Corporativa ser bem sucedido<sup>12</sup>:

- ✓ Definição clara do que é importante para o sucesso da empresa e a realização de um diagnóstico das competências essenciais;
- ✓ Desenvolvimento destas competências essenciais;
- ✓ Ter foco no aprendizado organizacional, estabelecendo uma cultura voltada à aprendizagem, inovação e mudança;
- ✓ Focar no público interno e externo, incluindo clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros e comunidade;
- ✓ Enfatizar programas dirigidos para as necessidades estratégicas.

De acordo com Silva, a proposta das Universidades Corporativas é a de proporcionar ações educativas específicas que auxiliem as organizações no cumprimento de seus objetivos.<sup>13</sup> Para a autora, essas ações devem provocar uma

---

<sup>10</sup> SILVA, K. M. D. A crença dos funcionários sobre a utilidade das práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela Universidade Corporativa de uma instituição financeira. 2014. 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de Brasília, Brasília. p.20.

<sup>11</sup> CARVALHO, V. M. A importância da Educação Corporativa para a vantagem competitiva das organizações. Caderno de Administração, v. 23, n. 1. 2015. p.60.

<sup>12</sup> EBOLI, M. Educação Corporativa no Brasil: Mitos e Verdades, Revista Gente. São Paulo, 2004. Apud CARVALHO, V. M. A importância da Educação Corporativa para a vantagem competitiva das organizações. Caderno de Administração, v. 23, n. 1. 2015. p.65.

<sup>13</sup> SILVA, 2014. p.28.

mudança de atitude e comportamento do indivíduo de maneira que proporcione um desempenho individual que impacte positivamente o resultado dos negócios.

Existem diversos tipos de práticas educacionais desenvolvidas pelas Universidades Corporativas. Infere-se que elas oferecem atualmente ações educacionais em formato convencional, através de cursos presenciais e em formato não convencional, como as plataformas virtuais de aprendizagem.<sup>14</sup>

A Educação Corporativa pode ser ofertada de diversas formas, as aulas podem ser presenciais, em salas de aula e laboratórios, além do ensino à distância (EaD) que utilizam as tecnologias de comunicação, estudo individual, oferecimento de cursos, mestrados, doutorados, MBA. Esse modelo de educação também pode atuar através de parcerias e alianças com escolas técnicas, universidades e colégios.<sup>15</sup>

Na revisão bibliográfica realizada em 2014 por Silva<sup>16</sup> sobre as práticas das Universidades Corporativas, a autora identificou algumas práticas educativas que são desenvolvidas dentro de uma UC que pertence a um banco, que estão listadas no quadro abaixo (Quadro 1):

**Quadro 1** – Exemplos de práticas de Educação Corporativa desenvolvidas por uma Universidade Corporativa

<b>PRÁTICAS EDUCACIONAIS</b>
1. Programa de Orientação Profissional
2. Programa Caminhos para aposentadoria
3. Programa de Profissionalização – PROFI
4. Programa de Profissionalização – ClubePRO
5. Programa Bem-vindo ao Banco
6. Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros
7. Programa de Certificação Legal (CPA 10, 20 e CFP)
8. Programa de Certificação em Conhecimentos
9. Programa Certificação de Conhecimentos em Lavagem de Dinheiro
10. Programa Desenvolvimento de Líderes
11. Programa Certificação Profissional (CFA e FRM)
12. Programa de Aprimoramento dos Funcionários – PAF
13. Biblioteca Virtual Pearson
14. Treinamentos Contratados no Mercado
15. Programa Estágio Funcionário Estudante
16. Portal Universidade Corporativa

<sup>14</sup> SILVA, 2014. p.29.

<sup>15</sup> SILVA, 2014. p.29.

<sup>16</sup> SILVA, 2014. p.49.

17. Portal Universidade Corporativa Mobile
18. Cursos Presenciais
19. Bolsas de Graduação
20. Bolsas de Pós-Graduação, Mestrado e Doutorado

Fonte: SILVA, 2014.

A autora afirma que este tipo de ensino realiza práticas gerais que são compostas por inúmeras atividades relacionadas a elas e que a diversidade de ações relacionadas é composta por uma pluralidade de meios e formas de realização dessas atividades.<sup>17</sup>

Destaca-se, dentre essas, algumas práticas que são relevantes para a construção de uma Universidade Corporativa dentro de uma instituição de ensino escolar.

A primeira destacada é o Programa de Orientação Profissional. Silva afirma que esta prática é um conjunto de atividades que permitem aos funcionários e funcionárias identificar suas competências, seus valores e interesses, tomar decisões em relação à sua vida profissional e gerir os seus projetos de vida.<sup>18</sup> Além de fornecer instrumentos para melhoria contínua do desempenho profissional.

A Educação Corporativa tem como público alvo todos os funcionários e funcionárias que necessitem refletir sobre sua trajetória profissional e projeto de carreira, que buscam tomar decisões sobre escolhas profissionais, buscam resolver conflitos que surgem no desempenho do papel profissional e realizar um planejamento de carreira.<sup>19</sup>

O Programa Universidade Corporativa de Idiomas Estrangeiros é outro exemplo de prática que oferece a capacitação de seus funcionários em idiomas estrangeiros, objetivando a prospecção de mercados e incremento nos negócios. Nesse caso, a empresa oferece certificações em níveis de língua estrangeira, além de bolsas de estudos e cursos.<sup>20</sup>

Destaca-se também o Programa de Aprimoramento dos Funcionários (PAF) que tem como objetivo proporcionar oportunidades de desenvolvimento profissional

---

<sup>17</sup> SILVA, 2014, p. 49.

<sup>18</sup> SILVA, 2014, p. 49.

<sup>19</sup> SILVA, 2014, p. 49.

<sup>20</sup> SILVA, 2014, p. 50.

por meio de uma plataforma virtual de aprendizagem, de forma a ampliar e democratizar o acesso ao aprimoramento pessoal e profissional.<sup>21</sup>

Uma estratégia de ensino corporativo que utiliza a tecnologia como base, citada por Silva, é o Portal da Universidade Corporativa que consiste em uma plataforma virtual de aprendizagem que disponibiliza diversos cursos virtuais aos funcionários. Esse tipo de prática pode ser considerada uma forma mais democrática e mais acessível de ensino.<sup>22</sup>

Segundo Santos e Ribeiro [s.d.], a Educação Corporativa realizada pela modalidade à distância proporciona o aprendizado através do ambiente virtual.<sup>23</sup> Uma das características mais dominantes desta forma de ensino é a flexibilidade, já que o aluno e aluna tem, de acordo com Blois e Melca (apud CARVALHO), maior liberdade para escolher o local e a hora para aprender. Isso também implica em redução de custos.<sup>24</sup>

A biblioteca virtual é outra ferramenta que pode ser utilizada pela Universidade Corporativa, essa consiste em um acervo virtual de livros onde é permitida aos funcionários a consulta integral a diversas obras literárias. Tem como objetivo propiciar ao funcionário e funcionária a oportunidade de desenvolver novas competências por meio da leitura. O acesso ao acervo é feito via portal externo.<sup>25</sup>

No exemplo deste banco, de acordo com Silva,<sup>26</sup> observa-se que as práticas desenvolvidas pela Universidade Corporativa estão alinhadas às estratégias organizacionais, bem como a missão organizacional de ser um banco competitivo e rentável, promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, cumprindo sua função pública com eficiência.

Para Silva, essas práticas constituem um veículo de disseminação da cultura organizacional, pois, por meio de diversas atividades, o funcionário e funcionária entra em contato com os valores, crenças e condutas características da organização, constituindo o princípio da perpetuidade.<sup>27</sup>

---

<sup>21</sup> SILVA, 2014, p. 52.

<sup>22</sup> SILVA, 2014. p. 52.

<sup>23</sup> SANTOS, A. F. T.; Ribeiro, N. C. F. Educação Corporativa. Artigo sem data (s.d.). Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em: 15 jul. 2017 apud CARVALHO, 2015, p. 64.

<sup>24</sup> BLOIS, M.; MELCA, F. Educação Corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005. apud CARVALHO, 2015. p. 64.

<sup>25</sup> SILVA, 2014. p. 52.

<sup>26</sup> SILVA, 2014. p. 53.

<sup>27</sup> SILVA, 2014. p. 53.

Para Le Boterf, a automatização dos meios de produção levou à padronização de normas de qualidade e custo, e agora a vantagem competitiva se vincula às competências.<sup>28</sup> A UC entra nesse sentido, incentivando as competências e potenciais do quadro funcional da instituição.

Carvalho afirma que a maior parte das organizações são estruturadas e gerenciadas de uma maneira que dificulta a aprendizagem.<sup>29</sup> Em contrapartida, UC's vem se tornando interesse de mais organizações, substituindo aos poucos o tradicional centro de Treinamento e Desenvolvimento (T&D). Observa-se que a UC é uma ferramenta estratégica e se tornou um dos pilares para uma gestão empresarial bem-sucedida.<sup>30</sup>

Assim, a Educação Corporativa se torna um diferencial para a empresa, transformando oportunidades em negócios, uma vez que o conhecimento está nas pessoas e são elas que movimentarão a empresa.<sup>31</sup>

No caso de uma instituição de ensino escolar, a Educação Corporativa entra como um meio de estimular os potenciais e as competências dos professores(as) e funcionários(as), sendo uma ferramenta para capacitar e aperfeiçoar os conhecimentos dos indivíduos pertencentes à instituição.

Seja no âmbito empresarial, seja dentro de uma instituição escolar, para que uma Universidade Corporativa obtenha êxito é necessário oferecer oportunidades de aprendizagem e reforçar aquilo de mais importante para a organização, levando-se em conta que um modelo de Universidade Corporativa é um processo e não apenas um espaço para aprendizagem.<sup>32</sup>

As empresas estão exigindo de seus funcionários(as) uma educação alinhada em termos estratégicos, o que pode levar, inclusive, o mundo acadêmico a redefinir suas diretrizes e a formar mais parcerias corporativas.<sup>33</sup> Nesse sentido, observa-se a importância das instituições escolares se renovarem para obter vantagens competitivas no mercado de ensino particular.

---

<sup>28</sup> LE BOTERF, G. Desenvolvendo a Competência dos Profissionais. Porto Alegre: Artmed, Bookman, 2003. apud CARVALHO, 2015. p. 61.

<sup>29</sup> CARVALHO, 2015, p. 61.

<sup>30</sup> EBOLI, 2004. apud CARVALHO, 2015. p. 62.

<sup>31</sup> CARVALHO, 2015. p. 62.

<sup>32</sup> KRAEMER, 2004 apud CARVALHO, 2015, p. 64.

<sup>33</sup> CARVALHO, 2015. p. 65.

## 1.1 ESTRATÉGIAS PARA DESENVOLVIMENTO DE VANTAGENS COMPETITIVAS EM UNIVERSIDADES CORPORATIVAS

No modelo de estratégia clássica, vantagens competitivas são obtidas da combinação de fatores externos e internos (oportunidades e forças aplicadas contra ameaças e fraquezas).<sup>34</sup>

Segundo Mainardes, Ferreira e Tontini, estrategistas educacionais devem se preocupar mais com dois fatores: a ameaça de novos entrantes e o poder de negociação do cliente (alunos com mais opções de escolha).<sup>35</sup>

Pensando nas estratégias que podem ser adotadas pelas empresas, Mainardes, Ferreira e Tontini desenvolveram um modelo capaz de identificar as vantagens competitivas que uma instituição de ensino superior (IES) possui (Figura 1). Ele baseou este modelo em três teorias: a Teorias de Competitividade (na Indústria e Territorial); a Teoria dos Recursos e Capacidades; e a Teoria dos *Stakeholders*.

Para realizar as análises através do modelo, os gestores(as) das instituições devem recorrer a indicadores que permitam estabelecer índices que mensurem a realidade de cada variável e sua contribuição na competitividade da instituição.<sup>36</sup>

Mainardes, Ferreira e Tontini, afirmam que para efetuar estas medidas sugerem-se estudos empíricos para identificar os indicadores ideais que contribuam para a operacionalização do modelo proposto, sendo que os indicadores encontrados devem ser adaptados para a realidade de cada IES.<sup>37</sup>

Para os autores, como resultado das três análises, os gestores das IES terão que ter identificado as vantagens competitivas da instituição. O próximo passo deve ser estabelecer as estratégias que serão seguidas por toda a organização, baseando-se nas vantagens identificadas.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J.; TONTINI, G. Vantagens competitivas em instituições de Ensino Superior: proposta e teste de um modelo. IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Anais. Florianópolis, 2009. p. 28.

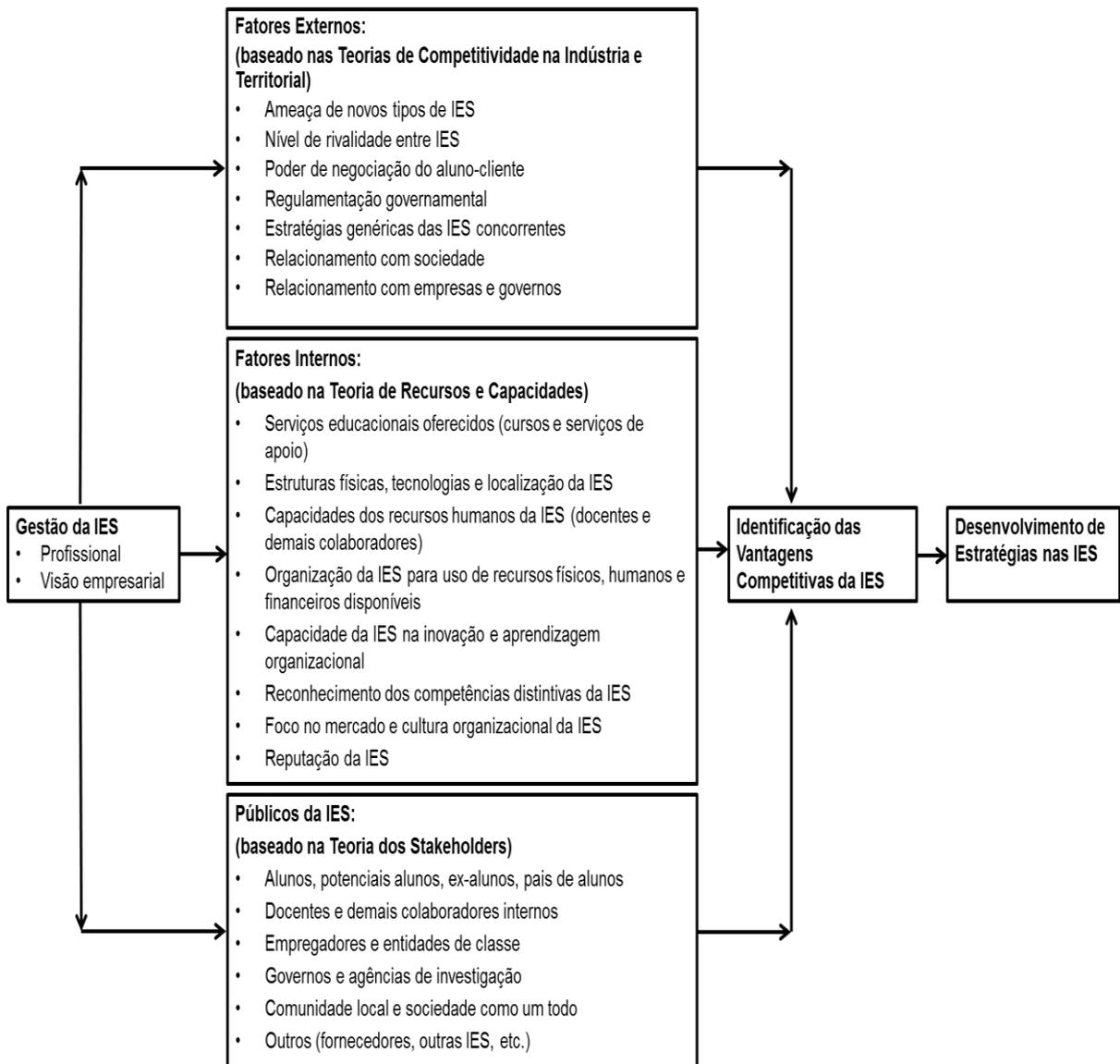
<sup>35</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 3.

<sup>36</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 7.

<sup>37</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 7.

<sup>38</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 7.

**Figura 1** - Modelo proposto para a identificação de vantagens competitivas em uma IES



Fonte: MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009, p. 6.

Como resultado da aplicação do modelo na prática, Mainardes, Ferreira e Tontini observaram que a partir das Teorias de Competitividade estabeleceram-se os fatores externos às IES a serem considerados na busca por vantagens competitivas.<sup>39</sup> A Teoria dos Recursos e Capacidades auxiliou no desenvolvimento de uma relação de fatores internos que a gestão das organizações educacionais deve levar em conta ao analisar a competitividade de sua organização.

<sup>39</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 2.

Já a Teoria dos *Stakeholders* contribuiu para que se identificassem os diversos públicos ligados às IES para que o atendimento às suas necessidades gere vantagens competitivas a estas instituições.<sup>40</sup>

Segundo Freeman<sup>41</sup>, *Stakeholder* pode ser definido como qualquer indivíduo ou grupo de indivíduos que é afetado pela empresa, ou afeta o alcance dos seus objetivos, isto é denominado de Teoria dos *Stakeholders*.

Considerando as Universidades Corporativas como uma estratégia que cria vantagem competitiva e oferece uma melhor gestão do conhecimento nas empresas, observa-se a importância de aliar essa ferramenta educacional a outras importantes estratégias e outros fatores relacionados, como, por exemplo, os *Stakeholders*.

Como observado no modelo de Mainardes, Ferreira e Tontini, no caso das escolas particulares, os possíveis *Stakeholders* são os discentes; potenciais alunos(as); ex-alunos(as); pais, mães, responsáveis de alunos(as); docentes e demais colaboradores(as) internos; empregadores e entidades de classe; governos e agências de investigação; comunidade local e a sociedade como um todo; outros fornecedores; entre outros.<sup>42</sup> Whittington, afirma que o objetivo principal dessa estratégia é trazer resultados benéficos para a organização em relação a seus *Stakeholders*.<sup>43</sup>

A Educação Corporativa, nesse contexto, pode ser um importante estímulo para os professores(as) (principais *Stakeholders*) ampliarem e aperfeiçoarem sua formação profissional, sendo uma vantagem para a empresa, que se beneficia com um(a) profissional mais capacitado, e para o funcionário(a), que tem a oportunidade de enriquecer o currículo.

No contexto educacional, a questão principal que mobiliza todos os *Stakeholders* envolvidos é que a alta competitividade afeta as finanças e a qualidade educacional destas instituições.<sup>44</sup>

Nas Universidades Corporativas é importante utilizar os conhecimentos gerados pela teoria dos *Stakeholders*, pois isso ajuda as instituições a saberem com

---

<sup>40</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 5.

<sup>41</sup> FREEMAN apud MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009, p. 5.

<sup>42</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 7.

<sup>43</sup> WHITTINGTON apud MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009, p. 5.

<sup>44</sup> MICHAEL apud MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 5.

que atores lidam e o que pretendem estes *Stakeholders*, desenvolvendo, assim, estratégias para atender cada um de maneira mais específica.<sup>45</sup>

Para Carvalho et al, a introdução de novas tecnologias e inovações requerem mudanças que incentivam a organização à aprendizagem.<sup>46</sup> Outro fator organizacional que também incentiva aprendizagem é a análise do desempenho da organização pela apreciação do comportamento dos índices, sendo que esse processo de aprendizagem se dá principalmente pelo processo de treinamento e desenvolvimento, tanto a nível individual, como a nível de grupo.<sup>47</sup>

Carvalho, afirma que as organizações que procuram manter sua competitividade necessitam assimilar várias mudanças para introdução de novos conhecimentos e é através da aprendizagem que estas poderão ser aplicadas, sustentadas e assimiladas como estratégias de crescimento.<sup>48</sup> O mesmo autor cita as características necessárias às empresas que buscam se renovar no mercado:

- ✓ Capacidade de buscar novos desafios;
- ✓ Menor preocupação com regras do passado;
- ✓ Disposição para assumir riscos;
- ✓ Capacidade para superar desafios;
- ✓ Desenvolver um contínuo aprendizado como filosofia para a empresa.

Para Carvalho et al, a gestão do conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização. Os autores citam que

a gestão do conhecimento leva as organizações a mensurar com mais segurança a sua eficiência, tomar decisões acertadas com relação a melhor estratégia a ser adotada em relação aos seus clientes, concorrentes, canais de distribuição e ciclos de vida de produtos e serviços, saber identificar as fontes de informações, saber administrar dados e informações, saber gerenciar seus conhecimentos.<sup>49</sup>

<sup>45</sup> MAINARDES; FERREIRA; TONTINI, 2009. p. 5.

<sup>46</sup> CARVALHO et al. Vantagens na implantação da Universidade Corporativa. Ciências Sociais Aplicadas em Revistas, UNIOESTE/MCR, v.10, n.18, p. 113-125. 2010. p. 115.

<sup>47</sup> ALPERSTEDT, C. Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v.5, n.3, set./dez. 2001. apud CARVALHO et al, 2010. p. 115.

<sup>48</sup> CARVALHO, A. V. Aprendizagem Organizacional em tempos de Mudança. São Paulo, Pioneira: 1999. apud CARVALHO et al, 2010, p. 115.

<sup>49</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 116.

O conhecimento não é puro nem simples, é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e graças a isso é complexo e imprevisível.<sup>50</sup>

A gestão do conhecimento é um processo corporativo, focado na estratégia empresarial e que envolve a gestão das competências, a gestão do capital intelectual, a aprendizagem organizacional, a inteligência empresarial e a Educação Corporativa.<sup>51</sup>

Ela envolve as Competências unindo o conhecimento real, a habilidade, a experiência, os julgamentos de valor e redes sociais, sendo o elo entre conhecimento e estratégia. Como não pode ser copiada com exatidão, é transferida pela prática.<sup>52</sup>

O conhecimento organizacional é importante na aprendizagem organizacional por ser um processo contínuo de detectar e corrigir erros. Errar significa aprender e envolve a autocrítica, a avaliação de riscos, a tolerância ao fracasso e a correção de rumo, até alcançar os objetivos.<sup>53</sup>

Carvalho et al, afirmam que as organizações que buscam a competitividade notaram que a gestão do conhecimento aliada a Educação Corporativa introduz um suporte para seu crescimento.<sup>54</sup> Assim, Fleury expõe a necessidade de práticas organizacionais que permitam as pessoas trabalharem cada vez mais e melhor, o que foi peça chave para unir a gestão do conhecimento à Educação Corporativa.<sup>55</sup>

Dessa forma, atualmente na sociedade o conhecimento pode ser considerado como essencial para o desenvolvimento das organizações, pode-se dizer que as Universidades Corporativas garantem essa aprendizagem contínua pelo fato de interligarem a criação do conhecimento com as inovações.<sup>56</sup>

---

<sup>50</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 116.

<sup>51</sup> MEISTER, J. C. Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo: Makron Books, 1999. apud CARVALHO et al, 2010. p. 117.

<sup>52</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 117.

<sup>53</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 117.

<sup>54</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 118.

<sup>55</sup> FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). As pessoas na organização. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. apud CARVALHO et al, 2010. p. 117.

<sup>56</sup> ANDRADE, R. J. F.; RODRIGUES, M. V. R. Educação Corporativa: Prática de Treinamento na Sociedade do Conhecimento. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Anais... Niterói, jul./ago, 2008. apud CARVALHO et al., 2010. p. 118.

De acordo com Eboli,<sup>57</sup> a instituição deve aprender a lidar com os principais desafios impostos pela empresa, que podem ser definidos como:

- ✓ Aprender a lidar com a rápida obsolescência do conhecimento;
- ✓ Incorporar ritmo, rapidez e precisão nas informações;
- ✓ Compreender que é necessária a conexão entre conhecimentos já existentes;
- ✓ Descobrir as formas pela qual a aprendizagem pode ser estimulada;
- ✓ Ampliar a rede de relacionamentos internos e externos da organização.

Pode-se dizer que a Universidade Corporativa é a evolução da tradicional área de treinamento e desenvolvimento, sendo uma organização com finalidades em desenvolver, armazenar e transmitir o conhecimento necessário ao sucesso permanente da empresa.<sup>58</sup>

Para isso, Meister considera cinco fatores essenciais:

- ✓ Organização flexível, com capacidade de dar respostas rápidas;
- ✓ A era do conhecimento, base da formação de riqueza;
- ✓ Rápida obsolescência do conhecimento;
- ✓ Empregabilidade e educação para a estratégia global, no sentido de formar pessoal focando todo o contexto empresarial.<sup>59</sup>

A Universidade Corporativa busca adequar o conhecimento aos colaboradores(as) da empresa, investindo em seu capital intelectual e em um constante processo de aprendizagem, favorecendo: (I) a inteligência e o alto desempenho na organização; e (II) traçando um ambiente favorável ao compartilhamento de informações que propiciam a criação de novos conhecimentos.<sup>60</sup>

Para Eboli, o objetivo principal das Universidades Corporativas é o desenvolvimento e instalação de competências empresariais e humanas que são

---

<sup>57</sup> EBOLI, M. O Desenvolvimento das Pessoas e a Gestão Corporativa. In: Marisa Eboli (Org.). As pessoas na organização. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002. apud CARVALHO et al, 2010. p. 119.

<sup>58</sup> CARVALHO et al., 2010. p. 120.

<sup>59</sup> MEISTER, 1999. apud CARVALHO et al, 2010. p. 120.

<sup>60</sup> EBOLI, 2002. apud CARVALHO et al., 2010. p. 120.

consideradas críticas para a viabilização da realidade do negócio, são enfatizados os seguintes objetivos globais<sup>61</sup>:

- ✓ Difundir a ideia de que o capital intelectual será o fator de diferenciação nas organizações;
- ✓ Despertar nos talentos individuais a vocação para o aprendizado;
- ✓ Incentivar e estruturar atividades de autodesenvolvimento;
- ✓ Motivar e reter os melhores talentos, contribuindo para o aumento da felicidade pessoal dentro de um Clima Organizacional favorável;
- ✓ Responsabilizar cada talento pelo processo de desenvolvimento.

A assimilação destes novos conhecimentos trará vantagens e investimentos em sua carreira, possibilitando incremento ao seu currículo e focando em uma visão em longo prazo. Assim, o colaborador(a) torna-se mais produtivo e mais preparado para promover inovações dentro da organização, contribuindo para a formação de vantagens competitivas.<sup>62</sup>

Entretanto, as Universidades Corporativas necessitam um estudo preliminar para avaliar sua viabilidade de implantação na organização. Também é possível sugerir a criação de uma Universidade Corporativa para um grupo de empresas e não necessariamente para uma única organização.<sup>63</sup>

De acordo com Carvalho et al, os primeiros fatores avaliados para viabilização das Universidades Corporativas são o número de colaboradores(as) existentes, outro fator é a necessidade do presidente da empresa ser o grande mentor da ideia, por ele ser o principal determinante da visão estratégica da empresa.<sup>64</sup>

Seguindo as ideias de Mundim e Ricardo,<sup>65</sup> trabalhadas por Carvalho et al, verifica-se também como fator determinante na implantação das Universidades Corporativas a busca pela institucionalização do processo de conhecimento, revolucionando os métodos tradicionais de treinamento frente às constantes

---

<sup>61</sup> EBOLI, 2002. apud CARVALHO et al, 2010. p. 121.

<sup>62</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 121.

<sup>63</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 122.

<sup>64</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 122.

<sup>65</sup> MUNDIM, A. P.; RICARDO, E. J. Educação Corporativa: fundamentos e prática. Petrópolis: Qualitymark, 2004. apud CARVALHO et al, 2010. p. 122.

acelerações das mudanças na área, com o apoio da área de Recursos Humanos da empresa com foco estratégico e busca de redução de custos com treinamento.

Nesse sentido, pode-se inferir que os modelos tradicionais de treinamento e desenvolvimento devem ser incorporados a novas práticas de aprendizagem organizacional, assim, a Universidade Corporativa vem compor essa estratégia de inovação pretendida, visando à aprendizagem sempre renovada.<sup>66</sup>

A abrangência dessa forma de treinamento pode ser aplicada desde micro e pequenas empresas até as grandes empresas. Nas micro e pequenas, leva-se em consideração o custo para implantação da Universidade Corporativa e deve-se observar se é viável as empresas se reunirem e criarem uma única instituição que foque nas necessidades de ambas, atuando de forma conjunta.<sup>67</sup>

Pode-se inferir que compete às Universidades Corporativas treinar os recursos humanos da organização de forma a focar o aprendizado na realidade empresarial, retendo e disseminando o conhecimento através de novas práticas que podem ser consideradas peças-chaves para o desenvolvimento da organização.<sup>68</sup>

De acordo com Vivas, a Universidade Corporativa em si não gera vantagem competitiva na medida em que se verifica sua rápida proliferação em inúmeras organizações.<sup>69</sup> O autor afirma que as vantagens competitivas sustentáveis seriam possíveis através do desenvolvimento de uma cultura de aprendizado e gestão do conhecimento, sendo que a Universidade Corporativa representa um meio eficiente pelo qual se conduz e se reforça esse processo.

Sendo assim, pode-se afirmar que ter uma Universidade Corporativa dentro de uma instituição de ensino escolar pode ser uma importante estratégia inovadora que contribui com o crescimento da empresa, através da Educação Corporativa que deve valorizar os conhecimentos e potenciais intelectuais dos funcionários(as), envolvendo todos os setores da organização.

---

<sup>66</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). As pessoas na organização. v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002 apud CARVALHO et al, 2010. p. 122.

<sup>67</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 122.

<sup>68</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 123.

<sup>69</sup> VIVAS, 2008. p. 50.

## 1.2 A IMPLANTAÇÃO DE UNIVERSIDADES CORPORATIVAS E SEUS DESAFIOS

As mudanças no cenário empresarial têm evidenciado a importância das organizações aprenderem a como desenvolver os talentos humanos, tornando-se um fator crucial e diferenciador para o sucesso da organização.<sup>70</sup> Para Deming

Não basta ter boas pessoas na organização. Elas têm que estar sempre adquirindo novos conhecimentos e novas habilitações necessárias para trabalhar com materiais e métodos de produção novos. A educação e o retreinamento – um investimento em pessoal – são requisitos do planejamento a longo prazo.<sup>71</sup>

Para Ramos, outra contribuição para a ascensão do desenvolvimento de pessoas ao nível de estratégia empresarial ocorreu no início da década de 90. Percebe-se, então, o surgimento de um movimento para tornar as empresas naquilo que se convencionou chamar de organização de aprendizagem (*learning organization*).<sup>72</sup>

As alianças entre empresas tornaram-se uma importante estratégia das organizações com o objetivo de implantar a Educação Corporativa.<sup>73</sup> Para o autor, a Universidade Corporativa apresenta-se como um veículo de aproximação quando a empresa oferece seus cursos a seus parceiros, o que possibilita relacionamentos mais próximos. Também é preciso fazer com que sua cadeia de valor, funcionários(as), clientes e fornecedores(as) desenvolvam a qualificação e o conhecimento necessário.<sup>74</sup>

Segundo Kraemer,<sup>75</sup> as Universidades Corporativas são o modelo de uso mais comum da aplicação do conceito de Educação Corporativa, atuando como uma unidade independente de negócios, vinculando as metas de educação, treinamento e desenvolvimento dos integrantes da cadeia produtiva e de relacionamento da organização aos seus resultados estratégicos desejados, prevendo o retorno

---

<sup>70</sup> RAMOS, D. R. M. Universidades Corporativas: possibilidades e dificuldades de sua implantação - estudo de casos. 2001. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001. p. 29.

<sup>71</sup> DEMING, William D. Qualidade: revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990. apud RAMOS, 2001. p. 29.

<sup>72</sup> RAMOS, 2001. p. 31.

<sup>73</sup> RAMOS, 2001. p. 59.

<sup>74</sup> RAMOS, 2001. p. 59.

<sup>75</sup> KRAEMER, 2004. p. 10.

financeiro dos investimentos, ou seja, sustentar-se e gerar lucros como as demais unidades de negócios da organização.

A Educação Corporativa é um sistema de aprendizagem com foco nos colaboradores para que estes desenvolvam suas competências, técnicas e comportamentos, para que, assim, estejam em sintonia com as metas e objetivos da organização.<sup>76</sup>

Existem significativas diferenças entre o ensino fornecido pela Universidade Convencional e a Universidade Corporativa, que vão desde ao objetivo do ensino até questão de estrutura, modelo de ensino e instalações. O quadro a seguir mostra algumas das diferenças entre educação formal e Educação Corporativa (Figura 2).

**Figura 2** - Quadro das diferenças entre a educação formal e a Educação Corporativa

<b>EDUCAÇÃO FORMAL</b>	<b>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</b>
Necessita de credenciamento e reconhecimento oficial	Dispensa credenciamento ou reconhecimento oficial – o seu reconhecimento é pelo mercado
Diplomas para terem validade têm que ser registrados	Diplomas não necessitam de registro – o que vale é a aprendizagem
Cursos e programas são regulados por lei e estruturados segundo normas rígidas do MEC	Cursos e programas são livres, atendendo às necessidades das pessoas que integram as organizações
Estrutura organizacional baseada em colegiados, burocratizando e/ou dificultando decisões rápidas e estratégicas	Estrutura organizacional livre de órgãos colegiados burocráticos – decisões estratégicas mais ágeis
Qualidade mensurada por padrões quantitativos e alheios à realidade	Qualidade avaliada pelo mercado
Rigidez na oferta de períodos letivos (anuais ou semestrais)	Flexibilidade na oferta de períodos letivos – módulos diferenciados – fins-de-semana, quinzenais, bimestrais, etc.
Preponderância de aulas expositivas, teóricas	Preponderância de metodologias que privilegiam a aprendizagem por meio de atividades práticas, de exercícios, estudos de casos, simulação, jogos de empresas, etc.
Currículo ou diretrizes curriculares nacionais	Currículo "sob medida"
Corpo docente acadêmico dissociado da realidade profissional	Corpo docente altamente profissional, praticando o que transmite ao educando
Sistema educacional formal	Sistema integrado de gestão de talentos humanos de um negócio
Aprendizagem temporária	Aprendizagem contínua
Modelo baseado na graduação: liga o conhecimento estruturado à formação técnica e científica de um indivíduo	Liga o conhecimento, nem sempre estruturado, às necessidades estratégicas de uma organização
Vínculo aluno-escola	Vínculo empresa-talento
Ênfase no passado	Ênfase no futuro
Instalações físicas (campus)	Redes de aprendizagem
Aprendizagem baseada em conceitos acadêmicos	Aprendizagem baseada na prática do mundo dos negócios
Ensino não acompanha a velocidade das mudanças	Ensino em tempo real
Aprendizagem individual	Aprendizagem coletiva
Ensina a estudar e pesquisar	Ensina a pensar e praticar
Ensina crenças e valores universais	Ensina crenças e valores do ambiente de negócios

Fonte: KRAEMER, 2004, p. 08.

<sup>76</sup> KRAEMER, 2004, p. 08.

É importante ressaltar que as Universidades Corporativas não estão sujeitas a credenciamento pelo poder público, nem o diploma por elas expedido necessita de reconhecimento oficial para ser aceito pelo mundo empresarial.<sup>77</sup>

Para a implantação de uma UC, os autores Trigo e Gouveia listam as principais características da Educação Corporativa<sup>78</sup>:

- ✓ Ser proativa (incentivando práticas como o empreendedorismo);
- ✓ Organizar-se de forma centralizada (exigindo uma liderança clara);
- ✓ Dirige-se a setores específicos (privilegiando a especialização);
- ✓ Preocupa-se em aprofundar formas de ação (sendo eminentemente prática);
- ✓ Utilizam, de forma crescente, as novas tecnologias (incorporando o digital);
- ✓ Possui objetivos, predominantemente, estratégicos (exigindo uma orientação de alto nível);
- ✓ Através da educação contínua, centra no negócio o seu foco empreendedor (influindo claramente na cultura da própria organização);
- ✓ Os seus objetivos são a estratégia da própria organização (garantindo o alinhamento com o negócio);
- ✓ Os responsáveis da organização são, em simultâneo, gestores e instrutores do processo de aprendizagem (assegurando a componente essencialmente de orientação para o próprio desenvolvimento do negócio em conjugação com os seus recursos humanos);
- ✓ Tem como metas a elaboração e democratização do conhecimento e o estímulo à aprendizagem organizacional (fortalecendo a organização pelo aumento das competências de cada um dos seus colaboradores);
- ✓ Funciona como um centro de negócios (criando um fórum de discussão de práticas existentes e de reflexão de novas situações e propostas);
- ✓ Os seus públicos-alvo podem ser: os funcionários, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade envolvente (focalizando e orientando esforços);

---

<sup>77</sup> KRAEMER, 2004. p. 10.

<sup>78</sup> TRIGO, M. R.; GOUVEIA, L. B. A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implantação do conceito. Portugal: Cerem, 2004.

- ✓ O corpo docente é constituído por executivos e técnicos internos, professores universitários e consultores externos (alargando o leque de competências, mesmo que em detrimento das qualificações).

Para Meister,<sup>79</sup> citado por Kraemer, existem sete competências básicas nas organizações, que são definidas como a soma de qualificações, conhecimento e conhecimento implícito, necessária para superar o desempenho da concorrência. Essas competências são listadas abaixo pela autora:

- ✓ Aprendendo a aprender – pode ser representada pela capacidade de análise de situações, de elaboração de perguntas, de busca de explicações para o que não se compreende, de pensamento criativo para gerar opções de aplicação do conhecimento a novas situações, de experimentação do aprendizado em diversas fontes e de incorporação do aprendizado à vida;
- ✓ Comunicação e colaboração - compreendem as habilidades de ouvir e se comunicar com os colegas, de saber trabalhar, de compartilhar as melhores práticas com todos na organização, de saber se relacionar com clientes, fornecedores e demais integrantes da cadeia de valor;
- ✓ Raciocínio criativo e resolução de problemas - significa desenvolver habilidades para, ultrapassando dados superficiais, criar soluções inovadoras para problemas inesperados, sem orientação superior;
- ✓ Conhecimento tecnológico - trata-se do uso da informática para conexão com colegas do mundo todo, possibilitando compartilhar as melhores práticas e recomendar melhorias em processos de trabalho;
- ✓ Conhecimento de negócios globais - ou seja, visão do grande quadro global em que a empresa opera e compreensão das implicações econômicas e estratégicas que envolvem a gestão de um empreendimento comercial global;
- ✓ Desenvolvimento de liderança - é o estímulo para que os funcionários sejam agentes ativos de mudança, em vez de receptores passivos de instruções;

---

<sup>79</sup> MEISTER, 1999. apud KRAEMER, 2004. p. 11.

- ✓ Autogerenciamento da carreira - trata-se do compromisso individual de buscar as qualificações, o conhecimento e as competências requeridas, seja na função atual, seja nos cargos futuros.

Mesmo a Universidade Corporativa sendo um modelo que pode agregar diversos valores e vantagens para uma instituição, é preciso ter em mente que podem surgir desafios no processo de implantação de uma UC e devem ser pensadas ferramentas para que seja criado, de fato, um ambiente de aprendizagem.

Para Meister, existem cinco grandes barreiras à implantação das Universidades Corporativas<sup>80</sup>:

- ✓ Treinamento da equipe a ser treinada: muitas vezes a resistência para a adoção do modelo vem dos próprios profissionais de treinamento que se sentem inseguros com a ideia da Universidade Corporativa;
- ✓ Falta de engajamento por diferentes partes da organização: o sucesso da Universidade Corporativa depende do entusiasmo e comprometimento das pessoas com esta ideia, em particular, dos executivos. Se não houver este engajamento, a Universidade Corporativa tende a falhar;
- ✓ Plano empresarial inadequado: a Universidade Corporativa apoia-se na estratégia empresarial para constituir seus programas. Se há falhas no processo de definição das estratégias, sua atuação será, conseqüentemente, inadequada;
- ✓ Confusão dos funcionários: nem sempre os funcionários entendem o que é uma Universidade Corporativa e até consideram-na um modismo passageiro. Cabe aos líderes da organização o papel de transmitir seus reais propósitos e como os funcionários obterão benefícios com a Universidade Corporativa;
- ✓ Ausência de um conjunto de medidas empresariais: medidas que realmente possibilitem que a organização poupe dinheiro ou incremente seu valor para seus acionistas, ou seja, saber se a criação da Universidade Corporativa exerce um impacto real sobre o desempenho da organização.

---

<sup>80</sup> MEISTER, 1999. apud RAMOS, 2001. p. 60.

Murashima afirma que o novo modelo de Educação Corporativa que vincula a aprendizagem às necessidades estratégicas das empresas é baseado na aquisição e no desenvolvimento de competências, sejam elas conhecimentos, habilidades, atitudes, valores ou ética em diferentes eixos temáticos ou pilares que combinam técnicas de como: aprender técnicas de comunicação e colaboração; técnicas de raciocínio criativo e resolução de problemas; conhecimento tecnológico; conhecimento de negócios globais; desenvolvimento de liderança; e autogerenciamento da carreira.<sup>81</sup>

Eboli observa que é positivo que a Universidade Corporativa adote certas práticas da universidade, como a pesquisa, professores visitantes, extensão, serviços à comunidade e estágios.<sup>82</sup> A seguir, são detalhadas por Ramos as propostas de Eboli para implantação de uma UC<sup>83</sup>:

- ✓ Pesquisa Universitária – realização de pesquisas básicas e aplicadas ofereceria à Universidade Corporativa a possibilidade de criar conhecimentos e, assim, contribuir para o êxito da organização;
- ✓ Professores Visitantes – neste caso, profissionais de outras áreas da empresa que têm responsabilidade pelo treinamento nos seus locais de trabalho poderiam passar algum tempo na Universidade Corporativa tornando-se, assim, professores visitantes;
- ✓ Extensão Universitária – a Universidade Corporativa pode executar serviços de extensão em outras áreas da empresa e no mercado em geral;
- ✓ Serviços à Comunidade – oferecer serviços à comunidade da empresa e à comunidade em geral, representar a empresa em eventos externos também são atividades que podem ser realizadas pela Universidade Corporativa;
- ✓ Estágios de estudantes – neste caso, o estágio é realizado por profissionais da empresa que estagiam na Universidade Corporativa durante certo tempo e, assim, desenvolvem suas competências.

---

<sup>81</sup> MURASHIMA, Mary. Universidades Corporativas: as trilhas em meio a novos caminhos. Revista FGV Online, v. 1, n. 2. 2011. p. 6.

<sup>82</sup> EBOLI, M. Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas. São Paulo: Schmukles Editores, 1999. apud Ramos, 2001. p. 65.

<sup>83</sup> EBOLI, 1999. apud Ramos, 2001. p. 65.

Os conteúdos dos cursos e programas das Universidades Corporativas são múltiplos e diversificados segundo a natureza da organização, suas características, sua categoria econômica, nível de abrangência, porte e cultura organizacional, etc.<sup>84</sup> Para a Kraemer as Universidades Corporativas podem oferecer cursos e programas com características da educação formal, com o objetivo de atender a um público específico.

Podem, ainda, atuar na área da especialização profissional, em cursos e programas de pós-graduação (especialização ou mestrado profissional) ou de formação profissional, em nível médio ou superior, assegurado pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB e pelas normas editadas pelo Ministério da Educação e do Desporto - MEC, incluindo o ensino a distância.<sup>85</sup>

Embora até o momento estejam sendo abordados estudos que, de certa forma, caracterizam as Universidades Corporativas como uma ferramenta empresarial positiva, é importante ressaltar que também existem estudos de natureza crítica quanto a este modelo de Educação Corporativa.

Vergara et al,<sup>86</sup> afirma que algumas Universidades Corporativas priorizam o treinamento realizado totalmente pela própria organização, utilizando como docentes e organizadores dos cursos apenas seus empregados, em vez de utilizar também professores capacitados oriundos da universidade tradicional.

A autora ainda afirma que a maioria dos treinamentos é afastada do estado da arte, ou seja, os conhecimentos são provenientes de uma dada corrente epistemológica e sem apreciação crítica.<sup>87</sup>

Afirma, também, que esse modelo de educação pode ser tendencioso, tendo em vista que uma teoria que limite o pensamento e a reflexão do funcionário pode ser ensinada como a melhor forma de se trabalhar ou que os valores da empresa são os mais corretos e que o bom funcionário(a) deve segui-los sem questioná-los.<sup>88</sup>

A autora supõe que os treinamentos ou a educação continuada nas Universidades Corporativas são o reflexo dos interesses dos gestores da organização em doutrinar os participantes, especialmente, os funcionários(as), ou seja, um novo

---

<sup>84</sup> KRAEMER, 2004. p. 10.

<sup>85</sup> KRAEMER, 2004. p. 10.

<sup>86</sup> VERGARA, et al. Universidades Corporativas: educação ou doutrinação?. Revista de Administração Mackenzie, v. 6, n. 3, p. 167-191. 2005. p. 170.

<sup>87</sup> VERGARA et al., 2005. p. 170.

<sup>88</sup> VERGARA et al., 2005. p. 170.

exemplo do modelo fordista no qual gestores(as) pensam e os funcionários(as) trabalham.<sup>89</sup>

É a ausência de reflexão sobre os “porquês” e os “para quê” que pode fazer da UC um instrumento de doutrinação na direção de interesses dos dirigentes. É uma forma de controle mais sutil, pois os funcionários(as) podem interpretar que estão se desenvolvendo e incorporando condições que lhes permitam a emancipação, quando, na realidade, podem não o estar sendo.<sup>90</sup>

Uma forma frequente de modificar as ideias e valores dos indivíduos é o treinamento/ensino. Nele, a organização pode provocar a capacitação do indivíduo de forma mais eficaz, fazendo-o refletir sobre suas tarefas e ter uma visão global.<sup>91</sup>

Mas o treinamento/ensino pode também controlá-lo a partir de uma maior ênfase nos valores da empresa. O controle também pode ocorrer através das informações e ferramentas utilizadas nos cursos.<sup>92</sup>

Para Vergara et al,<sup>93</sup> somente ensinar o que é de interesse da organização pode ser uma grande limitação da UC. Essas limitações são aqui entendidas como desvantagens, problemas ou fatores que dificultam o real aprendizado, a educação e a emancipação do funcionário(a) como ser pensante.

Para Meister, as Universidades Corporativas eram o setor de maior crescimento à altura na oferta de ensino superior. Trigo e Gouveia<sup>94</sup> apontam os seguintes aspectos como essenciais para o sucesso de qualquer Universidade Corporativa, os quais são baseados nas teorias da autora:

- ✓ Integrar os objetivos de desenvolvimento da formação às necessidades estratégicas da organização;
- ✓ Envolver os líderes, tanto como alunos, como professores;
- ✓ Elegir um executivo responsável pela aprendizagem institucional, instituindo o cargo de Chefe Learning Officer;
- ✓ Considerar a formação dos funcionários um processo estratégico contínuo e não um esforço pontual ou de atualização periódica;

---

<sup>89</sup> VERGARA et al., 2005. p. 170.

<sup>90</sup> VERGARA et al., 2005. p. 176.

<sup>91</sup> VERGARA et al., 2005. p. 178.

<sup>92</sup> VERGARA et al., 2005. p. 178.

<sup>93</sup> VERGARA et al., 2005. p. 189.

<sup>94</sup> TRIGO, M. R.; GOUVEIA, L. B. A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implantação do conceito. Portugal: Cerem, 2004. p. 4.

- ✓ Relacionar o que os empregados ganham com o que eles aprendem;
- ✓ Estender a abrangência da Universidade Corporativa além da formação dos funcionários da empresa. Fazer com que a formação chegue aos clientes e à cadeia de abastecimento;
- ✓ Operacionalizar a Universidade Corporativa como um centro de negócios dentro da empresa;
- ✓ Desenvolver novas alianças e parcerias inovadoras com as instituições de Ensino Superior tradicionais;
- ✓ Demonstrar o valor da infraestrutura de aprendizagem da Universidade Corporativa de forma transparente e clara;
- ✓ Desenvolver a Universidade Corporativa como um instrumento de vantagem competitiva empresarial e encará-la como uma unidade de lucro.

Segundo Trigo e Gouveia,<sup>95</sup> existe a necessidade de melhorar a capacidade interna de cada organização no sentido de atender aos seguintes aspectos listados pelos autores:

- ✓ Fortalecer e melhorar as competências dos seus colaboradores, seja em capacidades associadas ao negócio da organização, seja ao próprio conhecimento da organização, da sua missão, dos seus objetivos, valores e cultura. Este aspecto é ainda de maior importância no sentido em que a mudança e a necessidade de formação para a ação e para o conhecimento ter de ocorrer ao longo da vida (de acordo com os princípios enunciados pelo conceito de Lifelong Learning) e, adicionalmente, as próprias organizações estarem presentemente inseridas em mercados onde a mudança é constante e pode obrigar uma organização, em particular, a mudar onde e quando necessário, mesmo sem o ter previsto;
- ✓ Desenvolver uma unidade de marca e de integração entre os esforços de formação e ensino da cultura da organização, de modo a integrar o desenvolvimento de novos produtos e a oferta comercial, sendo melhor quando a própria organização se dispõe a fazê-lo;

---

<sup>95</sup> TRIGO e GOLVEIA, 2004. p. 6.

- ✓ Delinear e conceber (pelo menos ao nível da sua coordenação) as ações e conteúdos do conhecimento de que necessita com base no contexto e na realidade própria da organização;
- ✓ Uniformizar e agregar os esforços da organização no que diz respeito ao desenvolvimento dos seus recursos humanos e dos indivíduos relacionados com a organização, juntando os esforços de formação, treino e ensino dispersos por diferentes partes da organização e integrando-os com evidentes propósitos de redução de custos, melhoria de qualidade e concentração de recursos envolvidos.

Para esses autores, existe um conjunto de benefícios adicionais que devem ser considerados no contexto de uma Universidade Corporativa. Entre estes benefícios destacam-se os seguintes<sup>96</sup>:

- ✓ Ajudar uma organização a melhorar de forma drástica os seus níveis de desempenho, proporcionando aos seus colaboradores e líderes oportunidades de aprimorarem suas competências;
- ✓ Orientar programas de desenvolvimento de qualidade na organização com menores custos e com gestão integrada dos recursos para a aprendizagem voltada para toda a organização. Auxilia ainda no desenvolvimento de novas propostas para os processos associados com as vendas, seleção e afetação de recursos humanos na organização e para os esforços de gestão nos seus diversos níveis;
- ✓ Definir o valor acrescentado para a organização por via da aprendizagem e do recurso a sistemas de monitorização que associam (podendo, inclusive, proporcionar uma métrica) os investimentos em aprendizagem e formação ao grau de alcance e aos resultados do negócio;
- ✓ Permitir a concentração nas necessidades de negócio, considerando um modelo de educação muito associado com a cultura da organização, integrando as diferentes necessidades de obtenção de competências exigidas pelas diversas unidades empresariais, com um único e coerente

---

<sup>96</sup> TRIGO e GOLVEIA, 2004. p. 7.

modelo de desenvolvimento e aprendizagem utilizado para toda a organização.

Tendo em vista as mudanças organizacionais necessárias para implantação de uma UC, Vivas afirma que

Para a eficaz implantação de uma Universidade Corporativa é preciso que não mude somente de nome o Centro de Treinamento para Universidade, é necessário que tenha uma mudança comportamental e cultural, que envolva toda a organização, clientes, fornecedores, acionistas e sociedade, de maneira que utilize e veja como uma verdadeira Universidade Corporativa.<sup>97</sup>

Para o bom desempenho das Universidades Corporativas é importante tornar a aprendizagem uma das prioridades de topo da organização. De igual forma, o incremento das competências essenciais dos recursos humanos numa organização deve ser um processo contínuo e não apenas um evento periódico.<sup>98</sup>

Observando a importância de se valorizar os potenciais individuais e o diálogo com os funcionários(as) como uma ferramenta fundamental para o sucesso de uma Universidade Corporativa, o autor Vivas destaca que

A conscientização dos funcionários em relação à cultura empresarial, respeitando os seus valores, os funcionários se sentem estimulados e reconhecidos ao exercitar a cidadania corporativa. Constata-se também que os funcionários estão sintonizados para as práticas estratégicas voltadas para os clientes e outros públicos (fornecedores, concorrência, etc.).<sup>99</sup>

A educação é um processo criativo e dinâmico, devendo estar compromissada com a excelência e antevendo o futuro para desempenhar o seu papel e observar os desafios de formar seres com uma visão sistêmica.<sup>100</sup>

É importante ressaltar, de acordo com Vivas, que o processo de implementação da UC em uma organização deve ser liderado pelo seu principal executivo, porque a educação é difícil de mensurar e é necessário mais do que indicadores para esta tomada de decisão.<sup>101</sup>

---

<sup>97</sup> VIVAS, 2008. p. 50.

<sup>98</sup> TRIGO e GOLVEIA, 2004. p. 8.

<sup>99</sup> VIVAS, 2008. p. 107.

<sup>100</sup> VIVAS, 2008. p. 114.

<sup>101</sup> VIVAS, 2008. p. 114.

Neste capítulo, percorremos as contribuições potenciais das Universidades Corporativas para instituições educacionais podendo-se perceber a importância de uma educação voltada aos profissionais que atuam nas organizações, a fim de oferecer treinamentos e capacitações como ferramenta para ampliar a gestão de conhecimento e a vantagem competitiva no mercado. O objetivo da UC não é um aprendizado acadêmico, mas, sim, uma educação voltada ao mundo corporativo que a empresa está inserida, devendo estar alinhada com a missão e a visão da empresa.

Destacaram-se, também, as estratégias para o desenvolvimento de vantagens competitivas e para ampliação do conhecimento corporativo, além de estratégias educacionais e como elas contribuem para o crescimento das organizações.

Também foi analisado neste capítulo o processo de implantação das Universidades Corporativas; o que difere uma universidade convencional de uma Universidade Corporativa; quais benefícios a Universidade Corporativa pode trazer para dentro de instituições de ensino; e quais os principais desafios a serem superados nesse processo.

No próximo capítulo, propõe-se dialogar sobre quais as contribuições potenciais acerca da aplicação da espiritualidade no ambiente institucional; identificar a existência de empresas espiritualizadas; examinar planejamentos estratégicos para instituições de ensino; apurar as empresas espiritualizadas e a sua convergência com uma gestão da mudança; a adesão da espiritualidade nos processos de gestão, mudanças de concepções e paradigmas; verificar a conjuntura da espiritualidade nas organizações e o mundo corporativo inserido no contexto organizacional junto a noções de espiritualidade.

## 2 CONTRIBUIÇÕES E POTENCIAIS ACERCA DA ESPIRITUALIDADE NO ÂMBITO INSTITUCIONAL

É comum associar o termo Espiritualidade a práticas devocionais e reflexões sobre crenças e práticas religiosas, assim como palavras como Gestão estão intrinsicamente associadas com administração de negócios, gestão por competências etc. Para Afonso Murad “cada religião cria um jeito próprio de marcar a relação sagrada”.<sup>102</sup> No capítulo anterior, definiram-se as principais ideias sobre implantação da Universidade Corporativa e suas contribuições, apresentando como essa ferramenta e sua forma de gestão podem coordenar pessoas e liderar processos para alcançar bons resultados no cenário educacional.

Neste capítulo, será dada ênfase em obras que tornem possível abordar como harmonizar o tema espiritualidade, que normalmente transcorrem a essência da vida espiritual, o filantrópico, o sentido da existência, do belo e a relação com o divino diante de dimensões humanísticas, a fim de apresentar sua importância para criar uma ligação mais colaborativa dentro das Universidades Corporativas, resultando em uma gestão mais espiritualizada que ofereça um funcionamento mais participativo e eficiente.<sup>103</sup>

Para Murad “as pessoas e as organizações devem estar atentas e vigilantes, a fim de que as coisas urgentes não tomem o lugar das importantes, e os mecanismos de eficácia não se sobreponham aos valores”.<sup>104</sup> Portanto, a espiritualidade pode trazer para as Universidades Corporativas dentro das instituições de ensino vantagens que vão muito além da competitividade no mercado educacional, sobretudo quando são inseridas no planejamento estratégico organizacional conceitos, como o de cooperação e solidariedade no ambiente empresarial.

A espiritualidade é uma concepção que vem sendo explorada cada vez mais dentro das organizações como uma vantagem para o seu desempenho. Dentro deste princípio, Murad sugere três fatores importantes para que os gestores se mantenham

---

<sup>102</sup> MURAD, Afonso. Gestão e espiritualidade: uma porta entreaberta. São Paulo: Paulinas, Coleção ética & negócios. 2007, p. 123.

<sup>103</sup> Entrevista Religare. TV Horizonte. Rede Catedral de Comunicação. Entrevistador Flavio Senra. Entrevista com Teólogo e pedagogo Afonso Murad. Conhecimento e Religião sobre a Gestão e Espiritualidade. Disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=kqWyOjniaPo>>. Acesso em: 23.02 2018.

<sup>104</sup> MURAD, 2007. p. 129.

conectados ao cultivo da espiritualidade: nutrir a interioridade; investir na qualidade de vida; e aprender com as crises (noites, desertos e tempestades).

Em sua obra o autor esclarece que “gestão é a habilidade e a arte de liderar pessoas e coordenar processos, a fim de realizar a missão de qualquer organização”.<sup>105</sup> Atualmente o termo “gestão” está sendo utilizado como, por exemplo, “gestão da sala de aula”, referindo-se à classe dos professores, “gestão de pessoas” substituindo o termo “recursos humanos” e “gestão do lar” referindo-se as tarefas domésticas.

Cultivo da espiritualidade, para o autor, é nutrir a espiritualidade e requer “estar com a consciência alerta sobre si mesmo e voltar, constantemente, a fonte da vida”<sup>106</sup>. Para o autor a fonte da vida são orações, reflexões constantes sobre si mesmo. A espiritualidade nos ambientes profissionais pode ser considerada como uma forma enriquecedora de alimento e bem estar. O que é importante destacar neste momento é que essa espiritualidade não está ligada a fatores religiosos ou de adoção de uma identidade religiosa, mas sim a um contexto de nutrição da interioridade, que busca “purificar constantemente suas motivações, para que a pessoa não se engane e perceba quanto à vaidade, a ira, o senso de competição ou de desejo político de manter-se por cima a todo o custo”<sup>107</sup> não é saudável no meio profissional. Isso implica para que haja um propósito e significado de conexão com uma atmosfera profissional mais harmônica e não apenas de realização de tarefas e cumprimento de metas.

Investir na qualidade de vida dos profissionais remete a ideia de uma vida equilibrada, com tempo para fazer atividades físicas, momentos com a família, momentos de lazer, alimentação saudável, leitura de bons livros, etc. Dentro desta sugestão, o autor coloca que a experiência espiritual “vívda e tematizada em perspectiva unificadora, leva a organização a valorizar seus colaboradores, a criar espaços para que eles cuidem de si, a assegurar um ritmo exigente, mas também humanizador”.<sup>108</sup> Em linhas simples, pode-se afirmar que o ambiente profissional é um local onde podemos praticar a espiritualidade, tornando-a parte tanto na vida

---

<sup>105</sup> MURAD, 2007. p. 71-72.

<sup>106</sup> MURAD, 2007. p.130.

<sup>107</sup> MURAD, 2007. p. 131.

<sup>108</sup> MURAD, 2007. p. 134.

pessoal como na vida profissional, podendo contribuir até mesmo para a ascensão de carreira do indivíduo.

Aprender sobre a ideia das noites, desertos e tempestades, trabalhada por Murad, é aprender a lidar com o fracasso, o desânimo, crises, dificuldades, o que não é tarefa simples, sobretudo no ambiente profissional onde há cobranças de postura, de comportamento ético e adequado ao cargo. Então, como aprender a lidar com tais questões? Nesse sentido, o autor coloca que “somente um discernimento, com muita sabedoria, conduzirá as pessoas para a opção mais acertada”.<sup>109</sup> Situações críticas ou momentos em que nada parece estar dando certo ou sendo viável exigem acreditar, ter empenho e persistência na tomada de atitudes, nas palavras do autor “ora, nem sempre a espiritualidade é brisa”.<sup>110</sup>

No livro CBN - Mundo Corporativo de Heródoto Barbeiro o consultor de empresas Carlos Alberto de Andrade defende a ideia de que a administração do tempo garante uma vida profissional menos estressante e uma vida pessoal mais satisfatória. Saber lidar com questões desafiadoras no âmbito profissional requer aprender a lidar com o estresse. Para o autor a administração do tempo é uma maneira de garantir e gerenciar o estresse evitando, assim, os prejuízos que ocorrem em função da desarmonia gerada.<sup>111</sup>

Arruda defende a ideia de que “a espiritualidade nos negócios significa trabalhar com um sentido mais profundo de significado e propósito na comunidade e no mundo”. Observando de um prisma mais amplo, esse é um potencial que deve ser desenvolvido a partir de uma “humanização no trabalho, a partir da abolição de atividades puramente técnicas e das temidas chefias autoritárias”, criando um clima harmonioso entre os profissionais que ali se encontram, alinhando ações e pessoas.<sup>112</sup>

Matos afirma que o significado da espiritualidade é “abrir-se para uma nova perspectiva de desenvolvimento, à procura de respostas para algo que, para grande maioria, ainda está vago, impreciso, inconsciente, mas que esboça a reação ao vazio existencial, à angústia, à falta de significados e às falsas lideranças”.<sup>113</sup> Isso significa

---

<sup>109</sup> MURAD, 2007, p. 136.

<sup>110</sup> MURAD, 2007. p. 138.

<sup>111</sup> BARBEIRO, Heródoto. CBN Mundo Corporativo. São Paulo: Futura, 2006. p. 37.

<sup>112</sup> ARRUDA, 2005. p. 52-53.

<sup>113</sup> MATOS, 2001. p. 5.

que a espiritualidade contribui potencialmente para respostas a questões do inconscientes que não são consideradas como significativas.

Existem pesquisas a respeito das contribuições da espiritualidade no ambiente profissional, empresas de diversos tamanhos estão incorporando a espiritualidade em seu cotidiano. A Revista Exame, de 23 de janeiro do ano de 2002, em sua 758 edição na página 27, entrevistou 626 executivos brasileiros com funções que iam de presidentes a gerentes de empresas, foi constatado que os executivos trabalham em média 11 horas por dia e mais de 60% trabalham aos finais de semana. Além dessa informação, 55% afirmaram que as tecnologias de informação aumentaram a pressão no trabalho, o que gerou aumento da carga de trabalho. Entretanto, essas pessoas trazem para o ambiente profissional a espiritualidade, suas crenças religiosas, assumem vidas afetivas e suas preferências, tanto quanto o esporte e o lazer.<sup>114</sup>

Para Manz, os desafios não podem ser considerados geradores da perda do foco e é nesse contexto que a presença da dimensão espiritual pode contribuir fortemente dentro das organizações.

Somos desafiados a buscar o melhor dentro de nós e a seguir um caminho que talvez não ofereça rápidas recompensas financeiras, poder e progresso profissional, mas que proporciona o potencial para uma vida essencial e próspera, repleta de profundo significado e propósito.<sup>115</sup>

Na visão de Manz, “é possível estabelecer uma relação de complementariedade entre o sucesso nos negócios (em termos de lucratividade e resultado financeiro geral) e a opção por ações virtuosas, uma vez que não precisam estar diretamente opostas”,<sup>116</sup> assim, a espiritualidade nas organizações é um diferencial que pode gerar, conseqüentemente, lucros financeiros.

A ideia sobre a espiritualidade no ambiente profissional caracteriza-se pela conexão entre as pessoas e as empresas. Neste âmbito, Arruda afirma que “cada empresa tem seu próprio meio de desenvolver a espiritualidade em seu dia-a-dia”<sup>117</sup> e cada organização deve ter seu modo de gerenciar o capital humano. O autor enumera sete desafios para se desenvolver o potencial humano:

<sup>114</sup> Revista Exame, 23 de janeiro, 2002, ed. 758, p. 27. apud, ARRUDA, 2005. p. 32.

<sup>115</sup> MANZ, Charles C. Jesus o maior executivo que já existiu. Lições práticas de liderança para os dias de hoje. Trad. Marcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.p. 119.

<sup>116</sup> MANZ, 2006. p. 121.

<sup>117</sup> ARRUDA, 2005. p. 97

- ✓ Competência - diz respeito ao equilíbrio entre resultado, pessoas e inovação;
- ✓ Liderança e Trabalho em Equipe - está ligado às pessoas e à inovação e em como prepará-las, liderando cada segundo seu grau de maturidade;
- ✓ Comunicação e Reuniões Eficazes - as reuniões devem ser diárias, de 10 a 15 minutos, entre chefes e subordinados, e devem abordar a política da empresa, resultados, metas e outros aspectos;
- ✓ Recursos Humanos Competentes - todas as mudanças devem ser acompanhadas por um departamento de Recursos Humanos competente e proativo, preparado para os processos de transformações organizacionais. O novo perfil exigido desse profissional é que a sua atuação seja mais como a de um consultor que auxiliará cada gerente de área a gerir seus próprios subordinados;
- ✓ Como Gerenciar Inovação e Mudanças com Sucesso - a maioria das pessoas resiste ao novo e saber liderar mudanças e superar as resistências é um fator crítico aos resultados empresariais. As organizações precisam estimular as pessoas a levarem ideias criativas para o trabalho;
- ✓ Energizar e Fortalecer Equipes - esse desafio varia conforme as necessidades de cada área, aprendendo a lidar com temas práticos e exercitando novas habilidades em prol do gerenciamento participativo.<sup>118</sup>

Matos fundamenta que a dimensão espiritualidade é desenvolvida no ser humano a partir de três potencialidades:

- ✓ Inteligência - plano em que predominam a razão, o conhecimento, a capacidade analítica e solucionadora de problemas. O ponto focal é a Decisão;
- ✓ Vontade - é a autonomia do querer, o espaço das motivações, preferências e interesses pessoais. É o campo da Liberdade;
- ✓ Afetividade - abrange as emoções, sentimentos, amizade, solidariedade. É a abertura ao Amor.<sup>119</sup>

---

<sup>118</sup> ARRUDA, 2005. p. 97-100.

<sup>119</sup> MATOS, 2001. p. 79.

Todas estas variáveis de desenvolvimento da espiritualidade no ser humano se relacionam entre si. O autor enfatiza que “a inteligência e afetividade levam escolas e empresas a focarem a Mudança Comportamental”, a vontade é a potencialidade mais difícil de ser trabalhada, pois implica na liberdade humana, que é um terreno muito complexo a ser desenvolvido.<sup>120</sup>

## 2.1 EMPRESAS ESPIRITUALIZADAS: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Para Charles C. Manz os valores dos negócios que têm como foco somente os resultados financeiros muitas vezes são uma contradição com as crenças pessoais e até mesmo espirituais dos indivíduos. Colocar questões financeiras como essenciais para alavancar os negócios pode interferir no comportamento dos colaboradores, os quais podem assumir papéis que vão contra a ética e as concepções do que é certo e do que não é adequado se realizar. Portanto, a articulação entre a espiritualidade e os lucros do negócio pode permitir se gerar resultados mais eficientes, que também resultam em lucratividade, mas com um sentido de humanidade e ética nas atividades profissionais que envolvem esse processo.<sup>121</sup>

É neste contexto que se percebe que a dimensão espiritual torna-se uma real vantagem no planejamento estratégico institucional. Nesse sentido, Murad afirma que

Sempre haverá uma tensão entre as propostas e aquilo que efetivamente realiza. Ela deve buscar o melhor possível. Além disso, certas conquistas só se efetivam quando há confluência da decisão institucional em condições internas e externas.<sup>122</sup>

Para Ryon Braga e Carlos Monteiro “para se materializar e dar forma ao que foi pensado estrategicamente é preciso utilizar uma estrutura sistemática de procedimentos”.<sup>123</sup> A espiritualidade, quando inserida ao planejamento estratégico das instituições, trazem um diferencial competitivo, não somente no que tange as atividades administrativas, que possuem o norteador dos rumos da instituição, mas também direcionando a ética, os valores e a missão institucional. Murad afirma que

---

<sup>120</sup> MATOS, 2001. p. 80.

<sup>121</sup> MANZ, 2006. p. 119.

<sup>122</sup> MURAD, 2007.p.138.

<sup>123</sup> BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino. São Paulo: Hopper, 2005. p. 19.

Uma organização que incorpora a espiritualidade no seu dia a dia caracteriza-se, fundamentalmente, por uma série de posturas éticas, em ações que impactam nos clientes e fornecedores, nos colaboradores, na comunidade local e no planeta.<sup>124</sup>

A incorporação é uma estrutura que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição, dar fundamento e condições para surgirem reflexões no planejamento de forma que possa torná-lo adaptável e flexível. Braga e Monteiro afirmam que

O grau de flexibilidade de uma empresa é, atualmente, um importante diferencial competitivo, principalmente quando a empresa situa-se em um mercado instável, com regras pouco definidas e sujeitas a mudanças súbitas, como é o caso do setor de ensino privado no Brasil.<sup>125</sup>

Neste cenário, a tecnologia deixa de ser a principal vantagem competitiva, tornando-se um aspecto básico. Já a espiritualidade surge como diferencial que influencia não somente aos seus colaboradores e colaboradoras, mas também a comunidade, seus clientes e seus fornecedores.

Para Jair Moggi, a espiritualidade é o grande capital da nossa era, uma “megatendência” que irá influenciar todas as outras. O espiritual irá ser fator predominante nas próximas décadas. De acordo com o autor, “as artes terão mais valor, a sensibilidade e a beleza serão cada vez mais procuradas, a ética não poderá ser descartada jamais, a verdade e a transparência nas relações serão cada vez mais valorizadas”.<sup>126</sup>

Para que uma instituição atinja o status de organização que investe no capital espiritualizado é necessário que haja uma perspectiva integradora e, sobretudo, equilibrada em seu planejamento estratégico, criando possibilidades flexíveis e adaptáveis, como citado anteriormente.

Todas as instituições de pequeno, médio ou grande porte possuem e atendem diferentes públicos, no setor educacional ocorre exatamente da mesma maneira, o planejamento estratégico norteado por uma gestão fundamentada na espiritualidade precisa contemplar algumas perspectivas para alcançar os resultados almejados. De acordo com as ideias de Henry Mitzberg determina-se também que “as instituições

---

<sup>124</sup> MURAD, 2007.p.140.

<sup>125</sup> BRAGA; MONTEIRO, 2005.p.35.

<sup>126</sup> MOGGI, J. A espiritualidade é o grande capital da era. HSM Management Update, n. 52, janeiro, 2008.

devem buscar uma configuração inovadora que favoreça a realização de sua missão”.<sup>127</sup>

Para Braga e Monteiro “a administração precisa fazer convergir interesses distintos dos alunos, funcionários, professores, dirigentes, mantenedores, investidores, mídia, sindicatos, governo e comunidade”,<sup>128</sup> considerando que em uma instituição de ensino é preciso criar em cima de suas especificidades.

Segundo as ideias de Kofman, há um modelo que produz aprendizado e consequências positivas tanto para as pessoas quanto para as organizações, levando em consideração que os seus colaboradores(as) poderão deixar de comportar-se de forma defensiva a manipuladora. Nesse sentido, o autor propõe as seguintes ações:

- ✓ Desenhar e administrar a tarefa e o processo coletivamente;
- ✓ Estabelecer um ambiente com baixa defensividade e alto aprendizado;
- ✓ Explicitar o raciocínio que sustenta a perspectiva do gestor, colocando-a em discussão;
- ✓ Indagar sobre as perspectivas dos outros;
- ✓ Adotar o papel de protagonista, apropriando-se integralmente da responsabilidade do que lhe diz respeito;
- ✓ Colocar em discussão temas controvertidos e dilemas para ajudar a compreendê-los e superá-los;
- ✓ Convidar à confrontação produtiva.<sup>129</sup>

Essa é a busca para contribuir para a construção desse modelo de gestão e qualidade das relações profissionais dentro de um planejamento estratégico guiado pela espiritualidade. Todo o planejamento está fundamentado ou ligado de certa maneira a uma complexidade, com base nisso podemos compreender que esses são um conjunto de ações de posturas que exigem determinação.

Para Fleury e Fleury, “o processo de aprendizagem em uma organização envolve não só a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem compreender o que está ocorrendo no ambiente externo e interno à organização”,<sup>130</sup>

---

<sup>127</sup> MITZBERG, 1995, p. 184-199 apud MURAD, 2007. p.140-141.

<sup>128</sup> BRAGA; MONTEIRO, 2005.p. 42

<sup>129</sup> KOFMAN, F. Metamanagement. São Paulo, Campus, 2004. apud MURAD, 2007. p. 142.

<sup>130</sup> FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000. p. 41.

é preciso também verificar a definição de novos comportamentos com vistas aos resultados que possam comprovar a efetividade do que está sendo aprendido, este é um processo de identificação e atualização dos erros e acertos.

A descrição de Kofman (apud MURAD) é que o modelo de aprendizado mútuo pode ser considerado um sonho ou até mesmo um idealismo, mas é um ponto de partida dentro das concepções a que este trabalho se refere, que é o de implantar uma Universidade Corporativa fundamentada numa base de gestão e espiritualidade. O autor acrescenta que “tudo isso não é fácil de ser cultivado na sociedade individualista, competitiva e excludente como a nossa”<sup>131</sup>, pois é um modelo que prioriza o envolvimento dos colaboradores(as) em suas relações humanas e profissionais. De acordo com Kofman (apud MURAD) “a estrutura hierárquica está a serviço da missão e as relações de poder são controladas, de forma a reduzir o autoritarismo e o corporativismo”,<sup>132</sup> assumindo papéis de envolvimento humano e dedicação.

Para Braga e Monteiro a visão do futuro é um sonho que a instituição acalenta, sendo ela inspiradora, motivadora, focada, direcionada ao negócio e descritiva. Ao explicitar as inspirações a instituição revela a essência de seus propósitos norteando e auferindo o desempenho dos negócios da instituição. Esse compartilhamento é fundamental para o bom desempenho dos colaboradores, para o seu equilíbrio e um forte indicador de espiritualização da organização institucional.<sup>133</sup>

Para Leonardo Boff “experimentar Deus não é só pensar sobre Deus, mas sentir Deus na totalidade de nosso ser. Experimentar Deus não é falar de Deus aos outros, mas falar a Deus junto com os outros”,<sup>134</sup> portanto, trata-se de uma espiritualidade em sua ampla plenitude. O autor sustenta a experiência de viver com Deus, pensar em Deus e transmitir as pessoas que estão a nossa volta como é bom estar com Deus, sentir a presença de Deus em nosso dia a dia é intangível, não se pode tocar ou pegar, apenas senti-la e fazer-se sentida.

Etzel (apud MURAD) caracteriza quatro desafios para a espiritualização de uma UC, portanto, vamos nos ater aos desafios que são encontrados no campo da instituição educacional, considerado um setor intangível. O autor sustenta a ideia de

---

<sup>131</sup> KOFMAN, 2004, p.243-265. apud MURAD, 2007, p. 143.

<sup>132</sup> KOFMAN, 2004. apud MURAD, 2007. p. 144.

<sup>133</sup> BRAGA; MONTEIRO, 2005. p. 47.

<sup>134</sup> BOFF, Leonardo. Experimentar Deus. A transparência de todas as coisas. Petrópolis. Festa de São João Batista, 2002 .p. 3

que a escola, por exemplo, não pode ser tocada, cheirada ou mesmo degustada como se fosse um produto numa prateleira comercial. Há indicadores de qualidade que podem fazer a diferença, como laboratórios bem equipados, quadras esportivas, prédios e instalações bem planejadas e de última geração. Isso tudo pode gerar um diferencial aos olhos dos clientes, porém sem o capital humano não importa o espaço físico, como o próprio autor aponta “um belo laboratório sem um profissional eficiente e simpático depõe contra a escola”.<sup>135</sup> O ideal será transformar o intangível em tangível, para que possa ser percebido, contribuindo na otimização do clima organizacional da instituição, o que se pode considerar uma forma positiva de marketing sem custos financeiros.

Michael J. Etzel et al (apud MURAD) caracteriza os serviços sob os horizontes do marketing por intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e perecibilidade. A intangibilidade não pode ser experimentada pelos sentidos, para o autor o “serviço deve reduzir ao máximo possível a intangibilidade”,<sup>136</sup> a sugestão é criar estratégias promocionais “visualização, associação a bens tangíveis (como pessoas, objeto ou lugar), representação física e documentação”.<sup>137</sup> O autor sustenta que a principal estratégia de tangibilizar o serviço consiste no cuidado com a aparência do local e das pessoas, sobretudo com a qualidade do atendimento que em muitos casos é uma impressão decisória na contratação do serviço.

A inseparabilidade serviço que não pode ser isolada somente entre o prestador e o cliente, o cliente por sua vez possui experiências anteriores que entrarão na relação como norteador para o atual serviço. Sobre a heterogeneidade, ou variabilidade, o autor afirma que “cada unidade de serviço é um tanto quanto diferente das outras unidades do mesmo serviço por causa do fator humano na produção e na entrega”.<sup>138</sup>

Quanto à perecibilidade, nem os produtos e nem os serviços podem ser tocados, no caso das escolas a estratégia principal é a fidelização e captação dos seus alunos(as). Dentro desta perspectiva, os(as) alunos(as) e sua família são os clientes e há responsabilidades de ambas as partes, os clientes das escolas, por exemplo, não podem interferir no processo pedagógico ou invadir o espaço do profissional que está em sala de aula, que no caso são os professores(as). O autor

---

<sup>135</sup> ETZEL, Michael et al. Marketing. Makron Books: São Paulo, 2001. p. 527. apud MURAD, 2007. p. 99.

<sup>136</sup> ETZEL, 2001. apud MURAD, 2007. p. 96.

<sup>137</sup> ETZEL, 2001. apud MURAD, 2007. p. 96.

<sup>138</sup> ETZEL, 2001. apud MURAD, 2007. p. 97.

ainda coloca que “somente respeitando a competência profissional da prestadora de serviços e fazendo sua parte é que o cliente pode exigir resultados”.<sup>139</sup>

## 2.2 EMPRESAS ESPIRITUALIZADAS E A CONVERGÊNCIA DA GESTÃO DA MUDANÇA

Para encontrar a convergência real e duradoura é preciso compreender que os(as) gestores(as) necessitarão se voltar a uma gestão e uma espiritualidade sob a ótica de um planejamento estratégico que não seja baseado no sentido de doutrinas religiosas.

Dentro do contexto desta pesquisa, acredita-se que a otimização dos elementos gestão e espiritualidade na implantação da Universidade Corporativa em instituições educacionais, sob a ótica de uma gestão embasada na espiritualidade, pode ser um forte componente para aumentar a competitividade frente ao mercado. Os autores apresentados neste trabalho trazem importantes reflexões dentro de temáticas específicas. Para eles, sobre o presente tema, não há pretensões milagrosas ou modelos preconcebidos, mas sim o aprofundamento acadêmico de uma temática que ainda tem muito a ser explorada e discutida.

Diante desse contexto, partimos da afirmação de que toda a mudança requer esforços, os resultados serão apresentados à medida do comprometimento da empresa aliado as estratégias. Nesse sentido, Peter Drucker diz que

A liderança é responsável pelos resultados. Ela sempre pergunta: somos realmente administradores fiéis dos talentos a nós confiados? Os talentos, os dotes das pessoas e o dinheiro. Liderar é fazer. Não é apenas ter grandes pensamentos nem apenas carisma nem representar papéis. É fazer. E o primeiro imperativo de fazer é revistar a missão, refocalizá-la, construir e organizar.<sup>140</sup>

A liderança deverá ser definida a partir de um gerenciamento diferenciado de ações e atuações conjuntas com a equipe de trabalho. Por isso é importante que a instituição considere aspectos que estejam além da lucratividade. Para Arruda

A razão de existência de uma organização não pode ser mais só o lucro, a atual conjuntura mundial de grandes diferenças sociais, destruição do meio

---

<sup>139</sup> ETZEL, 2001.apud MURAD, 2007. p. 100

<sup>140</sup> DRUCKER, 1995. apud MURAD, 2005. p. 216-217.

ambiente e queda dos valores éticos não permite mais que uma empresa tenha como fim só o lucro.<sup>141</sup>

A visão do autor para este milênio é a de que as organizações precisam levar em conta aspectos como responsabilidade sobre o meio em que atuam, além do balanço contábil também deve levar em consideração o balanço social e ambiental.

É importante considerar como elemento significativo uma inovação que diferencie a instituição no mercado educacional, além de traduzir a atuação dos(as) gestores(as), assim, “essa responsabilidade passa pelo meio ambiente, pela ação social e pela ética na forma de fazer negócios”.<sup>142</sup>

Segundo Arruda, a temática da espiritualidade nas organizações é foco de debates, visto que as organizações são componentes importantes em nossa sociedade. Em décadas passadas foram inseridas nas organizações temas, como inteligência intelectual e inteligência emocional, a partir da década de 90 também se encontra o tema inteligência espiritual nas organizações.<sup>143</sup>

A época atual se caracteriza pelas rápidas transformações sociais e tecnológicas, e o capital torna-se um dos grandes desafios para a espiritualidade ser inserida no contexto corporativo, pois segundo Murad

A visão estratégica é fundamental para ter sucesso num mercado de alta concorrência e de mudanças rápidas. O grande problema do capitalismo não consiste na visão estratégica, mas em usá-la somente para o lucro em detrimento de outros valores fundamentais. Produzem-se riqueza e valor em intensidade jamais vista. Mas estão concentrados, cada vez mais, em poucas mãos.<sup>144</sup>

Para Arruda, a espiritualidade começou a ser inserida nas organizações a partir do momento em que uma série de acontecimentos começaram a fazer parte do seu cotidiano. O autor lista algum dos fatores que influenciam esse processo:

- ✓ Aumento da tecnologia como um todo, deixando as pessoas mecanicistas, racionais demais, usando pouco a criatividade;
- ✓ Aumento de interesse pela ética e pelos valores humanos;

---

<sup>141</sup> ARRUDA, 2005. p. 19.

<sup>142</sup> ARRUDA, 2005. p. 20.

<sup>143</sup> ARRUDA, 2005. p. 21.

<sup>144</sup> MURAD, 2007. p. 45

- ✓ A redução de pessoal, nas empresas, aumenta a responsabilidade individual, além das horas trabalhadas, em função disso os trabalhadores começaram a trazer a vida pessoal para o ambiente de trabalho;
- ✓ Fortalecimento da própria empresa com a melhora do relacionamento entre funcionários;
- ✓ Melhora da imagem da empresa perante os funcionários, fornecedores, clientes, governo, sociedade civil;
- ✓ Maior preocupação com o bem estar e os valores dos funcionários, pois isso, melhora a produtividade;
- ✓ Dar ao trabalho uma dimensão emocional e existencial.<sup>145</sup>

Murad cita em sua obra que Jesus Cristo chama os seus doze discípulos e lhes fala: “eis que vos envio como ovelhas ao meio dos lobos; portanto sedes prudentes como as serpentes e simples como as pombas”, para Murad essa é uma visão estratégica arguciosa de superação da ingenuidade. O autor ainda acredita que algumas pessoas tem mais possibilidade de desenvolver esta competência estratégica do que outras, o que não impossibilita qualquer ser humano de ampliar esta competência.<sup>146</sup>

Para Braga e Monteiro as pessoas se comportam de acordo com que elas acreditam ser real e de acordo com o que elas creem ser correto. Na prática educacional os(as) gestores(as) costumam afirmar que “nossos alunos estão muito satisfeitos com a qualidade do curso tal...”,<sup>147</sup> porém verificando essa afirmação, se constata que tal afirmação não ultrapassa 50% dos alunos(as).

Os autores ainda afirmam que é comum gestores(as) e coordenadores(as) declararem que são melhores do que os concorrentes, no entanto não é o que os indicadores podem apontar ao serem analisados. “O verdadeiro estrategista jamais toma como fato concreto a sua percepção da realidade, sem antes validá-la mediante indicadores confiáveis”,<sup>148</sup> o sucesso só pode ser indicado quando for verdadeiro, um bom estrategista entra no meio dos lobos, como Jesus afirmou, sendo prudente, e nos dias atuais, cauteloso e ético.

---

<sup>145</sup> ARRUDA, 2005. p. 25.

<sup>146</sup> BÍBLIA SAGRADA. O velho e o novo testamento. São Mateus 10:16. apud MURAD, 2007, p. 46.

<sup>147</sup> BRAGA; MONTEIRO, 2005. p. 18.

<sup>148</sup> BRAGA; MONTEIRO, 2005. p. 18-19.

Para Arruda, a espiritualidade está cada vez mais envolvendo indivíduos que são considerados pessoas chave nas organizações. Demonstrando interesse na espiritualidade, empresários e executivos estão aderindo a esta temática indicando que cada vez mais as organizações incluem a espiritualidade nos processos de gestão, mudando concepções e verificando que é possível misturar a espiritualidade e os negócios.<sup>149</sup>

Segundo Arruda, exteriorizar as emoções também faz parte do mundo dos negócios, podendo ser considerado uma estratégia capaz de diferenciar e desenvolver as capacidades de seus profissionais. Segundo o autor:

Exteriorizar as emoções já não é saída para o pleno desenvolvimento pessoal e profissional. Procurar desenvolver tarefas e ações que despertem prazer, emoção e satisfação começam a fazer parte do cotidiano dos indivíduos e das empresas. A emoção faz com que a tarefa seja bem executada, agrega valor ao produto e a empresa, esta característica é perceptível pelos clientes, fazendo grande diferença... As empresas estão buscando um novo modelo de relação com o ambiente interno e externo, a fim de se tornar mais atrativa, ou seja, quem se relacionar com a organização: funcionários, clientes, fornecedores, governo, sociedade terá no mínimo, uma experiência agradável.<sup>150</sup>

O autor sustenta a ideia de que pessoas que trabalham em empresas espiritualizadas creem mais na organização, gostam de realizar suas tarefas, acreditam não estar perdendo seu tempo na organização, enfim, trabalham com mais emoção. Outro detalhe muito importante que o autor coloca é de que os hábitos e atitudes são diferenciados das pessoas que não trabalham nas empresas espiritualizadas. Arruda salienta que entre as ações diárias pode se ressaltar “os rituais, a prática de meditação, a oração, a tentativa de compreender um mundo incerto por meio da sabedoria de religiões”.<sup>151</sup>

Todo o processo de gestão de mudança requer estabelecer critérios a serem desenvolvidos, John Kotter sistematizou oito passos listados abaixo<sup>152</sup>:

- ✓ 1º passo: Estabelecer um senso de urgência. Movimento em direção à mudança surge quando há inquietação e insatisfação diante de atual

---

<sup>149</sup> ARRUDA, 2005, p. 28.

<sup>150</sup> ARRUDA, 2005, p. 28-29.

<sup>151</sup> ARRUDA, 2005, p. 29.

<sup>152</sup> KOTTER, John. Liderando mudança. 15.ed. São Paulo, Campus, 1997. p. 188 apud MURAD, 2007 p. 219- 244.

situação. “Estabelecer um senso de urgência é crucial para obtenção da cooperação necessária”;

- ✓ 2º passo: Criar um time forte. Antes de começar a realizar mudanças, a equipe de gestores deve fortalecer-se internamente. Além disso, fortalecer os vínculos interpessoais e polir arestas referentes a ideias e a comportamentos;
- ✓ 3º passo: Desenvolver a visão de futuro e as estratégias correspondentes. Conceber uma visão eficaz significa pensar e formular a seguinte questão: que é que queremos ser e realizar num prazo relativamente longo, de seis a dez anos? Que projeto visível de missão vamos construir? Como queremos ser reconhecidos pela sociedade ao final deste período?;
- ✓ 4º passo: Comunicar a visão da mudança. Qualquer mudança gera resistências, pois retira as pessoas de sua “zona de conforto”;
- ✓ 5º passo: Empoderar as bases em vista de ações abrangentes. É necessário mudar algumas estruturas e alterar procedimentos, de forma a conferir maior poder às bases, para que elas realizem as mudanças e exercitem a autonomia interdependente;
- ✓ 6º passo: Realizar conquistas em curto prazo e divulgá-las. É fundamental realizar pequenas práticas com sucesso e conferir a elas a máxima visibilidade possível;
- ✓ 7º passo: Consolidar ganhos e impulsionar mais mudanças. Mexer simultaneamente com vários elementos é um processo difícil e demorado que só pode ser conseguido com a participação de muitas pessoas;
- ✓ 8º passo: Criar a nova cultura e preparar lideranças. Cultura institucional não se muda da noite para o dia, ou por decreto. Uma nova cultura é o fruto de longo processo, no qual se inserem posturas, valores, percepções, formas de fazer e habilidades coletivas.

Esses oito passos não podem ser considerados de forma alguma como “soluções mágicas e inquestionáveis”, cada organização possui e apresentam especificidades diferentes e pode apresentar situações que fogem ao controle. Estas variáveis são intituladas como oito passos que Kotter propõe ser um instrumento de

apoio aos gestores. Kotter também aponta a importância de que “não sejam queimadas ou ignoradas as necessárias etapas em processos de mudanças”.<sup>153</sup>

### 2.3 CONJUNTURA DA ESPIRITUALIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Uma análise realizada por Arruda contextualiza a espiritualidade nas organizações como um advento visualizado anteriormente como tabu dentro desses espaços. O assunto espiritualidade sempre esteve ligado ao que se relacionava a temáticas místicas e religiosas, totalmente desconectado do universo organizacional. Dentro desta premissa, o autor cita que a espiritualidade no trabalho deve evoluir passando de ações isoladas para ações contínuas até chegar a números significativos. Em sua fala o autor afirma: “é assim mesmo quando se começa alguma mudança; no início os atos são isolados e frágeis. Com o passar do tempo, vão tomando corpo, evoluindo, crescendo transformando-se em ações constantes”.<sup>154</sup>

Para Murad, a espiritualidade é um processo da experiência de fé individual e comunitária que gera ações, convicções e reflexões profundas, ou seja, é a busca com o sagrado e um prolongamento produtivo.<sup>155</sup>

Há um caminho espiritual a ser trilhado por cada pessoa, que se identifica com sua própria existência. Também as organizações podem sinalizar maior grau de espiritualidade à medida que estabelecem relações de qualidade entre seus membros, com seus interlocutores, clientes e fornecedores, a comunidade local, além de colaborar para a sociedade justa e sustentável. A espiritualidade confere sabor e qualidade à gestão. Ajuda a responder: para onde vamos, em que valores nos apoiamos, que legado deixamos para as futuras gerações?<sup>156</sup>

Para Arruda, o mundo corporativo está inserindo ao seu contexto organizacional a espiritualidade porque o mundo dos negócios enfrenta uma crise de sustentabilidade, atitudes e práticas apenas centradas no dinheiro que devastam o meio ambiente, consomem produtos finitos, criam desigualdade, conduzem crise nas lideranças, conseqüentemente, destruindo a saúde e a moral das pessoas.<sup>156</sup>

Barbeiro relata que a expressão teórica do capitalismo informacional trouxe para as pessoas novas necessidades:

<sup>153</sup> KOTTER, 1997 apud MURAD, 2007. p. 244.

<sup>154</sup> ARRUDA, 2005. p. 31.

<sup>155</sup> MURAD, 2007. p. 155-156.

<sup>156</sup> ARRUDA, 2005. p. 36-37.

A fragilização das relações formais de emprego, o empreendedorismo, a competição acirrada pelos mercados locais e mundiais, as técnicas de vendas, gestão e treinamento são apenas algumas dessas novas condições surgidas na sociedade globalizada, o que abre um imenso espaço para a pesquisa e o aprendizado, uma vez que o fenômeno do globalismo é inédito e não pode ser confundido com nenhuma outra época da sociedade.<sup>157</sup>

Em entrevista concedida ao livro CBN Mundo Corporativo do autor Heródoto Barbeiro, o especialista Moggi, que é economista, consultor, palestrante e presidente do Instituto Eco Social, autor do livro “Como Integrar Liderança e Espiritualidade”, relata que as empresas em busca do lucro diante de qualquer preço obtêm resultado em curto espaço de tempo, porém a médio e longo prazos criam em seus dirigentes crises existenciais.<sup>158</sup>

As instituições não são embasadas em filantropia, elas necessitam gerar lucros. De acordo com o economista a preocupação está se abrangendo para as questões sociais, percebendo que lucrar a qualquer preço geram resultados negativos. De acordo com Moggi se não houver satisfação existencial a produtividade é baixa, gera falta de compromisso, de envolvimento, portanto as “empresas que apostam num ambiente de cooperação, de compromisso, têm empregados comprometidos, inclusive na época de escassez”,<sup>159</sup> observa-se que essas questões estão intrinsicamente ligadas a lucratividade empresarial.

Na entrevista Moggi respondeu a seguinte pergunta: “e se a meta não foi atingida no final do mês? Onde fica a espiritualidade?”, sua resposta foi a seguinte:

Talvez a pergunta correta seja: Porque não atingimos a meta? Quais foram os erros? O que poderia ter sido feito de melhor? O que aprendemos com a crise? Essa é uma característica do líder: procurar a causa, e não punir porque não atingiu a meta. Porque o erro é um processo da aprendizagem. O erro faz parte do acerto, faz parte da aprendizagem.<sup>160</sup>

Para o autor Francisco Gomes de Matos “a empresa não é meramente um projeto lógico, avaliado por metas quantitativas que criam a ilusão do sucesso” se valores subjetivos não forem considerados, Matos aponta que “arrisca-se a fazer do pragmatismo e dos ganhos imediatos o fracasso futuro”.<sup>161</sup> Estas considerações

<sup>157</sup> BARBEIRO, 2006. p. 11.

<sup>158</sup> MOGGI, 2006 apud BARBEIRO, 2006. p. 134.

<sup>159</sup> MOGGI, 2006 apud BARBEIRO, 2006. p. 136.

<sup>160</sup> MOGGI, 2001 apud BARBEIRO, 2006. p. 139-140.

<sup>161</sup> MATOS, 2001. p. 4.

auxiliam a fazer a seguinte reflexão: a conjuntura da espiritualidade só poderá ser construída nas instituições a partir do momento que se avalie o significado da espiritualidade como sendo um investimento que poderá trazer retorno tanto para o lado financeiro quanto para o de ordem social.

Matos considera que a espiritualidade não pode ser quantificada, visto que ela manifesta-se em tudo que se faz. Sua influência nas organizações está considera-la no período em que se tomam decisões, assim o sentido ético e o compromisso social demonstram que a espiritualidade está presente na instituição.<sup>162</sup>

Em outras palavras, o processo de implantação da espiritualidade nas organizações está associado à medida que as empresas avançam em reorganizar seus sistemas e suas convicções. Arruda cita que

A tecnologia criou meios pelos quais se pode trabalhar continuamente, como telefones celulares, microcomputadores, fax, videoconferência, além de vários locais nos quais se podem realizar tarefas profissionais, dando a sensação de que o trabalho é nosso dono e não apenas um aspecto da vida. As pessoas estão passando mais tempo nas empresas. Hoje em dia os trabalhadores comem na empresa, fazem ginástica na empresa, namoram e casam na empresa e ali sofrem diariamente pressões de todos os tipos, além de conviver com a ameaça do desemprego.<sup>163</sup>

Considerando a integração do corpo, mente e espírito como base da espiritualidade, configura-se nesta tríplice que “pessoas felizes trabalham mais, desgastam-se menos e permanecem mais tempo nos seus empregos”, profissionais que compreendem e praticam a espiritualidade notoriamente trazem consigo benefícios para as organizações, são profissionais criativos, com facilidade em sua comunicação e com postura ética elevada.<sup>164</sup> Contemplando as ideias dos autores anteriores, Murad afirma que

Certas posturas de vida são fundamentais para a pessoa crescer no grau de felicidade pessoal, no desempenho profissional e no caminho espiritual. Elas podem ser promovidas com diferentes objetivos e os resultados são visíveis no correr do tempo.<sup>165</sup>

Em entrevista à revista Caminhos de Sucesso, publicada em 18 de setembro de 2013, sobre o tema espiritualidade no trabalho, Lucia Helena dos Santos Cordeiro

---

<sup>162</sup> MATOS, 2001. p. 72.

<sup>163</sup> ARRUDA, 2005 p. 33.

<sup>164</sup> ARRUDA, 2005. p. 93.

<sup>165</sup> MURAD, 2007. p. 133.

(CEO da Iluminath - Desenvolvedores de Negócios & Consultoria organizacional Ltda) defendeu a ideia de que para se começar a trabalhar a espiritualidade no ambiente profissional é preciso “pensar organizacional, o que são ações, são reflexos do pensamento da organização, então há necessidade de se alinhar conceitos, alinhar não é padronizar ou engessar, porque a riqueza está na diversidade”. Diante dessas afirmações pode-se entender que a espiritualidade nas organizações não corresponde a modelos prontos, cada empresa possui sua missão e seus objetivos que alinhados com uma gestão espiritualizada poderão perpetuar de forma positiva gerando bem estar e lucratividade, resultando em uma otimização nas tarefas e nos desafios que são encontrados constantemente.<sup>166</sup>

O Coach e Palestrante Douglas Castro em entrevista ao Programa Cenarius, publicado em 10 de dezembro de 2014, sobre o tema “Inteligência Espiritual: mais resultado nas organizações”, fez a seguinte colocação: “a inteligência espiritual é uma base onde os demais fluem, ela é o alicerce, ela agrega demais capacidades humanas”, assim, reforçando a concepção de que “a inteligência espiritual tem tudo a ver com o propósito, tudo a ver com a missão de vida, com a missão pessoal, missão organizacional”, o alinhamento espiritual com as demandas profissionais podem gerar resultados de bem estar, de felicidade e de produtividade.<sup>167</sup>

Já Arruda faz a seguinte colocação sobre a inteligência espiritual:

A inteligência espiritual é uma terceira que coloca nossos atos e experiências num contexto mais amplo de sentido e valor, tornando-os mais efetivos. Ter um alto quociente espiritual (QS) implica ser capaz de usar o espiritual para ter uma vida mais rica e mais cheia de sentido, adequando senso de finalidade e direção pessoal.<sup>168</sup>

Pode-se perceber que a espiritualidade é fundamental para o ser humano, somos seres pensantes que agem guiados pela razão, pela emoção e pela espiritualidade. Somos seres que fazem escolhas e escolhemos qual carreira profissional desejamos seguir, escolhemos nosso companheiro ou nossa companheira, assim como tantas outras escolhas que são necessárias para realizar

---

<sup>166</sup> CORDEIRO, Lúcia Helena dos Santos. A Caminhos de Sucesso com José Antonio Purcino. A espiritualidade no Trabalho. 18 de set 2013. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=v1tK2NPNxzU>>. Acessado em: 25 mar. 2018.

<sup>167</sup> CASTRO, Douglas. Inteligência Espiritual - mais resultados nas organizações. Cenarius Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=3-43UC6K4\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=3-43UC6K4_A)>. Acessado em: 25.03. 2018.

<sup>168</sup> ARRUDA, 2005. p. 87.

ao longo de nossa trajetória. Muitas pessoas procuram suas realizações pessoais no trabalho, o que implica em saber dar valor e sentido naquilo que se está realizando.

Neste capítulo foi possível avaliar as contribuições acerca da espiritualidade nos ambientes organizacionais, buscando desassociar a ideia de que a Educação Corporativa, a gestão e espiritualidade não podem caminhar juntas. Que é possível sim cultivar a espiritualidade no cenário empresarial solidificando padrões éticos, focando na missão e visão da empresa. Pode-se analisar que a espiritualidade surge como diferencial competitivo e que poderá ser um fator de destaque independente do porte da organização.

Outro fator que se destaca neste capítulo é em relação a implementação da espiritualidade no ambiente profissional estar alinhada a uma Educação Corporativa, o que é uma estratégia empresarial que não contradiz em nada com as crenças pessoais. Pode-se constatar que empresas espiritualizadas têm um diferencial competitivo, pois os desafios e as convergências podem estar aliados para uma prospecção empresarial mais eficiente e humanizada. Observou-se que a inserção da espiritualidade nas organizações contextualiza a espiritualidade como sendo um advento nas organizações, deixando cada vez mais de ser um tabu e passando a ser um potencial competitivo.

O próximo capítulo irá trabalhar a importância da educação institucional alinhada à gestão e espiritualidade, como esta tríplice está fundamentada e que caminhos se podem percorrer para o alcance da melhoria profissional por meio dela, considerando a liderança como base para desenvolver os princípios de gestão e espiritualidade.

### 3 EDUCAÇÃO, GESTÃO E ESPIRITUALIDADE

Neste capítulo deseja-se abordar o principal objetivo do presente trabalho, que é demonstrar o potencial de implantação de Universidades Corporativas em instituições educacionais, à luz de uma gestão aliada a espiritualidade. Pretende-se nos pressupostos das propostas atuais, demonstrar que a educação pode caminhar para atender as exigências mercadológicas e que a influência de uma gestão unida a conceitos de espiritualidade oportuniza um ganho para todos os envolvidos neste processo, como os clientes e, especialmente, os funcionários.

A educação é fortemente baseada nos princípios que norteiam a humanidade, não há limites para o desenvolvimento humano, portanto, a educação pode ser conectada em vários ambientes e não necessariamente é remetida a ideia de bancos escolares, ou seja, pode-se aprender em outros espaços, pode-se contribuir de diversas formas e maneiras. Matos defende a ideia de que:

Todos são chamados à educação, todos são educadores e devem usar os meios a seu alcance na melhoria do próximo. A solidariedade é princípio básico de educação e a ampla participação – a contribuição criativa – é o processo a ser desenvolvido<sup>169</sup>.

A concepção do autor é a de que a educação consiste em fazer emergir a ideia de melhora, de participação, de solidariedade, de criatividade, onde todos são educadores, todos tem potencial para ensinar e para aprender. Dentro desta premissa, compreende-se que é por meio da educação dentro da organização que poderão ocorrer melhoras significativas na sua estrutura e que a participação e a solidariedade são necessárias nesse processo.

Para Eboli “a educação designa o processo de desenvolvimento e realização do potencial intelectual, físico, espiritual, estético e afetivo existente no ser humano; também designa o processo de transmissão da herança cultural às novas gerações”.<sup>170</sup> Fazendo um contraponto desses conceitos, a educação é ampla e influencia diretamente o ser humano em suas concepções e no que diz respeito ao coletivo.

---

<sup>169</sup> MATOS, 2001. p. 20.

<sup>170</sup> EBOLI. Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo: Editora Gente, 2004. p. 32.

Para Aranha, “a educação mantém viva a memória de um povo e dá condições para sua sobrevivência”.<sup>171</sup> Essa sobrevivência que hoje se discute no mundo corporativo pode ser impulsionada se adotada uma gestão estratégica nos moldes da espiritualidade para que as instituições possam desenvolver maior equilíbrio ao eu capital humano para sobreviver a momentos de crise ou não. Dentro dos conceitos sobre educação religiosa, Eboli diz que no pensamento medieval “a educação surge como um instrumento para um fim maior, a salvação da alma e a vida eterna. Predomina a visão teocêntrica, a de Deus como fundamento de toda ação pedagógica e como finalidade da formação do cristão”,<sup>172</sup> ou seja, o impacto da educação ao utilizar a espiritualidade como instrumento de uma visão estratégica e competitiva é fator a ser amplamente discutido e refletido.

De acordo com Bernardo Kliksberg, a educação legitima a macroeconomia implicando no desenvolvimento econômico e na competitividade, o autor afirma que

A educação sempre teve legitimidade moral... A educação tem legitimidade política, obviamente... Mas existe atualmente uma oportunidade histórica. A educação tem atualmente legitimidade macroeconômica, e isso se agrega às outras legitimidades, e, em um mundo tão pragmático como o que nos tocou no final do século XX, isso tem peso.<sup>173</sup>

Para se chegar a uma gestão sob a luz da espiritualidade, Matos cita que “sem educar a sensibilidade não há abertura ao espiritual”.<sup>174</sup> Diante disso o autor coloca que as instituições podem bloquear com comportamentos viciados em erros de percepção no que é denominado de “bloqueadores à espiritualidade”, que seriam:

- ✓ Reatividade (pesa-se pouco): estimulados à ação, a tônica é a reatividade nas decisões, estimuladas pelo lucro, como referencial obsessivo. Revela estreiteza de visão, já que o lucro é importante, mas é consequência, não o objetivo da empresa, que é servir o cliente;
- ✓ Racionalidade (sente-se pouco): a racionalidade preside o relacionamento, no conceito e no referencial “utilitário”, daquilo que agrega valor ao produto, pelo qual o homem é custo e, como tal, descartável. Como o compromisso do empresário não está na mercadoria, nem no mercado, nem do dinheiro,

---

<sup>171</sup> ARANHA, M. L. A. 1996 apud EBOLI, 2004. p. 33.

<sup>172</sup> EBOLI, 2004. p. 34.

<sup>173</sup> KLIKSBURG, 1999 apud EBOLI, 2004. p. 35-36.

<sup>174</sup> MATOS, 2001. p. 11.

nem na tecnologia, mas em liderar pessoas, a inabilidade nas relações humanas é causa habitual de fracassos irreversíveis;

- ✓ Pragmatismo (sonha-se pouco): sendo, para os empresários pragmáticos, a materialidade e o tangível, traduzidos em metas estritamente quantificáveis e em resultados, os objetivos fundamentais de empresa e de gestão, o sonhar torna-se impossível nas organizações. Repete-se, todavia, não foi o homem prático que pisou na lua, mas o cientista da NASA. Não é o executivo sem visão que abre mercadorias e com a inovação constrói o empreendimento duradouro, mas o estrategista;
- ✓ Infelicidade (pouco sentido da felicidade): a produtividade, ao demandar sofrimento pelo autoritarismo, pelo mito do “trabalho duro” e pelo relacionamento formal, cria as condições vigentes que inibem a espiritualidade. Pensa-se: cérebro e coração não são importantes, a não ser dentro dos padrões limitadores da Robótica Social. Cria-se a cultura da infelicidade, aliviada por programações paliativas, pelo *marketing de recreação*.<sup>175</sup>

O quadro pode parecer fantasioso para muitas instituições, porém não é, seria muito simplista afirmar “afinal, empresa é isso mesmo”.<sup>176</sup> Na linha deste pensamento se dá continuidade a reflexão sobre a implantação de Universidades Corporativas em instituições educacionais sob a ótica da gestão e espiritualidade como fatores competitivos e agregadores, não apenas em seus valores subjetivos, mas também em seus valores que são essenciais para manter a instituição no mercado de trabalho que é tão competitivo nessa era e que colabore para um futuro mais próximo.

Além do quadro apresentado acima, Moggi em entrevista cita que existem resistências no mundo empresarial, pois as pessoas são apegadas ao que elas podem tocar. Dessa maneira, novos paradigmas requerem transcender aspectos físico-sensoriais e ideias pré-definidas que não são comprováveis cientificamente, provocando neste sentido certas resistências.<sup>177</sup> Arruda defende a ideia de que

Uma organização mais competitiva significa ser mais criativa, proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável aos seus funcionários clientes e

---

<sup>175</sup> MATOS, 2001. p. 12.

<sup>176</sup> MATOS, 2001. p. 12.

<sup>177</sup> MOGGI, Jair. A espiritualidade é o grande capital da era. HSM Management Update, n. 52, janeiro, 2008.

fornecedores, diminuir a diferença entre os valores da empresa e os valores de seus colaboradores, ter um processo de produção que não agrida ao meio ambiente, possuir um relacionamento ético em todos os níveis da sociedade tanto internamente - funcionários, quanto externamente.<sup>178</sup>

Uma organização que emprega a espiritualidade em seu processo de gestão é uma empresa com perfil mais competitivo, mais produtivo, mais criativo, ético, mais responsável socialmente, mais ecológico em comparação com empresas que não possuem uma gestão espiritualizada.<sup>179</sup> Para Braga e Monteiro

Os dirigentes de instituições de ensino preferem acreditar na visão de um mundo estático, linear e de poucas mudanças. Devido a isso, acabam fazendo pouco uso de métodos e ferramentas estratégicas que empresas e governos utilizam para entender e responder às mudanças globais.<sup>180</sup>

A diferença entre esses tipos de instituição é em relação à gestão com visão estratégica e outra uma gestão sem visão. A soma destes fatores e o seu resultado são a capacidade em diferenciar o que é subjetivo do que é real. Para Matos

Educar a percepção significa aprender a enxergar o essencial, a estabelecer prioridades e cumpri-las. O planejamento sem execução leva a atitude e a ação reflexiva ao descrédito, gerando o ativismo que, pela exaustão, induz à passividade.<sup>181</sup>

A percepção que o autor se refere é de uma educação onde não haja bloqueios, onde haja legitimidade e, sobretudo, credibilidade no líder pela coerência de suas palavras. A educação possui duas vertentes, uma positiva e outra negativa. A que está sendo proposta nesta pesquisa é uma educação positiva, uma educação que constrói cidadãos que refletem e interagem na sociedade.

Drucker definiu que planejamento estratégico é um:

Processo contínuo de, sistematicamente com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas.<sup>182</sup>

---

<sup>178</sup> ARRUDA, 2005. p. 20-21.

<sup>179</sup> ARRUDA, 2005. p. 21.

<sup>180</sup> BRAGA ; MONTEIRO, 2005. p. 17-18.

<sup>181</sup> MATOS, 2001. p. 19.

<sup>182</sup> DRUCKER, ANO apud BRAGA; MONTEIRO, 2005. p. 19.

Para haver uma interação reflexiva é necessário compreender a diferença entre uma gestão sistemática e contínua de uma gestão estratégica embasada em valores. Nesse sentido, Matos afirma que “a educação para a espiritualidade passa pela conscientização do valor transcendente do trabalho”.<sup>183</sup>

Para a viabilidade de ações e atitudes comportamentais é necessário a participação integral de toda a organização. Matos defende a ideia de que “contribuir para revelar essa visão transcendente, criando clima motivador à espiritualidade, implica revisão de valores e mudanças na atitude das lideranças”.<sup>184</sup> Para o autor, agir com autoritarismo não reflete e nem contribui para criar um clima motivador à espiritualidade.

Philippe Perrenoud em sua obra afirma que “o sistema educacional tem sido construído sempre a partir de cima: as universidades e as grandes escolas é que definem o horizonte dos liceus, enquanto estes determinam as finalidades dos colégios”.<sup>185</sup> Segundo o autor “qualquer reforma importante é uma aposta, a qual seria melhor assumir coletivamente, ocorrendo-se riscos razoáveis solidariamente”.<sup>186</sup> Esses são aspectos importantes levantados pelo autor, a educação é uma das bases da sociedade e é capaz de melhorar a situação pessoal e profissional. A educação pode ser construída com base na solidariedade, além de outras contribuições criativas.

Em entrevista à HSM Management, Moggi explica a que a alternativa para tirar o que há de melhor nas pessoas sem arriscar também tirar o pior delas, seria:

Quando um grupo de pessoas se junta com algum objetivo comum, seja ele qual for – desde fundar uma associação até criar um negócio –, elas estão se dedicando a um objeto imaterial – uma ideia, uma intenção, uma vontade, com pensamentos, sentimentos, atenção, trabalho e ações. E, por isso, elas acabam gerando uma cultura, um ambiente, um espírito coletivo. O espiritual está naquilo que é imaterial para a empresa, aquilo que não pode ser apropriado pelos donos do capital, porque está inscrito na essência das pessoas, como ideias, valores, símbolos, conhecimento, informações, que circulam entre elas e no grupo etc. É disso que se alimentam as pessoas, é o que elas procuram: identidade com as demais pessoas, com as empresas, com as marcas, com um ideal, com os produtos, com os serviços.<sup>187</sup>

---

<sup>183</sup> MATOS, 2001. p. 21.

<sup>184</sup> MATOS, 2001. p. 8.

<sup>185</sup> PERRENOUD, Philippe. Construir competências desde a escola. Porto Alegre. Artes Médicas Sul, 1999. p. 13.

<sup>186</sup> PERRENOUD, 1999. p. 85.

<sup>187</sup> MOGGI, 2008.

Moggi, nesta mesma entrevista, esclarece que devemos olhar a espiritualidade na empresa como se fossemos escolher uma profissão ou um negócio ao qual desejamos nos dedicar, um local onde se irá aprender e desenvolver nossas habilidades e competências. “Nessa perspectiva, as organizações tornam-se verdadeiros espaços de desenvolvimento – inclusive espiritual – para indivíduos e grupos no presente e no futuro”.<sup>188</sup>

Perrenoud defende a ideia de “ser natural que uma reforma seja recebida, em um primeiro momento, como utopia, uma loucura, uma engenhoca, uma fantasia ministerial, um sonho de tecnocrata, um carregar água em cesto ou qualquer outra qualificação tão elogiosa”.<sup>189</sup>. A abordagem da espiritualidade nas organizações ainda é assunto que precisa tornar-se mais presente, desenvolver uma gestão que considere a espiritualidade não significa seguir programas e apenas enfrentar desafios para atingir metas, se referindo ao mundo dos negócios.

Desenvolver uma gestão de espiritualidade é considerar os aspectos humanos que estão além das competências profissionais dos indivíduos, isso significa que a organização deve valorizar o potencial e talentos dos seus funcionários nas atividades cotidianas da organização, considerar os fatores emocionais, psicológicos e pessoais no dia a dia. No caso da Universidade Corporativa isso pode colaborar para que a gestão do conhecimento ocorra de maneira mais fluida e que consiga despertar nos indivíduos mais confiança e equilíbrio.

### 3.1 LIDERANÇA COM BASE NOS PRINCÍPIOS DE GESTÃO E ESPIRITUALIDADE

Manz diz que “Jesus nos desafia a um forte comprometimento com valores mais nobres, como compaixão, honestidade e integridade mesmo quando tais valores, pelo menos no curto prazo, vão de encontro aos valores que orientam o mundo dos negócios”. Isso significa que a espiritualidade é uma forma de conduzir os negócios com valores bons e corretos. Para ele, Jesus foi o maior executivo que já existiu, cita nomes de empresários que valorizam os princípios espirituais utilizando, inclusive, a oração como uma maneira de refletir numa tomada de decisão empresarial, fechamento de contratos, entre tantos assuntos que envolvem o mundo corporativo.<sup>190</sup>

---

<sup>188</sup> MOGGI, 2008.

<sup>189</sup> PERRENOUD, 1999. p. 85.

<sup>190</sup> MANZ, 2006. p.120-121.

Outro fator importante descrito pelo autor acima citado é em relação às pessoas, aos(as) colaboradores(as) que irão desenvolver um trabalho de equipe, um trabalho onde todos almejam o mesmo ideal. Ele comenta que “no ambiente de negócios complexo, dinâmico e global que líderes enfrentam hoje, é de extrema importância trabalhar com pessoas que nos responsabilizam e nos desafiam quando começamos a nos perder em áreas eticamente obscuras”.<sup>191</sup>

Para Matos, um líder com visão espiritual precisa ter um perfil típico<sup>192</sup> e cita alguns aspectos que devem ser observados na liderança:

- ✓ Está em paz consigo mesmo faz diferença para uma função apazível, deve gostar de pessoas;
- ✓ Está em paz com a humanidade, busca relacionamentos harmoniosos e estimula a cooperação;
- ✓ Educa o tempo todo, faz do comando orientação, assistência, libertação e dá o exemplo;
- ✓ Valoriza as contribuições e desempenhos, reconhece esforços, motivações e realizações;
- ✓ É firme na diversidade, inspira confiança ao soerguimento e a dar volta por cima;
- ✓ Possui humildade, paciência e esperança, que são qualidades básicas de ação;
- ✓ Está conectado às situações. Ninguém pode dizer de um líder que ele está ausente, pode ser que não esteja suficientemente informado, mas jamais alheio ou indiferente;
- ✓ Está voltado ao transcendente. Essa é a sua característica essencial: alguém que tem fé e irradia para todos sua crença no eterno bem.

Empresas que possuem uma liderança com base nos princípios espirituais é uma empresa que irá se perpetuar no mundo dos negócios. Será uma empresa cobiçada pelos profissionais que procuram o primeiro emprego e profissionais experientes que desejam estar participando ativamente desta empreitada.

---

<sup>191</sup> MANZ, 2006. p. 120.

<sup>192</sup> MATOS, 2001. p. 156-157.

Moggi considera que um líder que possui conceitos de espiritualidade é um estadista e uma pessoa que possui visão a longo prazo. O autor defende a concepção de que os estadistas são profissionais carismáticos, serenos que veem o que os outros não podem ver. No mundo corporativo é preciso cultivar verdadeiros estadistas, líderes que tenham percepções, carisma, sensibilidade. Moggi transcreve que em suas experiências anteriores que as empresas que passavam por crises o comprometimento, a dedicação e a força ao trabalho estavam aliadas aos valores espirituais para sobressair.<sup>193</sup>

A questão da gestão e da espiritualidade, segundo Murad, refere-se como uma habilidade que não se aprende de forma mecânica e muito menos em livros com receitas de sucesso. Os cursos de graduação e pós-graduação são necessários para a atuação dos gestores, no entanto o autor destaca que “livros e cursos serão úteis aos gestores se de fato oferecerem chaves de compreensão para ação transformadora”, essas manifestações constituem um elemento fundamental que é o de refletir sobre a própria prática.<sup>194</sup>

Falar de espiritualidade implica, necessariamente, falar de gestão, para Murad “uma gestão inteligente, bem direcionada, com uma crescente participação de seus membros, é cada vez mais necessária”, isto significa dizer que as organizações precisam ter a frente profissionais que vislumbrem e planejem o presente e o futuro, que tenham em seu perfil uma visão organizada e estruturada para alcançar os fins desejados.<sup>195</sup>

Braga e Monteiro consideram que a gestão é um processo administrativo que efetiva as estratégias a serem adotadas pelas organizações, o que possibilita um acompanhamento e até intervenções na medida em que possam surgir ou prevenir certas circunstâncias.<sup>196</sup>

Para que a gestão e espiritualidade sejam consideradas eficazes é necessário estimular certas qualidades comuns nos líderes. Arruda enumera as seguintes<sup>197</sup>:

- ✓ Praticam e estimulam o autoconhecimento;
- ✓ São guiados por valores e ideais;

---

<sup>193</sup> MOGGI, 2008. p. 139.

<sup>194</sup> MURAD, 2007. p. 42.

<sup>195</sup> MURAD, 2007. p. 91.

<sup>196</sup> BRAGA ; MONTEIRO, 2005.

<sup>197</sup> ARRUDA, 2005. p. 90-91.

- ✓ Convivem com adversidade;
- ✓ Possuem visão holística;
- ✓ São interessados;
- ✓ Colocam as coisas num contexto mais amplo;
- ✓ Sabem ouvir;
- ✓ São espontâneos;
- ✓ Tem compaixão.

Com base nessas qualidades o autor leva a crer que o líder com este perfil possui condições de “liberar o melhor que há nas pessoas e desenvolver autoconfiança aos seus funcionários”.<sup>198</sup> Pessoas que são lideradas por gestores que inspiram confiança normalmente trabalham com mais eficiência, maior produtividade, maior empenho, mais dedicação, tudo isso gera lucro financeiro e permite novas tomadas de orçamentos. Isso remete ao que Manz configura sobre liderança:

Ao nos tornarmos mais eficazes em auto liderança, não apenas adquirimos mais insight e empatia com os outros, que também lutam para fazer boas escolhas e se aperfeiçoar, mas também servimos como um modelo, que é central para a liderança.<sup>199</sup>

Ser admirado e visto como um líder modelo é entender que é necessário estar constantemente fazendo autoanálise, o pré-requisito para fazer a diferença é fazer constantemente reflexões, papel este que poderá ser desempenhado em outros aspectos da vida, não se restringindo apenas ao âmbito organizacional, a liderança está embutida em outros aspectos da vida. Manz configura nesta frase que “para se tornar um líder eficaz para os outros, primeiro aprenda a ser seu próprio líder”.<sup>200</sup>

Para que um líder possa cumprir seu papel é necessário analisar suas ações antes de liderar outras pessoas. Buscando entender mais sobre uma liderança guiada pela gestão e a espiritualidade, Murad afirma que:

O crescimento resulta de exercício constante de autoconhecimento. A pessoa descobre suas fraquezas e forças, a partir de atitudes e atos cotidianos. Reconhece os erros, pede e percebe perdão, e segue em frente. Quanto mais se conhece, mas sabe distinguir, numa determinada situação de sucesso ou de fracasso, a sua participação e a dos outros, o que lhe cabe ou não. E para

---

<sup>198</sup> ARRUDA, 2005. p. 91.

<sup>199</sup> MANZ, 2006. p. 6.

<sup>200</sup> MANZ, 2006. p. 7.

manter o processo de autoconhecimento é necessário, muitas vezes, fazer silêncio, sair do contexto turbulento em que está mergulhado e ver-se de fora, como quem se olha num espelho ou num monitor de vídeo.<sup>201</sup>

A gestão no ambiente profissional consiste num processo de aprendizado contínuo, fundamentar-se em realizar auto avaliações e embasar-se por meio de reflexões acerca de suas próprias ações, é nesse processo de autoconhecimento que a liderança conduz a gestão ao crescimento como profissional, assim como de um cidadão consciente dos valores éticos e espirituais.

Manz em mais de vinte anos de estudos sobre liderança encontrou diversas formas de conceituar uma pessoa como um líder eficaz. Há líderes aclamados pela história, como Martin Luther King Jr., Mahatma Gandhi, John F. Kenedy, Joana D'Arc e há nomes de líderes que causam uma reação surpreendente nas pessoas, como Adolf Hitler, David Koresh e Jim Jones. Esses considerados anti-heróis são líderes, sem dúvida. Uma liderança sem base moral e ética, mas foram líderes com seguidores e pessoas que obedeciam as suas orientações. Dentro desta perspectiva há um paralelo a ser traçado, um comportamento intitulado como “não ético” por profissionais que consideram que a empresa e seus membros estão errados em suas ações, funcionários e funcionárias que utilizam recursos da empresa, que roubam da empresa justificando sua ação porque todos o fazem, essas são ideologias inversas das que se espera de uma liderança com sua gestão baseada na espiritualidade.<sup>202</sup>

Murad considera que a chave do empreendedorismo são os gestores que possuem o desejo de fazer o bem e que edifiquem ao seu redor, profissionais embutidos nas mesmas características. Ter sonhos e colocá-los em prática em parceria com profissionais estreita o desenvolvimento e revigora o espírito empreendedor.<sup>203</sup>

Dentro desta premissa, pode-se entender que a empresa passa a ser um local privilegiado quando se busca praticar a espiritualidade. Toda e qualquer organização seja ela comercial, pública, religiosa, filantrópica e social pode desenvolver profissionais que serão capazes de lidar com os resultados, contribuindo com temáticas inclusivas, ecologicamente sustentáveis e com o transcendente. “A articulação da gestão com a espiritualidade permite uma nova síntese entre

---

<sup>201</sup> MURAD, 2007. p. 186.

<sup>202</sup> MANZ, 2006. p. 26-27.

<sup>203</sup> MURAD, 2007.

interioridade e eficácia, valores e resultados”, é uma sintonia de palavras e ideologias que inseridas no dia a dia podem “superar o caos da falta de sentido e dar um salto de qualidade em sua consciência”.<sup>204</sup>

Os subsídios utilizados por Matos para que se possa compreender a liderança com visão espiritual está na mudança dos paradigmas. Antes se considerava a “administração como um conjunto de técnicas que levariam o homem a produzir, estimulando-o com a perspectiva de progresso profissional e maiores ganhos”, comparou-se o ser humano como peça de engrenagem, que sendo ajustada seria mais produtiva, assim, a liderança era vista como a de um *feitor* que tem como papel o de controlar, motivar e gerar entusiasmo. A espiritualidade no ambiente profissional consiste em um processo de aprendizado contínuo, tornando-se um diferencial competitivo e fortalecendo as organizações nos seus valores éticos. A espiritualidade inserida nas organizações eleva o patamar ético, a qualidade em lidar com os desafios, dá novas perspectivas para enfrentar crises, não podendo ser comparada a equipamentos.<sup>205</sup>

Matos considera que “a técnica pode realizar a obra magnífica, mas pressupõe valores, inteligência e capacidade”.<sup>206</sup> Dentro deste contexto o autor enumera algumas técnicas:

- ✓ Delegação de autoridade: liberdade para criar, empreender e realizar. Espiritualidade só se viceja e se expande em clima de liberdade e reponsabilidade, só é possível com liderança e decisões compartilhadas, portanto, com delegação de autoridade;
- ✓ Equipe: fixar objetivos e metas mesmo com a participação não são suficientes para integrar equipes quando falta o espírito. É necessária uma forte motivação agregadora por valores aceitos como verdades comuns. Só quando todos comungam de ideais há a força espiritual que integra. Não são tecnologias, nem a comunicação formal, que compromete e co-responsabiliza, mas valores compartilhados. A principal crise nas organizações é a do relacionamento;

---

<sup>204</sup> MURAD, 2007. p. 245-246.

<sup>205</sup> MATOS, 2001. p. 153.

<sup>206</sup> MATOS, 2001. p. 109.

- ✓ Criatividade: a ciência e a tecnologia, frutos da criatividade, exigem seres humanos criativos. Seus avanços só tem consequência quando os espíritos estão abertos à compreensão. Só assim elas serão forças libertadoras e não instrumentos opressivos, que ocorrem quando estimulados pela ignorância. A criatividade participa do cotidiano das pessoas, pois é impossível viver com a qualidade sem ser criativo. Nessas pequenas vitórias sobre as complexidades da vida é que se realiza o ser criativo, que abre as portas à espiritualidade. Espiritualidade é vida e só é vivida com energia criativa;
- ✓ Negociação: ser líder é obter adesão, é ser integrador. Negociar é estabelecer concordância e convergência. Formar equipes integradas consiste em levar as pessoas a pensarem juntas, discutirem e analisarem criticamente ideias e situações, estabelecerem os pontos essenciais de concordâncias e convergirem energias e esforços a objetivos comuns;
- ✓ Tempo: quando não é bem administrado, o tempo é fator limitativo à competência, ao desempenho e à espiritualidade, por consequência. A falta de tempo e a pressão das urgências é a causa comum do estresse, da irritabilidade, dos conflitos e da crise de espiritualidade;
- ✓ Objetivos: objetivos só se tornam compromisso de fato quando são *objetivos comuns*. Só com participação e decisão há responsabilidade. Acredita-se mais no comando e no controle do que na capacidade do ser humano de traçar seu destino, de criar as oportunidades de negócios e lucros, de se responsabilizar pelo sucesso e de ser feliz por se sentir realizando. O ser humano ao se sentir realizando, desperta para dimensões superiores, buscando na fé a sustentação para seus ideais;
- ✓ Reunião: a reunião é um excelente instrumento integrador quando planejada, o que implica: o temário estruturado e distribuído previamente, fixando os objetivos e responsabilidades; condução participativa, abrindo o circuito para as contribuições e análises críticas; controle pelo líder para concentrar as discussões nos objetivos; conclusões com clara definição de responsabilidades; memória da reunião para acompanhamento das providências. Nessa linha, a reunião integra e agrega valor, contribuindo à solução dos problemas e ao surgimento de ideias criativas e oportunidades;

- ✓ Avaliação de Desempenho: a pessoa precisa saber seu papel na organização e como sua competência e seus resultados são reconhecidos. Um dos problemas mais sérios nas empresas é a falta de *feedback* e reconhecimento. Avaliar o desempenho, o mérito traduzido em resultados concretos, é mais do que quantificar, é reconhecer o valor, o investimento que foi realizado em conhecimento, competência, o amor colocado na realização, a parceria, a equipe, a liderança, a espiritualidade. Para que haja avaliação são necessários parâmetros. Saber o que se espera, sugerir desafios e apoiar com educação, atitudes, assistência técnica, recursos tecnológicos e essencialmente humanos, verificar o que está por trás de um desempenho ótimo e de desempenhos sofríveis para que se reafirme ou se revejam as orientações. Sem instrumentos criteriosos de avaliação qualquer julgamento tende a ser injusto e contraproducente;
- ✓ Qualidade: investir no ser humano é a estratégia inteligente para perpetuar uma organização. Investir no ser humano é considerá-lo em sua integridade. Nessa dimensão é que se coloca a Plenitude do Homem e da Mulher, por meio dos Polos Existenciais: Fé, Amor, Trabalho e Lazer. Recortar apenas o “trabalho”, focando a competência tão somente na valorização do profissional como capacitação técnica, é uma das distorções mais frequentes e mais frustrantes;
- ✓ Felicidade: não se pode, todavia, manipular a felicidade, nem a espiritualidade. É preciso cultivá-las e formar cultura. Tem-se tido experiência com uma metodologia: o Ciclo da Felicidade no Trabalho, que visa criar clima motivador e ajudar na formação da cultura da qualidade e da felicidade na empresa;
- ✓ Cortesia: almas corteses são aquelas que se identificam pela delicadeza em se comunicar, enxergar em cada pessoa um parceiro. Daí nasce a cortesia. Cortesia é caridade, significa valorizar a outra pessoa, nosso companheiro e nossa companheira de caminhada.<sup>207</sup>

O autor defende a ideia de que o profissional será bem-sucedido se for flexível, versátil, com visão planetária, de fácil relacionamento com as culturas diversificadas,

---

<sup>207</sup> MATOS, 2001. p. 109-119.

possuir domínio das tecnologias e de idiomas. Fatores como sensibilidade humana e os princípios básicos da felicidade, da ética e da transcendência farão do ou da profissional uma liderança bem-sucedida.

Murad considera que “a espiritualidade unificadora e encarnada ajuda as pessoas e as organizações a estabelecerem pontes entre fé e as realidades humanas, inclusive a gestão”.<sup>208</sup> Essa fusão da espiritualidade, organização e gestão trilham caminhos onde as pessoas e a organização criam elos de fé, espiritualidade dentro da gestão.

Neste capítulo foi considerada a importância de lideranças espiritualizadas e que baseiam suas ações como gestores considerando a espiritualidade, emergindo ideais e concepções que são fundamentadas numa educação que edifica e solidifica as negociações de maneira ética. Pode-se constatar que as empresas que possuem em sua base de gestão lideranças com princípios espirituais irão se perpetuar de forma positiva no ambiente competitivo que envolve o mundo dos negócios.

---

<sup>208</sup> MURAD, 2007. p. 181.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Carvalho et al afirmam que as Universidades Corporativas estão sendo cada vez mais relevantes no contexto atual do mercado. Assim como o ambiente externo tem se modificado em torno de melhor adaptação e crescimento das empresas, coube aos seus gestores e as suas gestoras buscarem meios de treinar o seu capital intelectual de forma estratégica, atendendo realmente as necessidades exclusivas e específicas de cada empresa, e não mais ser um modelo padronizado. Nesse sentido, os autores citam que:

Visualiza-se nas Universidades Corporativas uma representação do avanço da área de Treinamento e Desenvolvimento das empresas, pois abordam uma visão de Treinamento contínuo e aplicado que melhor se adapta a realidade do mercado, mantendo as empresas competitivas. Ou seja, seu treinamento não fica limitado às salas de aula, foca as tecnologias modernas e estimula uma responsabilidade conjunta entre empresa e colaborador, trazendo uma visão exógena que estimula a Gestão do Conhecimento, por estimular o aprendizado contínuo e inovador.<sup>209</sup>

Observa-se que existem diversos métodos de educação que são desenvolvidos dentro das Universidades Corporativas e que essa diversidade é decorrente do amplo leque de especificidades de cada empresa. Ou seja, as práticas educacionais nas corporações sempre variam de acordo com as demandas do ambiente empresarial e com os resultados que a empresa deseja alcançar.

O levantamento bibliográfico realizado por Vergara et al,<sup>210</sup> permitiu aos autores concluir que “universidade” não é o termo mais adequado para identificar a Universidade Corporativa, pois universidade está ligada não só ao ensino, mas também à pesquisa, o que muito raramente ocorre em uma UC.

Observa-se que a Universidade Corporativa trabalha no sentido de buscar aperfeiçoar e valorizar as competências para ter uma maior vantagem competitiva no mercado e, também, como um mecanismo de gestão de pessoas e do conhecimento.

É importante ressaltar que a UC é um modelo de educação voltado para a capacitação e especialização dos profissionais que atuam em empresas, mas seu principal objetivo não é gerar conhecimentos científicos ou melhorar o currículo do profissional, e sim priorizar as demandas organizacionais das empresas e beneficiar

---

<sup>209</sup> CARVALHO et al, 2010. p. 123.

<sup>210</sup> VERGARA et al, 2005. p. 189.

as corporações criando vantagens competitivas a partir de um capital humano mais capacitado.

É importante observar que as Universidades Corporativas não possuem homogeneidade em sua estrutura, existem diversas formas de funcionamento em seus campos de atuação. Cada instituição deve se adequar de acordo com as necessidades e objetivos que são importantes para o contexto atual da empresa.

Os programas oferecidos pelas Universidades Corporativas devem caminhar para atender as exigências de formação profissional dos funcionários e parceiros, as demandadas do mercado, além de valorizar as competências identificadas dentro da estrutura empresarial. Gerando, assim, melhores vantagens frente ao mercado competitivo e seus concorrentes.

No caso das Universidades Corporativas voltadas para instituições de ensino, observa-se a importância de se aplicarem programas que visem a formação complementar dos profissionais que atuam na instituição de ensino por meio de ações que dialoguem com a realidade e necessidades observadas no cotidiano da instituição.

As instituições de ensino que buscam aumentar seus diferenciais no mercado da educação particular devem primeiramente identificar quais são os aspectos que a empresa deseja crescer. A partir desse diagnóstico, devem ser observadas as possibilidades e se há viabilidade da implantação de uma UC na empresa ou se é possível fechar parcerias com alguma UC já atuante.

Identificados os aspectos a serem melhorados, a instituição deve mobilizar e incentivar seus profissionais a iniciarem em uma nova jornada de aprendizado voltada para o aperfeiçoamento de sua atuação dentro da empresa, informando cada indivíduo sobre os benefícios pessoais e institucionais que essa formação pode gerar.

Sugere-se que sejam ofertados cursos, oficinas, palestras e workshops de língua estrangeira e portuguesa, educação ambiental, didática, gestão educacional, gestão de conhecimentos voltados para o corpo docente, para os servidores, alunos e parceiros da instituição.

É fundamental que as instituições de ensino dialoguem com seus funcionários deixando claro quais são seus objetivos e metas, quais as vantagens e desafios desse processo e, principalmente que busquem ouvir e atender as necessidades que os profissionais demandam. Dar atenção às necessidades e talentos dos indivíduos torna

a Educação Corporativa um modelo educacional mais eficiente para a empresa, pois havendo um diálogo direto os profissionais passam a ser tratados não apenas como recursos humanos, mas sim como seres com emoções e capazes de desenvolver suas habilidades e competências.

Importante destacar que para que a Educação Corporativa e as Universidades Corporativas o papel dos gestores e a espiritualidade estão imbuídos para desenvolver e contribuir diante dessa nova perspectiva profissional. As lideranças podem ser o suporte necessário para alavancar as instituições de ensino no que tange a defesa dos interesses corporativos e no enfrentamento de crises.

Sendo assim, a UC implantada dentro de um ambiente educacional tomando como base uma gestão aliada a espiritualidade pode corresponder a uma estratégia que pode aumentar as oportunidades e forças da instituição, bem como ser mais eficiente no enfrentamento das ameaças e fraquezas da organização, visto que oferece aos funcionários um tratamento mais humano e leva em consideração outros aspectos do indivíduo que não apenas seu perfil profissional, resultando em uma instituição que preza a solidariedade e cooperação, e valores éticos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALPERSTEDT, Cristiane. **Universidades Corporativas: discussão e proposta de uma definição**. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 5, n. 3, set./dez. 2001.
- ANDRADE, R. J. F.; RODRIGUES, M. V. **Educação Corporativa: Prática de Treinamento na Sociedade do Conhecimento**. In: IV Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 4. Anais.... Niterói, jul./ago, 2008.
- ARRUDA, Vitorio Cesar Mura de. **A Inteligência Espiritual - Espiritualidade nas Organizações**. São Paulo: IBRASA, 2005.
- BARBEIRO, Heródoto. **CBN Mundo Corporativo**. São Paulo: Futura, 2006.
- BIBLIA SAGRADA. **Velho e Novo Testamento**. Tradução João Ferreira de Almeida. Edição Revistada e Corrigida. 24 Impressão.
- BLOIS, Marlene.; MELCA, Fatima. **Educação Corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005.
- BOFF, Leonardo. **Experimentar Deus a transparência de todas as coisas**. Editora Vozes: Petrópolis, 2002.
- BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos A. **Planejamento Estratégico. Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hopper, 2005.
- CAMINHOS DE SUCESSO. Youtube. 18 set. 2013. **A espiritualidade no trabalho**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=v1tK2NPNxzU>>. Acessado em: 25 mar. 2018.
- CARVALHO et al. **Vantagens na implantação da Universidade Corporativa**. Ciências Sociais Aplicadas em Revistas, UNIOESTE/MCR, v. 10, n. 18, p. 113-125. 2010.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. **Aprendizagem Organizacional em tempos de Mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CARVALHO, Viviane Moller. **A importância da Educação Corporativa para a vantagem competitiva das organizações**. Caderno de Administração, v. 23, n. 1. 2015.
- DEMING, William D. **Qualidade: revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- EBOLI, Marisa. **Desenvolvimento e alinhamento dos talentos humanos às estratégias empresariais: o surgimento das Universidades Corporativas**. São Paulo: Schmukles Editores, 1999.
- EBOLI, Marisa. **Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Ed. Gente, 2004.

EBOLI, Marisa. **O Desenvolvimento das Pessoas e a Gestão Corporativa**. In: Marisa Eboli (Org.). As pessoas na organização. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). As pessoas na organização. 1. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREEMAN, R. E. **The politics of stakeholders theory: some future directions**. In: DIENHART, J. W. (Ed.). Business Ethics Quarterly. v. 4, n. 4, p. 409-422. 1984.

KRAEMER, Maria Elisabeth Pereira. **Universidade Corporativa como alavanca da vantagem competitiva**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 3, n. 1, maio. 2004.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2003.

MAINARDES, Emerson Wagner.; FERREIRA, João.; TONTINI, Gerson. **Vantagens competitivas em instituições de Ensino Superior: proposta e teste de um modelo**. Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, 9. Anais... Florianópolis, 2009.

MANZ, Charles C. **Jesus O Maior executivo que já existiu: Lições práticas de liderança para os dias de hoje**. Editora Campus, 2006.

MATOS, Francisco Gomes de. **Empresa com alma: Espiritualidade nas Organizações**. São Paulo: Makron Books, 2001.

MEISTER, Jeanne. C. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MICHAEL, Steve O. **The cost of excellence: the financial implications of institutional rankings**. The International Journal of Educational Management, v. 19, n. 5, p. 365-382. 2005.

MOGGI, Jair. **A espiritualidade é o grande capital desta era**. Revista HSM Management, n. 52, jan. 2008. Disponível em: <[www.scrib.com/doc/1423302/Aespiritualidade-e-ograde-capital-desta-era](http://www.scrib.com/doc/1423302/Aespiritualidade-e-ograde-capital-desta-era)>. Acesso: 30 mar. 2018.

MUNDIM, Ana Paula Freitas.; RICARDO, Eleonora Jorge. **Educação Corporativa: fundamentos e prática**. Petrólis: Qualitymark, 2004.

MURAD, Afonso. **Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta**. Coleção ética & negócios. São Paulo: Paulinas, 2007.

MURASHIMA, Mary. **Universidades Corporativas: as trilhas em meio a novos caminhos**. Revista FGV Online, v. 1, n. 2. 2011.

PERRENOUD, Phillipe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PROGRAMA CENÁRIOS. **Inteligência espiritual – mais resultados nas organizações**. Youtube. 10 dez. 2014. Disponível em: <[https://www.youtube.com/watch?v=3-43UC6K4\\_A](https://www.youtube.com/watch?v=3-43UC6K4_A)>. Acessado em: 25 mar. 2018.

RAMOS, David Ricardo Moreira. **Universidades Corporativas: possibilidades e dificuldades de sua implantação - estudo de casos**. 2001. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

RELIGARE. **Conhecimento e religião sobre gestão e espiritualidade**. Youtube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=kqWyOjniaPo>>. Acesso em: 23 fev. 2018.

SANTOS, A. F. T.; Ribeiro, N. C. F. **Educação Corporativa**. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

SILVA, K. M. D. **A crença dos funcionários sobre a utilidade das práticas de Educação Corporativa desenvolvidas pela Universidade Corporativa de uma instituição financeira**. 2014. 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de Brasília, Brasília.

TRIGO, Miguel Romber; GOUVEIA, Luis Borges. **A Universidade Corporativa: reflexão sobre a motivação, benefícios e implantação do conceito**. Portugal: Cerem, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant.; BRAUER, Marcus.; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti. **Universidades Corporativas: educação ou doutrinação?** Revista De Administração Mackenzie, v. 6, n. 3, p. 167-191. 2005.

VIVAS, Marcelo Duarte. **Universidade Corporativa: uma reflexão sobre a aprendizagem organizacional e o seu valor para o indivíduo**. 2008. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro.

WHITTINGTON, Richard. **What is strategy and does it matter?** Florence/Kentucky: Thomson Learning, 2000.