

FUNDAMENTOS HUMANISTAS NA CONSTITUIÇÃO EMPRESARIAL

Ângelo Accorsi
Fátima Osmari Burin

Linha temática – Tecnologia, economia e desenvolvimento humano: qual é a justa equação?

Resumo: Este artigo explora a importância da consolidação da cultura empresarial em startups de educação (*EdTechs*), utilizando a Impare Educação como um caso exemplar. À medida que *startups* em crescimento como a Impare se expandem, a formalização e a reestruturação de seus valores empresariais tornam-se cruciais para manter a coesão e a identidade organizacional. A Impare Educação, uma *EdTech* com atuação nacional, combina tecnologia educacional com valores humanistas fundamentados na Ontopsicologia, enfatizando uma educação sensível e humanizada. Este estudo detalha como a Impare revisou e formalizou seus valores centrais – protagonismo responsável, saber servir, estética, humanismo e tecnologia, trabalho colaborativo e fidelidade ao escopo – para alinhar sua equipe e fortalecer sua cultura empresarial. A reestruturação desses valores não apenas facilita um ambiente de trabalho mais coeso e engajado, mas também sustenta o crescimento sustentável da *startup* e melhora sua posição no mercado educacional. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica, conforme descrita por Creswell (2018), que consiste em um processo sistemático de coleta e análise de literatura existente para contextualizar e embasar a pesquisa. O artigo conclui que uma cultura empresarial bem definida e fundamentada em valores humanistas é vital para enfrentar os desafios do crescimento e garantir a evolução contínua e bem-sucedida de *startups* de educação.

Palavras-chave: cultura empresarial; *startups*; *EdTech*; valores humanistas; Ontopsicologia, crescimento organizacional.

1. INTRODUÇÃO

A Impare Educação é uma *EdTech* – acrônimo das palavras *Education* e *Technology*. No âmbito da pesquisa acadêmica, o termo ainda é um campo de investigação recente, mas, em publicações na língua inglesa em geral, encontramos várias referências à expressão “*EdTechs*” enquanto tecnologias educacionais. Nesse sentido, podemos associarmos as *EdTechs* às *startups* de educação, assim como temos as *FinTechs* (soluções que utilizam a tecnologia para serviços financeiros); *LegalTechs* (tecnologia para o campo jurídico), *AgroTechs* (soluções para produtividade agrícola), entre outras. Blank e Dorf (2012, p. 23, tradução nossa) propõem o conceito de startup como “uma organização formada para a busca de um modelo de negócios escalável e repetitivo”. As *EdTechs* são, portanto, *startups* projetadas para criar produtos e serviços em educação, sob condições de extrema incerteza e de forma escalável, de forma rápida, muitas vezes utilizando uma base tecnológica.

Logo, as *EdTechs* são vistas como uma alternativa para enfrentar os desafios da educação brasileira, que são muitos, como professores despreparados e sistemas educacionais ultrapassados e que não exploram os recursos da era digital. Podemos destacar as *EdTechs* como alternativas para tornar o ensino e a aprendizagem mais eficientes, com maior engajamento por parte dos alunos, fazendo com que eles aprendam rapidamente, por meio da inteligência artificial e gamificação e, também, possibilitando maior retenção de conteúdo.

Como uma *EdTech*, a Impare Educação propõe o uso da tecnologia como um apoio no processo de ensino-aprendizagem e como forma de ter um modelo de negócio escalável e repetitivo. Mas, além da utilização da tecnologia como base das nossas soluções educacionais, é muito forte na nossa identidade pedagógica os valores humanistas, permeados pelo estudo da Ontopsicologia. Nesse viés, quando pensamos no desenvolvimento de um projeto de educação, de uma solução educacional, pensamos em como fazer com que todos os atores envolvidos possam realizar a si

mesmos – desde o nosso time de colaboradores, até, e principalmente, as crianças, os educadores e os gestores escolares.

Ao adotarmos essas premissas, nossa essência parte de uma visão pedagógica que promove o resgate de uma formação humanista integral, a qual respeita as potencialidades e a multidimensionalidade inerente ao ser humano. Portanto, crianças e jovens que vivenciam a metodologia da Impare Educação são pessoas/alunos mais responsáveis, focados e organizados, demonstrando pleno aprendizado nas diferentes áreas do saber; isso porque, ao trazer uma Educação Sensível, nossa metodologia aguça a sensibilidade dessas pessoas, desperta suas criatividade, suas potencialidades e traz alegria para a escola, tornando-a um ambiente prazeroso de se estar e aprender.

Nessa perspectiva, nossa atuação está pautada no desenvolvimento de soluções educacionais tecnológicas centradas em uma educação sensível e humanizada, através de investimento social privado ou para secretarias municipais de educação. Atuando com abrangência nacional, já somamos um impacto de mais de um milhão de crianças desenvolvidas, mais de cem mil profissionais da educação capacitados, mais de dez mil escolhas alcançadas, totalizando mais de duzentas redes municipais de ensino como parceiras.

À medida que uma startup em crescimento avança e se expande, a criação de uma cultura empresarial sólida torna-se essencial para sustentar o sucesso e a coesão da equipe. Em um cenário de rápido crescimento, estabelecer uma cultura empresarial clara e consistente ajuda a alinhar todos os colaboradores em torno de valores e objetivos comuns, promovendo um ambiente de trabalho coeso e motivador. A cultura empresarial não apenas define a identidade da empresa, mas também influencia a maneira como as decisões são tomadas, como os desafios são enfrentados e como a empresa é percebida tanto interna quanto externamente. Em *startups*, onde a flexibilidade e a inovação são cruciais, uma cultura bem definida pode orientar a equipe, manter o engajamento e assegurar que todos trabalhem com um propósito compartilhado. Além disso, uma cultura empresarial forte pode atrair e reter talentos, criando um diferencial competitivo vital em um mercado dinâmico.

Portanto, investir na construção e no fortalecimento da cultura organizacional é um passo estratégico fundamental para garantir que o crescimento da startup seja sustentável e que a empresa continue a evoluir de forma bem-sucedida. Sob essa perspectiva, o objetivo desta pesquisa é analisar como a Impare Educação, uma *EdTech*, estabeleceu e consolidou sua cultura empresarial com base em fundamentos humanistas. A partir dessa análise, o artigo pretende fornecer *insights* valiosos para outras startups e instituições educacionais sobre a importância de integrar valores humanistas com práticas empresariais inovadoras, visando promover uma cultura empresarial robusta e eficiente em um cenário tecnológico dinâmico.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para Meneghetti (2021, p. 26), líder é aquele que sabe servir, que sabe fazer funcionar, que sabe “construir a harmonia das relações entre todos, para que exista um nível máximo de produção de valores e de coisas”. Ou seja, é alguém capaz que sabe ser “funcional a todas as partes, para que estejam harmonizadas a uma produção” (Meneghetti, 2021, p. 26). No contexto corporativo, a habilidade de resolver problemas e manter a funcionalidade da equipe é crucial para assegurar que a organização alcance seus objetivos com sucesso, refletindo a importância de uma liderança que une e potencializa o esforço coletivo para os resultados almejados.

Ainda segundo Meneghetti (2021), para ser um líder eficaz, um indivíduo deve ter uma proporção entre quatro dimensões: a esfera individual pessoal, em sentido físico, ou seja, o “Eu”; a esfera familiar, o ambiente de referência afetiva; a esfera dos colaboradores; e a esfera do setor social, dos negócios, da diplomacia. O erro do líder nunca está na esfera social, mas sempre nas três primeiras.

Quando se busca por resultados individuais ou organizacionais, é preciso ter em mente que a primeira referência de qualquer atividade é o indivíduo, aquele que está atuando em um projeto,

uma ideia ou em um escopo. Porém não é uma referência apenas aos conhecimentos técnicos e que são inerentes a um segmento empresarial ou qualquer atividade em que se atue. A referência feita é ao elemento que, se bem compreendido, sustenta e desenvolve plenamente um escopo proposto.

A nossa confiança incondicional a uma visão puramente tecnicista para a resolução dos múltiplos desafios presentes em qualquer projeto ou mesmo na construção de uma carreira exitosa mostra-se um limite. A velocidade das mudanças e as novidades sempre maiores presentes em nosso mundo contemporâneo evidenciam os limites dessa racionalidade, ou visão tecnicista. A diferença no sucesso de qualquer atividade não se deve mais apenas à técnica, mas ao indivíduo. O crescente interesse pelo potencial intuitivo na resolução dos problemas é uma das inúmeras evidências dessa mudança de visão. A ideia/o projeto é sempre uma possibilidade, que se feita por homens superiores, pode realizar também uma sociedade superior. Quando trazemos o conceito de líder segundo Meneghetti (2021), entendemos que na medida em que ele possui uma capacidade superior, pode criar uma cultura funcional ao escopo desejado.

Segundo Meneghetti (1994), a cultura abrange uma ampla gama de elementos que moldam o comportamento e as práticas de um indivíduo e de um grupo social. Para Meneghetti (1994, p. 37), cultura não se limita apenas a hábitos e costumes, mas também engloba tradições, convenções, normas morais e estereótipos que, juntos, definem o “modo como é cultivado o ser humano”. Essa definição sugere que a cultura é um processo dinâmico e multifacetado que influencia profundamente o desenvolvimento individual e coletivo, moldando a identidade e as interações dentro de uma sociedade. Em essência, a cultura é vista como o meio pelo qual os valores e as práticas são transmitidos e perpetuados ao longo do tempo, desempenhando um papel fundamental na formação das normas e expectativas que regem a vida cotidiana.

Quando pensamos em cultura no contexto corporativo, estamos analisando um conjunto específico de hábitos, valores e práticas que define como uma organização opera e interage com seus membros e stakeholders. Assim como na definição mais ampla de Meneghetti (1994), a cultura corporativa abrange aspectos como a tomada de decisões, a fluidez da comunicação entre hierarquias e os comportamentos e atitudes valorizados. A força da cultura nos hábitos cotidianos dos colaboradores não pode ser ignorada, pois ela influencia a identidade da organização, a satisfação e o engajamento dos funcionários, e, por conseguinte, a eficácia e a adaptabilidade da empresa. Portanto, compreender e gerenciar a cultura organizacional é essencial para criar um ambiente de trabalho coeso e produtivo, onde a integração da tecnologia com a valorização dos aspectos humanos promove um alinhamento eficaz com os objetivos estratégicos e a visão de futuro da organização.

Edgar Schein (2009) é um dos principais teóricos no campo da cultura organizacional, e seu conceito é fundamental para entender como as culturas organizacionais se formam e funcionam. Em sua obra *Organizational Culture and Leadership*, Schein (2009) propõe que a cultura organizacional seja composta por três níveis inter-relacionados. Esses três níveis da cultura organizacional propostos por Edgar Schein (2009) podem ser associados à metáfora do iceberg para ilustrar a profundidade e a complexidade da cultura dentro de uma organização. No topo do iceberg, acima da superfície, estão os artefatos: esses são os aspectos visíveis e tangíveis da cultura, como o layout do escritório, o uniforme dos funcionários, o contrato social e as cerimônias corporativas. Embora esses elementos sejam facilmente observáveis, eles representam apenas uma pequena fração da cultura organizacional. Abaixo da superfície, submerso e menos visível, encontramos os valores e crenças compartilhadas: essas são as normas explícitas e as crenças que os membros da organização afirmam seguir. Esses valores moldam o comportamento e a tomada de decisões, mas sua relação com a prática pode ser menos evidente. No fundo do iceberg, encontram-se os pressupostos básicos, que são as crenças e suposições inconscientes que formam a base de toda a cultura organizacional. Esses pressupostos são invisíveis e implícitos, influenciando profundamente como a organização opera e como os membros interagem, sem que muitos estejam conscientes disso.

Assim, a metáfora do iceberg ajuda a entender que, enquanto os artefatos são visíveis, os valores e pressupostos que moldam a verdadeira essência da cultura organizacional estão profundamente

enraizados e muitas vezes fora de vista. Schein (2009) sugere que, para entender verdadeiramente a cultura de uma organização, é necessário explorar esses três níveis e reconhecer como eles se inter-relacionam. A cultura organizacional é, portanto, uma combinação complexa de visões superficiais e profundas que moldam a maneira como os membros da organização pensam, sentem e agem.

Em resumo, crenças e pressupostos estão no inconsciente, e a base da cultura são sempre os pressupostos (ideias, valores, modo de ser) dos fundadores. A visão de mundo dos fundadores permeia a cultura da empresa. No contexto da Impare, é importante mencionar que os fundadores possuem mais de 10 décadas de formação no contexto ontopsicológico e que os conhecimentos da Ontopsicologia aplicados à liderança, concretizados naquilo que é a Formação Ontopsicológica Interdisciplinar e Liderística (FOIL), permeiam a empresa. Por conta disso, a formulação dos valores da empresa também é perpassada por isso.

Quando se deseja formalizar uma cultura empresarial, ou fazer uma mudança na cultura organizacional, buscando melhorias, deve-se intervir não apenas nos artefatos que estão na parte fenomênica, mas principalmente nos pressupostos básicos e nas crenças. Pressupostos básicos é o inconsciente do que os sócios acreditam, e as crenças são os valores e a formalização daquilo que os sócios vivem. Quando a organização adotou como propósito o mote “Educar para a Realização” (Impare, 2024), buscou-se criar um artefato de cultura que não só formalizasse sua essência, mas que fosse um norte de autoidentificação para os colaboradores e para a formalização dos seus projetos.

A partir disso, para a formalização da cultura empresarial, buscou-se atuar nos pressupostos básicos e nas crenças, reformulando os valores da empresa. À medida que a startup expande suas operações e aumenta seu quadro de colaboradores, os valores que inicialmente guiavam a equipe podem se tornar difusos ou insuficientemente articulados para o novo contexto. A reestruturação dos valores empresariais torna-se essencial para assegurar que todos os membros da organização compreendam e compartilhem os princípios fundamentais que orientam a empresa. Isso envolve a revisão e a formalização dos valores centrais, garantindo que eles reflitam a visão e a missão da empresa e que sejam aplicáveis e relevantes para todos os níveis da organização.

3. METODOLOGIA

A opção metodológica foi uma revisão bibliográfica realizada a partir das obras fundamentais de Meneghetti (2020, 2021, 2022), que sustentam a visão FOIL, como o fundamento para a construção de um negócio com capacidade competente competitiva. Meneghetti (2016, p. 78) defende que sem a competitividade, a competência é inútil. O autor a define como “a arte, a racionalidade de saber servir a sociedade com antecipação (melhor prazo), economia (melhor custo e preço) e qualidade (distinção, superior à concorrência)”.

A revisão bibliográfica, conforme Creswell (2018), é um processo sistemático de coleta e análise das evidências disponíveis para fundamentar a pesquisa e contextualizar a problemática estudada. Utilizando essa abordagem, a revisão das obras de Meneghetti proporciona um embasamento teórico para compreender e aplicar a visão FOIL, contribuindo para a construção de negócios com uma vantagem competitiva sustentável e uma sólida cultura empresarial.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os textos de Meneghetti (2020, 2021, 2022) escolhidos discutem amplamente temáticas como o protagonismo responsável, apresentado como um fundamento para a formação e a atuação de um profissional de sucesso; a lógica do serviço como prioritário ao produto, sublinhando o saber servir como manifestação da excelência na prestação de serviços.

As obras destacam também o papel central do homem líder e o apresentam em uma perspectiva também estética. Essa, a – estética – implica a capacidade de uma gestão proporcional das

diferentes esferas que impactam a vida do líder. A filosofia empresarial ontopsicológica apresentada nos referidos textos e que inspirou a construção dos valores que serão aqui apresentados, visam resgatar o humanismo do trabalho e posiciona a tecnologia como um instrumental a serviço da humanidade, a tecnologia assim nunca vista como função em si mesma, mas com o escopo da evolução do humano neste belo planeta. O trabalho é visto como exercício do potencial criativo humano e elemento constitutivo da sua identidade. No fazer empresa, deve-se conduzir um olhar positivo acerca do trabalho, “pari passu” a uma fidelidade ao escopo econômico da empresa.

Considerando essa visão de mundo, de homem, de líder e de corporação, que refletem os fundamentos humanistas, os valores da empresa foram redefinidos, e passamos a adotar os seguintes pilares: (1) protagonismo responsável; (2) saber servir; (3) estética; (4) humanismo e tecnologia; (5) trabalho colaborativo e fidelidade ao escopo. A seguir, segue o que entendemos em cada um deles:

1. **Protagonismo responsável:** O sujeito é capaz da construção de uma vida próspera. Ou seja, implica uma visão responsável diante de seus posicionamentos frente ao mundo e a si mesmo. Implica uma visão positiva e proativa frente à construção e superação dos desafios inerentes ao negócio. Se você vê o problema, significa que parte da solução já está com você.
2. **Saber servir:** Essa é a lógica da verdadeira liderança. Saber servir é ser um competente competitivo frente ao objeto que se deseja realizar. Uma empresa que sabe servir constrói meios, funções e pessoas para ser solução às demandas dos clientes. Saber servir faz parte de um modelo mental (mindset).
3. **Estética:** A parte e o todo intencionam o idêntico do conjunto. Estética implica ordem. Ou seja, não é um saber servir qualquer, mas é um saber servir que produz ordem, beleza, eficiência, utilidade e funcionalidade. O resultado da estética é o carisma que se faz presente no produto ou serviço que faz com que o cliente queira comprar.
4. **Humanismo e tecnologia:** Tecnologia a serviço da evolução do ser humano como um apoio na personalização da aprendizagem, inovação pedagógica e no modelo do negócio.
5. **Trabalho colaborativo e fidelidade ao escopo:** Uma empresa é o conjunto de coisas (processos, estrutura, capital etc.) e pessoas para um escopo de lucro. Acreditamos na colaboração orientada pelo escopo como melhor alternativa para evolução do negócio.

Após a formalização dos valores, realizamos uma série de encontros formativos com o objetivo de esclarecer aos colaboradores o significado de cada valor e as ações práticas necessárias para alinhar suas atividades com a cultura da Impare. Para cada valor, desenvolvemos um conjunto de perguntas de verificação que auxiliam na compreensão e aplicação prática desses princípios. Além disso, esses valores foram consolidados em um manual da cultura Impare, um guia físico entregue a cada novo colaborador durante o processo de *onboarding*. Esse manual serve não apenas como uma referência contínua, mas também como um recurso essencial para garantir que todos os colaboradores internalizem e pratiquem os valores da empresa desde o início de sua jornada na organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formalização e a reestruturação dos valores empresariais em uma startup em crescimento, como a Impare Educação, revelam-se essenciais para sustentar a coesão e a identidade da organização à medida que ela se expande. Este artigo destacou a importância de uma cultura empresarial bem definida e a maneira como a Impare Educação, com sua base em valores humanistas e ontopsicológicos, implementou com sucesso essa formalização. Através da reestruturação dos valores centrais, a empresa garantiu que sua cultura, agora claramente articulada e refletida em seus cinco valores principais – protagonismo responsável, saber servir, estética, humanismo e tecnologia, tra-

balho colaborativo e fidelidade ao escopo – não apenas alinhasse os colaboradores com os objetivos da organização, mas também oferecesse um diferencial competitivo sustentável.

REFERÊNCIAS

BLANK, Steve; DORF, Bob. **The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company**. California: K&S Ranch, 2012.

CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. London: Sage Publications, 2018.

IMPARE. **Plano Orientador Anual da Identidade Impare Educação**. Porto Alegre: Impare, 2024.

MENEGHETTI, A. **A Psicologia do Líder**. 6. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2021.

MENEGHETTI, A. **A riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro: Universitária, 2016.

MENEGHETTI, A. **Manual de Ontopsicologia**. 4. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2022.

MENEGHETTI, A. Monocultura diática e pluricultura panista. **Revista Semestral de Ontopsicologia**, Porto Alegre, n. 8, abr. 1994.

MENEGHETTI, A. **Psicologia Empresarial**. 2. ed. Recanto Maestro: Ontopsicológica Editora Universitária, 2020.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.