

Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas na construção civil.

2007

Fausto de Bessa Braga

Carlos José Guimarães Cova

Universidade Federal Fluminense - UFF

RESUMO

Este artigo é uma pesquisa bibliográfica com base na literatura brasileira e que visa conhecer as principais influências da educação corporativa como ferramenta estratégica na construção civil brasileira. No mercado competitivo as empresas têm buscado níveis de excelência não dependentes apenas de práticas mecânicas. É neste panorama que entra a educação corporativa; um sistema de desenvolvimento de pessoas que faz progredir as competências ligadas a estratégias de negócios, pois empresas com tecnologia similar estão obtendo mais lucros e vantagens em relação à concorrência investindo na formação e na educação de seus colaboradores.

Palavras-chaves: Educação corporativa. Estratégia. Construção Civil.

ABSTRACT

This article presents a bibliographical research based on brazilian literature and it tries to know the main influences of the corporate education as strategic tool in the brazilian civil construction industry. In the competitive market the companies have been looking for excellence levels no dependent just of mechanical practices. It is in this panorama that enters the corporate education; a system of people's development that makes to progress the linked competences to strategic of business, because companies with similar technology are obtaining more profits and advantages in relation to the competition investing in the formation and in their collaborators' education.

Keywords: Corporate education. Strategic. Civil Construction Industry.

1. Introdução

Haja vista o limiar de uma nova era tem-se hoje, que a educação corporativa hoje é um fator relevante para o desempenho empresarial na construção civil em razão dos seus impactos na gestão do conhecimento e, conseqüentemente na gestão de negócios deste importante segmento da economia brasileira. O conhecimento tornou-se o recurso essencial da economia e o fator de produção decisivo não é mais nem o capital e nem o trabalho, mas sim o conhecimento.

As empresas de construção civil, cientes da importância do conhecimento na sua arena de atuação, e impelidas a buscar e manter uma força de trabalho em processo permanente de aprendizagem vêm desenvolvendo diferentes estratégias de atuação objetivando a manutenção de empregados ou colaboradores com elevado potencial de agregação de valor, representando uma fonte potencial de vantagens competitivas.

2- Desenvolvimento

No contexto das mudanças que caracterizam o mundo neste século e pensando a educação para este milênio, cujos contornos a rapidez das mudanças tecnológicas, econômicas e político-sociais não permite antecipar, pode-se dizer que educação, formação e cultura são, provavelmente, os melhores instrumentos com os quais poderá contar o indivíduo para sobreviver.

Sendo a educação a mola propulsora da transformação social, para se ter uma verdadeira educação corporativa, é necessário fazer um balanço do que ela representa, o que buscar, reavaliar barreiras em cada contexto em que estiver situada, fazer com que a visão de mundo mude de acordo com aquilo que se quer.

Face a isto, Pirró e Longo (2005) observa que:

“... Como consequência dessas vertiginosas transformações, vive-se hoje num mundo cambiante, tanto tecnologicamente, quanto nas relações sociais, de tal maneira que a única certeza que se tem com relação ao futuro, é a incerteza. Profissões surgem e desaparecem, habilitações para os postos de trabalho são exigidas e em seguida descartadas. Cresce o número de pessoas que executam algum trabalho, mas que não tem um emprego tal como se acostumou a conceituar, ou seja, uma relação assalariada estável, de longa duração. Os postos de trabalho, em qualquer dos setores da economia, passaram a exigir, para a sua ocupação, níveis educacionais e profissionais cada vez mais elevados e extremamente intensivos em conhecimentos.”

O baixo nível de escolaridade da força de trabalho do país está pressionando um número crescente de empresas a assumir para si a tarefa de ampliar a escolaridade de seus trabalhadores. Explicita-se, nesta prática, o estabelecimento de vínculos entre a educação dos trabalhadores e os problemas vivenciados pelo setor produtivo face à internacionalização do mercado econômico e ao novo padrão de competitividade daí desencadeado. Cabe à educação, segundo o viés deste estudo, contribuir para a inserção das empresas neste novo contexto e, também, promover as condições para os processos de qualificação e/ou requalificação dos trabalhadores da indústria da construção civil, em que se insere a aquisição de novas competências profissionais.

As práticas educativas desenvolvidas internamente a estas empresas, segundo Barone e Aprile (2005), têm mão dupla. As autoras ainda reforçam que estas práticas podem reiterar e reforçar a histórica relação capital/trabalho presente na produção capitalista. Podem, ainda que de modo tênue, reverberar no questionamento desta relação e na emergência de um padrão diferenciado na relação capital e trabalho, contributivo para a construção da qualificação de trabalhadores que, atentos ao seu papel histórico, intervenham na sociedade de forma concreta. Ademais, tais práticas devem proporcionar às empresas melhores condições de sobrevivência à nova ordem mundial.

Aqui cabe delinear que o aumento da produtividade, incrementado pela competição intensa, não provoca o desemprego, pois o gerenciamento estabelecido de forma incompetente, a falta de metodologia e estratégia de maior produção e a desorganização empresarial é que prejudicam a sociedade mais do que se imagina. (LEWIS, 2004)

As empresas competitivas vêm percebendo que investir na capacitação de seus funcionários seja por questões gerenciais ou por pressões provenientes das necessidades do mercado profissional, traz resultados positivos. Nesse sentido, este estudo tem a finalidade de conhecer quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil, com base nos conceitos de educação corporativa, propostos fundamentalmente por Meister (1999).

Observa-se que mesmo com algumas limitações e que o retorno de sua atuação ainda não esteja efetivamente delineado, há evidências que o viés proposto para a realidade da educação corporativa na construção civil não só valoriza, bem como provoca um enriquecimento e uma evolução às funções do antigo setor de treinamento. O desenvolvimento de pessoas nas organizações passa a ter caráter contínuo, permanente e vinculado aos objetivos do negócio.

Além disso, os parceiros do negócio (funcionários, empregados, colaboradores, clientes e fornecedores) são incluídos no processo de aprendizagem contínua que a educação corporativa proporciona, o que possibilita reforçar as alianças estratégicas. Com isso a educação corporativa passa a receber uma maior atenção do alto escalão das organizações e atrela-se e torna-se efetivamente considerada nas estratégias da organização.

Empresas e profissionais têm investido cada vez mais tempo e recursos financeiros em aquisição de conhecimento. São palestras, treinamentos e cursos de especialização, entre outros, em uma busca obstinada de diferenciação pelo saber. Componente estratégico e

instrumento de competitividade, o *know-how*, paradoxalmente, está cada vez mais volátil. São poucas as empresas que efetivamente têm avançado na área da gestão do conhecimento.

A Gestão do Conhecimento pode ser sintetizada como sendo um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento. O entendimento sobre Gestão do Conhecimento também se sustenta nas proposições de autores como Sveiby (1998), Stewart (1998) e Edvinsson (1998), que sugerem diferentes nomenclaturas para as diferentes formas, pelas quais o conhecimento se manifesta e circula. Esses três autores enfatizam que o valor das empresas vem se deslocando de seus ativos tangíveis para os intangíveis.

Uma das discussões mais “acaloradas” é a da propriedade desse conhecimento. Os profissionais, que o geram em projetos e estudos tendem a acreditar que são os únicos ou os principais proprietários. A questão a ser abordada é clara, por se tratar de um ativo da organização, pelo qual ela pagou salários e com formação profissional. Os investimentos são consideráveis, pois as metas para organizações de classe mundial podem chegar à média de 200 horas de treinamento por colaborador por ano.

É verdade que o aprendizado não pode ser “aspirado” da mente das pessoas (colaboradores) quando elas se desligam de uma determinada organização. Isto indica dois fatos: há um crescimento profissional paralelo, que permanece; e a crescente importância que a gestão do conhecimento deve ter nas empresas.

Medir e administrar bens tangíveis, como o capital ou os equipamentos, sob a ótica deste estudo, é um ato simples, se comparado às dificuldades de medir o conhecimento, que inclui as experiências pessoais, as competências, os sistemas de trabalho, os resultados de pesquisas e ensaios, entre outros. A disciplina de gestão do conhecimento é nova e o tema por sua vez, complexo.

A maioria das empresas não definiu seus processos para cuidar da geração, codificação, disseminação e apropriação do conhecimento – etapas fundamentais para que ele se transforme realmente em um ativo. Em outras palavras, criar ou descobrir o conhecimento existente; compilar esse conteúdo de forma organizada; fazê-lo alcançar quem fará uso dele; e, finalmente, incorporá-lo à empresa e utilizá-lo, é uma condição fundamental para que o saber se transforme em valor.

Pode-se afirmar, após as observações postuladas por Haddad e Pierro (1994) *apud* Parenti (2000), que devem ser consideradas, nesse contexto da transferência de conhecimento no

âmbito das organizações da indústria da construção civil, duas vertentes: a do questionamento das relações que engendram a sociedade e a da instrumentalização para o exercício da atividade laboral.

Tanto quanto possível, a educação básica de jovens e adultos deverá correlacionar essas duas vertentes, ao tempo em que se desenvolve o domínio de um conhecimento crítico para questionar a realidade e transformá-la, serão desejáveis as ações que habilitem para uma atividade produtiva.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1995) e Davenport e Prusak (1998) desenvolveram modelos para explicar, respectivamente, como o conhecimento é criado e apropriado pelas empresas. Para Nonaka e Takeuchi, são importantes os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito presente nos indivíduos para o conjunto da organização, na forma de conhecimentos explícitos (codificados). Esta, por sua vez, se desenvolveria numa perspectiva evolutiva, a partir do aporte continuado de conhecimentos vindos dos mais diversos pontos da empresa. Entretanto, para Davenport e Prusak, a circulação de conhecimentos não é um processo natural, sua dinâmica guarda similaridade com os padrões de circulação de outros ativos. (CANONGIA *et al*, 2004)

Com base no trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995), é possível afirmar-se que as empresas “criadoras do conhecimento” são as que realmente criam novos conhecimentos, disseminam esses conhecimentos pela organização inteira e os incorporam em seus produtos e serviços, com o processo de conversão do conhecimento ocorrendo através da *espiral do conhecimento*.

A tendência atual para assimilação e uso do conhecimento tácito é a criação de comunidades, não abordadas neste estudo, promovendo assim a troca de experiências e idéias sobre questões de interesse das empresas da indústria da construção civil, seja no âmbito técnico, de mercado ou estratégico. Os métodos e técnicas, utilizados na Gestão do Conhecimento, estimulam e justificam a cooperação entre as pessoas, e pressupõem que as estruturas organizacionais devam evoluir em consonância com as características e necessidades do capital intelectual.

Com relação ao aspecto da cooperação, ela não só ocorre entre as pessoas de uma organização, mas também entre as empresas, pois segundo Araújo (2003), um aspecto que diz à indústria na qual a empresa atua neste estudo a da construção civil, pois o setor não é constituído somente de competidores, ele também possui uma rede de reais e potenciais

colaboradores. Esta rede pode ter um importante papel na obtenção e manutenção de padrões significativos de competitividade.

Neste contexto é importante ser observado que o bom gerenciamento pode ter como fundamento o grau de informação e conhecimento setorial por parte dos gestores das organizações. Isso pode acontecer através de contatos cooperativos entre as mais diversas empresas envolvidas na mesma indústria.

Os três aspectos: condições objetivas, arena cognitiva e a rede de trabalho corporativa, identificados no modelo da “firma do setor”, de acordo com Araújo fornecem um leque de proposições relacionadas à forma e ao processo da transformação organizacional.

A noção de grupo estratégico tem demonstrado que empresas, dentro da mesma indústria, tendem a optar por decisões estratégicas similares e, ao dividir percepções, podem determinar relações ambientais comuns. Assim sendo, o conceito de firma do setor evidencia a interação entre o ambiente e as organizações constituintes.

A identidade das competências essenciais de uma organização passa pelo reconhecimento da pertinência e importância de cada indivíduo que a compõe, e a Gestão do Conhecimento pode cumprir um importante papel neste sentido. Por outro lado, as dificuldades apontadas por Davenport e Prusak (1998) reforçam a importância da existência de mecanismos de coordenação entre diferentes competências e instâncias, no sentido de efetivar a apropriação dos conhecimentos pela empresa, condição necessária para justificar seus investimentos em educação corporativa.

A experiência com centenas de empresas mostra muito desconhecimento do tema, em alguns momentos de forma pífia revelando assim que a vantagem estratégica e o valor do conhecimento sequer são percebidos. As conseqüências da má administração do conhecimento são bem conhecidas. Uma delas é esse bem – conhecimento – “*cair nas mãos*” da concorrência, pois pesquisas indicam que os profissionais mudam de emprego, em média, dez vezes em suas carreiras.

Gestão do conhecimento não é mais um “modismo”. Significa ter processos definidos para lidar com o capital intelectual e, sobretudo, valorizar essas atividades e principalmente quem as realiza. Sua implantação ajuda as organizações a criarem uma política de incentivo à

atualização e ao crescimento de compartilhar, e evitar que a rotatividade ameace projetos estratégicos.

Se um colaborador encontrar um ambiente em que possa aprender e aplicar aquilo que sabe, as chances de abandono desse cenário para buscar trabalho em outra organização diminuirão. Gerir conhecimento significa crescer em novas dimensões. Em um excitante caminho sem linha de chegada.

Freire (1996) é de opinião, e também deste autor deste estudo, que “*a prática educativa seja estabelecida como um exercício constante em favor da produção e do desenvolvimento da autonomia de educadores e educandos*”. A educação corporativa ao produzir e/ou desenvolver a autonomia dos educadores (organização) e a dos educandos (colaboradores) vem cumprir um papel, que o modelo de escola no Brasil não consegue alcançar no cenário da sociedade brasileira, o da educação continuada, conforme o cenário abordado por Cova (2006).

3- Conclusão

Como síntese global tem-se que as principais influências da educação corporativa na construção civil, que foram evidenciadas neste estudo, podem ser elencadas pelos seguintes aspectos:

Competitividade – a educação e a capacitação das pessoas aumentam o valor de mercado da organização;

Perpetuidade – A educação corporativa transmite a herança cultural da organização, fazendo que todos os colaboradores da empresa conheçam a cultura organizacional de forma integral;

Conectividade – A existência da integração de conhecimento entre o público interno e externo de uma dada empresa;

Disponibilidade – A educação corporativa oferece informações de alto nível com fácil acesso para pessoas dispersas geograficamente;

Cidadania – a empresa como formadora de atores sociais preparados para a construção e a transformação da realidade social em que estão inseridos (Responsabilidade Social Empresarial);

Parceria – internamente entre os líderes e/ou gestores dos processos da organização e externamente com instituições de ensino e/ou de pesquisa; e

Sustentabilidade – a educação corporativa como fonte geradora de resultados, agregando valores à empresa e aos negócios.

Ou seja, quais são as principais influências da educação corporativa na construção civil?

Como resposta para a pergunta do problema, postulado pelo autor neste estudo, tem-se as seguintes influências:

- Criação de valor agregado.
- Elevação do grau de educação e instrução dos colaboradores.
- Fortalecimento da cultura empresarial.
- Melhoria do clima organizacional.
- Economia de recursos financeiros.
- Integração do conhecimento.
- Responsabilidade Social Empresarial.

A suposição que a educação corporativa seja um fator relevante para o desempenho empresarial em razão dos seus impactos na gestão do conhecimento, e conseqüentemente, na construção civil, confirmou-se neste estudo, pois ficou evidenciado, que as empresas têm investido cada vez mais na educação de seus empregados ou colaboradores. Com isto, ganha o país, ganham os colaboradores (funcionários), ganham ainda as próprias organizações. Formação de mão-de-obra, estímulo da criatividade e incentivo à liderança são os trunfos para a garantia de mercado, por isso havendo hoje no Brasil a mudança de mentalidade necessária: gastar em educação corporativa agora é investimento.

Referências Bibliográficas

ARAÚJO, Hércules Nunes de. *Estudo da competitividade setorial no grupo de relação: construtora e empreitada de mão-de-obra: indústria da construção civil*. Florianópolis, SC: 2003, 243 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.

BARONE, Rosa Elisa Mirra; APRILE, Maria Rita. Empresa: um espaço para a educação formal. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. São Paulo: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. V.17, n.17, jan./abr. 2005. p. 7-14. ISSN 1806-4892. Bibliografia.

CANONGIA, Cláudia Lyrio; SANTOS, Dalci M.; SANTOS, Marcio M.; ZACKIWICZ, Mauro. *Foresight, Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento: instrumentos para a Gestão da Inovação*. *Gestão & Produção*. v. 11, n. 2, p. 231-238. mai./ago. 2004.

COVA, Carlos José Guimarães. Educação continuada no mundo de hoje. *Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo, 08 dez. 2006.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1998.

EDVINSSON, L. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 30. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996, 148 p. (Coleção Leitura). ISBN 85-219-0243-3.

LEWIS, William W. *The Power of productivity: wealth, poverty, and the threat to global stability*. Chicago, USA: University of Chicago Press, 2004. 370 p. ISBN 0226476766.

MEISTER, Jeanne C. *Educação corporativa*. [Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Pinto]. São Paulo: Markron Books, 2004. 296 p. Bibliografia.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *The knowledge-creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, USA: Oxford University Press, 1995.

PARENTI, Maria Gabriela Façal. *Trabalhadores da construção civil e a experiência escolar: significados construídos em um curso de aperfeiçoamento profissional*. In: 23ª Reunião Anual da ANPEd, 2000, Caxambu: MG, Anais... Caxambu, MG: ANPEd-CLASCSO, 2000. 24-28 set. 2000. Internet: <http://168.96.200.17/ar/libros/anped/1807T.PDF>. Acesso em 27 mai. 2007.

PIRRÓ e LONGO, Waldimir. Prefácio. In: *Organizações sustentáveis: contribuições a excelência da gestão*. Emmanuel Paiva de Andrade... [et al.]; prefácio Waldimir Pirró e Longo; introdução Haroldo Mattos de Lemos. Niterói: ABEPRO-UFF-LATEC, 2005. 153 p. ISBN 85-88478-18-8.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 10. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. Bibliografia. ISBN 85-352-0247-1.

SVEIBY, Karl-Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.