

FAUSTO DE BESSA BRAGA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Engenharia Civil da  
Universidade Federal Fluminense, como  
requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre  
em Engenharia Civil. Área de Concentração:  
Tecnologia da Construção

Orientador: Prof. Nélio Domingues Pizzolato – PhD

**NITERÓI  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca da Escola de Engenharia e Instituto de Computação da UFF

**B XXX Braga, Fausto de Bessa.**

**Educação corporativa como ferramenta estratégica na construção civil/  
Fausto de Bessa Braga – Niterói, RJ: [s.n.], 2007. 100 f.**

**Orientador: Nélio Domingues Pizzolato, PhD**

**Dissertação: (Mestrado em Engenharia Civil) - Universidade Federal  
Fluminense, 2007.**

**1. Construção Civil. 2. Educação corporativa. 3. Estratégia.**

**CDD. XXX.X**

FAUSTO DE BESSA BRAGA

**EDUCAÇÃO CORPORATIVA COMO FERRAMENTA ESTRATEGICA NA  
CONSTRUÇÃO CIVIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia Civil. Área de Concentração: Tecnologia da Construção

Aprovada em de julho de 2007.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Nélio Domingues Pizzolato, PhD (Orientador)  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. Orlando Celso Longo, DSc  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. José Rodrigues de Farias Filho, DSc  
Universidade Federal Fluminense

---

Prof. José Geraldo Pereira Barbosa, DSc  
Universidade Estácio de Sá

NITERÓI  
2007

*“O estado desesperador do mundo nos chama para a ação. Cada um de nós tem a responsabilidade de tentar ajudar no nível mais profundo de nossa humanidade comum”*

*Sua Santidade, o Dalai Lama*

## **DEDICATÓRIA**

Ao Mestre, a gratidão pela luz.

Aos ensinamentos budistas.

A minha esposa Lucia pelo amor e apoio aos meus projetos.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Nélio Domingues Pizzolato, PhD, pela orientação sempre de forma clara, objetiva, ética e profissional, durante todo o “percurso” deste trabalho.

Ao Prof. José Rodrigues Farias Filho, DSc, por suas contribuições acadêmicas e profissionais para a melhoria deste trabalho e por ter aceitado participar da Banca Examinadora.

Ao Prof. José Geraldo Pereira Barbosa, DSc, por sua contribuição acadêmica e amizade pessoal e profissional de décadas e por ter aceitado participar da Banca Examinadora.

Ao Prof. Orlando Celso Longo, DSc, Coordenador do Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, pela confiança e amizade demonstradas durante o meu percurso acadêmico desde os “tempos” do MBA em Gestão Estratégica em Negócios da Universidade Federal Fluminense.

Ao Prof. Carlos José Guimarães Cova, DSc, a minha gratidão pelo exemplo do que é ser um ser humano, desde os “tempos” do MBA em Gestão Estratégica em Negócios da Universidade Federal Fluminense.

A minha “filhota” Helena Beatriz Machado Fagundes, pelo carinho e paciência durante as minhas ausências de nossa casa.

A todos os funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil que direta ou indiretamente contribuíram imensamente para o desenvolvimento deste trabalho, em especial a Sr<sup>a</sup> Clarice Maria Siqueira Brazão, a Sr<sup>a</sup> Gláucia Vercina Bazílio de Azevedo e a Sr<sup>a</sup> Cássia Guimarães do Nascimento pela amizade, ajuda e apoio em várias

etapas no meu percurso neste Programa, por suas palavras amigas e corretas, pelo incentivo e torcida por meu sucesso acadêmico e profissional.

Aos amigos e colegas que fiz durante o Mestrado, agradeço pela amizade e convívio de todos, que serviram de alicerce quando dos momentos difíceis do percurso até a realização desta dissertação e tornaram-se meus amigos para o resto da vida.

Ao Mauro Romano um abraço espiritual e obrigado pela lição de vida.

## **RESUMO**

Esta dissertação apresenta uma pesquisa bibliográfica 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 mecanicistas. É neste cenário que entra a educação corporativa: um sistema de desenvolvimento de pessoas que faz progredir as competências ligadas a estratégias de negócios, pois empresas com tecnologias similares estão obtendo mais lucros e vantagens em relação à concorrência investindo na formação e educação de seus colaboradores.

Palavras-chave: Construção Civil. Educação Corporativa. Estratégia.

## **ABSTRACT**

This thesis presents a bibliographical research and tries to identify the main influences of the corporate education as a strategic tool in the Brazilian civil construction industry. In the competitive market the companies have been looking for excellence levels instead of depending just on automatic practices. It is in this setting that enters the corporate education; a system of people's development that puts to progress the competences linked to strategies of business, because companies with similar technologies investing in the formation of their collaborators' education are obtaining more profits and advantages than the competition.

Key-words: Civil Construction Industry. Corporate Education. Strategy.

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	4
AGRADECIMENTOS .....	5
RESUMO .....	7
ABSTRACT .....	8
SUMÁRIO.....	9
LISTA DE SIGLAS .....	11
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema.....	12
1.2 Suposição.....	14
1.3 Objetivos da Pesquisa.....	14
1.3.1 Objetivo Principal.....	14
1.4 Delimitação da Pesquisa.....	15
1.5 Relevância do Estudo .....	15
1.6 Estrutura do Trabalho .....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1 Indústria da construção civil.....	18
2.2 A formação dos trabalhadores da Indústria da Construção Civil .....	25
2.3 Organização.....	27
2.4 Estratégia .....	32
2.4.1 Educação – Ação Estratégica .....	37
2.5 Conhecimento e aprendizagem.....	41
2.5.1 Conhecimento nas Organizações.....	41
2.5.2 Aprendizagem Organizacional .....	44
2.6. Gestão do Conhecimento .....	50
2.6.1 Gestão do Conhecimento na Construção Civil.....	55
2.7 Educação Corporativa .....	58
3 METODOLOGIA.....	69
3.1 Tipo de Pesquisa.....	70
3.1.1 Quanto aos fins .....	70
3.1.2 Quanto aos meios .....	71
3.2 Coleta de Dados.....	71
3.3 Tratamento dos Dados.....	71
3.4 Limitações do Método.....	72

4. CONSIDERAÇÕES .....	73
5. CONCLUSÃO E SUGESTÕES.....	73
5.1 CONCLUSÕES.....	79
5.2 SUGESTÕES .....	81
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	83
7. BIBLIOGRAFIA.....	95

## **LISTA DE SIGLAS**

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CBIC – Câmara Brasileira da Indústria da Construção

CEE – Comissão de Economia e Estatística

EAD – Educação a Distância

ICC – Indústria da Construção Civil

MBA – Master Business Administration

PAC – Programa de Aceleração do Crescimento

PIB – Programa Interno Bruto

UFF – Universidade Federal Fluminense

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNESCO – Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 PROBLEMA

A transição para o século XXI foi marcada por mudanças tão velozes e tão radicais na vida dos cidadãos de todas as nações que a educação corporativa, como é conhecida e funciona hoje, pode virar história tão rapidamente quanto se transformam o mercado de trabalho, os sistemas de comunicação e a transmissão de conhecimento.

O fenômeno mais espantoso do “milagre econômico” brasileiro, nos anos 70, foi o crescimento sem educação. Essa mágica se esgotou. Ela não se repete mais. De uns tempos e de agora em diante, o crescimento econômico será movido, sobretudo, pela educação e com o incremento do capital humano que ela produz. (CASTRO, 2000)

Alperstedt (2005) aborda que a competitividade crescente na disputa de mercados tem imposto às organizações a necessidade de repensar a sua cultura e de estabelecer uma nova definição de seus negócios. Nesse contexto, a obtenção e a seleção adequada de informações podem representar o diferencial necessário para determinar vantagens competitivas para uma organização. O conhecimento está se transformando no recurso que mais agrega valor aos negócios e, por conseguinte, à economia.

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.

Um número considerável de organizações criou a sua própria “escola de negócios”, motivadas pela convicção de que interessa à empresa integrar o trabalho e a aprendizagem de maneira mais consistente, como forma de ampliar as habilidades de seus recursos humanos, visando a continuidade da prestação de um serviço de qualidade para a empresa.(MARGERISON, 1992)

Essa afirmação é reforçada por Meister (1998) e Greenspan (1999) ao apontarem que a proliferação destes cursos, formais ou não, pelas próprias organizações é conseqüência do crescente interesse organizacional pelo desenvolvimento permanente de empregados capacitados.

Outras organizações enfatizam a aprendizagem horizontal, em que, por exemplo, profissionais de marketing aprendem sobre tecnologia da construção civil. E outras enfocam a aprendizagem vertical, promovendo o aprofundamento de conhecimentos e técnicas específicas. Não obstante, combinações entre esses tipos são bastante frequentes.

Muitas destas instituições têm estendido os seus programas de educação e treinamento a fornecedores, clientes, franqueados e, também, a outras empresas, criando assim uma cultura de responsabilidade social empresarial. No Brasil já iniciaram suas atividades a MOTOROLA University, Universidade do Hambúrguer – McDonald’s, Escola AMIL, Instituto de Formação CARREFOUR, Universidade ALGAR, Unite – TELEMAR, Universidade TAM, Academia Universidade de Serviços do Grupo ACCOR, Boston School do BankBoston, VISA Training e Universidade DATASUL, com destaque, de acordo com Eboli (1999), para as seguintes corporações: NESTLÉ, NATURA, EMBRAER, Boticário, EMBRATEL e Banco do Brasil.

Embora se tenha conhecimento da existência de poucos estudos e/ou pesquisas acadêmicas sobre o tema, com indicação das metodologias e ferramentas para desenvolvimento, medição e avaliação da educação corporativa na gestão de negócios nas organizações, sendo importante buscar-se os subsídios necessários para demonstrar a sua importância e abordar as possibilidades (ferramentas) que ela oferece como um facilitador para o negócio.

Dentro do contexto anteriormente descrito e como se trata de um conceito recente, existem poucas evidências concretas de que a educação corporativa seja de fato uma solução. Diante dessas considerações iniciais, o presente estudo propõe-se a pesquisar quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil?

## 1.2 SUPOSIÇÃO

Supõe-se que a educação corporativa seja um fator relevante para o desempenho empresarial, em razão dos seus impactos na gestão do conhecimento e, conseqüentemente, na gestão de negócios na construção civil, pois, segundo Drucker (1994), 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”.

Existem evidências de que as empresas da indústria da construção civil investem cada vez mais na educação de seus empregados ou colaboradores. Com isto, ganha o país, ganham os colaboradores (funcionários), ganham ainda mais as próprias organizações. Formar mão-de-obra, estimular a criatividade e incentivar a liderança são trunfos para garantir mercado; por isso, há hoje uma mudança de mentalidade no Brasil: gastar em educação corporativa agora é investimento.

## 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.3.1 Objetivo Principal

O estudo tem como objetivo principal apresentar quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil.

### 1.3.2 Objetivos Secundários

Além do objetivo principal, o estudo tem como objetivos secundários as seguintes ações: a) demonstrar o papel da educação corporativa nas organizações; b) demonstrar o papel da gestão do conhecimento nas organizações e c) demonstrar o papel da educação corporativa na gestão do conhecimento nas empresas da construção civil.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente estudo será conduzido pelo autor somente à luz da teoria de renomados autores acerca do tema educação corporativa e com base no referencial teórico no que tange à prática da educação corporativa na construção civil brasileira.

A seleção da bibliografia está pautada somente nas teorias sobre o tema até os dias atuais. Cabe ressaltar que será objeto de futuras pesquisas acadêmicas ou não, toda e qualquer literatura não abrangida por este estudo.

#### 1.5 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Inicialmente, no aspecto pessoal a relevância do tema é de suma importância com a abordagem assumida pelo autor, que tem como entendimento o fato de que uma nação só cresce com educação e trabalho, e sendo de opinião que a educação corporativa seja uma das possíveis soluções para o país, que, enquanto sociedade organizada, tenha mais educação, trabalho, ética, responsabilidade social, inclusão social, enfim, que existam pessoas capazes de construir verdadeiramente o capital humano.

Em segundo plano, no aspecto profissional, com a dinâmica produzida pela globalização, entende-se que o baixo nível da escolaridade ou até mesmo a provável deformação educacional dos colaboradores (empregados) das organizações compromete a eficiência das mesmas, sendo necessário um programa de educação corporativa, que tenha por objetivo a prática da cultura de aprendizagem contínua, de acordo com a estratégia da organização, sendo importante o acompanhamento do desenvolvimento, e, principalmente, a avaliação do que se aprende ou do que foi aprendido pelos funcionários.

Outro aspecto de relevância deste estudo é investigar como a educação e o trabalho (dois campos sociais com finalidades diferentes) formam parcerias, visando promover, com o apoio de ambientes de aprendizagem, a educação continuada dos profissionais das empresas da construção civil.

Outrossim, o estudo também poderá auxiliar aos gestores nestas empresas, de modo que os resultados servirão para aperfeiçoar o processo de educação, adequando as atividades às práticas que resultem em profissionais mais bem preparados e motivados para o desempenho de suas funções no trabalho, demonstrando assim uma das principais influências da educação corporativa em uma organização.

Para o meio acadêmico, o estudo poderá contribuir como fonte de pesquisa, considerando-se que forneça subsídios para uma revisão da literatura atual, com referência aos conceitos existentes e às questões agregadas sobre as influências da educação corporativa na gestão de negócios nas organizações da construção civil brasileira e/ou nas organizações de forma geral, de modo que em estudos acadêmicos mais detalhados, sejam estabelecidas hipóteses e/ou teses mais complexas sobre o tema deste estudo.

Como subsídios para a sociedade, o resultado do estudo poderá contribuir para o preparo dos mais diversos profissionais, para atuar neste cenário, possibilitando que o discurso e a conscientização crescente dos empresários e/ou investidores da construção civil brasileira possam ser, de fato, assimiladas e incorporadas à gestão dos negócios, e transformadas em práticas éticas e socialmente responsáveis. Com este rol de influências poderá ser possível “radiografar” como a engenharia civil brasileira, como um todo, está situada com relação ao tema, e para onde está seguindo no contexto da Sociedade do Conhecimento.

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A dissertação está estruturada em sete capítulos e aborda as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil.

O primeiro capítulo discorre sobre o problema que o estudo propõe-se a responder, apresenta a suposição, os objetivos do estudo, a delimitação da pesquisa e a relevância do estudo nos quatro aspectos de influência.

No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico do estudo, em que inicialmente é abordado o conceito de construção civil, delineado o cenário da construção civil brasileira e apresentado como é estabelecida a formação dos trabalhadores da indústria da construção civil brasileira. Em seguida o conceito de organização, como sendo a delimitação do espaço onde ocorrem as influências da educação corporativa na construção

civil. O conceito de estratégia é apresentado e com a vital importância para a demonstração de como ocorrem as principais influências e a estratégia, propriamente dita, da educação corporativa. No quarto momento, os conceitos de conhecimento e aprendizagem são descritos e é abordado como o conhecimento pode ser disseminado e desenvolvido nas organizações e sobre como ocorre a aprendizagem organizacional.

A gestão do conhecimento, como quinto conceito é também descrito como uma das influências da educação corporativa na construção civil. Em último é apresentado o conceito de educação corporativa, que é o da ferramenta principal a ser pesquisada no estudo, proporcionando assim toda a fundamentação teórica para atingir-se o objetivo final deste estudo, que é o de apresentar quais são as principais influências da educação corporativa no âmbito das organizações da construção civil brasileira.

O terceiro capítulo aborda a metodologia do estudo, sendo descrito o tipo de pesquisa, a coleta de dados, o tratamento dos dados e os limites do método escolhido pelo autor para o desenvolvimento de estudo.

No quarto capítulo encontram-se as considerações sobre o estudo realizado; no quinto são apresentadas as conclusões e as sugestões para novos estudos.

No sexto capítulo são apresentadas as referências bibliográficas citadas no texto do estudo, enquanto que, no sétimo capítulo é elencada a bibliografia ou obras complementares que foram consultadas, mas não foram citadas neste estudo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

A importância singular do macro-setor da construção, definido como o setor da construção propriamente dito (edificações, obras viárias e construção pesada), acrescido dos segmentos fornecedores de matérias-primas e equipamentos para a construção e dos setores de serviços e distribuição ligados à construção, pode ser retratada em números.

Através do conceito de indústria da construção civil com uma abordagem mais moderna, pode-se avaliar os efeitos multiplicadores setoriais da indústria de construção sobre o processo produtivo, sua enorme capacidade de realização de investimentos, o seu potencial de criação de empregos (diretos e indiretos), além de seus efeitos benéficos sobre a balança comercial e sobre o nível de inflação.

A força de impulso dessa indústria também pode ser demonstrada pela sua participação na formação do investimento; aproximadamente 70 % da formação bruta de capital fixo da economia são realizados pela construção civil. Os investimentos em construção contabilizam cifras de bilhões de reais, representando uma participação expressiva nos investimentos globais do país.

Além disso, o *construbusiness* gera extraordinários efeitos multiplicadores sobre os demais setores de atividades; o índice de encadeamento da construção ocupa o 4º lugar no ranking da economia nacional. O setor construtor movimenta altas cifras na ligação com os segmentos que estão para trás de sua cadeia produtiva e no seu encadeamento para frente.

Em especial, vale destacar a potência do setor da construção na geração de empregos na economia; para cada 100 postos de trabalho gerados diretamente no setor, outros 285 são criados, indiretamente na economia. Segundo a Comissão de Economia e

Estatística (CEE) da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC) estima-se que para cada R\$ 1,0 bilhão a mais na demanda final da construção, sejam gerados 177 mil novos postos de trabalho na economia, sendo 34 mil diretos e 143 mil indiretos.

Segundo Pastore (1998),

“... estimativas do Banco Mundial indicam que para cada 1% de crescimento na infra-estrutura corresponde, em média, a um crescimento de 1% do PIB. E para cada 1% de crescimento do PIB corresponde a um crescimento de cerca de 0,5% do emprego. Portanto, uma expansão de 1% na infra-estrutura faz o emprego crescer 0,5%”.

Outra característica importante da construção é o seu reduzido coeficiente de importação, que alcança menos do que 2% de sua demanda total, de modo que o crescimento do setor não pressiona a balança comercial e o balanço de pagamentos do país. Em princípio, a construção é uma indústria que não depende de financiamentos externos. Ademais, os custos da construção são perfeitamente compatíveis com a taxa média da inflação brasileira.

A indústria da construção civil nacional impulsiona a grande maioria dos segmentos produtivos, seja através de sua diversificada demanda industrial ou indiretamente pela geração de emprego e renda, além de que os insumos dessa indústria “... *são responsáveis pelos ganhos de produtividade dos diferentes setores*” (PASTORE, 1998) o que justifica a sua denominação de “... *poderosa alavanca para desenvolvimento sustentado do país*”.

A Indústria da Construção Civil (ICC) é conceituada por Ghisi (2001), como sendo a indústria constituída por um conjunto de processos de trabalho que resultam em produtos de variadas naturezas, fazendo com que o setor estabeleça uma diversidade de relações com quase todos os setores específicos, tornando-se, portanto, parte indissociável do desenvolvimento econômico do país. Integram as cadeias produtivas, que convergem para o setor da construção civil, as indústrias de extração e beneficiamento de minerais não metálicos, de insumos químicos, de cerâmica e cal, de cimento, de insumos metálicos e madeira.

Como essas cadeias apresentam uma forte integração entre si, o nível de atividade da construção civil, além de produzir os efeitos de emprego e geração de renda, impulsiona diretamente os segmentos produtivos de todo o macro complexo (material de construção, prestação de serviços diversos, bens de capital, edificações e construção pesada) do qual faz parte.

Estudos sobre a construção civil apontam a singularidade dessa indústria em relação à indústria da transformação. São destacados como características do processo construtivo a descentralização e a descontinuidade das atividades, o caráter não-homogêneo e não seriado do produto, a imobilidade do produto e a mobilidade da unidade produtiva, o período longo de produção, a possibilidade apenas parcial de mecanização, a dependência em relação às habilidades do trabalhador e a elevada absorção e alta rotatividade da mão-de-obra. (BARONE, 1999; BARONE e LETELIER, 1995; POLON, 2003; TOMASI, 1996)

A Fundação João Pinheiro (1992) *apud* Parenti (2000) aponta a indústria da construção civil como híbrida, uma vez que nela a mecanização parcial convive com atividades de base artesanal. O processo construtivo permanece, portanto, dependente das habilidades técnicas e, em alguns casos, artísticas dos trabalhadores. As especificidades do processo produtivo da indústria da construção vão imprimir ao espaço produtivo – o canteiro de obras – características também singulares. Esse espaço é dinâmico, mutante e não padronizado, abrigando relações de trabalhos peculiares.

As peculiaridades do processo construtivo levam à discussão da possibilidade de classificação da indústria da construção, através dos mesmos parâmetros adotados para caracterizar as atividades industriais em geral. Tomasi (1996) aponta diferentes abordagens da indústria da construção civil (ICC). Alguns autores a vêem como um modo arcaico de produção, outros como um modo original de industrialização e outros a entendem como um setor de transição, localizado entre a produção tradicional e a mecanizada.

Na opinião de Coriat (1989), apresentada por Tomasi (1996) e relatada no estudo de Parenti (2000), deve-se ressaltar a riqueza da forma de produção da indústria da construção, por seus elementos de flexibilidade e originalidade de métodos de trabalho, aspectos que possibilitam sua resistência à taylorização e demandam modo próprio de gestão de mão-de-obra. Tomasi considera como idéia central dos autores por ele estudados que a indústria da construção “... constitue un mode original de production, réfractaire aux formes tayloriennes d’organisation du travail...”.

Dadas as abordagens anteriormente apresentadas pode-se afirmar que a indústria da construção civil é constituída de uma indústria tradicional dotada, por conseguinte, de grande inércia, itinerante, de caráter nômade, na qual a constância de condições, matérias-primas e processos se dão com mais dificuldades que em outras indústrias de caráter fixo;

essencialmente de produção com produtos únicos e não produtos seriados; à qual não é aplicável a produção em cadeia e sim a produção concentrada; emprega mão-de-obra de caráter temporário com possibilidades pequenas de promoção dentro da empresa, repercutindo numa baixa motivação para o trabalho e conseqüentemente numa diminuição da qualidade do produto; apresenta uma grande dispersão e diversidade da produção, caracterizada por realizar-se em locais distintos – fábricas, escritórios de planejamento e projetos e canteiros de obras e por gerar, através de vários processos, diferentes produtos como materiais, projetos, edifícios, infra-estrutura urbana, etc. (GHISI, 2001)

Morano (2003) comenta em seu estudo que a indústria da construção civil vem sofrendo, na última década, uma reformulação em sua concepção, que se viu obrigada a adequar-se às novas condições de mercado e à evolução imposta pela globalização. Este processo forçou as empresas a mudarem e aprimorarem os seus conceitos de planejamento, produção, finalização e entrega do produto, posto que a competição passou a não ter mais limites de fronteiras e o poder de escolha dos fornecedores e dos clientes ampliou-se de forma significativa.

### **2.1.1 Cenário da construção civil brasileira**

Abiko, Gonçalves e Cardoso (2005), ao estabelecerem as considerações iniciais em seu estudo, apresentam uma visão geral do macro-setor da construção civil no Brasil. Inicialmente, é abordada a abrangência desta cadeia produtiva, que por sua vez está inserida no “*construbusiness*” brasileiro, cabendo ressaltar que como tipologia para análise do setor de construção é relativamente recente, compreendida pelo setor de construção, propriamente dito, pelo de materiais de construção e o de serviços acoplados à construção.

Este macro-setor do cenário industrial brasileiro é responsável por 18,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país (cerca de R\$ 287,152 bilhões). O setor de construção civil, que engloba edificações e construção pesada, responde por cerca de 10,3% do PIB e, dentro desse, por exemplo, estima-se que a construção de edificações residenciais represente um montante entre 6% e 9% do PIB nacional. A Câmara Brasileira da Indústria da Construção divulgou que o PIB do setor em 2005 foi de R\$ 126,2 bilhões e que neste mesmo ano o setor cresceu 1,3% e com participação de 7,3% do PIB nacional. (CBIC, 2007)

Esta magnitude da indústria civil no cenário nacional pode ser exemplificada pelo comentário de Oliveira (2007), que argumenta sobre o recente Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), anunciado pelo Governo Federal, o qual contempla em seu orçamento investimentos superiores a R\$ 110 bilhões até 2010 na construção civil e na infra-estrutura, montante que valoriza e potencializa este setor fundamental para a propulsão de empregos e que, com esta iniciativa, o Estado resgata o seu fundamental papel de indutor de crescimento.

Internacionalmente, a atividade relacionada à produção da indústria da construção civil assume magnitudes diferenciadas em cada país, em função do seu estágio de desenvolvimento. Porém, estima-se que sua participação seja também majoritária em todos os países dentro do valor agregado ou renda gerada pela construção civil.

A importância do “*construbusiness*” na economia nacional também pode ser mensurada pelo encadeamento – para trás e para frente – com outros setores de atividade econômica, como por exemplo, os fornecedores de insumos; gerando assim um expressivo efeito multiplicador sob o aspecto de valores financeiros, ao encadear-se para trás e para frente.

O setor de construção civil foi responsável, durante o período 1980-1996, por 65% da formação do investimento bruto nacional, enquanto que a participação de máquinas e equipamentos respondeu, em média, por 29% dos investimentos. Em 1999, o setor de construção civil já representava mais de 70% do investimento da economia brasileira. (CBIC, 2007).

Em um segundo momento do estudo, Abiko, Gonçalves e Cardoso (2005) são de opinião que, além da importância econômica, a atividade da construção civil no país tem relevante papel social, particularmente em função de dois aspectos: geração de empregos e déficit habitacional.

O primeiro é relacionado à geração de empregos proporcionada pelo setor. Os citados autores, com base em suas pesquisas e dados, comentam que o número de pessoas ocupadas no setor da construção civil era de 3,63 milhões em 1998, tendo sido de 4 milhões no início da década de 90, representando 6,1% do total do pessoal ocupado no período. Segundo a CBIC (2007) em 2003, o setor ocupou diretamente 3.771.400 trabalhadores em todo o país, representando 5,6 % da população ocupada total. A redução observada ao longo da década deveu-se principalmente à desaceleração do PIB.

O segundo relaciona-se ao elevado déficit habitacional brasileiro, estimado em 5,21 milhões de unidades, dos quais 4 milhões em áreas urbanas. O déficit habitacional observado atualmente é resultado do período de crise no setor da construção civil, ao longo dos anos 80 e início dos anos 90, e tem representado um custo social extremamente elevado, principalmente levando-se em consideração que 62% da carência habitacional refere-se a famílias com renda de até cinco salários mínimos.

Várias outras características do setor acentuam a importância da cadeia produtiva da construção civil, como sua capacidade de geração de tributos e/ou impostos dentro do processo produtivo. O setor de construção é aquele que gera mais impostos indiretos líquidos e tem um papel importante sobre os impostos pagos por outros setores de atividade.

Por outro lado, a indústria da construção civil apresenta um dos mais baixos coeficientes de importação, inferior a 2% da demanda total por insumos. (CBIC, 2007)

Numa visão mais empresarial e em função da natureza e finalidade de seu produto, a indústria da construção civil se relaciona e é dependente dos *stakeholders* que influenciam e são influenciados, entre os quais, clientes, fornecedores, bancos e financiadoras, incorporadores, a mídia especializada ou não, trabalhadores (colaboradores, funcionários ou empregados) e os governos federal, estadual e municipal.

Ghizi *apud* Zanatta (1997) apresenta para este cenário que:

“(…) a análise do estágio evolutivo em que se encontram diferentes grupos industriais ilustra a promoção de seu desenvolvimento e podem variar de acordo com o padrão de concorrência de cada mercado. Vale dizer que, além das razões de ordem política e econômica, a lógica da concorrência determina a intervenção pública focalizada em setores. Tal análise possibilita observar que a política voltada para a competitividade requer orientações de caráter setorial para adequar os instrumentos aos requisitos corporativos”.

A partir da década passada consolida-se, principalmente nos grandes centros urbanos, um novo paradigma na construção civil. Este paradigma se caracteriza pela constituição de novas empresas especializadas em diferentes processos de alta tecnologia, que vão desde o processo construtivo das fundações, estrutura, concretos especiais, estruturas metálicas, *dry wall* até portas completas, incluindo os marcos, as vistas e os metais, que passam a entregar seus produtos colocados na obra, instituindo uma rede de parcerias.

O modelo é semelhante ao que ocorreu na indústria automobilística brasileira onde as empresas se transformaram de produtoras em montadoras de automóveis. Esta tendência de fragmentação desta indústria em inúmeras empresas fornecedoras de serviços e insumos de alta tecnologia, e acompanhada de uma crescente exigência de qualificação da mão-de-obra, caracteriza a emergência de aspirar a um novo patamar tecnológico e de qualidade na indústria da construção civil.

Em uma percepção em virtude da caracterização tecnológica, a indústria da construção civil, a partir da década de 90, em função de vários fatores, como o fim das altas taxas de inflação, os efeitos da globalização da economia, a redução do financiamento, a retração do mercado consumidor e o aumento da competitividade entre as empresas, entre outros, tem havido uma modificação dessa situação. (GRANDI (1993) *apud* PARENTI (2000))

As empresas da indústria da construção civil começam a tentar ampliar suas margens de lucro a partir da redução de custos, do aumento da produtividade e da busca de soluções tecnológicas e de gerenciamento da produção, de forma a aumentar o grau de industrialização do processo produtivo.

Yamauchi (2003) aborda que as empresas estão convencidas de que a qualidade em serviços ou produtos depende não mais das técnicas e equipamentos adotados, mas especialmente, da forma como se coordena os trabalhos realizados pela sua equipe envolvida. O que de fato interessa não é mais o gerenciamento das pessoas em si, mas o gerenciamento do conhecimento inerente a essas pessoas e a forma como a troca e a interação desses conhecimentos pode trazer sucesso para a empresa (SALGADO, 2000 *apud* FRANCO, 2001). Acredita-se que esta nova abordagem pode contribuir decisivamente no desenvolvimento da indústria da construção civil.

Porém, vários são os fatores que impedem a alavancagem desse movimento e o início de uma nova fase de evolução sustentada do setor, entre os quais podem ser citados:

- a baixa produtividade deste setor, estimada em cerca de um terço da de países desenvolvidos, em que pese a evolução recente;
- a ocorrência de graves problemas de qualidade de produtos intermediários e do final da cadeia produtiva, e os elevados custos de correções e manutenção pós-entrega;

- desestímulo ao uso mais intensivo de componentes industrializados devido à alta incidência de impostos e conseqüente encarecimento dos mesmos;
- a falta de conhecimento do mercado consumidor, no que diz respeito às suas necessidades em termos de produto a ser ofertado;
- a falta de capacitação técnica dos agentes da cadeia produtiva para gerenciar a produção com base em conceitos e ferramentas que incorporem as novas exigências de qualidade, competitividade e custos; e
- a incapacidade dos agentes em avaliar corretamente as tendências de mercado, cenários econômicos futuros e identificação de novas oportunidades de crescimento.

## 2.2 A FORMAÇÃO DOS TRABALHADORES DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO CIVIL

Além do fato da construção civil, historicamente, representar um papel importante na economia brasileira, em conseqüência da absorção de grandes contingentes de mão-de-obra migrante e/ou excedente no mercado formal, com uma percentagem expressiva de toda a mão-de-obra nacional, Campos Filho (2004) observa que esta mão-de-obra na construção civil brasileira representa mais do que 50% do custo do produto final.

Isso significa um valor acima de qualquer outro item que compõe os custos das atividades da construção, o que por si só justificaria maiores investimentos neste campo; mas tais investimentos acontecem esporadicamente ou muitas vezes nem mesmo ocorrem.

Krüger (1997) ainda acrescenta que:

“As empresas de construção civil obviamente se beneficiam de programas de treinamento ministrados aos seus empregados, na medida em que seus trabalhadores resultem mais qualificados. Este não é, porém, o pensamento corrente no meio. O quadro que se verifica na maior parte dos casos é o de empresas que não investem em programas de treinamento do seu pessoal. Certamente é a consideração dos custos que o treinamento origina, sem a visão de futuro do investimento que estaria sendo feito no crescimento dos predados profissionais e pessoais dos funcionários”.

Alguns autores (HOLANDA, 2003; LIMA, 1995; MUTTI, 1995; SANTOS, 1995) observaram em seus estudos, que o treinamento de pessoal é pouco incentivado pelas

empresas do setor da construção civil e que a carência de programas adequados ao treinamento da mão-de-obra na construção civil, é uma realidade. Mutti (1995) ainda acrescenta que, infelizmente, a aplicação de treinamento restringe-se a um número limitado, quase mínimo, de empresas, face ao grande envolvimento necessário do setor de recursos humanos.

Em decorrência do pouco investimento que as empresas aplicam em treinamento, a mão-de-obra na construção civil ainda é desqualificada e formada na sua maioria por pessoas com pouco grau de instrução. Essas pessoas, lamentavelmente na opinião deste autor, são representadas pelos operários que não possuem conhecimento suficiente para compreender as etapas de execução dos novos processos construtivos, os quais requerem da mão-de-obra conhecimento da representação gráfica e o domínio de um saber-fazer, relativo ao processo de trabalho, que envolve habilidade no exercício das atividades e sua interferência decisiva na definição de como executar as tarefas. (KOSKELA, 1992; KOSKELA, 2000)

Dentro do contexto da desqualificação da mão-de-obra na indústria da construção civil, da falta de investimento do setor em treinamento e do caráter precário e assistemático no qual ocorre o treinamento e/ou educação convencional para esta mão-de-obra, este estudo tem como premissa que a educação corporativa pode proporcionar uma melhor formação e qualificação desta mão-de-obra na construção civil brasileira.

O contexto peculiar das atividades dos trabalhadores da indústria da construção determina características também específicas para sua formação. Uma das características mais comumente atribuídas a esses trabalhadores é a falta de qualificação profissional, afirmação geralmente justificada pela baixa escolarização dos trabalhadores. Entende-se que é necessário questionar essa associação entre baixa escolaridade e falta de qualificação e buscar compreender as especificidades da formação do trabalhador da construção.

Tomasi (1996) aponta que, levando-se em conta as características da construção civil,

“... qui tient à la diversité des tâches, simples ou complexes, dont l'exécution demande l'articulation des activités manuelles mais aussi intellectuelles des travailleurs, la formation procede d'un processus lent qui peut demander quelques années, contre quelques semaines pour un ouvrier de certains secteurs de l'industrie.”

Essa complexidade leva ao questionamento da possibilidade de aquisição do *savoir-faire* da construção sem um período relativamente longo de atuação prática. Em outras palavras, pode-se questionar como se aprende e como se pode aprender o trabalho na indústria

da construção. Percebe-se também a importância da transmissão dos conhecimentos de um trabalhador para o outro no processo de aprendizagem do trabalho da construção civil.

Esta afirmação está presente também nos estudos de Furtado (1984), de Magalhães (1986) e de Cattani (1994), *apud* Parenti (2000), e que ressalta, além da transmissão oral, o papel da observação como sendo um fator de aprendizagem dos trabalhadores da indústria da construção civil. A observação ocorre, segundo as autoras elencadas acima por Parenti, *“através de ver e sentir o fazer, repetindo a atividade, o operário projeta, reproduzindo aquilo que suas idéias captaram, através da ação concreta”*.

Como se observa, a questão da forma de aquisição do saber pelo trabalhador da construção civil não é polêmica: essa aquisição se dá prioritariamente na prática. Entretanto, Parenti postula novas questões, quando se dispõe a refletir sobre a educação corporativa ou educação profissional no setor, nos quais esses trabalhadores, formados prioritariamente na prática, buscam adquirir conhecimentos teóricos acerca de suas profissões, dado o caráter teórico dos conteúdos e a organização de sua transmissão em moldes escolares formais.

### 2.3 ORGANIZAÇÃO

O objetivo deste tópico é demonstrar que o conceito de organização é de extrema importância para a delimitação do espaço onde ocorrem as influências da educação corporativa na construção civil.

Desde que surgiram as primeiras organizações, discute-se de que maneira poderiam ser aperfeiçoados os relacionamentos, processos e resultados do trabalho. Entretanto, para que estas mudanças se tornem viáveis, faz-se necessário iniciar pelo compromisso entre as pessoas de uma organização em rever sua própria visão do mundo. É necessário também dirigir o foco para os principais sistemas e estruturas organizacionais que bloqueiam o alcance dos objetivos delineados.

Impõe-se proporcionar recursos necessários para a criação de organizações que aprendem. É vital a reflexão sobre o processo de aprendizado, e de sua organização, com uma modelagem inteiramente inédita e eficaz, de modo a compartilhar da crença de que a forma mais efetiva de enfrentar a mudança é ajudar a criá-la.

Machado-da-Silva e Barbosa (2002) observam, em sua pesquisa, que “é um truísmo dizer-se que as organizações precisam estar atentas às transformações ambientais e que desde o advento da noção de organização como sistema aberto esta assertiva tornou-se evidente”. Quanto maior o nível de competição no segmento do mercado da construção civil brasileira em que a organização atue, mais decisivamente esta afirmativa deve ser considerada.

Assim é que mudanças ambientais de diferentes ordens – políticas e sociais, ambientais e tecnológicas, novas configurações dos atores sociais e novos concorrentes neste mercado, em padrões de consumo e nos indicadores econômicos – afetam os padrões de competitividade empresarial e precisam ser consideradas no processo de tomada de decisão estratégica nas organizações da indústria da construção civil.

Em um mundo que se transforma a cada instante, é fundamental estar atento a estas transformações. Através do processo de ensino-aprendizagem são incorporadas ao conhecimento estas novas mudanças. As organizações esclerosadas, assim como as pessoas, temem quaisquer tipos de mudança. Entretanto, não se deve temer os procedimentos metamórficos, eles fazem parte do viver, visto que existir é submeter-se a um constante processo de transformações.

A palavra organização, do grego *organon*, significa algo como “reunião de meios para atingir um fim”. Nas culturas ocidentais, ela adquiriu vida própria, passando também a representar uma “reunião de meios” específica, juridicamente determinada, da qual as empresas são as representantes maiores. (FREIRE, 2007)

Inicialmente, Chiavenato (1992, 2007) define que organização é “um organismo vivo, que se comporta em um ambiente mutável, cujos objetivos podem sofrer mudanças e alterações ao longo do tempo em face de mudanças internas ou externas”.

Com outra abordagem, De Lamare (2003) apresenta em seu estudo que organização é “uma companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade destas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estrutura administrativa próprias e autônomas”.

Drucker (1998) enfatiza que organização é o ente cuja estrutura administrativa é concebida com base em informações, e que a organização do futuro é fundamentada na responsabilidade, compreensão, autodisciplina, respeito mútuo e principalmente liderança. Na

opinião de Drucker, a empresa é uma organização humana que depende de seus funcionários, e que um dia o trabalho poderá ser realizado de forma automatizada, isto é, feito de forma eficiente por máquinas.

Ainda com base nas hipóteses formuladas por Drucker, admite-se que o conhecimento é a capacidade de aplicar a informação a um trabalho específico, e que só é factível com um ser humano, com sua capacidade intelectual e com sua habilidade; e com a consciência de que se vive na “Sociedade do Conhecimento”, sociedade esta em que os “trabalhadores do conhecimento” desempenharão um papel central.

Com um foco relacionado à liderança, Fernández (2005) observa que, segundo Sun Tzu, o êxito de uma organização, seja um exército ou uma empresa, depende de quatro condições: objetivo comum, sensibilidade ao ambiente, liderança capaz e fluxo de informações eficiente.

Ferreira (2001) estabelece em sua obra, para o vocábulo organização, a seguinte definição:

“**Organização** S.f. **1.** Ato ou efeito de organizar(-se). **2.** Modo por que um ser vivo é organizado. **3.** Associação ou instituição com objetivos definidos. **4.** V. **organismo** (4) [P.: -ções.]

Portanto, organização pode ser definida como sendo um arranjo sistemático de duas ou mais pessoas que cumprem papéis e compartilham um propósito comum.

Ou ainda, Pfiffner e Sherwood *apud* Cury (2000), com uma visão holística, definem a organização como sendo um tipo de associação em que os indivíduos – em número tal que contatos pessoais se tornam difíceis de ocorrer – se dedicam a tarefas complexas e estão entre si relacionados por um consciente e sistemático estabelecimento e consecução de objetivos, mutuamente aceitos.

Valeriano (1998) defende que, ao tomar-se uma entidade qualquer, seja ela concreta, tal como um ser vivo, um objeto ou instituição, ou ainda, uma entidade abstrata, tal como uma árvore genealógica ou um ramo da matemática, diz-se que estas unidades estão organizadas porque todas possuem uma estrutura, são compostas de partes interligadas, e nelas há uma definição de seu funcionamento ou inter-relacionamento das partes.

Ainda neste raciocínio, uma estrutura vem a ser o conjunto ordenado e hierarquizado das partes constitutivas de uma entidade. E por funcionamento entende-se como sendo o conjunto das funções ou atribuições, ou então, a interação e a interdependência entre essas partes constitutivas, bem como o relacionamento entre o todo do conjunto e o meio exterior.

É apresentada também, por Valeriano, uma forma sintética de definir organização.

**Organização = Estruturar + Relacionar (estabelecer funcionamento)**

Este mesmo autor afirma que organização, como ato de organizar uma entidade (companhia, corporação, firma, empresa, firma ou instituição ou parte desta, pública ou privada, que tem funções e estruturas administrativas próprias), consiste em atribuir-lhe uma estrutura e estabelecer as funções das partes (relacionamento ou funcionamento).

Entretanto, Senge (1999; 2002) introduz o conceito de “organização que aprende”. Este conceito abrange um aprendizado contínuo no pensar coletivo da organização e do uso apropriado da inteligência e a capacidade das pessoas de gerar novas idéias, que lhe dá uma vantagem competitiva em relação aos seus competidores.

O envolvimento das empresas ou organizações nas ações educativas não é uma prática nova, mas uma iniciativa que, desde a década de 90, tem sido profundamente marcada por demandas postas pelo cenário sócio-produtivo, cuja marca está na busca de uma força de trabalho qualificada e competente e, por suposto, as condições para tal seriam dadas pela educação geral. Ao considerar-se a organização como um espaço para a educação formal, se cria uma das condições de suma importância para a definição de padrões de empregabilidade em relação ao trabalhador; e uma das estratégias de competitividade e de produtividade das organizações para a sua sobrevivência no mercado nacional e internacional. (BARONE e APRILE, 2005)

De início, vale destacar que muitas das empresas que têm promovido a educação formal para seus trabalhadores, vêm inserindo tais iniciativas em projetos relacionados à sua responsabilidade social empresarial, o que não se confunde, portanto, com ações e investimentos isolados da organização. Trata-se, na verdade, de um conceito em construção, usado em diferentes situações e formas.

Nesse sentido, as empresas que, no novo cenário produtivo, têm como uma de suas metas a sustentabilidade em longo prazo, deverão ter a devida competência para a gestão de redes de relacionamento que, por sua vez, envolvem os mais diversos grupos de autores sociais. Essas redes, conforme são descritas por Ashley (2002) *apud* Barone e Aprile (2005), “*abrangem trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos*”.

É importante destacar, contraditoriamente, que boa parte dos programas de educação formal desenvolvidos no âmbito das empresas, muito mais que formar ou escolarizar os indivíduos para tais empresas, estão desenvolvendo ações educativas com ganhos que poderão reverter tanto para esses indivíduos, no que diz respeito a sua empregabilidade, bem como para a sociedade de um modo geral.

Também as ações de parceria das empresas com as escolas em geral, constituem-se em outro aspecto interessante a ser considerado, no que se refere à responsabilidade social empresarial das empresas, no tocante aos programas de educação formal para os trabalhadores.

O Instituto ETHOS (1999) apresenta no estudo “O que as empresas podem fazer pela educação” o seguinte pronunciamento:

“A educação é responsabilidade do Estado e de toda a sociedade civil. A ação de indivíduos ou empresas não exime os governos municipal, estadual e federal das suas obrigações, mas pode contribuir para sua efetivação. Além de suprir as necessidades emergenciais, o envolvimento de organizações com o dia-a-dia da escola é um exercício de cidadania e de parceria com o Estado. A ação na escola é entendida como participação em causas de interesse social e comunitário. Sem substituir o Estado ou contrapor-se ao trabalho remunerado, reflete a disposição para atuar em questões de interesse coletivo”.

Assim, tantos os setores produtivos, quanto os demais atores sociais devem estar atentos à melhoria da qualidade do ensino em geral, seja ele privado e principalmente ele público, pois além de concorrer para a elevação da qualificação dos profissionais da construção civil, trata-se da observância de um direito constitucional e, portanto, universal para toda a população. E para tanto, as organizações e os demais atores não podem perder de vista o contexto educacional.

Cabe ressaltar a observação apresentada por Barley *apud* Allen (2002), quando discute as diferentes estruturas que a educação corporativa pode assumir, a partir da cultura

dominante em uma organização. Ela esclarece que estruturar educação corporativa requer a compreensão da cultura organizacional.

Barley destaca, ainda em seu trabalho, que cada organização é única, e a educação corporativa deve responder a essa singularidade, além de ser capaz de adaptar-se à diferenciação e de celebrá-la, pois soluções que funcionam para uma organização podem não funcionar para outra.

A organização, assim como o indivíduo, tem de se adaptar à celeridade informativa do mundo moderno e isto impõe que nela funcione, constantemente, uma instituição voltada à educação corporativa.

## 2.4 ESTRATÉGIA

O objetivo deste tópico é demonstrar que este conceito, estratégia, é um dos mais importantes e polêmicos em administração de empresas. Importado das aplicações militares, como a arte dos generais em empregar os meios disponíveis para atingir seus objetivos, a estratégia vem sendo aplicada nas organizações desde as primeiras formulações da moderna administração, dita industrial, e tem se tornado tópico obrigatório na literatura sobre organizações, nas últimas décadas (DOLCE & ANDERSON, 2000).

Estratégias são opções de cursos de ação que exércitos, organizações e mesmo pessoas avaliam e adotam para atingir seus objetivos. Para que se possa pensar em estratégia é necessário que existam objetivos claros e definidos a serem alcançados e que exista uma variedade – mesmo que pequena – de opções para o alcance desses objetivos. (BRAGA, 2005)

Pode-se mesmo dizer que estratégia é sinônimo de escolha entre opções. Ou seja, só pode haver pensamento ou raciocínio estratégico se houver opções. Caso haja apenas um caminho a ser seguido, a racionalidade estratégica não é aplicável; entretanto, deve-se ainda procurar melhor compreender o significado do termo estratégia.

O termo estratégia é vasto e complexo, aceitando conteúdos e recebendo definições díspares. Ao recorrer a Ferreira (2001), encontra-se inicialmente quatro definições que remetem a diferentes significados. Os dois primeiros dizem respeito diretamente à visão militar. Todavia, o termo é ainda usado com outros sentidos que não o estritamente militar,

representados pelas terceira e quarta definições, que evidenciam a afirmação anteriormente formulada neste capítulo e de relevância para este estudo.

1. arte militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos;
2. arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha;
3. arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos, e
4. arte de explorar condições favoráveis com vista à consecução de objetivos específicos.

Baseando-se nessas definições iniciais, permite fazer-se a afirmação que “estratégia é uma arte”. É inerente, porém, que as características do ambiente irão influenciar as escolhas estratégicas. Na realidade, o número de opções se amplia ou se reduz tanto em função dos meios disponíveis – ou fatores internos (que alguns autores também definem como sendo variáveis controláveis) – quanto das condições do macro-ambiente – que compõem os fatores externos (também chamadas de variáveis incontroláveis).

De Lamare (2003) apresenta que estratégia é o caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva e garantir sua sobrevivência no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização.

Em continuidade, De Lamare ainda aborda que as estratégias podem ser construídas ou conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizados.

As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, individualização, compreensão do

mercado, manufatura enxuta ou virtual, redes de relacionamentos, inovação, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação. (DE LAMARE, 2003)

Conseqüentemente, a arte do estrategista é a sua capacidade de escolher uma opção, considerando o ambiente interno e o ambiente externo. Pode-se ainda dizer que a arte do estrategista consiste em utilizar-se de uma forma de pensar que não pode ser totalmente racional.

Aqui se encontra a importância central da estratégia, que é a definição dos meios que são necessários e, principalmente, daqueles que deverão ser utilizados para se atingir a um determinado objetivo. Sun Tzu ensina que *“na batalha, porém, não há mais de dois métodos de ataque: o direto e o indireto; todavia, a combinação dá ensejo a uma infindável série de manobras”*. (TZU, 2000)

Nas ações de mercado, por outro lado, existem diversos meios que podem ser utilizados. Diretos ou indiretos, éticos ou não-éticos, transparentes ou ocultos, eles possibilitam combinações que dão origem a uma série infindável de opções. As organizações devem fazer escolhas quanto aos meios que utilizarão e quanto aos que, terminalmente, não colocarão em prática sob hipótese alguma.

Isto pode diminuir o número de opções. Mas também pode facilitar a visualização de combinações de meios – ou seja, de opções estratégicas – mais saudáveis para a empresa e para os demais agentes sócio-econômicos. É essa combinação que possibilita a conquista do resultado esperado e em que se aplica a arte da estratégia.

Na visão de Mintzberg *et al* (2000), e aqui corroborada por Cova (2004), estratégia é:

- um plano, ou seja, um curso de ação deliberada e concebida para atingir determinados objetivos ao longo do tempo.
- um padrão, quando ações ou abordagens distintas se fundem, emergindo daí um padrão de comportamento que resulta em emergentes estratégicas de uma organização.
- posição, na medida em que é uma maneira de colocar ou posicionar a organização dentro do seu ambiente, isto é, no mercado.

- perspectiva, pois seu conteúdo exprime a forma da organização “ver” o mundo, enfatizando determinados aspectos do negócio, da cultura e da ideologia da organização, gerando assim interface entre as partes.
- um “truque” ou ardil, uma “manobra” específica para induzir ao erro um oponente ou seus concorrentes.

Sintetiza-se a definição de estratégia, após os cinco fundamentos de Mintzberg, como sendo um processo de planejamento idealizado ou apoiado pelas partes, a fim de produzir os objetivos projetados para o futuro e também extrair os padrões do passado de uma organização ou ainda, sob a ótica de Dolce e Anderson (2000), que observam que mais recentemente, o termo estratégia, aplicado ao modo de administrar uma organização, vem sendo redefinido por diversos autores que apresentaram outras perspectivas e novas concepções para o termo estratégia, como vem sendo empregado na literatura especializada. As mais comuns incluem o “*processo de adaptar as atividades de uma organização à sua capacidade de recursos e ao meio ambiente*” ou “*o conjunto de filosofias e programas de uma empresa*”.

Entretanto, a maior parte dos autores modernos concorda que estratégia representa o conjunto de planos e intenções elaborados por gestores a fim de obter resultados de acordo com suas expectativas.

Micaelo e Alambert (2000) propõem que estratégia é “*a criação de uma posição ímpar no cenário dos negócios, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades, que vai projetar a organização a uma posição competitiva no futuro*”.

Em seguida, Boar (2002) apresenta que “*o eterno esforço da empresa é o esforço por vantagem. Aquela que tem mais vantagem vence e a que tem menos vantagem perde. Estratégia é a perseguição incessante da vantagem*”. Isto consiste em identificar as instruções para a empresa, os objetivos específicos a serem alcançados e as mudanças estratégicas necessárias para se perceber os futuros estados e objetivos.

À medida que fica cada vez mais difícil sustentar vantagens operacionais, o posicionamento estratégico torna-se cada vez mais importante, assim acrescenta Porter (1989), que define estratégia como sendo “*a criação de uma posição única dotada de valor, envolvendo um conjunto diferenciado de atividades*”.

Porter também afirma que a vantagem competitiva de uma organização não pode ser compreendida apenas pela análise da empresa como um todo, e sim pelas inúmeras atividades distintas que esta empresa realiza e que são geradoras de valor.

Neste contexto, a competitividade organizacional é primordial para a sobrevivência no mercado atual. Boliwin e Kumpe (1990) *apud* Azevedo e Costa (2001) afirmam que a competitividade está fundamentada no trinômio produtividade, qualidade e flexibilidade. A flexibilidade está associada à capacidade da organização de atender às flutuações da demanda do mercado. Assim, a competitividade da organização também está fundamentada na sua capacidade de perceber mudanças e se preparar para enfrentá-las adotando uma postura pró-ativa.

Kaplan e Norton (2005) definem estratégia como sendo o “plano do jogo”, a forma concreta através da qual uma organização pretende alcançar a missão e a visão, respeitando os seus valores e, ainda de outra forma, sob a ótica dos autores, a estratégia descreve um conjunto de ações com o qual uma organização objetiva criar valor para os *stakeholders* (acionistas, investidores e colaboradores), bem como sustentar o valor agregado criado, ao longo do tempo nessa organização.

Na Era Industrial, as empresas criavam valor ao transformar matérias-primas em produtos acabados, de modo que a economia era baseada principalmente em ativos tangíveis. Hoje em dia, na Era da Informação, as organizações precisam cada vez mais criar e mobilizar ativos intangíveis, que devem ser, por exemplo: relacionamentos com clientes, fornecedores, parceiros, concorrentes, habilidades e conhecimento dos empregados, tecnologia da informação e uma cultura organizacional que estimule a inovação, a solução de problemas, além de melhorias gerais na organização.

Nonaka e Takeuchi (1995) verificaram que as técnicas e estruturas conceituais desenvolvidas no campo da estratégia reconheceram a importância do conhecimento; no entanto, as noções para a criação deste conhecimento estratégico não surgem neste campo, principalmente devido à existência de três limitações da visão do conhecimento na ciência da estratégia. São elas:

- a ciência da estratégia empresarial não consegue lidar com questões de valor e crenças, o que impede a criação de uma nova visão;

- esta ciência pressupõe um estilo gerencial *top-down*, que considera ser apenas a alta gerência capaz de pensar e manipular o conhecimento explícito existente, e por tal motivo uma quantidade enorme de conhecimentos tácitos existentes em outros membros da organização não são utilizados; e
- não é dada a devida atenção ao papel do conhecimento como fonte de competitividade.

Ulrich (2007) enfatiza, ainda neste contexto, que ter clareza na estratégia representa um importante passo para as organizações na obtenção dos seus objetivos nos negócios; e principalmente com ênfase na importância da liderança como agente transformador de uma empresa e seu papel primordial junto à equipe nos processos de construção do capital intelectual, de desenvolvimento da clareza estratégica e de promoção de mudanças. As empresas não podem esquecer-se de pautar ações tangíveis para melhorar a execução da estratégia, priorizando assim o envolvimento do capital humano. “As pessoas têm mais motivação quando sabem o que está acontecendo. Se for preciso explicar dez vezes para deixar claro o que se pretende, faça”, observa Ulrich.

#### 2.4.1 EDUCAÇÃO – AÇÃO ESTRATÉGICA

Ao admitir-se a educação corporativa como uma ferramenta estratégica na construção civil, torna-se importante neste estudo traçar um paralelo entre aprendizagem e estratégia. Para isto, recorre-se a Bethlem (2004), que observa que:

“... não há atividade ou ação humana coletiva ou individual que não se utilize para sua consecução do sistema nervoso de cada indivíduo. Exceto alguns reflexos e funções vegetativas inatas, o sistema nervoso de cada indivíduo é condicionado pela aprendizagem.

O que se executa, voluntariamente, é antes aprendido e cooptado. Para executar algo, o ser humano precisa ter conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias e suficientes. No linguajar de hoje, significa aprender, ou seja, internalizar e saber utilizar conceitos, constructos, técnicas, processos etc., pertinentes à ação que vai realizar.

“... Uma das visões das empresas que têm produzido nos últimos anos inúmeros artigos e livros é a visão de que as empresas que sobrevivem e têm sucesso são organizações aprendizes (*learning organizations*), o que é considerado por alguns como novidade”.

Os conceitos de educação e treinamento vêm sendo utilizados de maneira errada dentro das organizações que, em muitos casos, admitem ter o mesmo significado. Portanto, faz-se necessário conceituá-los de forma clara, com o objetivo de que seja possível distinguir o que seja educação e treinamento.

Holanda (2003) descreve que a educação é uma forma mais ampla de se aprender, enquanto que treinamento é específico. A autora ainda ressalta que a educação se refere ao ser humano como um todo e o prepara para a vida, enquanto o treinamento visa preparar particularmente o trabalhador para o trabalho.

A educação é uma forma de disseminar e democratizar o saber continuamente. O treinamento é tido como um processo educacional de curto prazo, que utiliza procedimento sistemático e organizado, pelo qual o pessoal não gerencial aprende conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido. (CAMPOS FILHO, 2004; CHIAVENATO, 2003)

Freire (1987) ressalta que a educação vista como construção e reconstrução contínua de significados de uma dada realidade, prevê a ação do homem sobre essa realidade. Essa ação pode ser determinada pela crença fatalista da causalidade e, portanto, isenta de análise, uma vez que ela se lhe apresenta estática, imutável, determinada; ou pode ser movida pela crença de que a causalidade está submetida a sua análise, portanto sua ação e reflexão podem alterá-la, relativizá-la ou transformá-la.

Por outro lado, Milkovich e Boudreau (2000) complementam o conceito de treinamento afirmando que “... é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais”.

Portanto, a educação desafia intelectualmente, descobre atividades e talentos latentes e incrementa o desempenho para agir e pensar, enquanto o treinamento ensina capacidades específicas ou procedimentos de uma determinada tarefa.

Pizzolato *et al* (2004) apresentam, no intróito de seu estudo, que a educação é amplamente reconhecida como a base para o desenvolvimento de uma nação e a prioridade que lhe deve ser atribuída constitui-se uma unanimidade política no Brasil. Existe, inclusive, o

consenso de que a inserção do país no bloco dos países desenvolvidos tem como pré-condição investimentos maciços em educação.

“O impacto da educação para o desenvolvimento, sem a necessária equação entre quantidade e qualidade, não passa de uma falácia. Melhorar os indicadores de fluxo e de desempenho escolar são dois pilares educacionais para o desenvolvimento social e econômico de qualquer país.” (ARAÚJO e LUZIO, 2004)

Cabe pontuar que tais investimentos devem ter, basicamente, os seguintes objetivos: alfabetização total da população, ampliação dos anos de escolaridade, extensão do tempo de permanência na escola, ampliação dos programas de 2º e 3º graus, melhoria da qualidade do ensino, elevação dos níveis culturais da população, etc.

Sabendo-se que muitos cidadãos começam a trabalhar em idade precoce, sem uma formação adequada, é notória a desvantagem do Brasil com relação às nações do primeiro mundo e às nações asiáticas emergentes, em termos de anos de escolaridade e, particularmente, em termos de qualidade dessa educação.

Embora muito progresso venha sendo alardeado em anos recentes, evidenciado por diversos indicadores, como a crescente universalização da educação, maior permanência na escola, progressiva demanda pelos níveis superiores etc., ainda persistem óbvios problemas em extensas áreas rurais de determinados estados do país, como também em todas as áreas periféricas ou favelizadas das grandes metrópoles.

As grandes regiões metropolitanas foram atingidas por intensos processos migratórios durante as décadas de 50 a 80 e uma boa parte de tais contingentes integrou-se marginalmente à sociedade local, deixando exposta uma significativa ruptura social, econômica e cultural que muito afeta a propensão à educação e dificulta a própria ação da escola. A superação desse retardo constitui-se um notável desafio para o país.

A escola é, desde a Era Pré-renascentista, uma instituição social básica, que tem se mantido ao largo das demais instituições, sem combinar-se. A escola também é, tradicionalmente, uma instituição para jovens, e não para adultos. A própria raiz etimológica da palavra pedagogia é o termo grego "*paidos*", que significa menino. (COVA, 2006)

Além disso, as escolas são organizadas sob a suposição de que um estudante deve entrar em cada estágio com uma determinada idade, para receber um preparo prescrito e padronizado. Assim, se um indivíduo perde uma dessas etapas, acaba ficando marginalizado e

abandona o sistema. Para a escola tradicional este é um axioma que dispensa explicação, como se fosse uma lei da natureza.

Cova (2006) alerta que o problema é que isto se torna incompatível com a dinâmica imposta pela nova Sociedade do Conhecimento, para a qual o axioma correto deve ser: *"quanto mais escolaridade um indivíduo possui, mais ele requer estudos adicionais"*. Contudo, embora as escolas também continuem a ensinar os jovens, a idéia de educação continuada ao longo da vida demandará uma profunda reformulação nesse "lôcus", que passará a ser um sistema mais aberto.

Da mesma forma, o ensino não será mais aquilo que as escolas praticam, e sim, cada vez mais, será um empreendimento conjunto, para o qual as escolas serão parceiras, e não a única provedora. Outros atores tendem a se apresentar para cumprir este papel.

Para exemplificar este "papel", recorre-se a Ribeiro (2006), quando essa autora discorre em seu estudo que *"... para a população empregada, o próprio local de trabalho pode ser potencializado como espaço de aprendizagem e, nesse caso, os empresários têm uma participação importante nos compromissos a serem assumidos"*.

Karen (1985), de modo a complementar este raciocínio, neste estudo, apresenta o fato de que, principalmente o setor privado, deve ter um interesse vital em estimular e/ou propiciar diretamente mais e melhor educação, em pelo menos quatro pontos importantes:

- a) as organizações devem assumir o treinamento e retreinamento de seus próprios empregados, em conjunto com sua expansão na direção de novos produtos e inovações tecnológicas. Devem também "levar a cabo" melhorias no treinamento técnico e científico em todos os níveis de educação;
- b) corrigir, em nível de escola primária e de escola secundária, a séria dificuldade em fornecer treinamento básico adequado quanto a ler, escrever e aprender Matemática Elementar;
- c) educação em economia – uma compreensão da realidade econômica básica é uma falta observada em toda a sociedade mundial. O que é necessário é a existência de uma estrutura de valor para a economia, uma filosofia econômica moderna, que, por sua vez, exija o surgimento de um novo gênio econômico para articulá-las; e

- d) educação para o trabalho ou educação continuada – talvez o maior empecilho, visto em separado, ao desenvolvimento dos países, principalmente no Brasil, é a falta de gestores e empresários com capacidade de gerenciamento, que possam mobilizar o *ativo humano* e materiais que esses países possuem, e que devem questionar a crescente tendência dos empresários de não incentivarem a estratégia de criação de valor agregado.

## 2.5 CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM

O objetivo deste tópico é demonstrar que os conceitos de conhecimento e aprendizagem são de vital importância para estabelecer a dinâmica do processo de educação formal e/ou informal, dentro de uma organização, na indústria da construção civil; bem como, apresentar a modelagem pela qual o conhecimento pode ser disseminado e desenvolvido nas organizações e sobre a aprendizagem organizacional.

### 2.5.1 CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Inicialmente, é importante fazer uma breve diferenciação do que sejam dados, informação e conhecimento, assim ressalta Santiago Júnior (2002), pois a confusão no entendimento do significado de cada um deles pode gerar enormes dispêndios para a organização. Considera-se dados como sendo uma seqüência de números, palavras, sob nenhum contexto específico. Quando se organizam estes dados e apresenta-se o contexto onde eles se situam, pode-se considerar que eles passam a ser uma informação. Por sua vez, o conhecimento é a informação organizada, com o entendimento de seu significado.

Para Tiwana (2001), as empresas cometem um erro fundamental quando equalizam a informação (dado processado) e o conhecimento (informação discutida). Segundo Davenport e Prusak (1998), dado pode ter significados distintos, dependendo do contexto no qual a palavra é utilizada. Para uma organização, dado é o registro estruturado de transações. Genericamente, pode ser definido como um “conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos”. Os dados em si não são dotados de relevância, propósitos e significados, mas são importantes porque são a matéria-prima essencial para a criação da informação e esta para a criação do conhecimento.

Entretanto, ao tomar-se como base que a característica mais marcante da economia do conhecimento é o capital humano como a força dominante desta economia, de modo acreditar-se que a maioria dos empregados das empresas intensivas em conhecimento é composta por profissionais, que são e serão altamente qualificados e instruídos, o que permite afirmar que eles sejam denominados “trabalhadores do conhecimento”.

Estes “trabalhadores” serão os empregados do futuro e capazes de aprender de forma sustentável, com a compreensão clara das circunstâncias de inovação e dos problemas, e terão muita imaginação, podendo inventar novas soluções, participando de grupos, das equipes multidisciplinares e realizar parcerias. Esta abordagem é pautada nos argumentos estabelecidos por Polanyi *apud* Nonaka e Takeuchi (1995) e no estudo de Nonaka (1991), que induz levar-se em consideração a opinião destes autores, que o novo conhecimento sempre começa com o indivíduo, e que este conhecimento pessoal (individual) seja transformado em um conhecimento organizacional (coletivo) valioso para a organização como um todo.

Nesse movimento de criação do conhecimento, o objetivo final é o “conhecimento explícito” (conhecimento relativamente fácil de codificar em textos, gráficos, tabelas, figuras, desenhos, esquemas, etc. e transferir), que, por ser formal e sistemático, pode ser comunicado facilmente e ser compartilhado. Mas, o ponto de partida da inovação, muitas vezes, é outro tipo de conhecimento, que não é facilmente exposto: o conhecimento tácito. (NONAKA & TAKEUCHI, 1995)

Silva e Rozenfeld (2003) observam que uma forma de se aprender é através de alianças ou ações de comprometimento, que valem tanto para a geração de novos conhecimentos, como também para a transferência de conhecimentos existentes. Os autores pautam-se em que o conhecimento tácito consiste em modelos mentais, convicções e perspectivas que estão enraizadas, a ponto de serem considerados “naturais” e, por isso, não são facilmente formalizáveis, o que, por consequência, torna assim difícil a sua transmissão, porém não impossível.

O conhecimento tácito (habilidades e experiências inerentes a uma pessoa, difícil de ser formalizado e transferido a outra pessoa) tem, no entanto, uma dimensão cognitiva importante, pois estes esquemas mentais afetam profundamente a percepção de mundo de cada uma das pessoas. Ao compartilhar o conhecimento tácito, é possível expandir e criar conhecimento.

Nonaka (1991) afirma que a incorporação do conhecimento tácito implica na aceitação dos novos modelos mentais, enquanto que a conversão do conhecimento tácito em explícito envolve uma revisão e uma articulação do entendimento pessoal do mundo; e “*quando os empregados inventam conhecimento novo, eles também estão reinventando a si mesmos, a companhia, e a até mesmo o mundo*”.

Para Davenport e Prusak (1998), a forma mais eficaz de se transmitir conhecimento é a contratação de pessoas perspicazes, e “permitir” que exista um intercâmbio colaborativo de idéias, criando assim um processo de interação com liberdade e igualdade; de modo que o conhecimento adquirido seja uma mistura fluída das experiências, valores, informação contextual e *insight*, a qual possibilita a existência de uma estrutura que permita a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Os autores ainda enfatizam que o conhecimento tem origem na mente destas pessoas das organizações e que ele, conhecimento, está presente, não apenas nos documentos, mas também nas rotinas, processos e práticas.

Com relação ao processo de formação do conhecimento, Rodriguez y Rodriguez (2001) afirma que este se inicia através de eventos ocorridos anteriormente e, por sua vez, geram fatos e dados. Estes, quando devidamente tratados, manipulados e interpretados geram informações. Já estas informações quando testadas, validadas e codificadas, transformam-se em conhecimento.

Segundo Grant (1996), mais do que a criação do conhecimento, o papel primário da organização é a sua integração, sendo o caminho para essa integração, os mecanismos de coordenação do conhecimento de especialistas. O resultado dessa integração é o desenvolvimento de competências na organização (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Competência é “um agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY e FLEURY *apud* OLIVEIRA JÚNIOR, 2001).

Inkpen (1998) *apud* Killen *et al* (2004) resume, em seu estudo, como uma organização que aprende deve tratar o conhecimento; que o conhecimento é cada vez mais requerido de organizações globalizadas, e que o ambiente competitivo intensifica esta necessidade. Ainda é de opinião que, de modo a criar e sustentar vantagem competitiva, a aquisição de conhecimento na organização está se tornando uma alta prioridade nas empresas.

Também é afirmado por Inkpen que as alianças estratégicas, como ações de comprometimento, podem criar oportunidades de aprendizagem sem igual para os parceiros, aqui neste estudo representados pelos colaboradores da indústria da construção civil e que o compartilhamento do conhecimento é muito facilitado em uma aliança madura, com alto nível de confiança e compreensão destes parceiros, de forma mútua, acessível, sistemático e de fácil comunicação entre os atores destas alianças. A oportunidade para aprender de um parceiro pode ser um dos benefícios gerados por este processo.

É possível então, admitir-se que a criação e a transferência de conhecimento dentro de uma organização são primordiais para o seu sucesso – destacando-se nesse sentido a incorporação do conhecimento tácito - e, por isso, é fundamental compreender como as pessoas aprendem no ambiente organizacional. (PALMA, 2007) Torna-se fundamental a valorização do conhecimento como o capital mais importante, e para isso, observar-se as escolas doutrinárias em sua “natureza” trazem idiosincrasias?

Zack (2003) aborda que, após estudar mais de 30 organizações em um período de oito anos, uma organização baseada em conhecimento é composta de quatro características que podem ser descritas como: processo, lugar, propósito e perspectiva. Inicialmente o processo recorre às atividades dentro da organização, sendo alguns destes processos inerentes diretamente na produção e/ou venda de um produto e outros que são secundários, porém sem perda de sua importância.

Em seguida, o lugar recorre aos limites da organização que têm como finalidade o compartilhamento e a criação freqüente do conhecimento, que vai além dos limites tradicionais. Em terceiro lugar tem-se o propósito que recorre à missão e à estratégia da organização de como “atender” aos seus clientes de forma lucrativa. Por último a perspectiva que recorre à *expertise* mundial predominante e à cultura que influenciam e balizam as decisões e ações de uma organização em geral.

## 2.5.2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Etimologicamente, aprender vem do latim *apprehendere*, que significa apoderar-se, prender, dominar. Então, aprendizagem significa aquisição de conhecimento ou habilidade. Ela pode ser definida como um processo de integração e adaptação do ser ao ambiente em que

vive, implicando, pois, em mudança de comportamento; enquanto *educação* vem de *ex ducere*, que significa conduzir para fora. (BASSANI, NIKITIUK & QUELHAS, 2003)

Aprender, segundo Ferreira (2001), é “*tomar conhecimento de algo; reter na memória mediante o estudo, a observação ou a experiência; tornar-se apto ou capaz de alguma coisa, em conseqüência de estudo, observação, experiência, advertência, etc.*”

Cabral, Miranda e Haddad (2001) abordam que o processo de aprendizagem implica na mudança de comportamento a partir das experiências do indivíduo, desta forma ele se distingue do simples ato de memorização, que em determinada época será esquecido, ou seja, que não provoca quaisquer alterações comportamentais. Este conhecimento adquirido se não for aplicado, periodicamente, pode ser perdido com o tempo.

A expressão *aprendizagem organizacional* é uma metáfora, pois estende o conceito de aprendizagem para as organizações, como se elas fossem seres capazes de aprender. Hoje em dia, muitos autores consideram que realmente uma organização aprende (FREIRE, 2007).

Ao observar-se a aprendizagem organizacional como sendo uma técnica de treinamento gerencial, através da gestão do conhecimento, reflete-se ao ponto de notar, essencialmente, os métodos e processos de ensino e aprendizagem. Neste sentido, deve-se resgatar a idéia da difusão dos conhecimentos a todos e criar princípios e regras do “ensino”.

Sob esta ótica, a prática de ensino surge no instante em que o educador (organização) e alunos, aqui representados pelos trabalhadores e/ou colaboradores da indústria da construção civil, entram em numa sala de aula (empresa). Sendo assim, o ensinar necessita de técnicas pelas quais o professor procura transmitir sua mensagem aos alunos.

O ensinar e o aprender se integram na utilização da técnica mais adequada para o grupo de alunos em questão. Cabe ressaltar que a “arte de ensinar” consiste na organização saber escolher a técnica e os recursos mais adequados ao seu público, e observando que, neste aspecto, é necessária a percepção de que os alunos são diferentes, inclusive na própria forma de captação de sua mensagem. Por exemplo, existem alunos com mais capacidade de audição, outros com capacidade visual mais intensa, outros mais reflexivos, ou seja, são estimulados de diferentes formas para o aprendizado.

Neste contexto, pode-se condensar e efetuar uma análise acerca dos pressupostos comuns e diferentes, pertinentes às diversas abordagens teóricas, que procuram explicar o processo de aprendizagem. Essas correntes teóricas procuram compreender o fenômeno educativo, através de diferentes enfoques, muitos dos quais relacionados com o momento histórico de sua criação e do desenvolvimento da sociedade na qual estavam inseridas.

Vale explicitar que se entende o processo de ensino e aprendizagem como composto de duas partes. A primeira, o ensinar, que exprime uma atividade, e o aprender, que envolve certo grau de realização de uma determinada tarefa com êxito.

Como existe uma diversidade de critérios e diferenças sobre quais são os principais elementos que explicam o processo da aprendizagem, este autor, no decorrer deste capítulo do estudo, adota os conceitos expostos por Mizukami (2006), com algumas adaptações para efeito comparativo.

A educação formal ou informal, de alguma forma, sempre foi objeto de preocupação da sociedade e de seus dirigentes, notadamente nos seus aspectos formais, no seu conteúdo e na sua utilidade enquanto instrumento de socialização.

Como observado por Mizukami, para o entendimento do fenômeno educativo, faz-se necessário refletir sobre os seus diferentes aspectos: “É um fenômeno humano, histórico e multidimensional. Nele estão presentes, tanto a dimensão humana, quanto a técnica, a cognitiva, a emocional, a sócio-política e cultural”. Conseqüentemente, entende-se o fenômeno educativo como um objeto em permanente construção e com diferentes causas e efeitos, de acordo com a dimensão focalizada.

As abordagens do processo de ensino e aprendizagem, segundo Mizukami (1986) *apud* Souza (2000) e aqui sistematizado por este autor, podem ser classificadas em cinco panoramas de abordagens, a saber:

- Tradicional – os objetivos educacionais obedecem à seqüência lógica dos conteúdos, que são baseados em documentos legais, selecionados a partir da cultura universal acumulada e predominando aulas expositivas, com exercícios de fixação e leituras-cópias.

- Comportamentalista – Os objetivos educacionais são operacionalizados e categorizados a partir de classificações: gerais (educacionais) e específicos (instrucionais). Ênfase nos meios: recursos audiovisuais, instrução programada, tecnologias de ensino, ensino individualizado (módulos instrucionais), “máquinas de ensinar”, computadores, hardwares, softwares. Os comportamentos desejados serão instalados e mantidos nos alunos por condicionantes e reforçadores.
- Humanista – Os objetivos educacionais obedecem ao desenvolvimento psicológico do aluno, em que os conteúdos programáticos são selecionados a partir dos interesses dos alunos. O processo de avaliação valoriza aspectos afetivos (atitudes), com ênfase na auto-avaliação.
- Cognitivista – Desenvolvimento da inteligência, considerando o sujeito inserido numa situação social, de modo que a inteligência se constrói a partir da troca do organismo com o meio, através das ações do indivíduo e baseado no ensaio e no erro, na pesquisa, na investigação, na solução de problemas, facilitando o “aprender a pensar”. Ênfase nos trabalhos em equipes e jogos.
- Sócio-Cultural – Os objetivos educacionais são definidos a partir das necessidades concretas do contexto histórico-social, no qual se encontram os sujeitos, em busca de uma consciência crítica. O diálogo e os grupos de discussão são fundamentais para o aprendizado, com os “temas geradores” para o ensino, os quais devem ser extraídos da prática de vida dos educandos.

Infere-se, pelas diversas abordagens, que as teorias e seus diferentes vieses ainda não constituem um referencial teórico capaz de explicar e/ou prever “todos” os aspectos do fenômeno educativo, em suas diferentes situações. Entretanto, é inegável que a educação, aqui representada pela educação corporativa, não pode ser analisada isoladamente, sem considerar a sociedade-cultura envolvida, nem tampouco o seu momento histórico, com os seus efeitos sobre os indivíduos, neste caso, pelos trabalhadores e/ou colaboradores da indústria da construção civil.

Também se pode inferir que a organização, com todas as suas críticas, têm sido o local ideal para a realização do processo de ensino e aprendizagem. E, para tanto, deve utilizar-se de todos os meios materiais, humanos e tecnológicos possíveis para atingir os seus objetivos em um processo de melhoria contínua.

Attadia e Martins (2003) observam que, para ser efetiva, a melhoria contínua precisa ser administrada como um processo estratégico, com foco no longo prazo, e que o entendimento e o desenvolvimento desta melhoria contínua, são alcançados por meio de um processo gradual de aprendizagem organizacional.

Haja vista o anteriormente apresentado e a complexidade do trabalho nas organizações, as suas múltiplas e variadas demandas, os novos ambientes de produção e a competitividade crescente no mundo dos negócios, de modo geral, têm-se como corolário a necessidade de valorizar os empregados e de criar as condições favoráveis para a maximização dos seus desempenhos e da sua satisfação no trabalho.

Atualmente, observam-se na pesquisa e na prática organizacionais, mudanças importantes nas estratégias motivacionais utilizadas nas organizações, que são aqui representadas, através da aprendizagem, ou melhor, da educação corporativa.

A tendência é substituir as estratégias centradas na recompensa associada ao desempenho esperado, conforme a observação de Schiehl e Morissette (2000) e Steers & Porter (1991) *apud* Tamayo e Paschoal (2003), por um estilo de vida organizacional que promova o bem-estar e a felicidade do empregado no trabalho, aqui pontuado por Erez, Kleinbeck e Thierry (2001) *apud* Tamayo e Paschoal (2003). A motivação laboral é uma das áreas em pesquisa e gestão de recursos humanos que tem sido sempre orientada por uma abordagem positiva e humanizadora do ambiente do trabalho, procurando buscar e/ou encontrar caminhos para ajudar o trabalhador a satisfazer as suas necessidades no trabalho e a se realizar profissionalmente.

Tamayo e Paschoal ressaltam, ainda, que as teorias motivacionais possam ser entendidas como sendo uma tentativa incessante e progressiva, para identificar fontes de prazer que o trabalhador encontra ou pode encontrar no seu ambiente de trabalho. Essas fontes parecem encontrar-se no próprio trabalhador, no ambiente de trabalho e na interação entre os dois.

Com base na premissa estabelecida por Maia (1991) *apud* Maia e Lyra (2000), que “*a educação é uma aprendizagem valorizada*”, é importante pontuar que as demandas dos empregados no ambiente organizacional referem-se, fundamentalmente, a serem tratados e respeitados como ser humano, e a encontrar na organização oportunidades para satisfazer as suas necessidades e atingir os seus objetivos e expectativas, por meio da própria atividade laborativa.

Quando o ser humano entra numa organização para trabalhar, o seu interesse básico não é aumentar o lucro dessa organização ou empresa, principalmente na indústria da construção civil, mas satisfazer necessidades pessoais de ordens diversas. Se ele não encontrar no trabalho meios de satisfazer as suas expectativas e de atingir as metas principais da sua existência, ele não se sentirá numa relação de troca, mas de exploração.

O empregado aporta ao trabalho as suas habilidades e conhecimentos, a sua experiência e criatividade, o seu entusiasmo, a sua energia e sua motivação. Na sua bagagem inicial leva também as suas limitações, particularmente, ao nível dos conhecimentos e habilidades necessários para a execução do seu trabalho.

Entre a pessoa e a organização onde ela trabalha existe uma verdadeira dinâmica que é fundamental para obtenção dos objetivos, tanto da organização, como do empregado. Esta dinâmica é determinada pelas exigências do próprio trabalho e da organização, e pelas demandas do empregado. O equilíbrio entre as duas fontes desta dinâmica (o trabalho/empresa e a pessoa) tem conseqüências positivas tanto para a organização, quanto para o empregado.

Os benefícios para a organização manifestam-se na qualidade e na quantidade de trabalho executado pelo empregado. As conseqüências para ele situam-se, principalmente, no nível da realização pessoal, da satisfação, do bem-estar e da auto-estima. Segundo Erez (1997) *apud* Tamayo e Paschoal (2003), empregados insatisfeitos não apresentam disposição para dedicar esforço, conhecimentos e habilidades pessoais no seu trabalho.

Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003) pontuam que o trabalhador que relata o seu desconhecimento sobre alguma prática, está sinalizando o seu desejo em aprendê-la. Portanto, é fundamental que a organização valorize, eficientemente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado competitivo de hoje.

## 2.6 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Neste tópico será demonstrado que conceito de gestão do conhecimento é de importância para estabelecer onde será capital, na organização, a influência da educação corporativa na construção civil.

O papel de gerar toda a riqueza e poder da sociedade atual deixou de ser exclusividade dos fatores tradicionais de produção, tais como capital, terra e trabalho, conforme já descrito por Drucker (1994), na hipótese deste estudo. Tal afirmação, por si só, já serviria para justificar o fato de muitas empresas terem um valor de mercado extremamente superior ao seu valor patrimonial.

Andrade e Tomaz (2001) observam que o conhecimento, portanto, não é algo novo. Novo é reconhecê-lo como um ativo corporativo, gerador de vantagem competitiva sustentável, é entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado, dedicado à obtenção de valor de outros ativos mais tangíveis, é perceber o desafio gerencial e encará-lo.

Isto ocorre devido ao fato do valor de produtos e serviços depender, cada vez mais, do percentual de inovação, tecnologia e inteligência a eles incorporados. Estes fatores, por serem intangíveis, são de difícil gerenciamento e, por tal motivo, a organização ou empresa que souber tratá-los de forma eficiente estará sempre em posição de destaque no seu mercado de atuação, que neste caso é o da construção civil.

O ambiente empresarial, de forma geral, passa por grandes mudanças: incorpora novas teorias e práticas e se torna mais complexo. A velocidade com que isto ocorre e a abrangência das mudanças são cada vez maiores, e a quantidade de informações e discussões sobre essas transformações também cada vez mais intensificadas.

O valor agregado do conhecimento nos negócios e na sociedade é, indiscutivelmente, o maior diferencial competitivo, seja entre profissionais ou empresas. As próprias relações entre as nações no mundo contemporâneo se pautam pela criação, uso e disseminação do conhecimento, com a utilização intensa de tecnologias de informação e comunicação.

Conhecimento e educação são ativos organizacionais que não podem ser minimizados, pois trata-se de medidas que objetivam o sucesso e garantia da sustentabilidade das organizações. Trabalha-se e vive-se em um mundo de constantes transformações. Não há mais o imobilismo que caracterizava o conhecimento antigo. Nesta cadeia praticamente infundável,

surge uma nova forma de cultura midiática, que aceleradamente está substituindo a tradicional cultura alfabética.

Nesse contexto, nos diversos níveis – individual, social ou organizacional – a Gestão do Conhecimento vem ocupar um espaço de importância em todas as organizações.

A Gestão do Conhecimento é uma forma de “olhar” a organização em busca de pontos em que o conhecimento possa ser utilizado como vantagem competitiva: conhecimentos úteis oriundos da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação e da criatividade; conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e sobre tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização.

Nesta guerra competitiva, observa-se uma crescente busca por profissionais qualificados, com requisitos como: intuição, disciplina, flexibilidade e inovação, e ainda, com uma visão macro do ambiente externo e interno das organizações.

Portanto, o conhecimento é o elemento vital das organizações, pois estas são diferenciadas com base naquilo que sabem. Neste estudo, busca-se esclarecer a diretriz e os métodos facilitadores, para transferência e intercâmbio do capital humano, e para a disponibilização e a organização do capital estrutural, a fim de aumentar-se o valor do capital de relacionamento entre as organizações e os seus clientes. (ANDRADE e TOMAZ, 2001)

Cavalcanti e Gomes (2000) propõem, para a Gestão do Conhecimento, um modelo que considera quatro capitais de conhecimento; três ligados à gestão interna (capital estrutural, capital de relacionamento e capital intelectual) e outro à gestão externa (capital ambiental), configurando-se, assim, um modelo de negócios para a Sociedade do Conhecimento, denominado de inteligência empresarial.

Tendo este cenário como referencial, os gestores precisam compreender este novo momento no âmbito das organizações e se prepararem para gerenciar, o que é o maior diferencial das modernas organizações: o capital intelectual.

Na sociedade atual, regida pelas leis do mercado, torna-se imperativo conciliar competitividade e valores humanos, pois o desenvolvimento econômico sem desenvolvimento humano é perverso. O desenvolvimento econômico só se justifica se for para chegar ao homem. É algo perverso pensar em lucratividade, se ela não puder ser transferida para o ser

humano, em forma de melhor qualidade de vida e em melhor distribuição de renda. Do contrário, cria-se uma sociedade tensa, um “grande caldeirão”.

Se a revolução tecnológica girar apenas em torno da velocidade e da hipereficiência, potencializa-se o risco de perder-se algo muito mais precioso que o tempo: a noção do que é essencial para o ser humano.

Considera-se um importante pilar desta constatação a humanização, no sentido de que todo desenvolvimento econômico tem que estar relacionado à questão do desenvolvimento humano. As novas políticas estão além da questão do tratamento do capital humano, como resultado a ser obtido pela organização.

Sveiby (1997) afirma que a gestão do conhecimento é *“a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização”*. (BARBOSA e GOMES, 2002) No Gartner Group *apud* Braga (2005), é consenso que seja *“uma disciplina que promove, com visão integrada, o gerenciamento e o compartilhamento de todo o ativo de informação possuído pela empresa. Esta informação pode estar em um banco de dados, documentos, procedimentos, bem como em pessoas, através de suas experiências e habilidades”*.

A Gestão do Conhecimento, na opinião de Rossatto (2002), é *“um processo contínuo e dinâmico que visa gerir o capital intangível da empresa e todos os pontos estratégicos a ele relacionados e estimular a conversão do conhecimento”*. Contudo, o processo de gestão do conhecimento não acontece sem a participação ativa dos indivíduos e da própria empresa. Enquanto aqueles são os atores principais desse processo, cabe a esta executar algumas ações e tomar algumas atitudes para a garantia de todas as suas atividades.

Os ativos intangíveis são determinantes da capacidade de inovação das empresas e da sua capacidade de aprendizagem organizacional, como notado por Teece *apud* Canongia *et al* (2004). Mais do que isso, torna-se, cada vez mais, fonte de valorização e credibilidade para as empresas. Desde a década de 1960, economistas como Schultz (1961) propuseram a figura do capital humano para destacar esse aspecto e, especialmente, procurar mensurá-lo monetariamente.

A condição fundamental para a condução das organizações para a Era do Conhecimento é inseri-las e mantê-las de forma competitiva no mercado, e gerir seus ativos intangíveis, transformando-os em valor, e assim proporcionando o desenvolvimento e a

implantação de um modelo de gestão do conhecimento, que envolva todos os pontos e características da Teoria de Gestão do Conhecimento.

Nonaka (2000) afirma, na Teoria de Gestão do Conhecimento, que *“os gerentes devem propiciar aos funcionários uma estrutura conceitual que os ajude a extrair significado de sua própria experiência, fazendo a síntese do conhecimento implícito, transformando-o em conhecimento explícito e o incorporando em novas tecnologias e produtos”*. Assim, tem-se a geração da espiral do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995) resumem este modelo espiral da seguinte forma: inicialmente, a socialização desenvolve um campo de interação que permite o compartilhamento das experiências dos indivíduos. A partir de diálogos e reflexão coletiva, com o uso de metáforas ou analogias, o conhecimento é externalizado (fase de externalização). O modo de combinação possibilita a colocação do conhecimento recém-criado junto ao conhecimento já existente, o que resulta em um novo processo, sistema ou modo de fazer. A internalização ocorre a partir do “aprender fazendo”.

Baseado neste modelo, Terra (2000) destaca sete “dimensões”, através das quais pode ser entendida a Gestão do Conhecimento, e são elas:

1. Alta Administração: definição dos campos de conhecimento que deverão ter prioridade nos esforços de aprendizado dos funcionários da organização, de acordo com a estratégia organizacional e com as metas a serem atingidas;
2. Cultura Organizacional: voltada à inovação e aprendizado contínuo, comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização das áreas da empresa;
3. Estrutura Organizacional: para superar os limites impostos à inovação, ao aprendizado e à geração de novos conhecimentos, comuns nas estruturas tradicionais. Normalmente, estas novas estruturas estão baseadas no trabalho de equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia;
4. Políticas de Recursos Humanos: associadas à aquisição de conhecimento externo e interno à empresa, bem como com a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa;

5. Sistemas de Informação: uso de tecnologias que ajudem a captação, difusão e armazenamento do conhecimento nas organizações, associado ao importante papel do contato pessoal e do conhecimento tácito para os processos de aprendizado organizacional;
6. Mensuração de Resultados: avaliar os ganhos obtidos sob diferentes aspectos, desde imagem até financeiros e comunicar estas metas atingidas para todos na organização; e
7. Aprendizado com o Ambiente: realização de alianças estratégicas com empresas e aprendizado com os clientes.

Teixeira Filho (2000; 2001) apresenta que a Gestão do Conhecimento pode ser vista como *“uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”*. Demo (2005) ressalta que hoje se fala de sociedade do conhecimento e da inclusão nela. A rigor, seria mais congruente falar-se de sociedade intensiva de conhecimento, para diferenciar de outras fases naturalmente “banhadas” de conhecimento, porque esta é a marca própria de toda a sociedade humana, desde sempre. (BÖHME & STEHR, 1986; CASTELLS, 1997; HARGREAVES, 2003; KLEIN & BLAKE, 2002; MACKAY, MAPLES & REYNOLDS, 2001)

Demo observa que, ao mesmo tempo, é mister reconhecer que o móvel mais forte é o mercado globalizado competitivo inovador, o capitalismo digital, a verdadeira “nova coisa nova”, que aprisionou o conhecimento como sucursal subalterna, levando neste bojo também a escola. Sendo ambíguo, o conhecimento pode incluir e excluir, em particular deixando sua condição de meio e aparecendo como mera competitividade. (ARONOWITZ, 2000; DUDERATADT, 2003; FRIGOTTO & CIAVATTA, 2001; LEWIS, 2000; SCHILLER, 2000)

Na história humana, contudo, a estratégia mais decisiva de progresso e dominação parece sempre ter sido a habilidade de saber pensar, o que tem garantido a vanguarda dos países eurocêntricos, em particular dos Estados Unidos. Conhecimento, como capital, é disputado impiedosamente, da forma mais predatória possível, não sendo por acaso que se considera conhecimento como o capital mais decisivo do mercado competitivo. (BAUER, 1999; OWENS, 2004; STEWART, 1998)

A necessidade de gestão do conhecimento, segundo Figueiredo (2005), é uma realidade nos dias atuais, contudo, a prática dela é uma *“ficha que não caiu”* para muitas organizações. A falta de ampla compreensão da Gestão do Conhecimento e a adoção de práticas essencialmente focadas na informação atrasam sua “decolagem” no meio empresarial.

É muito comum perceber colaboradores atuando em posições profissionais que nada têm a ver com suas aspirações, potencial e força de trabalho. O profissional certo no local certo é, portanto, fruto da mais essencial gestão do conhecimento.

Profissionais atuando em local indevido ou incompatível com o saber, talento e aspirações, além de resultar em prejuízos, e caracterizando-se em uma situação de desperdício, quando diante da existência de postos de trabalhos mais apropriados aos interesses corporativos e ao desenvolvimento e desempenho deles.

A aproximação interpessoal e as informações podem ser alavancadas, impulsionadas e até “fornecidas”, de forma personalizada, com base nas competências e no papel individual de trabalho, estimulando e promovendo a mais rica e perene aprendizagem, enquanto se trabalha.

Não se trata, neste estudo, da pretensão do abandono da sala de aula, mas sim de suprir uma expectativa dos colaboradores (funcionários, empregados, trabalhadores) em geral que, cada dia mais, demonstram necessitar de aprendizagem enquanto trabalham, e não com hora marcada, demandando um ambiente de oferta e uso de conhecimentos customizados que responda aos desafios perenes e crescentes de capacitação.

O sucesso do aprendizado no local de trabalho deve-se ao fato de que nada é melhor que o próprio ambiente de trabalho, para proporcionar o contexto tão profícuo à aprendizagem e à aplicação prática do saber novo. Eis a educação corporativa.

### 2.6.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CONSTRUÇÃO CIVIL

Inicialmente, Fontenelle e Freitas (2000) abordam que a indústria da construção civil é citada como um setor que investe pouco em melhorias, nos trabalhos coletivos e individuais. Entretanto, afetada pelos efeitos de ter várias atividades multifacetadas, ela oferece possibilidades de experimentação tecnológica, de produtos e processos, com potencialidade para integrar negócios em uma economia globalizada, constituindo o campo propício à prática de políticas tecnológicas – de acumulação e gestão do conhecimento.

Santiago Júnior (2002) observa que, na área da construção civil, a realidade, apresentada anteriormente neste estudo por Stewart (1998) com relação ao conhecimento, tem se tornado um fator de sobrevivência das grandes corporações, pois as grandes mudanças sofridas por este setor nos últimos anos, entre as quais se pode destacar a mudança do cliente da esfera pública para o cliente privado, exigem um melhor e maior uso de toda a experiência e conhecimento adquiridos por cada uma delas, ao longo de toda sua existência. É de entendimento comum que, apenas este fato, permitirá o desenvolvimento de produtos e serviços com custos mais competitivos e de qualidade superior.

Segundo Moura (1999), o conhecimento sempre foi a principal fonte de crescimento econômico a longo prazo, desde a Revolução Agrícola até os dias atuais. A diferença entre estas duas épocas recai no impacto proporcionado pelo intenso uso da Tecnologia da Informação. Foi ela que contribuiu de forma efetiva, para a mudança em direção a uma economia baseada no conhecimento, ao possibilitar a transmissão e o acesso a um vasto volume de informações disponíveis.

O uso da Tecnologia da Informação como arma estratégica e facilitadora para a gestão do conhecimento tem sido muito discutida. Atualmente, há grandes questionamentos sobre sua verdadeira eficácia, ainda mais pela necessidade de mudanças organizacionais na empresa e falta de evidências que comprovem os ganhos significativos que são atribuídos a sua utilização.

Isto fica ainda mais evidente quando a Gestão do Conhecimento diz respeito a um ramo de atividade, como a construção civil que, tradicionalmente, não é considerada como inovadora, e sim resistente a grandes mudanças, e “presa” a uma série de paradigmas técnicos e tecnológicos.

Para continuarem a serem competitivas, as empresas de construção civil devem ser capazes de desempenhar e agregar diversas atividades, tais como: a incorporação e desenvolvimento de negócios, gestão de contatos e administração e manutenção de projetos. Para atingir este intento, as empresas de hoje precisam aperfeiçoar a capacitação de seu capital humano. (BRAGA, 2006)

Tal fato ocorre, principalmente, devido ao acirramento da competitividade neste mercado, causado pela democratização das tecnologias, que passaram a estar disponíveis a todas as empresas e o que evidencia a necessidade de um diferencial de mercado.

Este diferencial passa necessariamente pela melhoria dos sistemas de gestão de engenharia, de tecnologias e de projetos, que fazem parte da inteligência destas empresas, conforme já definido por Cavalcanti e Gomes (2000). Algumas organizações já estão desenvolvendo sistemas de parcerias com fornecedores e com os seus prestadores de serviços, que são hoje as “peças chaves” em suas estruturas organizacionais.

Estes mesmos sistemas são submetidos a rígidos métodos de fiscalização, para a garantia da qualidade, de acordo com os padrões definidos por cada uma destas organizações. Esta mudança de metodologia faz com que as organizações tenham foco na capacitação de seus profissionais em geral, para a obtenção de uma postura diferenciada, mais receptiva ao aprendizado, para que o fluxo do conhecimento entre todos os elos do processo produtivo, do servente ao engenheiro-chefe, ocorra de uma maneira rápida e eficiente. O objetivo disto é o desenvolvimento de produtos com maior valor agregado.

O setor de construção civil é tradicionalmente o mais atrasado em termos de gestão empresarial, com relação aos outros segmentos produtivos da economia brasileira. Apenas agora as empresas deste ramo têm percebido a importância do *know-how* (conhecimento tácito) que é acumulado por seus funcionários, mas que normalmente se perde entre as diversas áreas da organização.

É muito freqüente em uma mesma empresa, duas ou mais equipes desenvolverem atividades similares para solucionar problemas idênticos, e isso ocorre, principalmente, devido ao entendimento que há sobre o conhecimento pertencer a cada um dos funcionários, sendo assim individual, e não à organização como um todo. Isto enfatiza, ainda mais, a necessidade da criação de técnicas para registrar e documentar este conhecimento, o que pode acelerar e aperfeiçoar os novos projetos.

Rodrigues (2002), ao estudar diversas empresas indistintamente, apresenta que o mercado em geral, futuramente, será dividido em empresas especializadas na execução de serviços e outras focadas na coordenação do processo construtivo, como um todo, e no desenvolvimento do negócio.

É exatamente esta divisão que fará as empresas de construção civil, acostumadas, basicamente em construir, terem que mudar de perfil sem perder suas características originais. Ao deixar de executar diretamente o serviço, a preocupação destas empresas passará a ser a gestão das informações e o processo de acúmulo de conhecimento.

Esta mudança de perfil já acarreta um modelo de gestão caracterizado pela redução da hierarquia, onde a informação flui mais rapidamente, e que há a democratização das relações de trabalho, com compartilhamento das responsabilidades e descentralização do poder.

Como exemplo desta mudança, recorreu-se a Zack (2003) por afirmar em seu estudo que a HOLCIM, uma das maiores fornecedoras mundiais de cimento e agregados, cujo “processo de produção” de seu produto principal esteve essencialmente inalterado por mais de 100 anos, recorreu à gestão do conhecimento no âmbito da organização mundialmente.

Essa companhia opera com mais de 100 plantas industriais para produção de cimento, 240 pedreiras e 600 instalações de mistura de concreto em mais de 70 países. Embora esta organização, como um todo, funcione de maneira altamente descentralizada, percebeu há alguns anos atrás que a troca/compartilhamento de conhecimento e de experiências é a “cola” que une a companhia; de modo que a hoje a HOLCIM esteja operando claramente como uma empresa baseada em Gestão do Conhecimento e com resultados significativos tais como: redução da emissão de CO<sub>2</sub>, custos de energia, reciclagem de plásticos, etc.

## 2.7 EDUCAÇÃO CORPORATIVA

O objetivo deste tópico é demonstrar este conceito, como a ferramenta principal a ser pesquisada no estudo, permitindo assim, a fundamentação teórica necessária para apresentar quais são as principais influências da educação corporativa no âmbito das organizações da construção civil.

Meister (1999b) inicialmente define a educação corporativa como um “*guarda chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização*”. Por outro lado, a partir do entendimento de Litwin (2001) *apud* Trinta, Oliveira e Vilas Boas (2006) verifica-se que, na expressão “educação corporativa”, o uso do termo “corporativa” significa que a educação é vinculada a uma corporação ou organização, e que serviços educacionais não são o seu principal objetivo.

Em outro momento, Meister (2002) aborda que a educação corporativa é a estratégia para toda a organização e seus funcionários internos, clientes e fornecedores e que algumas companhias denominam a educação corporativa de “portal para toda a aprendizagem”, um

projeto que realmente reúne todo o programa de treinamento ao longo da organização, como também, programas externos, de outras organizações e centros de treinamento.

A autora observa que a educação corporativa é muito diferente de um departamento de treinamento como é conhecido tradicionalmente, pois as companhias com educação corporativa realmente tentam aliar as metas empresariais da organização ao investimento de educação, sendo, desta forma, algo muito mais estratégico; a audiência é mais ampla; normalmente inclui uma combinação de funcionários internos e todos os clientes e fornecedores.

Já o termo “educação” não deve ser entendido dentro do contexto do sistema de ensino genérico, o qual designa a educação de estudantes e o desenvolvimento de pesquisa em várias áreas do conhecimento, uma vez que a “educação corporativa” oferece instrução específica, sempre relacionada à área de negócio da própria organização, que neste estudo é a construção civil brasileira.

Marquez (2002; 2003) em seus estudos apresenta a educação corporativa como sendo o *“processo integrado de treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas, aplicado a toda uma organização, visando o desenvolvimento de seus empregados e da organização”*.

As organizações, em geral, estão cada vez mais se conscientizando da necessidade de atuarem no setor de educação, a fim de assegurar sua própria sobrevivência no futuro. Muitas empresas testemunharam uma redução radical no prazo de validade do conhecimento e começaram a perceber que não podiam depender das instituições de ensino para desenvolver sua força de trabalho.

Decidiram então repensar a questão da educação, no que se refere ao ambiente corporativo, e surgindo com isso, fruto desta reflexão, a educação corporativa, objetivando obter assim, um melhor controle sobre o processo de aprendizagem de seus colaboradores, vinculando de maneira mais estreita os programas de aprendizagem às metas e resultados estratégicos reais da empresa.

Investimento em treinamento nas empresas é um recurso diferencial competitivo frente ao mercado. As organizações modernas estão se conscientizando de que a educação corporativa constitui-se como um fator de sobrevivência no mundo que se transforma a cada

instante. É importante investir neste setor, visando não somente a sobrevivência da empresa, mas também a futura expansão da mesma.

Já existe a consciência por parte das organizações com relação à importância das relações humanas para o alcance dos objetivos organizacionais. Entretanto, no domínio da aprendizagem, já é do consenso dos especialistas que não há um ponto terminal para o aprendizado. A educação, em geral, apresenta-se atualmente como um processo continuado, constantemente se atualizando e se renovando, face às novas incitações criadas pelo meio-ambiente.

Para que a educação corporativa venha a atingir os resultados que dela se espera, impõe-se adequar a área de ensino às novas teorias que vigem no domínio pedagógico, pois o processo de ensino-aprendizagem renova-se dentro da concepção de educação permanente. (NISKIER, 1999)

Desde que surgiram as primeiras organizações, discute-se de que maneira poderiam ser aperfeiçoados os relacionamentos, processos e resultados do trabalho. Entretanto, para que estas mudanças se tornem viáveis, faz-se necessário começar pelo compromisso entre as pessoas de uma organização em rever sua própria visão do mundo. É necessário, também, direcionar o foco para os principais sistemas e estruturas organizacionais que bloqueiam o alcance dos objetivos traçados.

Impõe-se proporcionar os recursos necessários para a criação de organizações que aprendam. É preciso refletir-se sobre o processo de aprendizado na construção civil brasileira, e de sua organização, de um modo inteiramente inédito e eficaz, de modo a compartilhar da crença de que a maneira mais eficaz de enfrentar a mudança é ajudar a criá-la.

Em um mundo que se transforma a cada instante, é fundamental estar atento a estas transformações. Através do processo de ensino-aprendizagem são incorporadas ao conhecimento estas novas mudanças. As organizações esclerosadas, assim como as pessoas, temem quaisquer tipos de mudança. Entretanto, não se deve temer os procedimentos metamórficos, pois eles fazem parte do viver, visto que existir é submeter-se a um constante processo de transformações.

É mister entre os autores que estudam a educação corporativa, que a escola ou educação tradicional estava presa ao saber imobilizado, não renovável ou não renovado. A

educação corporativa é aquela em que o conhecimento não é mais algo de estático, que não pode ser questionado e nem contestado. Pelo contrário, dentro de uma cisão dialética do mundo, o saber é criado a todo o momento pelo trabalhador (funcionário, empregado e/ou colaborador). O educador, aqui representado pelas organizações da construção civil, atua como o fator catalítico da aprendizagem, e o aluno, representado pelos trabalhadores da construção civil, são os verdadeiros agentes na criação de um saber novo e que se renova a cada instante.

Conhecimento e educação são aspectos que não se pode descuidar, pois na realidade está se tratando de medidas que objetivam o sucesso e garantia futura das organizações. Vive-se em mundo de constantes transformações. Não há mais o imobilismo que caracterizava o conhecimento antigamente. Nesta cadeia praticamente infundável surge uma nova forma de cultura midiática, que aceleradamente está substituindo a tradicional cultura alfabética. (ARGYRIS *apud* HOWARD, 2000)

A organização, assim como o indivíduo, tem de se adaptar à celeridade informativa e formativa do mundo moderno, e isto impõe que nela funcione, constantemente, uma instituição voltada à educação corporativa na construção civil brasileira.

Bezerra e Farias Filho (2004) afirmam que, segundo Peter Drucker: *“a educação deveria ser a próxima e principal indústria em crescimento no país – e é a indústria na qual a nova tecnologia da informação oferece as maiores oportunidade para desenvolvimento rápido e mudanças profundas”*.

Os estudiosos, visionários, dizem que a tendência deste milênio será a valorização da educação. Trabalhar melhor a educação passa a ser um fim social; ou seja, esta deverá ser capaz de moldar a sociedade, impulsionar a economia, priorizar o “aprender a aprender” e formar o ser humano holístico para a nova era, em sua plenitude.

Mendonça (2007) aborda que a difusão generalizada da importância da educação na sociedade moderna, sobretudo de um ponto de vista centrado nos aspectos econômicos e sociais, está associada a duas concepções distintas. A primeira refere-se à natureza da educação, essencialmente, como um “bem de consumo” e a segunda, como um “bem de investimento”.

Com relação à educação entendida como um bem de consumo vê-se, em primeiro lugar, que o aumento da importância atribuída à educação remonta à expansão do processo democrático e da cidadania, constitutivo das sociedades modernas. A consolidação das referências democráticas e o aprimoramento da cidadania implicam que a educação seja reconhecida socialmente como um dos bens essenciais a que todos devem ter acesso, independentemente da origem familiar.

Dentro dessa perspectiva, evidentemente, a educação é reconhecida como um bem de consumo durável e essencial, cuja utilidade reflete diretamente sobre o bem-estar dos indivíduos. Dessa forma, de um ponto de vista estritamente individual, as pessoas desejariam consumir mais educação devido ao impacto direto sobre o seu bem-estar.

A segunda concepção, por sua vez, segundo Mendonça, explica o crescimento da importância da educação nas sociedades modernas, não com base na identificação da educação como um bem de consumo, mas de modo alternativo, como um bem de investimento. A noção de capital humano, que decorre do reconhecimento da educação enquanto um bem de investimento implica que os impactos do aumento da educação sobre o bem-estar individual são necessariamente indiretos.

Entendendo a educação como bem de investimento, vê-se que o consumo desse bem específico deixa de ter uma finalidade em si, qual seja, a utilidade de produzir diretamente aumento do bem-estar individual. Ao contrário, a educação passa a ser identificada como um meio através do qual se amplia a possibilidade de satisfação dos desejos, ditos, individuais. Com base nessa perspectiva, a expansão educacional resulta de três fatores: a) os ganhos de produtividade auferidos, b) o desenvolvimento, aprimoramento e aplicação de novas tecnologias, e c) o aumento da esperança de vida dos indivíduos.

Niskier *apud* Blois e Melca (2005) aborda que “... hoje, a educação corporativa é uma realidade, como boa alternativa para a indispensável educação continuada, uma recomendação permanente de entidades como a UNESCO, em suas amplas discussões sobre o futuro da pedagogia.”

Os cenários e tendências apontam a atividade educacional como um dos setores fortalecidos pela globalização, pelo avanço tecnológico, pela nova estrutura demográfica e por outras forças de mudanças. No entanto, ainda que o futuro esteja repleto de possibilidades, o sucesso só virá para os que se animarem a pensar o impensável, visualizar

as oportunidades e gerenciar estratégias, representadas pela educação corporativa neste estudo, para implementar mudanças organizacionais através do aprendizado institucional.

O conceito de educação corporativa é antigo, iniciado na General Electric por Jack Welch desde 1955, e vem sendo definido como uma estratégia de gestão do conhecimento para preparar seus recursos humanos, visando uma vantagem competitiva, adotando as características de permanência, consistência, proatividade, além de privilegiar os objetivos organizacionais.

Seguindo uma tendência de mercado em plano mundial, as grandes empresas do momento pensam na educação corporativa, quando tratam do treinamento e desenvolvimento de seus funcionários, e o conseqüente gerenciamento de seu capital intelectual. Porém, a cada ano, esta abordagem parece estar mais em voga, como uma das práticas mais adequadas para assegurar o desenvolvimento intelectual das pessoas no ambiente de trabalho. (MARQUEZ, 2002)

Assim, a educação corporativa é entendida como uma estratégia das organizações, como sendo um “guarda chuva”, também abordado por Albanz (2003) *apud* Trinta, Oliveira e Vilas Boas (2006), que faz com que estas organizações preparem seus recursos humanos, visando à obtenção de vantagem competitiva. É seu desafio mantê-los sistematicamente atualizados em suas competências primárias, que dizem respeito aos seus cargos, e a algumas competências básicas para os negócios, como definido por Meister (1999a):

- \* Aprendendo a aprender;
- \* Comunicação/Colaboração;
- \* Raciocínio criativo/Resolução de problemas;
- \* Conhecimento tecnológico;
- \* Conhecimento de negócios globais;
- \* Liderança; e
- \* Autogerenciamento da carreira.

Além dessas competências, Meister ainda observa a existência de cinco forças que impulsionam o avanço da educação corporativa, tais como:

- a) a emergência da organização não-hierárquica, enxuta e flexível;
- b) o advento e a consolidação da economia do conhecimento;
- c) a redução do prazo de validade do conhecimento;
- d) o novo na capacidade de empregabilidade ocupacional para a vida toda, em lugar do emprego para toda a vida; e
- e) uma mudança fundamental no mercado da educação global.

Esta autora acredita que a educação corporativa está prosperando porque muitas empresas têm a meta da sustentabilidade da vantagem competitiva, conforme já abordado neste estudo, inspirando um aprendizado permanente e um desempenho considerado excepcional. Ao transformar suas “salas de aula” corporativas em infra-estruturas de aprendizagem corporativa, as empresas desenvolvem os *“meios de alavancar novas oportunidades, entrar em novos mercados globais, criar relacionamentos mais profundos com clientes e impulsionar a organização para um novo futuro”*.

Costa (2001) relata que *“educar corporativamente é fazer pessoas pensarem criticamente, envolverem-se, autogerenciarem-se e emocionarem-se... Educar corporativamente é humanizar o ser, a empresa, a sociedade, o meio ambiente”* e acrescenta que a educação corporativa não é apenas virtual, mas sim, relacional, de modo que os seres humanos criam vínculos, e através desses constroem valores, e a partir daí, estabelecem uma cultura.

A educação corporativa, segundo Mundim e Ricardo (2004), é representada como sendo a chave para reter o capital intelectual de organização, de modo a qualificar, especializar, atualizar e até formar os colaboradores da organização, de maneira a garantir vantagem competitiva de mercado.

Na visão de Eboli (2004), o conceito apresenta-se como *“um sistema de desenvolvimento de pessoas pautado pela gestão de competências, sendo incorporado e assimilado como um princípio organizacional”*, e ainda se pode estabelecer que a missão da

educação corporativa seja de formar e desenvolver os talentos na gestão dos negócios, promovendo a gestão do conhecimento (geração, assimilação, difusão e aplicação) da organização, por meio de um processo de aprendizagem ativa e contínua.

Nesse cenário, as empresas dão aos seus colaboradores não a estabilidade de décadas atrás, o emprego para toda vida, mas sim a possibilidade de se manterem profissionalmente competitivos em suas carreiras, aprendendo a cada dia e aumentando seus conhecimentos. As únicas exigências são o comprometimento e a produtividade – fatores que por si só são determinantes para qualquer trabalho atualmente. Com as qualificações adquiridas, a capacidade de conseguir emprego nas mais diversas organizações, a empregabilidade, fica praticamente garantida.

A maioria das organizações líderes tem programas de educação corporativa e essas empresas vêm obtendo ótimos resultados com o aprimoramento de habilidades e atitudes das pessoas que compõem estas corporações. Eboli (2004) pontua que é fundamental que a educação corporativa influencie a gestão desses negócios, por meio da interface entre o meio acadêmico e o meio empresarial e vice-versa.

Como em qualquer sistema de educação corporativa, o importante é que as metas sejam relacionadas com os objetivos estratégicos da empresa no mercado e com as competências necessárias aos cargos desempenhados.

Bobeda (2004; 2005) acrescenta que, para iniciar um processo de educação corporativa em uma organização, é interessante que haja algum tipo de avaliação do nível de conhecimentos de cada colaborador, antes de iniciada sua jornada pela educação corporativa ou processo educacional na organização. Essa medida é extremamente importante se a gestão do capital intelectual é uma das diretrizes do projeto.

A comunicação dos objetivos e dos valores da educação corporativa deve ser realizada para que o envolvimento de todos com as metas traçadas seja alcançado. Uma das iniciativas mais bem pensadas em relação ao capital intelectual na organização, valendo-se da educação corporativa, foi criada pela Skandia, uma companhia sueca de seguros e serviços financeiros, que desenvolveu o Skandia Navigator. (EDVINSSON, 1998; SVEIBY, 2001)

Com base nos argumentos apresentados por Edvinsson (1998) e Sveiby (2001), a ferramenta desenvolvida por esta organização pode ser definida como um mapeamento de

várias áreas que foram consideradas críticas pela organização para que obtivesse um desempenho superior, de forma sustentável, ao longo dos anos. Alguns de seus indicadores têm foco no processo, outros no desenvolvimento e o mais importante, no ser humano. Ademais, o foco financeiro também existe no modelo da Skandia, mas apenas com valor histórico para a empresa.

Como um programa de educação corporativa tem por objetivo iniciar a cultura da aprendizagem contínua, de acordo com a estratégia da organização, tão importante como acompanhar o desenvolvimento é avaliar o que se aprende ou o que foi aprendido pelos funcionários, aqui representados pelos da construção civil.

Instituir uma avaliação do impacto do programa para os participantes é uma forma de saber se as metas propostas foram atingidas e, ainda mais, de que maneira isso aconteceu. Os quatro níveis de avaliação de treinamento (da reação, da aprendizagem, da mudança do comportamento e dos resultados) criados por Donald Kirkpatrick podem ser adaptados e ampliados, já que se trata de um processo a ser gerenciado e não de um acontecimento único como o treinamento (MILIONI, 2001).

Kiely *apud* Allen (2002), ao criticar o modelo tradicional de avaliação de treinamento usado nas organizações, enfatiza e é de opinião que o modelo clássico de avaliação de Kirkpatrick é um modelo de treinamento e desenvolvimento, e que é o momento de reconhecer que a educação corporativa é um “*animal diferente*”, que tem por propósito realçar de forma consistente, eficiente e eficaz, enfim com efetividade, a cultura de toda uma organização.

A autora ainda propõe usar este modelo como plataforma inicial, mas abandona a simples abordagem de treinamento em troca de um modelo mais holístico e completo, orientado para a educação corporativa e para a missão a que ela se designa na organização. Ao mesmo tempo, propõe ainda uma abordagem mais plausível e rigorosa, em termos das ferramentas de avaliação disponíveis para mensurar os resultados.

Em outras palavras, observa Kiely, um bom modelo de educação corporativa deve lidar de forma acurada com as dimensões e com os efeitos do desenvolvimento corporativo, bem como, com as ferramentas e métodos apropriados para avaliar esses efeitos.

Os resultados servirão para aperfeiçoar o processo de educação, adequando as atividades a práticas que resultem em profissionais mais bem preparados e motivados, para o desempenho de suas funções no trabalho.

É conceito entre os autores que estudam a educação corporativa que a educação tradicional estava “presa” ao saber imobilizado, que não é renovável. A educação corporativa é aquela em que o conhecimento não é mais algo de estático, que não pode ser questionado nem contestado. Pelo contrário, dentro de uma visão dialética do mundo, o saber é criado a todo momento pelos colaboradores da organização. O gestor deste processo de educação corporativa representa o fator catalítico da aprendizagem e o colaborador é o verdadeiro agente na criação de um novo conhecimento e que se renova a cada instante.

Torna-se necessário e urgente propiciar uma educação que instrumentalize as pessoas, para interagirem na sociedade como cidadãos críticos, conscientes, participativos e agregadores de resultados. A educação corporativa surge, neste contexto, como uma ferramenta de suporte à organização no cumprimento de seu propósito, o de propiciar a educação continuada, oferecendo soluções de aprendizagem, que possibilitem ao indivíduo sua atualização profissional e o aumento permanente do capital intelectual da organização. O advento da educação corporativa redefine o relacionamento entre dois mundos – o do trabalho e o da educação. (BLOIS e MELCA, 2005)

Em essência, a educação corporativa é um processo no qual os funcionários se comprometem com uma constante e focada aprendizagem organizacional, ativa e contínua (geração, assimilação, difusão e aplicação), contemplando inclusive um sistema de educação continuada, que visa melhorar o desempenho, aumentar a produção e a alavancagem dos negócios.

Diversas experiências de implantação de educação corporativa diferem em muitos pontos, mas tendem a se organizar em torno de alguns princípios e objetivos, tais como:

a) prover oportunidades de aprendizagem que dêem suporte para a organização atingir seus objetivos críticos do negócio;

b) desenhar programas que incorporem o diagnóstico das “competências essenciais” (HAMEL e PRAHALAD, 1995);

c) migrar do modelo “sala de aula” para múltiplas formas de aprendizagem (aprendizagem a qualquer hora e em qualquer lugar);

d) estimular os gestores (gerentes, líderes, etc.) a se envolverem ou comprometerem-se com a aprendizagem, tornando-os também responsáveis pelo sucesso desta empreitada; e

e) criar sistemas eficazes de avaliação dos investimentos e resultados obtidos.

### 3 METODOLOGIA

Para que um trabalho científico seja iniciado é necessário adotar uma metodologia e estabelecer um raciocínio de abordagem claro, sucinto e objetivo, de modo que a introdução, o desenvolvimento e a conclusão estejam delineados de tal forma que possibilitem uma real compreensão do estudo que será realizado, e sua posterior continuidade por aqueles que se interessarem pelo tema em questão.

Quanto à estratégia para estabelecer esta real compreensão recorre-se a Descartes (2006), que observa em sua obra que:

“... tudo o que aparece como complexo deve ser dividido em tantas partes simples quanto possíveis, pois a razão, ao focar um problema perfeitamente delimitado, tem mais condições de resolvê-lo do que se encarar algo composto de várias maneiras. A simplificação do ponto de vista do pensamento se afirma como regra lógica.

Com relação à escolha do método de pesquisa, e de acordo com Ruiz (2002), tem-se que: “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas de metodologia consagradas pela ciência...”.

Nesse sentido, como o objetivo deste trabalho é apresentar quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica na construção civil, além de grande parte das obras literárias existentes serem em línguas estrangeiras e do assunto ainda ser pouco explorado na indústria da construção civil brasileira, este estudo será um trabalho acadêmico baseado em pesquisa bibliográfica, de modo a averiguar o conhecimento acumulado sobre esta estratégia e apresentar as diversas opiniões existentes sobre o assunto.

O homem pode investigar a realidade sob os mais variados aspectos, em diferentes níveis de profundidade e com diferentes objetivos. Em consequência, existem diferentes tipos de pesquisa e que são classificadas pelos autores segundo diferentes critérios.

A pesquisa científica é o método de abordagem de um problema em estudo que caracteriza o aspecto científico de uma pesquisa e, por conseguinte existem vários tipos de pesquisa (de campo, de laboratório e a bibliográfica), conforme definido por Ruiz e com várias classificações, sob os seguintes pontos de vista, apresentados a seguir, de acordo com o resumo elaborado pelo autor com base no trabalho de Gil (1991) *apud* Guia (2006): natureza (básica ou aplicada), forma de abordagem (quantitativa ou qualitativa), objetivos (exploratória, descritiva ou explicativa) e procedimentos técnicos (bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, pesquisa *ex-post-facto*, pesquisa ação ou pesquisa participante).

### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Haja vista existirem diferentes tipos de pesquisa e classificações abordadas por vários autores e segundo diferentes critérios, o autor optou em orientar-se em Vergara (2004), que propõe dois critérios fundamentais de classificação das pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios.

Face ao contexto descrito anteriormente, o autor deste estudo buscou autores constantemente citados como referências bibliográficas nos diversos estudos e/ou pesquisas acadêmicas para referendar as classificações apresentadas a seguir.

#### 3.1.1 Quanto aos fins

Eco (1980) apresenta em sua obra a seguinte argumentação:

“Numa tese de compilação, o estudante apenas demonstra haver compulsado criticamente a maior parte da “literatura” existente (...) capaz de expô-la de modo claro, buscando harmonizar os vários pontos de vista e oferecendo assim uma visão panorâmica (...) para um especialista do ramo que, com respeito àquele problema específico, jamais tenha efetuado estudos aprofundados”.

Com base no argumento de Eco, este estudo está definido como uma pesquisa de investigação descritiva e exploratória, pois descreve e explica os seguintes conceitos: indústria da construção civil, organização, estratégia, conhecimento, aprendizagem, gestão do conhecimento e educação corporativa no contexto das organizações da construção civil e está direcionado para apresentar quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil.

### 3.1.2 Quanto aos meios

Vergara (2004) ao discorrer em seu trabalho observa que:

“... o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumento analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma...”.

Por meio da descrição observada acima e também com base na opinião de Lakatos e Marconi (2005), quanto aos meios, a pesquisa contida no estudo está classificada como sendo bibliográfica, pois o estudo é sistematizado, desenvolvido e fundamentado em material publicado em teses, dissertações, monografias, periódicos, relatórios científicos e acadêmicos, livros, revistas, jornais e Internet.

Lakatos e Marconi observam que a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando-se a conclusões inovadoras.

## 3.2 COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica em livros, Internet, artigos, periódicos, estudos de casos, revistas, trabalhos acadêmicos e o material didático de apoio do Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil da Universidade Federal Fluminense, complementados com pesquisa no Portal CAPES no período 2000-2006, nos Bancos de Teses e Dissertações de diversas instituições, acadêmicas ou não, no mesmo período e com a experiência de observação do autor. As fontes primárias e secundárias foram utilizadas neste estudo.

## 3.3 TRATAMENTO DOS DADOS

O levantamento bibliográfico das influências da educação corporativa na construção civil brasileira, com o objetivo de apresentar as diferentes etimologias sobre os conceitos-chave do tema e, eventualmente, selecionar os autores nacionais e internacionais sobre um determinado conceito, tem o intuito de respaldar os argumentos postulados inicialmente no estudo, de modo que os dados sejam tratados de forma qualitativa.

Na revisão bibliográfica procurou-se levantar os pontos mais relacionados à tríade: estratégia, gestão do conhecimento e educação corporativa. Estes três aspectos foram caracterizados de modo a estabelecer um inter-relacionamento entre eles.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Farias Filho (2005) argumenta em seu estudo que:

“um trabalho científico só pode ser científico se estiver trabalhando em bases científicas. Isto significa dizer que se faz necessário estruturar, dentro do que convencionalmente entende-se por método científico, um experimento que possa conduzir o pesquisador a conclusões sobre a pesquisa em questão e, se outro pesquisador seguir os passos definidos por esta mesma pesquisa conduza ao mesmo resultado, respeitando-se as condições de contorno da pesquisa em questão.”

Com base no argumento de Farias Filho e principalmente na pesquisa desenvolvida neste estudo, o autor observa que o método escolhido apresenta certas limitações. Elas são apresentadas a seguir:

- Sendo este estudo basicamente uma pesquisa bibliográfica e também por estar baseado na observação crítica do autor, o trabalho, em si, sofre a subjetividade da interpretação deste, porém buscando certo distanciamento, embora, admita-se a inexistência da neutralidade científica;
- Existem poucos livros, periódicos e trabalhos acadêmicos sistematizados, relacionados ao objeto de estudo e/ou correlacionados, e a sua aplicabilidade a casos reais em organizações da construção civil brasileira;
- O tema “educação corporativa” é relativamente novo, e está em desenvolvimento, principalmente no país, que não dispõe de organizações interessadas de forma tão “efervescente” quanto nos países mais desenvolvidos.

Entretanto, acredita-se que este estudo promoverá a articulação teórica necessária, de forma a elucidar o problema proposto e poder estimular outras investigações posteriores, que permitam amadurecer e nortear suas aplicabilidades, de modo a explorar novas áreas onde o problema não se “cristalizou” suficientemente.

## **4 CONSIDERAÇÕES**

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 se 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 busca, reavaliação das barreiras em cada contexto em que estiver situada e fazer com que a visão de mundo mude de acordo com aquilo que se quer realizar.

Como conseqüência 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 nestas empresas, segundo Barone e Aprile (2005), têm mão dupla. As autoras ainda reforçam, em seu estudo, 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. O gerenciamento estabelecido de forma incompetente, a falta de metodologia e a desorganização empresarial, prejudicam a sociedade mais do que se imagina. (LEWIS, 2004)

Como resultado, tem-se que, mesmo com algumas limitações e que o retorno de sua atuação ainda não esteja efetivamente delineado, há evidências de 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. 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 dos diversos autores citados neste estudo, que sugerem diferentes nomenclaturas para as diferentes formas pelas quais o conhecimento se manifesta e circula. Esses autores enfatizam que o valor das empresas vem se deslocando de seus ativos tangíveis para os intangíveis, com o que este autor concorda.

Exemplo disto pode ser representado pelo fato de uma seguradora sueca haver surpreendido ao colocar entre os ativos de seu balanço, o capital intelectual. Desta forma, cria-se um novo paradigma: o de que o saber deve ser visto como um ativo das organizações. Considerando que se vive na Era do Conhecimento, colocar o capital intelectual no Balanço Patrimonial deveria ser visto pelas organizações como um fato natural e de fácil execução. Entretanto, a realidade é outra.

Uma das discussões mais “acaloradas”, observada neste estudo, 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 paga salários e proporciona a 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/ano.

É verdade que o aprendizado não pode ser “aspirado” da mente das pessoas (colaboradores), quando elas se desligam de uma determinada organização, o que deve ser observado por causa de dois fatos, o primeiro é que há um crescimento profissional paralelo, que permanece; e em seguida, 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, estas 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, a partir das observações postuladas por 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 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 de prática, 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, que é um aspecto que diz respeito 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”, 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 reações 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) e a abordagem de Zack (2003) 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 consequências 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 excitante caminho sem linha de chegada.

## **5 CONCLUSÃO E SUGESTÕES**

### **5.1 CONCLUSÕES**

De acordo com a proposta inicial, o objetivo principal desta dissertação é apresentar quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil, bem como, abordar o papel da educação corporativa nas organizações; demonstrar o papel da gestão do conhecimento nestas organizações e apresentar o papel da educação corporativa na gestão do conhecimento nas empresas da construção civil brasileira.

A análise da bibliografia selecionada comprova as hipóteses ou suposições postuladas inicialmente, ou seja, que a educação corporativa 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. Cabe destacar que, como esta pesquisa é exploratória, não existe a pretensão de esgotar o assunto, ao contrário, a intenção é abrir perspectivas para novos estudos.

O conhecimento tornou-se o recurso essencial da economia e o fator de produção decisivo não é mais o capital e nem o trabalho, e sim o conhecimento. 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 teve a finalidade de conhecer quais são as principais influências da educação corporativa, como ferramenta estratégica, na construção civil, com base no conceito de educação corporativa, proposto fundamentalmente por Meister (1999a, 2004).

Partindo desta premissa tem-se como resultado, que mesmo com algumas limitações e que o retorno de sua atuação ainda não esteja efetivamente delineado, há evidências de 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.

Este autor também é de opinião que a prática educativa seja estabelecida como um exercício constante, em favor da produção e do desenvolvimento da autonomia de organizações (educadores) e dos trabalhadores e afins da indústria da construção civil (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 já comentado anteriormente por Cova (2006).

Como síntese global desta dissertação, conclui-se que as principais influências da educação corporativa na construção civil, que foram evidenciadas neste estudo, podem ser elencadas de acordo com os 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 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; e
- Criação de 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.**

## 5.2 SUGESTÕES

As informações obtidas na pesquisa bibliográfica e os dados coletados durante a realização desta dissertação suscitaram novas questões, que podem vir a serem respondidas em um próximo estudo do autor, ou ainda por outros pesquisadores acadêmicos ou não. Do exposto, os principais pontos a serem abordados como recomendações e/ou sugestões, propriamente ditas, para o desenvolvimento de novos trabalhos nesta linha de pesquisa, são:

- Evidenciar a criação de uma vantagem competitiva, obtida com a implementação estratégica da Educação Corporativa, baseada na Gestão do Conhecimento, a partir do acompanhamento sistêmico das organizações da construção civil que já implementaram esta tecnologia como um modelo estratégico;

- Analisar o nível de aceitação pelas organizações da construção civil dos “pacotes” de Tecnologia da Informação, voltados para a educação corporativa, bem como sua qualidade e tempo de vida útil;
- Analisar o nível de investimento que será realizado pelas organizações, com relação a sua própria equipe e/ou com as consultorias para a construção, e aperfeiçoamento dos “pacotes” de Tecnologia da Informação voltados para a educação corporativa na construção civil;
- Evidenciar as práticas de liderança realizadas por organizações da construção civil, que já implantaram a educação corporativa como ferramenta de vantagem competitiva;
- Estudar comparativamente o perfil de liderança dos colaboradores das organizações da construção civil, bem como os seus graus de competitividade;
- Tendências de implementação de ferramentas de educação corporativa em empresas de médio e pequeno porte;
- Estudo sobre a avaliação da competitividade nas organizações da construção civil brasileira, que utilizam a ferramenta da educação corporativa, segundo a Escola do Aprendizado, uma das dez escolas de pensamento estratégico formuladas por Mintzberg *et al* (2000); e
- Evidenciar a obtenção de um diferencial estratégico nas organizações da construção civil, focado para a redução de custos e, principalmente, para agregação de novos negócios.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ABIKO**, Alex Kenya; **GONÇALVES**, Orestes Marraccini; **CARDOSO**, Luiz Reynaldo de Azevedo. *O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional*. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Instituto Euvaldo Lodi. Brasília: MDIC - STI: IEL/NC, 2005. 122 p.: il. – (Série Política Industrial 5) ISBN 85-87257-10-2.

**ALLEN**, Mark. *Corporate university handbook: designing, managing, and growing a successful program*. New York, USA: AMACOM, 2002. 278 p. ISBN 0-8144-0711-0.

**ALPERSTEDT**, Cristiane. *Educação corporativa: estratégias de promoção da gestão do conhecimento*. Revista @prender Virtual. Internet: <http://www.aprendervirtual.com/secao.php?codigo=29>. Acesso em 12 fev. 2005.

**ANDRADE**, Emmanuel Paiva de; **TOMAZ**, Luciane Gonçalves. O caso Norway Consultoria: A sinergia entre os capitais do conhecimento como forma de gestão. *Inteligência Empresarial*. Rio de Janeiro: Centro de Referência em Inteligência Empresarial – COPPE – UFRJ, n.8, jul. 2001, p. 27-35. ISSN 1517-3860.

**ARAÚJO**, Carlos Henrique; **LUZIO**, Nildo. *Educação: quantidade e qualidade*. Internet: [http://www.inep.gov.br/imprensa/artigos/quantidade\\_qualidade.htm](http://www.inep.gov.br/imprensa/artigos/quantidade_qualidade.htm) Acesso em 18 ago. 2004.

**ARONOWITZ**, Stanley. *The knowledge factory: dismantling the corporate university and creating true higher learning*. Boston: USA. Beacon Press, 2000. 217 p.

**ATTADIA**, Lesley Carina do Lago; **MARTINS**, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. *Revista Produção*. São Paulo: ABEPRO, v. 13, n. 2, 2003. p. 33-41. ISSN 0103-6513.

**AZEVEDO**, Marilena Coelho; **COSTA**, Helder Gomes. Métodos para avaliação da postura estratégica. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo, SP: USP, v. 8, n. 2, abr./jun. 2001. p 1-18.

**BARBOSA**, José Geraldo Pereira; **GOMES**, Josir Simeone. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis (capital intelectual) em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, PR: ANPAD, v.6, n.2, mai./ago. 2002. p. 29-48. ISSN 1415-6555.

**BARONE**, Rosa Elisa Mirra. *Canteiro-Escola: trabalho e educação na construção civil*. São Paulo: EDUC-FAPESP, 1999. 400 p. ISBN 85-283-0164-8.

**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. Bibliografia. ISSN 1806-4892.

**BARONE**, Rosa Elisa Mirra; **LETELIER**, María Eugenia. “Canteiro escola”: uma resposta da indústria da construção no contexto produtivo atual. *Educação e Sociedade*. Campinas, SP: CEDES- Centro de Estudos Educação e Sociedade, ano 16, dez. 1995, n. 52, p. 446-473. ISSN 0101-7330.

**BASSANI**, Denise T. Lisboa; **NIKITIUK**, Sonia; **QUELHAS**, Osvaldo Luiz Gonçalves. A empresa como sede do conhecimento. *Revista Produção*. São Paulo: ABEPRO, v. 13, n. 2, 2003. p. 42-56. ISSN 0103-6513.

**BAUER**, Rubem. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. 3 tiragem. São Paulo: Atlas, 1999. 256 p.

**BETHLEM**, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 403 p. Bibliografia. ISBN 85-224-3708-4.

**BEZERRA**, Marlene Jesus Soares; **FARIAS FILHO**, José Rodrigues de. *Sistema de gestão e os critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade – PNQ: um instrumento de avaliação para o segmento educação*. Rio de Janeiro: Edição do Autor, 2004. 176 p. Bibliografia. ISBN 85-904770-1-0.

**BLOIS**, Marlene M. de; **MELCA**, Fátima Maria Azeredo. *Educação corporativa: novas tecnologias na gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Edições Consultor, 2005. 119 p. Bibliografia. ISBN 85-7434-014-6.

**BOAR**, Bernard. *Tecnologia da informação: a arte do planejamento estratégico*. São Paulo: Berkeley, 2002.

**BOBEDA**, Alexandre. *O e-learning e o desafio da educação corporativa*. Internet: [http://home.uniemp.org.br/informa\\_br.html](http://home.uniemp.org.br/informa_br.html). Acesso em 05 jul. 2004.

**BOBEDA**, Alexandre. *Hora da educação corporativa*. Wide Biz. Internet: <http://www.widebiz.com.br/gente/abobeda/educacao.html>. Acesso em 21 mai. 2005.

**BÖHME**, Gernot; **STEHR**, Nico. *The knowledge society: the growing impact of scientific knowledge on social relations*. Boston: USA. D. Reidel Publishing Company. 1986, 228 p. ISBN 9027723052.

**BRAGA**, Fausto de Bessa. *As principais influências da educação corporativa na gestão de negócios*. Niterói: UFF, 2005. 50 f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Negócios) - Centro de Estudos Sociais Aplicados – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal Fluminense, 2005. Bibliografia.

**BRAGA**, Fausto de Bessa. *Educação corporativa: principais influências na gestão de pessoas*. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Resende: Rio de Janeiro, Anais... Resende: Rio de Janeiro, RJ.: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. ISSN 1807-409X. Bibliografia. Internet: [http://www.aedb.br/anais-seget/arquivos/633\\_EducacaoCorporativa..pdf](http://www.aedb.br/anais-seget/arquivos/633_EducacaoCorporativa..pdf) Acesso em 15 jun. 2007.

**CABRAL**, Simone Dias; **MIRANDA**, Vilmar Augusto Azevedo; **HADDAD**, Assed Naked. *Técnicas e recursos instrucionais otimizando o processo de aprendizagem*. In: VII Encontro Ensino em Engenharia, 2001, Rio de Janeiro, RJ.: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2001. p. 1-7. Programa Cooperativo Bibliografia. Internet: <http://www.dee.ufrj.br/VIIIEE/VIIEncontro/default.htm> Acesso em 22 set. 2007.

**CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO - CBIC**. *Base de informações sobre a construção civil brasileira*. Belo Horizonte, MG: Banco de Dados CBIC. mai. 2007. Internet: [http://www.cbicdados.com.br/bd\\_cbic.asp](http://www.cbicdados.com.br/bd_cbic.asp). Acesso em 27 mai. 2007.

**CAMPOS FILHO**, Amadeu Sá de. *Treinamento a distância para mão-de-obra na construção civil*. São Paulo: 2004. 140 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil. Universidade de São Paulo. 2004.

**CANONGIA**, Claudia Lyrio; **SANTOS**, Dalci Miranda; **SANTOS**, Marcio Miranda; **ZACKIEWICZ**, 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.

**CASTELLS**, Manuel. *The rise of the network society: the information age: economy, society and culture*. Blackwell, Oxford. 1997. 624 p. ISBN 15-578-6617-1.

**CASTRO**, Cláudio de Moura. A educação é o combustível do crescimento no Brasil. *Revista VEJA*. São Paulo: Abril, edição 1681, ano 33, n. 52, 27 dez. 2000, p. 196-199. Semanal. ISSN 0100-7122.

**CAVALCANTI**, Marcos do Couto Bezerra; **GOMES**, Elizabeth Braz Pereira. A nova riqueza das organizações: os capitais do conhecimento. *Revista TN Petróleo*. n. 16, ano 3, 2000.

**CHIAVENATO**, Idalberto. *Gerenciando pessoas*. São Paulo: Makron Books, 1992.

**CHIAVENATO**, Idalberto. *Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 176 p.

**CHIAVENATO**, Idalberto. *Gestão de pessoas*. In: Empreendedorismo, Inovação e Gestão de Pessoas: Tríade para crescimento do país. 2007, Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. 27 jul. 2007.

**COSTA**, Ana Claudia Athayde da. *Educação corporativa: um avanço na gestão integrada do desenvolvimento humano*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2001. 23 cm. 76 p. (Recursos Humanos; 13) Bibliografia. ISBN 85-7303-304-5.

- COVA**, Carlos José Guimarães. *Gestão estratégica de negócios e do conhecimento*. Niterói, RJ: Universidade Federal Fluminense, FACC, CESA, 2004. 88 f.; 29 cm. Bibliografia. (Apostila)
- COVA**, Carlos José Guimarães. Educação continuada no mundo de hoje. *Jornal Gazeta Mercantil*. São Paulo, 08 dez. 2006.
- CURY**, Antônio. *Organização e metodologia: uma visão holística*. 7. ed.rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2000. p. 115-116. Bibliografia. ISBN 85-224-2639-2.
- DAVENPORT**, Thomas H.; **PRUSAK**, Laurence. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston, USA: Harvard Business School Press, 1998.
- DE LAMARE**, Sérgio Luís Dutra. Modelagem de Equações Estruturais na Melhoria da Gestão. *Pesquisa Naval*. Rio de Janeiro: Serviço de Documentação da Marinha, n.16, out. 2003. p. 217-229. ISSN 1414-8595. Suplemento Especial da Revista Marítima Brasileira.
- DEMO**, Pedro. *Nova mídia e educação: incluir na sociedade do conhecimento*. 4º Telecongresso de Educação de Jovens e Adultos. Brasília: DF, SESI, FIRJAN, UnB. 2005.
- DESCARTES**, René. *Discurso do método*. Porto Alegre: L&PM, 2006. 128 p.; 18 cm. (Coleção L&PM Pocket). ISBN 85-254-1097-7.
- DOLCE**, Júlio Sérgio; **ANDERSON**, Clarissa Dolce. A estratégia empresarial na sociedade do conhecimento. *Revista da Escola Superior de Guerra*. Rio de Janeiro: Escola Superior de Guerra, ano XVII, n. 39, 2000. p. 230-255. ISSN 0102-1788.
- DRUCKER**, Peter Ferdinand. *Post-capitalist society*. New York, USA: Butterworth-Heinemann; New Ed Edition, 1994. 212 p., Bibliografia. ISBN 07-50-62025-0.
- DRUCKER**, Peter Ferdinand. *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- DUDERSTADT**, James J. *A university for the 21<sup>st</sup> Century*. The University of Michigan Press, Ann Arbor. 2003, 358 p. ISBN 0472110918.
- EBOLI**, Marisa. *Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades*. São Paulo: Gente, 2004. 278 p. 23 cm. Bibliografia. ISBN 85-7312-423-7.
- EBOLI**, Marisa. *Gestão do conhecimento como vantagem competitiva: o surgimento das universidades corporativas*. In: EBOLI, Marisa. Coletânea Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.
- ECO**, Umberto. *Como se faz uma tese em ciências humanas*. 13. ed. Lisboa: Editorial Presença, 1980. 240 p. ISBN 9789722313513. (Coleção Universidade Hoje)
- EDVINSSON**, L. *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. Rio de Janeiro: Makron Books, 1998.

**FARIAS FILHO,** José Rodrigues de. *Ensaaios temáticos sobre estratégia de operações*. Niterói, RJ: UFF/TEP, 2005. 140 p.: il.; 30 cm. Apostila (Disciplina de Gestão de Operações – Curso de Mestrado em Engenharia de Produção). Bibliografia.

**FERNÁNDEZ,** Juan Antonio. Ensinamentos de “A arte da guerra”. *HSM Management*. Resumo Executivo. Alta Gerência. Internet: <http://www.hsmmanagement.com.br/resumen/resumenejecutivo.jsp?id=3195>. Acesso em 14 mai. 2005.

**FERREIRA,** Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa*. 4. ed. rev. ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001. 790 p. ISBN 85-209-1114-5.

**FIGUEIREDO,** Saulo P. *Gestão do conhecimento: estratégia competitiva para a criação e mobilização do conhecimento na empresa*. São Paulo: QualityMark, 2005.

**FONTENELLE,** Maria Aridenise M. M.; **FREITAS,** Maria do Carmo Duarte. *A gestão estratégica do conhecimento aplicada no setor da construção civil*. 2000. Internet: [http://www.labsad.ufsc.br/wiki/index.php/Artigos#A\\_gestao\\_estrategica\\_do\\_conhecimento\\_aplicada\\_no\\_setor\\_da\\_construcao\\_civil](http://www.labsad.ufsc.br/wiki/index.php/Artigos#A_gestao_estrategica_do_conhecimento_aplicada_no_setor_da_construcao_civil) Acesso em 06 abr. 2007.

**FRANCO,** Eliete de Medeiros. *Gestão do conhecimento na construção civil: uma aplicação dos mapas cognitivos na concepção ergonômica da tarefa de gerenciamento dos canteiros de obras*. Florianópolis, SC. UFSC, 2001. 250 f: Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2001. Bibliografia.

**FREIRE,** Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1987. (Coleção Leitura).

**FREIRE,** Luís Carlos. *Pessoas aprendem. Aprendemos a andar, falar e estudar*. Internet: <http://www44.bb.com.br/appbb/portal/bb/unv/pub/Fasciculo.jsp>. Acesso em 21 mai. 2007.

**FRIGOTTO,** Guadêncio; **Clavatta,** Maria (Org). *Teoria e educação no labirinto do capital*. Petrópolis, RJ: Vozes. 2001. 188 p. ISBN 85-326-2524-X.

**GHISI,** Hildegard Ortrud Litzinger. *Adaptação estratégica organizacional em empresas de médio porte da indústria de construção civil*. Florianópolis, SC. UFSC, 2001. 122 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2001. Bibliografia.

**GRANT.** R.M. Toward a knowledge-base theory of the firm. *Strategic Management Journal*, n.17, p. 109-122, 1996.

**GREENSPAN,** Alan. *The interaction of education and economic change*. The Region, Minneapolis: USA. v. 13, n. 1, p. 6-10, mar. 1999.

**GUIA,** Luiz Pinheiro da. *Metodologia científica*. Niterói, RJ: UFF/PPGEC, 2005. 169 p. il.; 30 cm. Apostila (Disciplina de Seminário III – Curso de Mestrado em Engenharia Civil). Bibliografia.

**HAMEL, Gary; PRAHALAD, C.K.** *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.* Rio de Janeiro: Campus-Elsevier. 1995. 400 p. ISBN 85-352-1544-1.

**HARGREAVES, Andy.** *Teaching in the knowledge society: education in the age of insecurity.* New York: USA. 2003, 240 p. ISBN 08-077-4359-3.

**HOLANDA, Érika Paiva Tenório.** *Novas tecnologias construtivas para produção de vedações verticais: diretrizes para treinamento da mão-de-obra.* São Paulo: USP, 2003. 159 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil e Urbana) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2003. Bibliografia.

**HOWARD, Robert (org.).** *Aprendizado organizacional.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

**INSTITUTO ETHOS.** *O que as empresas podem fazer pela educação.* São Paulo: CENPEC – Instituto ETHOS, 1999.

**KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P.** *Strategy maps. Balanced Scorecard.* Internet: <http://www.bscoll.com>. Acesso em 28 abr. 2005. versão em espanhol.

**KAREN, Ruth.** *Rumo ao ano 2000: líderes empresariais de todo o mundo: o futuro da livre empresa: a livre empresa no Brasil: José Mindlin e Mário Henrique Simonsen.* Rio de Janeiro: Nórdica. 1985, 389 p., ISBN 85-7007-107-8.

**KILLEN, Catherine P.; HUNT, Robert; AYRES, Bradley; JANSSEN, Christopher.** Cooperative competitive strategies: an australian case study. *Brazilian Journal of Operations & Production Management.* Rio de Janeiro: ABEPRO, v.1, n.1, 2004. pp. 11-27. ISSN 1679-8171.

**KLEIN, Richard. G.; BLAKE, Edgar.** *The dawn of human culture.* New York: USA, John Wiley & Sons, Inc., 2002, 288 p., ISBN 0-471-25252-2.

**KOSKELA, Lauri.** *Application of the new production philosophy to construction.* Finland: VTT Publications, 1992. 75 p. (Technical Report #72. Center of Integrated Facility Engineering. Department of Civil Engineering. Stanford University).

**KOSKELA, Lauri.** *An exploration towards a production theory and its application to construction.* Espoo, Finland: VTT Building Technology, VTT Publications. 2000. 296 p. Internet: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/publications/2000/P408.pdf> Acesso em 3 jun. 2007.

**KRÜGER, José Adelino.** *Elaboração de procedimentos padronizados de execução dos serviços de assentamento de azulejos e pisos cerâmicos: estudo de caso.* Florianópolis, SC: UFSC, 1997. 105 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 1997. Bibliografia.

**LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade.** *Fundamentos de metodologia científica.* 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p. Bibliografia. ISBN 85-224-4015-8.

**LEWIS, Michael.** *The new thing: a Silicon Valley story.* New York, USA: W.W. Norton Company. 2000. 256 p. ISBN 0-393-04813-6.

**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.

**LIMA**, Irê Silva. *Qualidade de vida no trabalho na construção de edificações: avaliação do nível de satisfação dos operários de empresas de pequeno porte*. Florianópolis, SC: UFSC, 1995. 215 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 1995. Bibliografia.

**MACHADO-DA-SILVA**, Clóvis L.; **BARBOSA**, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, PR: ANPAD, v.6, n. 3, set./dez. 2002. p. 7-32. ISSN 1415-6555.

**MACKAY**, Hugh; **MAPLES**, Wendy; **REYNOLDS**, Paul. *Investigating the information society*. London: UK, The Open University, viii, 2001, 144 p.: il., 26 cm, ISBN 04-15-26831-1.

**MAIA**, Nelly Aleotti; **LYRA**, Eldon Baptista. *Tópicos especiais em filosofia da educação*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/CFCH – Ministério da Defesa/ Exército Brasileiro/ CEP/NuCEAD, 2000, 109 p. 29 cm. Bibliografia.

**MARGERISON**, Charles. *The rise of the corporate business school*. Target Management Development Review, v. 5, n. 6, p. 13-17, 1992.

**MARQUEZ**, Ângela de Fátima. *Universidades corporativas: a experiência em empresas brasileiras: lições aprendidas e formulação de critérios para gerenciamento*. Niterói: UFF, 2002. 116 f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense, 2002. Bibliografia.

**MARQUEZ**, Ângela de Fátima. *A universidade corporativa como fator de sustentabilidade empresarial: avaliação da prática empresarial brasileira e proposta para indústria da construção civil*. Niterói: UFF, 2003. 134 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, 2003. Bibliografia.

**MEISTER**, Jeanne C. *Corporate quality universities: lessons in building a world-class work force*. New York: McGraw-Hill, 1998.

**MEISTER**, Jeanne C. Lessons in how to set up a corporate university. In: *Human Resource Management International Digest*, mar. /apr. 1999a, p. 35-36.

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

**MEISTER**, Jeanne C. *A vedete do ano 2000*. São Paulo, 2002. Entrevista concedida a Marco Pace e Carolina Marcondes na Intermanagers. São Paulo, 12 jun. 2002. Internet: [http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodoconhecimento/vedete\\_ano\\_2000.php](http://www.hsm.com.br/editorias/gestaodoconhecimento/vedete_ano_2000.php)? Acesso em 22 set. 2007.

**MEISTER**, Jeanne C. *Educação Corporativa*. [Tradução de Maria Claudia Santos Ribeiro Pinto], São Paulo: Markron Books, 2004. 296 p. Bibliografia. ISBN 85-346-1074-6.

**MENDONÇA**, Rosane. *Educação, competitividade e desenvolvimento*. 5º Telecongresso de Educação de Jovens e Adultos. Brasília: DF, SESI, FIRJAN, UnB. 2007. p 1-22.

**MICAELO**, Glória; **ALAMBERT**, Murilo. *Gestão estratégia de negócios*. 2. ed. Brasília: DF, SENAI/DN, 2000. 115 p. (Série SENAI – Formação de Formadores). Bibliografia. ISBN 85-987090-69-0.

**MILIONI**, Benedito A. Integrando o levantamento de necessidades, com a avaliação e validação do treinamento. p. 9-27. In BOOG, Gustavo Grüneberg (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações*. São Paulo: Makron Books, 2001, 284 p., Bibliografia. ISBN 85-346-1302-8.

**MILKOVICH**, George T.; **BOUDREAU**, John W. *Administração de recursos humanos*. São Paulo: Atlas, 2000. 536 p. Bibliografia.

**MINTZBERG**, Henry; **AHLSTRAND**, Bruce; **LAMPEL**, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. [Tradução de Nivaldo Montingelli Júnior]. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299 p. Bibliografia. ISBN 85-7307-541-4.

**MIZUKAMI**, Maria da Graça Nicoletti. *Ensino: as abordagens do processo*. 18. ed. São Paulo: EPU Editora Pedagógica e Universitária, 2006. 119 p. ISBN 85-123—350-6.

**MORANO**, Cássia Andréa Ruotolo. *Aplicação das técnicas de análise de risco em projetos de construção*. Niterói: UFF, 2003. 205 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil) – Universidade Federal Fluminense, 2003. Bibliografia.

**MOURA**, Luciano Raizer. *Gestão integrada da informação: proposição de um modelo de organização baseado no uso da informação como recurso da gestão empresarial*. São Paulo: USP, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 1999. Bibliografia.

**MUNDIM**, Ana Paula Freitas; **RICARDO**, Eleonora Jorge (org.). *Educação corporativa: fundamentos e práticas*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2004, 168 p., 23 cm. Bibliografia. ISBN 85-7303-506-4.

**MUTTI**, Cristine do Nascimento. *Treinamento de mão-de-obra na construção civil: um estudo de caso*. Florianópolis, SC: UFSC, 1995. 132 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil). Universidade Federal de Santa Catarina, 1995. Bibliografia.

**NISKIER**, Arnaldo. *Educação a distância: a tecnologia da esperança*. São Paulo: Edições Loyola, 1999. 414 p. 21 cm. Bibliografia. ISBN 85-15-01982-5.

**NONAKA**, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*. v. 69. iss. 6. p. 96-104. nov./dec. 1991. Internet: [http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/search/searchResults.jhtml?Ntx=mode%2Bmatchallpartial&Ntt=nonaka&N=105&Ntk=main\\_search&x=8&y=9](http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b02/en/search/searchResults.jhtml?Ntx=mode%2Bmatchallpartial&Ntt=nonaka&N=105&Ntk=main_search&x=8&y=9) Acesso em 04 mai. 2007.

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

**NONAKA**, Ikujiro. *A empresa criadora de conhecimento*. p. 27-49. In: Gestão do Conhecimento. Série Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000, 208 p. Bibliografia. ISBN 85-3520699 – X.

**OLIVEIRA**, Waldemar Pires de. *Propostas dos trabalhadores da construção civil para o PAC*. Central Única dos Trabalhadores. Portal do Mundo do Trabalho. Ponto de Vista. Internet: <http://www.cut.org.br/publicue/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?inford=7616&sid=21&tpl=printerview>. Acesso em 09 mai. 2007.

**OLIVEIRA JÚNIOR**, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: FLEURY, Maria Thereza Leme e OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001. Bibliografia.

**OWENS**, Robert G. *Organizational behavior in education: adaptive leadership and school reform*. New York: USA. Pearson, 2004. 456 p. ISBN 0-205-38085-9.

**PALMA**, Marcos André Westphalen. *A influência do ambiente de trabalho na gestão do conhecimento de um estaleiro público*. Niterói: UFF, 2007. 97 f. Dissertação (Mestrado em Produção) – Universidade Federal Fluminense, 2007. Bibliografia.

**PARENTI**, Maria Gabriela Faiçal. *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 – CLACSO, 2000. 24-28 set. 2000. Internet: <http://168.96.200.17/ar/libros/anped/1807T.PDF>. Acesso em 27 mai. 2007.

**PASTORE**, José. Empregos na Infra-Estrutura. *O Estado de São Paulo*. 14 abr. 1998. Internet: <http://www.josepastore.com.br/artigos/emprego/058.htm>. Acesso em 02 jun. 2007.

**PIZZOLATO**, Nélio Domingues; **BARROS**, Ana Gláucia; **BARCELOS**, Fabrício Broseghini; **CANEN**, Alberto Gabbay. Localização de escolas públicas: síntese de algumas linhas de experiências no Brasil. *Pesquisa Operacional*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, jan./apr. 2004. Bibliografia. Internet: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-74382004000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-74382004000100006&lng=en&nrm=iso) Acesso em 18 mai. 2007.

- POLON**, Thelma Lúcia Pinto. *Case study: SESI Worker Education Program*. Supervision of Marlene Fernandes. Rio de Janeiro: IBAM/CAIXA, 2003. 80 p. Internet: [http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/melhorespraticas/estudo\\_caso\\_ingles/e\\_sesi\\_ingles1.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/melhorespraticas/estudo_caso_ingles/e_sesi_ingles1.pdf). Acesso em 27 mai. 2007. Versão em português - [http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/melhorespraticas/estudocaso/e\\_sesi1.pdf](http://downloads.caixa.gov.br/arquivos/melhorespraticas/estudocaso/e_sesi1.pdf).
- RIBEIRO**, Vera Masagão. Analfabetismo e analfabetismo funcional no Brasil. *Boletim INAF*. São Paulo: Instituto Paulo Montenegro, jul./ ago. 2006.
- RODRIGUES**, Mariuza. Evolução Inteligente. *Revista Construção Mercado*, São Paulo: PINI. n.7, p. 36-41, fev. 2002.
- RODRIGUEZ y RODRIGUEZ**, Martius Vicente. *Gestão do conhecimento: reinventando a empresa para uma sociedade baseada em valores intangíveis*. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.
- ROSSATTO**, Maria Antonieta. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transferência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência, 2002. 264 p., Bibliografia. ISBN 85-7193-088-0.
- RUIZ**, João Álvaro. *Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 184 p. Bibliografia.
- SANTIAGO JÚNIOR**, José Renato Sátiro. *O desenvolvimento de uma metodologia para gestão do conhecimento em uma empresa de construção civil*. São Paulo: USP, 2002. 127 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Universidade de São Paulo, 2002. Bibliografia.
- SANTOS**, Aguinaldo dos. *Metodologia de intervenção em obras de edificações enfocando o sistema de movimentação e armazenamento de materiais: um estudo de caso*. Porto Alegre, RS: UFRGS, 1995. 149 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia Civil), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995. Bibliografia.
- SCHILLER**, Dan. *Digital capitalism: networking the global market system*. Massachusetts, USA: The MIT Press. 2000.
- SCHULTZ**, Theodore W. Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, v. 51, n. 1, pp. 1-17, mar. 1961.
- SENGE**, Peter M. *A dança das mudanças*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE**, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed. São Paulo: Best Seller, 2002.
- SILVA**, Sérgio Luis; **ROZENFELD**, Henrique. Modelo de avaliação da gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento do produto: aplicação em um estudo de caso. *Revista Produção*. São Paulo: ABEPRO, v. 13, n. 2, 2003. p. 6-20. ISSN 0103-6513.

**SIQUEIRA**, Ethevaldo. *2015: como viveremos: o impacto das tecnologias da informação e da comunicação (ICT) na vida humana, na próxima década, segundo a visão de 50 famosos cientistas e futurologistas do Brasil e do mundo*. São Paulo: Saraiva, 2004. 333 p. Bibliografia. ISBN 85-02-05014-1.

**SOUZA**, Marcos Aguiar de. *Fundamentos psicossociais da educação*. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro/CFCH – Ministério da Defesa/ Exército Brasileiro/ CEP/NuCEAD, 2000, 143 p. 29 cm. Bibliografia.

**STEWART**, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 10. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p. 21 cm. Bibliografia. ISBN 85-352-0247-1.

**SVEIBY**, Karl-Erik. A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation. *Journal of Intellectual Capital*. Bradford. v. 2, iss. 4, p. 344-358, 2001.

**SVEIBY**, Karl-Erik. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*. 5<sup>th</sup> ed. USA: Berrett -Koehler Publishers, Inc., 1997. Bibliographical References. ISBN 1-57675-014-0.

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

**TAMAYO**, Álvaro; **PASCHOAL**, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, PR: ANPAD, v. 7, n. 4, out./dez. 2003. p. 33-54. ISSN 1415-6555.

**TEIXEIRA FILHO**, Jayme. *Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios*. Rio de Janeiro: SENAC, 2000. 192 p.; 16x23 cm. Bibliografia. ISBN 85-87864-05-X.

**TEIXEIRA FILHO**, Jayme. Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento. *HSM Management*. out. 2001. Internet: <http://www.intermanagers.com.br>. Acesso em 21 fev. 2002.

**TERRA**, José Cláudio Cyrineu. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. 5. ed. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2005. 344 p. Bibliografia. ISBN 85-352-1573-1.

**TIWANA**, Amrit. *The essential guide to knowledge management: e-business and CRM applications*. New Jersey, USA: Prentice-Hall International, 2001. 352 p. ISBN 0-13-032000-5.

**TOMASI**, Antônio de Pádua Nunes. Contribution a L'Étude de La Construction Sociale des Capacités Professionnelles des Agents de Maitrise Du Batiment. *Tese*. Université Paris VII. Université Denis Diderot, U.P. VII, France. Doctorat de Sociologie. 1996.

**TRINTA**, Zomar Antonio; **OLIVEIRA**, Glória Jesus de; **VILAS BOAS**, Ana Alice. *Universidade corporativa: uma vantagem estratégica*. In: II Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2006, Resende: Rio de Janeiro, Anais... Resende: Rio de Janeiro, RJ.: Associação Educacional Dom Bosco, 2006. ISSN 1807-409X. Bibliografia. Internet: <http://www.aedb.br/anais-seget/arquivos> Acesso em 15 jun. 2007.

**TZU, Sun.** *A arte da guerra.* Sun Tzu. [Tradução de Sueli Barros Cassal]. Porto Alegre: L&PM, 2000. 152 p.; 17 cm. (Coleção L&PM Pocket). ISBN 85-254-1059-4.

**VALERIANO, Dalton.** *Gerência em projetos.* São Paulo: Makron Books, 1998. p. 4-13.

**VERGARA, Sylvia Constant.** *Projetos e relatórios de pesquisa em administração.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 96 p. Bibliografia.

**ULRICH, David.** A estratégia sai do papel, mas se perde no caminho. *Valor Econômico.* São Paulo. Ano 8 n. 1846. 17 set. 2007, p D6, EU&Carreira. Gestão.

**YAMAUCHI, Vander.** *A gestão do conhecimento e a inovação organizacional na construção civil.* Curitiba, PR. UFPR, 2003. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Construção Civil. 2003. Bibliografia.

**ZACK, Michael H.** Rethinking the Knowledge-Based Organization. *Sloan Management Review.* Boston, USA: MIT. v. 44, n. 4, summer 2003, p. 67-71.

**ZANATTA, Myrle Godoy Martins.** *Cultura organizacional, dependência de poder e escolhas estratégicas: o caso da unidade de compensação do Grupo INEPAR.* Curitiba, PR. UFPR, 1997. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-Graduação em Administração. 1997. Bibliografia.

## 7 BIBLIOGRAFIA

**ABREU**, Estela dos Santos, **TEIXEIRA**, José Carlos Abreu. *Apresentação de trabalhos monográficos de conclusão de curso*. Universidade Federal Fluminense. 7 ed. rev. ampl. Niterói: EdUFF, 2004. 88 p. Bibliografia.

**ALMEIDA**, Pedro Jorge Martins Borges de. *Da capacidade empreendedora aos activos intangíveis no processo de criação de empresas do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Universidade Técnica de Lisboa, 2003. 179 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão da Tecnologia) – Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior Técnico, 2003. Bibliografia.

**ALMEIDA**, Reginaldo Rodrigues de. *Sociedade BIT: da sociedade da informação à sociedade do conhecimento*. Lisboa, Portugal: Fomento, 2004. 249 p. ISBN 85-87257-10-2. Bibliografia.

**ALPERSTEDT**, Cristiane. *As universidades corporativas no contexto do ensino superior*. São Paulo: USP, 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2001. Bibliografia.

**ALPERSTEDT**, Cristiane. *Educação corporativa: estratégias de promoção da gestão do conhecimento*. Revista @prender Virtual. Internet: <http://www.aprendervirtual.com/secao.php?codigo=29>. Acesso em 12 fev. 2005.

**ANTONACOPOULOU**, Elena. Desenvolvendo gerentes aprendizes dentro de organizações de aprendizagem: o caso de 3 grandes bancos varejistas. In **EASTERBY-SMITH**, Mark; **BURGOYNE**, John; **ARAÚJO**, Luis (org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. 304 p. Bibliografia.

**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.

**BELLONI**, Maria Luiza. *Educação a distância*. Campinas, SP: Autores Associados, 1999. 115 p. 21 cm. Bibliografia. ISBN 85-85701-77-3.

**EASTERBY-SMITH, Mark; CROSSAN, Mary; NICOLINI, Davide.** Organizational Learning: Debates Past, Present and Future. *Journal of Management Studies*. v. 37, n. 6, p. 783-796. sep. 2000. Internet: <http://www.blackwell-synergy.com/toc/joms/37/6> Acesso em 05 mai. 2007.

**ELKJAER, Bente.** Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: **EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (org.)** *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. 304 p. Bibliografia.

**FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A.** Organizational Learning. *The Academy of Management Review*. Briarcliff Manor, v. 10, n. 4, p. 803-813. oct. 1985.

**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.

**FREITAS, Jorge; MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. de.** Strategic implementation beyond boundaries: tacit knowledge, communities of practice and storytelling in a developing country. In: **GBATA – Global Business and Trade Association Conference, 2002, Roma. Proceedings of GBATA Conference, 2002.** New York: St. John’s University, 2002. v. 1, p. 413-421.

**FREITAS, Maria do Carmo Duarte.** *Um ambiente de aprendizagem pela internet aplicado na construção civil*. Florianópolis, SC. UFSC, 1999. 122 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 1999. Bibliografia.

**FREITAS, Maria do Carmo Duarte.** *Educação corporativa: um método de apoio à decisão para implantação nas organizações empresariais*. Florianópolis, SC. UFSC, 2003. 189 f: ils., tabs. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2003. Bibliografia.

**GREENSPAN, Alan.** *The interaction of education and economic change*. The Region, Minneapolis: USA. v. 13, n.1, p. 6-10, mar. 1999.

**GUTIERREZ, Francisco; PRIETO, Daniel.** *A mediação pedagógica: educação a distância alternativa*. Campinas, SP: Papyrus, 1994. 165 p. Bibliografia. ISBN 85-308-0272-1.

**HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M.** *Gestão de custos: contabilidade e controle*. Tradução de Robert Brian Taylor, Revisão Técnica de Elias Pereira. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning. 2001, 783 p. Bibliografia. ISBN 85-221-0246-5.

**HUYSMAN, Marleen.** Contrabalançando tendenciosidades: uma revisão crítica da literatura sobre aprendizagem organizacional. In: **EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (org.)**. *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. 304 p. Bibliografia.

**KRISHNAMURTI, Jiddu.** *Sobre o aprendizado e o conhecimento*. São Paulo: Kultrix, 1994.

**LEONARD**, Jonathan Newton. *The tragedy of Henry Ford*. New York, USA: G. P. Putnam & Sons, 1932.

**LEVINE**, John M.; **RESNICK**, Lauren B.; **HIGGINS**, E. Tory. Social Foundations of Cognition. *Annual Review of Psychology*. Palo Alto, v. 44, p. 585-612. feb. 1993.

**MacKenzie**, Norman; **ERAUT**, Michael; **JONES**, Hywel C. *Arte de ensinar e arte de aprender: introdução aos novos métodos e materiais utilizados no ensino superior*. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1985, 291 p. 21 cm. Bibliografia. ISBN 85-225-0106-8.

**MAKIGUTI**, Tsunessaburo. *Educação para uma vida criativa e propostas de Tsunessaburo Makiguti*. [Tradução de Elane Carpenter Fraga Lourenço]. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1994. 252 p. 21 cm. Bibliografia. ISBN 85-01-03769-0.

**MAQUIAVEL**, *O príncipe*. **MACHIAVELLI**, Nicoló di Berardo dei. Il príncipe. [Tradução de Antonio Caruccio-Caporale]. Porto Alegre; L&PM, 1998. 180 p.; 17 cm, (Coleção L&PM Pocket). ISBN 852540895-6.

**MARGERISON**, Charles. *The rise of the corporate business school*. Target Management Development Review, v. 5, n. 6, p. 13-17, 1992.

**MARIOTTI**, Humberto. Prefácio à Edição Brasileira de **MATURANA**, Humberto R.; **VARELA**, Francisco J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas do conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Palas Athena, 2002.

**MASIE**, Elliot. *Educação on-line quebra paradigmas*. São Paulo, 2001. Entrevista concedida a Silvio Ribas no Jornal Gazeta Mercantil. São Paulo, 15 mar. 2001, Empresas & Carreiras. p. C7.

**MATURANA**, Humberto R. *Emoções e linguagem na educação e na política*. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

**MATURANA**, Humberto R.; **VARELA**, Francisco J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas do conhecimento*. 2. ed. São Paulo: Palas Athena, 2002.

**MEISTER**, Jeanne C. *Building a learning organization: 7 lessons to involve your CEO*. Lincoln, iUniverse.com, Inc., 2001.

**MELCA**, Fátima Maria Azeredo. *Educação corporativa: uma alternativa para a educação contínua?* Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. 129 p. Dissertação (Mestrado em Educação) – Centro de Filosofia e Ciências Humanas – Faculdade de Educação - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004. Bibliografia.

**MORIN**, Edgar. *O método 3: o conhecimento do conhecimento*. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

**NELSON**, Debra L.; **QUICK**, James Campbell. *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*. Minnesota, USA: West Publishing Company, 1994. Index. ISBN 0-314-02640-X (Annotated Instructor's Edition).

NEVIS, C. Edwin; DiBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding Organizations as Learning Systems. *Sloan Management Review*. Cambridge, v. 36, n. 2, p. 73-85, winter 1995.

NISKIER, Arnaldo. *LDB: a nova lei da educação: tudo sobre a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: uma visão crítica*. 7. ed. Rio de Janeiro: Consultor, 1996. 305 p. 21 cm. ISBN 85-85206-72-1.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 10 ed. [Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscila Martins Celeste], Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p. Bibliografia. ISBN 85-352-0177-7.

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.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias de concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1989. 376 p. ISBN 85-700-1377-X.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (org.). *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. 304 p. Bibliografia.

ROSSETTO, Carlos Ricardo. CUNHA, Cristiano J. C. de A.; ORSSATTO, Carlos Henrique; MARTIGNAGO, Graciella. *O modelo de stakeholders na percepção gerencial: um estudo de caso*. In: VIII CLAIO Latin-Iberian-American Congress on Operations Research and System Engineering – XXVIII SBPO Simpósio Brasileiro de Pesquisa Operacional, 1986, Rio de Janeiro: RJ, Anais... Rio de Janeiro, RJ.: SOBRAPO, 1986. resumos estendidos, 1511 p. Bibliografia. p. 352-357.

SILVA, Antonio Rogério da. *A questão da aprendizagem ética*. 1998. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – IFCS – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

SIMON, Herbert A. Bounded Rationality and Organizational Learning. *Organizational Science*. v. 2, n. 1, p. 125-134. Special Issue: Organizational Learning: Papers an Honor of (and by) James G. mar. 1991. Internet: <http://links.jstor.org/sici?sici=1047-7039%281991%292%3A1%3C125%3ABRAOL%3E2.0.CO%3B2-8&size=LARGE&origin=JSTOR-enlargePage> Acesso em 03 mai. 2007.

SPENDER, John-Christopher. The dynamics of individual and organizational knowledge. In: COLIN, Eden; SPENDER, John-Christopher (Orgs.) *Managerial and organizational cognition: theory, methods and research*. London: Sage, 1998.

SWAP, Walter; LEONARD, Dorothy; SHIELDS, Mimi; ABRAMS, Lisa. Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of Management Information Systems*. Armonk, v. 18, iss. 1, p. 95-104, Summer 2001.

**TANURE, Betania; GHOSHAL, Sumantra.** *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso: estudos de casos.* Rio de Janeiro: Campus, 2004. 296 p. Bibliografia. ISBN 85-352-1529-8.

**WEICK, Karl E.; ROBERTS, Karlene H.** Collective mind in organizations: Heedful interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v. 38, iss. 3, p. 357-381, Sep. 1993.

<a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/br/"></a><br /><span xmlns:dc="http://purl.org/dc/elements/1.1/" href="http://purl.org/dc/dcmitype/Text" property="dc:title" rel="dc:type">Educa&#231;&#227;o Corporativa como Ferramenta Estrat&#233;gica na Constru&#231;&#227;o Civil</span> is licensed under a <a rel="license" href="http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/br/">Creative Commons Atribui&#231;&#227;o-Uso N&#227;o-Comercial-Vedada a Cria&#231;&#227;o de Obras Derivadas 2.5 Brasil License</a>.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)