

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA MOVELEIRA NAS REGIÕES FRONTEIRA NOROESTE E CELEIRO – RS, NO ÂMBITO DO PROJETO EXTENSÃO PRODUTIVA E INOVAÇÃO.¹

Maria Aparecida Da Silva Buss², Pedro Luís Büttendbender³, Nelson Jose Thesing⁴, Manuela Da Silva Hermes⁵.

¹ Trabalho de Conclusão de Curso Pós-Graduação em Gestão de Pessoas - MBA e Vinculado ao Projeto de Extensão e Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação NEPI (UNIJUI-AGDI-AIPD)

² Mestranda em Desenvolvimento UNIJUI, Pós Graduada em Gestão de Pessoas, Administradora e Extensionista do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação FN/CE - UNIJUI - Santa Rosa.

³ Professor Pesquisador da UNIJUI-DACEC, Professor orientador do Estudo e Coordenador do NEPI FN/CE.

⁴ Professor Pesquisador da UNIJUI-DACEC.

⁵ Mestre em Desenvolvimento UNIJUI, Extensionista do Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação FN/CE - UNIJUI - Santa Rosa.

1 - INTRODUÇÃO

As organizações se diferenciam uma das outras, possuindo algumas particularidades que elas desenvolvem a partir da sua cultura e capacidade de incorporar novos enfoques, para atingirem plenamente seus objetivos. Senge (2004) considera que de certa forma, todas as empresas são organizações que aprendem, porque estão aprendendo sempre.

No entendimento de Fleury (1997, p. 27), compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais são fundamentais para discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Desta forma Büttendbender (2008), afirma que a acumulação de novas competências humanas e tecnológicas resulta da capacidade de adquirir e incorporar novos conhecimentos. Os processos de aprendizagem caracterizam-se pela variedade, intensidade, funcionamento e interação dos mesmos na aquisição interna e externa de novos conhecimentos, integrando as estratégias diferenciadoras das organizações.

As empresas participantes deste estudo foram atendidas pelo Projeto Extensão Produtivas e Inovação, desenvolvido pela UNIJUI (Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul) nas Regiões Fronteira Noroeste e Celeiro, em convênio com a AGDI (Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento). Este estudo promove a integração entre os projetos de extensão, neste caso do NEPI (Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação) com o ensino de pós-graduação, estimulando a pesquisa e a sistematização de estudos.

A indústria de móveis é referencia de vários estudos no contexto nacional e internacional. Porém, existem poucos estudos dirigidos a explorar o tema no âmbito territorial do noroeste gaúcho. De forma direta, a abordagem inovadora e diferenciada concentra-se em estudar os processos de

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

aprendizagem em indústria do segmento de móveis localizado no território do noroeste gaúcho, e de forma especial, atendidas pelo NEPI.

Nesse sentido procurou-se compreender o panorama atual da aprendizagem organizacional nas indústrias de móveis da Região Fronteira Noroeste e Celeiro, participantes do NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em relação à operacionalização no cotidiano organizacional e sua utilização como diferencial competitivo.

Os objetivos contemplam: a) caracterização das indústrias de móveis da região atendidas pelo NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013; b) mapeamento processos de aprendizagem e inovação implementadas pelas empresas resultantes dos planos de ações elaborados através da metodologia do NEPI; c) análise dos processos de aprendizagem e inovação relacionados com os desafios e potencialidades da indústria moveleira.

2 – METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como estudo multicaso (Yin, 2001), de natureza exploratória, quali-quantitativo, sendo também descritiva, porque expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza (GIL, 1989). Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa tem presente à análise de conteúdo, pelo fato de registrar opiniões e percepções de empresários envolvidos (DIEL e TATIN, 2004).

Quanto aos meios, à pesquisa qualitativa sustentou-se em pesquisa de campo, entrevistas com empresários, complementados pela observação direta e estudo de documentos e registros vinculados a metodologia de atendimento do NEPI. Quanto às abordagens quantitativas, os dados coletados foram com base nos registros da metodologia do PEPI, dados dos relatórios gerais do NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro.

O objeto de estudo foi constituído por conveniência, pois foram selecionadas as 28 empresas do segmento de móveis atendidas pelo NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013. A coleta de dados foi realizada a partir do banco de dados do NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro e com gestores de três empresas atendidas no município de Santa Rosa.

3 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

O setor moveleiro brasileiro vem crescendo nos últimos anos, alavancando empresas de pequeno porte nesse segmento. Segundo a MOVERGS (2014), a indústria brasileira de móveis é formada por mais de 17,5 mil micros, pequenas e médias empresas que geram mais de 322,8 mil empregos diretos e indiretos. O Rio Grande do Sul por sua vez concentra cerca de 2,47 mil dessas indústrias moveleiras, gerando 43,475 mil empregos, produzindo 92 milhões de peças e movimentando cerca de 6,3 bilhões de reais.

O setor é pulverizado e concorrencial, sendo que a maioria das empresas atuantes no setor é de pequeno porte e de gestão familiar, aspecto este que dificulta a adoção de técnicas modernas de administração e controle. Além disso, há muitas empresas informais, como as marcenarias.

De acordo com SEBRAE (2013), as empresas podem ser classificadas pelo seu porte de acordo com seu faturamento anual, sendo que para indústrias com faturamento até R\$ 240.000,00 são

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

consideradas como micro empresas. Com faturamento acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00, são classificadas como empresas de pequeno porte, com faturamento superior a 2,4 milhões são enquadradas como média empresa.

As empresas da indústria moveleira atendidas pelo NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro em 2013, são na maioria consideradas pequenas como pequenas, representando 75% das empresas atendidas, enquanto 21,43% são consideradas como média e apenas 3,57% como micro empresa.

Em relação a sua estrutura organizacional, seus processos são informais com poder centralizado no proprietário que controla e toma as decisões a partir de suas experiências e aprendizagem tácita do dia a dia, atuando também na parte operacional sobrando pouco tempo para as decisões estratégicas e análises mais detalhadas do mercado.

As principais carências das empresas podem ser visualizadas através da análise de seu desempenho frente ao projeto que prevê o atendimento da empresa a partir da realização de um diagnóstico composto pelo módulo básico, abrangendo as áreas de aquisições, produção mais limpa, operações, marketing e vendas e infraestrutura e o diagnóstico produtivo e inovação abrangendo a área estratégica, inovação, perdas e produção mais limpa visando à implantação de ações com o intuito de mitigar suas deficiências e melhorar seu desempenho.

Na indústria de móveis, 71,43% das empresas do setor moveleiro foram atendidas no módulo básico, com 99 ações implantadas nesse módulo, sendo 26,26% nas áreas de marketing e vendas, 23,23% nas operações, 22,22% em infraestrutura, 21,21% em aquisição e 7,08% em produção mais limpa.

Na área de marketing e vendas foram implantadas ações de divulgação como melhorias em sites, pesquisas de mercado, participação em feiras, indicadores com controle e previsão de vendas, elaboração de planos de marketing com definição de objetivos e metas, cadastro e fidelização de clientes visando não apenas o aumento de mercado, mas também o conhecimento do perfil de seus clientes, identificação de produtos com maior margem de agregação de valor e região geográfica de abrangência, permitindo assim a contribuição de todos os setores da organização de forma mais participativa.

As principais ações efetuadas no nível operacional foram à estruturação dos seus processos, como a mensuração e definição da capacidade produtiva, formalização de roteiro e indicadores de produção, documentação do procedimento operacional, cadastro da estrutura do produto, avaliação da eficiência produtiva, controle de estoque e outras visando a formalização dos seus processos produtivos, evidenciando-se assim a falta de informação para a tomada de decisões mais estratégicas.

Foram também efetivadas ações nas áreas de aquisição, infraestrutura e produção mais limpa, visando mitigar os problemas mais frequentes como a falta de formalização e controles financeiros, informalidade na gestão e falta de padronização de processos, através da implantação de software gerenciais ou planilhas disponibilizadas pelo projeto.

No módulo estratégico, foram atendidas 28,57% das empresas do segmento de móveis, sendo as principais carências elencadas, a falta de cultura da inovação, dificuldade na gestão de ideias, gestão da mudança e ausência de foco para expansão dos processos de inovação.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

Considerando o diagnóstico estratégico, 74,07% das empresas concentraram suas ações em melhorias na atualização de processos, 14,81% em expansão ou adaptação como aumento de mercado e aquisição de equipamentos e apenas 11,12% em inovação, contemplando mudança de processo e/ou produto com utilização de práticas ainda não adotadas no mercado da empresa e por seus concorrentes.

4- CONCLUSÕES

Embora as empresas de forma geral sejam caracterizadas como de pequeno porte, possuindo uma estrutura bastante informal e carecendo de processos formalizados e continuidade no seu desenvolvimento de forma a se aperfeiçoar continuamente através da aquisição de conhecimento, evidencia-se sua capacidade de reforçar o que se sabe, mas não se faz, desafiando o compartilhamento desse conhecimento para a geração de aprendizagem organizacional e crescimento contínuo.

O acesso ao conhecimento, cultura da inovação, pode gerar um diferencial competitivo alavancando o seu crescimento e desenvolvimento da região, mas precisa ser bem estruturado, desde seus processos operacionais até a interação e trocas de experiência dentro da organização, valorizando as crenças individuais, aliadas a cultura da organização através da definição de objetivos claros, facilitando assim o seu entendimento e comprometimento de todos envolvidos.

O estudo reconhece que as empresas estudadas são as que apresentam tendencialmente maior abertura a inovação e aos desafios mercadológicos. Isto sugere que os resultados deste estudo relacionam abordagens voltadas ao escopo das empresas estudadas. O estudo também registra que a evolução e o aumento da produção e da competitividade das empresas são impactados de forma positiva pela amplitude, interatividade e qualidade dos processos de aprendizagem (FIGUEIREDO, 2009).

A aprendizagem organizacional também tende a ser um comportamento em desenvolvimento e cada vez mais requisitado para dar conta dos impactos e novas demandas surgidas com as evoluções constantes das necessidades de melhorias contínuas e competitividade do mercado que ao mesmo tempo em que traz ameaças, oferece oportunidades para quem tem visão e investe em seu próprio desenvolvimento.

5 - PALAVRAS CHAVE: aprendizagem organizacional; indústria moveleira; inovação.

6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. Estratégias, inovação e aprendizagem organizacional: Cooperação e gestão de competências para o desenvolvimento. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

FIGUEIREDO, Paulo N. Gestão da Inovação. LTC. Rio de Janeiro, 2009.

Modalidade do trabalho: Relatório técnico-científico
Evento: XX Jornada de Pesquisa

FLEURY, Afonso. Fleury, Maria Tereza Leme. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, Antônio C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989

MOVERGS.http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=relatorio_setorial2013
acessado em 06/07/2014.

SENGE, Peter M. A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Nova Cultural, 2004.

YIN, Robert K. Estudo de Caso. Planejamento e métodos. 2.ed.Bookmann. Porto Alegre. 2001.