

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM INDÚSTRIAS MOVELEIRAS NAS REGIÕES FRONTEIRA NOROESTE E CELEIRO/RS

Organizational learning in furniture industries on
the northwest border and Celeiro regions/rs

Pedro Luís Büttgenbender, Maria Aparecida da Silva Bussy Dionatan Perdonsini

Universidad Regional del Noroeste del Estado de Rio Grande do Sul (Brasil)

O trabalho abarca uma investigação diante de um tema central em organizações, a aprendizagem organizacional, alimentado por uma pesquisa qualitativa, nas indústrias moveleiras na Região Fronteira Noroeste e Celeiro/RS que integram o Projeto Extensão Produtiva e Inovação, que tem como objetivo fortalecer a cadeia produtiva, ao oportunizar o acesso ao conhecimento, à gestão da inovação no processo produtivo, mediante a busca da qualidade, produtividade e o desenvolvimento permanente. Busca-se apresentar a caracterização das empresas, a partir do banco de dados do Projeto, da vivência extensionista nas organizações. À luz do objeto de estudo, da pesquisa em campo, consta-se grandes desafios para operacionalizar o aprendizado nas organizações, devido a sua complexidade e subjetividade diante das perspectivas de mudanças, evolução e desenvolvimento contínuo do conhecimento. A análise dos processos operacionais permite evidenciar certa fragilidade das ações voltadas à aprendizagem e gestão da inovação nas organizações investigadas, ao sistematizar e delinear a estruturação de regras, procedimentos, aquisição de softwares, criação de sites, pesquisas de mercado e interação entre as diversas áreas da organização, para ampliar a efetividade, potencializando a cultura da inovação e a aprendizagem organizacional em um ambiente altamente competitivo.

Palabras clave

Aprendizagem organizacional, Gestão da inovação, Conhecimento, Cultura, Indústria moveleira

This work embraces an investigation through a central topic in organizations, the organizational learning, fed by a qualitative research, in the furniture industries on the Northwest border and Celeiro regions/RS integrating the Productive Extension and Innovation Program, which aims to fortify the production chain, by giving the opportunity to access the knowledge, the innovative management on the productive process, while seeking permanent quality, productivity and development. This work aims to present the characterization of the companies, from the project's database, from the extensionist experience on the organizations. By the light of this study's object, the field research, big challenges to operationalize the learning on the organizations are noticed, due to its complexity and subjectivity at the perspective of changes, evolution and continuum development of knowledge. The analysis of the operational processes allows to highlight certain fragilities on the actions toward the learning and management of the innovation on the studied organizations, by systemizing and outlining the structuring of rules, procedures, software acquisition, website creation, market study and interaction between different organization areas, to amplify the effectiveness, optimizing the innovation culture and the organizational learning in a highly competitive environment.

Palabras clave

Organizational learning, Innovation management, Knowledge, Culture, Furniture industry

O setor moveleiro brasileiro vem crescendo nos últimos anos, segundo Associação das Indústrias de Móveis do Rio Grande do Sul - Movergs (2014), a indústria brasileira de móveis é constituída 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.

As organizações se diferenciam uma das outras, com particularidades, como a cultura e a capacidade de incorporar novos enfoques, para atingirem plenamente seus objetivos. Senge (2004) considera que de certa forma, todas as empresas são organizações que aprendem o que desafia a investigação do processo aprendizagem organizacional nas indústrias de móveis da Região Fronteira Noroeste e Celeiro em relação à operacionalização no cotidiano organizacional.

Diante da realidade atual de competitividade e demanda crescente torna-se importante compreender o papel do aprendizagem organizacional no panorama da indústria moveleira na região Fronteira Noroeste e Celeiro, como ponto de partida para a diferenciação e sustentabilidade do setor.

Em busca de melhores condições para seu desenvolvimento, as empresas buscam qualificar seus processos dando novo impulso à organização e ao desenvolvimento das indústrias, justificando a necessidade deste estudo, pois vem de encontro às necessidades da cadeia produtiva da madeira e do mobiliário na região Noroeste do Estado, contribuindo com o conhecimento teórico metodológico, aliado ao estudo de suas práticas e realidade do contexto atual de competitividade ao qual está inserido o setor.

Dentro deste contexto o artigo teve o objetivo de caracterizar as empresas da indústria moveleira, atendidas pelo Núcleo de Extensão Produtiva e Inovação - NEPI em 2014, identificando as principais carências e prioridades estabelecidas, evidenciando as inovações e ações implementadas, analisando o processo de aprendizagem nas organizações e finalmente mediante uma proposta de melhorias, contribuir para o desenvolvimento sustentável das empresas da região.

As empresas participantes deste estudo foram atendidas pelo Projeto, desenvolvido pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - Unijuí nas Regiões Fronteira Noroeste e Celeiro, em convênio com a Agência Gaúcha de Desenvolvimento e Promoção do Investimento - AGDI, tendo como objetivo fomentar a inovação, para contribuir na geração de novos conhecimen-

tos, solução de problemas específicos, o que indica um ambiente favorável para compreender o processo de aprendizagem organizacional nas indústrias moveleiras na região.

O presente artigo está organizado em seis seções. Na primeira seção o trabalho contempla o referencial teórico; na segunda seção são apresentados os procedimentos metodológicos; na terceira destacam-se as Indústrias Moveleiras e os Processos de Aprendizagem e Inovação; na seção quatro são alinhadas as proposições frente ao objeto de estudo e finalmente as considerações finais.

Referencial teórico

O desenvolvimento de novos conhecimentos pode ser um dos insumos básicos da conquista e manutenção de padrões competitivos sustentáveis. Essa característica no contexto mercadológico contemporâneo intensifica a gestão no ambiente empresarial, o entendimento de que os recursos do conhecimento representam um ativo estratégico que deve ser gerenciado juntamente com os recursos físicos (Drucker, 2001).

Na assertiva de Mariotti (1999, p. 13) no mundo das empresas, o ser humano caminha para deixar de ver a organização em que trabalha como um mecanismo em que é apenas uma peça. A empresa por sua vez, passará a tratá-lo como um indivíduo cujas potencialidades precisam ser descobertas. Para isso investirá em sua integração.

O resultado traduzir-se-á, como já vem acontecendo em muitas organizações, em um processo de aprendizagem, que conforme Fleury (1997, p. 19) é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento, que podem contribuir em uma elaboração de novos mapas cognitivos, uma definição de novas posturas profissionais.

No entender de Wagner III (1999, p. 6), o comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar relatórios, também contempla ações internas, como pensar, perceber e decidir, o que pode contemplar as ações externas.

Na perspectiva de Fleury (2004) destaca-se o desenvolvimento de competências que contempla a conjugação de estações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência em um ambiente profissional específico, onde a realização da competência individual, passa também para organização coletiva, onde a aprendizagem pode vir a constituir-se em

um processo social e coletivo; para compreendê-lo, é preciso observar como o grupo aprende e como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos e compartilhados, constituindo-se em orientações para ações.

A partir desse processo, torna-se institucionalizado o aprendizado, devendo ser expresso em diversos artefatos organizacionais: estruturas, regras, procedimentos e elementos simbólicos, desenvolvendo a memória das organizações que passa a fazer parte da cultura, definida pelos antropólogos como o comportamento aprendido pelos membros de um sistema social. É ela que faz com que o homem se diferencie tão profundamente do mundo natural.

Para Mariotti (1999, p. 28), a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados. Já em Wagner III (1999, p. 367) a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas no processo de ajudar a criar um entendimento mútuo da vida da organização. Em primeiro lugar, ela dá aos membros uma identidade organizacional, compartilhando normas, valores e percepção, ajudando a promover um sentimento de propósito comum. Em segundo lugar, ela facilita o compromisso coletivo, que tende a suscitar um sólido compromisso em todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria. Em terceiro lugar, ela promove à estabilidade organizacional, ao nutrir um senso comum de identidade e compromisso, a cultura encoraja a permanente integração e cooperação entre os membros da organização. Em quarto lugar, ela molda o comportamento ao ajudar os membros a dar sentido a seus ambientes. A cultura serve como uma fonte de significados comuns para explicar porque as coisas acontecem do modo como acontecem.

Na visão de Chiavenato (2005, p.157), outra área de aprendizagem que merece atenção é a modernização da empresa que começa pelas pessoas que nela trabalham. A modernização passa antes pela cabeça das pessoas e pela sua competência para chegar posteriormente às máquinas, aos equipamentos, métodos, processos, produtos e serviços.

Finalmente em Büttenbender (2008), encontra-se o processo de aprendizagem no processo de acumulação de novas competências humanas e tecnológicas que 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.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa caracteriza-se quanto aos fins, como estudo de caso, de natureza exploratória, quali-quantitativo voltado às empresas industriais moveleiras atendidas pelo NEPI. A pesquisa também descritiva, porque expõe características de determinada

Processo de aprendizagem no processo de acumulação de novas competências humanas e tecnológicas que resulta da capacidade de adquirir e incorporar novos conhecimentos

população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. A pesquisa tem presente a análise de conteúdo, pelo fato de registrar opiniões e percepções de empresários envolvidos.

Quanto aos meios, a pesquisa qualitativa sustentou-se em pesquisa de campo, com entrevistas com empresários, complementados pela observação direta e estudo de documentos e registros vinculados a metodologia de atendimento do NEPI. Quanto as abordagens quantitativas, os dados coletados foram com base nos registros da metodologia do projeto, dados dos relatórios gerais do NEPI e também indicadores de desempenho das empresas (firmas) e ao próprio setor da indústria moveleira da região.

O universo amostral utilizado para este estudo foi constituído por conveniência, pois foram selecionadas empresas atendidas diretamente, tomando-se por base a sua participação no setor da indústria moveleira. Com a existência de um relacionamento de continuidade com as organizações que fizeram parte deste estudo presume-se que seus resultados sejam mais relevantes nesse contexto.

A coleta de dados foi realizada a partir do banco de dados do NEPI Fronteira Noroeste e Ceilero, entrevistas e socializações com colegas extensionistas e com gestores das empresas atendidas, observação por contatos virtuais, diretos, entrevista

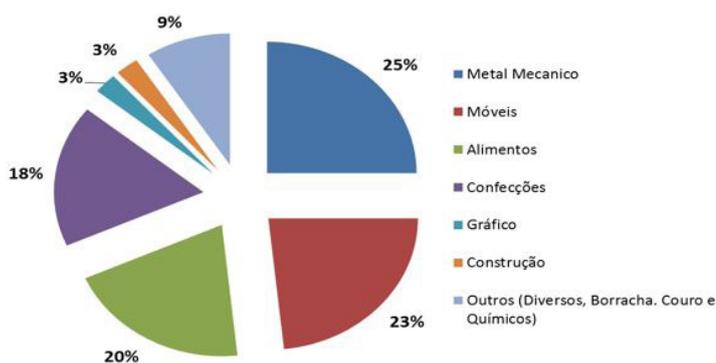
participante e análise de procedimentos visando responder aos principais tópicos das práticas de aprendizagem na organização.

Indústrias moveleiras e os processos de aprendizagem e inovação

O setor é moveleiro se caracteriza por ser 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. O desenvolvimento da indústria moveleira também é diretamente influenciado pelo nível de renda da população, taxas de juros e condições creditícias. Sendo também relevante o nível de atividade econômica e da expansão da construção civil (demanda de móveis de escritório e residenciais).

A amostra utilizada para este estudo contou com a identificação de 28 empresas que serão caracterizadas a seguir, representando o universo das empresas atendidas no segmento da indústria moveleira participantes do NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro, que representam 23,33% das 120 empresas atendidas pelo Projeto em 2014. No Gráfico I é demonstrada a distribuição do número de empresas industriais em cada um dos segmentos do estudo.

Gráfico I - Segmentos das Empresas atendidas pelo NEPI Fronteira Noroeste e Celeiro, 2014



Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação - 2014

As indústrias do setor metalmeccânico (25%) integram o polo regional onde estão instaladas duas das maiores montadoras de colheitadeiras e tratores em nível mundial, que são a AGCO do Brasil em Santa Rosa e a John Deere em Horizontina.

Já a indústria de alimentos, que contemplam as empresas de processamento de alimentos e agroin-

dústrias, foi o segmento com terceiro maior número de empresas, representando 20% do total das empresas atendidas. Seguem os demais segmentos, a indústria de confecções com 18%, indústria da construção e indústria gráfica com 3% e outros segmentos representam 9% (Couro, Tecnologia da Informação, Químicos, Cooperativa, Borracha).

De acordo com Sebrae (2013), as empresas são classificadas pelo seu porte de acordo com seu faturamento anual e número de colaboradores. Indústrias com faturamento até R\$ 240.000,00 e de 0 a 19 funcionários são consideradas como micro empresas. Com faturamento acima de R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00, e de 20 a 99 funcionários são classificadas como empresas de pequeno porte, e de 20 a 99 funcionários com faturamento superior a 2,4 milhões e de 100 funcionários são enquadradas como média empresa.

Essa definição de enquadramento assume um papel estratégico na elaboração de políticas públicas de incentivo a estas empresas, servindo de critério para a participação em projetos de desenvolvimento e cooperação, onde o escopo deste Projeto prevê o atendimento a indústrias preferencialmente de pequeno e médio porte, participantes de APLs (Arranjos Produtivos) e/ ou setores priorizados pelo Sistema de Desenvolvimento do Estado, pelas comunidades regionais e pelos planos de desenvolvimento dos Conselhos Regionais de Desenvolvimento - Coredes.

O Comparativo do enquadramento do porte das empresas segundo o seu faturamento e o respectivo número de funcionários é detalhado no Quadro I.

Quadro I - Enquadramento Porte empresas indústria moveleira Região Noroeste e Celeiro

| Porte | Faturamento | % empresas | N.º funcionários | % empresas |
|---------|---|------------|------------------|------------|
| Micro | Até R\$ 240.000,00 | 3,57 | 0 a 19 | 64,29 |
| Pequena | Acima R\$ 240.000,00 até R\$ 2.400.000,00 | 75 | 20 a 99 | 28,57 |
| Média | Acima de 2,4 milhões | 21,43 | 100 a 499 | 7,14 |

Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação - 2014

Embora a complexidade da análise e definição de micro, pequena e média empresa, pode-se considerar que a maioria das empresas são enquadradas como pequenas em relação ao faturamento, embora tenha estrutura de micro em relação ao número de funcionários, sendo esta realidade refle-

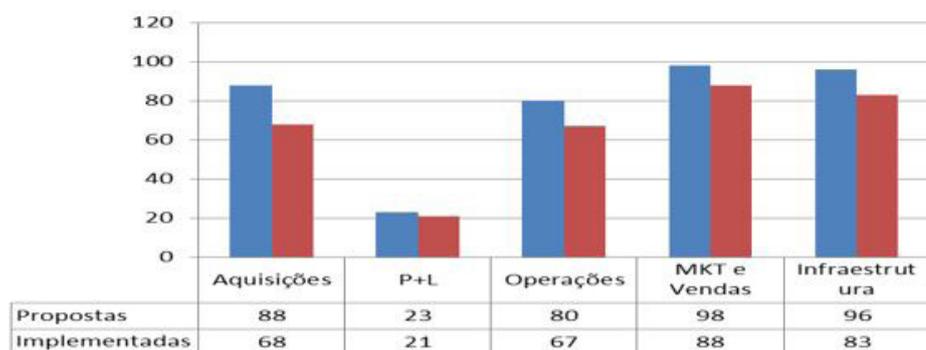
xo da falta de disponibilidade de profissionais, alta agregação de valor da indústria moveleira e uso de tecnologia como máquinas e softwares que permitem uma maior produtividade.

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.

A criação de um polo moveleiro na região de Santa Rosa contribuiu para o crescimento e importância do setor, consubstanciada pela efetividade NEPI que visa o aumento de competência sistêmica e incremento da inovação no processo produtivo.

Com base nos diagnósticos realizados pelo NEPI e planos de ações definidos, foram propostas 385 ações envolvendo as áreas de aquisições, produção mais limpa, operações, marketing e vendas e infraestrutura, e destas 327 foram implementadas, representando 85% das ações propostas, conforme ilustrado no Gráfico II.

Gráfico II - Ações propostas e implementadas, 2014



De forma específica, nas indústrias de móveis, foram atendidas no módulo básico 71,43% das empresas do setor moveleiro, 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.

Em relação ao tipo de ação, 41,18% foram referentes à atualização que conforme definição da metodologia do NEPI prevê mudança de processo e/ou produto que contempla a equalização com práticas dos principais concorrentes. Em geral, consiste em novidade para a

empresa, mas não para o mercado. Não implica propor alterações que contemplem práticas ainda não adotadas. Apresenta baixo risco de insucesso, pois suas consequências já são bem conhecidas.

Em expansão e adaptação, representaram 58,82% das implantadas, fazendo referência a ampliação de capacidade ou adaptação do processo

produtivo que não implica introdução de novas práticas (sejam ou não inovadoras). Não apresenta possibilidade de patenteamento. Tem baixo risco de insucesso. Exemplo: as alterações de layout, compras de equipamentos contratação de pessoal, visando o aumento da capacidade produtiva.

A falta de padronização nos processos evidencia a necessidade formalizar o aprendizado, utilizando-se estruturas que visem a sua disseminação e acesso a organização como um todo, através da retenção e aprimoramento do aprendizado, desenvolvendo assim as informações que podem ser transformadas em competências de acordo com a estratégia da organização sendo necessário percorrer o caminho que vai da aprendizagem individual para aprendizagem em grupo, para finalmente a aprendizagem na organização.

A busca de aperfeiçoamento e implementações

de métodos formais deve estar mais detalhada em termos de regras e práticas por parte do empresário, identificado nas vivências com os empresários que fazem parte do Projeto. As comunicações e reuniões internas, assim como o conhecimento da realidade do mercado, concorrência, deve se constituir em elemento diferenciador para promover maiores inovações na redução de custos, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, resultando em melhoramento dos níveis de satisfação dos clientes.

Confirmando assim que o processo de desenvolvimento de competências envolve a interação de experiências que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência. Essa transformação só acontece em um contexto profissional específico, pois a realização da competência deverá não apenas agregar valor ao indivíduo, mas também à organização.

Os empresários reconhecem a importância do aprendizado organizacional, como a geração do conhecimento de sua capacidade e demanda do mercado, mas enfatizam que superar as metas depende da eficiência e capacidade do colaborador e a falta de mão-de-obra atual obriga absorver o que tem no mercado e capacitar conforme a necessidade da empresa.

Por outro lado à falta de normas e regras formais ausentes na maioria das empresas com estrutura bastante informal, dificulta a comunicação e disseminação do conhecimento gerado, ficando este restrito ao setor ou indivíduo que o utiliza forma mais pontual.

No entanto as empresas que utilizam a formalização de processos e comunicação através de reuniões com chefes de setor, regulamentos internos, premiação, reconhecimento, valorização através de bônus de produtividade, consideram o retorno muito baixo, porque falta comprometimento, ficando clara a importância de compreender as potencialidades do indivíduo, integrando as competências necessárias à organização como um todo.

No módulo estratégico, foram atendidas 28,57% das empresas, 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.

Considerando o diagnóstico estratégico, as empresas concentraram suas ações em melhorias na atualização de processos com 74,07%, em expansão ou adaptação como aumento de mercado e aquisição de equipamentos representaram 14,81% das ações 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.

Visando atender os objetivos e benefícios da participação das empresas no Projeto e compro-

metimento com a efetivação das ações propostas estão elencados desde a transmissão de informações a seus colaboradores e definição de prioridades, assim como a para efetivação realização de uma contrapartida, que seria investimentos na sua própria estrutura visando desenvolver as melhorias propostas.

O investimento total das 120 empresas participantes do Projeto representou um montante de R\$ 2.031.000,00 em contrapartidas, sendo o setor moveleiro responsável por 18,56%, confirmando a importância e potencialidades do setor para o desenvolvimento regional.

Através da orientação dessas ações buscou-se a sua efetivação através da aquisição de softwares, criação de sites, pesquisas de mercado, ampliando assim a efetividade das ações e conseqüentemente desenvolvendo o mercado regional privilegiando as empresas locais como uma forma de cadeia de valor informal, visto que o mapa serve apenas como indicação, tendo a empresa total liberdade para utilizar outras empresas se assim achar necessário.

Essas empresas promoveram ainda investimentos com capital de terceiros, somando o valor total no projeto de R\$ 11.627.000,00, sendo que destes 19,44% representam o resultado do setor moveleiro.

No que tange a investimentos externos com fonte de terceiros foram investidos R\$ 2.260.000,00 em expansão ou adaptação, sendo os valores mais expressivos oriundos principalmente do BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul) e de bancos comerciais diversos.

Os valores investidos a partir das contrapartidas geraram benefícios com valores estimados anualmente de acordo com a ação efetuada, totalizando o montante de R\$13.587.250,00, sendo que 36,30% destes representam os benefícios da indústria moveleira atendida pelo projeto, totalizando R\$ 4.928.000,00.

Os principais benefícios elencados foram classificados como:

- a) Redução de custos: diversos, com valores estimados de R\$ 1.359.000,00;
- b) Ganho qualitativo no valor de R\$1.357.000,00;
- c) Processo, com benefícios de R\$100.000,00;
- d) Perda: estoque e super processamento, somando R\$ 202.000,00;
- e) Aumento de faturamento totalizando R\$ 680.000,00;
- f) Aumento de mercado representando benefícios na ordem de R\$1.080.000,00, e outros no valor de R\$ 150.000,00, calculados a partir da metodologia conforme descrição do Quadro II.

Quadro II - Como estimar valores de benefícios

| Redução de custos (em reais) | |
|-----------------------------------|---|
| Energia | 1) Substituição de uma máquina por outra mais eficiente energeticamente - calcular o número de horas de trabalho mensal e multiplicar pela diferença de consumo; depois, multiplicar pelo valor do MW/h; 2) Substituição de lâmpadas por lâmpadas mais econômicas ou outras formas de iluminação (luz solar, etc.). Calcular a economia em MW/h e multiplicar pelo valor do MW/h; 3) Troca de combustível por outro mais eficiente (por exemplo Gás Natural). Calcular a economia em consumo. |
| Materiais | 1) Diminuição do consumo de materiais por melhoria de equipamento, diminuição de perdas (refugos, sobras, aparas). Calcular a redução de consumo e multiplicar pelo custo unitário (por kg, metro, litro); 2) Troca de materiais por outros de menor custo. Calcular a economia em termos de consumo x custo unitário. |
| Mão-de-obra | 1) Redução de consumo de mão-de-obra por peça ou serviço. Calcular a redução multiplicando pelo valor-hora; 2) Eliminação da necessidade de alguma atividade (por exemplo, inspeção, reembalagem, retrabalho). Calcular o número de horas ou pessoas reduzidas vezes o valor da hora ou do salário. |
| Serviços de terceiros | 1) Troca de fornecedor de serviços: calcular a redução de custo; 2) Diminuição da frequência de serviços: calcular a redução da necessidade da atividade (ex: redução de necessidade de manutenção, pela troca de equipamento, componentes, etc.). |
| Manutenção | 1) Redução de custos de manutenção pelo uso de componentes mais duráveis. Estimar a economia pela menor troca de componentes e também a redução de horas de serviços de manutenção; 2) aumento de produção pelo menor tempo parado - estimar a margem total obtida calculando a margem unitária vezes o número adicional de peças (ou serviços) produzidos. |
| Ganho qualitativo | 1) Ganhos em divulgação (mídia gratuita - rádio, jornal, tv); 2) Participação em programas ou convênios institucionais (feiras, mostras, etc.); 3) Melhoria do clima organizacional, pela melhoria de relações e ambiente de trabalho; 4) Participação em ONGs e outras entidades de apoio humanitário; 5) Redução não mensurável de impactos ambientais; 6) Melhoria da reputação da empresa, por meio de ações sociais. |
| Processo | 1) Redução de leadtime (tempo de atravessamento); 2) Redução do Takt-time (ritmo de produção necessário para atender a um determinado nível considerado de demanda, dadas as restrições de capacidade da linha ou célula); 3) Setup de Máquina; 4) Layout. |
| Super processamento | 1) Passos desnecessários para processar as peças. Processamento ineficiente devido a uma ferramenta ou projeto de baixa qualidade do produto, causando movimento desnecessário e produzindo defeitos. Geram-se perdas quando se oferecem produtos com qualidade superior à que é necessária. |
| Excesso de estoque | 1) Excesso de matéria-prima, de estoque em processo ou de produtos acabados, causando leadtimes mais longos, obsolescência, produtos danificados, custo de transporte e de armazenagem e atrasos. |
| Aumento de faturamento (em reais) | 1) Aumento de venda de um produto existente: calcular o aumento de unidades vendidas e multiplicar pelo preço unitário; 2) Novo produto: multiplicar a quantidade estimada de venda e multiplicar pelo preço unitário; 3) Aumento de número de clientes: estimar a venda adicional por cliente e somar todos os. |
| Aumento de mercado | 1) Aumento da região atendida: número de novos municípios (estados, países, etc.) atendidos; 2) Aumento de fatia de mercado, em % (market share). |

Fonte: Projeto Extensão Produtiva e Inovação, 2014

Esses benefícios refletem de forma direta os esforços das empresas em melhorar seu desempenho através de investimentos que vão desde ferramentas de controle como a implantação de software, assim como atividades qualitativas como melhorias no clima organizacional, através de mudanças na estrutura e relação com colaboradores e fornecedores que passam a ser vistos como parceiros que contribuem com seu próprio desenvolvimento para o crescimento da organização.

Proposições

Considerando a complexidade de transferir os conhecimentos e alinhar o comportamento interno desde a relação com colegas, assim como a dinâmica de pensar, perceber e decidir, promovendo o desenvolvimento de competências individuais que agregue valor a organização de forma sistematizada, é necessário ainda combinar os conhecimentos e crenças individuais numa cultura organizacional de aprendizagem.

Nesse sentido sugere-se que as organizações complementem a formalização de seus processos, agregando suas experiências e aprendizados de forma sistematizada, através da aquisição de softwares, criação de sites, pesquisas de mercado servindo como propulsor para sua evolução permanente, buscando nos seus colaboradores, fornecedores e até mesmo nos seus concorrentes, parceiros que compartilham conhecimento e gerem aprendizado para todos envolvidos.

Levando em conta que o comportamento organizacional enfoca comportamentos observáveis tais como conversar com colegas de trabalho, utilizar equipamentos ou preparar relatórios. Wagner III (1999, p. 6) enfatiza também a importância das ações internas, como pensar, perceber e decidir, as quais acompanham ações externas.

O comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores, nem sempre se comportam do mesmo jeito que uma pessoa, embora somente possam ser explicados como resultado de comportamentos individuais, esses eventos devem ser entendidos como processos grupais ou organizacionais.

Como o comportamento organizacional incorpora o processo envolvendo permitir o controle, mas também contribuir para o acúmulo de conhecimento a partir da compreensão do que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, que comprovam a efetividade do aprendizado, a definição de novos comportamentos, através de mudanças operacionais, táticas e estratégicas vem a contribuir para alcance benefícios tangíveis, como

pode se observar nas empresas atendidas através do aumento de desempenho qualitativo e financeiro.

Embora os conceitos de qualidade, satisfação do cliente e excelência mudaram muito, e continuam mudando. Atualmente nenhum deles é suficiente, é preciso ultrapassá-los e melhorá-los continuamente. Isso só é possível encarando-os como parâmetros não apenas operacionais, mas também culturais, procurando entender o modo como as coisas são feitas num dado contexto.

Diante desta realidade sugere-se uma educação mais abrangente como um modo de fazer melhor com qualidade. Daí porque o aprendizado contínuo, em ciclos sucessivos, surge como um imperativo. Trata-se de uma reestruturação não somente de processos, mas também de mentalidades (Mariotti, 1999, p. 15).

O conhecimento pode ser obtido pelo estudo, pela pesquisa e pela observação sistemática. Assim pode-se falar de aquisição de conhecimento. O fato de ser acumulável faz com que ele seja até certo ponto controlável pelos que acumularam, e deste modo se torne disponível (ou não) fora de determinados círculos. Nesse sentido o conhecimento é uma forma de capital, já conhecida pelos economistas desde o século XVIII.

As novas formas de aprendizagem serão grupais e terão muito a ver com a sinergia, criatividade, e um melhor entendimento das distorções cognitivas, dos preconceitos e da resistência à mudança, vindo este preceito de encontro aos objetivos das empresas mais competitivas atualmente, sendo este um alerta para as empresas em desenvolvimento.

Gonçalves (2006, p. 125), chama atenção para introdução do modelo de aprendizagem organizacional em todos seus níveis de atividades e, ao mesmo tempo, adaptá-lo às características distintas da empresa, como estruturas de processo, grau de desenvolvimento tecnológico, tamanho. Uma organização segmentada por unidades estratégicas de negócio poderá utilizar estratégias de aprendizagem adequada às suas características singulares, onde os profissionais que sabem mais ensinam aos outros, disseminando o conhecimento. Tal processo de troca de informações poderá ser à base da expansão do conhecimento organizacional.

Nesse ambiente de aprendizagem, a empresa pode manter um alinhamento entre palavras e as ações para solidar vantagens competitivas. Embora simples em teoria, essa não é tarefa fácil, por vezes, as empresas não deixam claros seus objetivos para funcionários ou não tem objetivo algum: são apenas reativas ao ambiente. O contrário mediante objetivos claros semeia um sentimento de confiança entre os funcionários. Assim, esta adequação entre

visão estratégica genérica de longo prazo e práticas operacionais constitui-se em uma chave para o sucesso.

Políticas claras de recursos humanos, como avaliação de funcionários de planos de carreira, podem ajudar a criar este senso de confiança dentro de uma empresa, por consequência gera uma cultura franca e honesta, uma visão estratégica compartilhada entre todos os membros da organização.

Acelerar a dinâmica da acumulação de competências tecnológicas via a intensificação dos processos de aprendizagem (Figueiredo, 2003 e Büttendbender, 2008), com capacidade de desenvolver atividades de maior complexidade tecnológica e agregação de valor. Uma significativa contribuição para desenvolver esses processos pode ser aplicados através de dinâmicas de redes de cooperação entre micro e pequenas empresas (Büttendbender, 2010) ampliando as suas capacidades de operar em mercados nacionais e internacionais (Jardón e outros, 2013).

Considerações finais

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 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.

As organizações desenvolvem rotinas para lidar com problemas internos e externos que podem servir como aprendizagem para um conjunto de realidades, considerando a sua complexidade, capacitando a organização para criar, adquirir e transferir conhecimentos, enfatizando a dinâmica permanente de adaptação às mudanças.

Esse entendimento de aprender com as mudanças é muito claro nas práticas observadas nas indústrias moveleiras, pois o mercado de móveis exige estar em constante adaptação com tendên-

cias para atender a demanda cada vez mais exigente, sendo este o grande desafio das empresas atualmente.

Diante deste cenário a aprendizagem organizacional implica em mudanças, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, que comprovam a efetividade do aprendizado, como também a definição de novos comportamentos.

A aprendizagem 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.

Referencias

- Büttendbender, P. L. *Estratégias, inovação e aprendizagem organizacional: Cooperação e gestão de competências para o desenvolvimento*. Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.
- Arranjos institucionais, Cooperação e Desenvolvimento. Redes econômicas, tecnológicas e sociais, sementes do desenvolvimento e agregação de valor*. Ijuí/RS: Unijuí, 2010.
- Chiavenato, I. *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- Drucker, Peter F. «O advento da nova organização». In: *Harvard Business Review (Org). Gestão do conhecimento*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- Figueiredo, P. N. *Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2003.
- Fleury, A, Fleury, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2.ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- Estratégias empresariais e formação de competências: Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. 3.ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- Gonçalves, C. A., Gonçalves Filho, C., Reis, M. T. *Estratégia empresarial: o desafio das organizações*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- Jardón, C. M. F. e outros. «Modelo de estimación del vab de las cadenas productivas em regiones transfronterizas de países en vías de desarrollo». In: *V Simpósio Iberoamericano em Comércio Internacional, Desenvolvimento e Integração Regional*. Santa Rosa: FEMA, 2013.
- Mariotti, H. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2.ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- Movergs: http://www.movergs.com.br/views/imagem_pdf.php?pasta=relatorio_setorial2013 acessado em 06/07/2014.

Sebrae: <http://www.sebrae.com.br/setor/madeiraemveis/osetor/perfilediagnosticos/arquiv001.pdf> acessado em 23/08/2013.

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

Wagner III, J. A. *Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.