



## **OS PROGRAMAS DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E GERENCIAL NAS MPMEs COMO PROCESSOS DE APRENDIZAGEM: O CASO DA COOPERAÇÃO UNIJUÍ-SEDAI<sup>1</sup>**

*Enise Barth Teixeira<sup>2</sup>, Ivo Ney Kuhn<sup>3</sup>, Marcelo G. Gadonski<sup>4</sup>, Marlise Costa Beber<sup>5</sup>*

**INTRODUÇÃO:** A habilidade de gerenciar o conhecimento e utilizá-lo para gerar melhores resultados é primordial em se tratando de competitividade e inovação. O crescimento, ou mesmo permanência, das organizações modernas dependem hoje de tal habilidade. A gestão do conhecimento e a implementação de uma cultura de aprendizagem devem estar inseridas no conjunto de estratégias gerenciais independente do setor, porte e demais peculiaridades das organizações. Este projeto de pesquisa tem como objetivo principal analisar as categorias teóricas e empíricas essenciais para promover a compreensão dos processos de aprendizagem nas MPMEs situadas nos municípios do Corede Noroeste Colonial do RS, que foram receberem assistência dos programas Extensão Empresarial, Capacitação Empresarial e Redes de Cooperação, parcerizados entre Unijuí e Sedai, no período 2004 e 2006.

**METODOLOGIA:** A abordagem qualitativa é preponderante nesta investigação, na medida em que é mais indicada para explorar estudos de perspectiva interpretativa ou crítica. O estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. Como modo de investigação constitui-se em pesquisa bibliográfica, documental e pesquisa de campo. Pesquisa bibliográfica, pois para a fundamentação teórico-metodológica foram buscados subsídios na produção científica sobre micro e pequenos empreendimentos, práticas administrativas, mudanças organizacionais e aprendizado. A investigação documental deu-se mediante a análise dos dados secundários colhidos nas ações desenvolvidas pelos programas. A pesquisa de campo contemplou a coleta de dados primários com os gestores das empresas mediante a aplicação de um formulário. Para a definição do universo amostral das empresas, objeto de análise, partiu-se de um total de 459 empreendimentos assistidos pelos programas Capacitação Empresarial, Redes de Cooperação e Extensão Empresarial, no período de março de 2004 a março de 2005. Foi considerado como importante contemplar na investigação empresas/empresários que tivessem participado de mais de um programa para analisar a questão do aprendizado e inovação. Definiu-se como amostra todas as empresas que receberam atendimento por mais de um programa, totalizando 24 empresas: duas que haviam realizado os três programas, oito que haviam participado dos programas Extensão Empresarial e Capacitação Empresarial e 12 empresas assistidas pelos Extensão Empresarial e Redes de Cooperação, e duas participantes dos Capacitação Empresarial e Redes de Cooperação. E das empresas que foram assistidas por apenas um dos programas optou-se por trabalhar com uma margem de 10% das atendidas, desta forma resultaram seis empresas do Capacitação Empresarial, 25 empresas do Extensão Empresarial e 13 empresas do Redes de Cooperação. Assim, a amostra de empresas pesquisadas totalizou em 68, distribuídas em 17 municípios do Corede Noroeste Colonial. O município de Ijuí teve a maior concentração de empresas, tendo em vista ser uma cidade pólo regional. Destaca-se que do total de empresas, 44 empresas (65%) responderam o formulário de forma completa.

**RESULTADOS:** Os resultados do estudo evidenciam que a maioria dos



pequenos empreendimentos emerge como uma alternativa de subsistência familiar associada ao espírito empreendedor. Os dados empíricos confirmam esta característica ao identificar que 85% das empresas são de base familiar, sendo que a maior parte destas (76%) encontra-se na primeira geração, 14% estão na segunda e, somente uma empresa, está na terceira geração. Dentre os fatores que facilitaram e impulsionaram o processo de aprendizagem constatou-se que a maior frequência recaiu sobre a gestão empresarial, em que são abordadas novas ações de mercado, posicionamento coletivo, fortalecimento das ações, aprendizado em controlar caixa, compras, preços, custos; oportunidade de interagir com pessoas e disseminar o conhecimento, planejamento estratégico, desenvolvimento de sistema de apoio à decisão. Também foi constatada a mudança da cultura organizacional, pelo fato do consultor identificar os pontos de carência e desacomodar as pessoas para o processo de mudança. O fator segurança na tomada de decisão foi uma das habilidades desenvolvidas nesse processo de aprendizagem com os programas, em que os gestores se sentiram mais seguros, além da descentralização no processo decisório. De acordo com Grzybovski (2002, p. 73), “nas empresas familiares, a cúpula gerencial determina que a tomada de decisão sempre deva passar por ela. É essa uma postura gerencial incompatível hoje com o modelo proposto para promover a aprendizagem nas organizações”. Corroborando com isto, as dificuldades que inibiram ou geraram obstáculos em seu processo de aprendizagem e de inovação de parte dos empresários foram: falta de tempo para se dedicar aos programas, falta de conhecimento, impossibilidade de revelar a realidade econômica da empresa, não poder colocar em prática o aprendizado por conflitos familiares, falta de recursos para investimento, comodismo e falta de tempo para buscar oportunidades de negócio, diferenças culturais, e diferenças entre o nível de instrução dos colaboradores e mesmo dos administradores. Como pontos positivos em termos da experiência os empresários apontaram: o aprendizado, a capacidade de perceber a realidade com outro olhar, a necessidade de parar para a reflexão, desenvolver o hábito de fazer reuniões, acatar as sugestões, o aprendizado de novas práticas gerenciais, maior segurança na tomada de decisão, desenvolvimento da gestão, a inter-relação entre empresas através de redes, o intercâmbio de ações gerenciais e de informações. No campo da aprendizagem, especificamente focado nas melhorias incorporadas pelas empresas durante e após a ação dos projetos, pode-se perceber, especialmente a incorporação e/ou qualificação de ferramentas de gestão do tipo: planejamento estratégico; informatização com softwares mais atualizados; incorporação de manuais operacionais, normas de funcionamento e procedimentos de acompanhamento e controle; procedimentos de recrutamento seleção e treinamento de pessoal; controles diversos (contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa e volume de capital de giro investido). **CONCLUSÃO:** Os Programas parcerizados entre UNIJUÍ e SEDAI no Noroeste Colonial em desenvolvimento nestes últimos seis anos tem se destacado pela abrangência, com mais de 1000 empresas atendidas, pelos segmentos atingidos: indústria, comércio e serviços, pelo período de acompanhamento e pela amplitude da assistência, dando conta de quase todos os problemas enfrentados pelas empresas e detectados pelos diagnósticos iniciais. No contexto do desenvolvimento regional as unidades econômicas assistidas expressam importância pelo volume de investimentos que agregam a partir das poupanças individuais, familiares e/ou de grupos ou parcerias locais, minimizando a evasão de recursos financeiros e humanos e por gerarem tributos, trabalho e renda regional.



Em uma empresa, o processo de aprendizagem pode ocorrer ao nível do indivíduo, ao nível do grupo ou ao nível da organização. O processo de aprendizagem institucionaliza-se e se expressa em diversos artefatos organizacionais como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos desenvolvendo memórias que retêm e recuperam informações.

**REFERÊNCIA:**

MOHRMAN, S. A.; MOHRMAN JR, A. M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J. R. et al. Organizando para competir no futuro. São Paulo: Makron Books, 1995.

- 1 Projeto de pesquisa que integra o grupo de pesquisa CNPq - Organizações, Gestão e Aprendizagem
- 2 Doutora, Professora e Pesquisadora do Departamento de Estudos da Administração e do Mestrado em Desenvolvimento. Líder do Grupo de Pesquisa CNPq - Organizações, Gestão e Aprendizagem
- 3 Mestre, Professor do Departamento de Estudos da Administração.
- 4 Acadêmico do Curso de Administração e Bolsista de Iniciação Científica FAPERGS
- 5 Acadêmica do Curso de Administração e Bolsista PIBIC/CNPq