

ESTUDO DAS CONFIGURAÇÕES PARA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM PEQUENAS EMPRESAS: USO DO MODELO DE MINTZBERG

Lucília Pacheco da Silva¹ (CAC/UFG) – lucilia_pacheco@hotmail.com
Lie Yamanaka²(CAC/UFG) – lieyama@yahoo.com.br

Universidade Federal de Goiás – Campos Catalão/GO

Palavra chave: Pequenas Empresas, Organização do Trabalho, Parâmetros de Design, Estrutura Organizacional

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas podem ser reconhecidas por sua importância tanto econômica como social no desenvolvimento de um país. Segundo o SEBRAE (2010) as micros e pequenas empresas (MPEs) representam 98% do total de empresas no Brasil e respondem por mais de dois terços das ocupações do setor privado. Estima-se que em 2015 o Brasil chegue a ter 8,8 milhões de micro e pequenas empresas, representando um aumento de 76% ao número existente hoje (SEBRAE, 2010).

Se por um lado o impacto das pequenas empresas seja significativo, sua taxa de sobrevivência ainda é baixa. Um estudo realizado pelo SEBRAE (2008) aponta que 46% das empresas encerram suas atividades antes do fim do terceiro ano.

Desta forma, observa-se a importância de se realizar estudos sobre a pequena empresa, buscando compreender as dificuldades enfrentadas por elas com o desejo de oferecer aos seus dirigentes conhecimento para administrá-las o mais eficazmente possível (LEONE, 1999).

No Brasil, ainda existe um pequeno número de estudos recentes sobre organização do trabalho. A obra pioneira sobre processo de trabalho no Brasil, no espírito da "crítica da divisão do trabalho", é a tese de doutorado de Fleury (1978). Portanto, existe a necessidade de estudos mais recentes, que Salerno (2004) afirma dizendo que, há necessidade de um salto na qualidade teórica e metodológica. A literatura é abundante, mas muito descritiva e/ou analítica a partir de teorias dadas. Poucos conceitos são propostos, o que leva à saturação dos estudos: pouca novidade emerge.

Desta forma este trabalho busca melhor entender o funcionamento da PMEs olhando para sua estrutura organizacional e relacionando-os as características de organização do trabalho. O objetivo do trabalho é discutir um modelo de análise dos parâmetros de estrutura

Revisado pelo orientador

¹ Orientando

² Orientador

organizacional da pequena empresa relacionado-o com o modelo de organização do trabalho. Esta proposta foi desenvolvida para que possa ser aplicada às pequenas empresas, com o intuito de identificar suas peculiaridades e propor melhorias. Assim, este trabalho apresenta uma breve revisão sobre as pequenas empresas e sua estrutura organizacional, será descrito um pouco sobre a organização do trabalho para finalmente será apresentada uma proposta de análise do modelo para se fazer algumas considerações finais do trabalho.

2. OBJETIVO

O objetivo do projeto proposto foi investigar modelos de organização de trabalho focados a pequenas empresas de acordo com as configurações propostas por Mintzeberg confrontando-as com a realidade das empresas da região de Catalão-GO.

Como objetivo secundário pretendeu-se:

- Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre os modelos de configurações para organização do trabalho em pequenas empresas
- Conhecer a realidade da organização do trabalho em pequenas empresas da região de Catalão pela realização de estudos multi-casos.
- Fazer recomendações e observações a respeito da organização do trabalho visando propor melhorias.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. PEQUENAS EMPRESAS

Uma das maiores dificuldades de acordo com vários pesquisadores em gestão ao se estudar pequenas e médias empresas é a extrema heterogeneidade existente entre elas. Isso explica a dificuldade de se propor teorias e conclusões adequadas a elas (LEONE, 1999).

As PME's podem ser estudadas segundo as suas especificidades, ou seja, características inerentes e que as distinguem das empresas de grande porte, sendo elas (LEONE, 1999): a) especificidades organizacionais: pobreza de recursos; gestão centralizada; situação extra-organizacional incontrolável; fraca maturidade organizacional; fraqueza das partes de mercado; estrutura simples e leve; ausência da atividade de planejamento formal; fraca especificação; estratégia intuitiva e pouco formalizada; sistema de informação simples; b) especificações decisórias: tomada de decisão intuitiva; Horizonte temporal de curto prazo; Inexistência de dados quantitativos; alto grau de autonomia decisória; racionalidades

econômicas, política e familiar; c) especificações individuais: onipotência do proprietário-dirigente; identidade entre pessoa física e pessoa jurídica; dependência ante certos funcionários; influência pessoal do proprietário-dirigente; simbiose entre patrimônio social e patrimônio pessoal; propriedade dos capitais; propensão a riscos calculados.

Ainda o estudo das pequenas empresas e sua classificação depende do critério utilizado. Alguns podem ser quantitativos (em função do número de funcionários/faturamento, patrimônio líquido), outros qualitativos (por exemplo, em função da estrutura administrativa) ou multicritérios (qualitativa e quantitativa) (LEONE, 1999; JULIEN, 1997; DRUCKER, 1981). No Brasil, podemos encontrar alguns critérios que são utilizados para fins de tributação ou financiamento como do estatuto da pequena empresa e do BNDES. Um critério quantitativo bastante utilizado para fins de pesquisa é pelo número de funcionários que de acordo com o SEBRAE (2010) e é separado em indústrias e comércio e serviço. As micro empresas se tratando de indústrias, terão o máximo de 19 empregados, já em comércio e serviço terão o máximo de 9. Já as pequenas empresas terão entre 20 a 99 empregados para indústria, e de 10 a 49 para comércio e serviço.

3.2. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DAS PEQUENAS EMPRESAS

Por ser um tema amplamente estudado e consolidado em pesquisas acadêmicas, existem diversas definições sobre estrutura organizacional, que muitas vezes podem ser divergentes. Ao se considerar essa afirmação, a definição utilizada para o tema da pesquisa será de Mintzberg (2009, p.12):

[...] A estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas.

As funções desempenhadas pela estrutura organizacional são (HALL, 2004, p. 47):

[...] Primeiro e mais importante, as estruturas têm por finalidade produzir resultados organizacionais e atingir metas organizacionais – em outras palavras, ser eficazes. Segundo, as estruturas são criadas para minimizar ou, ao menos, regular a influência das variações individuais na organização. As estruturas são impostas para assegurar que os indivíduos se adaptem as exigências das organizações, e não o contrário. Terceiro, as estruturas são os cenários nos quais o poder é exercido (elas também fixam ou determinam que posições possuem o maior poder), as decisões são tomadas (o fluxo de informações para uma decisão é, em grande parte, determinada pela estrutura) e as atividades são realizadas (a estrutura é o espaço para as ações organizacionais).

A partir dessa definição, pode-se inferir que a estrutura organizacional é o resultado de um processo que visa alcançar as situações almeçadas pela organização, sendo a estrutura organizacional uma de suas variáveis, constituindo-se em um instrumento básico para concretização dos processos organizacionais, delineada de acordo com os objetivos almeçados e estratégias planejadas.

Semensato (2010) em seu estudo sobre pequenas empresas metal-mecânica em São Carlos verificou que, mesmo a amostra sendo composta por empresas com características heterogêneas possuem o dirigente como o principal tomador de decisão da empresa. Ainda segundo ela, duas das empresas pesquisadas, classificadas como microempresas, possuem estrutura simples, ou seja, não são complexas em seus processos produtivos e em sua administração e gestão. Já as outras quatro (pequenas e médias), assemelham-se a estrutura organizacional burocrática mecanizada e a burocrática profissional, sendo que uma delas, de médio porte, possui características organizacionais que a diferenciam das demais.

Já Guerra et.al (2009) em seus estudos, identificou que nas pequenas empresas estudadas, a existência da multifuncionalidade foi praticamente esquecida pelas empresas. As mesmas apresentam uma organização do trabalho ainda muito rígida, sendo considerado, portanto, pouco flexíveis. Os trabalhadores, de uma forma geral, ainda trabalham com monotarefas, não permitindo o conhecimento de todas as etapas do processo de confecção, mas sim, de apenas uma tarefa, caracterizando assim a especialização do trabalhador.

A partir da afirmação de que a estrutura das pequenas empresas é diferenciada, a estrutura organizacional que mais se aproxima das especificidades da pequena empresa é a “estrutura simples”, pois possui as seguintes características:

O principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta; a palavra-chave da organização é a cúpula estratégica, os principais parâmetros de *design* são a centralização e a estrutura orgânica e os fatores situacionais são: organização jovem e pequena; sistema técnico sem sofisticação; ambiente simples e dinâmico, possibilidade de hostilidade extrema ou forte necessidade de poder do executivo principal e não segue a moda (MINTZBERG, 2009, p.178).

A estrutura simples possui as seguintes vantagens competitivas: sua manutenção é rápida, flexível e barata, com relações claras de responsabilidade, por isso são ideias para pequenas empresas. À medida que a organização cresce, há a necessidade de formalização e descentralização na tomada de decisões, para que não haja uma sobrecarga de informações na cúpula estratégica (ROBBINS, 2000, apud SEMENSATO, 2010).

Como desvantagens relacionadas a estrutura simples, nessa não há a separação entre a execução e a elaboração do planejamento, e com isso a distribuição do uso do tempo dentro

de uma organização de estrutura simples é prejudicada. Como a estrutura simples é basicamente linear, há uma clara divisão de tarefas, que caracteriza uma padronização de atividades e um alto grau de exigências da chefia, que tende a ser sobrecarregada (LACOMBE; HEILBORN, 2008, apud SEMENSATO, 2010).

Então, podemos analisar que a estrutura organizacional da maioria das pequenas empresas tende a evoluir com pouco planejamento consistente, sendo que os empregados são alocados em determinadas funções específicas e permanecem com essa função quando a empresa passa a crescer. Não necessariamente esses empregados são especialistas nas funções que desempenham, porém, com a prática advinda do cargo que ocupam, esses empregados tornam-se conhecedores de sua função. A estrutura passa a ser, com isso, prática e flexível, uma vez que a estrutura das empresas evolui a partir do processo de trabalho e crescimento da empresa, apresentado assim um forte elemento de praticidade nos arranjos organizacionais (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, apud SEMENSATO, 2010).

3.3.ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A evolução e mudanças do modo de produção e dos tipos de organização sempre estiveram atreladas ao desenvolvimento e às exigências de modificações nas formas do trabalho, mas foi precisamente, com o início do período da Revolução Industrial, que surgiu uma forma mais organizada do trabalho, em decorrência da ruptura das estruturas corporativistas da Idade Média; com o desenvolvimento técnico, com o aperfeiçoamento das máquinas e com a descoberta de novas tecnologias; e a substituição do tipo artesanal de produção por um tipo industrial. E como consequência das transformações ocorridas aconteceu um desenvolvimento acelerado da industrialização e conseqüentemente do trabalho assalariado (MORE, 1997).

Devido a estas transformações ocorridas na sociedade econômica, do trabalho de subsistência ao trabalho assalariado e das pressões exercidas sobre os patrões no final do século XVIII e início do XIX em relação às condições de trabalho e a formas de organização do trabalho, começaram a surgir novas propostas de organização do trabalho que foram se adaptando ao longo do tempo de acordo com as mudanças socioeconômicas, evoluindo do trabalho artesanal para o trabalho industrial, passando inicialmente por modelos como o taylorismo e fordismo, chegando aos dias atuais de modelos com formas mais democráticas, tais como, o enriquecimento de cargos e os grupos semi-autônomos (MORE, 1997). Um resumo das características dos modos de produção e formas de organização do trabalho estão relacionados no quadro 4.1.

Modos de Produção		
Artesanal	Clássico	Trabalho em grupo
Produção em pequena escala	Padronização e produção em série	Produção Enxuta
Não havia divisão do trabalho ou especialização	Realização de uma única tarefa pelo trabalhador	Múltiplas tarefas
	Pagamento por <i>rata</i> (baseado em critérios de definição do emprego)	Pagamento pessoal em função e resultado por equipe.
Toda produção realizada pelo mestre artesão	Alto grau de especialização de tarefas	Eliminação da delimitação de tarefas
	Pouco ou nenhum treinamento no trabalho (disciplinamento da força de trabalho)	Longo treinamento no trabalho "educação continuada" do trabalhador
	Nenhuma ou pouca preocupação com a segurança no trabalho	Grande estabilidade no emprego para trabalhadores centrais
	Autocracia	Liderança participativa
Trabalho em caráter familiar	Layout compartimentado (ambiente fechado)	Layout flexível e aberto (ambiente panorâmico)
		Altíssimo grau de informatização e automação
		Forte presença dos sindicatos

Fonte: adaptação Fleury e Vargas (1983); WOMACK et al., (1992)

4. MODELO DE ANÁLISE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Conforme comentado no item a estrutura organizacional da pequena empresa (PE) possuía algumas características mais próxima ao que Mitzberg (2009) chama de estrutura simples. No entanto, ainda se vê a necessidade de desenvolver pesquisas sobre o assunto para que tal afirmação possa ser observada. Assim para fazer tal análise da estrutura da pequena empresa propõe-se aqui utilizar os parâmetros da estrutura organizacional de Mitzberg (2009) que define o tipo de estrutura que pode ser encontrado na PE. Conforme observado na figura abaixo.

No entanto, para uma análise mais aprofundada da PE, propõe-se ainda que estes parâmetros possam relacionados ao tipo de modelo de organizacional do trabalho, buscando entender qual é predominante no caso das pequenas empresas, ou seja, que características dos modelos de organizacional do trabalho artesanal, clássico ou do trabalho em grupo podem ser encontrados na PE's e como se relacionam ao parâmetros estruturais. Assim, verifica-se a possibilidade de cruzar os dois quadros: dos modelos de organização do trabalho e dos parâmetros estruturais para analisar a PE.

O modelo teórico de Mintzberg se aplica as pequenas empresas?

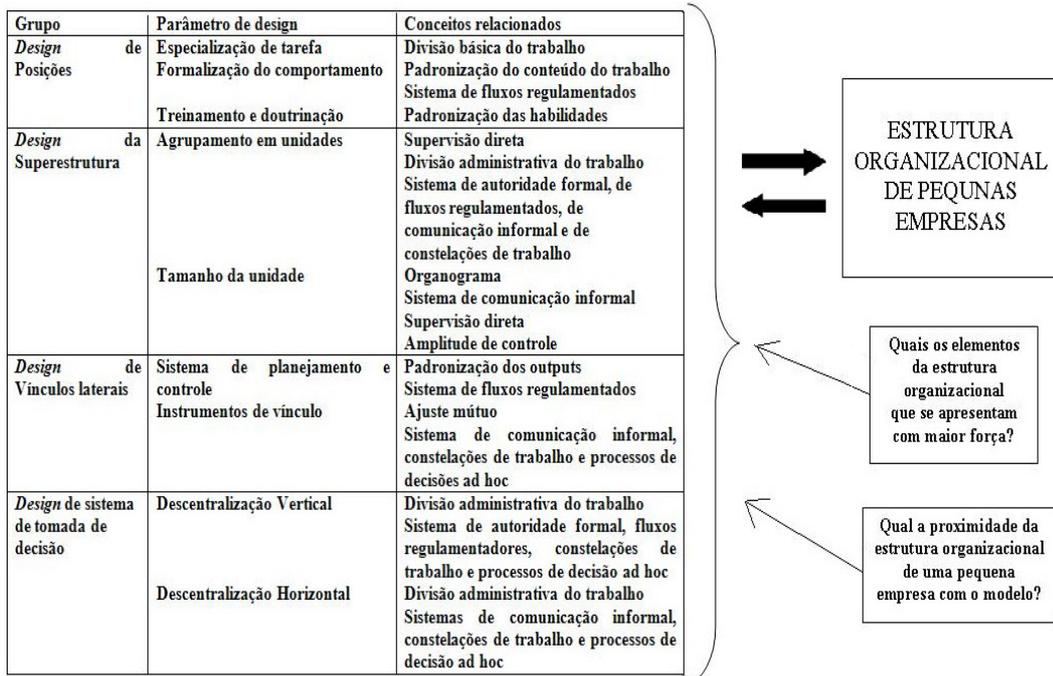


Figura 1 – Modelo de avaliação dos parâmetros de design das pequenas empresas. (Adaptação, Mintzberg – 2009)

Parâmetros de design da estrutura				
Modelos de Organização do Trabalho	Especialização de tarefa/Formalização do comportamento	Níveis hierárquicos e supervisão	Sistema de Comunicação	Centralização/ Descentralização
Artesanal	Baixa especialização e formalização do comportamento, pois as atividades eram realizadas em oficinas, nas casas dos mestres artesões.	Supervisão dos mestres artesões, que também era o detentor dos instrumentos de trabalho.	Sistema de Comunicação inteiramente informal	Centralizada na pessoa do Mestre artesão que detinha todo o conhecimento da produção e o executava com a ajuda de familiares ou um restrito número de aprendizes.
Classico	Atividades altamente especialização com divisão de tarefas em atividades mais fragmentadas possíveis seguindo princípios da racionalização de tarefas.	Regime Autocrático. Apenas um detem o poder.	Total padronização dos output	Centralização de poder nas organizações, onde a busca por controles e procedimentos, produtividade exacerbada, aferição de tempos e movimentos, dentre outras características, não nos deixa dúvida a respeito das conseqüentes medidas gerenciais impetradas pelas direções.
Em grupos	Múltiplas tarefas realizadas pelo grupo. Grupos responsáveis por um ciclo completo de atividades, divisão de tarefas determinadas pelo grupo.	Existência de liderança participativa	Sistema de comunicação informal dentro dos grupos	Descentralização do Poder, visão integrada de objetivos (individuais e organização). Os empregados começaram a ser vistos como recursos indispensáveis

Fonte: adaptação Fleury e Vargas (1983); WOMACK et al., (1992); Mintzberg (2009).

5. METODOLOGIA

A pesquisa a ser realizada será uma pesquisa de natureza aplicada com uma abordagem qualitativa utilizando como procedimento o estudo de caso.

O estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são bem definidas caracterizando-se pela "... capacidade de lidar com uma completa variedade de evidências - documentos, artefatos, entrevistas e observações" (YIN, 2001).

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os temas organização do trabalho e a obra de Mintzeberg. A partir das pesquisas teóricas foi elaborado o modelo de análise da estrutura organizacional e a partir deste um protocolo de pesquisa para ser aplicado junto às pequenas empresas da região de Catalão. A escolha da empresa de produção de Lingerie foi feita, pois a cidade de Catalão possui um extenso e conceituado pólo de confecção do produto supracitado. Assim, existe o real, necessário e criterioso interesse avaliativo no entendimento para melhoria no processo de fabricação das peças íntimas.

Foram assim realizados alguns estudos de caso em duas empresas por meio de visitas e observação direta no ambiente de trabalho das organizações, assim como análise de documentos. A escolha das empresas se deve ao porte definido na pesquisa como pequena empresa. De acordo com o levantamento de dados realizado na União das Industriais de Confecções de Catalão e Sudeste Goiano, as empresas pesquisadas ainda puderam ser caracterizadas como pequena empresa e não como micro-empresa.

6. RESULTADOS

A empresa A se encontra há 20 anos no mercado de confecção de Lingerie em Catalão. Hoje possui cerca de 50 funcionários que são divididos nos seguintes grupos: Recepção, almoxarifado, corte, produção, limpeza, embalagem, revisão, expedição, administrativo, e por fim, comercial e financeiro.

Conseguem produção em média 1.300 peças por dia. Suas vendas são realizadas por todo o Brasil, através de representantes. O planejamento da produção é sempre realizado com base em pedidos recebidos semanalmente, assim é feita a programação de produção analisando referenciais e cores. Todas as principais decisões da empresa são tomadas pela gerência e diretoria (dirigentes-proprietários), o que vai de encontro com a literatura sobre a pequena empresa em termos do poder ser concentrado na figura do dirigente.

A partir de um pedido, é liberada uma ordem de produção para o almoxarifado onde é feita a conferência do material necessário para sua produção, e se necessário, é requerido matéria-prima. Em seguida, a ordem de produção segue para a etapa de corte, que existe uma pessoa responsável pela divisão de tarefas neste local. Adiante, na parte de costura, a gerente de produção supervisiona e distribui as tarefas entre as 37 funcionárias que trabalham nesta etapa. Depois os produtos são direcionados para a revisão, que é feita uma inspeção e remoção dos excessos (como de linhas). Por fim, os produtos seguem para a parte de

etiquetagem e embalagem, já são encaixotados e identificados o seu destino, conforme requerido por cada cliente.

Vale ressaltar que na produção existe a separação de máquinas, por exemplo, 10 máquinas são responsáveis pela confecção de calcinhas, 18 para confecção de sutiã, 8 para confecção de peças mais elaboradas, como espartilhos e 1 máquina é responsável pelo acabamento das peças.

Todos os funcionários são qualificados e cumprem o turno de trabalho de 44 horas semanais. Cabe enaltecer que se na contratação não tiverem experiência, os trabalhadores passam por treinamento adequado. A expansão da produção da empresa em análise torna-se difícil devido a baixa quantidade da mão-de-obra disponível no mercado de trabalho da cidade de Catalão/GO, no entanto, possui uma baixa rotatividade de funcionários.

A empresa possui um sistema que armazena os tempos médios para a confecção de cada modelo de conjunto fabricado, como a quantidade de matéria-prima que é usado na produção. O sistema também é usado para dimensionar o tempo de entrega dos pedidos e também a verificação de matéria-prima em estoque.

Para uma maior segurança dos funcionários a empresa disponibiliza protetores auriculares que são de extrema importância para minimizar o ruído causado pelas máquinas de costuras. Mas há uma grande barreira quanto ao uso destes equipamentos de segurança por parte dos funcionários.

Já a empresa B se encontra há 10 anos no mercado de confecção de Lingerie em Catalão. Hoje conta com 60 funcionários assim distribuídos: administrativo: 9; almoxarifado: 3; corte: 6; costura de sutiã: 21; costura de calcinhas: 10; auxiliares de produção: 3; revisão e embalagem: 4; gerente de produção: 1; limpeza: 3.

Hoje a empresa possui uma produção mensal de 20.000 conjuntos. Desse total, 40% são produzidos por terceiros que confeccionam as peças mais demoradas, por exemplo, os espartilhos.

O planejamento da produção é sempre realizado a partir dos pedidos dos clientes. No início da semana é feita uma reunião entre diretoria e gerente de produção para propor possíveis melhorias no processo e objetivar novas metas. As principais decisões da empresa são tomadas pela diretoria.

A partir do pedido do cliente é criada uma ordem de produção, que é imediatamente passada para o almoxarifado, no qual é conferido o estoque de matéria-prima para a realização dos produtos. Caso seja necessário, é requerida matéria-prima que no prazo de dois dias já estão disponíveis. Cabe esclarecer que o almoxarifado utiliza um software para cálculos de matéria-prima gasta para atendimento do pedido.

Em seguida, a ordem de produção segue para a etapa de corte, com um total de seis funcionários, cada um responsável por uma parte do corte. Na parte de costura, a gerente de produção supervisiona e mais três auxiliares que distribuem e transportam o material de uma máquina para a outra. Vale ressaltar que a parte de costura é dividida em duas células, ou seja, dez máquinas trabalham exclusivamente para a costura de calcinha, e as outras vinte e seis para outras peças. Em seguida os produtos são direcionados para a revisão, onde é realizada uma inspeção e remoção dos excessos (como linhas), e são também etiquetados, embalados e organizados de acordo com o pedido do cliente. Via de regra, não há estoque de produto final, exceto para o atendimento de sacoleiras, com reserva de cerca de 20% da produção.

O controle do processo produtivo é feito de acordo com uma meta estipulada para o dia, e ainda a aplicação do sistema de cadernetas, em que cada funcionário registra sua produção diária.

Não obstante, há na empresa um estímulo para os empregados, ou seja, premiações para os funcionários que cumprem as metas, não se atrasam, não tem faltas, dentro outras variantes. Essas premiações podem chegar ao valor de R\$100,00 (cem reais) por mês.

A jornada de trabalho é de 44 horas semanais, sendo necessário também o uso de horas extras. A mão-de-obra é escassa, e a rotatividade é pequena. Os treinamentos são realizados na própria empresa, quando necessários, e geralmente ministrados por funcionários com maior experiência. Há certa dificuldade para o aumento de produtividade, já que a empresa trabalha com uma variedade muito grande de produtos, e a cada 40 dias surgem novos modelos.

7. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

O trabalho em tela é análise do modelo de parâmetros e *desing* de Mintzberg, que foi mitigado para a avaliação das pequenas empresas em tela. Assim, o primeiro é especialização de tarefas e formalização do comportamento.

A especialização facilita o aprendizado dos trabalhadores, focando sua atenção em uma tarefa pequena e específica, ao invés de uma tarefa ampla. Ela pode ser subdividida em duas faces: a especialização horizontal que é a forma tradicional de divisão do trabalho e a especialização vertical, isto é, a separação da execução do trabalho da tomada de decisão da administração. Se o trabalho é altamente especializado verticalmente, o trabalhador apenas executa sua tarefa sem controlar o seu trabalho buscando um melhor desempenho.

Já a formalização do comportamento refere-se aos meios que a organização adota para prescrever comportamentos, essencialmente, através da padronização. O comportamento pode ser formalizado de três formas básicas: padronização de posição, do fluxo de trabalho e de

regras. A organização formaliza o comportamento para reduzir a variabilidade, visando sua previsibilidade e controle.

Assim, na empresa A verifica a existência da especialização horizontal, visto que possuem uma clara divisão de trabalho nas linhas de produção de lingerie. Existem células que são responsáveis por cada etapa da fabricação do produto final. Da mesma forma, a empresa B evidencia o instituto da especialização horizontal, visto que também possui células de trabalho responsáveis por cada etapa de produção. Nesta empresa ainda se identificada a presença de prestação de serviço por terceiros, as fábricas, que, realiza a etapa de costura de peças mais elaboradas. Assim a especialização se dá internamente na empresa e também na divisão de trabalhos com a contratação de outras empresas.

A especialização vertical também foi observada nas duas empresas. Neste sentido, a administração, representada pelo diretor, planeja a produção dos diversos modelos de peças íntimas e determina sua produção. Entretanto, há um diferencial entre as empresas em tela. A administração da empresa A recebe o pedido e repassa-o para a gerente de produção que determinará a forma de fabricação do produto. Já na empresa B, a própria administração estipula metas diárias para cumprir a demanda requerida. O que demonstra indícios de que não existe uma especialização vertical completa.

Por fim, a formalização de comportamento em ambas as empresas acompanham uma padronização de fluxo do trabalho onde especificações são atribuídas a cada etapa do trabalho, como em uma receita culinária.

O modelo traz ainda níveis hierárquicos e supervisão. Os níveis hierárquicos são instâncias representadas na estrutura organizacional e que determina a dimensão vertical, ou seja, qualquer classificação que tenha como base as relações entre superiores e dependentes. A supervisão é o ato de dirigir ou inspecionar em nível superior um determinado trabalho. O agrupamento está intimamente ligada a supervisão, sendo um meio fundamental para coordenar o trabalho na organização e pode ter vários efeitos importantes, dentre eles: estabelece um sistema de supervisão comum entre as posições e as unidades tipicamente requerem posições e unidades para compartilhar recursos comuns, cria medidas de desempenho também, comuns, além de encorajar o ajuste mútuo.

Interessante ressaltar que em ambas as empresas possuem o sistema clássico e evidente de níveis hierárquicos (gerencia/dono, gerente de produção, funcionários). Há um sistema de supervisionamento representado pelos gerentes de produção que cuidam principalmente da etapa de costura. Assim, a supervisão torna-se meio eficaz para o bom desenvolvimento da confecção de lingerie. Ainda, os agrupamentos que foram verificados nas empresas encorajam o ajuste mútuo e também auxilia no desenvolvimento do trabalho do

gerente de produção, exemplificando, nas duas confecções possuíam uma quantidade de máquinas (na empresa A 8 e na empresa B 10) para a produção de calcinhas e também outras para a fabricação de sutiãs (na empresa A 18 máquinas, e na empresa B 26).

Como já esclarecido, os funcionários são separados em grupos (corte, costura, etc.), existindo dois tipos de comunicação: a formal (entre os grupos), que acontece através das ordens de produção, e, ainda, a informal (dentro dos grupos), sem qualquer tipo de formalidades admitidas.

A centralização é o meio mais seguro de coordenar a tomada de decisão na organização. Quando todo o poder para a tomada de decisão situa-se em um único ponto da organização tem-se uma estrutura centralizada. Na extensão em que o poder está disperso entre muitas pessoas, encontra-se a estrutura descentralizada. É considerada como a delegação do poder decisório abaixo da cadeia de autoridade, focando-se no poder formal de fazer escolhas e autorizar sua execução (conhecida também como descentralização vertical).

A centralização é vislumbrada na empresa B, visto que todas as decisões pertinentes ao pedido são tomadas em um único ponto da organização, ou seja, a administração. A partir das decisões tomadas deste ponto, são encaminhadas as funções para cada funcionário e suas determinadas metas.

Diferentemente, na empresa A aplica-se, em parte, a descentralização de atividades em nível de produção. O sistema de comando de produtividade é iniciado a partir da direção que recebe o pedido. Por derradeiro, fica a distrito da gerente de produção comandar os outros processos de confecção do produto.

Por fim, todas as empresas destacam o caráter familiar, visto que nas visitas foram nitidamente observadas o diferencial do tratamento entre o sócio empresário e empregados visto que a criação do ambiente familiar vislumbra o melhor comportamento do funcionário, sendo assim, passa a ter melhor produtividade perante suas atividades. Nesse sentido, foi apresentada na empresa B a possibilidade da aplicação de acompanhamento psicológico para as funcionárias que sofreram traumas familiares.

Em última análise, fazendo-se uma comparação entre o modelo de análise da estrutura organizacional e da organização do trabalho apresentado no tópico 4, pode-se verificar que os parâmetros estruturais proposto por Mintzberg (2009), ajudam a compreender a estrutura da pequena empresa e como já mencionado, com características da estrutura simples. Fazendo-se uma relação com os modelos de organização do trabalho proposto no quadro de análise estrutura x modelos de organização de trabalho, podemos verificar que se faz necessário melhor compreender o modelo da pequena empresa, pois, enquadrá-lo em um existente não seria viável.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É claro o importante papel econômico e social das pequenas empresas na economia brasileira. Com isso, estudos vêm sendo realizados com o objetivo de identificar as dificuldades vividas por essas empresas, e partir delas, vêm se propondo melhorias, afinal ainda há um longo caminho para que as pequenas empresas possam ser entendidas para o desenvolvimento de teorias próprias que as auxiliem a obter maiores chances de sobrevivência.

Por tanto, viu-se necessário o estudo da estrutura organizacional e da organização do trabalho das pequenas empresas, para trazer uma maior aproximação da teoria, neste caso os parâmetros de design do modelo de Mintzberg, com a realidade, como também o entrelaçamento dos parâmetros de design com a evolução da organização do trabalho, sendo revestido tudo isso em propostas de melhorias para um melhor desenvolvimento e entendimento destas.

O modelo que é baseado nos parâmetros estruturais de Mintzberg (2009) é adequado, visto que ele traz entre suas configurações, considerações próximas as peculiaridades das pequenas empresas, como o caso da estrutura simples, caracterizada com pouca ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre unidades, supervisão direta, atividades centralizadas na cúpula, pouca hierarquia gerencial e poder decisório nas mãos do executivo principal.

Mesmo que a escolha tenha sido de um único setor que foi estudado (confeção de lingerie), foi adequada, porque como o objetivo investigar modelos de organização de trabalho focados a pequenas empresas de acordo com as configurações propostas por Mintzeberg confrontando-as com a realidade das empresas da região de Catalão-GO, essa escolha cumpre os propósitos da pesquisa. Para pesquisas futuras sugere-se aplicar este mesmo modelo em outras empresas do mesmo setor ou em diferentes setores para que se tenha novas informações e visões que auxiliem a melhor compreender a teoria sobre pequena empresa aqui proposta.

A metodologia de estudo de caso permite abarcar a especificidade da pequena empresa de maneira satisfatória, descrevendo o objetivo de estudo. Além de permitir a descrição do objetivo de estudo, a metodologia permite que comparações sejam realizadas entre os elementos da amostra.

Assim, foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os temas organização do trabalho e a obra de Mintzeberg. A partir das pesquisas teóricas foi efetuado visita às pequenas empresas

da região de Catalão. A escolha da empresa de produção de Lingerie foi feita, pois a cidade de Catalão possui um extenso e conceituado pólo de confecção do produto supracitado. Assim, existe o real, necessário e criterioso interesse avaliativo no entendimento para melhoria no processo de fabricação das peças íntimas. Foram assim realizados alguns estudos de casos nas empresas por meio de visitas e observação direta no ambiente de trabalho das organizações.

O trabalho de campo foi executado no mês de maio do ano corrente, contudo, houve certa dificuldade para realizar o agendamento das entrevistas com os dirigentes, principalmente com relação à alocação de tempo necessária para a execução da visita e entrevista.

Usando como parâmetro o modelo de Mintzberg, percebe a necessidade de sugestão de melhorias aplicáveis nas realidades das confecções de lingerie catalanas. Observa-se a necessidade de harmonia com a centralização e descentralização, visto que ambas não são institutos absolutos. Assim, uma organização deve descentralizar, simplesmente porque nem todas as suas decisões podem ser entendidas em um centro, em um cérebro. Às vezes, a informação necessária não pode ser levada a esse centro, talvez por ser difusa e difícil de ser transmitida.

A outra razão relacionada à descentralização é que ela permite à organização responder rapidamente às condições locais. Entretanto a centralização é meio mais seguro de controle de uma organização. Assim, o planejamento de organização deve ser uma ligação entre a direção e o gerente de produção, para determinar o processo produtivo gerando melhor eficiência e eficácia na confecção das peças íntimas.

Por derradeiro, na empresa A sugere a melhoria disposição do layout visto que não existe uma sistematização no processo. As peças que estão sendo produzidas não possuem constância na organização da produção. Assim o processo perde eficiência durante sua confecção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DRUCKER, P. A pequena empresa; a média empresa; a empresa em crescimento. Capítulo 18. In: Práticas de administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1981.

FLEURY, A. C. Organização do trabalho industrial: um confronto entre teoria e realidade. 150 p. Tese (Doutorado) – Departamento de Engenharia de Produção, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1978.

GUERRA, R. M. de A.; Motta, M. E. V.; Camargo, M. E.; Branchi, N. V. L. Análise do modelo de organização do trabalho das empresas industriais de confecção de pequeno porte de Toritama/PE: um estudo multicaso. *SCIENTIA PLENA*, v. 5, n. 12, 2009. Disponível em: <www.scientiaplenu.org.br>. Acessado em: 19 jan. 2011.

HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JULIEN, P.A. Les PME: bilan et perspectives. 2. ed. Quebec: Less Presses Inteer Universitaires, 1997.

LEONE, N.M.C.P.G. As especialidades das pequenas e médias empresas. *Revista da Administração*. São Paulo v.34, n.2. p.91-94, abril/junho 1999.

MINTZBERG, H. Criando Organizações Eficazes. São Paulo: Atlas S.A. 2009.

MORE, L.F. A cipa analisada sob a ótica da ergonomia e da organização do trabalho – Proposta de criação da comissão de estudos do trabalho – CET. 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 1997

SALERNO, Mario Sergio et al. Política industrial em setores dominados por transnacionais: o Brasil como sede de concepção e projeto de produto. In: FLEURY, Maria Tereza Leme et al. **Política Industrial 2**. São Paulo: Publifolha, 2004. Cap. 3, p. 67-96.

SEBRAE – SP. 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. São Paulo: Sebrae-SP, 2008.

SEBRAE- SP. Disponível em:< www.sebraesp.com.br > Acessado em: 14/10/2010.

SEBRAE. Critérios e conceitos para classificação de empresas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acessado em: 08/03/2010.

SEMENSATO, B. I. Estrutura Organizacional e pequena empresa: Estudo de caso no setor metal-mecânico de São Carlos – SP. 2010. 140f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2010.

YIN, R. K. Estudo de Caso – Planejamento e Métodos. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.