

ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO EM PEQUENAS EMPRESAS: UMA VISÃO HUMANÍSTICA

Cecília Maria da Silva¹ – cecilhamaria@gmail.com
Lie Yamanaka² – lieyama@yahoo.com.br
Universidade Federal de Goiás – Campus Catalão/GO

Palavras-chave: pequenas empresas, organização do trabalho, relações humanas, qualidade de vida

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm participado ativamente da história da humanidade. Elas surgem com o artesanato e o comércio e sob a influência da Revolução Industrial expandem-se para a manufatura. Atualmente, elas estão presentes em vários setores econômicos, com presença importante no cenário político, econômico e social mundial (OLIVEIRA, ESCRIVÃO FILHO, 2009).

Sob o ponto de vista da pequena empresa, a adoção de critérios para a definição de seu porte constitui importante fator de apoio, permitindo que as empresas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre um tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de política, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (OLIVEIRA, 2006).

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.

Então, 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).

Dar tal subsídio de gestão sobre as pequenas empresas envolve também conhecer a forma que se organiza o trabalho dentro delas, compreendendo-as a partir das teorias com

¹ Orientanda
² Orientadora

enfoque humanístico, proveniente, especialmente da escola de relações humanas. Afinal, o trabalho representa um valor importante nas sociedades ocidentais contemporâneas, exercendo uma influência considerável sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade (MORIN, 2001).

Desta forma o objetivo do trabalho foi estudar as novas formas de organização do trabalho analisando as proposições teóricas da escola das relações humanas e do enfoque sócio-técnico, confrontando-as com a realidade das empresas da região de Catalão-GO.

Esta proposta foi desenvolvida, com o intuito de identificar as peculiaridades da pequena empresa e propor melhorias. Será ressaltado as formas de organização do trabalho com o enfoque em trabalhos em grupo e qualidade de vida no trabalho. Assim, este trabalho apresenta uma breve revisão sobre as pequenas empresas e sua estrutura organização, grupos enriquecidos, semi-autônomo, sociotécnica e qualidade de vida no trabalho.

2. OBJETIVO

O objetivo deste plano será investigar as novas formas de organização do trabalho analisando as proposições teóricas da escola das relações humanas com foco na qualidade de vida no trabalho e do trabalho em grupo (sócio-técnica), confrontando-as com a realidade das empresas do setor de confecções da região de Catalão-GO.

Como objetivos secundários pretende-se:

- Fazer uma pesquisa bibliográfica sobre as teorias humanísticas na organização do trabalho.
- 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 sobre enfoque humanístico.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1. PEQUENAS EMPRESAS

Existem diversas formas de classificação de empresas em relação a seu porte, como número de funcionários, patrimônio líquido, faturamento, entre outras. No Estatuto da Micro e Pequena Empresa de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº5.028/2004, de 31 de

março de 2004, que corrigiu os limites originalmente estabelecidos em R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00. Hoje para microempresas a receita bruta anual deverá ser igual ou inferior a R\$ 433.755,14 e para pequenas empresas a receita bruta anual deverá ser superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

A classificação do Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa) (1999) para empresas de pequeno porte é realizada a partir do número de funcionários, dá seguinte forma:

- **Indústrias:** São consideradas microempresas aquelas com 0 a 19 empregados e pequenas empresas com 20 a 99 empregados.
- **Comércio ou serviços:** São considerados microempresas aquelas com 0 a 9 empregados e pequenas empresas com 10 a 49 empregados.

Já o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) classifica as empresas em função de sua receita operacional anual bruta, segundo circulares nº 10/2010 e 11/2010, de 05 de março de 2010:

- **Microempresa:** aquelas com receita operacional anual bruta menor ou igual a R\$ 2,4 milhões;
- **Pequenas empresas:** aquelas com receita operacional anual bruta maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões;
- **Média empresa:** aquelas com receita operacional anual bruta maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões;

Das classificações que foram citadas acima a mais utilizada é a classificação do Sebrae, que é avaliada segundo o número de funcionários da empresa. Podemos verificar assim que as pequenas empresas tem uma pequena quantidade de empregados, além de algumas outras características como, propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas, os administradores se conservam como centro principal das decisões, o capital financeiro é basicamente dos proprietários, geralmente têm uma área de operações limitada a de sua região e sua produtividade não ocupa posição de destaque ou predominância no mercado (MOREIRA; SOUZA, 2004).

Gonçalves e Koprowski (1995) apud Oliveira (2006) também ressaltam algumas características das pequenas empresas como, usam o trabalho próprio ou de família, não possuem administração especializada fora da empresa, não pertencem a grupos financeiros e econômicos e não possuem produção em escala, apresentam condições particulares de atividades, reveladoras da exigüidade do negócio, têm organizações rudimentares, são

receptoras de mão-de-obra liberada do setor rural e representa um campo de treinamento de mão-de-obra especializada e da formação de empresários, possuem estreita relação pessoal do proprietário com os empregados, clientes e fornecedores, têm dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo, falta-lhes poder de barganha nas negociações de compra e venda e apresentam integração bastante estrita com a comunidade local a que pertencem seus proprietários, sua direção é pouco especializada, têm falta de acesso ao capital organizado, têm dependência de mercados e de fontes de suprimentos próximos e mostram baixa relação de investimento/mão-de-obra empregada.

3.2.TEORIAS DAS RELAÇÕES HUMANAS

Segundo Chiavenato (2004), com a Teoria das Relações Humanas passou-se a estudar a influência da motivação no comportamento das pessoas. Embora este seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dada tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais.

As necessidades humanas, tidas como forças ativas e impulsionadoras do comportamento, apresentam uma imensidão. Isso porque as pessoas são diferentes entre si, possuem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem padrões de comportamento que variam de indivíduo para indivíduo. Sendo o comportamento humano orientado por objetivos, fica evidente a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos (TADINET et al, 2005).

Podemos notar que os fatores motivacionais influenciam no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente no seu desempenho dentro da organização. Assim, motivação, comportamento e desempenho apresentam-se estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos) (CHIAVENATO, 2004).

Para Tadinet al. (2005) os motivos internos são necessidades, aptidões, interesses e habilidades do indivíduo, que o fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras. Podem ser definidos ainda como os impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, afetados por fatores sociológicos: necessidades, frustração, aptidão, habilidades, atitudes e interesses. Os motivos externos são os estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue porque satisfazem a uma necessidade, despertam um sentimento de interesse porque representam a recompensa a ser alcançada.

Segundo Queiroz (1999) apud Tadinet al. (2005), uma análise nos permitem identificar não só pontos positivos, como também aspectos negativos quanto ao uso do desenvolvimento e aplicações de estratégias de motivação na área de relações humanas.

Os pontos positivos que se destacam são: promover uma motivação ao indivíduo que o oriente a ter um comportamento que atinja seus objetivos pessoais, representa um forte indício de que ele também atenderá aos objetivos organizacionais (da empresa); O emprego de incentivos representa um ponto positivo uma vez que representam o reconhecimento da administração e dos colegas pelo desempenho do trabalhador. Além das necessidades de reconhecimento, os programas de incentivo procuram atender as necessidades de auto-estima e auto-realização.

Talvez um dos mais significativos pontos negativos do uso de estratégias de motivação seja a insatisfação das necessidades determinadas, o que resulta da frustração, porque esta se constitui um impulso poderoso para a ação humana. Comportamentos resultantes da frustração que podem afetar a organização são: fuga ou compensação (procura de outro emprego, filiação a uma associação profissional para defender seus interesses etc.); a resignação, que acontece quando um indivíduo se deixa abater pela sensação de fracasso e se entrega ao desânimo, não produzindo mais; e a agressão, representada por uma forma de ataque físico ou verbal, associado a um sentimento de ira e hostilidade.

Pode-se constatar que a motivação humana tem sido alvo de estudos há algum tempo, mas teve maior ênfase com o desenvolvimento da Teoria das Relações Humanas. Valoriza-se mais o homem como ser social e, como consequência, é comum vermos cada vez mais o emprego de estratégias de motivação para garantir sua realização e a concretização dos objetivos organizacionais.

3.3.1 RELAÇÕES HUMANAS E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT)

Segundo, Tolfo e Piccinini (2001) no Brasil a preocupação com QVT surge mais tardiamente, também em função da preocupação com a competitividade das empresas, em contexto de maior abertura para a importação de produtos estrangeiros e na esteira dos programas de qualidade total.

Podemos dizer que o termo genérico qualidade de vida no trabalho engloba aspectos como motivação, satisfação, condições de trabalho, estilos de liderança, entre outros. Relacionados a estes aspectos, a lista de fatores que se constituem em pontos positivos e negativos do trabalho é bem ampla.

Um dos principais expoentes no estudo da questão, Walton (1973) apud Tolfo e Piccinini (2001), articula a conceituação que segue: “a idéia de QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o entendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e melhoria do meio organizacional”.

Segundo Oliveira e França (2005), a melhoria das condições de vida e da saúde tem sido um tema de crescente importância, já que impacta indireta ou diretamente a produtividade das pessoas, e os resultados obtidos pelas organizações. Tão importante quanto as condições de vida das comunidades são as práticas desenvolvidas pelas empresas, já que é nas empresas que o ser humano desenvolve uma parte muito significativa de sua vida: o trabalho.

Pode-se perceber que nos Programas de Qualidade de Vida no Trabalho, os resultados decorrentes destas atividades não estão ligados de maneira direta com a obtenção de valores financeiros, ao contrário do que ocorre com outras atividades da empresa. Os possíveis ganhos financeiros que decorrem indiretamente da QVT, bem como outros resultados desejáveis são ganhos de produtividade, diminuição em custos, e finalmente, ganhos em bem-estar para os trabalhadores.

Abaixo é apresentado uma tabela com uma comparação entre os indicadores de QVT apresentados por Walton (1973) apud Tolfo e Piccinini (2001), juntamente com algumas práticas para melhorar a QVT, realizadas por grandes empresas:

	QVT apresentados por Walton (1973)	O que as grandes empresas utilizam para melhorar a QVT
Salário	Equidade salarial interna, equidade salarial externa e benefícios.	Evolução do salário nominal médio.
Condições de trabalho	Condições físicas seguras e salutaras e jornada de trabalho.	Investimento em treinamento para maior segurança dos funcionários.
Oportunidade de uso e desenvolvimento das capacidades	Autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do trabalho.	Desempenho real do período; A procura do bem-estar de todos os membros da organização e da sua participação nos processos decisórios.

Oportunidade de crescimento contínuo e segurança	Oportunidade de desenvolver carreira e segurança no emprego.	Análise de desempenho no trabalho comparada com a análise dos requisitos do cargo e as metas e planos pessoais e profissionais.
Integração social no trabalho	Apoio dos grupos primários, igualitarismo e ausência de preconceitos.	Privilegia a busca de prosperidade por meio da auto-afirmação ativa para enfrentar as mudanças externas, dominando o ambiente social e natural.
Constitucionalismo	Normas e regras, respeito à privacidade pessoal e adesão a padrões de igualdade.	Integração e comunicação entre pessoas.
Trabalho e o espaço total da vida	Relação do papel do trabalho dentro dos outros níveis de vida do empregado.	Pesquisas de Satisfação Pessoal.
Relevância social da vida no trabalho	Relevância do papel da organização em face do ambiente.	Pesquisas de Clima Organizacional.

3.3 TRABALHO EM GRUPO

Segundo Shonk (1992:1) apud Max (1997), a definição mais adequada para trabalho em grupo é a seguinte: “Um grupo compõe-se de duas ou mais pessoas que devem coordenar suas atividades a fim de alcançar um determinado objetivo. Objetivo e coordenação definem o grupo.” De acordo com Max (1997) dentre as abordagens passíveis de serem utilizadas como base para o processo de reestruturação organizacional, pelo menos duas parecem destacar-se: Grupos Enriquecidos e GSAs (Grupos semi-autônomos). Ambas podem ser consideradas alternativas à abordagem clássica, de inspiração fordista-taylorista e centrada no posto de trabalho.

Os grupos Enriquecidos – inspirados na abordagem ohnoísta, Ohno (1990) se baseia fundamentalmente na flexibilidade de alocação dos trabalhadores aos postos representando uma organização grupal com autonomia relativa fortemente baseados no conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. Seus graus autonomia e o alcance de suas atribuições são predeterminados por um projeto organizacional definido e conduzido externamente em relação aos trabalhadores. Enfatiza melhorias operacionais circunscritas ao local de trabalho, que restringe as possibilidades de crescimento das competências profissionais e a contribuição dos trabalhadores em melhorias de cunho estratégico. Tem

como forte a incorporação sistemática de metodologias e de técnicas de gestão oriundas da abordagem de TQC (Total Quality Control) que propiciam a estes grupos uma consolidação mais “segura” e bem conhecida pela gerência (MARX, 1997).

Os grupos Enriquecidos se caracterizariam pela flexibilidade de alocação aos postos de trabalho, polivalência, maior responsabilidade e ampliação do campo de atuação do trabalhador, seja através do aumento dos números de tarefas ou da participação em grupos de melhoria para minimização de desperdícios. É uma alternativa estratégica organizacional aplicável em ambientes competitivos que priorizem a flexibilidade aliada à qualidade e custos baixos. A autonomia e grau de alcance das suas atribuições são bastante restritos e predeterminados pela organização.

Segundo Max (1997) os grupos Semi-Autonômos oferecem potencialmente uma resposta mais adequada à demanda por flexibilidade, porém os grupos Enriquecidos são muitas vezes adotados por oferecerem uma alternativa que convive mais facilmente com mudanças menos profundas na infra-estrutura organizacional e nas relações de poder no interior da fábrica.

Os grupos Semi-autonômos costumam apresentar as dimensões da flexibilidade mais ligadas à inovação de produto, processo e organizacional, por apresentar maior autonomia da atuação para os trabalhadores. Além de apresentarem polivalência e comprometimento, que davam a eles uma maior autonomia decisória no interior dos grupos. Este sentimento de pertencer a um grupo faz com que os trabalhadores tenham um maior comprometimento com os objetivos da empresa, criando um maior potencial de crescimento profissional dos componentes do grupo para a discussão e melhoria de resultados locais e globais da organização.

Os princípios sócio-técnicos, sobre os quais os grupos Semi-autonômos se apóiam, privilegiam a participação de todos os envolvidos na formação do projeto organizacional de mudança, o que inclui o desenho e a dinâmica de funcionamento desses grupos.

Assim, segundo Biazzini (1994), a escola sociotécnica considera que o comportamento das pessoas face ao trabalho depende da forma de organização do trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas, pois o desempenho das tarefas e os sentimentos a elas relacionados: responsabilidade, realização, reconhecimento etc., são fundamentais para que o indivíduo retire orgulho e satisfação do seu trabalho. Ainda apresenta as principais características desses grupos: responsabilidade coletiva frente a um conjunto de tarefas; o arranjo do trabalho é definido com a participação de seus próprios membros, permitindo a rotação das funções e facilitando uma interação cooperativa; o grupo é responsável pelos

recursos à sua disposição; a autonomia do grupo pode abranger: métodos de trabalho, escolha de líderes, distribuição de tarefas, definição de metas; o trabalho deve possuir um conteúdo que demande as capacidades intelectuais e criativas dos indivíduos, permitir um aprendizado contínuo; as tarefas e grupos devem ser tais que possibilitem a visualização de um produto final e permitam a realimentação sobre os resultados.

4. METODOLOGIA

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

Inicialmente foi feita uma pesquisa bibliográfica sobre os temas organização do trabalho, Grupos enriquecidos, Semi-autônomo, a escola sócio-técnica e a Qualidade de Vida no Trabalho. A partir das pesquisas teóricas foi elaborado um formulário para levantamento das informações junto às pequenas empresas de moda íntima da cidade de Catalão. Foram, assim realizados alguns estudos de casos nas empresas por meio de visitas e observação direta no ambiente de trabalho das organizações.

5. DADOS DAS EMPRESAS

Abaixo são apresentados os dados retirados das empresas do pólo de confecções de moda íntima estudadas:

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.

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, possuindo 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;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 facções 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 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, portanto muito pequena a rotatividade de funcionários. 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.

Para uma maior segurança de seus funcionários a empresa disponibiliza EPI's (equipamentos de segurança) como máscaras e protetores auriculares, pois o manuseio dos tecidos utilizados para a fabricação das lingerie soltam muitas plumas o que pode ser muito prejudicial se inalado pelas trabalhadoras. E os protetores auriculares são de extrema importância, para minimizar o ruído causado pelas máquinas de costuras.

Há também uma preocupação com a saúde dos empregados, com a realização da ginástica laboral três vezes na semana. A também na empresa é determinada palestras de autoajuda que são realizadas duas vezes por ano, com a finalidade de motivar para uma melhor vida pessoal, social e profissional.

6. ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO

As empresas estudadas apresentam as características das pequenas empresas: pequena quantidade de funcionários, os proprietários são os principais tomadores de decisões, apresentam uma estrita relação entre os empregados e os empregadores. Esses requisitos ficaram melhores evidenciados na Empresa B, onde os funcionários apresentaram maior laço afetivo com os patrões, sendo que os mesmos possuem maior conhecimento da vida de seus subordinados. Por este motivo os patrões pretendem contratar um psicólogo, pelo menos uma vez por mês, para uma melhor conciliação entre vida pessoal e profissional dos seus subordinados.

Os funcionários das duas empresas são divididos em grupos e em cada grupo há um empregado responsável pela coordenação e divisão de todo o trabalho, porém estes grupos não apresentam autonomia para as tomadas de decisões, apenas obedecem às decisões tomadas pela gerência.

As empresas apresentam metas de produtividade que devem ser cumpridas. Por este motivo elas buscam motivar seus funcionários a produzir mais com maior qualidade. A empresa A não apresenta incentivos motivacionais financeiros. Já a empresa B utiliza como incentivo uma premiação com o valor de até R\$100,00 (cem reais) por mês, para os grupos que conseguirem cumprir as metas, chegar pontualmente no horário de trabalho, que não agridem com desídia nos dias de trabalho, entre outras variáveis.

Como dito anteriormente a empresa também se preocupa com a saúde física e psicológica de seus funcionários. Fazendo destes atos uma forma de motivação e também de melhorar a qualidade de vida de seus funcionários. Nesse sentido, as empresas utilizam de equipamentos de segurança do trabalho, como os protetores auriculares. Entretanto, há uma grande barreira quanto ao uso desses equipamentos, como ação a administração tem buscado realizar palestras da sua importância por meio de um técnico em segurança do trabalho, mostrando o quanto é importante a utilização daqueles para uma melhor qualidade de vida. No entanto, devido as peculiaridades de trabalho inerentes ao setor e ao porte da empresa o que torna a mão de obra escassa e indispensável, algumas exigências quanto a este requisito acabando sendo proteladas.

Por fim, algumas práticas de Qualidade de Vida no trabalho realizadas nas pequenas empresas são distintas das práticas realizadas nas grandes empresas. Podemos notar que nas empresas estudadas os salários são equivalentes ao ramo de trabalho, os treinamentos são realizados somente quando funcionários são contratados, não há autonomia e possibilidades de autocontrole, aplicação de habilidades variadas e perspectivas sobre o processo total do

trabalho, não há possibilidade de desenvolver carreira, não há benefícios individuais, tudo que é realizado beneficia a todos.

7. CONSIDERAÇÃO FINAIS

É evidente 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.

Nesse sentido, vê-se necessário o estudo das relações humanas para entender melhor como deve realizar uma melhor motivação humana, para que haja uma melhor produtividade dos trabalhadores, conseqüentemente uma melhor produtividade da empresa. E isto pode ser melhor visualizado na empresa B, pois quanto maior for a motivação pode se notar uma maior produtividade de seus funcionários.

Com a utilização dos programas de qualidade de vida no trabalho são observados resultados desejáveis para qualquer empresa como ganhos em produtividade, diminuição em custos, e principalmente, ganhos com bem estar para os trabalhadores, os quais são imprescindíveis para o bom funcionamento das empresas.

Como esperado, as empresas em estudo não apresentam melhor aproveitamento quanto à motivação dos funcionários e a utilização do programa de qualidade de vida no trabalho. São necessários um estudo mais aprofundado, aplicando questionários para os funcionários para identificar quais são suas motivações para trabalhar e as medidas que devem ser tomadas pela empresa para uma melhor QVT, para assim descobrir quais são os melhores meios para se ter uma motivação no trabalho eficaz e eficiente e uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Conclui-se que há uma necessidade de maiores estudos sobre o assunto discutido neste artigo para obter um amplo conhecimento dos métodos que as pequenas empresas devem utilizar para melhorar a sua produtividade sem deixar de lado as relações humanas e a segurança necessária para que os trabalhadores estejam em um bom ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BIAZZI Jr., F. **O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica.** Revista de Administração de Empresas, v.34, n.1, p.30-7, jan./fev. 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. /. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2004.
- MAX, Roberto. **Autonomia, trabalho em grupo estratégia empresarial, o que há de novo neste final de século?** In: São Paulo em Perspectiva, 11(4) 1997.
- MESQUITA, Rosalina Alves S. et al. **Análise da implantação da organização do trabalho em grupos em empresa do setor químico tendo como referência o modelo sociotécnica.** In: XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, Outubro de 2006.
- MOREIRA, S.F. & SOUZA, C. **Sistemas de apoio à decisão na pequena e média empresa: Estudos de casos comparados em empresas comerciais de pequeno porte.** In: VIISemead – Seminários de Administração da FEA- USP, Anais. São Paulo: FEA-USP, 2004.
- OLIVEIRA, Otávio J. **Pequena empresa no Brasil: Um estudo de suas características e perspectivas.** Integração, São Paulo, ano XII, nº44, p.5-15, 2006.
- Oliveira, P.M. e França, A.C.L. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho.** In: Revista de administração de Empresa (*RAE-eletrônica*), v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005
- 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.
- TADIN, A.P.; RODRIGUES, J.A.E.; DALSOQUIO, P.; GUABIRABA, Z. R.; MIRANDA, I.T.P. **O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO NA TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.** In: Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.
- TOLFO, S. R. & PICCININI, V. C. **As Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil e a Qualidade de Vida no Trabalho: Disjunções entre a Teoria e a Prática.** Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 1, p. 165-193, Jan./Abr. 2001.

