

# Gestão do sistema de trabalho no pequeno empreendimento: o caso de uma farmácia de manipulação no Estado de Minas Gerais

MÁRCIO TÚLIO DA MATA OLIVEIRA (UFLA)  
FLAVIANA ANDRADE DE PÁDUA CARVALHO (UFLA)  
JUVÊNIO BRAGA DE LIMA (UFLA)  
ALEX FERNANDO BORGES (UFLA)

ISSN 1518-4382

## REFERÊNCIA:

OLIVEIRA, Márcio Túlio da Mata et al. Gestão do sistema de trabalho no pequeno empreendimento: o caso de uma farmácia de manipulação no Estado de Minas Gerais In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, *Anais...* Curitiba, 2005, p. 1006-1016.

## Resumo

O objetivo do presente trabalho consiste em verificar se há similaridade entre as práticas de gestão adotadas em uma pequena empresa do setor farmacêutico e os requisitos do modelo do STAD (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho) proposto por Nadler et al (1994). As técnicas adotadas para coleta de dados foram entrevista com roteiro semi-estruturado e pesquisa documental. Ao longo da trajetória histórica da organização, foram identificadas duas fases com transformações nas práticas de gestão que indicam o preenchimento parcial dos requisitos do STAD. A centralização das decisões e informações estratégicas com os proprietários-gestores e criação de unidades de trabalho sem autonomia e participação no processo decisório, foram características identificadas no sistema de trabalho e contraditórias ao modelo do STAD. Como similaridades, foram identificadas: funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio na área administrativa e; projeto focalizado no cliente e no ambiente externo. Como o empreendimento pertence a um setor regulado, o macroambiente foi o norteador de várias mudanças organizacionais, reveladoras das adequações efetuadas no projeto e sistema de trabalho da pequena empresa, embora não sedimentando totalmente os requisitos de alto desempenho propostos por Nadler et al. (1994).

## 1. INTRODUÇÃO

As grandes transformações mundiais multiplicaram a competição entre vários setores e na economia global, provocando, em muitos casos, concorrência predatória. Em um cenário de rápida e constante mutação, as empresas são forçadas a serem cada vez mais flexíveis e possuir grande capacidade de adaptabilidade às novas realidades do ambiente (Dreher et al., 2003).

Inseridas também em ambientes ou setores competitivos, estão as PME's (pequenas e microempresas), exercendo um importante papel como geradoras de emprego, distribuidoras de renda e promotoras de desenvolvimento econômico e social (Pereira & Silva, 2004).

Diante de sua importância e particularidades, a gestão das PME's tem sido alvo de debates e pesquisas na busca da compreensão de suas dinâmicas intra e extra-muros. A possível variabilidade

das práticas de gestão sugere a necessidade de pesquisas envolvendo estes objetos, no sentido de contribuir para a identificação de rotinas, perfis ou estratégias, desvendando e caracterizando a gestão dos seus sistemas de trabalho. Envolvido nesse movimento, está o setor farmacêutico fabricante de produtos manipulados, formado também por PME's, submetidas a pressões de diversas naturezas, podendo-se mencionar o próprio ambiente concorrencial, a exigência dos consumidores e fiscalização de órgãos governamentais neste setor regulado, sendo esta última relevante influenciadora das práticas produtivas setoriais.

Portanto, há um incentivo para se compreender as práticas de gestão adotadas no sistema de trabalho em uma pequena empresa do setor farmacêutico e a existência de relacionamento com o ambiente externo. Neste sentido, o objetivo da presente pesquisa consiste em verificar se há similaridade entre as práticas de gestão adotadas na pequena empresa e os requisitos do modelo de STAD (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho), proposto por Nadler et al. (1994).

## 2. PRÁTICAS DE GESTÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS

A gestão de uma pequena empresa, na maioria das vezes, não é uma tarefa simplificada, em razão de seu porte reduzido, sendo necessário um amplo conhecimento por parte das pessoas que a dirigem (Gonçalves & Souza, 2003). Embora os gestores organizacionais, tanto de grandes empresas como de PME's, desempenhem funções gerenciais similares, seu trabalho como agentes de gestão é relativamente diferente, pois existem aspectos distintivos no gerenciamento da pequena empresa (Longenecker et al., 1997).

Em levantamento efetuado por Lima (2000), foram identificados três elementos estruturais relacionados à temática das PME's, que configuram desafios sociais e científicos: o papel do pequeno empresário, as limitações de implantação de modelos teóricos e práticas incompletas de gestão. Estes elementos contribuem para a identificação de uma problemática fundamental própria às PME's. Há evidências que indicam um forte papel do pequeno empresário na condução desse tipo de empresas. Além de serem, evidentemente, figuras centrais, eles também assim se consideram. São eles que dominam as informações essenciais e os recursos organizacionais. Há também limites na adoção de modelos teóricos que podem estar associados às características dos empresários, sendo necessárias adaptações ou treinamentos que os sensibilizem. No âmbito das PME's há trabalhos que evidenciam o caráter incompleto das práticas de gestão, determinados por restrições na busca de dimensões competitivas (Lima, 2000).

Para Viapiana (2001), alguns fatores influenciam negativamente a gestão das PME's, tais como a ineficiência ou ausência de políticas públicas eficazes para fomento, baixa capacidade administrativa dos gestores, carga tributária elevada e instabilidade econômica. Conforme Marques et al., (2004), há hipóteses sobre a ocorrência de problemas internos em PME's como gestão amadora, problemas financeiros e falta de conhecimento na área de atuação, juntamente com características macroambientais, tais como altas taxas de juros, dificuldades de acesso a financiamentos e recessão econômica são considerados elementos de dificuldade para os gestores e que podem influenciar o desempenho dos pequenos empreendimentos. Reafirmando a importância do ambiente externo, Bio (1985) declara que o nível de eficácia de uma empresa também pode ser definido por meio de ações acertadas no macroambiente, ou seja, escolhas estratégicas para sua sobrevivência.

As empresas de pequeno porte normalmente adotam estruturas simples em seus estágios iniciais, que atendam aos seus objetivos, traduzindo preocupações com a organização da produção, visando maximizar a produtividade e a obtenção de lucros (Cury, 1994). Já nos estágios mais evoluídos de crescimento, as organizações tendem a adotar alternativas estruturais, as quais lhes permitem atender às suas novas estratégias, diretrizes e objetivos. Dreher et al (2003) acredita que deve ser

objetivo para as PME's a delegação de autoridade e estímulo à participação dos funcionários no processo decisório, visando tornar as organizações mais competitivas.

Para Cêra & Escrivão Filho (2003), a gestão da pequena empresa acontece a partir de algumas particularidades decorrentes das características advindas também do seu porte reduzido. Dentre as quais podem ser mencionadas: as restrições estruturais, forças e imposições contextuais. Apresentando uma revisão de diferentes abordagens, os referidos autores reuniram três particularidades que podem ser inerentes às PME's: a) particularidades ambientais, que incluem concorrência desigual com grandes empresas; clientes e fornecedores com grande poder de barganha; e pouco ou nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças no macroambiente; b) particularidades organizacionais: escassez de recursos financeiros e materiais; falta de capacitação dos recursos humanos; estrutura informal e reduzida; estratégia informal; c) particularidades comportamentais: não adoção de instrumentos administrativos formais; informalidade no relacionamento; falta de habilidade na gestão do tempo.

As capacidades e competências organizacionais devem ser gerenciadas ao longo do tempo. A possibilidade de evolução em cada projeto, pode ser uma experiência de aprendizagem, oferecendo à organização uma oportunidade de aprofundamento de suas capacidades tecnológicas, descobrindo novos procedimentos e interações organizacionais, incrementando seu desempenho (Takahashi e Takahashi, 2004).

As práticas de gestão em PME's podem culminar em diversas configurações estruturais, com mudanças organizacionais de diferentes naturezas, níveis e radicalidades, incluindo decisões e ações relacionadas aos elementos caracterizadores de seus sistemas internos de trabalho.

### 3. GESTÃO DO SISTEMA DE TRABALHO: ABORDAGEM DO STAD

Arquitetura organizacional refere-se a uma ampla série de decisões que os administradores tomam sobre as organizações. Nadler et al. (1994) ressaltam que, no decorrer do tempo, os gestores têm de tomar decisões sobre a configuração, a dinâmica e a *desing* de forma a articular elementos organizacionais em uma combinação produtiva.

Uma abordagem que visa interação sistêmica é a do STAD, que consiste em uma arquitetura organizacional que reúne trabalho, pessoas, tecnologia e informação, de modo a otimizar a congruência ou adequação entre os elementos (Figura 1). As práticas de gestão que o caracterizam, convergiram para o alcance de alto desempenho do sistema de trabalho, em termos de resposta eficiente às exigências dos clientes e outras demandas e oportunidades ambientais.

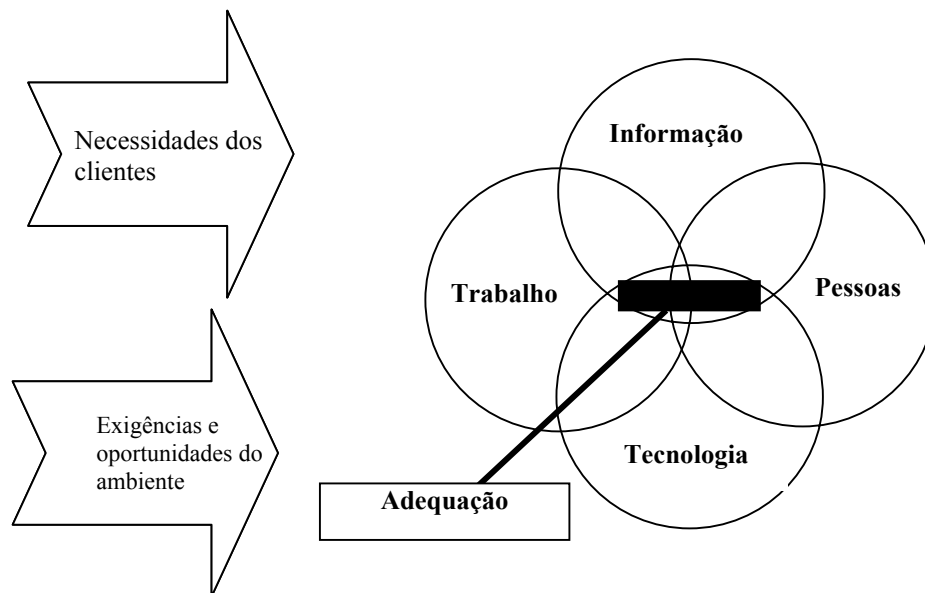


Figura 1. Sistema de trabalho de alto desempenho.  
Fonte: Nadler et al. (1994).

Os requisitos para o modelo de STAD são os seguintes:

1. Projeto focalizado no cliente e no ambiente: o projeto deve, com o tempo, ser impulsionado pelas exigências e condições ambientais para que a organização seja bem-sucedida. O principal fator ambiental é o cliente do produto ou serviço oferecido pela organização. Portanto, o projeto começa de fora da organização (ou unidade) partindo dos clientes e suas exigências, voltando depois aos processos de trabalho e organizacional. O objetivo nuclear do projeto STAD é permitir que grupos de pessoas que trabalham juntas, fabriquem e entreguem produtos e serviços que atendam às exigências do consumidor no contexto de ambientes mutáveis. Para Nadler & Tushman (2000) aqueles que conseguem perceber os sinais de descontinuidade no ambiente, poderiam criar estratégias que viabilizariam adaptações no sistema de trabalho, sendo, portanto, bem sucedidos ao enfrentar situações de crise.
2. Unidades com poder de decisão autônomas: as unidades organizacionais devem ser desenhadas em torno dos segmentos totais do trabalho. O objetivo é maximizar a interdependência dentro da unidade de trabalho e minimizá-la entre elas mesmas. Obviamente, haverá sempre uma necessidade de coordenação entre as diferentes unidades que existem em uma empresa, mas a idéia é justamente criar unidades flexivelmente ajustadas, capazes de administrar a si próprias;
3. Direção e metas claras: há grande necessidade de clareza nas exigências relativas ao trabalho quando se trata de STAD. As direções e metas claras proporcionam à unidade de trabalho as informações necessárias para projetar e administrar sua própria estrutura e processo de trabalho.
4. Controle de variação na fonte: os processos da unidade de trabalho devem ser projetados de modo que as variações (erros) possam ser percebidas e controladas na fonte e não fora da unidade de trabalho, logo a unidade de trabalho é dotada das informações e ferramentas para detectar e impedir o erro.
5. Integração sociotécnica: o sistema técnico inclui o fluxo do trabalho, as tecnologias específicas empregadas, o movimento das informações e os processos de trabalho. Em lugar de projetar o sistema técnico para as pessoas ou selecioná-las em relação ao sistema técnico, a meta é realizar a otimização conjunta para criar um sistema de trabalho integrado capaz de responder às exigências do cliente e do ambiente.
6. Fluxo de informação acessível: as informações são fundamentais para o funcionamento eficiente do projeto STAD. Os membros da unidade autônoma, com liberdade de ação, precisam ter acesso às informações sobre o ambiente, o produto, o processo de trabalho, as variações. O

fluxo de informações deve ser projetado de modo que os membros da unidade de trabalho possam criar, receber e transmitir informações que se fizerem necessárias.

7. Funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio: a capacidade das unidades de trabalho, autônomas e com liberdade de ação aumenta se os membros dessas unidades tiverem um treinamento diversificado em várias habilitações. As funções mais amplas aumentam a autonomia, o conhecimento e a motivação das pessoas. Quando as pessoas compreendem a natureza do trabalho realizado por outros, sua capacidade de participar no projeto e administração de todo o processo de trabalho também aumenta. O conhecimento, bem como o desempenho, tornam-se importante propulsor para as pessoas.
8. Práticas de recursos humanos que delegam poder: muitas políticas e práticas de recursos humanos nas organizações refletem o modelo de burocracia mecânica. O projeto STAD determina a necessidade da criação de práticas de recursos humanos que sejam consistentes com unidade autônoma com delegação de poder, minimização de classes e hierarquias e partilha dos ganhos.
9. Estrutura, processo e cultura administrativas que delegam poder: o princípio do projeto é assegurar que o “sistema receptor” seja consistente com a unidade autônoma com delegação de poder e a apóie.
10. Capacidade de reprojeter: A unidade de trabalho deve ter a capacidade de reprojeter de acordo com a necessidade. O pressuposto é que as organizações são projetadas para prever ou reagir às exigências e condições ambientais. Se o ambiente está mudando em ritmo crescente, há uma vantagem competitiva para os que podem prever e responder a essas mudanças mais rapidamente. Isso exige a criação de unidades que sejam capazes de aprender - recolher informações, refletir sobre as conseqüências de seus atos e adquirir conhecimento. Exige unidades que tenham a capacidade de agir segundo seu conhecimento, seja pela melhoria contínua ou por meio de grandes “saltos” de reprojetos. A forma de mudança não é apenas reativa, mas conjuga elementos de proatividade e aprendizagem contínua.

Resende (2003), Coelho (2003) e Ramos (2005) efetuaram investigações abordando aspectos ligados às práticas de gestão adotadas para o sistema de trabalho em organizações de pequeno porte. Os estudos revelaram que as práticas de gestão convergiram para a formação de um sistema de trabalho que atende parcialmente as exigências do modelo de Nadler et. al. (1994): há ausência de metas claras; ineficiência no fluxo de informações; falta de treinamento e capacitação; falta de planejamento e controle de atividades táticas e operacionais de forma sistematizada e centralização das decisões na cúpula estratégica, especificamente com os proprietários-gestores. Foram práticas que influenciaram negativamente o desempenho do sistema de trabalho nos pequenos empreendimentos investigados. Houve limitações para a implantação do modelo diante de particularidades organizacionais e comportamentais.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi efetuado em uma farmácia de manipulação localizada em uma cidade do Sul do Estado de Minas Gerais e que atua na área de manipulação de fórmulas magistrais<sup>1</sup>, cosméticos, florais e fitoterápicos. Para classificar a organização quanto ao porte, foi utilizado o critério do IBGE/SEBRAE, que adota o número de empregados. Neste critério, a farmácia de manipulação foi qualificada como pequena empresa.

A pesquisa de natureza qualitativa permite ao pesquisador estudar situações específicas em profundidade e detalhamento. Segundo Alencar (1999) esta abordagem pode também ser empregada para desvendar e entender o que está por detrás de qualquer fenômeno, sobre o qual pouco ainda se sabe ou para se obter novos pontos de vista sobre coisas já bastante conhecidas.

---

<sup>1</sup> Preparação magistral: medicamento preparado mediante manipulação em farmácia, a partir de fórmula constante de prescrição médica.

Foram utilizadas, como técnicas de coleta de dados, a pesquisa documental e entrevista semi-estruturada.

Godoy (1995) destaca que a análise documental trata de um exame de materiais de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico, ou podem ser reexaminados, buscando-se novas e/ou interpretações complementares. Representa uma forma que pode se revestir de um caráter inovador, trazendo contribuições importantes no estudo de alguns temas, pois os documentos são considerados importantes fontes de dados. Foram pesquisados documentos internos, relatórios e manuais de procedimentos.

A entrevista semi-estruturada, segundo Trivinos (1987), é um tipo de pesquisa que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Foram feitas entrevistas com os dois proprietários-gestores, com a administradora contratada (gerente geral) e funcionários da área de produção e administração.

## 5. PRIMEIRA FASE: OPORTUNIDADE AMBIENTAL E EXPANSÃO PRODUTIVA.

A organização iniciou suas atividades em 1989, com uma produção em pequena escala realizada pelo proprietário e esposa, esta com formação em farmácia/bioquímica, também participante do processo decisório. No seu primeiro ano de funcionamento, houve transferência para um novo local, mais amplo e a contratação do primeiro funcionário. A estrutura organizacional simplificada permaneceu por um período de três anos com demanda ainda incipiente para os produtos da farmácia de manipulação.

A partir de 1992, foi necessária a contratação de funcionários para as áreas produtiva e administrativa, visando atender e abastecer de forma mais adequada o mercado consumidor. Os investimentos em tecnologia e ampliação da infra-estrutura foram direcionados principalmente pelas exigências da Vigilância Sanitária, objetivando a permissão para funcionamento.

O sistema de trabalho possuía fluxo de informação acessível para ambos gestores, direção e metas consensuais, sendo o trabalho realizado via ajustamento mútuo, sem ampla formalização de planejamentos ou controles para o pequeno empreendimento.

A ausência de concorrentes locais por aproximadamente dez anos e os preços mais reduzidos dos produtos manipulados foram interpretados como oportunidades que contribuíram progressivamente para a expansão da capacidade produtiva:

*“É um mercado que tem crescido muito [produtos manipulados] e ainda com a elevação dos preços dos medicamentos, muitas pessoas têm procurado os produtos manipulados como alternativa(...).”*  
(proprietário)

A existência de condicionantes ambientais externos ao empreendimento foram considerados elementos influenciadores para as primeiras adequações no sistema de trabalho. Com o crescimento, procurou-se uma maior organização das atividades produtivas e administrativas. Criou-se uma estrutura organizacional mais bem definida, com divisão de cargos também na área administrativa para acomodar o contingente mais ampliado de funcionários. A expansão da capacidade produtiva foi interpretada como uma consequência da identificação de oportunidade ambiental.

O contínuo crescimento da organização trouxe novas exigências para os proprietários-gestores, sinalizando o início de uma nova fase, com desafios para o planejamento, controle e sobrevivência do pequeno empreendimento.

## 6. SEGUNDA FASE: IMPACTOS DO MACROAMBIENTE E FORMALIZAÇÃO.

Com a ampliação das contratações, a estrutura organizacional se tornou mais complexa, as unidades de trabalho foram divididas por função e a supervisão direta dos proprietários-gestores foi a prática adotada para a organização do sistema de trabalho.

No ano de 2000, houve a contratação de uma administradora para atuar na linha intermediária, com o objetivo ser o instrumento de interligação entre os núcleos estratégico e operacional. No entanto, a centralização das decisões na cúpula estratégica contribuiu apenas para a delegação de atividades simplificadas, de caráter rotineiro, não preenchendo desta forma o requisito do STAD, referente a dinamização de práticas que deleguem poder.

Foi elaborado um organograma objetivando representar a estrutura organizacional e a hierarquia vigente. Foi formalizada a separação entre as unidades de trabalho, não desenhadas em torno dos segmentos totais do trabalho. O pequeno empreendimento funcionou como um conjunto de partes isoladas em suas funções, sob supervisão direta, não preenchendo assim os requisitos do STAD. A criação do organograma é uma orientação do manual BPMF (Boas Práticas de Manipulação em Farmácia). Este manual é vinculado à ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) e utilizado como parâmetro para relatórios de inspeção. As práticas são requisitos gerais para “a aquisição de drogas, insumos farmacêuticos e materiais de embalagem, armazenamento, manipulação, conservação, transporte, dispensação de preparos magistrais, oficinais e fracionamento de produtos industrializados” (Resolução, 2000).

O manual BPMF estabelece, para fins de roteiro de inspeção, itens que devem ser avaliados e em três áreas gerais: processo produtivo, gestão da farmácia e comercialização. Foram criados mecanismos de gerenciamento de qualidade e de boas práticas de manipulação no Brasil, baseados em documentos editados pela Organização Mundial de Saúde (OMS) e pelo Serviço de Vigilância Sanitária (SVS). O referido manual gerou impacto imediato a partir de 2001, no sistema de trabalho da pequena farmácia de manipulação. As adequações foram realizadas com o propósito de atender as orientações da ANVISA em termos de tecnologia, informação e trabalho.

A obtenção de informações no macroambiente ou ambiente externo à organização foi considerada como prática cotidiana na gestão da farmácia de manipulação, objetivando busca de atualização e aprendizagem:

*“Nós já estamos a bastante tempo no mercado e já temos um bom conhecimento prático de como ele funciona. Sempre procuramos prestar atenção no comportamento dos clientes, nos concorrentes, e eu procuro sempre ler em revistas, jornais e na Internet notícias e artigos sobre o setor de manipulação. Nós aprendemos sempre.”* (proprietária)

O ambiente externo também representou oportunidade para expandir a capacidade produtiva, mediante relacionamento com a classe médica para a preparação de fórmulas:

*“É um mercado que ainda tem muito onde crescer. Também é preciso trabalhar com os médicos, pois quanto mais medicamentos manipulados eles receitarem maior será o consumo.”* (gerente geral)

No entanto, as informações sobre a dinâmica do mercado raramente foram repassadas aos funcionários, o que reflete uma não aplicabilidade do modelo de STAD. É requisito o projeto ser focalizado no cliente, com fluxo de informação acessível para o quadro social objetivando planejamento e participação no processo decisório.

Os proprietários-gestores procuraram adotar uma política de qualidade visando a satisfação dos clientes pelo atendimento cordial, qualidade das informações e pela segurança dos produtos farmacêuticos manipulados e comercializados. A qualidade do medicamento depende da forma como é obtida a matéria-prima, do fornecedor que a envia, do local de manipulação, do estado dos equipamentos e utensílios, do preparador e da conservação do preparado. A gerente geral contratada registra as responsabilidades de cada funcionário em um documento, que deve ser assinado pelo trabalhador, contendo normas para regulamentar a realização das atividades, como determina o manual BPMF.

Na área administrativa, houve ampliação de cargos para os funcionários, contribuindo para maior conhecimento do processo total de trabalho, com funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio, um requisito do STAD. Para a fabricação dos produtos manipulados, houve menor flexibilidade em razão das exigências técnicas para a execução das funções, como determina resolução para o segmento (Resolução, 2000). As exigências legais (externas) para essas atividades foram avaliadas como ineficazes para a organização:

*“(...) as vezes existe muita burocracia nas exigências legais, e são coisas que não são eficientes na prática, mas a gente segue.”* (proprietária)

A documentação de procedimentos técnico-operacionais (manuais de procedimentos, protocolos, relatórios, correspondência, informes, cadastros, fichas de avaliação, laudos de análise, literatura de apoio), permanece em uma área adequada que possibilita o rápido acesso e manuseio. O planejamento, regulamentação e formalização foram feitos gradativamente no pequeno empreendimento, com influência do manual de BPMF a partir de 2001:

*“(...) foi um processo lento, que foi evoluindo no decorrer dos anos e de acordo com o crescimento da empresa.”* (proprietário)

O manual BPMF orienta a farmácia a organizar e manter atualizada a sua escrituração, podendo ou não ser informatizada. Exige registros sobre todo o processo de manipulação e comercialização assim como os desvios e ações corretivas. No que se refere ao aspecto tecnológico, os proprietários-gestores adquiriram um *software* específico para a atividade farmacêutica, que contribuiu para a aumentar a eficiência no processo de preenchimento de pedidos, realização de orçamentos, controle de estoque e custo da matéria-prima, além de permitir o controle das atividades executadas, estabelecendo critérios de avaliação que visam detectar problemas e avaliar as causas, de forma que possam ser tomadas medidas corretivas pelos proprietários-gestores. Essa prática contribuiu para o atendimento do manual BPMF, organizando e sistematizando o arquivo de informações. Contudo, a tecnologia não foi totalmente efetiva, pois houve retrabalho em razão da ineficiência do lançamento de dados e geração de relatórios sem todas informações necessárias:

*“Em relação ao uso de computador acho que nós ainda podemos explorar um pouco mais. O programa que usamos, por exemplo, ainda tem algumas partes que nós não utilizamos e eu acredito que seria útil (...).”* (proprietária)

O treinamento foi considerado uma das formas mais eficazes de garantir a qualidade e segurança na realização das atividades produtivas. Há orientação no manual BPMF que considera recomendável os investimentos em treinamento operacional e educação continuada. Foram realizados cursos



visando capacitação em áreas que demandam maior conhecimento técnico, como a pesagem de medicamentos. Contudo, o ajustamento mútuo entre funcionários foi o mecanismo de coordenação do trabalho para as adequações em atividades administrativas, sendo a capacitação efetuada de maneira informal.

O papel dos pequenos empresários como centralizadores das decisões impulsionam a não ocorrência de reuniões com os funcionários para delimitar ações corretivas. Por meio de supervisão direta e centralização das decisões na cúpula, as intervenções foram comunicadas às unidades de trabalho, sem participação estimulada nos funcionários no processo decisório.

Na segunda fase de desenvolvimento da organização, o ambiente externo foi novamente citado como razão para o planejamento das adequações, a serem realizados pelos proprietários-gestores e determinante da sobrevivência da empresa.

*“(...) na grande maioria das vezes temos de mudar internamente para poder melhorar o atendimento aos clientes, ou para atender as exigências do governo e aproveitar as oportunidades do mercado.”* (proprietária)

*“Temos de procurar mudar para atender principalmente as exigências do ambiente externo, pois dependemos dele para sobreviver.”* (gerente geral)

Neste sentido, verifica-se que a percepção concernente à importância do ambiente externo foi compartilhada por membros do núcleo estratégico e tático da organização.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o presente trabalho procurou-se verificar a existência de similaridade entre as práticas de gestão adotadas em uma pequena empresa do setor farmacêutico e os requisitos do modelo do STAD (Sistema de Trabalho de Alto Desempenho) proposto por Nadler et al. (1994). Para tanto, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os proprietários-gestores e funcionários. Foi utilizada a pesquisa documental como técnica complementar de coleta de dados.

As práticas inerentes ao modelo de Nadler et al. (1994) refletem uma gestão profissionalizada, otimizadora de recursos, com enfoque sistêmico e relevância do ambiente externo. Este focalizado em atendimento das necessidades dos clientes, com aproveitamento das oportunidades e exigências ambientais.

O modelo de sistema de trabalho de alto desempenho, resgatando o conjunto de seus requisitos, possuiu adoção restrita na realidade organizacional investigada. No pequeno empreendimento, as decisões não assumiram forma sistêmica em sua total concepção ou aplicação. Várias práticas de gestão utilizadas pelos proprietários-gestores em seu cotidiano, contrastaram com as características propostas para o STAD. As limitações culminaram com relativa incongruência entre os elementos tecnologia, pessoas, trabalho e informação, principalmente na segunda fase de desenvolvimento da pequena empresa, em que foram dinamizados seus desafios. Como práticas que comprometeram o desempenho organizacional, podem ser mencionadas: centralização das decisões e informações estratégicas com os proprietários-gestores e criação de unidades de trabalho sem autonomia e poder de decisão.

A pesquisa também evidenciou similaridades entre os requisitos do STAD e as práticas na organização em análise, sendo identificadas funções compartilhadas e enriquecidas pelo intercâmbio, em tarefas rotineiras na área administrativa. Outro requisito identificado no modelo de Nadler et al. (1994), refere-se ao projeto focalizado no cliente e no ambiente externo. Nas duas

fases de desenvolvimento da pequena empresa, os condicionantes ambientais foram interpretados pelos gestores como determinantes para a sobrevivência e expansão das atividades.

Na primeira fase, houve o aproveitamento de uma oportunidade ambiental com conseqüente expansão da capacidade produtiva. Na segunda fase, ações governamentais, materializadas nas exigências do manual BPMF, trouxeram adaptações ao sistema de trabalho principalmente relativas à formalização de procedimentos e à estrutura organizacional.

Como o empreendimento pertence a um setor regulado, o macroambiente foi o norteador de várias mudanças organizacionais, reveladoras das adaptações efetuadas no projeto e no sistema de trabalho da pequena empresa, desde a sua criação. Ao longo de sua trajetória histórica, as adequações evidenciaram certa plasticidade que, por sua vez, contribuiu para a sobrevivência do pequeno empreendimento em um ambiente caracterizado por intervenção governamental.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, E. **Metodologia de pesquisa social**. Lavras: UFLA, 125p. 1999.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Resolução n. 33, 19 de abril de 2000. Aprova o regulamento técnico sobre boas práticas de manipulação em farmácias. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, v. 139, n.5, p.20-31. 08 jan. 2001. Seção 1.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985.

CÊRA, K.; ESCRIVAO FILHO, E. Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 796-812. CD-ROM.

COELHO, V. M. **Sistema de trabalho na pequena empresa: estudo de caso em uma organização do setor de serviços**. 2003. 52p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 6 ed. ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1994.

DREHER, M.; TOMIO, D.; ULLRICH, D. R. Análise da gestão das MPEs do setor hoteleiro: o caso Blumenau, SC. In: ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 782-795. CD-ROM.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3., p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GONÇALVES, M. A. A.; SOUZA, E. P. de. Desenvolvimento de um sistema de gestão para pequenas empresas utilizando planilhas eletrônicas. Aplicação em uma empresa do setor moveleiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 3., 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003 p. 376-392. CD ROM.

LIMA, J. B. de; Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. . In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/UEL, 2001. p. 92-112. CD-ROM.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868p.

MARQUES, S.; CARACAS, S.; SILVA, W. V. da. Análise econométrica dos fatores macroeconômicos que determinam a mortalidade de empresas no Brasil. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA. 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2004. CD-ROM.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. C.; SHAW, R. B.; e Associados; **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. A organização do futuro. **HSM Management**, n.18, p.58-66, jan./fev. 2000.

PEREIRA, A. A.; SILVA, A. B. da. Fatores de influência na gestão das empresas de pequeno e médio porte da grande Florianópolis/SC. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. CD ROM.

RAMOS, L. C. **Gestão na pequena empresa familiar: a abordagem do STAD em uma pequena empresa do setor de serviços em Lavras - MG**. 2005. 34p. Relatório (Estágio Supervisionado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

RESENDE, R. M. de. **Arquitetura organizacional de uma pequena empresa familiar do setor moveleiro**. 2003. 66p. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

TAKAHASHI, V. P.; TAKAHASHI, S. A cooperação universidade-empresa e o empreendedorismo tecnológico corporativo: estudo em empresas farmacêuticas brasileiras. In: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE PESQUISA EM EMPREENDEDORISMO NA AMÉRICA LATINA. 3., 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC-RJ, 2004. CD-ROM.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987. 175p.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso na micro e pequena empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: UEL/UEM, 2001. p 505-525. CD ROM.