

Jaqueline Longhi ¹
Gustavo da Rosa Borges ²
Francielle Molon da Silva ³
Jonas Fernando Petry ⁴

Os benefícios da multifuncionalidade.

Resumo

A multifuncionalidade é uma forma de desempenho múltiplo de tarefas, contrariando a especialidade proposta por Taylor; no entanto, poucos trabalhos evidenciam seus benefícios. Buscando preencher esta lacuna, realizou-se uma pesquisa exploratória em uma indústria gaúcha. Percebeu-se que para a empresa em estudo, a multifuncionalidade contribui sob forma de redução do absenteísmo e disseminação do conhecimento. Para os colaboradores, a técnica ajuda a fazer com que eles saiam da zona de conforto, sintam-se motivados, sejam flexíveis, tenham capacidade de adaptação, obtenham um melhor relacionamento entre os colegas, sejam comprometidos e reconhecidos, e adquiram novos aprendizados.

Palavras-chave: Multifuncionais; Benefícios; Colaboradores.

The benefits of multifunctionality.

Abstract

Multitasking is a way of performing multiple tasks, contradicting the specialty proposed by Taylor; however, few studies show its benefits. Seeking to fill this gap, we carried out an exploratory research in the a industry in Rio Grande do Sul. It was noticed that for the company under study, multifunctionality contributes in the form of reduced absenteeism and dissemination of knowledge. For employees, the technique helps to make them get out of their comfort zone, feel encouraged, be flexible, have the ability to adapt, get a better relationship between colleagues, are committed and recognized, and acquire new learning.

Keywords: Multifunctional; Benefits; Employees.

¹ Administradora pela Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul - FISUL. (jaquelonghi@yahoo.com.br)

² Bolsista CAPES; Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela FURB; Mestre em Administração pela UNISINOS. (gustavodarosaborges@gmail.com)

³ Docente do curso de Processos Gerenciais da Universidade Federal de Pelotas - UFPel; Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS; Mestre em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. (franmolon@yahoo.com.br)

⁴ Bolsista da FAPEMA, Doutorando em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB; Mestrado em Administração pelo Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas. (ESAG) (jonaspetry@brturbo.com.br)

1 INTRODUÇÃO

O capital humano sempre foi importante para as organizações, o qual objetiva especialmente, executar as ações previamente definidas (MARRAS, 2001; FERREIRA; FONSECA; PEREIRA, 2002; GÓES; SOUZA, 2008); portanto, deve ser bem administrado para que os resultados aconteçam da melhor maneira possível.

Uma das formas de administrá-lo, é definir a sua atuação. Taylor defendia princípios de especialização no trabalho, buscando fazer com que o colaborador rendesse mais por meio de trabalhos repetitivos, já que a repetição de tarefas faz com que a pessoa se especialize naquilo que está fazendo (TAYLOR, 1995; PARTIDA RÉGNIER, 1997; CORIAT, 2004).

No entanto, observa-se que existe uma outra forma de se trabalhar além da especialização dos funcionários. Esta é uma técnica na qual o mercado de trabalho exige que os profissionais sejam cada vez mais multifuncionais (RÉGNIER, 1997; HAMPTON, 1993; CORIAT, 1994; LOMBARDI, 1997; BENEVIDES FILHO, 1999; TUBINO, 1999; DAVIS, AQUILANO; CHASE, 2001; GÓES; SOUZA, 2008; FRAGA, 2010; RIBEIRO, 2011).

Coriat (1994) destaca que a multifuncionalidade/polivalência é a capacidade do trabalhador de ocupar diferentes posições no processo produtivo. A multifuncionalidade permite alguns benefícios para as empresas, como: novos conhecimentos para os colaboradores (FRAGA, 2010), bem estar para os trabalhadores (HAMPTON, 1993), motivação (BENEVIDES FILHO, 1999), ampliação de experiência (BENEVIDES FILHO, 1999), possibilidade de crescimento pessoal (BENEVIDES FILHO, 1999), melhora na qualidade de vida (BENEVIDES FILHO, 1999), melhor relacionamento entre colegas (BENEVIDES FILHO, 1999), compromisso com para com os objetivos da empresa (TUBINO, 1999), diminuição da fadiga e do estresse (TUBINO, 1999), compartilhamento de conhecimentos (TUBINO, 1999), a facilitação da aplicação de ferramentas de controle da Qualidade Total (TUBINO, 1999), e a prevenção de problemas provocados pelas operações repetitivas, conhecidas como LER (RIBEIRO, 2011).

Para a empresa, observa-se os seguintes benefícios: aumento da produtividade (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001) e redução de estoques intermediários (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001). No entanto, poucos trabalhos buscaram explorar na prática a existência de benefícios da multifuncionalidade no “chão de fábrica”, especialmente no contexto brasileiro.

Buscando preencher esta lacuna de pesquisa, o presente artigo tem por objetivo verificar quais os benefícios que a multifuncionalidade pode ocasionar para a empresa e seus colaboradores. Os resultados serão confrontados com a literatura e verificar-se-á a existência ou não de novos achados. Como objetivo secundário, irá se explorar as desvantagens existentes para esta modalidade de gestão do trabalho.

Os achados deste trabalho terão uma conotação tanto acadêmica quanto empresarial. Para a academia, irá se investigar novos benefícios da multifuncionalidade, e para às empresas, buscará conhecer que tipo de benefícios esta técnica pode contribuir para que as organizações tenham melhores resultados organizacionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será dividido em duas seções: a importância do capital humano nas empresas e a necessidade de profissionais multifuncionais.

2.1 A Importância do Capital Humano nas Empresas

O desempenho humano é o ato/efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. E é proporcional a duas condições de ser humano: o querer fazer, que explicita o desejo endógeno de realizar, e o saber fazer, isto é, a condição cognitiva



e experiencial que possibilita ao indivíduo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa (MARRAS, 2001).

É, então, a partir dessa mensuração do desempenho, que é possível traçar ações de desenvolvimento individual e coletiva que busque pelo compartilhamento de conhecimentos dentro da organização e para que esses conhecimentos consigam atingir um patamar de diferenciação para a organização, uma vez que o capital humano alinhado as escolhas estratégicas e organizações pode contribuir com a competitividade.

Para Santini, Godoy e Gomes (1998), é preciso uma mudança gradativa na cultura organizacional, a fim de que os operários passem a perceber nas ações gerenciais em busca da polivalência um incentivo à sua desespecialização, onde eles também ganham a partir do momento em que se tornam mais flexíveis e adaptáveis, exercitando suas capacidades mentais e fazendo valer sua condição de ser humano capaz de pensar, encontrar soluções e agir com coerência. Neste contexto, podemos afirmar que estes acontecimentos irão causar um certo desconforto em profissionais mais acomodados e com perfil de restrição a mudanças, os quais tem uma falsa sensação de segurança nas funções onde são “especialistas”, e sem perceber podem estar mais suscetíveis a acidentes, problemas de relacionamento com colegas e até mesmo em casos mais extremos a perder seu emprego.

Devido a estes fatores, Santini, Godoy e Gomes (1998) afirmam que as mudanças devem ser gradativas, mas para que se possa maximizar os resultados tanto em velocidade quanto em qualidade a habilidade dos gestores será de grande importância para identificar os profissionais com maior propensão a mudança em questão, os quais servirão de argumentação para o gestor na implementação da mudança da metodologia de trabalho, é claro que devem ser levados em conta outros fatores dentre os quais podemos destacar: o nível de comprometimento da equipe, a complexidade e relevância das funções e a competência do gestor.

Ainda de acordo com Santini, Godoy e Gomes (1998), no início da história da humanidade, a organização do trabalho era individual, prevalecendo a produção artesanal. No entanto, com o passar do tempo, os hábitos das pessoas foram mudando e suas necessidades por produtos industrializados foram sendo multiplicadas, o que exigiu a criação de métodos produtivos mais eficientes das empresas, como o Modelo Taylorista de organização da produção, proposto por Taylor (1995), que defendia princípios como: decomposição de tarefas, separação entre concepção e execução de produtos, e ênfase à supervisão rígida do trabalhador exercida por outro funcionário.

Coriat (1994) destaca que, do movimento toyotista, deriva-se a racionalização do trabalho, mais especificamente ao tipo de intervenção do trabalhador no processo produtivo. Para Coriat (1994, p. 53):

Este movimento de desespecialização dos operários profissionais e qualificados, para transformá-los em trabalhadores multifuncionais, é de fato um movimento de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo. Trata-se aqui, também como na via taylorista norte-americana, de atacar o saber complexo do exercício dos operários qualificados, a fim de atingir o objetivo de diminuir seus poderes sobre a produção, e de aumentar a intensidade do trabalho.

O referido autor indica que essas novas capacitações dos trabalhadores são mobilizadas dentro de um novo método de organização da linha produtiva, que possibilita a rotatividade entre postos diferentes e a flexibilização em relação à quantidade de pessoal alocado no processo, atendendo, desta maneira tanto às demandas da produção Just in Time quanto ao princípio de elevar a eficiência através do equilíbrio do conjunto do processo e não do posto

de trabalho em particular, alterando a antiga concepção de divisão do trabalho que integrava os modelos anteriores.

Pode-se destacar neste contexto, que o Just in Time é um incentivador do trabalho polivalente, já que uma das importantes ferramentas proposta pela filosofia de produção JIT é o operador polivalente (multifuncional), contrapondo-se com o operador monofuncional, ainda empregado em grande parte das indústrias brasileiras.

Mas devemos considerar que o JIT só é alcançado perante o uso de elementos que requerem comprometimento da equipe de trabalho, os trabalhos em equipes possibilitam ao operador desempenhar várias funções no ambiente produtivo. Com isso, também é criado um ambiente altamente criativo e flexível, fatores preponderantes para responder às flutuações da demanda na conjuntura atual.

Góes e Souza (2008) também destacam as mudanças no perfil dos funcionários, mencionando que as transformações da tecnologia e da economia têm provocado impactos na estrutura do conhecimento e de sua relação com diversas instâncias sociais, especialmente com o trabalho. “O saber, formal e informal, torna-se bem primordial para modificar suas relações e impulsioná-lo, através de nova relação com o trabalhador detentor e o não detentor dos saberes exigidos e desejáveis para esse novo perfil polivalente” (GÓES; SOUZA, 2008, p. 130).

Sobre este assunto, Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 331) afirmam que:

Os aspectos de recursos humanos, em relação a como gerenciamos a nossa força de trabalho, e os aspectos técnicos, em relação a como especializamos o projeto do trabalho, são elementos críticos para o sucesso da companhia. Muitos gurus da administração, de fato, sugerem que os empregados de uma firma apresentam a única vantagem competitiva sustentável que é viável.

Diante das transformações e do novo perfil de trabalhador, surgem diversos modelos de organização do trabalho e da produção, dentre os quais, um dos mais conhecidos e citados por diversos autores é o modelo japonês Toyota de produção, sendo considerado símbolo do novo paradigma da flexibilização, em virtude das características de alta produtividade e competitividade que emprega.

De acordo com Góes e Souza (2008, p. 130), “o destaque central do modelo japonês está nas características do trabalhador, com foco em aspectos das competências e habilidades”. Estas características remetem à cooperação, polivalência e integração, pois o trabalhador japonês é polivalente e multifuncional, não possuindo uma visão parcial e fragmentada no processo de trabalho no qual está inserido, mas sim uma visão de conjunto integral, a qual é necessária para julgar, discernir, intervir e propor soluções a problemas reais que surgem rotineiramente no interior do processo de trabalho. Vale ressaltar que o sucesso deste sistema está diretamente ligado ao grau de comprometimento das pessoas na busca de um objetivo em comum.

Tubino (1999, p. 154) também salienta a importância da cooperação para o desenvolvimento da polivalência, pois:

O conceito de ajuda mútua estabelece que os pontos de contato entre as rotinas de operações-padrão de dois, ou mais, operadores não sejam fixos, mas sim uma área onde tanto um operador, como o outro, possam atuar caso haja necessidade.

Deixando o gestor em situação confortável ou mais cômoda no que se refere a imprevistos, como crescimento de demanda e ausência de um de seus colaboradores.



Na visão do autor mencionado, além de fortalecer o espírito de trabalho em equipe, a ajuda mútua permite que a velocidade natural de cada funcionário possa ser empregada e aprimorada sem prejudicar o atendimento da rotina de operações-padrão, equilibrando as tarefas dentro do grupo. Em razão dessas considerações, tem-se um trabalhador mais atuante e envolvido com várias áreas do processo produtivo e com a empresa como um todo.

Segundo Ferreira, Fonseca e Pereira (2002, p. 224):

O grande patrimônio das organizações contemporâneas é seu corpo de talentos, são seus recursos humanos. Estimular no ser humano a capacidade de criar e de se superar, fazendo-o sentir-se auto gratificado e realizado gera um círculo virtuoso de motivação. É essa habilidade de liderança dos gestores, aliada a sua perspicácia no fornecimento de treinamento e reciclagem adequados, que determinará as empresas que irão se destacar nos próximos anos.

Cabe ressaltar que para as organizações, o capital humano representa algo valioso, sendo que o seu desenvolvimento propicia benefícios organizacionais. Percebe-se assim, que estes benefícios podem ser oriundos de uma modalidade distinta de cargos e tarefas, que é a multifuncionalidade.

2.2 A Necessidade de Profissionais Multifuncionais

Atualmente, vivencia-se uma época de grandes transformações tecnológicas, políticas e sociais. A cada dia que passa surgem novas máquinas, novos produtos e, principalmente, novos concorrentes. Além disso, os clientes e consumidores também mudaram, pois estão cada vez mais exigentes, buscando qualidade, preços baixos e um bom atendimento.

Fraga (2010) destaca que o mercado de trabalho exige que os profissionais sejam cada vez mais multifuncionais, sendo que a multifuncionalidade é sinônimo de profissional que desenvolve bem as tarefas e funções de seu cargo, mas, principalmente, que possui capacidade de assimilar novos conhecimentos e estar preparado para oferecer soluções aos mais diversos problemas enfrentados pela empresa em que atua, sendo imprescindível no perfil do trabalhador características como: maturidade, comprometimento, iniciativa e humildade, para que o funcionário alcance a flexibilidade, principal característica da multifuncionalidade. Em sua opinião, o mercado é carente de profissionais que se enquadrem nesse perfil e, em muitos casos, o trabalhador não é motivado, não demonstra buscar seus objetivos com determinação e, por isso, não está apto a desenvolver mais de uma tarefa, exigência constante do empregador.

Para Davis, Aquilano e Chase (2001), operadores multifuncionais que trabalham em uma célula com máquinas distintas realizando mais do que uma operação em um determinado produto aumenta a produtividade e reduz os estoques intermediários, mas, vale lembrar que isso só acontece em casos que apresentam ociosidade no equipamento ou para o operador na realização das tarefas e geralmente em situações de baixa demanda, em casos de empresas com variada gama de produtos em demanda ociosa entre as mesmas este sistema de funcionários multifuncionais e polivalentes é imprescindível na redução de custos, seja com mão de obra ou com redução de estoques, entre outros, pois permite ao gerente realocar a força de trabalho conforme a demanda de pedidos.

Considerando-se o exposto, as novas exigências do mercado de trabalho fazem com que as empresas e seus funcionários se adaptem a tais necessidades, valorizando a polivalência e, conseqüentemente, o trabalho em equipe, a fim de que, os objetivos organizacionais sejam alcançados, com maior eficiência de forma organizada, melhorando a produtividade e e

aumentando o grau de satisfação interna e externa. Coriat (1994) menciona que este processo de desespecialização ou polivalência pode ser sentido em quatro domínios:

- multifuncionalidade dos trabalhadores, o que significa a capacidade de ocupar diferentes posições no processo produtivo;
- reintrodução nas funções dos operadores diretos de tarefas relativas ao diagnóstico de problemas, reparo e manutenção de máquinas e equipamentos;
- reintrodução de atividades de controle de qualidade nos postos de trabalho; e
- reagregação das tarefas de programação às de fabricação.

Deve-se destacar que esses quatro domínios são interdependentes, ao tratar da multifuncionalidade dos operadores, e surgem de forma situacional podendo ser eliminados ou reagrupados e reformulados principalmente devido as oscilações de demanda ou por melhorias nos processos.

- Em conformidade com Lombardi (1997), os operadores devem estar motivados e ter a capacidade de entender os princípios em que se baseiam os sistemas, bem como suas regras e procedimentos e também devem possuir habilidades para operar em ambientes difusos e mutantes, sendo detentores da capacidade de realizar tarefas não rotineiras, desempenhar trabalhos em grupos e de forma interativa, e possuir a percepção sistêmica da empresa, habilitando-se a responder as oscilações da demanda, com o cumprimento de diferentes rotinas de operações padrões.

Lombardi (1997) ressalta que uma empresa que somente possui operadores especialistas não será capaz de flexibilizar sua produção, pois os operadores só sabem trabalhar daquele modo e serão resistentes a mudanças, nestes casos a saída convencional tem sido gerar estoques, o que pode ser um problema, sendo que além disso o processo de melhoria contínua jamais irá acontecer, pois segundo Conforme Benevides Filho (1999), o principal agente de transformação é o homem, e esse sendo estanco e pouco estimulado, dificilmente trará qualquer contribuição para a real melhoria do sistema produtivo.

De forma semelhante, Hampton (1993) também defende a multifuncionalidade, pois acredita que a especialização de tarefas transforma o trabalho em algo sem sentido, afetando o desempenho da empresa, assim como o bem-estar humano.

Tendo em vista tais considerações acredita-se que a polivalência desempenha um importante papel nas organizações, contribuindo para seu êxito e para a valorização dos saberes de seus funcionários, além de contribuir para a eficiência dos processos, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores e promover a melhora da qualidade dos produtos e serviços prestados pela organização.

Segundo Benevides Filho (1999), as principais vantagens dos operadores que participam de sistemas polivalentes são: crescimento pessoal; motivação dos operadores; ampliação da experiência profissional; melhora na qualidade de vida; e melhora nas relações pessoais entre os funcionários ou a própria expansão dos círculos de amizade na organização.

Na opinião de Tubino (1999, p. 152), “além de permitir maior flexibilidade ao sistema produtivo, a polivalência dos operadores possibilita uma série de vantagens adicionais quando comparada ao sistema tradicional de trabalho monofuncional [...]”. Dentre esses benefícios, pode-se citar o compromisso com os objetivos globais, a diminuição da fadiga e do estresse, o compartilhamento de conhecimentos a facilitação da aplicação de ferramentas de controle da Qualidade Total, além de existir a possibilidade de oferecimento de remuneração mais justa.

Outra importante vantagem da formação de equipes polivalentes nas empresas é a prevenção de problemas provocados pelas operações repetitivas. Como salienta Ribeiro (2011), a Lesão por Esforço Repetitivo (LER) vem sendo constatada em setores onde funcionários



executaram durante anos a mesma atividade, submetidos a esforço repetitivo e continuado, provocando afastamento do trabalho e necessidade de tratamento médico especializado. Para recuperar o trabalhador cujos músculos foram extremamente exigidos durante anos, e torná-lo novamente apto a exercer atividades produtivas, é preciso um programa de reabilitação ou, em casos extremos, readaptá-lo para novas funções, diferentes da anterior, logo, os gestores devem estar atentos e atuar de forma proativa, ou seja, agir antes que a doença ataque, ocasionando lesões por esforço repetitivo, logo é preciso prevenir, sendo que a ginástica localizada desenvolvida com a assessoria de médicos do trabalho é uma possibilidade de prevenção, utilizada como primeiro passo, por muitas empresas no sentido de interromper o processo de lesão, antes que o problema se torne crônico e de difícil reversão.

Ribeiro (2011) também afirma que a polivalência não se constitui em uma simples rotação de cargos sem planejamento, com frequência intensiva, conforme muitos imaginam e até aplicam na prática. A polivalência é fruto de um estudo técnico de tempos e movimentos, tornando o operador capaz de desempenhar múltiplas funções, complementares às atividades do seu posto de trabalho, elevando a produtividade e ao mesmo tempo desenvolvendo uma equipe de trabalho flexível, agregando valor ao processo produtivo, tornando os funcionários mais qualificados e pouco sujeitos aos males do esforço repetitivo, podendo assim prevenir doenças do trabalho sem agregar custos, mas pelo contrario, reduzindo os mesmos, transformando desta forma o que viria a ser um ônus para a empresa em uma vantagem competitiva, por isso, é necessário encarar o problema do esforço repetitivo imediatamente, para que não venha a se transformar na Síndrome de LER, onde funcionários de áreas em que não existe a menor possibilidade de ocorrência de esforço repetitivo solicitem afastamento do trabalho sob tal argumento. Assim, aliando técnica e inteligência, sem síndrome, se equaciona um problema especializado, antes que extremismos direcionem os destinos de empresas rumo à baixa produtividade.

Tendo em vista tais considerações, percebe-se que o trabalho polivalente proporciona inúmeras vantagens para as empresas que optam por formar funcionários polivalentes, sendo que uma das mais importantes que seria a geração de uma cultura para o crescimento e a redução de custos da empresa, são alavancadas pelo aspecto cognitivo de sua força de trabalho o qual é fomentado e estimulado pela política de trabalho polivalente e multifuncional, ou seja, a geração de conhecimento propiciada pelo sistema de polivalentes gera força competitiva na empresa que por sua vez estimula a redução de custos além do aumento das vendas gerando assim uma melhor lucratividade para organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de campo caracteriza-se por ser exploratória e qualitativa. A pesquisa exploratória foi feita a partir de entrevistas em profundidade realizadas com cinco trabalhadores das linhas que executam trabalhos polivalentes na produção e com três supervisores de produção de uma indústria gaúcha.

Para a coleta dos dados, realizou-se um roteiro de entrevista composto por questões que pudessem explorar o tema com base nos objetivos deste trabalho, verificar as vantagens e desvantagens da multifuncionalidade no “chão de fábrica” e para a empresa como um todo.

As entrevistas ocorreram em maio de 2013, sendo que as conversas foram gravadas e apontados pontos relevantes no momento da entrevista. Após, as gravações foram ouvidas e interpretadas pelos pesquisadores. Para uma facilitação de compreensão das evidências e visualização dos resultados, os principais pontos foram categorizados e apresentados em um quadro sintetizado. A categorização dos dados é proposta Bardin (2011) como uma forma eficiente de aglomerar informações qualitativas, onde busca-se fazer uma categorização por palavras-chaves. Os resultados da pesquisa serão apresentados a seguir.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados foi dividida em três etapas: análise das entrevistas com os supervisores, análise das entrevistas com os colaboradores e sínteses das entrevistas.

4.1 Análise das Entrevistas com Supervisores

Os supervisores foram questionados quanto a metodologia de formação de colaboradores polivalentes. Os três entrevistados têm opinião favorável a existência de polivalentes na empresa, alegando que isto propicia inúmeros benefícios, tanto para a empresa quanto para os trabalhadores, conforme afirmação do entrevistado 3: “é boa porque vem trazendo resultados satisfatórios para a empresa e também para os colaboradores”, dentre os benefícios comentados pelos entrevistados podemos destacar o desenvolvimento do conhecimento dos trabalhadores”.

Em análise às respostas das entrevistas dos supervisores de produção podemos afirmar que os mesmos simpatizam com a metodologia de formação de polivalentes, pois para eles a metodologia traz inúmeros benefícios tanto para a empresa quanto para os trabalhadores, e alegam que “os principais benefícios são tirar as pessoas da zona de conforto”, gerando conhecimento e com isso, oportunidades de crescimento e motivação para os trabalhadores, além de flexibilidade, competitividade e lucratividade para a empresa. Para Santini, Godoy e Gomes (1998), é preciso uma mudança gradativa na cultura organizacional, a fim de que os operários passem a perceber nas ações gerenciais em busca da polivalência um incentivo à sua desespecialização, onde eles também ganham a partir do momento em que se tornam mais flexíveis e adaptáveis, exercitando suas capacidades mentais e fazendo valer sua condição de ser humano capaz de pensar, encontrar soluções e agir com coerência.

Quanto aos benefícios, os entrevistados confirmam que o principal benefício é tirar as pessoas da zona de conforto, gerando conhecimento e com isso, oportunidades de crescimento e motivação dos trabalhadores, e para a empresa, maior flexibilidade, competitividade e lucratividade.

Sobre a percepção quanto aos resultados palpáveis para a empresa com a introdução da prática do trabalho polivalente, percebeu-se consideravelmente a redução do absenteísmo. As entrevistas ainda apontam a redução do absenteísmo e o aumento da flexibilidade como vantagens da metodologia, em concordância Lombardi (1997) e Tubino (1999) também defendem que a flexibilidade é uma vantagem da metodologia de formação de polivalentes, e por fim, os entrevistados ainda elencam a motivação, como resultado da metodologia.

Na opinião dos entrevistados a realização de diferentes tarefas motiva os trabalhadores, pois percebem a equipe mais disposta a encerrar os desafios no trabalho e também exemplificam casos de funcionários que retomaram os estudos após terem parado com os mesmos por anos, mas segundo o entrevistado 1: “vai depender de como vem a abordagem, de como a pessoa vai receber e em que momento vai receber isso”.

Para os entrevistados a diversificação das tarefas motiva os trabalhadores, pois percebem a equipe mais disposta a encarar os desafios no trabalho e também exemplificam casos de funcionários que retomaram os estudos após terem parado com os mesmos por anos. Benevides Filho (1999), já destacava que os sistemas polivalentes de trabalho possibilitam maior interação em relação aos sistemas monofuncionais, sendo que as relações com a chefia tornam-se mais abertas e as experiências vivenciadas no trabalho são socializadas, o que aumenta a motivação dos operadores ao perceberem esta proximidade com a chefia.

Em continuidade a pesquisa, os entrevistados são unânimes ao concordarem com a continuidade do método e enfatizam a importância do mesmo para os trabalhadores e empresa, segundo o entrevistado 2: “não podemos parar de preparar os colaboradores, só

assim seremos competitivos no mercado” e o entrevistado 3 faz a seguinte afirmação: “isso é bom para a empresa e para as pessoas, mostram para elas novas oportunidades, novos conhecimentos para o futuro”.

Na opinião de Tubino (1999, p. 152), “além de permitir maior flexibilidade ao sistema produtivo, a polivalência dos operadores possibilita uma série de vantagens adicionais quando comparada ao sistema tradicional de trabalho monofuncional [...]”. Quando questionado a respeito da rotatividade de funções contribuir para o bem estar físico e psicológico do trabalhador, e conseqüentemente reduzir o absenteísmo na empresa, os entrevistados tem opiniões diferentes.

Para o Entrevistado 1, a redução do absenteísmo é causada pela motivação dos trabalhadores, ou seja, um trabalhador motivado tende a faltar menos, ainda segundo o Entrevistado 1 outro fator que pesa na redução das faltas ao trabalho são as lesões por esforço repetitivo, as quais podem ser originadas quando o indivíduo trabalha por um longo período de tempo em uma função repetitiva, o entrevistado ainda comenta que outra causa das lesões pode ser o estresse que por sua vez também pode ser oriundo de fatores motivacionais, já o entrevistado 2 afirma que o nível de comprometimento do funcionário está vinculado a satisfação dos trabalhadores. O entrevistado 3 concorda que a metodologia reduz o absenteísmo e afirma que: “sem dúvida diminuí os problemas de faltas ao trabalho” e para ele, este índice tem ligação direta com a motivação do funcionário.

Os supervisores acreditam que a metodologia é um diferencial de competitividade para a empresa no mercado. Para Davis, Aquilano e Chase (2001, p. 411), “operadores multifuncionais que trabalham com máquinas distintas realizando mais do que uma operação, aumentam a produtividade e reduzem os estoques intermediários”.

Para os supervisores, a empresa poderá ter uma equipe mais motivada, pois segundo eles, um trabalhador motivado tende a faltar menos. Chiavenato (1999) ressalta que o volume e a duração das ausências estão relacionados com a satisfação no trabalho; além disso, Ferreira, Fonseca e Pereira (2002) afirmam que trabalhos simples e repetitivos são monótonos e negativos para a motivação do trabalhador e conseqüentemente, para o nível da produção.

Para o Entrevistado 1, outro fator que pesa na redução das faltas ao trabalho são as lesões por esforço repetitivo, as quais podem ser originadas quando o indivíduo trabalha por um longo período de tempo em uma função repetitiva. Para Antonalia (2001, p. 67), a correta aplicação da ergonomia, “fará com que as pessoas realizem suas atividades com menor esforço físico e mental, o entrevistado ainda comenta que outra causa das lesões pode ser o estresse que por sua vez também pode ser oriundo de fatores motivacionais”.

Além da redução do absenteísmo os entrevistados apontam como benefício da polivalência o desenvolvimento cognitivo dos trabalhadores, oportunidades de crescimento profissional e comprometimento. Goldman (2011) afirma que, por geração de conhecimento empresarial, deve-se entender a capacidade de uma organização, como um todo, de criar ou absorver novos conhecimentos, disseminá-los e incorporá-los em seus produtos, serviços e sistemas, obtendo a inovação contínua, que conduz à vantagem competitiva.

Levantou-se também às possíveis desvantagens da metodologia; uma que ocorre em curto prazo é a perda de rendimento do trabalhador que sai de uma função que dominava para trabalhar em outra função que ainda não domina, além de que, em alguns casos pode ocorrer alguma frustração por parte do trabalhador, dito da seguinte forma pelo entrevistado 1: “a pessoa gostava tanto de fazer este trabalho e ela se desmotiva por ter tirado ela do seu trabalho atual”, mas de forma geral os entrevistados afirmam que a metodologia gera motivação na equipe devido ao fato de sair da monotonia do dia a dia e por perceberem que tem capacidade de fazer mais e com possibilidade de troca de função (promoções).

Isso acaba influenciando em outro ponto positivo que foi defendido pelos supervisores entrevistados, que é a melhora no relacionamento entre os funcionários, e o entrevistado 1 defende que isso se deve ao fato dos mesmos não trabalharem na mesma equipe por longos períodos e por isso não ocorre uma aproximação afetuosa, e para ele as intrigas no trabalho são desencadeadas quando as pessoas sentem-se próximas e acabam invadindo a privacidade do outro. O entrevistado 3 comenta que esta mudança se deve ao fato das pessoas contribuírem mais com ideias de melhoria e também criticam menos o trabalho dos colegas porque acabam conhecendo as dificuldades de cada tarefa.

Com base em todo o exposto, nota-se nas respostas dos supervisores, que a formação de polivalentes está enraizada na empresa e na filosofia de trabalho dos líderes entrevistados.

4.2 Análise das Entrevistas com Colaboradores

Avaliando as respostas das entrevistas feitas aos trabalhadores das linhas de produção podemos dizer que de modo geral, os mesmos são favoráveis à filosofia de formação de polivalentes e elencam vários fatores positivos por parte da empresa quanto aos benefícios para as partes. Sendo que os cinco trabalhadores entrevistados simpatizam com a metodologia aplicada na empresa e ressaltam pontos fortes no suporte oferecido, como a qualidade dos treinamentos, a preocupação com a segurança dos indivíduos, a qualidade dos produtos e também enfatizam a possibilidade de reconhecimento devido a sua capacitação para realizar várias funções na empresa, conforme o trecho de um dos depoimentos onde o entrevistado alega que, “sendo polivalente o colaborador tem capacidade de atuar em diversas áreas podendo caracterizar-se ainda um profissional reconhecido por atuar em varias funções”. Isto vem ao encontro à linha de raciocínio de Santini, Godoy e Gomes (1998), quando defendem que os trabalhadores também ganham a partir do momento em que se tornam mais flexíveis e adaptáveis, exercitando suas capacidades mentais e fazendo valer sua condição de ser humano capaz de pensar, encontrar soluções e agir com coerência.

Para Ferreira, Fonseca e Pereira (2002) no fornecimento de treinamento e reciclagem adequados, aliado a motivação será determinante para as empresas se destacarem no mercado, sobre este assunto as entrevistas demonstram unanimidade nas respostas quanto a sua preparação para operar os postos afirmando que receberam os treinamentos e que se sentem aptos a exercer funções variadas na empresa, sendo que das cinco pessoas entrevistadas apenas uma apontou ter dificuldades em algumas funções. Isso é importante, pois em conformidade com Chiavenato (2008), o treinamento é considerado um meio de desenvolver competências nas pessoas, para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras.

Quando questionados sobre autoconfiança, desenvolvimento de habilidades e segurança para realizar trocas de ferramentas e regulagens nas máquinas que operam, os trabalhadores responderam que se sentem a vontade para fazê-lo, simplificando as trocas de ferramentas e novamente ressaltaram o apoio que recebem da área técnica e mecânica que está à disposição no setor onde trabalham, o que é mais uma vantagem para a empresa, pois, para Harmon e Peterson (1991), a redução do tempo gasto em troca de ferramenta é fator primordial para diminuir o custo de preparação.

Com relação a aquisição de conhecimento e aptidão para sugerir melhorias nos processos, em todas as entrevistas a resposta foi positiva e uma delas fez a seguinte afirmação: “extraíndo o que cada uma tem de mais positivo e pulverizar para as demais, proporcionando melhorias em todas elas, em todos os âmbitos: segurança, qualidade e produtividade”.

Os entrevistados responderam que a metodologia propicia aquisição de conhecimento e com isso potencializa a aptidão para sugerir melhorias nos processos, um deles apresentou

a seguinte reflexão: “extraíndo o que cada uma tem de mais positivo e pulverizar para as demais, proporcionando melhorias em todas elas, em todos os âmbitos: segurança, qualidade e produtividade”. Fraga (2010) defende que o mercado de trabalho exige que os profissionais sejam cada vez mais multifuncionais, sendo que a multifuncionalidade é sinônimo de profissional que desenvolve bem as tarefas e funções de seu cargo, possuindo capacidade de assimilar novos conhecimentos e estar preparado para oferecer soluções aos mais diversos problemas enfrentados pela empresa em que atua, sendo imprescindível no perfil do trabalhador, características como: maturidade, comprometimento e iniciativa.

Os entrevistados concordam que existe um crescimento no comprometimento com o todo, pois passam a entender melhor a cadeia produtiva e seus aspectos e impactos no cenário global, além de todos concordarem que a formação de funcionários polivalentes é uma forma de disseminar o conhecimento na empresa já que, as pessoas dividem suas habilidades e conhecimento umas com as outras. Os trabalhadores reconhecem e apontam benefícios para a empresa e para os profissionais que a formação de polivalentes proporciona, recebendo destaque na opinião dos mesmos, a motivação, o reconhecimento, o aumento da capacidade cognitiva (conhecimento e aprendizagem), a integração das pessoas, o alívio do estresse e a quebra da monotonia.

Em contra partida, também aparecem alguns pontos desfavoráveis na análise das entrevistas, como: a possibilidade de faltar operadores especialistas nos postos de trabalho, perdas em produtividade, menor entrosamento nas células de trabalho e o desconforto das pessoas que são mais acomodadas e que não gostam de aprender novos trabalhos ou de trocarem de operação. Quanto à isso Lombardi (1997) ressalta que uma empresa que somente possui operadores especialistas não será capaz de flexibilizar sua produção, pois os operadores só sabem trabalhar daquele modo e serão resistentes a mudanças, nestes casos a saída convencional tem sido gerar estoques, o que pode ser um problema, sendo que além disso o processo de melhoria contínua jamais irá acontecer, em conformidade com Benevides Filho (1999) o principal agente de transformação é o homem, e esse sendo estancado e pouco estimulado, dificilmente trará qualquer contribuição para a real melhoria do sistema produtivo.

A pesquisa também evidenciou que os entrevistados preferem trabalhar como polivalentes há trabalhos fixos por motivos como a diversificação dos movimentos e funções motoras, o estímulo a buscar novos desafios fugindo da comodidade, porém um entrevistado comentou que este método é bom, mas deve haver cuidado com a frequência das trocas de função para que estas respeitem um período mínimo. Quanto à isto, Ribeiro (2011) já destacava que a polivalência não se constitui em uma simples rotação de cargos sem planejamento, com frequência intensiva, conforme muitos imaginam e até aplicam na prática. Para ele, a polivalência é fruto de um estudo técnico de tempos e movimentos, tornando o operador capaz de desempenhar múltiplas funções, complementares às atividades do seu posto de trabalho, elevando a produtividade e ao mesmo tempo desenvolvendo uma equipe de trabalho flexível.

Os entrevistados afirmam que ocorre o crescimento intelectual dos trabalhadores, já que estes ao aprenderem novas operações, conhecem novos equipamentos, novas situações e outras pessoas o que acaba criando novas necessidades, as quais precisam se adaptar para atingir os objetivos de cada posto, o que um dos entrevistados responde da seguinte maneira, “os colaboradores se sentem motivados a aprender coisas novas, obter informações sobre as novas funções, criando assim um crescimento intelectual, pessoal e profissional”.

Outro fator positivo é que os trabalhadores demonstram simpatia pela polivalência quando alegam estarem motivados por esta sistemática, pois segundo as entrevistas eles se sentem mais conhecedores e também com maior experiência profissional, conseqüentemente são mais valorizados por isso elevando sua autoestima e seu sentimento de segurança na empresa, diminuindo a fadiga e o estresse físico e mental. Chiavenato (2001) enfatizou a

importância da motivação das pessoas para atuarem da empresa.

Para os entrevistados, a sistemática de formação de polivalentes também tem grande importância na melhora das relações interpessoais nas equipes, já que ao serem treinadas em uma nova função conhecem e interagem com outros colegas onde uns acabam ajudando os outros. Este benefício também foi apontado por Tubino (1999), ao enfatizar que a polivalência dos operadores possibilita o aumento do comprometimento dos trabalhadores. Os entrevistados concordam com o autor e foram unânimes em afirmar que existe um crescimento no comprometimento com o todo, pois passam a entender melhor a cadeia produtiva e seus aspectos e impactos no cenário global.

Além disso, todos os entrevistados concordam que a formação de funcionários polivalentes é uma forma de disseminar o conhecimento na empresa já que, como explica uma das respostas das entrevistas “as pessoas dividem suas habilidades e conhecimento umas com as outras”, corroborando com os achados de Tubino (1999).

Após as entrevistas, realizou-se sínteses das respostas dos entrevistados. Esta é apresentada no próximo item.

4.3 Sínteses das Entrevistas

Para uma melhor visualização dos resultados, elaborou-se um quadro enfatizando os benefícios da multifuncionalidade.

Quadro 1 - Vantagens da Multifuncionalidade.

Vantagens para a empresa	Vantagens para os colaboradores
Redução do absenteísmo	Sair da zona de conforto
Disseminação de conhecimento	Motivação
	Flexibilidade
	Capacidade de adaptação
	Melhor relacionamento entre colegas
	Comprometimento
	Reconhecimento
	Novos aprendizados

Fonte: Entrevistas realizadas.

O quadro 1 evidencia os benefícios da multifuncionalidade para a empresa e para os colaboradores. Para a empresa, foi enfatizado pelos entrevistados, que a multifuncionalidade contribui para a redução do absenteísmo e disseminação de conhecimento. A disseminação de conhecimento já havia sido destacada por Tubino (1999), no entanto, a redução do absenteísmo não foi levantada como uma vantagem da multifuncionalidade pelos estudos realizados.

Para aos colaboradores, sair da zona de conforto, motivação, flexibilidade, capacidade de adaptação, melhor relacionamento entre colegas, comprometimento, reconhecimento e novos aprendizados foram os fatores levantados como vantajosos. A motivação, um melhor relacionamento entre colegas e o reconhecimento já haviam sido evidenciados por Benevides

Filho (1999), o comprometimento elucidado por Tubino (1999), e a capacidade de fazer com que o colaborador adquira novos aprendizados foi referenciado por Fraga (2010). Sair da zona de conforto, flexibilidade e capacidade de adaptação referem-se aos itens encontrados nos estudos de campo, no qual, não foram referenciados neste trabalho.

Portanto, conclui-se que a multifuncionalidade pode de fato acarretar em benefícios para as empresas, a que foi estudada, manifesta pelos seus colaboradores que a multifuncionalidade denota duas vantagens para a empresa e oito para os colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo principal verificar os benefícios que a multifuncionalidade pode ocasionar para a empresa e seus colaboradores. Para isso, realizou-se uma pesquisa exploratória qualitativa com supervisores e operários de uma indústria da Serra Gaúcha que adota a metodologia de formação de trabalhadores Polivalentes e Multifuncionais.

Os benefícios da multifuncionalidade foram identificados sobre duas análises: empresa e colaboradores. Para a empresa, observou-se as seguintes vantagens: redução do absenteísmo e disseminação do conhecimento entre os colaboradores. A disseminação conhecimento já havia sido destacada por Tubino (1999). Os entrevistados alertam que estes benefícios são capazes de gerar outros, como: maior flexibilidade, lucratividade e competitividade.

Em relação aos colaboradores, observou-se que a multifuncionalidade proporciona algumas vantagens para as pessoas que trabalham nesta modalidade em uma indústria, sendo elas: sair da zona de conforto, motivação, flexibilidade, capacidade de adaptação, melhor relacionamento entre os colegas, comprometimento, reconhecimento e novos aprendizados. A motivação, um melhor relacionamento entre colegas e o reconhecimento já haviam sido evidenciados por Benevides Filho (1999), o comprometimento elucidado por Tubino (1999), e a capacidade de fazer com que o colaborador adquira novos aprendizados foi referenciado por Fraga (2010).

Como objetivo secundário, explorou-se possíveis desvantagens existentes para esta modalidade de gestão do trabalho. As entrevistas revelaram as seguintes desvantagens: a possibilidade de faltar operadores especialistas nos postos de trabalho, perdas em produtividade, menor entrosamento nas células de trabalho e o desconforto das pessoas que são mais acomodadas e que não gostam de aprender novos trabalhos ou de trocarem de operação.

Em termos de contribuição científica, o presente trabalho evidencia quatro benefícios advindos da pesquisa de campo exploratória, ainda pouco destacado pela literatura. Para a empresa, verificou-se que ela, com a implantação da multifuncionalidade, pode reduzir o absenteísmo. Para os funcionários, a multifuncionalidade pode contribuir para fazer com que eles saiam da zona de conforto, tenham mais flexibilidade e maior capacidade de adaptação.

Como contribuição gerencial, recomenda-se a técnica, especialmente para indústrias, sobre a seguinte constatação: percebeu-se que a motivação para este trabalho tende a ocorrer somente para não especialistas, ou seja, profissionais especializados tendem se desmotivarem atuando em múltiplas tarefas, diferentemente daqueles que não são especialistas. Para os não especialistas, a técnica de multifuncionalidade é vista como um diferencial e algo motivador.

Portanto, percebeu-se que a técnica pode ser vantajosa tanto para a empresa quanto para seus trabalhadores. Mesmo aparentemente havendo mais benefícios para os colaboradores, um melhor rendimento deles pode ocasionar em melhores resultados para a organização.

Para finalizar, recomenda-se estudos em outros segmentos para analisar os benefícios da multifuncionalidade, bem como, uma mensuração quantitativa no sentido de verificar

qual benefício desta técnica pode contribuir mais, tanto para a empresa quanto para os colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONALIA, Claudio. *Ler, Dort: prejuízos sociais e fator multiplicador do custo no Brasil*. São Paulo: LTR, 2001.

BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENEVIDES FILHO, Sérgio Armando. *A Polivalência como Ferramenta para a Produtividade*. Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria geral da administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Desempenho Humano nas Empresas Como desenhar cargos e avaliar o desempenho*. 5ª. ed. São Paulo: Atlas, 2001

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo Japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: UFRJ/Revan, 1994.

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. *Fundamentos da Administração da Produção*. P. Alegre: Bookman, 2001.

FRAGA, Thereza Lima. *Profissionais polivalentes ganham destaque no mercado de trabalho*. 4 de abril de 2010. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/profissionais-polivalentes-ganham-destaque-no-mercado-de-trabalho/31857/>>. Acesso em: 27 jul. 2013.

FERRERA, Ademir; FONSECA, Ana Carla Reis; PEREIRA, Maria Isabel. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias—evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GOES, Antônio Oscar Santos; SOUZA, Maria Eliane Alves de. *A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências*. RAC-Eletrônica, v. 2, n. 1, art. 8, p. 123-140, Jan./Abril/2008.

GOLDMAN, Fernando. *O que são conhecimentos explícito e tácito?* São Paulo: Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, 2011. Disponível em: <<http://www.baguete.com.br/artigos/939/fernando-goldman/08/02/2011/o-que-sao-conhecimentos-explicito-e-tacito>>. Acesso em: 15 ago. 2013.

HAMPTON, David R. *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. Tradutores: Lauro Santos. 3. ed. São Paulo: Pearson, Makron Books, 1992.

HARMON, R. L.; PETERSON, L. D. *Reinventando a fábrica: conceitos modernos de produtividade aplicados na prática*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

LOMBARDI, Maria Rosa. *Reestruturação Produtiva e Condições de Trabalho: percepções dos trabalhadores*. *Educação e Sociedade*, v. 18, n. 61, p. 64-87, 1997.

MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao*

estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001

RÉGNIER, Karla Von Döllinger. Alguns elementos sobre a racionalidade dos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista. Boletim Técnico do SENAC, v. 23, n. 2, maio/ago., 1997. Disponível em: <<http://www.senac.br/BTS/232/boltec232d.htm>>. Acesso em: 18 jul. 2013.

RIBEIRO, Paulo Décio. A Polivalência e a Síndrome de Ler. 2011. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/comics/spiderfriend/page11.html>>. Acesso em: 14 jul. 2013.

SANTINI, Berenice; GODOY, Leoni Pentiado; GOMES, Luiz A. Vidal de Negreiros. A polivalência funcional na indústria brasileira: um estudo de caso. Artigo apresentado à Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria: UFSM, 1998.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de administração científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

TUBINO, Dalvio Ferrari. Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica. Porto Alegre: Bookman, 1999.