

## **ANÁLISE DA PRÁTICA DA POLIVALÊNCIA EM UMA COOPERATIVA DE CRÉDITO**

### **RESUMO**

A polivalência exercida na empresa tem o propósito de flexibilizar a mão de obra e contribuir para o cumprimento das tarefas diárias, de forma que os colaboradores desenvolvam suas competências e se qualifiquem para o mercado. Quanto maior o desenvolvimento e capacitação dos colaboradores, maior o crescimento profissional e mais eficiente é a organização. O estudo trata-se de uma pesquisa com o objetivo de analisar como a polivalência acontece na empresa pesquisa. Percebeu-se que algumas melhorias precisam ser adotadas como fazer o colaborador se perceber polivalentes e criar um projeto com parâmetros e políticas para a efetiva prática da polivalência.

Palavras-chave: Polivalência, Colaboradores, Desenvolvimento pessoal.

## **ANALYSIS OF THE PRACTICE OF VERSATILITY IN A CREDIT COOPERATIVE**

### **Abstract**

*The versatility in the undertaking is intended to relax the workforce and contribute to the fulfillment of the daily tasks so that employees develop their skills and qualify for the market. The higher the development and training of employees, greater professional growth and more efficient is organization. The study deals with a survey in order to analyze how the versatility happens in the research company. It was noticed that some improvements need to be adopted to make the employees if perceive polyvalent and create a project with parameters and policies for the effective practice of versatility.*

*Keywords: Versatility, Employees, Personal development.*

---

(1) Pesquisadora Pós-graduada pela FAE Business School – Curitiba-PR. francianeberkenbrock@gmail.com

## INTRODUÇÃO

Num ambiente cada vez mais mutável e competitivo, as empresas buscam se diferenciar umas das outras, para conquistar seu espaço e sobressair no mercado. Para serem competitivas, as organizações precisam ter pessoas qualificadas, aptas a resolver problemas e buscar novas soluções.

Ao longo da história, a Administração de Recursos Humanos passou por diversas mudanças até chegar à gestão de pessoas. Neste período, buscou-se estreitar as relações entre empresa e funcionário, fazendo-os tornarem parceiros na busca de interesses comuns. Passou-se a valorizar o capital intelectual e exigir dos profissionais cada vez mais preparo e qualificação.

A polivalência exercida dentro da empresa vem com o propósito de flexibilizar a mão de obra e contribuir para o cumprimento das tarefas diárias, de forma que os colaboradores desenvolvam suas competências e se qualifiquem para o mercado.

A empresa pesquisada neste artigo compreende a importância de desenvolver e capacitar as pessoas. Para tanto, busca exercer com seus colaboradores cargos com atividades polivalentes e rotação do trabalho, proporcionando assim o conhecimento amplo dos processos e o crescimento profissional.

Este estudo proporciona à empresa a oportunidade de avaliar como a polivalência está sendo exercida, uma vez que ela acontece dentro da empresa de maneira informal, pois não há documentos que registrem como ela deve ser aplicada e avaliada. Além de levantar a percepção que os colaboradores têm sobre o tema, visto que a sua prática é considerada importante pela empresa. A polivalência, quando bem disseminada entre os colaboradores, contribui para a eficiência na realização das tarefas diárias. Neste sentido, os colaboradores realizando todas as funções dentro do PA (Posto de Atendimento) possibilitam que o atendimento seja exercido de forma ágil, sem interrupções, pois todos estarão aptos a atender, sejam nas atividades operacionais ou comerciais, mesmo com a ausência no quadro de colaboradores. O estudo ainda contribui para avaliar se todos conhecem, entendem a prática da polivalência e se ela está proporcionando o crescimento desse profissional.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado atual exige do profissional o aprimoramento de seus conhecimentos de forma ampla e constante, com nível da capacitação teórico e tempo de escolaridade mais elevado. Necessita de profissionais mais qualificados e preparados para desenvolver diversas funções.

A área de Recursos Humanos em todo o seu processo evolutivo passou por diversas mudanças no desenvolvimento de métodos, processos e normas do trabalho. Depois da Revolução Industrial, entra em cena o movimento da Administração Científica. O principal objetivo nesta época era a padronização e a simplificação do trabalho. Havia preocupação em produzir mais com baixos custos, com um operário para desempenhar cada tarefa, sendo ela simples e repetitiva, exigindo da empresa a contratação de mais mão de obra. A cultura da organização era voltada para o passado, com evolução tecnológica lenta, muitos níveis hierárquicos e poder centralizado. Os empresários da época pensavam nos funcionários como um instrumento para aumentar os resultados.

As relações entre o patrão e empregado só tiveram mudanças na Escola das Relações Humanas, pois se pensava em eliminar conflitos para aumentar a produtividade. Passou-se nesta fase a valorizar as relações humanas no trabalho, e a importância do fator humano contribuiu para a harmonia entre o trabalho e o capital. Assim, afirma Gil (2001, p. 20): “as empresas passaram a preocupar-se mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios a seus empregados”.



Após o processo de valorização das relações dentro da empresa, a Administração de Recursos Humanos entra na fase das Relações Industriais. Neste período, começaram a se constituir os sindicatos a favor dos trabalhadores, contribuindo, assim, para que ocorressem mudanças na administração de pessoal com enfoque legal. Dentro da Administração de pessoal, a área que antes era denominada seção de pessoal passou a se chamar departamento de relações industriais, que atuava como órgão intermediário e conciliador entre a organização e as pessoas, resolvendo conflitos trabalhistas (CHIAVENATO, 2004).

A Administração de Pessoal e as Relações Industriais foram substituídas mais tarde pela Administração de Recursos Humanos. De acordo com Chiavenato (2003), a Administração de Recursos Humanos veio com o propósito de conquistar e manter pessoas na organização, planejando, desenvolvendo, coordenando e promovendo o desempenho eficiente de pessoal, permitindo que as pessoas alcancem os objetivos individuais relacionados com o trabalho. As empresas esperam que seus colaboradores se comprometam ao máximo para que a empresa cresça no mercado, porém mantê-los sempre motivados é uma tarefa difícil a ser desempenhada.

Para Gil (2001), a expressão Gestão de Pessoas substitui a nomenclatura Administração de Recursos Humanos, pois é muito restrito limitando a percepção das pessoas como recursos da organização ao lado de recursos materiais e financeiros. O autor ainda conceitua que a gestão de pessoas tem a “função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”.

No atual ambiente global, as mudanças econômicas e sociais exigem novos modelos de gestão, com maneiras de conduzir e satisfazer os interesses das pessoas e suas organizações. Nessas mudanças internas e externas, os gestores ganham maior autonomia assim como os colaboradores na tomada de decisão, relacionamento com o cliente e realização de suas tarefas. Neste contexto, entende-se Gestão de Pessoas como “um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área, pelas atividades-fim e atividades-meio das organizações” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006, p. 19).

Na liderança da empresa, a centralização do comando será substituída por colaboradores que agregam valor, contribuindo para a inovação da organização. O líder terá o papel de desenvolver e estimular as pessoas a crescerem e tomarem decisões, tornando-se mais criativas e proativas; terá a função de motivar, capacitar, comunicar e ser o facilitador, guiar o crescimento dele e de toda a equipe (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2006).

Para que a organização tenha colaboradores proativos que se comprometam ao máximo, é preciso prepará-los, qualificá-los e desenvolvê-los para desempenharem suas funções. A partir disso, começa a grande responsabilidade da empresa da era do conhecimento: oferecer e investir em treinamentos que contribuam para o crescimento profissional do colaborador, exigindo dele o interesse e a especialização necessária. Como o mundo está em constante mudança, a empresa e os colaboradores devem estar em constante aprendizagem. Segundo Chiavenato (2003), a organização que aprende, sofre mudanças que a desenvolve e a adapta continuamente, mantendo-a sempre competitiva no mercado. As pessoas dentro da organização passam a buscar maior motivação, desenvolvimento do capital humano, aprimoramento das competências, adaptação constantes às mudanças, comprometimento, trabalho em equipe e polivalência nas atividades envolvidas.

Neste contexto, o conceito de polivalência é exercido pelas empresas, como uma tendência futura não só no setor industrial, mas em todos os setores do mercado, exigindo que o colaborador se torne mais preparado e apto a desenvolver todas as funções e habilidades na empresa.

## 2.1 POLIVALÊNCIA

Para Silva, Correa e Gomes (2008, p. 2), “polivalência é a capacidade de que um operador possui para executar diferentes tarefas, agregando mais valor ao trabalho”. O trabalhador polivalente não exerce apenas a função para o qual foi contratado dentro do processo organizacional; estando ele no setor comercial, administrativo ou produtivo, o colaborador aprende de forma abrangente os processos organizacionais, desempenhando todas as funções do setor, aumentando seu conhecimento, aperfeiçoando as suas habilidades, tornando-se mais preparado para solucionar problemas, pois ele conhece de forma ampla a área em que atua.

A polivalência sempre foi atributo do mestre de ofício ou gerência, porém isso foi perdido quando começou a ser utilizada a divisão de tarefas. Essa mudança se tornou necessária, pois nos novos sistemas de produção houve a necessidade de flexibilização (BENEVIDES FILHO 1999). Na visão antiga da polivalência, apenas os que possuíam um nível hierárquico superior é que detinham o conhecimento de todas as áreas, porque precisavam supervisionar os demais, porém com a oscilação do mercado e o aumento da competitividade, as empresas necessitaram que seus colaboradores se tornassem mais qualificados para desenvolver trabalhos mais abrangentes e complexos, a fim de gerar maiores resultados para a empresa.

Maiores resultados necessitam de mudanças, e o principal agente de mudança dentro da empresa é o homem, e ele precisa estar motivado para fazer com que esses resultados aconteçam. Essa motivação será o incentivo para que anseie se desenvolver, aumente suas competências e se torne mais preparado. Como afirma Benevides Filho, (1999) de modo geral, o trabalhador polivalente possui habilidade para operar em ambientes mutáveis, detém capacidade de realizar atividades não rotineiras, sabe trabalhar em equipe, possui uma visão holística da empresa e sabe trabalhar dentro das oscilações do mercado.

A prática da polivalência possui vantagens tanto para a empresa como para seus colaboradores. Quando comparadas com as empresas que desempenham tarefas monofuncionais ou especializadas, Tubino (1999) apresenta as vantagens da polivalência mais voltadas para a organização, enquanto que Benevides Filho (1999) apresenta as vantagens da polivalência para os colaboradores:

Quadro 1 - Vantagens da polivalência para a organização e para o colaborador

<b>VANTAGENS – ORGANIZAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS – COLABORADOR</b>
Os operários se comprometem mais com os objetivos globais, exercendo várias funções, sendo elas alteradas através da rotação de trabalho e participando de todo o processo produtivo; facilita o entendimento das reais necessidades dos seus clientes internos e estimula o senso de propriedade dos colaboradores.	O colaborador, além de obter maior conhecimento, melhora as suas relações pessoais dentro da organização, expande seus círculos de amizade com o contato com várias pessoas a cada nova tarefa desempenhada. Proporciona o crescimento intelectual, o entendimento sobre a dinâmica empresarial e a importância de sua participação nos processos.



<p>Menos acidentes de trabalho e erros nos processos, com o deslocamento do funcionário entre setores e/ou atividades; quebram-se os esforços repetitivos causados pelas tarefas monofuncionais e se obtém colaboradores mais atentos no cumprimento de seus deveres.</p>	<p>Redução da fadiga e do estresse do funcionário pois melhora sua qualidade de vida pelo fato que reduz a repetibilidade das tarefas, evitando, assim, doenças e lesões futuras.</p>
<p>Reduz para a empresa custo com treinamento.</p>	<p>A polivalência proporciona a disseminação de conhecimento, pois os profissionais mais experientes são instigados a passarem seus conhecimentos e habilidades para os mais novos, interagindo uns com os outros e trocando informações.</p>
<p>Permite uma remuneração mais justa de acordo com o desempenho e habilidade do grupo. A remuneração não mais considera o tempo de trabalho do colaborador e passa a considerar principalmente o nível de habilidade e a polivalência.</p>	<p>Uma remuneração mais justa pode motivar os colaboradores a buscarem se desenvolver, e, assim, a organização obterá uma gama maior de profissionais habilitados a desempenhar diversas funções. O colaborador amplia a sua experiência profissional através do fato de trabalhar com uma gama diversificada de processos e funções, qualificando-o não só para a empresa como para o mercado.</p>
<p>A organização e os colaboradores ganham com a motivação, os colaboradores se sentem mais motivados, pois os sistemas polivalentes permitem maior interação com a chefia, tomando assim as relações mais abertas e a socialização das experiências vivenciadas no trabalho.</p>	

Apesar de apresentar um grande número de benefícios, Benevides Filho (1999) também expõe que a polivalência mal praticada pode acarretar à empresa algumas desvantagens, como:

- A resistência por parte dos funcionários, uma vez que as informações não são passadas com clareza e coerência.
- Falta de motivação dos colaboradores, pois se sentem receosos da mudança.
- Falta de política de treinamento, caso a organização não prepare os colaboradores para a nova gestão.
- Diminuição da mão de obra, quando a organização exerce o sistema de polivalência, para a mesma. Isso é um fator benéfico, pois diminui o custo com pessoal, porém do ponto de vista econômico, a polivalência contribui para o desemprego.
- A polivalência ainda não está totalmente regulamentada pela Consolidação das Leis Trabalhistas, podendo sua prática ser interpretada como um acúmulo de funções. Muitas empresas acabam sofrendo problemas com a justiça em casos que colaboradores demitidos alegam que realizavam diversas operações sem remuneração.

Para evitar estes e demais problemas, a organização precisa estar preparada para praticar a polivalência e possuir colaboradores que detenham de competências técnicas para que possuam o mínimo de conhecimento para desempenhar suas tarefas, e de competências comportamentais para agregar valor à empresa e demonstrar seu diferencial. Na empresa é necessária uma mudança gradativa da cultura organizacional, onde faça o colaborador perceber na polivalência um incentivo a sua desespecialização, onde ele ganha a medida que se torna mais flexível, adaptável e exerce sua capacidade mental (SANTINI, GODOY E GOMES 1998). A partir do momento que ele tem consciência desses ganhos, pode iniciar o processo de rotação de trabalho.

## 2.2 ROTAÇÃO DE TRABALHO

O trabalho multifuncional exige dos colaboradores a rotação de trabalho dentro do setor ou entre vários setores da organização. Essa rotatividade acontece de forma periódica, com tempo necessário para que todas as funções de determinadas atividades sejam aprendidas e desempenhadas. Nesta rotação, os colaboradores que detêm mais informação são os responsáveis por ensinar aos novos como desempenhá-las:

*Com a rotação do trabalho, os funcionários aprendem muitos aspectos do todo da execução do trabalho e conseqüentemente há um aumento da gama de habilidades da força de trabalho, aumentando, com isso, a flexibilidade à disposição da gestão (CORRÊA; CORRÊA, 2009, p. 354).*

A rotação de trabalho também é conhecida como Job Rotation, seu termo em inglês. Segundo Almeida (2010), a rotação de trabalho depende da estrutura e realidade da empresa. A cada troca de atividade, deve existir a avaliação do colaborador e do setor, a fim de evitar que o colaborar no novo setor se sinta deslocado ou que atrapalhe o bom andamento das atividades do setor que o recebe. A rotação de trabalho precisa ser planejada para que se alcance o objetivo. A rotação bem gerenciada e organizada permite que o colaborador aprenda uma nova tarefa e o responsável por ensinar desenvolva outras habilidades como a comunicação e a liderança.

Na prática da polivalência, a rotação do trabalho pode ser feita das duas maneiras: podendo tanto o colaborador desempenhar atividades com o mesmo grau de complexidade, como com um nível maior. Dentro dessa rotação, a troca acontece no mesmo nível hierárquico.



O crescimento acontece quando ele possui um completo domínio sobre as atividades desempenhadas.

O tempo da rotação de trabalho depende do desenvolvimento de cada colaborador, podendo durar em média 3 meses, os responsáveis por ensinar as novas atividades são aqueles que já possuem maior conhecimento no setor.

A rotação de trabalho tem como vantagens a ampliação da exposição da pessoa às operações da organização, transformando, assim, especialistas em generalistas. Ainda permite o aumento das experiências do indivíduo, estimulando novas ideias (Chiavenato, 2004). Ao passar por vários setores, o colaborador conhece amplamente o funcionamento da empresa, criando nele a compreensão de cada processo, tendo como consequência um cuidado maior ao realizar determinada atividade, pois sabe que se elas não forem bem realizadas podem ocasionar um problema em uma atividade posterior.

### 2.2.1 MODELO DE PRÁTICA DA POLIVALÊNCIA

Atualmente há diversos modelos disponíveis para aplicação e acompanhamento da polivalência, porém para se adequar a realidade da empresa foi adaptado um modelo usado pela Toyota em algumas de suas fábricas.

O modelo abaixo contribui para avaliar qual nível de conhecimento que operador polivalente possui antes, durante e ao final do processo de rotação. Quando ele atingir o maior nível, é considerado um operador polivalente para aquela atividade.

Planilha de polivalência										
Data da avaliação:										
	Atividades									
	Setor 1			Setor 2			Setor 3			
Nome	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	Atividade 1	Atividade 2	Atividade 3	
Colaborador 1	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Colaborador 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Colaborador 3	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Colaborador 4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
Legenda:	●	Executa a atividade com total domínio e possui capacidade de treinar os outros								
	●	Executa a atividade com total domínio								
	●	Executa a atividade com acompanhamento								
	●	Nunca executou a atividade								

Na rotatividade de trabalho, estabelece-se a prática da polivalência. Assim como ela, a rotatividade envolve a necessidade de formação maior dos colaboradores, pois antes de se realizar a rotação, é exigido deles um amplo conhecimento do assunto e capacidade de compreensão. Quanto à organização, é fundamental treinar e desenvolver as pessoas para tal prática.

### **2.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Para que o colaborador esteja apto a praticar a polivalência e, com ela, a rotação de trabalho, ele precisa ser capacitado, promovendo seu desenvolvimento. Antes, o treinamento era visto apenas como um meio de alavancar o desempenho do cargo; o colaborador era treinado para desempenhar com perfeição as tarefas específicas que o cargo exigia. Atualmente, o treinamento é visto como um meio de tornar as pessoas mais valiosas para a organização, desenvolvendo suas competências, tornando-as mais produtivas, motivadas e criativas (CHIAVENATO, 2004).

O treinamento é um processo contínuo; como as empresas se encontram em um ambiente mutável, as pessoas precisam se manter constantemente atualizadas, sabendo operar as novas tecnologias empregadas para realizar suas atividades. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), na busca da qualidade total, o treinamento se tornou indispensável. O fator humano influencia de maneira decisiva no desenvolvimento ou deterioração da organização, pois sem uma equipe de profissionais bem preparados, nenhuma empresa consegue manter um bom nível de produtividade.

A visão do treinamento de hoje, está voltada à capacitação, preparando as pessoas para ocupar qualquer cargo dentro da empresa; não desenvolvem apenas as funções que o cargo exige, mas sim, as qualificações necessárias e diferenciadas como capacidade de assumir riscos, agilidade e eficácia, contribuindo no alcance de resultados positivos para a empresa.

Para Gil (2001), desenvolver pessoas é passar informações necessárias para que elas modifiquem seus hábitos antigos, desenvolvam novas atitudes e busquem aprimorar seus conhecimentos, para que se tornem cada vez melhores no que fazem e estejam mais preparadas para as atividades que vierem a exercer. Não basta apenas as empresas investirem em treinamentos, sejam eles por meio de cursos, palestras, seminários; é preciso, por parte do colaborador, o interesse de aprender, de buscar conhecimento e de se especializar, pois sem esse comprometimento, os investimentos da organização em nada contribuirão para o desenvolvimento das pessoas.

Até pouco tempo, algumas empresas tinham a visão distorcida que o desenvolvimento deveria acontecer apenas com os níveis mais altos da hierarquia organizacional, mas segundo os autores Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) isso vem mudando, afinal, as organizações do futuro dão mais autonomia a seus colaboradores, o que exige deles, mais necessidade de educação. O desenvolvimento deve privilegiar todos os setores da empresa e não apenas a direção e/ou supervisão, afinal os resultados só são alcançados com a participação de todos.

Enquanto o treinamento pensa no presente, para Chiavenato (2004), o desenvolvimento pessoal tem seu foco no crescimento do empregado, está relacionado com a educação e orientação, visando à carreira futura e não o cargo atual. Como o colaborador é considerado pelas empresas modernas como o seu principal patrimônio, as ações voltadas a eles devem ser pensadas no longo prazo; o que se espera é desenvolver pessoas para que elas permaneçam na organização e cresçam profissionalmente.



## 2.4 CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Não basta apenas que o colaborador esteja preparado para realizar diversas funções; ele tem que obter um crescimento profissional dentro da organização. Esse crescimento contribui para a carreira profissional do colaborador.

Carreira para Pontes (2005), é um desenvolvimento profissional que promove as pessoas dentro da organização, de posições mais simples para posições mais elevadas. Dentro dessa trajetória, o indivíduo desempenha tarefas mais desafiadoras e com maior responsabilidade. No crescimento profissional, o colaborador deve possuir aptidões, qualificações e formação acadêmica. Quando a organização incentiva o crescimento profissional, os colaboradores trabalham com mais motivação, são mais produtivos e buscam se qualificar. Outros autores como Wood Jr. e Picarelli Filho (2004) conceituam a carreira como a trajetória profissional percorrido por uma pessoa ao longo de sua vida, podendo ela ser formada em uma ou mais organizações, havendo alternações entre empresas e projetos pessoais.

Dentro da organização, podem se formar diversos tipos de carreiras, cada uma baseada na qualificação do colaborador e no caminho que este pretende trilhar. Porém, esse caminho não se faz sozinho; o desenvolvimento da carreira do colaborador é resultado de dois fatores: a disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que a organização oferece (PONTES, 2005).

Uma empresa responsável não consegue promover um colaborador se este não possuir qualificação e competências necessárias, precisando buscar esse profissional fora da empresa, da mesma forma que o colaborador não evolui profissionalmente se a empresa não proporcionar espaço para esse crescimento, o que, em muitos casos, leva os profissionais a buscarem nossas oportunidades.

O colaborador pode formar dentro da empresa uma carreira por linha de polivalência; ela propicia o crescimento do profissional pelo conhecimento profundo em diferentes áreas (PONTES 2005). Nessa perspectiva, o colaborador interage com diversos setores, aprende a desempenhar diversas atividades por período determinado, a cada nova rotação seu nível profissional aumenta, com o passar do tempo ele pode ocupar um cargo definitivo em uma das áreas na qual já trabalhou. Outro tipo de carreira também proposto por Pontes (2005), é a carreira por linha generalista, que proporciona ao colaborador um conhecimento profundo de uma área específica: dentro de um setor, ele exerce todas as atividades que são desempenhadas.

O crescimento profissional e a formação da carreira podem ser construídas pelas habilidades e competências adquiridas pelo profissional. Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), a carreira por habilidade pode ser formada com a evolução profissional por meio do desenvolvimento e da aplicação da habilidade; quanto mais habilidades relacionadas às diferentes funções forem adquiridas, maior a possibilidade de evolução; aquele colaborador que mais somar aptidões pessoais, conhecimentos e aplicação prática, terá maiores oportunidades de crescimento. Assim como a carreira por habilidade, os autores também apresentam o crescimento por meio da carreira por competência que leva em consideração as trajetórias, os requisitos do profissional, como experiência, escolaridade e proficiência.

Contudo, as carreiras por habilidade e por competências, segundo Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), são aplicadas, cada uma, em um determinado setor da empresa, sendo a carreira por habilidade para o setor operacional, e a carreira por competência nos demais setores, visto que a polivalência pode ser tanto aplicada em um setor como no outro. Esses dois tipos de carreira podem ser desenvolvidos pelos profissionais polivalentes.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia empregada neste artigo tem caráter descritivo e exploratório. A pesquisa é de natureza aplicada, utilizando uma abordagem qualitativa na análise dos dados levantados. A pesquisa qualitativa, segundo Dias (2004), é o método mais adequado, quando se busca por percepções, atitudes e julgamentos. Para a coleta de dados foi observado o dia-a-dia dos postos de trabalho e utilizado o questionário com perguntas semiabertas com os colaboradores. Com o objetivo de levantar o real conhecimento que cada colaborador possui sobre a polivalência. O questionário foi aplicado com os colaboradores que atuam nos postos de atendimento e quem tem contato direto com o cooperado. Após a coleta dos dados, foi realizada a análise dos dados.

Para a análise dos dados também foi utilizado a pesquisa documental, cujos documentos são fonte do arquivo particular da empresa, e se trata do Guia de Ocupações: Cooperativa – porte II

A análise dos dados tem como objetivo, separar, ordenar e classificar os dados. Estes dados foram interpretados para que seja obtido as respostas do problema estudado e se alcancem os objetivos estabelecidos.

### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados levantados foram analisados após a aplicação do questionário com o total de trinta e sete colaboradores, nas cidades onde a empresa atua. Com a pesquisa, foi possível identificar o perfil de cada colaborador e seus conhecimentos sobre a polivalência.

Percebe-se que 74% dos colaboradores possui faixa etária acima de 25 anos, e apenas 28% atua na empresa a mais de 2 anos. A maioria dos colaboradores é do sexo feminino, e aproximadamente 60% já possui ensino superior completo.

Os pesquisados ocupam diferentes cargos na empresa, entre eles: Analista de negócios, Assistente de negócios, Operador de negócios e Caixa e Auxiliar de Atendimento. A ordem de apresentação segue o nível hierárquico, sendo do maior nível para o menor. Quando perguntados sobre a polivalência, todos afirmaram que conhecem o termo, mesmo aqueles que trabalham há menos de seis meses na empresa, podendo esse conhecimento ter sido adquirido por meio da empresa ou por qualquer outro meio de aprendizado. Para averiguar o grau desse conhecimento, foram apresentados aos colaboradores três conceitos de polivalência, com apenas uma alternativa correta, aquela que mencionava o conceito de Silva, Correa e Gomes (2008, p. 2): “polivalência é a capacidade de que um operador possui para executar diferentes tarefas, agregando mais valor ao trabalho”. Todos responderam corretamente a questão, o que evidencia que não só o tema é conhecido, como seu significado. A importância da polivalência é afirmada por 100% dos colaboradores e 79% dos colaboradores acreditam que exercem alguma atividade que consideram como polivalente. Contudo foi importante conhecer se a prática da polivalência é realizada de forma completa e correta pela empresa. Para tanto foi analisada a descrição de cargos x polivalência, utilizando o documento Guia de Ocupações: Cooperativa – porte II.

Analisando a descrição das atividades de cada cargo separadamente, é possível observar que cada cargo independente do nível hierárquico possui em média 15 atividades diferentes exercidas. O que afirma que independente se há troca de setor ou não, os cargos exercidos na empresa são cargos polivalentes, não apenas pela quantidade de tarefas, mas pelas diversos tipos de atividade que exercem que vai desde processos operacionais, como atividades comerciais (oferta de produtos e serviços). Diante dessa análise, se todos os cargos são polivalentes, seria correto afirmar que 100% dos colaboradores deveriam acreditar que exercem uma atividade polivalente e não 79% como mostrou a pesquisa. Esse

resultado leva a crer que os colaboradores não conhecem de fato todas as suas atividades, ou não entendem profundamente o conceito de polivalência. E não é o cargo ou o tempo de empresa o fator determinante para que esses colaboradores tenham esse ponto de vista, pois analisando o questionário dos 21% que acreditam não exercer atividade polivalente, há tantos colaboradores que estão a menos de 6 meses na empresa, como colaboradores com mais de 2 anos de atividades, entre os cargos de operador de negócios e caixa e assistente de negócios.

Outro ponto analisado foi o cruzamento das atividades dos cargos com as respostas dos colaboradores quando pedido para citar as atividades que considera polivalentes, dos 37 questionários 7 consideram que não exercem nenhuma atividade polivalente, 5 consideram que exercem, mas não citaram ou não souberam citar e 25 apresentaram as atividades que consideram polivalentes. Desses 25 questionários que citam atividades polivalentes, pode ser percebido, que alguns colaboradores mencionaram atividades que estão no guia de ocupações do seu cargo e também atividades extras que estão descritas em outros cargos. Para esses colaboradores além de exercerem as atividades polivalentes do seu cargo, ainda fazem a rotação de trabalho entre setores, esses colaboradores que participam da rotação, são geralmente os que já tem mais experiência em suas áreas e passam a exercer atividades de outros setores.

A prática da polivalência ocorre na empresa, mas com equívocos em relação à percepção dos colaboradores. É grande o número de colaboradores que realmente sabem o que é a atividade do seu cargo e como é polivalente, mas não é unânime. A prática da polivalência tem algumas falhas, mesmo porque não existe na empresa nenhum documento, programa ou projeto que possa ser utilizado como base para dar suporte a essa prática.

É perceptível que na empresa pesquisada há para o colaborador a oportunidade de desenvolver segundo Pontes 2005, a carreira por linha de polivalência, pois ele tem contato com demais setores, como a carreira por linha generalista, quando proporciona ao colaborador um cargo que abrange atividades de diversas áreas.

A polivalência acontece, e é incentivada pela empresa, e as atividades polivalentes exigem do colaborador um alto nível conhecimento e qualificação, portanto a empresa incentiva que seus colaboradores se atualizem e se qualifiquem constantemente, através de cursos presenciais e plataforma de ensino a distância, com treinamentos voltados para os produtos e serviços comercializados, operacionalização de processos e atividades desenvolvidas no seu dia-a-dia.

Visto que a empresa se preocupa com essa capacitação e disponibiliza recursos para isto, havia a necessidade de pesquisar a opinião dos colaboradores sobre os cursos que participam. A avaliação dos cursos oferecidos pela empresa foi considerada como muito boa para 48%, e bom, para 52% dos pesquisados. Os treinamentos são importantes, pois o colaborador investe esse conhecimento em sua carreira. A pesquisa também apontou que 56,75% dos colaboradores que participam de cursos on-line e/ou presencial se consideram apto a colocar o aprendizado em prática e que 43,25% o fazem, porém precisam de acompanhamento. O resultado mostra que além de se preocupar com a formação de cada colaborador, a empresa se preocupa em oferecer cursos com alta qualidade, capacita e prepara os colaboradores para executarem suas atividades.

Essa preocupação em capacitar seus colaboradores, objetiva que as atividades sejam bem desenvolvidas e também abrem espaço para que seus colaboradores adquiram maior conhecimento e cresçam profissionalmente. O crescimento profissional e conseqüentemente o desenvolvimento da carreira do colaborador é resultado de dois fatores: a disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que a organização oferece (PONTES, 2005).

A importância do crescimento profissional, também foi abordado no questionário visto

que é um dos benefícios quando a polivalência é praticada. Para 100% dos colaboradores é considerado importante o crescimento profissional por meio da obtenção de conhecimento e a prática de diversas áreas da empresa, pois todos acreditam que o amplo conhecimento sobre diferentes tarefas pode contribuir para a formação e escolha de suas carreiras. O desenvolvimento da carreira do colaborador é resultado de dois fatores: a disposição do profissional para se qualificar e as oportunidades que a organização oferece (PONTES, 2005).

Além do conhecimento sobre o tema, foram examinadas as vantagens que a polivalência proporciona ao colaborador. Os pesquisados listaram em ordem de importância, quatro vantagens que o colaborador obtém quando pratica a polivalência. Foram desconsiderados 7 questionários que não responderam ou responderam incorretamente a questão. O resultado foi que 62% consideram que a vantagem com maior importância proporcionada pela polivalência, é “a ampliação da experiência profissional através do fato de trabalhar com uma gama diversificada de processos e funções, qualificando-o não só para a empresa como para o mercado”. Em seguida, com 17% “Obter maior conhecimento e melhora as suas relações pessoais dentro da organização”. Com 14%, “aumento da motivação, pois os sistemas polivalentes permitem maior interação com a chefia, tornando assim as relações mais abertas e a socialização das experiências vivenciadas no trabalho” e 7%, “a polivalência melhorar a qualidade de vida com a redução da fadiga e do estresse por reduzir a repetibilidade das tarefas”. A resposta a essa questão mostra que a maioria dos colaboradores são conscientes da exigência de profissionais multifuncionais no mercado de trabalho atual. Essa consciência é muito positiva para sucesso da prática da polivalência na empresa.

Apesar das melhorias a serem implantadas, a organização possui seu diferencial por optar por atividades polivalentes e de investir no desenvolvimento dos colaboradores. A empresa realmente percebe que disponibilizando treinamentos e capacitações está investindo no aprimoramento dos colaboradores e proporcionando oportunidades para que eles cresçam profissionalmente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os fundamentos teóricos abordados nesta pesquisa conclui-se que a polivalência, quando praticada pode apresentar um diferencial competitivo para a empresa. Sua prática capacita e desenvolve os profissionais a conhecerem de forma ampla a organização, quando se propõe o programa de forma correta e se capacitam os participantes para a prática. A polivalência apresenta vantagens para ambos os lados, empresa e colaborador, e base para a correção das desvantagens que surgem no desenvolvimento do projeto.

Contudo, quanto ao exercício da polivalência, outras preocupações estão envolvidas, como oferecer capacitação aos profissionais de modo que adquiram as competências necessárias para a realização das diferentes atividades, proporcionar o desenvolvimento desses profissionais e contribuir para a construção de suas carreiras.

A aplicação da polivalência na empresa pesquisada carece de determinadas alterações para que alcance o completo desenvolvimento do programa. A princípio, é necessário mudar a percepção dos colaboradores sobre as atividades que exercem, pois alguns colaboradores não as reconhecem como atividades polivalentes. Isso é possível com o conhecimento das atividades que cada cargo possui. A descrição de cargos é disponibilizada pela empresa em seu sistema interno; todos os colaboradores têm acesso a este documento, mas como muitos ainda desconhecem e confundem as atividades polivalentes do seu cargo a empresa poderia reforçar e incentivar a procura e o conhecimento desse material através de um workshop. A organização e o colaborador precisam estar cientes das atividades exercidas dentro de cada cargo, seja no qual o colaborador foi contratado ou vai desempenhar a rotação de trabalho e a polivalência. A informação dos cargos se faz importante para que o método possa ser



bem desenvolvido, pois o colaborador sabendo realmente quais suas atividades dentro da organização poderá se reconhecer como um operador polivalente.

Atualmente, a empresa não possui documento que aborde o objeto de estudo. O projeto proporcionará a empresa o seu maior comprometimento com a polivalência, um padrão adequado e igualitário para todos os colaboradores, maior proatividade, interação e capacitação da equipe, os colaboradores poderão operar em diferentes setores, permitindo um atendimento eficiente e ágil ao cooperado.

A sugestão apresentada neste trabalho é a elaboração de um projeto para efetivar a prática da polivalência dentro da organização, que contemple: a política adotada pela empresa em relação à polivalência, ou seja, os parâmetros necessários para o reconhecimento da polivalência na empresa; todas as informações relevantes e necessárias para o entendimento do projeto – objetivos, definições, âmbito de atuação; apresente a maneira como rotações de trabalho devem acontecer e quais os cargos a desenvolverão, o tempo adequado para o colaborador permanecer na função, evitando que alguns colaboradores exerçam por período muito longo ou muito curto uma atividade; o grau de conhecimento exigido de cada função para que aconteça a nova troca e a forma de avaliação utilizada para medir o desenvolvimento do colaborador em cada atividade.

Como forma de avaliação, o modelo apresentado neste trabalho adapta-se muito bem a realidade da empresa, visto que cada cargo possui várias atividades, é imprescindível avaliar o grau de conhecimento que cada colaborador tem sobre essas atividades. A planilha apresentada deve ser preenchida pelo gestor com a participação do colaborador avaliado com intervalos de 3 meses, onde não houver evolução da atividade, deve haver um plano de ação a ser trabalhado, ao atingir o nível máximo, esse colaborador poderá então desenvolver a rotação de trabalho, onde vai exercer atividades de outro setor e novamente será avaliado. Além de ser critério para a rotação de trabalho para demais setores, essa avaliação também pode ser usada como critério para promoções e méritos.

Apesar das melhorias a serem implantadas, a organização já evoluiu muito, principalmente pelo fato de optar pela prática da polivalência e de investir na capacitação dos colaboradores. A empresa realmente deseja e aloca recursos para que os colaboradores se aprimorem e proporciona a oportunidade para que eles cresçam profissionalmente.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Patrícia. 2010. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Carreira/Artigo/6716/o-que-e-job-rotation.html>. Acesso em: 14/05/2016.

BARREIROS, Weliton da Silva; RESENDE, Luis Maurício; KOVALESKI, João Luiz. Treinamento operacional e aumento de produtividade: Estudo de Caso em indústria automotiva. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, 2006.

BENEVIDES FILHO, Sérgio. A polivalência como ferramenta para a produtividade. PPGEP. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. (Dissertação de Mestrado), 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. Fundamentos básicos. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. Administração de Produção e Operações. Manufaturas e serviços: Uma abordagem estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DIAS, Sérgio Roberto; et. al. Gestão de Marketing. São Paulo: Saraiva, 2004.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e Técnicas de pesquisa social. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. Gestão de Pessoas. Enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 11 ed. São Paulo: LTr, 2005.

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.

SILVA, Arminstrong Martins da; CORREA, Ana Maria Magalhães; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. A importância da polivalência na busca pela flexibilidade e melhoria contínua no setor de acabamento de uma empresa calçadista. XXVIII ENEGEP – Rio de Janeiro, RJ, 2008.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Mello. Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

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

WOOD Jr, Thomas; PICARELLI FILHO, Vicente. Remuneração e carreira por habilidade e por competência. Preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2004.