**A POLIVALÊNCIA FUNCIONAL NA INDÚSTRIA BRASILEIRA: UM ESTUDO DE CASO**

**Berenice Santini**

PPGEP – CT – Universidade Federal de Santa Maria

RS 509, Km 09 – 97105-900 - Santa Maria – RS

## Leoni Pentiado Godoy

PPGEP - CT – Universidade Federal de Santa Maria

RS 509, Km 09 - 97105-900 - Santa Maria – RS

**Luiz A. Vidal de Negreiros Gomes**

PPGEP - CT – Universidade Federal de Santa Maria

RS 509, Km 09 - 97105-900 - Santa Maria – RS

Abstract:

*The objective of this paper is to present some of the probable causes related with the worker’s functional polyvalence in the industries from south of Brazil. From the studies of real cases under taken as pilot study. It has been possible to understand the legal, psychological, and enviromental aspects of the multifunctional work; and making qualitative analysis of variable wich can be used to guide the question of functional polyvalence: i.e., the capacity of one being effective in performing varied activities.*

# Área: 1. Gerência de Produção

*Key words: functional polyvalence, brazilian industry, main factors*.

**1. Introdução**

Em tempos de extrema competitividade do capital, tal como percebe-se a atualidade, a questão da flexibilidade da mão-de-obra na indústria merece especial atenção. Os administradores da produção industrial trabalham sem cessar em busca de otimização nos setores produtivos, porém é preciso que tomem cuidados especiais quando tal otimização relaciona-se a recursos humanos.

A filosofia japonesa *Just-in-time* (JIT) pode ser considerada como a expressão da modernidade em termos de modelo de administração da produção. Entre uma lista de princípios, ela prevê o trabalho operacional industrial organizado em células de produção, nas quais cada funcionário pode realizar atividades (tarefas ou funções) variadas dentro de um turno de trabalho. Apesar de não restringir-se ao trabalho em células de produção, é nestes sistemas flexíveis ou versáteis que a polivalência funcional torna-se mais evidente, e até mesmo imprescindível.

O termo polivalência, por princípio, não faz parte do nosso idioma clássico. No entanto, parece ser uma expressão mais utilizada no meio industrial brasileiro. Funcionário polivalente ou multifuncional, para fins desta pesquisa, é aquele capaz de exercer várias funções diferentes, assim definido por RÉGNIER (1997), que fala ainda desse movimento de desespecialização dos operários como um fator de racionalização do trabalho no sentido clássico do termo.

Esse estudo partiu de evidências claras da existência de obstáculos de variadas naturezas na flexibilização da mão-de-obra industrial. Tem como premissa básica a identificação dos fatores mais relevantes que dificultam a aplicação dos sistemas de funcionários polivalentes nos níveis básicos do trabalho nas indústrias brasileiras (trabalho operário). A idéia desse tema teve origem na vivência no meio industrial, onde o cotidiano tem mostrado certa incoerência entre o que parece lógico do ponto de vista do rendimento do trabalho e crescimento pessoal e o que é praticado em termos de organização da produção industrial.

Tem-se indícios de alguns dos fatores buscados, como uma possível defasagem ou inadequação das leis trabalhistas em relação ao tratamento da polivalência. Percebe-se também que a cultura organizacional dos trabalhadores funcionais das indústrias brasileiras ainda conserva fortes traços do sistema Taylorista de produção. Além destes, uma certa imaturidade administrativa observada em ações empresariais que traduzem visão de curto prazo no sentido de maximizar lucros, como cortes em gastos com treinamento e proteção contra acidentes de trabalho. Tais atitudes, não obstante, tem induzido funcionários a sentirem-se como meros objetos, desmotivando-os para o trabalho.

**2. Considerações iniciais**

As resistências impostas ao trabalho polivalente parecem ser, na maioria das vezes, da parte dos funcionários. Mas ainda podem ser encontrados no meio industrial supervisores ou outros cargos de chefia que esforçam-se em aplicar certas técnicas gerenciais que não possibilitam a liberdade necessária para que estes funcionários possam contribuir com os processos em que trabalham e que, portanto, conhecem.

Conforme SALM & FALLGATTER (1997:8), “Permitir às pessoas usufruir da sua condição humana significa oferecer-lhes espaço ao exercício da razão plena, que envolve não apenas o cálculo, mas também o julgamento de valores, tolhido no espaço burocrático de produção”. Faz-se necessária uma mudança gradativa da cultura organizacional no sentido de que os operários das fábricas passem a perceber nas ações gerenciais em busca da polivalência um incentivo à sua desespecialização, onde eles ganham também à medida que tornam-se mais flexíveis e adaptáveis, exercitando suas capacidades mentais e fazendo valer sua condição ímpar de ser humano capaz de pensar, encontrar soluções e agir coerentemente.

Função pode ser entendida aqui como o *cargo* confiado ao funcionário, o qual consta na carteira de trabalho. Tarefas seriam as partes componentes das funções, ou seja, as ações necessárias para realizar determinada função. Quando queremos nos referir às tarefas e funções (já que tratamos da polivalência nesses dois âmbitos do trabalho), utilizamos o termo *atividade*.

**3. Classificação e organização do trabalho**

Ao referir-se a trabalho, pode-se imaginar uma gama muito ampla de ocupações. A classificação a seguir tem sido ensaiada em aulas do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSM e faz referência à preparação dos indivíduos para o trabalho:

* Trabalho Manual Desqualificado, TMD: aquele que, para ser realizado, não requer qualquer tipo de educação formal. A repetibilidade das tarefas é alta.
* Trabalho Manual Qualificado, TMQ: aquele que requer formação de primeiro grau completo ou técnica específica. Ex: operação de máquinas complexas.
* Trabalho Intelecto-Criativo, TIC: aquele que exige do executor formação de terceiro grau ou superior. É o exercício intelectual, criativo, de liderança e planejamento.

No início da história da humanidade, a organização do trabalho era individual, sendo a produção basicamente artesanal. Com o passar do tempo, os hábitos das pessoas foram modificando-se, e as suas necessidades por produtos industrializados foram sendo multiplicadas. No início do século XX consolidou-se o Modelo Taylorista de organização da produção, proposto pelo eng. americano Taylor, cujos princípios básicos compreendem, entre outros: decomposição de tarefas, separação entre concepção e execução de produtos e ênfase à supervisão rígida do trabalho exercida por outro trabalhador.

Com o advento da Segunda Guerra Mundial, já por volta de 1950 iniciaram-se os movimentos pela Qualidade Total (QT) que, entre outros, caracterizam-se pela valorização das pessoas, considerando-as como o principal componente das organizações. Nessa linha está o Modelo Toyotista de administração da produção. Segundo RÈGNIER (1997:35-41), trata-se da organização do trabalho segundo a filosofia JIT, a qual enfatiza, entre outros, redução drástica de estoques, maior autonomia para trabalhadores interferir no processo produtivo e a polivalência ou multifuncionalidade dos trabalhadores.

# 4. O ambiente industrial para a polivalência

Nos tempos atuais, o interesse dos administradores industriais pelo conhecimento dos fatores psicológicos que influem no trabalho é crescente. A tendência é de que os funcionários sejam vistos como clientes da organização, de modo que seu bem-estar seja motivo de atenção por parte da administração, que encontra na motivação do grupo de trabalhadores um dos seus maiores desafios.

HERSEY (1974:29) diz que a motivação do homem está diretamente ligada ao atendimento de suas necessidades, e apresenta a Hierarquia das Necessidades proposta por Maslow. É uma representação esquemática que demonstra uma ordem lógica das necessidades humanas, iniciando por necessidades fisiológicas e passando pelas de segurança, sociais, de estima e finalmente de auto-realização.

As necessidades sociais são as que impulsionam as pessoas a participarem de grupos, e o trabalho em células de produção, como prega a filosofia JIT, necessita que os trabalhadores tenham esta disponibilidade de sociabilidade. Percebe-se que para obter-se bons resultados em trabalhos de equipe é necessário que as necessidades fisiológicas e de segurança entre os trabalhadores de uma organização estejam satisfatoriamente atendidas.

Nos casos em que as empresa, por pressa ou ingenuidade, tentam praticar a polivalência sem suficiente conscientização prévia dos chefes de produção (gerentes e/ou supervisores) e funcionários operacionais (agentes do TMD, conforme item 3), correm sérios risco de terem ajuizadas na Justiça do Trabalho ações da parte de ex-funcionários, requerendo vencimentos adicionais . Estes alegam, geralmente, terem exercido funções *acumuladas*, já que a questão específica da multifuncionalidade não encontra-se regulamentada na Consolidação das leis do trabalho (CLT).

Pode-se verificar o fato de a (CLT) não especificar a polivalência fazendo uma revisão em seu conteúdo em uma versão atualizada, como a de CAMPANHOLE (1995). Comprova-se que a CLT ainda não faz referência explícita à polivalência, apenas trata de questões afins, das quais destacam-se a mudança de função (Portaria nº 3046), a prevenção da fadiga no trabalho (artigo 198) e a segurança e medicina do trabalho (Portaria nº 3214).

Em resumo, pode-se dizer a CLT não contempla com clareza esse tipo de relação empregado/empregador proposto pelas modernas filosofias de administração da produção, como o JIT e os sistemas de produção baseados em trabalhos em equipe. Os sistemas de polivalência experimentados pelas empresas ficam, portanto, à mercê de julgamentos que, via de regra, não podem ser previstos.

**5. Abordagem metodológica**

Foi utilizada a técnica de estudo de caso para atingir os objetivos estabelecidos. Consta de um relato, fruto de experiência profissional da autora ao exercer função de administração produtiva em empresa industrial entre jan/95 e maio/97. A empresa, portanto, é real, assim como os fatos, e para efeitos desse estudo será chamada MODELO.

A empresa MODELO localiza-se no interior do estado do RS, fabrica e comercializa brinquedos, e pode ser classificada como de médio porte, variando entre períodos de safra e entre-safra de um efetivo total de 250 a 500 funcionários. Destes, cerca de 80% exercem funções de manufatura na área industrial, sendo 60% trabalhadores desqualificados e 20% qualificados (Ver definições de TMD e TMQ, item 3).

A competitividade do setor de brinquedos cresceu aceleradamente no início da década de 90, e a MODELO passou a preocupar-se mais intensamente com otimização de processos e custos de produção. Foi nessa época o início da implantação do programa de Qualidade Total na empresa. Em 1992 ela passou por uma fase econômica muito crítica quando, no auge da globalização econômica no Brasil, sofreu o impacto da abertura brusca do mercado à concorrência externa. Nesse período, as suas diretrizes básicas de atuação foram repensadas, e a otimização da mão-de-obra figurou como questão decisiva para a superação da crise, em prol da saúde das finanças da empresa, da continuidade do emprego para seus funcionários e de tudo mais que poderia representar a empresa para a comunidade da região.

Entre muitas ações tomadas e decisões encaminhadas pelo grupo de planejamento estratégico da empresa, pode-se destacar um esforço contínuo em busca da mudança da cultura organizacional para o trabalho em equipe, caracteristicamente flexível e polivalente.

**6. O caso prático**

Na verdade, é fato reconhecidamente normal a substituição por empréstimo de funcionários em tarefas ou funções prioritárias ou que fazem parte de uma cadeia de operações nos setores de produção das indústrias manufatureiras. Esta necessidade geralmente ocorre por falta de funcionário ao trabalho oua na tentativa de melhor balancear os tempos das operações nas linhas ou células de produção.

Especificamente na empresa MODELO, a fase caracterizada por intensa reestruturação de processos produtivos e otimização de mão-de-obra trouxe à tona questionamentos que sempre fizeram-se presentes para os administradores de produção, quais sejam:

* Até quando tempo seria recomendável (legalmente falando) manter um funcionário emprestado em setor diverso do seu de origem?
* Como estruturar um sistema economicamente viável de treinamento operacional que garanta ao funcionário aptidão para realizar diversas tarefas?

A Comissão Interna para a polivalência funcional foi criada na MODELO em meados de 1996 na tentativa de buscar respostas a estas e outras questões acerca do assunto multifuncionalidade. Essa comissão foi formada por um grupo de gerentes de produção e de recursos humanos, que deveriam reunir-se semanalmente a fim de discutir tais questões e outras tantas que norteavam a administração pelo JIT na empresa. O resultado dos trabalhos seria um Sistema de Polivalência, ou seja, um conjunto de procedimentos que determinariam uma maneira de realizar remanejamento de pessoal entre tarefas ou funções dos setores produtivos de forma conveniente a empregados e empregadores de acordo com a realidade da empresa.

Nas reuniões da comissão, à medida que o assunto avançava, sucederam-se idéias, decisões, ações e conclusões, apresentadas a seguir em fluxo temporal:

Objetivo de homogeneizar os conceitos a nível gerencial

Discussão do significado do termo polivalência: análise denotativa e conotativa

Necessidade de preparação psicológica de todos os funcionários para a

mudança

Discussão sobre a cultura organizacional funcional da empresa, manifestada pela aversão à mudança do trabalho individual para o trabalho em equipe

Reestruturação do treinamento operacional, determinado para cada atividade produtiva em termos de:

\*constituição (conteúdo),

\*duração (tempo mínimo), \*operacionalização (cronograma); \*registro (controle ou documentação)

Discussão das três modalidades de treinamento praticadas na empresa (Qualidade, Segurança e Operacional) e sua adaptação tendo em vista a amplitude necessária do conhecimento técnico básico dos funcionários para atuarem em atividades variadas

Discussão de aspectos relativos à medicina e segurança do trabalho num sistema de polivalência: uso de equipamentos de proteção individual (EPI’s) e prevenção de doenças ocupacionais.

Com a participação dos funcionários das áreas de medicina e segurança:

\* médico e enfermeira do trabalho, \*engenheiro e técnico de segurança do trabalho

Fig. 1: Fluxo temporal de idéias, ações, decisões e conclusões da Comissão Interna para a polivalência funcional na empresa MODELO

O trabalho da comissão para a polivalência funcional na MODELO, que iniciou-se em período de entre-safra na empresa, passou a assumir um ritmo mais lento após o período aproximado de seis meses, quando as vendas cresceram com a chegada do período de safra. Esse processo continua, tem avançado aos poucos e não deverá parar, mesmo após considerar-se resolvidas as questões iniciais que o alavancaram, porque a empresa está consciente de que a cultura organizacional necessita ser trabalhada sempre.

Esta pesquisa, porém, baseou-se nos resultados adquiridos até a fase acima descrita, e poderá ser revisada mais tarde, em fase mais adiantada do processo, na busca da lapidação dos resultados.

**7. Identificação dos fatores que dificultam a implementação do sistema de polivalência funcional na MODELO**

Em seus estudos sobre o Sistema Toyota de Produção, GHINATO (1994:157) destaca uma afirmação de Monden (1984:63) que fala da meta da Toyota, em 1979, de habilitar todos os seus operários para operarem todas as máquinas em suas respectivas áreas de trabalho. Dizia este último que tal objetivo não foi plenamente atingido, e apontava alguns motivos, a saber:

1. problemas de saúde;
2. resistência de alguns operários;
3. sazonalidade da demanda;
4. quantidade de trabalhadores novatos.

Todo trabalho desenvolvido em equipe pela Comissão interna pela polivalência da empresa MODELO, o qual foi objeto de análise desta pesquisa, possibilitou a observação de alguns fatores básicos responsáveis pela dificuldade encontrada pela empresa em adotar um sistema de polivalência funcional. Tais fatores são:

1. Inadequação da organização atual por funções: As funções operacionais hoje existentes foram distribuindo-se e denominando-se de forma um tanto aleatória, dado que novas funções vão sendo incorporadas à medida que produtos, processos e atividades novos passam a fazer parte do processo produtivo. Essa prática tem feito com que os níveis operacionais do organograma sejam um pouco confusos ou imprecisos, com algumas funções contratadas em determinados setores parecendo não adequarem-se ao tipo de trabalho realizado no mesmo setor ;
2. Dificuldades para praticar medidas de prevenção de doenças ocupacionais e controle de distribuição e uso de Equipamentos de Proteção Individuais (EPI’s), quando da constante troca de atividade dos funcionários;
3. Cultura do trabalho individualista: boa parte dos funcionários ainda não assimilou as vantagens do trabalho em equipe, e imaginam que seu desempenho será melhor percebido e reconhecido se trabalhar independentemente.
4. Diversidade de processos e materiais utilizados no setor produtivo: torna o treinamento operacional mais exigente, diversificado e, conseqüentemente, de custos mais elevados;
5. Flutuação do tempo disponível ao treinamento técnico operacional segundo a época do ano, por ser a produção sazonal e adotar-se política de estoque mínimo de produtos;
6. Gama de conhecimentos, habilidades e interesses dos profissionais dos cargos de chefia demasiadamente técnica: os cargos de gerência de produção (ou afins), apesar de técnicos, são também cargos administrativos. Nestes profissionais deve ser buscados os conhecimentos multidisciplinares, para melhor para que tenham o discernimento necessário para encarar e promover as mudanças necessárias.

Ao confrontar nossos resultados com a opinião de Monden acima explicitada, pode-se perceber que, baseados em experiências diversas, em locais e conjunturas diferentes, os fatores que dificultam a implementação de sistemas de funcionários polivalentes nas indústrias apresentam convergências. O fator 2 identificado na nossa pesquisa refere-se a problemas de saúde (a), o fator 3 diz respeito à resistência de operários (b), o fator 4 é conseqüência da sazonalidade da demanda (c) e o fator 5 está ligado à sazonalidade e à quantidade de trabalhadores novatos (c e d). Apenas os fatores 1 e 6 não parecem ter correspondência direta com as idéias aqui apresentadas de Monden. Podem ser considerados, por outro lado, como inter-relacionados porque ambos tratam de administração de produção.

**8. Conclusões e extrapolação dos resultados**

Conclui-se, face às experiências relatadas, que os esforços para a polivalência funcional da empresa MODELO devam concentrar-se nos seis fatores acima apresentados. Assim estarão sendo intensificados a racionalização do uso da mão-de-obra e o crescimento das capacidades e potencialidades dos profissionais.

Acredita-se que os fatores de dificuldade para sistemas de polivalência funcional descritos no capítulo anterior são válidos para as empresas industriais brasileiras de maneira geral. É provável que varie, porém, sua ordem de importância, de acordo com algumas características especiais das empresas.

Entre essas características podem estar a localização geográfica da empresa (por ser o nosso país bastante extenso territorialmente, a cultura organizacional tende a variar bastante), suas condições estruturais relativas a treinamento técnico operacional e a treinamento em segurança do trabalho.

O nível técnico das tarefas produtivas mais simples parece-nos ser um importante item modificador das condições de uma organização industrial para os sistemas de polivalência. Quando elas requerem conhecimento técnico específico (como no TMQ), então a prática da multifuncionalidade exige maiores esforços em treinamento, mas em contrapartida os trabalhadores mais qualificados terão um grau maior de discernimento para compreender e assimilar as suas vantagens proporcionadas por tal sistema de trabalho.

Apesar de considerar-se todas essas variantes dos fatores que reduzem as potencialidades das empresas em aplicar um sistema de polivalência, acredita-se que organizações de outros setores industriais e de qualquer porte possam valer-se dessa pesquisa como ponto de partida na adequação ou direcionamento dos seus esforços internos em busca da polivalência.

Nos relacionamentos profissionais entre diferentes níveis hierárquicos consideramos imprescindível que sejam priorizados a clareza de propósitos, a honestidade e os princípios éticos. Dessa forma, garantir-se-á o respeito à condição humana de empregadores e funcionários de todos os escalões, que ao sentirem-se respeitados e valorizados, desfrutarão de melhor qualidade de vida e trabalharão com mais empenho, fazendo com que cresça o rendimento de suas atividades profissionais. Maior eficiência das organizações industriais farão do Brasil um país mais competitivo, e naturalmente de melhores condições de vida para a população.

**Bibliografia**

ABREU, Romeu Carlos Lopes de. **CCQ, círculos de controle de qualidade: integração - trabalho - homem - qualidade total**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1991, 217p.

CAMPANHOLE, Adriano & CAMPANHOLE, Hilton Lobo. **Consolidação das leis do trabalho e legislação complementar**. 93ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1995, 792 p.

CARVALHO, J. Antero de. **Direito e jurisprudência do trabalho.** Rio de Janeiro: Editora da Livraria Freitas Bastos S/A, 1958, 478 p.

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

GHINATO, Paulo. **Elementos para a compreensão de princípios fundamentais do Sistema Toyota de Produção: “Autonomação” e “Zero Defeitos”.** Dissertação de Mestrado, PPGEP, UFRGS, 1994.

MONDEN, Yasuhiro. **Produção sem estoques: uma abordagem prática do sistema de produção Toyota.** São Paulo: IMAM, 1984.

RÉGNIER, Karla von Döllinger. **Alguns elementos sobre a racionalidade dos modelos Taylorista, Fordista e Toyotista.** Boletim Técnico do SENAC, v.23, n.2: Rio de Janeiro, maio/ago. 1997.

SALM & FALLGATTER, Micheline G. **A ascensão do novo paradigma e os novos padrões de desenvolvimento humano para o contexto organizacional**. Artigo apresentado no X Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP): Gramado, RS, 1997, 09 p.