



DIOGO FRANCISCO PAULO DA ROCHA

**ANÁLISE DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA PARA A
IMPLEMENTAÇÃO DA MULTIFUNCIONALIDADE
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FACULDADE CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS

DIOGO FRANCISCO PAULO DA ROCHA

Análise da legislação trabalhista para a
implementação da multifuncionalidade nas micro e
pequenas empresas

Orientador – Professor Dr. José Osvaldo José De Sordi

Dissertação de mestrado apresentada ao
Programa de Mestrado em Administração
das Micro e Pequenas Empresas da
Faculdade Campo Limpo Paulista para
obtenção do título de Mestre em
Administração.

CAMPO LIMPO PAULISTA
2018

Ficha catalográfica

Rocha, Diogo Francisco Paulo da

Análise da legislação trabalhista para implementação da multifuncionalidade nas micro e pequenas empresas/ Diogo Francisco Paulo da Rocha. Campo Limpo Paulista SP: FACCAMP, 2018.

Orientador: Professor Dr. José Osvaldo De Sordi

Dissertação Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas – Faculdade de Campo Limpo Paulista – FACCAMP

1. Multifuncionalidade. 2. Legislação Trabalhista 3. Micro e Pequenas Empresas. 4. Novas Formas de Organização do Trabalho 5. Desvio e Acúmulo de Função I. De Sordi, José Osvaldo, II. Faculdade de Campo Limpo Paulista. III. Título

DIOGO FRANCISCO PAULO DA ROCHA

Análise da legislação trabalhista para implementação da multifuncionalidade nas micro e pequenas empresas

Dissertação de mestrado aprovada em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Professor Dr. José Osvaldo de Sordi
Orientador – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Professora Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi
Faculdade de Campo Limpo Paulista

Professora Dra. Márcia Carvalho de Azevedo
Universidade Federal de São Paulo

DEDICATÓRIA

Aos meus pais Eunice e Deusdete: com todo amor e afeto. Meus exemplos de vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha saúde e por dar-me a perseverança necessária para trilhar a caminhada da vida.

Ao meu orientador Professor Dr. José Osvaldo De Sordi por toda a sua dedicação, paciência, força, confiança e principalmente pelos aprendizados imensuráveis em todas as fases da elaboração e conclusão desta dissertação: a minha eterna gratidão.

A Professora Dra. Eliane Maria Pires Giavina Bianchi pelos importantes ensinamentos e grande incentivo na concepção do projeto de pesquisa desta dissertação elaborado na disciplina de WPA e também pelas várias sugestões de aprimoramentos para o trabalho.

A Professora Dra. Silvia Inês Dallavalle de Pádua e Professora Dra. Márcia Carvalho de Azevedo pelas sugestões de aprimoramentos nas bancas de qualificação e de defesa.

Ao Professor Dr. Wanderlei Lima de Paulo pelos ensinamentos adquiridos nas disciplinas nas quais ministrou e também pela ajuda essencial na reta final da dissertação.

Aos demais professores da FACCAMP pelo novo e rico universo de conhecimentos aprendidos nas disciplinas ministradas: Professor Dr. Djair Picchiai, Professor Dr. Manuel Antônio Meireles Da Costa, Professora Dra. Maria Aparecida Sanches, Professora Dra. Patrícia Viveiros de Castro Krakauer, Professor Dr. Takeshy Tachizawa e Professor Dr. Roberto Coda.

A minha querida companheira e fã número 1 do meu trabalho Patrícia Sá pela paciência e entusiasmo e principalmente pelas leituras e mais releituras do trabalho com sugestões sempre enriquecedoras que contribuíram imensamente para o término da dissertação.

Ao meu grande companheiro deste mestrado Fabio Senigalia pelas aventuras e experiências inesquecíveis, pelas muitas conversas sérias e tensas, mas também pelos papos divertidos e principalmente, pelas incontáveis horas de estudo e aprendizados compartilhados.

Meus irmãos David e Débora, minha Tia Iris (*in memoriam*) e a pequena Manu pelo incentivo e carinho durante toda trajetória do mestrado.

A minha maravilhosa equipe de trabalho: Elisabete, Karine, Catharine, Dr. Eduardo, Dr. Nilo, Dra. Sandra e Flávia pelo empenho e dedicação nas minhas inúmeras ausências ao trabalho.

Ao meu superior imediato Mauricio Wojslaw por todo apoio e incentivo para a realização deste mestrado.

A minha amiga Márcia Lupia pela ajuda essencial na realização do *abstract* deste trabalho.

Ao meu amigo Rodrigo Cabrera pelas sugestões de aprimoramentos da dissertação e Oscarina Camillo pelo suporte em todo processo acadêmico.

Aos novos amigos que fiz durante o mestrado pela ajuda nos seminários, trabalhos em grupo, workshops, debates e companheirismo durante todo o curso.

Aos meus amigos de longa data e familiares que não citarei nominalmente para não esquecer ninguém, mas sabem que foram os meus grandes incentivadores para a realização do mestrado pela paciência, compreensão e a força fundamental nestes últimos dois anos.

E finalmente Keller Balzanelli por abrir as portas para importantes contatos do segmento e aos atores da pesquisa pela confiança e disponibilidade em participar deste estudo: peças fundamentais neste trabalho.

Meu muito obrigado!

EPÍGRAFE

O que passou, passou, mas o que passou
luzindo, resplandecerá para sempre.

Johann Goethe

RESUMO

A multifuncionalidade é caracterizada pela flexibilização e integração do trabalho em contraponto à concepção de especialização das funções, sendo mais presente nas micro e pequenas empresas onde os colaboradores precisam exercer um número maior de atividades. A falta de regulamentação da multifuncionalidade no ordenamento jurídico brasileiro acarreta riscos de processos trabalhistas, pois frequentemente a Justiça do Trabalho interpreta a multifuncionalidade como acúmulo ou desvio de função com prejuízos financeiros às empresas. O propósito do presente estudo é investigar como compatibilizar a legislação trabalhista brasileira e a implementação da multifuncionalidade no ambiente de trabalho das micro e pequenas empresas, apresentando como objetivo geral a análise dos aspectos compatíveis e incompatíveis entre as leis trabalhistas brasileiras e a implementação da multifuncionalidade nas micro e pequenas empresas sob o ângulo de gestores de empresas, representantes sindicais e profissionais da área jurídica. Trata-se de uma pesquisa exploratória e de abordagem qualitativa na qual foram utilizados os instrumentos: pesquisa documental e entrevista centrada no problema com os atores do setor de transporte de fretamento, rodoviário e urbano e empregou-se a técnica de análise de conteúdo. Verificou-se que a normatização sobre o assunto ainda é escassa e a necessidade de regulação da multifuncionalidade é essencial para que o trabalho multifuncional seja expandido. Para as empresas, haverá maior produtividade e redução de custos sem riscos de processos trabalhistas. Já os colaboradores realizarão tarefas mais enriquecedoras e com maiores oportunidades de desenvolvimento profissional, por outro lado, com a possível geração de desemprego e supressão de funções.

Palavras-Chave: Multifuncionalidade. Legislação trabalhista. Micro e pequenas empresas. Novas formas de organização do trabalho. Desvio e acúmulo de função.

ABSTRACT

Multifunctionality is characterized by the flexibilization and integration of work in counterpoint to the conception of specialization of the functions, being more present in micro and small enterprises where the employees need to execute a greater number of activities. The lack of regulation of multifunctionality in the Brazilian legal system results in risks of labor lawsuits, since the Labor Court often interprets multifunctionality as an accumulation or deviation of function with financial losses to companies. The purpose of the present study is to investigate how to make compatible Brazilian labor legislation and the implementation of multifunctionality in the work environment of micro and small enterprises, presenting as general objective the analysis of compatible and incompatible aspects between Brazilian labor laws and the implementation of multifunctionality in micro and small companies from the perspective of business managers, union representatives and legal professionals. This work is a result of an exploratory and qualitative approach in which we used: documentary research and a problem-focused interview done with the actors of affreightment, road, and urban transportation areas, taking the technique of content analysis. It has been found that standardization on the subject is still insufficient and the need to regulate multifunctionality is essential for multifunctional work to be expanded. For companies, there will be greater productivity and cost reduction without risks of labor lawsuits. On the other hand, employees will perform tasks that are more enriching and with greater opportunities for professional development, but with the possibility of facing unemployment and extinguishing positions in companies.

Keywords: Multifunctionality. Labor legislation. Micro and small enterprises. New ways of work organization. Deviation and accumulation of function.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução das formas de organização do trabalho	43
Figura 2 - Principais características do serviço de transporte de passageiros em regime de fretamento.....	56
Figura 3 – Método de coleta dos dados	64
Figura 4 - Tratamento dos dados da pesquisa pela técnica de análise de conteúdo	65

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Consolidação dos artigos envolvendo o tema da multifuncionalidade	54
Gráfico 2 - Representação dos atores participantes da pesquisa	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - <i>Framework</i> dos processos organizacionais.....	26
Quadro 2 - As políticas de gestão de pessoas e os padrões de relações de trabalho em uma perspectiva histórica	30
Quadro 3 - Conhecimento, Habilidade e Atitude	34
Quadro 4 - As cinco dimensões do modelo de características do trabalho.....	35
Quadro 5 - Vantagens da polivalência.....	42
Quadro 6 - Caracterização das empresas da pesquisa.....	58
Quadro 7 - Caracterização dos sindicatos da pesquisa	59
Quadro 8 - Regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira	70
Quadro 9 - Descrição das categorias e unidades de registro	74
Quadro 10 - Exemplos de práticas multifuncionais existentes nas empresas	75
Quadro 11 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função.....	79
Quadro 12- Unidades de contexto associadas à unidade de registro Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função	82
Quadro 13- Unidades de contexto associadas à unidade de registro Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade	83
Quadro 14 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade	86
Quadro 15 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade	88
Quadro 16- Unidades de contexto associadas à unidade de registro As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade.	91
Quadro 17- Unidades de contexto associadas à unidade de registro A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais	93
Quadro 18 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro As maneiras pelas quais os colaboradores obtêm as competências multifuncionais requeridas no ambiente de trabalho	95

Quadro 19 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Características da multifuncionalidade quando implementadas na MPE.....	97
Quadro 20 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Motivo para os gestores não implementarem a multifuncionalidade.....	99
Quadro 21 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade	100
Quadro 22 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira	103
Quadro 23 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade	105
Quadro 24 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Dispositivos legais permitidos às empresas para adoção da multifuncionalidade	108
Quadro 25- Unidades de contexto associadas à unidade de registros Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade.....	110
Quadro 26 – Práticas Multifuncionais, Acúmulo e Desvio de Função	114

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Empreendimento por porte das empresas brasileiras	46
Tabela 2 - Mortalidade das MPE	47
Tabela 3 - Caracterização dos atores participantes	60
Tabela 4 - Caracterização das ações trabalhistas das empresas pesquisadas com foco na multifuncionalidade.....	72
Tabela 5 - Resultados sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade	118
Tabela 6 - Resultados sobre as perdas com a adoção da multifuncionalidade	119
Tabela 7 - Resultados sobre as ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade.....	123
Tabela 8 - Resultados sobre as ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade	126
Tabela 9 - Resultados sobre as maneiras que os colaboradores obtêm as competências multifuncionais	129
Tabela 10 - Resultados da influência da tecnologia nas práticas multifuncionais.....	132
Tabela 11- Resultados das características do trabalho multifuncional quando implementadas nas MPE	133
Tabela 12 - Resultados sobre as limitações da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira	135
Tabela 13 - Resultados sobre os pontos para aprimoramentos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira	136

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARTESP	Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo
CBO	Cadastro Brasileiro de Ocupação
CCT	Convenção Coletiva de Trabalho
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
NFOT	Novas Formas de Organização do Trabalho
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	19
2. REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Novas Formas de Organizações de Trabalho no Contexto da Gestão por Processos.....	24
2.2 Gestão de Pessoas: Evolução e Breve Histórico	29
2.2.1 Competências Multifuncionais	33
2.3 Multifuncionalidade: Contextualização e Breve Histórico	38
2.3.1 A Multifuncionalidade nas Organizações	40
2.3.2 A Multifuncionalidade e as MPE	45
2.4 A Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira	47
2.5 Os Riscos Trabalhistas para as Organizações Ligados à Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira	50
2.5.1 Desvio e Acúmulo de Função.....	50
3. MÉTODO	53
3.1 Caracterização da Pesquisa	53
3.2 População e Amostra.....	55
3.2.1 Caracterização das Empresas e Sindicatos	58
3.2.2 Caracterização dos Atores da Pesquisa	59
3.3 Instrumentos de Pesquisa	61
3.4 Método de Coleta dos Dados	62
3.5 Tratamento dos Dados	64
4. RESULTADOS.....	66
4.1 Pesquisa Documental	66
4.1.1 A Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira	66
4.2 As Ações Trabalhistas Relacionadas à Multifuncionalidade Sofridas Pelas Empresas Pesquisadas	72
4.3 As Categorias e Unidades de Registro da Análise de Conteúdo	72

4.4 Apresentação dos Resultados da Categoria: Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função.....	74
4.4.1 Unidade de Registro: Exemplos de práticas multifuncionais existentes nas empresas	75
4.4.2 Unidade de Registro: Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função	78
4.4.3 Unidade de Registro: Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função	81
4.5 Apresentação dos Resultados da Categoria: Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade	83
4.5.1 Unidade de Registro: Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade	83
4.5.2 Unidade de Registro: Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade	86
4.5.3 Unidade de Registro: As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade	88
4.5.4 Unidade de Registro: As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade	90
4.5.5 Unidade de Registro: A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais	93
4.5.6 Unidade de Registro: As maneiras pelas quais os colaboradores obtêm as competências multifuncionais requeridas no ambiente de trabalho	95
4.5.7 Unidade de Registro: Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE.....	97
4.5.8 Unidade de Registro: Motivos para os gestores não implementarem a multifuncionalidade.....	99
4.6 Apresentação dos Resultados da Categoria: Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade	100
4.6.1 Unidade de Registro: Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade.....	100
4.6.2 Unidade de Registro: Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira	102
4.6.3 Unidade de Registro: Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade.....	105
4.6.4 Unidade de Registro: Dispositivos legais permitidos às empresas para adoção da multifuncionalidade.....	108
4.6.5 Unidade de Registro: Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade	109
5. ANÁLISE E DISCUSSÕES.....	112

5.1 Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função	113
5.2 Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade.....	118
5.2.1 Ganhos e perdas com a implementação da multifuncionalidade	118
5.2.2 As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade	122
5.2.3 As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade	125
5.2.4 Outros fatores relevantes que influenciam na implementação da multifuncionalidade no ambiente de trabalho das empresas	129
5.2.4.1 As maneiras que os colaboradores obtêm as competências multifuncionais....	129
5.2.4.2 A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais.....	131
5.2.4.3 Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE	133
5.3 Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade”	134
5.3.1 Limitações e pontos de aprimoramento na legislação trabalhista para implementação da multifuncionalidade.....	135
5.3.2 Dispositivos legais permitidos às empresas e os dispositivos legais que resguardam os colaboradores na implementação da multifuncionalidade	140
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
7. REFERÊNCIAS	149
APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTOR DE EMPRESA.....	156
APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA: ADVOGADO DAS EMPRESAS	158
APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTA: ADVOGADO DOS TRABALHADORES.....	160
APÊNDICE D- ROTEIRO DE ENTREVISTA: REPRESENTANTE DO SINDICATO	161
APÊNDICE E- CONSOLIDAÇÃO DOS ARTIGOS ENVOLVENDO O TEMA DA MULTIFUNCIONALIDADE	162
APÊNDICE F- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE EMPRESA #1	171
APÊNDICE G- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE EMPRESA # 2	185

APÊNDICE H- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE EMPRESA # 3	196
APÊNDICE I- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DAS EMPRESAS # 4	203
APÊNDICE J- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DAS EMPRESAS #5	216
APÊNDICE K- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DAS EMPRESAS # 6	225
APÊNDICE L- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DOS TRABALHADORES #7 E #8	236
APÊNDICE M- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DOS TRABALHADORES # 9	249
APÊNDICE N - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL PATRONAL #10	260
APÊNDICE O- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL PATRONAL #11	274
APÊNDICE P- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL PATRONAL #12	280
APÊNDICE Q- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL DOS TRABALHADORES #13.....	287
APÊNDICE R- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL DOS TRABALHADORES #14.....	301
APÊNDICE S- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL DOS TRABALHADORES #15.....	309

1. INTRODUÇÃO

As mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas influenciam constantemente as organizações. As empresas buscam aperfeiçoar os seus processos de trabalho, desenvolver os seus processos de mudança (GARVIN, 1998) e entender os comportamentos dos seus colaboradores (GARVIN, 1998; ROBBINS, 2009), com ênfase em processos *end to end* caracterizados pela transição do gerenciamento de processos dentro dos departamentos para uma gestão alinhada às necessidades do cliente (MADDERN, SMART, MAULL e CHILDE, 2014). A finalidade é o aprimoramento contínuo (PRADELLA, 2013) para se sobressair num ambiente cada vez mais mutável e competitivo (BERKENBROCK, 2016).

Introduzem-se no mercado as Novas Formas de Organização de Trabalho (NFOT) definida como um conjunto de experiências e outras iniciativas organizacionais com o objetivo de reorganizar o trabalho (GRAÇA, 2002), a capacidade inovadora e produtiva das organizações (EWON, 2001), a satisfação e o desenvolvimento profissionais (TOTTERDILL, 2002) e a criação de novas exigências e competências dos colaboradores (ESCHUK, 2003).

Dentre estes modelos de NFOT destaca-se a multifuncionalidade caracterizada pela flexibilização e integração do trabalho em contraponto às concepções de especialização tayloristas e fordistas de produção (SALERNO, 1994).

No contexto da moderna gestão de pessoas, as organizações procuram um profissional com competências multifuncionais (AGRA, 2000; REIS e GUTIERREZ, 2008). Na busca da maximização da produtividade, competitividade e diminuição dos custos de mão de obra, empresários e gestores reconhecem a importância dos colaboradores não desenvolverem apenas aquelas tarefas e atividades centrais atreladas ao seu cargo, mas também possuir a iniciativa e o preparo para resolver os problemas enfrentados pela organização (BERKENBROCK, 2016) atuando em múltiplas atividades e em tarefas com autonomia (AGRA, 2000; BALSAMO 2001) e diferentes níveis de complexidade dentro do processo produtivo (FRAGA, 2010; LAZZARESCHI, 2016).

A adoção da multifuncionalidade pode tornar-se, também, fator crítico de produtividade e competitividade não só para as grandes organizações, mas também para as Micro e Pequenas Empresas (MPE) (DE SORDI, 2014). Tornam-se claras as vantagens de implementação das NFOT nas MPE, especialmente nos momentos econômicos desfavoráveis (SANTOS, 2015).

Por outro lado, a multifuncionalidade está relacionada com a questão sindical, ou em sentido mais amplo, com o sistema de relações trabalhistas, pois uma maioria significativa das negociações coletivas e reivindicações a que assistimos nesta matéria pautam-se nos aspectos legais de exercício do trabalho (JACOBSON, 1996).

As leis trabalhistas criam entraves para a prática da multifuncionalidade com possíveis riscos de processos trabalhistas às organizações (DE SORDI, 2014). A Justiça do Trabalho interpreta, frequentemente, a multifuncionalidade como acúmulo ou desvio de função dos colaboradores. Esta interpretação gera prejuízos financeiros às organizações, além dos inúmeros processos trabalhistas. A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), embora um marco na nossa história tornou-se obsoleta (ONGARATTO, 2010), por exemplo, ao não tratar do trabalho multifuncional no ambiente de trabalho.

A falta de regulamentação no ordenamento jurídico brasileiro dificulta o registro desta prática, tornando-o raro. As experiências das práticas multifuncionais são provenientes de negociações pontuais com cada segmento, como os exemplos do ambiente da radiodifusão e do setor portuário.

Apesar da não utilização do termo multifuncionalidade propriamente dito, a Lei Federal nº 6615/1978 que regulamenta a profissão de radialista é uma exceção, pois autoriza o pagamento de um adicional salarial para o empregado com função de radialista que exerça outras funções acumuladas. Outro avanço substancial da legislação trabalhista no que diz respeito à multifuncionalidade foi a promulgação da chamada “Lei dos Portos” - Lei Federal nº 8.630/1993. Diferentemente da lei que regulamenta a profissão de radialista, há uma previsão específica da multifuncionalidade. Com a publicação recente da Lei da Modernização dos Portos- Lei Federal nº 12.815/2013 - a multifuncionalidade adquiriu uma

abrangência maior das atividades no setor portuário, entre elas, atribui ao órgão de gestão de mão de obra o treinamento multifuncional do trabalhador deste setor.

Há também em tramitação no Senado Federal, o Projeto de Lei do Senado nº 190/2016 de autoria do senador Douglas Cintra para a alteração da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, com a inclusão do trabalho multifuncional nas relações de emprego e nos contratos de trabalho. Reafirma-se, portanto, a importância da regulamentação do assunto no nosso ordenamento jurídico. Procura-se adequar a legislação laboral brasileira às novas tendências do mercado de trabalho, demonstrando a importância da regulamentação da multifuncionalidade para o governo e para a sociedade.

Portanto, o problema de pesquisa do presente estudo pode ser descrito na seguinte pergunta: **Como compatibilizar a legislação trabalhista brasileira e a implementação da multifuncionalidade no ambiente de trabalho das MPE ?**

O objetivo da presente pesquisa é analisar os aspectos compatíveis e incompatíveis entre as leis trabalhistas brasileiras e a implementação da multifuncionalidade nas MPE sob o ângulo de gestores de empresas, representantes sindicais e profissionais da área jurídica.

Os objetivos específicos do estudo são definidos a seguir:

a) Entender os aspectos, tanto positivos quanto negativos, da multifuncionalidade no âmbito das MPE, sob a ótica dos atores envolvidos na pesquisa.

b) Verificar quais são os principais riscos trabalhistas nos quais empresários e gestores das MPE incorrem, com base na legislação trabalhista brasileira, quando implementam a multifuncionalidade.

c) Conhecer as práticas de multifuncionalidade já implementadas e quais são os principais elementos que influenciam estas práticas no segmento estudado.

d) Discutir o nível de apoio da legislação trabalhista brasileira para a realização do trabalho multifuncional.

Justifica-se a presente pesquisa primeiramente pela discussão de mudanças nas leis trabalhistas atualmente, inclusive pela regulamentação do trabalho multifuncional na CLT, no contexto econômico brasileiro com altos índices de desemprego e níveis de encerramento precoce das empresas, inclusive das MPE. Segundo o Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário (IBPT) (2013): “no primeiro ano de vida, 16,32% das empresas encerram as suas atividades. Entre um e cinco anos de vida, 44,95% dos empreendimentos desaparece e até 20 anos de existência mais de 87% das empresas encerram suas atividades.” Outro fator diz respeito à insegurança jurídica decorrente da ausência de previsão legal da multifuncionalidade em nosso ordenamento jurídico que contribui para retração de emprego, tendo em vista a aversão ao risco por parte do empregador.

Atualmente torna-se difícil determinar o conjunto de tarefas e responsabilidades que o trabalhador deverá realizar na empresa com ampliação no conjunto de tarefas realizadas pelo colaborador que incorpora outras especialidades profissionais não pertencentes originalmente ao seu cargo (HIRATA, 1994), em virtude da adoção de novos processos e formas de organização de trabalho, inclusive as práticas da multifuncionalidade, no cenário organizacional onde colaboradores e gestores atuam no seu dia a dia com o inesperado, o imponderável e a exceção (ZARFIAN, 2001) e por outro lado, o ordenamento jurídico não traz um rol taxativo, nem mesmo exemplificativo, do que caracteriza ser uma função (MARINO, 2013), trazendo dúvidas e questionamentos em todos os atores envolvidos na problemática da implementação do trabalho multifuncional.

A multifuncionalidade é de interesse de empresários, pois os colaboradores exercerão múltiplas tarefas, otimizando os recursos humanos com a redução do quantitativo de funcionários, ou seja, uma filosofia de uma empresa “enxuta” e flexível (ANTUNES, 1999; RODRIGUES, 2014) ao mesmo tempo relaciona-se diretamente na motivação e na atitude dos colaboradores que afetam indiretamente nas variáveis de interesse de gestão de pessoas da organização: produtividade, redução do absenteísmo, melhor adequação ao comportamento esperado e menor rotatividade de funcionários (DE SORDI, 2014).

Para os colaboradores, há oportunidade de criação de novas exigências e competências profissionais. As organizações atribuem maiores responsabilidades aos seus

funcionários e em geral com uma maior variedade de tarefas (ESCHUK, 2003), com o objetivo de uma maior satisfação e desenvolvimento profissionais (TOTTERDILL, 2002).

Já os sindicatos percebem a multifuncionalidade como algo negativo, pois as novas tecnologias e a automação permitem reduzir custos e aumentar a produtividade das empresas, por outro lado, conduzem à supressão de inúmeras funções, com o aumento do nível de desemprego de trabalhadores em determinadas categorias profissionais (CAETANO e TAVARES, 2000). A ação sindical depara-se com dificuldades para integrar um número cada vez maior de colaboradores, cuja atuação baseia-se nas diferentes formas flexíveis de trabalho (KOVÁCS, 2005). Desta forma, os próprios sindicatos perdem a identidade, pois precisam abarcar estes novos colaboradores e cargos caracterizados pela multifuncionalidade. A multifuncionalidade, portanto, envolve uma discussão ampla de interesses de múltiplos atores e que deve levar algum tempo para ser resolvida no campo legal do direito trabalhista.

O presente trabalho tem como propósito analisar as práticas da multifuncionalidade com foco no universo dos atores envolvidos no estudo e na pesquisa documental da legislação trabalhista que envolva o tema em questão. Definiu-se um setor específico: o segmento de transporte de fretamento, rodoviário e urbano para uma melhor compreensão do cenário, abordando um mesmo conjunto de atividades a serem executadas, um mesmo conjunto de habilidades e técnicas requeridas, profissões, funções e atores de um mesmo cenário em discussão. Ressalta-se também a ênfase no setor escolhido se deu em virtude do acesso do pesquisador às empresas, profissionais e sindicatos do segmento para ilustrar a problemática da multifuncionalidade num contexto específico, com o intuito de entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido e de maneira exploratória.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do trabalho são apresentados os embasamentos teóricos deste estudo, tendo como estrutura os seguintes temas: Novas Formas de Organizações do Trabalho no Contexto da Gestão por Processos; Gestão de Pessoas: Evolução e Breve Histórico; Multifuncionalidade: Contextualização e Breve Histórico; A Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira; Os Riscos Trabalhistas para as Organizações Ligados à Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira. Ressalta-se a utilização, nesta seção, tanto de referências clássicas, quanto referências mais atuais, para fundamentação teórica da presente pesquisa.

2.1 Novas Formas de Organizações de Trabalho no Contexto da Gestão por Processos

Um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER e CHAMPY, 1994).

A ideia de processo como um fluxo de trabalho– com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia e posteriormente evoluindo para o conceito de reengenharia. Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, no entanto, podem ser também informações e conhecimento (GONÇALVES, 2000).

Harrington (1991) explica que é interessante separar os processos denominados de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos. Aprimora-se esta classificação pela tipologia de Garvin (1998). O autor classifica os processos organizacionais em três categorias: os processos trabalho, os processos comportamentais e os processos de mudança, explicados e resumidos no Quadro 1 deste trabalho. Utiliza-se também para a complementação de processo comportamental, a definição de comportamento organizacional de Robbins (2009).

Os processos de trabalho centram-se na realização de tarefas e podem ser convenientemente classificadas em duas categorias: processos operacionais que criam, produzem e fornecem produtos e serviços que os clientes desejam e os processos administrativos que não produzem produtos que os clientes desejam, mas são necessários para gerir o negócio. Baseiam-se fortemente nos princípios do movimento da qualidade e da reengenharia, concentrando na necessidade de redesenhar processos para melhorar a qualidade, reduzir custos, reduzir os tempos de ciclo ou melhorar o desempenho operacional. Desenvolvimento de novos produtos, fabricação e logística e distribuição são exemplos de processos operacionais, enquanto o planejamento estratégico, orçamentação e medição de desempenho são exemplos de processos administrativos.

Os processos comportamentais são as seqüências de etapas utilizadas para realizar os aspectos cognitivos e interpessoais do trabalho e concentram-se em padrões de comportamento enraizados. São generalizações, geradas a partir de observações do trabalho cotidiano. Isso os torna difíceis de identificar, mas explica sua importância. Afetam profundamente a forma, substância e caráter dos processos de trabalho, moldando como eles são realizados. Eles são diferentes, no entanto, da cultura organizacional, porque eles refletem mais do que valores e crenças. Podem ser divididos em processos de tomada de decisão, comunicação e aprendizagem organizacional. Todos envolvem a coleta, movimentação e interpretação de informações, bem como formas de interação interpessoal. Na maioria dos casos, os comportamentos associados são aprendidos informalmente, através de socialização e experiência no local de trabalho, em vez de através de programas formais de educação e treinamento. Em complemento ao processo organizacional, Robbins (2009, p.6), utiliza o termo comportamento organizacional definido como um “campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional”.

Os processos de mudança concentram-se em seqüências de eventos ao longo do tempo. Essas seqüências, chamadas processos, descrevem como indivíduos, grupos e organizações se adaptam, desenvolvem e crescem. Os processos de mudança são explicitamente dinâmicos e intertemporais. Todos os processos de mudança compartilham

várias características. Eles são longitudinais e dinâmicos, projetados para capturar a ação à medida que a mudança se desenrola, com três componentes sempre presentes: um conjunto de condições iniciais, um ponto final funcional e um processo emergente de mudança. Seja qual for seu foco, os processos de mudança se dividem em duas grandes categorias: autônomo e induzido. Os processos autônomos têm uma vida própria e procedem por causa de uma dinâmica interna, já os processos induzidos não ocorrem naturalmente, mas devem ser criados, assim, todos os esforços de mudança planejados entram, portanto, nesta categoria e podem envolver uma evolução gradual lenta ou períodos alternados de estabilidade e mudança revolucionária.

Quadro 1 - *Framework* dos processos organizacionais

	Processos de Trabalho	Processos de Comportamento e Comportamento Organizacional	Processos de Mudanças
Definição	Sequências de atividades que transformam inputs em outputs.	Padrões de comportamento amplamente compartilhados e maneiras de interação/ação. Preocupa-se com o que as pessoas fazem na organização.	Sequência de eventos ao longo do tempo.
Regra	Realizar o trabalho na organização.	Entender e moldar a maneira como o trabalho é conduzido e influenciado pelos comportamentos dos indivíduos/grupo e como o comportamento organizacional afeta o desempenho da empresa.	Alterar a escala, caráter e identidade da organização.
Categorias	Operacional e Administrativa	Individual e Interpessoal.	Autônomos e Indutivos; incremental e revolucionária.
Exemplos	Novos produtos, processos administrativos e planejamento estratégico.	Tomada de decisão, comunicação e aprendizagem e situações relacionadas ao emprego. Enfatiza-se o comportamento relativo às funções, trabalho, absenteísmo, rotatividade, produtividade, desempenho humano e administração.	Criação, crescimento, transformação e declínio.

Fonte: Adaptado de Garvin (1998) e Robbins (2009)

De modo geral, o futuro vai pertencer às organizações que conseguirem explorar o potencial dos seus processos em virtude de vários fatores, entre eles, a concorrência globalizada, a evolução das estruturas de mercado, a responsabilidade social, entre outros. Busca-se a flexibilidade e habilidade para alterar os processos, com intuito de promover maior agilidade e qualidade. As mudanças ocorrem constantemente dentro das organizações e com elas surge a necessidade do aprimoramento contínuo (PRADELLA, 2013).

Para isso, as empresas deverão decidir por um modelo de organização por processos e tomar as providências para passar da sua estrutura atual para aquela que dará melhores resultados. Dentre as novas competências organizacionais surgidas para este fim destaca-se a gestão por processos, em todas as suas dimensões, desde a forma de comunicação com cliente (marketing) até a organização de recursos internos (THEIS e SCHEIBER, 2016). Importante destacar nesta nova perspectiva os processos *end-to-end*, ou seja, de ponta a ponta. Desta forma, os processos são gerenciados desde os fornecedores até os clientes e realizados entre as fronteiras departamentais da organização e alinhados às necessidades do cliente, diferentemente de uma perspectiva tradicional em que os processos são gerenciados dentro dos departamentos e estão estreitamente correlacionados com padrões estabelecidos (MADDERN, SMART, MAULL e CHILDE, 2014). Dentro deste cenário, estão as novas formas de organização de trabalho (NFOT) que envolvem diretamente a gestão por processos das empresas e afetam todos os atores envolvidos na organização.

O termo NFOT pode ser definido, na literatura da sociologia do trabalho e da psicossociologia das organizações do trabalho como um conjunto de experiências e de outras iniciativas, em geral de origem patronal, diversificadas no tempo e no espaço, tendo por objeto a reorganização do trabalho e a participação dos trabalhadores na gestão da empresa (GRAÇA, 2002).

Há um consenso praticamente generalizado em torno da crise do modelo de trabalho e de organização até pouco tempo atrás dominante. Esta crise manifesta-se na redução do emprego estável e de tempo integral a favor da difusão de uma grande variedade de formas de trabalho cujo denominador comum é a flexibilidade em termos de contrato, tempo de trabalho, espaço e de estatutos (trabalho em tempo parcial, trabalho em casa, trabalho independente, trabalho temporário, teletrabalho, entre outros). Isto significa que, para um

mesmo tipo de trabalho, podem surgir vínculos contratuais, horários, remunerações e possibilidades de formação diferenciados. Estas novas formas de organização de trabalho parecem assumir maior importância com a multiplicação e a fragmentação dos locais de trabalho e com a dispersão geográfica e temporal que caracteriza cada vez mais o processo produtivo (KOVÁCS, 2005).

Neste cenário, a designação “novas formas organização de trabalho” (NFOT) surge como um desenvolvimento da capacidade inovadora e produtiva das organizações tradicionais. Apesar de muitas organizações já adotarem as NFOT, a maioria dos profissionais concorda que o ritmo geral da reforma da organização do trabalho é decepcionantemente lento. Falha em adaptar-se mais rapidamente às formas novas e mais eficazes de organização do trabalho representando ameaça à produtividade, competitividade e criação de emprego e riqueza (EWON, 2001).

As NFOT também são uma oportunidade de criar novas exigências profissionais, como por exemplo, novas competências, pois as organizações estão atribuindo maiores responsabilidades aos seus colaboradores e em geral com uma maior variedade de tarefas (ESCHUK, 2003). O essencial, no entanto, dentro das novas formas de organização do trabalho são os elementos do ambiente de trabalho que determinam a forma como os colaboradores poderão utilizar suas competências e criatividade, com intuito de satisfação e desenvolvimento profissionais (TOTTERDILL, 2002).

Torna-se o claro o potencial que algumas NFOT podem vir assumir no ramo das MPE, especialmente para enfrentar os momentos econômicos desfavoráveis e sobreviver na sociedade informacional globalizada (SANTOS, 2015). Destaca-se, no entanto, que para a implementação das NFOT, inclusive nas MPE, está relacionada à questão sindical, pois grande parte das negociações coletivas e das reivindicações sobre este assunto se prende especialmente com os aspectos legais de exercício do trabalho (JACOBSON, 1996).

No entanto, as formas flexíveis de emprego são ambíguas e, por conseguinte, podem trazer implicações diferenciadas. Para alguns, como por exemplo, para os mais qualificados, o trabalho flexível pode fornecer oportunidades adicionais para trabalhar ou melhorar a articulação entre o tempo de trabalho e as responsabilidades familiares ou o tempo de lazer.

Mas, para muitos outros, essas modalidades podem traduzir-se numa redução da proteção social, em menores oportunidades de progressão na carreira, em menores níveis salariais e em limitadas oportunidades ou falta de acesso à formação profissional (KOVÁCS, 2005).

Neste contexto, cresce a importância do conceito de flexibilidade na percepção dos gestores e dos colaboradores. Para os colaboradores, significa a melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. Para os gestores, a flexibilidade reporta-se à possibilidade de alteração nos contratos e na jornada de trabalho, com intuito de maior produtividade e rentabilidade (TREMBLAY, 2003).

2.2 Gestão de Pessoas: Evolução e Breve Histórico

Para as práticas das novas formas de organização do trabalho (NFOT), a moderna gestão de pessoas nas organizações, de qualquer porte ou ramo de atuação, é de extrema importância para a competitividade e crescimento das empresas. Neste sentido, pode-se afirmar que o principal ativo das organizações são as pessoas e, conseqüentemente, o principal fator envolvido na cadeia produtiva das empresas em função de seus conhecimentos, habilidades e expertises (BARNEY, 1991).

Para Dutra (2002, p.17), gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”. Dessa maneira, as pessoas exercem um papel fundamental na sua relação com as organizações. Cabe àquelas administrar a sua carreira, levando em conta aspectos internos e externos da organização, a qual, por sua vez, dará suporte adequado para que possam utilizar o que têm de melhor (BALDUCCI e KANAANE, 2007).

No cenário brasileiro, a gestão de pessoas passou por um processo de evolução e mudanças constantes. No presente trabalho é utilizada a perspectiva histórica presente no Quadro 2, dividida por períodos e no contexto de gestão de pessoas baseada na proposta de Fleury e Fischer (1992) até a década de 1980 e complementada por Fischer (2002).

Quadro 2 - As políticas de gestão de pessoas e os padrões de relações de trabalho em uma perspectiva histórica

Período	Perfil do Colaborador	Relações de Trabalho e Sindicais	Atribuições da Gestão de Pessoas	Intervenção do Estado
Anterior a 1930	Operários especializados, conhecedores e muitas vezes proprietários de suas ferramentas.	As greves ocorridas nas duas primeiras décadas do século XX(até a greve geral de 1917) tiveram suas reivindicações principais centradas na regulação das condições de trabalho: salário, jornada de trabalho, descanso semanal, indenização por acidente, limitação do trabalho de mulheres e crianças, melhorias de condições de higiene.	Tarefas correspondentes aos cálculos da retribuição que os trabalhadores faziam jus em decorrência do trabalho prestado.	Restrita nas atividades produtivas e na regulamentação das relações capital/trabalho. A questão social, como os movimentos grevistas, era considerada questão de polícia.
Período entre 1930 e 1945	Reduzem os operários europeus mais qualificados e politizados, em virtude da interrupção das correntes migratórias vindas da Europa.	Criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, com dispositivos regulamentadores das condições de trabalho, da legalização e a garantia da estrutura sindical e da previdência social. A organização da Justiça do Trabalho e a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943.	Criação das Seções de Pessoal que burocratizam os aspectos jurídico-legais da relação empregatícia. O foco principal era o legalista.	O Estado passa a intervir diretamente em todas as instâncias da vida política, econômica e social do país.
Período entre 1945 e 1964	Operários qualificados e especializados, segundo princípios tayloristas e fordistas. Entre os trabalhadores não	O controle do Ministério do Trabalho sobre os sindicatos passou a ser menos estrito, levando ao ressurgimento de movimento sindical mais antigo.	A área de pessoal passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e	O Estado também começa a intervir diretamente na questão da formação profissional. Na década de 40 foi

	qualificados, que era a grande massa de operários, o número de sindicalizados era reduzido.		salários, higiene e segurança no trabalho.	criado o SENAI para organizar escolas de aprendizagem industrial e em 1946 foi criado o SENAC para a aprendizagem comercial.
Pós 1964 até a Década de 1980	Na maioria dos setores, a oferta de mão de obra era alta. As empresas rebaixam os níveis salariais e utilizam a rotatividade de pessoal como instrumento de gestão. O nível de educação formal e o grau de informação elevaram-se, com adoção de novas tecnologias para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores.	A repressão à organização sindical independente adquiriu neste período sua fase mais radical na esteira da repressão política. Surge o novo sindicalismo na passagem dos anos 70 para 80, com a formação das centrais sindicais.	As políticas de recursos humanos raramente conseguiam incorporar às propostas de flexibilização, participação e congêneres permanecendo nos limites convencionais da administração de pessoal.	Há expansão da intervenção estatal sobre a vida civil, tornando ainda mais preponderante o papel do Estado na definição dos rumos da economia brasileira e há ainda a expansão das empresas estatais, a interferência direta sobre aspectos das relações de trabalho como a legislação previdenciária, a política salarial e a organização sindical.
A Partir da Década de 1980	Os colaboradores passam a ser estratégicos e se reciclam por meio das mais variadas	As relações de trabalho passam a abranger procedimentos que as empresas utilizam para envolver os seus colaboradores: definições estratégicas, a	Desenvolver e estimular aptidões necessárias para que as	A interferência direta sobre aspectos trabalhistas e sindicais continua.

	formas de aprendizagem. Ocupam papel importante como agentes de processo de mudança estratégica das organizações	maneira pela qual estimula determinado tipo de relação com o cliente, a imagem que passa internamente de seus produtos, dos equipamentos utilizados, do desenvolvimento tecnológico e outros temas de relevância.	competências organizacionais se viabilizem.	Iniciam-se estudos e implementações de reformas nas legislações trabalhistas e previdenciárias, alterando as formas de organização de trabalho em vigor até o momento.
--	--	---	---	--

Fonte: Adaptado de Fleury e Fischer (1992) e Fischer (2002)

Conclui-se que atualmente com a valorização do trabalhador como participante efetivo das estratégias organizacionais, a área de gestão de pessoas assumiu um papel estratégico, tornando-se parceira organizacional, em prol de resultados duradouros. A gestão de pessoas é responsável por conduzir todos os processos relativos ao suprimento, manutenção e desenvolvimento das pessoas que participam da organização e pode contribuir com a efetivação de processos de inovação nas organizações, apoiando os colaboradores em suas carreiras e objetivos, como também, proporcionando mais competências em prol da implantação de uma cultura que valorize a criatividade e o novo, como importante elemento de crescimento organizacional e profissional (AMORIM e SILVA, 2012).

Descontinuidades constantes do mercado, com um ritmo acelerado de mudanças, estão alterando uma quantidade considerável dos negócios tradicionais das organizações em busca de modelos e novos paradigmas mais ágeis, mas relativamente pouca atenção tem dada às questões de gestão de pessoas. Assim, com resultado, quase nada é sabido sobre projetar uma estratégia de gestão de pessoas para um mercado com agilidade organizacional (SHAFER, DYER, KILTY, AMOS e ERICKSEN, 2001). Outro fator importante de mudança é a busca do equilíbrio entre trabalho e vida familiar procurado por colaboradores e gestores nas organizações (KREINER, HOLLENSBE e SHEEP 2009).

Nesse contexto, a multifuncionalidade está totalmente alinhada dentro dos desafios decorrentes da moderna gestão de pessoas. Fraga (2010) destaca que a moderna gestão de

peças exige que os colaboradores dentro das organizações sejam cada vez mais multifuncionais, sendo que a multifuncionalidade é sinônimo do profissional que desenvolve bem as tarefas e funções de seu cargo, mas, principalmente, que possui capacidade de assimilar novas competências e 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 desta organização de trabalho.

No entanto, para isto, é necessário qualificar melhor também os gestores e líderes numa perspectiva de gestão profissionalizada. Muitas MPE ainda percebem a gestão de pessoas como elemento de apoio, como um custo, não como um investimento e conseqüentemente, um elemento estratégico da empresa, o que é preocupante devido às características do trabalho do setor (DA SILVA ANTONINI e SACCOL, 2011).

2.2.1 Competências Multifuncionais

Nas décadas de 70 e 80, a ênfase das organizações era qualificar pessoas, ou seja, prover conhecimentos e habilidades necessárias para operar os equipamentos modernos e ao exercício das suas funções. Na década de 1990, observou-se que não bastava ter funcionários qualificados, e sim colaboradores também com atitude para colocar em prática seus conhecimentos e habilidades nas situações de trabalho, muitas vezes imprevistas. A atenção pelas organizações para a atitude, com o mesmo status da qualificação (conhecimentos e habilidades) proporcionou o que é chamado gestão por competências. As práticas de gestão flexíveis requerem novas formas de organização de trabalho, como horários de trabalho, salários e número de trabalhadores variados; ou, por exemplo, organizações exigindo que seus colaboradores desenvolvam competências (LEDOUX, CLOUTIER e FOURNIER, 2012).

Neste contexto, Le Boterf (1995) situa a competência em três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Para Fleury e Fleury (2001, p.21) “é um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Já Ruas (2000) classifica

as chamadas competências nos seguintes desdobramentos possíveis: 1) Saber – conhecimento : a) conhecimento do ambiente: conhecer os elementos do ambiente, a fim de poder atuar de maneira adequada; b) conhecimentos gerais e técnicos : saber compreender e analisar as situações em que atua e tratá-las sistemicamente (método); c) conhecimento operacionais : conhecer os métodos, procedimentos e normas associados a suas atividades; 2) Saber fazer (habilidades): a) experiência profissional associada : saber colocar em ação os conhecimentos adequados à situação; 3) Saber ser/agir : a) atributos profissionais : saber perceber e apropriar aspectos que não são explicitados nas normas, procedimentos e métodos, mas que estão presentes nas atividades profissionais (conhecimentos tácitos); b) atributos pessoais: atributos que permitem agir, comprometer-se e relacionar-se de forma adequada em sua atividade. O conceito de competências pode ser resumido no Quadro 3 do presente trabalho.

Quadro 3 - Conhecimento, Habilidade e Atitude

Conhecimento	Saber
Habilidade	Saber fazer
Atitude	Saber ser/Saber agir

Fonte: Adaptado de Ruas (2000), Fleury e Fleury (2001)

No campo das MPE, verifica-se que os gestores estão buscando desenvolver práticas relacionadas ao desenvolvimento de competências gerenciais e que estas têm influência sobre a atuação estratégica das MPE. Constata-se que não são apenas as grandes empresas que precisam de gestores capacitados, as MPE também precisam possuir profissionais com experiência nas áreas que atuarão nas organizações para desenvolverem um espírito inovador, pois mesmo sendo empresas de pequeno porte e familiares, elas movimentam a economia local onde estão inseridas (CASSOL, CINTRA, RUAS e BASSANI, 2016).

Num cenário em constantes mudanças no ambiente de trabalho, Zarfian (2001) diz que os colaboradores cada vez mais confrontam com o inesperado no seu ambiente de trabalho. Assim, é praticamente impossível determinar todo o conjunto de tarefas e atividades que o trabalhador irá executar.

Uma dos principais conflitos que se coloca neste quadro organizacional diz respeito às competências dos trabalhadores: se, por um lado, as novas tecnologias permitem reduzir custos e aumentar a produtividade das organizações, por outro lado, conduzem à supressão de inúmeras funções, podendo aumentar o nível de desemprego de trabalhadores em determinadas categorias profissionais e exige das organizações e dos trabalhadores um investimento na sua requalificação. Assim, as empresas que procuram desenvolver-se são unânimes em considerar que necessitam de colaboradores com níveis de qualificação diferentes dos atuais (Caetano e Tavares, 2000).

Neste sentido, o modelo de trabalho proposto por Hackman e Oldham (1976) é um importante constructo teórico para embasar os planos de cargos de uma organização. O modelo pressupõe que os cargos possam ser descritos em cinco dimensões: autonomia, feedback, identidade, significância e variedade, descritas no Quadro 4. Trabalhos que ofereçam estas cinco dimensões afetam diretamente em três estados psicológicos e na atitude do colaborador: conhecimento dos seus resultados, experiência de ser responsável e de exercer um trabalho importante. Estes estados psicológicos afetam também indiretamente nas variáveis de interesse de gestão de pessoas da organização: produtividade, redução do absentéismo, melhor adequação ao comportamento esperado e menor rotatividade de funcionários (DE SORDI, 2014).

Quadro 4 - As cinco dimensões do modelo de características do trabalho

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Variedade de habilidades	<p>Nível/grau de habilidades requeridas para desempenhar determinado cargo/função.</p> <p>Qual é o nível de variedade presente no seu trabalho? Isso é, até que ponto o trabalho lhe exige realizar tarefas diferentes, que requerem habilidades distintas?</p> <p>Meu trabalho exige que eu utilize diversas habilidades complexas ou de alto-nível?</p> <p>O trabalho é bastante extenso e repetitivo?</p>

Identidade de tarefa	<p>Nível/grau de percepção de conhecimento de todas as tarefas do processo.</p> <p>O quanto você desenvolve em seu trabalho atividades do início ao fim? Isso é uma atividade que possui início e fim óbvio? Ou é apenas uma etapa de uma atividade, finalizada por outras pessoas ou máquinas?</p> <p>Em meu trabalho tenho a oportunidade de terminar as atividades que iniciei?</p> <p>Meu trabalho é organizado de forma a me possibilitar a realização de atividades completas, do início ao fim?</p>
Significância da Tarefa	<p>Nível de percepção do impacto sobre a vida e/ou trabalho de outras pessoas</p> <p>De um modo geral, o quão significativo ou importante é o seu trabalho? Isto é, o resultado do seu trabalho influencia na vida ou no bem-estar de outras pessoas?</p> <p>A qualidade com que realizo o meu trabalho pode afetar muitas pessoas?</p> <p>Meu trabalho, em si, é muito importante ou significativo para a empresa de forma global?</p>
Autonomia	<p>Nível/grau liberdade para que o colaborador possa planejar e determinar procedimentos para execução do seu trabalho.</p> <p>Qual é o nível de autonomia existente no seu trabalho? Isso é até que ponto lhe é permitido decidir a maneira de realizar suas tarefas?</p> <p>Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir?</p> <p>Em meu trabalho tenho oportunidade de tomar iniciativas ou decisões?</p>
Feedback	<p>Nível de informação direta e clara referente ao desempenho do colaborador com relação ao trabalho de sua responsabilidade.</p> <p>Você tem conhecimento se o seu trabalho tem sido bem executado através de algum "feedback" que colegas de trabalho ou supervisores fornecem?</p> <p>O simples fato de realizar o trabalho me proporciona muitas chances para</p>

	<p>compreender o quão bem eu venho o fazendo?</p> <p>Meu trabalho fornece informações sobre o desempenho com o qual eu o realizo?</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1976)

A reestruturação produtiva que acontece neste cenário, isto é, a nova forma de organização do trabalho que resulta da introdução de novas tecnologias da informação em união às novas técnicas gerenciais de processos de trabalho transforma o interior das fábricas e dos escritórios ao modificar a natureza do trabalho e definir, em consequência, o novo perfil do trabalhador polivalente e multifuncional do século XXI, cujas características são muito diferentes daquelas dos colaboradores da organização taylorista e fordista. Para melhor compreender o perfil deste colaborador, surgiu o conceito de competência profissional para indicar as qualidades intelectuais, mentais, culturais, sociomotivacionais do colaborador hoje requeridas de todo candidato a um emprego e para a manutenção do mesmo nas organizações modernas. Assim, apresentar o novo conceito de competência profissional e contrapô-lo ao de qualificação profissional e, ao mesmo tempo, demonstrar a razão da associação entre as noções de empregabilidade e competência são tarefas necessárias para a compreensão das novas condições de trabalho na contemporaneidade (LAZZARESCHI, 2016).

Desta forma, para compor a multifuncionalidade é essencial o desenvolvimento de algumas competências pelo colaborador: conhecimento amplo da função e das tarefas coligadas; habilidades de flexibilidade e atitudes de adaptabilidade; responsabilidade; criatividade e inovação e capacidade de tomar decisões. Por outro lado, para implantar a multifuncionalidade é importante que o gestor saiba como delegar tarefas: isso garante a continuidade da função e diminui despesas posteriores. Jenks (1992) explica que a atitude do gestor ao definir metas, o hábito de execução e a técnica para delegar são importantes na consolidação da multifuncionalidade. Portanto, para o desenvolvimento da multifuncionalidade não basta somente a descrição das atividades do cargo que se vai propor ao colaborador, mas a observação do comportamento dos funcionários e o reconhecimento dos valores relacionados com suas personalidades, buscando-se para cada

pessoa o cargo ideal e a amplitude de funções que vai desempenhar, observando-se os seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes (REIS e GUTIERREZ, 2008).

2.3 Multifuncionalidade: Contextualização e Breve Histórico

No contexto histórico, a especialização sempre foi sinônimo de produtividade nas organizações. No primeiro capítulo da obra máxima do economista Adam Smith – *Riqueza das Nações* – chama atenção sobre o tema especialização do trabalho. Smith (1983, p.41) assim caracteriza a especialização do trabalho “o maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho e a maior habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido ou executado, parecem ter sido resultados da divisão do trabalho”. Neste sentido, há um papel de destaque assumido pela especialização do trabalho com efeitos positivos do incremento da mesma sobre a produtividade do trabalho, e consequentemente, sobre o ritmo de criação da riqueza (DE MORAES NETO, 2002).

No campo da administração, o engenheiro mecânico estadunidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), considerado o pai da Administração Científica do Trabalho revolucionou a organização do trabalho e os processos produtivos da época separando a concepção e a execução do trabalho (ANTUNES, 2007).

Segundo Coriat (2003), o trabalhador era, na visão de Taylor, um ser “pré- - programável” e o taylorismo pode ser compreendido como o conjunto de gestos de produção, formalizado para o desenvolvimento do trabalho industrial, reduzindo o papel do conhecimento do colaborador e controlando seus passos elementares na realização do seu trabalho. As práticas desenhadas por Taylor implicavam na divisão do trabalho (especialização) pela qual cada trabalhador possuía sua atividade desenhada para que melhor pudesse executá-la. Essa divisão mostrava claramente a distinção entre trabalho e gestão, bem como entre trabalho manual e intelectual dentro da organização (JORGE e ALBAGLI, 2015).

O fordismo, por sua vez, apresentava a sua base ligada às teorias de Taylor (1911) sobre uma “administração científica”. É definido como um modelo de produção adotado no início do século XX que teve como precursor o estadunidense Henry Ford (1863-1947) e se

baseava na produção em massa (JORGE e ALBAGLI, 2015). A produção seriada objetivava padronizar os produtos e reduzir o tempo e custo da produção, tendo em vista a fabricação em larga escala com a utilização de esteiras e de linhas de montagem (GUIRALDELLI, 2014). Desta forma, o fordismo pode ser caracterizado como um regime de acumulação e modo de regulação que tem entre suas principais características a produção em massa e a organização produtiva em linhas de montagem automatizadas que contribuiu para que Henry Ford construísse uma cadeia de montagem multiplicando a produção de automóveis (JORGE e ALBAGLI, 2015).

Estas concepções, tanto o taylorismo, quanto o fordismo, defendem princípios de especialização do 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).

A crise do capitalismo nos anos 70 proporcionou o surgimento de outras formas de gestão e organização do trabalho. Conforme se observou na denominada “*Terceira Itália*”. Este nome derivou-se da divisão de regiões pelos seus respectivos desempenhos econômicos, onde o noroeste tradicionalmente rico era denominado de primeira Itália, mas passava por uma crise profunda. O Sul de pouco progresso era denominado de segunda Itália. E a região do centro e do nordeste mostrava-se em crescimento pela aglomeração de pequenas firmas, sendo denominada então de terceira Itália (SCHMITZ, 1997). Nessa região, instalou-se pequenas e médias empresas em áreas de tradição artesanal, com alta capacidade de inovação e flexibilização das formas de organização e relações de trabalho (PINTO, 2007).

No mesmo período no Japão surgiu o modelo de produção toyotista, baseado no sistema *just-in-time*, *kanban* e de “células de produção”, ou seja, na filosofia de uma empresa “enxuta” e flexível (ANTUNES, 1999). E o trabalhador que até então era treinado para desenvolver um trabalho uniforme (geralmente controlando uma única máquina), sob o modelo toyotista precisava se responsabilizar pelo controle de diversas tecnologias (CUOGO, 2016).

A principal diferença entre a empresa norte-americana e a japonesa pode ser resumida assim: a empresa norte americana enfatiza a eficiência conseguida via especialização e a profunda demarcação da função, ao passo que a empresa japonesa possui a ênfase na capacidade de um grupo de trabalhadores lidar com as emergências locais anonimamente, o que se aprende fazendo e compartilhando conhecimentos no chão de fábrica (AOKI, 1988, apud CASTELLS,1999).

Antunes (1999) considera que o sistema japonês de gestão da produção (toyotismo) já vinha construindo um novo padrão de organização produtiva desde antes da década de 1970. Castells (1999) expõe que o toyotismo não ficou restrito ao Japão, mas pelo contrário, foi copiado por empresas de todos os continentes, replicando esse sistema em grandes economias capitalistas frente à crise do modelo fordista e à reestruturação produtiva a partir da década de 70.

Essa fase, também denominada por Harvey (1998) de acumulação flexível, exige um trabalhador polivalente e multifuncional que possa dispor de todas as suas potencialidades humanas, tanto no que tange às necessidades operacionais e executoras da instituição empregadora, quanto para pensar e conceber os processos de trabalho.

As inovações tecnológicas trazidas pela junção das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) juntamente com a expansão do capital em busca de novos mercados e de formas alternativas de retorno de investimento têm ocasionado mudanças no interior das organizações e, especificamente nas formas de gestão do trabalho, com advento da multifuncionalidade, uma tendência moderna que tem como objetivo flexibilização e integração das tarefas anteriormente parceladas pelas concepções tayloristas e fordistas de produção (SALERNO, 1994).

2.3.1 A Multifuncionalidade nas Organizações

Com o advento das Novas Organizações de Trabalho (NFOT) surge o conceito de trabalhador polivalente e multifuncional dentro das organizações, contrariando as características do trabalhador especializado, com o intuito das organizações tornarem-se mais competitivas.

Na transição do taylorismo e fordismo ao sistema de produção flexível, bem como suas diferenças, vale lembrar a concepção da produção industrial em massa definida por MacDuffie e Pil (1997), em quatro dimensões: 1) extrema especialização na utilização dos recursos, concentração na tarefa, seja aquela realizada pelo trabalhador ou pelo equipamento; 2) padronização, desenho do produto padronizado, podendo ser produzido em grandes escalas, minimizando tempo, espaço em estoque, reparos, e prevendo maior utilidade dos trabalhadores sem grandes interrupções na produção; 3) hierarquia centralizada, dando conta do controle e coordenação das tarefas, acompanhada da alta especialização e da limitada divisão do trabalho; 4) separação entre concepção e execução, ou seja, alguns pensam e outros fazem o trabalho.

Em contrapartida, para MacDuffie e Pil (1997), o sistema flexível inverteu as quatro dimensões da produção em massa, na medida em que: 1) todos os recursos são usados (trabalhadores multifuncionais, maquinário atendendo a diversos propósitos, muito poucas funções de especialização); 2) pequenos estoques facilitam o acesso a grande variedade de produtos e, conseqüentemente, dão respostas rápidas às demandas; 3) a autoridade é descentralizada, havendo comunicação lateral entre as fronteiras para obter respostas rápidas; 4) ocorre alto grau de integração desde a concepção até a execução e produção da tarefa.

Para Mascarenhas (2010), a nova lógica laboral passa a demandar um trabalhador polivalente, não restrito à divisão de tarefas do modelo fordista e passou a ser fundamental, principalmente, para a manutenção do emprego dentro das organizações. A polivalência também pode ser conceituada como a multiplicação da habilidade humana através do conhecimento e da capacidade de interagir e executar um elevado número de funções (BALSAMO 2001).

Tubino (1999) salienta que além de permitir uma maior flexibilidade no trabalho, a polivalência possibilita uma série de vantagens adicionais quando comparadas ao sistema tradicional de trabalho monofuncional (taylorista/fordista), conforme exposto no Quadro 5.

Quadro 5 - Vantagens da polivalência

Vantagem	Práticas
Comprometimento do colaborador com os objetivos globais do sistema produtivo	O colaborador exerce várias funções no seu ambiente de trabalho facilitando assim o entendimento de quais são as reais necessidades de seus clientes internos.
Redução da fadiga e do stress	A partir da diversificação das ações físicas e o deslocamento do colaborador entre os equipamentos da célula. Dessa forma, os colaboradores ficam mais atentos ao cumprimento dos padrões das operações, evitando-se defeitos e acidentes de trabalho.
Disseminação dos conhecimentos	Decorrente da rotatividade entre os vários postos de trabalho. Nesse caso, os colaboradores criam um ambiente extremamente propício à troca de experiências, conhecimentos e habilidades.
Facilidade de aplicação das técnicas de TQC (Controle de Qualidade Total)	Conhecimento amplo por parte dos colaboradores do local de trabalho e das tarefas desenvolvidas em grupo. Com isso, a aplicação de técnicas de identificação, análise e solução de problemas se tornam efetivas.
Remuneração mais justa de acordo com o desempenho e habilidades do grupo	A remuneração deixa de ser em função apenas do tempo de trabalho do colaborador e passa a considerar principalmente a polivalência e competências do funcionário.

Fonte: Adaptado de Tubino (1999)

Com a evolução dos sistemas produtivos e a flexibilização da mão de obra, as novas formas de organização de trabalho passam a exigir colaboradores com conhecimentos mais abrangentes e contribuindo para otimização do trabalho. Neste cenário, onde as organizações estão cada vez mais flexíveis, a polivalência torna-se evidente, pois torna o trabalho mais atraente e o empregado terá condições de adquirir um número maior de habilidades, conhecimentos e também conseguir a ascensão profissional (GOMES, 2002).

No entanto, há diferenciação de polivalência e multifuncionalidade, mas pode-se afirmar que os termos representam maneiras diferentes de utilização da mão de obra em termos de qualificação e autonomia do trabalhador (BALSAMO, 2001). Hirata (1994) conceitua a polivalência como a ampliação do conjunto de tarefas atribuídas ao colaborador dentro da sua especialidade profissional e multifuncionalidade, uma evolução do conceito da polivalência, como a ampliação no conjunto de tarefas que incorpora outras especialidades

profissionais não pertencentes, originalmente ao colaborador. A figura 1 demonstra a evolução das formas de organização do trabalho e é apresentada a seguir.



Figura 1 - Evolução das formas de organização do trabalho
Elaborado pelo autor

A multifuncionalidade além de evoluir o conceito de polivalência modifica o conceito de especialização. Neste sentido, no que tange a especialização do trabalho ela possui duas dimensões: a horizontal e a vertical. A dimensão horizontal é a forma predominante da divisão do trabalho. É a parte inerente de qualquer organização, ou mesmo de qualquer atividade humana relacionada à divisão do trabalho. Já a especialização vertical do trabalho separa o desempenho do trabalho de sua administração. Quando um trabalho é verticalmente ampliado ou “enriquecido”, não apenas o trabalhador executa maior número de tarefas, mas também obtém maior controle sobre elas (MINTZBERG, 1995).

A multifuncionalidade pode dar origem tanto à multiqualificação, ou seja, o colaborador não realiza apenas outras tarefas, mas precisa desenvolver novas habilidades profissionais e mais complexas, podendo incorporar tarefas tradicionalmente associadas às funções gerenciais e técnicas. Cita-se como uma referência a profissão de frentista, que além das tarefas tradicionais do seu cargo, executa atualmente também funções de caixa, como por exemplo, o recebimento, registro e controle de valores monetários (FERREIRA e FREIRE, 2001) e o cargo de secretário executivo que além das atividades de secretaria, exerce as funções de assessoria, gerenciamento e, muitas vezes, atividades de consultoria (ARTICO e CANTAROTTI, 2013), tendo em vista seu conhecimento multifuncional e formação pluralista

em diversas áreas do conhecimento, bem como a capacidade de organizar, planejar, executar e ainda aperfeiçoar tarefas (GIANINI e JUNIOR, 2011).

Por outro lado, a multifuncionalidade poderá gerar a multitarefa que acontece quando as tarefas adicionais do colaborador não exigem o desenvolvimento de novas habilidades. Trata-se do colaborador multitarefa – aquele que realiza o mais do mesmo. Neste caso, não implica em aumento da complexidade do trabalho, e sim, que a aprendizagem se dê na base do “aprender fazendo” no próprio local do trabalho. Corresponde-se ao aumento puro e simples do volume de trabalho e por muitas vezes exploração do colaborador, pois o aumento de tarefas não vem acompanhado de ganhos salariais (CARRION, 2002). Cita-se o exemplo nas palavras de Carrion (2002, p.9) “o caso do operador petroquímico responsabilizado pela limpeza de seu local de trabalho, ou por tarefas de manutenção de rotina de equipamento, como lubrificação diária da máquina”.

Atualmente, os autores definem os trabalhadores das empresas modernas como “multifuncionais” pela sua capacidade de realização de todas as tarefas de uma mesma etapa do processo de trabalho ou por outra perspectiva, de todas as tarefas do processo, portanto, tarefas que apresentam diferentes graus de dificuldade. Diferente da multifuncionalidade, onde os autores definem que as tarefas do processo produtivo podem apresentar níveis de dificuldade diferentes, a noção de polivalência, no entanto, tem sido mais empregada para designar a realização de várias tarefas com o mesmo grau ou com grau muito semelhante de dificuldade (LAZZARESCHI, 2016).

Segundo Pettinger (1998), uma organização que conta com uma equipe de colaboradores flexíveis permite maximizar e aperfeiçoar o uso do capital, da tecnologia e dos equipamentos, fabricando produtos de alta qualidade e oferecendo os melhores serviços aos seus clientes de modo a atender suas necessidades.

Desta maneira, a multifuncionalidade pode ser analisada como uma mudança na organização do trabalho que não é determinada apenas pela inovação tecnológica. Para a organização, o sucesso dessa mudança implica também em ações mediadoras econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas entre seus objetivos e os objetivos de seus colaboradores. Há uma tendência na redução dos níveis hierárquicos e um favorecimento à

iniciativa individual no trabalho, mas também no fortalecimento do controle à distância, ao mesmo tempo em que aumenta a autonomia na execução das tarefas. Na realidade, não há diminuição do poder por parte da organização e sim um deslocamento de significado, uma vez que o seu exercício consiste não apenas em ordenar, tomar decisões, mas também em delimitar o campo e estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões (AGRA 2000).

Neste contexto, podemos afirmar que estes acontecimentos irão causar certo desconforto em profissionais mais acomodados e com perfil de restrição às 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 (LONGHI, BORGES, SILVA e PETRY 2015), mas vem ganhando extrema importância a mudança desta visão negativa na medida em que a multifuncionalidade for sendo compreendida como um caminho para levar as organizações a uma maior competitividade e no rumo que levará ao crescimento da economia brasileira e que retornem ao trabalhador em forma de geração de emprego e melhoria na qualidade de vida (SANTINI e GOMES, 1999).

2.3.2 A Multifuncionalidade e as MPE

As micro e pequenas empresas (MPE) são reconhecidas como uma das principais fontes de renda em muitos países em desenvolvimento. Uma das características deste tipo de organização se fundamenta na quantidade reduzida de colaboradores em seus quadros (MEAD e LIEDHOLM, 1998) e por muitas vezes “confundindo com o próprio empresário e único ativo humano da empresa ou sob a forma da chamada empresa familiar” (SANTOS, 2015, p.44).

Segundo De Sordi (2014, p.124) “as MPE familiares apresentam maior facilidade para perceber e praticar a multifuncionalidade. Existe o maior interesse e motivação pelo bem comum da família, a empresa, tornando esse processo quase natural”, mas o cenário muda quando estas empresas precisam progredir e passam a contratar novos colaboradores no mercado de trabalho que não são membros da família.

Já as MPE não familiares não possuem laços de confiança existentes entre os membros da família, como também, não possuem os recursos e o reconhecimento social (institucionalização) para desenvolverem novas formas de organização do trabalho, como a multifuncionalidade, ao contrário da grande e média empresa (DE SORDI, 2014). É inegável que nas MPE, sejam nas empresas familiares e não familiares, quando há práticas de multifuncionalidade, as consequências são os altos riscos e custos com ações trabalhistas, em virtude da má implementação e a falta de acordos necessários para a legalização da multifuncionalidade nas MPE (DE SORDI, 2014).

Conforme destaca Santos (2015, p.53) “a apologia à multifuncionalidade pode tornar-se fator crítico de sucesso (ou insucesso) das MPE”, em virtude das novas tecnologias, processos e organização do trabalho, dos momentos desfavoráveis da economia e a busca da sobrevivência no mercado competitivo. Este cenário descrito é uma das razões para a baixa competitividade e altos níveis de encerramento precoce das MPE (DE SORDI, 2014). As empresas brasileiras são em sua maior parte de micro e pequeno porte, representando 85% do total. As empresas de médio e grande porte representam somente 15% do total (IBPT, 2013), conforme representada pela Tabela 1.

Tabela 1 - Empreendimento por porte das empresas brasileiras

Porte	Representatividade	Faturamento Anual
Grande	2,07%	Acima de R\$48 milhões
Médio	13,30%	Acima de 3,6 milhões até R\$48 milhões
Pequeno	7,39%	Acima de 360 mil até R\$3,6 milhões
Micro Empresa	46,82%	Até 360 mil
MEI – Micro Empreendedor Individual	30,41%	Até R\$60 mil

Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT (2013)

Já no que tange a sobrevivência no mercado, considerando todas as empresas (micro, pequenas, médias e grandes), o índice de mortalidade é de 15,41% no primeiro ano de vida. Entre um e cinco anos de vida, 41,86% dos empreendimentos desaparece e até 14 anos de vida mais de 75% das empresas encerram suas atividades. Analisando somente as micro e pequenas empresas, este índice de desaparecimento é maior. No primeiro ano de vida,

16,32% das empresas encerram as suas atividades. Entre um e cinco anos de vida, 44,95% dos empreendimentos desaparece e até 20 anos de existência mais de 87% das empresas encerram suas atividades (IBPT, 2013), conforme os dados da Tabela 2.

Tabela 2 - Mortalidade das MPE

Idade por Ocasão da Morte	Frequência %	Frequência Acumulada %
Entre 0 e 1 ano	16,32%	16,32%
Entre 1 e 2 anos	9,84%	26,16%
Entre 2 e 3 anos	7,98%	34,14%
Entre 3 e 4 anos	6,02%	40,16%
Entre 4 e 5 anos	4,79%	44,95%
Entre 5 e 6 anos	4,11%	49,06%
Entre 6 e 7 anos	3,99%	53,05%
Entre 7 e 8 anos	4,01%	57,06%
Entre 8 e 9 anos	3,17%	60,23%
Entre 9 e 10 anos	3,26%	63,49%
Entre 10 e 20 anos	23,69%	87,18%
Entre 20 e 30 anos	9,55%	96,73%
Entre 30 e 40 anos	2,57%	99,30%
Entre 40 e 50 anos	0,67%	99,97%
Entre 50 e 75 anos	0,02%	99,99%
Entre 75 e 100 anos	0,01%	100%
Mais de 100 anos	0,00%	100%

Fonte: Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário – IBPT (2013)

No entanto, a legislação trabalhista não acompanha este panorama atual em busca de maior flexibilidade nas relações de trabalho e da sobrevivência no mundo organizacional, inclusive nas MPE, que se relaciona também com a regulamentação da atividade multifuncional em face das Novas Formas de Organização de Trabalho (NFOT).

2.4 A Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira

A legislação trabalhista não acompanhou o advento da adoção das Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT) pelas organizações e a regulamentação das características

do trabalho multifuncional com raras exceções, em virtude da falta de flexibilização e rigidez excessiva das leis brasileiras.

O Brasil vem sofrendo alterações significativas no mercado de trabalho. Em consequência dessa realidade e em contraposição à rigidez da legislação trabalhista, surge o conceito de flexibilização: uma forma de modificar, de atenuar, de minorar efeitos, de adaptar à realidade. Ou seja, não é exatamente a revogação ou exclusão de direitos trabalhistas, mas a modificação de certos direitos em momentos de crises econômicas. Pode-se dizer que se trata de uma reação às normas vigentes consideradas em desacordo com a realidade que se vem alterando no decorrer da história da humanidade, fruto de avanços tecnológicos, mudanças sociais, econômicas, políticas, culturais, entre outras (GHISLENI, 2014).

Neste sentido, Uriarte, define flexibilização como a “eliminação, diminuição, afrouxamento ou adaptação da proteção trabalhista clássica, com a finalidade – real ou pretensa – de aumentar o investimento, o emprego ou a competitividade da empresa” (URIARTE, 2002, p.9).

Diante dessas mudanças, há consequências adversas aos trabalhadores com o aumento do desemprego e do trabalho informal. Diante desse cenário, surge a ideia de flexibilização que vem sendo avaliada e estudada pelos especialistas da área de Direito do Trabalho (GHISLENI, 2014).

Flexibilizar, segundo os dicionários jurídicos, significa tornar flexível, maleável, moldável, dócil, complacente, submisso. Então, ao pretender flexibilizar as leis trabalhistas, o que se busca na verdade é possibilitar que os direitos do trabalhador sejam flexíveis, maleáveis, moldáveis conforme o interesse das partes. A flexibilização abarca um série de aspectos jurídicos, de acordo com o Direito de cada país, compreendendo fatores econômicos, políticos etc. Existem várias formas de flexibilização do Direito do Trabalho, em decorrência de cada sistema. Do ponto de vista sociológico, a flexibilização é a capacidade de renúncia a determinados costumes e de adaptação a novas situações. Nesse sentido, a flexibilização das condições de trabalho é o conjunto de regras que tem por objetivo instituir

mecanismos tendentes a compatibilizar as mudanças de ordem econômica, tecnológica, política ou social existente na relação entre o capital e o trabalho (MARTINS, 2009).

O afastamento desta rigidez de algumas leis para permitir diante de situações que o exijam maior disposição das partes para alterar ou reduzir os seus comandos é o conceito de flexibilidade no campo jurídico (NASCIMENTO, 2003).

Neste sentido, encontramos vários conceitos de flexibilização dentro do Direito do Trabalho, mas podemos pré-estabelecer que todos estão interligados com fatores econômicos, políticos e sociológicos, onde as normas trabalhistas são rígidas, e por tais questões, renunciam-se direitos para sustentar a relação laboral (VASCONCELOS, 2014).

A disseminação do trabalho multifuncional nas organizações está intimamente ligada à flexibilização das leis trabalhistas em vigor. Apesar de a legislação trabalhista brasileira apresentar alguns casos de trabalho multifuncional, na CLT, nosso principal instrumento jurídico relacionado à legislação trabalhista não há regulamentação a respeito do assunto. A Consolidação das Leis do Trabalho trouxe maior segurança jurídica à sociedade. Trouxe avanços significativos aos direitos mínimos dos trabalhadores. Foi pioneira, nos tempos que decorreriam da industrialização do país, evitou conflitos mais contundentes entre os empregadores e trabalhadores como instrumento de prevenção de demandas e com função educativa (JUNIOR e DOS PRASERES TAVARES, 2016).

Gastal (1999, p.21) também defende os avanços trazidos pela CLT da seguinte maneira:

[...] Outra afirmação, bastante repetida, é que a CLT é instrumento legal envelhecido, fruto de autoritarismo getulista, e, assim, estaria a merecer imediata substituição por uma legislação mais enxuta. A CLT atual também é fruto da luta dos trabalhadores brasileiros, não apenas pelas alterações do projeto inicial, como também na luta pela aplicação prática de cada dispositivo legal. Tratar a CLT como um arcaísmo de índole fascista é desconhecer a histórica luta dos trabalhadores. Por outro lado, falar em sua revogação por estar superada somente faz sentido quando se fala em melhorar a condição das classes trabalhadoras brasileiras, o que implica em sua superação por uma norma mais benéfica. [...]

Por outro lado, outros autores destacam a necessidade de modernização da CLT. Ongaratto (2010) defende que o ordenamento jurídico trabalhista iniciado na década de 1940, mesmo sendo marco histórico legislativo, tornou-se obsoleto, surgindo assim à

necessidade de modernizá-lo para atender o ambiente de mudanças, pois as transformações acontecem de maneira cada vez mais rápida, possibilitando que a legislação atue de maneira a minimizar as dificuldades causadas pelas mudanças.

Carlin (2008) salienta que as empresas precisam analisar as possibilidades de reduzir os impactos causados pelas obrigações impostas através das normas e leis, com medidas de diminuir as despesas extras ou reestruturação da estrutura funcional da empresa para reduzir o repasse destas despesas ao preço final de seus produtos e agilizar mercados engessados por legislações trabalhistas burocráticas e processos judiciais lentos (RODRIGUES, 2014). A lei que dá ao governo a possibilidade de dispor de meios para beneficiar a população (CARVALHO, 2007), também pode ser um obstáculo das atividades da organização ou se tornar artifício de imposição de métodos e obrigações às empresas (PAULA, 2007).

2.5 Os Riscos Trabalhistas para as Organizações Ligados à Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira

Em virtude da falta de regulamentação atualmente dentro do Direito do Trabalho, as organizações que já adotaram a multifuncionalidade como prática correm diversos riscos trabalhistas em virtude da interpretação do Judiciário sobre o assunto, principalmente interpretando a multifuncionalidade como desvio ou acúmulo de função.

2.5.1 Desvio e Acúmulo de Função

Nas palavras de Zangrando (2013, p.325), o desvio de função pode assim ser conceituado: “é a situação do empregado que, contratado em determinado cargo, numa determinada faixa salarial, continuamente exerce atividades de outro cargo, de faixa salarial superior. Por isso faz jus à diferença salarial pela reclassificação”.

Observe-se, por oportuno, que, esta situação decorre, na maior parte das vezes, em vista do exercício de um cargo superior ao contratado sem a correspondência, a equanimidade salarial. Contudo, em que pese tal situação, deve ser levada em consideração não tão somente esta situação, como também a do exercício de cargo inferior ou

simplesmente diverso, fazendo jus, portanto, à tutela de reparação pecuniária decorrente da responsabilização do empregador ofensor em desestímulo a tais práticas (MARINO 2013).

Quando da contratação, o empregador já idealiza um rol de atribuições a serem destinadas ao colaborador, enquanto que este também já descreve o que virá a realizar, isto é, de fato concretizar em seu novo contrato de trabalho. Ressalta-se, todavia, que, até por uma questão lógica, isto mais se nota quando da fase inicial do contrato de trabalho. A problemática do desvirtuamento mais será verificada quando transcorrido um razoável período de contrato de trabalho, apoiando-se tal premissa no fato do empregador já haver adquirido conhecimento das condições pessoais e técnicas do colaborador, o que não ocorria quando da fase de contratação e período próximo e, assim, passar a exigir algo além ou aquém do que se pode considerar potencialmente passível de inserção na sistemática funcional do colaborador, em respaldo aos próprios termos da CLT (MARINO 2013).

Em relação ao acúmulo de função, Zangrando (2013, p.326) define da seguinte maneira:

Acúmulo de funções é um fenômeno que ocorre quando o empregado, além daquelas atividades, tarefas ou operações razoavelmente inerentes ao cargo para o qual foi contratado, acaba por executar outras, que por vezes pertenceriam a outros cargos, dentro da estrutura organizacional da empresa.

O ordenamento jurídico, por seu parágrafo único do artigo 456 da CLT, deixou a questão imprecisa, entregando ao Judiciário a solução ao caso concreto, decidindo se houve ou não o desvio ou acúmulo de função. Tal contexto tornou dificultosa a caracterização do próprio desvio e acúmulo funcional, de forma que o dano moral daí decorrente fica mais difícil ainda de ser comprovado. Em outras palavras, se já é difícil caracterizar um instituto, o que se dirá de obter a reparação do dano moral decorrente de tal caracterização (MARINO 2013).

Art. 456. A prova do contrato individual do trabalho será feita pelas anotações constantes da carteira profissional ou por instrumento escrito e suprida por todos os meios permitidos em direito. (Vide Decreto-Lei nº 926, de 1969)

Parágrafo único. A falta de prova ou inexistindo cláusula expressa e tal respeito, entender-se-á que o empregado se obrigou a todo e qualquer serviço compatível com a sua condição pessoal

Neste mesmo contexto, Romar (1998, p.125), explica a falta de regulamentação da legislação trabalhista para caracterização da definição de função:

Apesar de ser desejável a especificação contratual da função, a nossa legislação trabalhista não contém dispositivo que exija expressamente a definição da função do trabalhador. Ao contrário, o artigo 444 da Consolidação das Leis do Trabalho permite que o empregado e empregador livremente estipulem o conteúdo do contrato (e, conseqüentemente, a função a ser exercida), desde que não desrespeitem as disposições de proteção ao trabalho. Desta forma, de imediato é possível dizer que, em relação às atribuições funcionais do empregado, ou existe ou não existe cláusula expressa determinada pelas partes.

Portanto, na perspectiva jurídica, em especial dos direitos do trabalhador, pela falta de regulamentação, a legislação brasileira poderá trazer riscos trabalhistas às organizações e gestores no que tange especialmente o acúmulo e o desvio de função na implementação da multifuncionalidade. Contudo, a problemática que envolve as situações de caracterização de desvio e acúmulo de função vai um pouco além da própria configuração destas situações, com reflexos não somente no universo jurídico, como também no social. A lei, pelo seu texto atual, traz benefícios e prejuízos ao trabalhador. No tocante à questão prejudicial, reitera-se a problemática quanto à configuração do desvio e do acúmulo de função, uma vez que poderia o texto legal ter apresentado uma redação mais rica, potencialmente hábil à melhor resolução dos conflitos. Num aspecto de favorecimento ao trabalhador, posto que o ordenamento jurídico não traz um rol taxativo, nem mesmo exemplificativo, do que vem a ser uma função e o que dela pode ser exigido, a contratação tornou-se mais acessível e, por outro viés de argumentação, a própria dispensa pelo não atendimento das funções (conteúdo e carga) também tornou-se um caminho mais fácil a ser percorrido pelo empregador, mesmo no caso da dispensa imotivada, considerando que a motivação jurídica e legal, para efeitos de desatendimento das funções, é muito vaga (MARINO, 2013).

3. MÉTODO

Os itens a seguir referem-se ao método da pesquisa: Caracterização da Pesquisa, População e Amostra, Instrumentos de Pesquisa, Método de Coleta dos Dados e Tratamento dos Dados.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O tipo de pesquisa quanto ao seu método do presente trabalho é qualitativo. Nas palavras de Creswell (2010, p.26) este tipo de pesquisa é definida como “um meio de explorar e para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Este tipo de pesquisa enfoca a subjetividade dos sujeitos ou objetos estudados e a operacionalização se dá pela forma da indução (DE SORDI, 2017).

A presente pesquisa quanto ao seu propósito é exploratória. Adequa-se para o estudo, pois o objetivo é entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido. Isto pode ocorrer por um tópico tipicamente novo, ou algo já existente, porém observado por outro ângulo (DE SORDI, 2017).

Para comprovar o caráter exploratório da pesquisa, foram realizadas buscas no dia 05/04/2017 nos repositórios das bases nacionais de artigos científicos. No repositório SciELO (*Scientific Electronic Library Online*) foram encontrados 25 artigos com a palavra “multifuncionalidade” e 94 artigos com a palavra “multifuncional” em todos os índices. Já na base SPELL (*Scientific Periodicals Electronic Library*) foram encontrados 17 artigos com a palavra “multifuncionalidade” e 17 artigos com a palavra “multifuncional”.

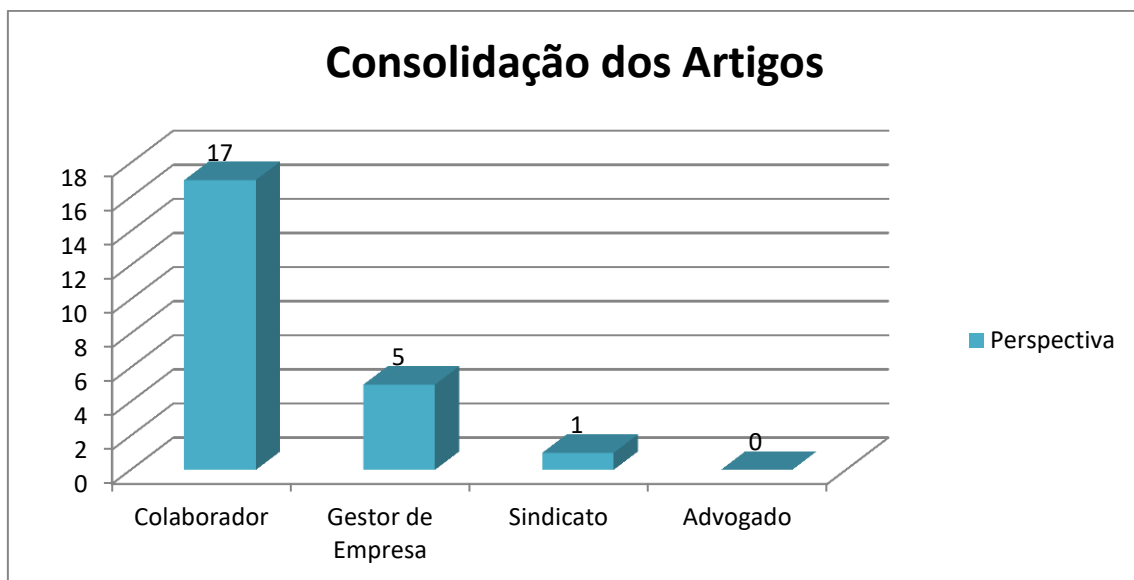
Após a leitura tipo *scanning* que se caracteriza quando o pesquisador sabe com precisão aquilo que está procurando e já conhece os temas de interesse da pesquisa (DE SORDI, 2013), foram descartados artigos na área de letras, agricultura, informática, biologia e demais áreas não relacionadas ao estudo.

A etapa seguinte foi a realização da leitura tipo *skimming* que tem como objetivo, segundo De Sordi (2013, p.44), “proporcionar a “visão geral” do texto a fim de verificar se este é relevante à pesquisa, através de uma leitura rápida, superficial e extensiva de todas as

seções do artigo”. Nesta etapa, foram separados 17 documentos finais nos quais foi aplicada a leitura intensiva e reflexiva dos artigos científicos. Após esta última etapa, foi realizada a consolidação das informações constantes no Gráfico 1.

Verificou-se com a pesquisa que artigos que possuem a perspectiva de um único ator, mas também artigos com a visão de mais de um ator em relação à multifuncionalidade nos documentos pesquisados. As evidências para as comprovações destas conclusões encontram-se no Apêndice E do presente estudo.

Gráfico 1 - Consolidação dos artigos envolvendo o tema da multifuncionalidade



Verifica-se que na consolidação dos artigos que a problemática da multifuncionalidade é predominantemente descrita pela perspectiva do colaborador (17 artigos), seguidas do gestor de empresa (5 artigos) e finalmente pela perspectiva do sindicato (1 artigo). Frisa-se que não foram encontrados artigos com a visão dos advogados sobre o assunto da multifuncionalidade.

Destaca-se novamente que os artigos pesquisados sobre o tema possuem a predominância do tema da multifuncionalidade na visão dos colaboradores. Desta maneira, esta pesquisa se propõe a uma visão holística e abrangente do tema e discutir-se-á sobre a multifuncionalidade sob as perspectivas de outros atores envolvidos: gestores de empresas,

representantes sindicais ligados às empresas e aos colaboradores, advogados associados aos sindicatos patronais e advogados associados aos sindicatos trabalhistas.

Justifica-se também o fato da dificuldade de definir quais colaboradores representariam a amostra, em virtude de um grande número de trabalhadores dentro das empresas, com diversos cargos e funções, que poderia distorcer os dados apurados, diferentemente dos gestores das empresas, por exemplo, onde há casos de apenas um indivíduo que representa a organização.

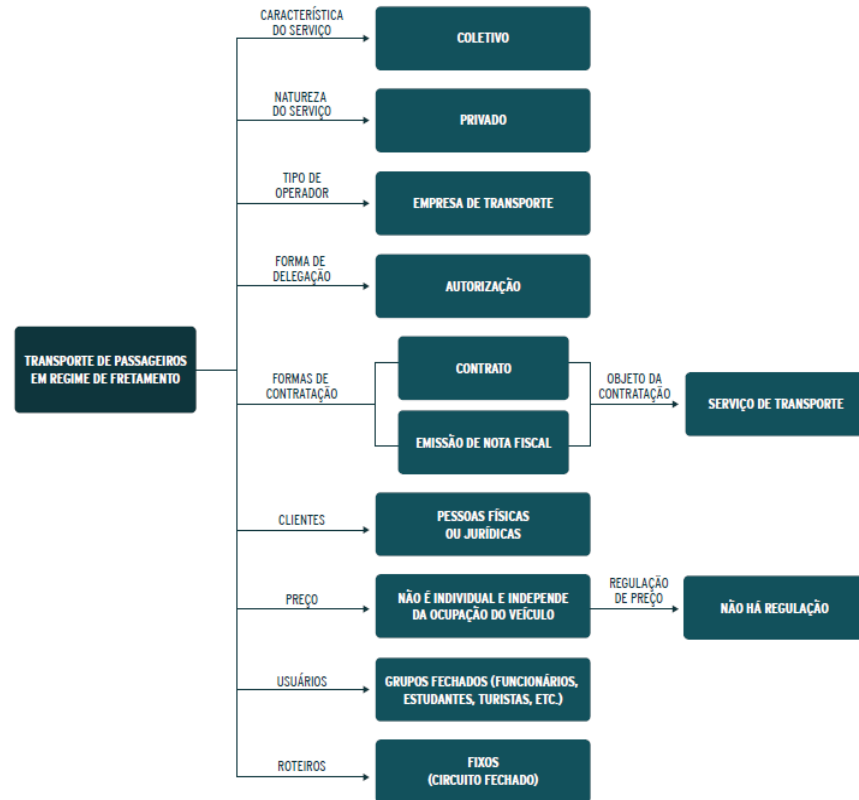
Desta forma, reafirma-se o caráter exploratório da pesquisa: a multifuncionalidade é um tópico existente, mas quando observado pelo ângulo do gestor de empresa, advogado ou sindicato, é ainda pouco explorado.

3.2 População e Amostra

A população desta pesquisa está concentrada em MPE, sindicatos e profissionais da área jurídica, com ênfase no segmento de transporte de passageiros de fretamento, rodoviário e urbano no Estado de São Paulo.

O serviço de fretamento apresenta, entre outras características, como um serviço prestado por empresas de transporte devidamente autorizadas pelo Poder Público - seja ele municipal, estadual ou federal - a pessoas físicas ou jurídicas – sempre terceiros, mediante a celebração de contrato ou a simples emissão de nota fiscal, cujo objeto contratado é, sempre, o serviço de transporte. Porém, a quantidade e a identificação dos passageiros, bem como as origens e os destinos das viagens (que ocorrem em circuito fechado), devem ser previamente definidos e comunicados ao órgão responsável (CNT, 2017). A figura 2 explica as principais características deste segmento empresarial

Figura 2 - Principais características do serviço de transporte de passageiros em regime de fretamento



Fonte: Confederação Nacional de Transporte

O surgimento do transporte de passageiros em regime de fretamento no Brasil, como uma modalidade estruturada e profissional, está intrinsecamente ligado à instalação de grandes indústrias, automotivas, na região do ABC Paulista, pois fatores como disponibilidade de infraestrutura para o transporte de cargas, a proximidade aos portos e a existência de incentivos fiscais acabaram por levar as fábricas e, junto com elas, um grande número de funcionários a locais sem a oferta de transporte público de passageiros necessária para o atendimento das viagens requeridas pelo empregador e pelos usuários. A indústria da construção civil também contribuiu para a expansão do serviço de fretamento, pois o fretamento passou a ser utilizado para deslocar os operários até terrenos, loteamentos e áreas de difícil acesso via transporte público. Por sua vez, a proliferação de empreendimentos imobiliários, tais como condomínios residenciais, em áreas afastadas dos grandes centros urbanos e/ou de baixas densidades populacionais exigiu do mesmo modo,

serviços especializados de transporte para manter uma ligação com locais de maior concentração da demanda de viagens (em geral, as zonas centrais das cidades). Concomitantemente, empreiteiras, estaleiros, barragens, siderúrgicas, organizações militares, empresas de serviço e bancos passaram a utilizar o serviço de fretamento. Além dos fatores locacionais, outros aspectos contribuíram para a consolidação da modalidade de fretamento no país. Na época, a própria percepção das vantagens do serviço acabou por levar empresas e grupos de funcionários organizados – mesmo em algumas regiões já servidas por linhas de transporte público – a contratar esse serviço para os deslocamentos casa-trabalho-casa. As especificidades dos deslocamentos às instituições de ensino e a busca por um transporte seguro, confiável e adaptável também levaram à contratação do fretamento para o transporte de alunos (deslocamentos casa-escola-casa). Por fim, a indústria do transporte turístico e os contratos de caráter eventual e de curta duração – para o atendimento a excursões de recreação, peregrinações, congressos e eventos culturais – ganharam espaço (CNT, 2017).

Entre 2007 e 2015, o número de estabelecimentos de transporte de fretamento, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais – Rais do Ministério do Trabalho, cresceu 68,6%, passando de 4,8 mil para mais de 8 mil unidades. Apesar de os registros da Rais não representarem todo o segmento de fretamento do país, indicam que é um setor que vem crescendo consideravelmente nos últimos anos.

Apesar do presente trabalho apresentar como foco de estudo o setor de transporte de passageiros em regime de fretamento, o serviço regular rodoviário e urbano também são relacionados na presente pesquisa, principalmente na representação dos sindicatos dos colaboradores, portanto, faz-se necessário caracterizar estes dois serviços para uma melhor compreensão da pesquisa.

Segundo a ARTESP (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Transporte do Estado de São Paulo), serviço regular rodoviário apresenta, entre outras características, a operação entre terminais rodoviários ou agências de venda de passagens, utilização de veículos com poltronas individuais numeradas, bagageiro externo e proíbe o transporte de passageiros em pé. Proporciona viagens, em geral expressas, com número reduzido de paradas, pois, os embarques e desembarques ao longo do percurso não são

permitidos, apenas tolerados somente quando o passageiro não possuir bagagem, ficando à critério do motorista realizar tais paradas em local que apresente condições adequadas de segurança e não devem configurar uma prática comum. O direito de viajar somente é garantido ao passageiro que embarcar no terminal rodoviário.

A mesma ARTESP define que o serviço regular urbano apresenta, entre outras características, a cobrança de passagens no interior do veículo, paradas efetuadas em pontos e abrigos dispostos ao longo do trajeto, utiliza veículos tipo ônibus urbano convencional com portas independentes para embarque e desembarque, assentos não numerados, sendo permitido o transporte de passageiros em pé, até a capacidade estabelecida para o veículo. Utiliza vias em regiões com densidades demográficas significativas, com alta renovação de passageiros ao longo do percurso e que, devido às frequentes paradas, proporciona viagens com velocidade média inferior àquelas realizadas no serviço rodoviário.

A presente pesquisa possui a amostragem por acessibilidade ou conveniência. Nesta amostragem, nas palavras de Gil (2014), o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes de alguma forma possam representar o universo em estudos exploratórios ou qualitativos, onde não é requerido alto nível de precisão.

3.2.1 Caracterização das Empresas e Sindicatos

As três empresas constantes da pesquisa estão denominadas respectivamente pelas siglas E1, E2 e E3. Foi elaborado o Quadro 6 para uma melhor caracterização destas empresas baseada nas respostas dos gestores das empresas constante na questão 3(sobre a empresa) no Apêndice A– roteiro de entrevista: gestor de empresa.

Quadro 6 - Caracterização das empresas da pesquisa

Empresa	Serviços Prestados	Município de Atuação	Colaboradores
E1	Serviços de transporte de fretamento	Vinhedo	70 colaboradores
E2	Serviços de transporte de fretamento	Diadema	260 colaboradores
E3	Serviços de transporte de fretamento	Jundiaí	150 colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

Os sindicatos integrantes da pesquisa foram representados pelas siglas ST1, ST2, ST3, ST4 – os sindicatos que representam os trabalhadores e pelas siglas SP1, SP2, SP3 – os sindicatos que representam as empresas. Foi elaborado o Quadro 7 para uma melhor caracterização dos sindicatos que constam no presente estudo.

Quadro 7 - Caracterização dos sindicatos da pesquisa

Sindicato	Classe	Região Atendida	Categorias Representadas
ST1	Sindicato dos Trabalhadores	Região de Jundiáí, perfazendo onze municípios	Empregados das categorias de transporte urbano, rodoviário e fretamento, composto por motoristas, mecânicos, cobradores, borracheiros, entre outros
ST2	Sindicato dos Trabalhadores	Campinas, Piracicaba, Ribeirão Preto e regiões	Empregados em escritórios e no setor administrativo de empresas de transportes rodoviários de cargas em geral, passageiros, urbano, fretamento e logística
ST3	Sindicato dos Trabalhadores	Região do ABC Paulista	Empregados do transporte urbano, rodoviário e fretamento composto por motoristas, ajudantes de caminhão e manutenção geral
ST4	Sindicato dos Trabalhadores	Grande São Paulo e região	Empregados das empresas de transportes de passageiros por fretamento e turismo: motoristas, cargos de manutenção e limpeza
SP1	Sindicato Patronal	Campinas e região	Empresas de passageiros de fretamento contínuo e eventual
SP2	Sindicato Patronal	Região do ABC Paulista	Empresas do transporte de passageiros de fretamento
SP3	Sindicato Patronal	Região do Vale do Paraíba	Empresas de fretamento e as empresas de transporte público urbano de Jacareí, São José dos Campos, Caçapava e Taubaté.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.2.2 Caracterização dos Atores da Pesquisa

A amostra da pesquisa conta com 15 atores atuantes em diversos municípios do Estado de São Paulo, em virtude do acesso do pesquisador às empresas e sindicatos do segmento escolhido, considerando as demandas e interesses de gestores das empresas,

representantes sindicais e profissionais da área jurídica. A Tabela 3 caracteriza os atores participantes da presente pesquisa.

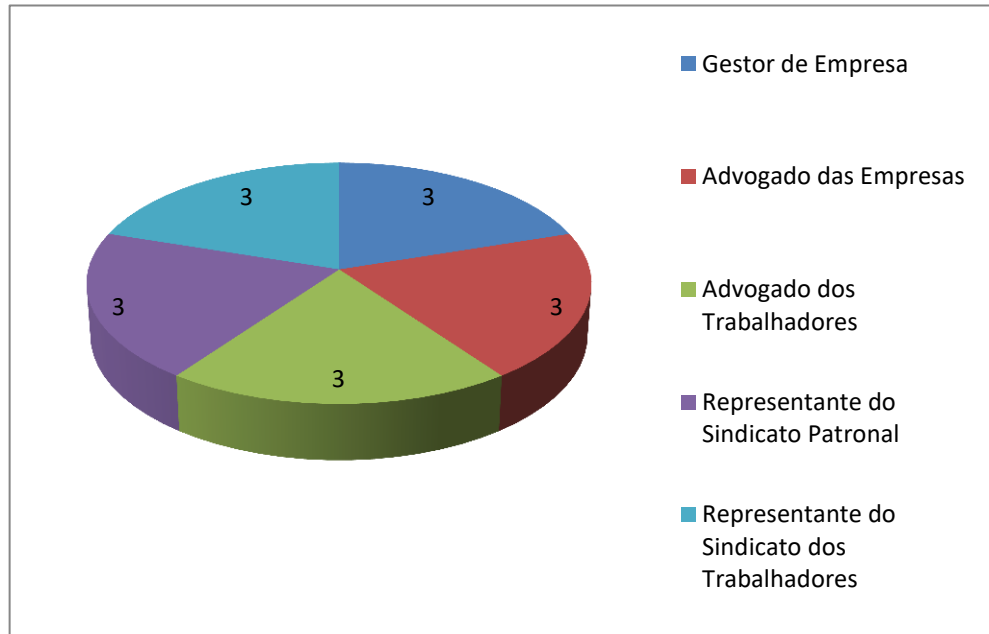
Tabela 3 - Caracterização dos atores participantes

Ator	Cargo/Ocupação	Município de Atuação	Realização da Entrevista	Experiência no Cargo/Função do Segmento Estudado
Gestor de Empresa #1	Gerente Geral da E1	Vinhedo	08/08/2017	18 anos
Gestor de Empresa #2	Gerente Operacional da E2	Diadema	11/08/2017	20 anos
Gestor de Empresa #3	Gerente de RH da E3	Jundiaí	14/09/2017	32 anos
Advogado das Empresas #4	Advogado Trabalhista da E2	São Bernardo do Campo	25/07/2017	06 anos
Advogado das Empresas #5	Advogado Trabalhista da E3	Jundiaí	14/09/2017	27 anos
Advogado das Empresas #6	Advogado Trabalhista do SP1	Campinas	20/10/2017	20 anos
Advogado dos Trabalhadores #7	Advogado Trabalhista do ST1	Jundiaí	04/07/2017	01 mês
Advogado dos Trabalhadores #8	Advogado Trabalhista do ST1	Jundiaí	04/07/2017	01 mês
Advogado dos Trabalhadores #9	Advogado Trabalhista do ST2	Campinas	08/08/2017	20 anos
Representante do Sindicato Patronal #10	Diretora Executiva do SP1	Campinas	07/07/2017	02 anos
Representante do Sindicato Patronal #11	Presidente Executivo do SP2	São Bernardo do Campo	12/09/2017	10 anos
Representante do Sindicato Patronal #12	Presidente do SP3	São José dos Campos	28/09/2017	12 anos
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	Presidente do ST1	Jundiaí	27/06/2017	01 ano
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	Presidente do ST3	Campinas	11/09/2017	20 anos
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	Diretor do ST4	São Paulo	20/09/2017	15 anos

Fonte: Elaborado pelo autor

Pelos dados apresentados na Tabela 3 observa-se que os todos os atores envolvidos na problemática da pesquisa estão presentes neste estudo, constituindo-se de 3 de gestores de empresas, 3 advogados trabalhistas que representam as empresas, 3 advogados trabalhistas que representam os colaboradores, 3 representantes dos sindicatos patronal e 3 representantes dos sindicatos dos trabalhadores, totalizando 15 atores, conforme apresentado no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Representação dos atores participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Instrumentos de Pesquisa

São utilizados os seguintes instrumentos de pesquisa para o presente trabalho: a pesquisa documental e a entrevista centrada no problema.

Pesquisa documental caracteriza-se quando a fonte de dados está restrita a documentos escritos ou não, constituindo denominadas de fontes primárias, podendo ser realizadas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (MARCONI e LAKATOS, 2010). Neste trabalho, realizou-se uma pesquisa documental com o foco na regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira.

O segundo instrumento da pesquisa é a entrevista centrada no problema. Esta se utiliza de um guia de entrevista que possui três critérios principais: centralização no problema social pesquisado, orientação ao objeto pesquisado e orientação ao processo de pesquisa e no entendimento do objeto pesquisado. Assim, permite-se formular e aprofundar-se na investigação durante a própria entrevista e é caracterizada pela entrevista semi-estruturada (DE SORDI, 2017).

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada possui como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Complementa o autor, afirmando que a entrevista semi-estruturada “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações (TRIVIÑOS, 1987). Para Manzini (1990/1991, p. 154) “esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas”.

Manzini (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. O roteiro serve, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

Desta maneira, quatro roteiros de entrevistas foram elaborados e estão presentes nos Apêndices do trabalho: APÊNDICE A: Roteiro de entrevista – gestor de empresa; APÊNDICE B: Roteiro de entrevista – advogados das empresas; APÊNDICE C: Roteiro de entrevista – advogados dos trabalhadores e APÊNDICE D: Roteiro de entrevista – representante do sindicato, com intuito de auxiliar o planejamento e execução em campo da coleta de dados para a presente pesquisa.

3.4 Método de Coleta dos Dados

Neste item é necessário explicitar a maneira que foi realizada a coleta de dados deste estudo, que está sintetizada na Figura 3 do presente trabalho, construindo-se das etapas da pesquisa documental e as entrevistas com os atores participantes da pesquisa.

Para a pesquisa documental foi necessário realizar pesquisas em sítios eletrônicos especializados na busca de dispositivos legais que regulamentam a multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira.

Já as entrevistas com os atores participantes foram agendadas previamente e realizadas pessoalmente pelo pesquisador que foi ao local de trabalho do entrevistado (empresa, escritório de advocacia ou sindicato) entre os dias 27/06/2017 e 20/10/2017. As entrevistas foram baseadas nos roteiros previamente elaborados constantes nos Apêndices A, B, C e D junto aos:

- a)gestores de empresas: definido como gestor ou dono de empresa do segmento estudado;
- b)advogado das empresas: definido como advogado trabalhista que representa as empresas do segmento;
- c)advogado dos trabalhadores: definido como advogado trabalhista que representa os empregados;
- d)representante sindical patronal: definido como representante do sindicato das empresas do segmento estudado;
- e)representante sindical dos trabalhadores: definido como representante sindical dos colaboradores do segmento estudado.

O pesquisador antes da realização das entrevistas introduziu o tema do estudo aos atores para um entendimento inicial da proposta do trabalho, inclusive com os esclarecimentos dos termos técnicos, como por exemplo, o termo multifuncionalidade. Após esta etapa inicial, os atores responderam aos questionamentos dos roteiros de entrevistas, os quais foram tomados como ponto de partida para o aprofundamento dos assuntos, visando melhor compreender os motivos das respostas dadas.

Os entrevistados receberam explicações sobre a dinâmica da entrevista e foram informados sobre sua total liberdade para responder conforme seu próprio entendimento. As entrevistas foram registradas em gravador de voz. Foi acordado o compromisso de sigilo assumido com os entrevistados, desta forma, esta pesquisa omite os nomes dos atores entrevistados e das empresas e entidades sindicais pesquisadas, sendo estas identificadas apenas por abreviaturas. As entrevistas realizadas foram todas transcritas e constam como Apêndices F a S do referido trabalho.

Figura 3 – Método de coleta dos dados



Fonte: Elaborado pelo autor

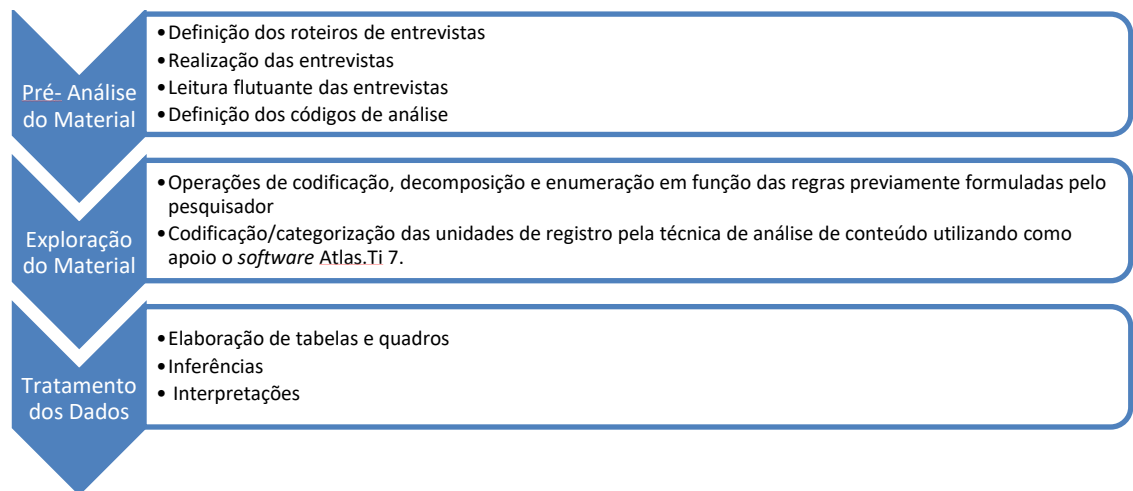
3.5 Tratamento dos Dados

A técnica qualitativa utilizada neste trabalho foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009, p, 44), a análise de conteúdo é descrita da seguinte maneira:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

As atividades da técnica de análise de conteúdo da pesquisa foram agrupadas em três fases, conforme descrito por Bardin: atividades em: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados e estão demonstradas na Figura 4.

Figura 4 - Tratamento dos dados da pesquisa pela técnica de análise de conteúdo



Fonte: Adaptada de Bardin (2009)

A fase de pré-análise foi a fase em que se organizou o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional e sistematizar as ideias iniciais. As atividades desta fase estão relacionadas com a demarcação do corpus deste estudo e podem ser listadas da seguinte maneira: a definição dos roteiros de entrevistas incluídos nos Apêndices A a D do trabalho, a realização das entrevistas, a leitura flutuante das entrevistas e a definição dos códigos de análise.

A segunda fase da técnica é denominada exploração do material. Esta fase consistiu em operações de codificação, decomposição e enumeração, em função das regras previamente formuladas pelo pesquisador e explicadas no decorrer do trabalho. A categorização/codificação para a criação das unidades de registro foram induzidas pela análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas utilizando como apoio o *software* Atlas.Ti 7.

A terceira e última fase correspondeu primeiramente ao tratamento dos resultados com a elaboração de tabelas e quadros presentes na Seção de Resultados e na Seção de Análise e Discussões. Posteriormente, realizou-se processo de inferências e interpretações dos resultados obtidos presentes na Seção de Análise e Discussões do trabalho.

4. RESULTADOS

Os resultados do presente trabalho estão divididos em três partes: primeiramente é apresentada uma pesquisa documental com foco na multifuncionalidade presente na legislação trabalhista brasileira; em seguida, são expostas as ações trabalhistas relacionadas à multifuncionalidade sofridas pelas empresas pesquisadas, e por fim, são apresentadas as categorias e unidades de registro da análise de conteúdo realizada.

4.1 Pesquisa Documental

A pesquisa documental do presente estudo tem como foco a regulamentação da multifuncionalidade nos dispositivos legais da legislação trabalhista brasileira existente.

4.1.1 A Multifuncionalidade na Legislação Trabalhista Brasileira

A Lei Federal nº 6615 (BRASIL, 1978) que regulamenta a profissão de radialista e dá outras providências é uma rara exceção na legislação trabalhista com aspectos ligados à multifuncionalidade. De acordo com este dispositivo legal, a profissão de radialista compreende as funções de administração, produção e técnica. Apesar da não utilização do termo multifuncionalidade propriamente dito, autoriza o pagamento de um adicional salarial para o empregado com função de radialista que exerça estas funções acumuladas (administração, produção ou técnica), como destacadas abaixo:

Art 4º - A profissão de Radialista compreende as seguintes atividades:

- I - Administração;
- II - Produção;
- III - Técnica.

§ 1º - As atividades de administração compreendem somente as especializadas, peculiares às empresas de radiodifusão.

§ 2º - As atividades de produção se subdividem nos seguintes setores:

- a) autoria;
- b) direção;
- c) produção;
- d) interpretação;
- e) dublagem;
- f) locução
- g) caracterização;
- h) cenografia.

§ 3º - As atividades técnicas se subdividem nos seguintes setores:

- a) direção;
- b) tratamento e registros sonoros;
- c) tratamento e registros visuais;
- d) montagem e arquivamento;
- e) transmissão de sons e imagens;
- f) revelação e copiagem de filmes;
- g) artes plásticas e animação de desenhos e objetos;
- h) manutenção técnica.

Art 13 - Na hipótese de exercício de funções acumuladas dentro de um mesmo setor em que se desdobram as atividades mencionadas no art. 4º, será assegurado ao Radialista um adicional mínimo de:

I - 40% (quarenta por cento), pela função acumulada, tomando-se por base a função melhor remunerada, nas emissoras de potência igual ou superior a 10 (dez) quilowatts e, nas empresas equiparadas segundo o parágrafo único do art. 3º;

II - 20% (vinte por cento), pela função acumulada, tomando-se por base a função melhor remunerada, nas emissoras de potência inferior a 10 (dez) quilowatts e, superior a 1 (um) quilowatt;

III - 10% (dez por cento), pela função acumulada, tomando-se por base a função melhor remunerada, nas emissoras de potência igual ou inferior a 1 (um) quilowatt.

Um avanço substancial da legislação trabalhista no que diz respeito à multifuncionalidade foi a promulgação da chamada “Lei dos Portos”- Lei Federal nº 8.630(BRASIL, 1993). Diferentemente da lei que regulamenta a profissão de radialista, há uma previsão específica sobre a multifuncionalidade.

Vale destacar precisamente o seu artigo 57 que previa a prestação de serviços por trabalhadores portuários deveria buscar progressivamente a multifuncionalidade do trabalho visando aos modernos processos de manipulação de cargas e aumentar sua produtividade. E o § 1 desse mesmo artigo instituía que os contratos, convenções e os acordos coletivos de trabalho deveriam estabelecer os processos de implantação progressiva da multifuncionalidade do trabalho portuário.

Art. 57. No prazo de cinco anos contados a partir da publicação desta lei, a prestação de serviços por trabalhadores portuários deve buscar, progressivamente, a multifuncionalidade do trabalho, visando adequá-lo aos modernos processos de manipulação de cargas e aumentar a sua produtividade.

§ 1º Os contratos, as convenções e os acordos coletivos de trabalho deverão estabelecer os processos de implantação progressiva da multifuncionalidade do trabalho portuário de que trata o caput deste artigo.

Apesar dos avanços em relação ao trabalho multifuncional, este dispositivo legal foi totalmente revogado com a publicação recente Lei Federal nº 12.815 (BRASIL, 2013), dez anos depois, conhecida como a nova Lei dos Portos (ou Lei da Modernização dos Portos). Com a referida lei, multifuncionalidade adquiriu uma abrangência maior das atividades no setor portuário, entre elas, atribui ao órgão de gestão de mão de obra o treinamento multifuncional do trabalhador portuário (artigo 33, II, b):

Art. 33. Compete ao órgão de gestão de mão de obra do trabalho portuário avulso:

II - promover:

b) o treinamento multifuncional do trabalhador portuário e do trabalhador portuário avulso

Outro dispositivo que trata da multifuncionalidade é o artigo 43 da referida lei, como segue:

Art. 43. A remuneração, a definição das funções, a composição dos ternos, a multifuncionalidade e as demais condições do trabalho avulso serão objeto de negociação entre as entidades representativas dos trabalhadores portuários avulsos e dos operadores portuários.

Encontra-se em tramitação no Senado Federal, o Projeto de Lei do Senado 190/2016(BRASIL, 2016) de autoria do senador Douglas Cintra com a proposta de acréscimo do art. 442-B à Consolidação das Leis do Trabalho e alteração do seu artigo 468 para dispor sobre o trabalho multifuncional, conforme destacado nos artigos descritos abaixo:

Art. 1º A Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar acrescida do seguinte art. 442-B:

“Art. 442-B. A relação de emprego será admitida no contrato individual de trabalho tanto por especificidade ou predominância de função como por multifuncionalidade.

Parágrafo único. Não será exigido do empregado contratado por multifuncionalidade o desempenho de atividade mais complexa do que a sua competência principal, nos termos definidos em acordo ou convenção coletiva de trabalho.”

Art. 2º O art. 468 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 468.

Parágrafo único. Não se considera alteração unilateral a determinação do empregador para que o empregado reverta ao cargo efetivo, anteriormente ocupado, deixando o exercício de função de confiança, ou tenha sua atividade alterada para multifunção, nos termos definidos em acordo ou convenção coletiva de trabalho.” (NR)

Art. 3º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Na sua justificção, o senador argumenta que o presente projeto de lei vem atender à necessidade de regulação da atividade multifuncional, exercida por inúmeros empregados em face da nova organização do trabalho contemporâneo e em virtude da multifuncionalidade ser uma das formas de reestruturação produtiva pela qual se utilizam as organizações para atender às demandas de um contexto marcado por crise no mercado. Na prática, muitas empresas já se utilizam informalmente deste mecanismo, mas são reféns da insegurança jurídica decorrente da ausência de previsão legal e de uma correta e pactuada aplicação da multifuncionalidade.

Em complementação, o relator do projeto, senador Dário Berger afirma que uma divisão mais formal de trabalho é possível em grandes empresas, sendo a multifuncionalidade comum nas micro, pequenas e médias empresas. A falta de normas legais, diz o relator, afeta a competitividade entre os diferentes segmentos e pode comprometer a sustentabilidade das empresas menores. O relator do projeto apresentou emenda para prever que o trabalhador contratado para uma função específica possa ser qualificado de forma a assumir outras tarefas, gerando a alteração no contrato e a valorização de novas habilidades. Assim, o texto propõe incluir na CLT a possibilidade de “contrato individual de trabalho tanto por especificidade ou predominância de função, assim como por multifunção ou multiquificação”.

O Quadro 8 resume os dispositivos legais encontrados na pesquisa documental que apresentam a regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira.

Quadro 8 - Regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

Setor	Dispositivo Legal	Status	Assunto	Aspectos que envolvem a multifuncionalidade
Rádiodifusão	Lei Federal nº 6615/1978	Em vigor	Regulamenta a profissão de radialista	Apesar da não utilização do termo multifuncionalidade propriamente dito, autoriza o pagamento de um adicional salarial para o empregado com função de radialista que exerça funções acumuladas.
Portuário	Lei Federal nº 8.630/1993	Revogada pela Lei nº 12.815/2013	Regulamenta o setor portuário	Previa que a prestação de serviços por trabalhadores portuários deveria buscar, progressivamente, a multifuncionalidade do trabalho e que os contratos, convenções e os acordos coletivos de trabalho deveriam estabelecer os processos de implantação progressiva da multifuncionalidade do trabalho portuário.
Portuário	Lei Federal nº 12.815/2013	Em vigor	Regulamenta o setor portuário	Atribui ao órgão de gestão de mão de obra o treinamento multifuncional do trabalhador portuário. São realizados aprimoramentos dos aspectos relacionados à multifuncionalidade que já constavam na Lei nº 8.630/1993.
Todos	Projeto de Lei do Senado nº190/2016	Em tramitação	Inclusão do trabalho multifuncional na CLT	Modifica a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para prever a contratação de um trabalhador para múltiplas funções, ao lado da já regulamentada contratação por especificidade ou predominância de função.

Fonte: Elaborado pelo autor

Na lei nº6615/1978, que regulamenta a profissão de radialista, trata de um aspecto exposto pelos atores como um dos pontos aprimoramentos da legislação trabalhista relacionado à multifuncionalidade: a remuneração do colaborador multifuncional. Várias reclamações trabalhistas citadas pelos atores da pesquisa são motivadas pela busca de indenizações e adicionais pelo exercício do trabalho multifuncional, apesar da falta de regulamentação em outros dispositivos legais, inclusive na CLT sobre o assunto, a lei nº6615/1978 já regulamenta este aspecto para o radialista que exerce múltiplas funções dentro da empresa.

No que se refere aos dispositivos legais do setor portuário relacionados à multifuncionalidade, destacam-se a previsão do trabalho multifuncional nos contratos, convenções e acordos coletivos do trabalho e a regulação do treinamento multifuncional. Estes aspectos também foram levantados pelos atores na pesquisa de campo realizada.

No que tange a regulação da multifuncionalidade nos contratos de trabalho, verificou-se que tanto os atores ligados aos empresários, quanto os atores ligados aos colaboradores, que a elaboração do contrato de trabalho do funcionário, com a discriminação de cláusulas específicas da multifuncionalidade, é de vital importância para que as empresas não incorram em riscos de ações e processos trabalhistas.

O treinamento do trabalhador multifuncional também foi um tema abordado pelos atores da pesquisa. Os participantes do estudo salientaram que as empresas ainda são responsáveis pelo treinamento multifuncional dos seus colaboradores e não há regulamentação na legislação em outros setores da economia, com exceção do portuário, sobre este assunto.

Verifica-se nesta análise que o trabalho multifuncional possui espaço restrito em apenas dois setores na legislação trabalhista brasileira: radiodifusão e portuário em comparação a sua importância e utilidade no contexto organizacional cada vez mais dinâmico e flexível, apresentando como consequência, problemas e conflitos nas relações trabalhistas entre empresários e colaboradores, principalmente nas MPE, onde a multifuncionalidade é mais presente, haja vista, que a multifuncionalidade é cada vez mais

utilizada como uma nova forma de organização de trabalho dentro das organizações, apesar da escassa regulamentação do assunto no Direito do Trabalho.

É importante ressaltar que a reforma trabalhista com modificações na CLT e que entrou em vigor em 11 de novembro de 2017 não trata da regulamentação do trabalho multifuncional. A proposta de regulamentação da multifuncionalidade só encontra presente no Projeto do Senado nº190/2016.

4.2 As Ações Trabalhistas Relacionadas à Multifuncionalidade Sofridas Pelas Empresas Pesquisadas

As ações trabalhistas sofridas pelas empresas pesquisadas também foram consolidadas, baseada nas respostas dos gestores das empresas constantes na questão 4(Ações Trabalhistas)do Apêndice A – roteiro de entrevista: gestor de empresa.

Tabela 4 - Caracterização das ações trabalhistas das empresas pesquisadas com foco na multifuncionalidade

Empresa	Número total de Ações Trabalhistas sofridas pela empresa	Ações relacionadas apenas ao Acúmulo de Função	Resultados das ações relacionadas ao Acúmulo de Função	Ações relacionadas ao Desvio de Função
E1	2 por ano	Nenhuma	Não houve processos	Nenhuma
E2	8 por ano	3 ações no total de ações trabalhistas já sofridas pela empresa	Foram feitos acordos	Nenhuma
E3	De 2 a 3 por ano	2 ações no total de ações trabalhistas já sofridas pela empresa	Uma ação a empresa ganhou e outra ainda está em andamento	Nenhuma

Fonte: Elaborado pelo autor

4.3 As Categorias e Unidades de Registro da Análise de Conteúdo

Com o intuito de analisar os dados coletados das entrevistas, foi utilizada a análise categorial, que conforme Bardin (2009) consiste no desmembramento do texto em

categorias agrupadas analogicamente. A opção pela análise categorial se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. Foram criadas três categorias embasadas no problema e nos objetivos do presente estudo: Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função, Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade e Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade.

A codificação, como já citada, se deu em função da análise do corpus de textos que foram constituindo-se em unidades de registro subordinadas a estas três grandes categorias já citadas. O Quadro 9 demonstra as categorias e unidades de registro da análise de conteúdo criadas neste processo.

Cada unidade de registro constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados (unidades de contexto) e, também, conta com o respaldo do referencial teórico. Destaca-se que não existiram “regras” tanto para a nomeação das categorias e das unidades de registros, quanto para a determinação da quantidade das mesmas.

Os resultados são apresentados primeiramente por unidades de registro “macros” com aspectos de consenso das respostas dos vários tipos de atores da pesquisa e depois para as unidades de registro mais específicas presentes em apenas em um roteiro ou grupo de atores. Cada unidade de registro relaciona-se à uma questão do roteiro de entrevista previamente estabelecido e é também realizada a descrição da unidade de registro para uma melhor compreensão dos resultados apresentados. Vale ressaltar que algumas unidades de registro emergiram na pesquisa de campo e não estavam incluídas nos roteiros de entrevistas previamente elaborados.

Quadro 9 - Descrição das categorias e unidades de registro

Categorias	Unidades de Registro
Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função	Exemplos de práticas multifuncionais existentes nas empresas
	Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função
	Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função
Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade	Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade
	Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade
	As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade
	As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade
	A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais
	As maneiras pelas quais os colaboradores obtêm as competências multifuncionais requeridas no ambiente de trabalho
	Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE
	Motivos para os gestores não implementarem a multifuncionalidade
Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade.	Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade
	Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira
	Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade
	Dispositivos legais permitidos às empresas para adoção da multifuncionalidade
	Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4 Apresentação dos Resultados da Categoria: Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função

Neste tópico são descritas as três unidades de registro criadas que estão subordinadas à categoria Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função.

4.4.1 Unidade de Registro: Exemplos de práticas multifuncionais existentes nas empresas

A unidade de registro “Exemplos de práticas multifuncionais existentes nas empresas” descreve os eventos de trabalho multifuncional que já ocorrem nas empresas do segmento estudado, analisando a função primária a qual o colaborador foi contratado e as demais funções atribuídas posteriormente a ele no ambiente de trabalho.

Os exemplos de práticas multifuncionais dos gestores das empresas foram levantados a partir da questão 5.2 do roteiro de entrevista constante no Apêndice A; dos advogados das empresas a partir da questão 3.4 do roteiro de entrevista constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir da questão 3.2 do roteiro de entrevista constante no Apêndice C e, por fim, os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) com a questão 4.2 do Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em função primária e as posteriormente atribuídas estão descritas no Quadro 10.

Quadro 10 - Exemplos de práticas multifuncionais existentes nas empresas

Ator	Unidades de Contexto	Função primária contratada	Funções atribuídas posteriormente
Gestor de Empresa #1	“Pessoal administrativo que trabalha na área de venda de viagens. São os dois colaboradores lá da frente. Eles acabam recebendo a primeira ligação. Não vem direito para a gente. E só repassam o recado. Não é um telefonista (...) acredito que não seja uma multifuncionalidade. Pode se achar que sim: telefonista e venda de área comercial. (...) como o trabalho de van é pequeno, quem faz este trabalho é o motorista de micro ou ônibus, pois todos eles podem dirigir a van e do micro para baixo pode dirigir, sem problemas(..) vão misturando os serviços. Tem o contínuo e eventual. Tem vez que tiro do contínuo e coloco no eventual. Tem aquele que é só contínuo. Isto eu consigo fazer conforme a logística necessária.”	Auxiliar administrativamente a área de vendas Dirigir micro ônibus Dirigir ônibus	Atender telefone Dirigir van Dirigir van e micro ônibus

Gestor de Empresa #2	“Hoje nós temos o motorista líder, o que ele faz? Ele chega dirigindo e chega no pátio faz controle de planilhas: horário de chegadas, controle de passageiros, apontamento de frequência, se o motorista trouxe um atestado.”	Dirigir ônibus	Controlar planilhas, horário de chegadas, controle de passageiros e apontamentos de frequência dos motoristas
Gestor de Empresa #3	“Eu tenho assim, não sei se caracteriza: a gente tinha recepcionista e telefonista. Hoje nós não temos (+) porque entrava uma ou duas pessoas por dia aqui para marcar uma viagem eventual. Então hoje a pessoa que fazia esta função, ela foi transferida para a administração e ajuda a fazer controles de fretamento em outro setor e continua atendendo as duas pessoas que vem durante a semana. Ela desce e atende (...). O motorista de van e carro leve só dirige van e carro leve. Se ele tiver que fazer uma manobra ou ajudar o manobrista, ele não vai, nem aqui dentro. O de micro: ele dirige micro, van e carro pequeno, mas ele não dirige o ônibus, porque é outro salário e o de ônibus, faz tudo.”	Recepcionar clientes Dirigir micro ônibus Dirigir ônibus	Controlar fretamento Dirigir van e carro pequeno Dirigir van, carro pequeno e micro ônibus
Advogado das Empresas #5	“Acúmulo de função aqui nunca tivemos. Ela pode pleitear que queria insalubridade, pois lavava o ônibus, mas acúmulo não (...). Eu não entendo como multitarefa e nem o juiz até agora entendeu que o fato do motorista além de dirigir, cuidar do ônibus. Cuidar no sentido de passar uma vassoura, passar um paninho no banco, não caracteriza um acúmulo de função, porque ele ESTÁ CUIDANDO DO LOCAL DE TRABALHO DELE.”	Dirigir ônibus Dirigir ônibus	Lavar o ônibus Limpar o ônibus
Advogado das Empresas #6	“E o que você tem de multifuncionalidade nos motoristas que vem de pedido: motorista que ajuda lavar o ônibus, motorista que faz o abastecimento, é os dois mais comuns, porque é motorista de fretamento. O que eu vejo no urbano é pedido de acúmulo de função por conduzir o veículo e cobrar a passagem (...). Outra coisa do setor que eu lembrei sobre a multifuncionalidade (...) você tem a monitora escolar que muitas empresas aproveitam este monitor na limpeza.”	Dirigir ônibus Dirigir ônibus Dirigir ônibus Cuidar das crianças no ônibus escolar	Lavar o ônibus Abastecer ônibus Cobrar o valor da passagem do usuário Limpar o escritório da empresa

Advogado dos Trabalhadores #7	“Na verdade quem precisa fazer todas as funções dentro do ônibus é o motorista, quando não tem o cobrador para auxiliá-lo.”	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário
Advogado dos Trabalhadores#8	“Se o colaborador exerce a função de fiscal e um motorista falta por uma questão de saúde, por exemplo, se tiver no contrato de trabalho, que ele pode exercer este acúmulo de função, tudo bem”.	Fiscalizar as linhas de ônibus	Dirigir ônibus
Advogado dos Trabalhadores #9	“Temos uma função de monitora de fretamento escolar, que aquela pessoa que acompanha o motorista e ajuda as crianças embarcar, desembarcar na casa, na escola e fica junto delas: colocando, tirando cinto de segurança (...) de dois anos para cá, em virtude da rotatividade também destes monitores, porque existe o problema das férias escolares. Então você pega o meio de ano e o final de ano, a empresa não segura os monitores nessa época até começar o próximo semestre letivo, então nós fizemos uma cláusula que permite durante este período de férias que os monitores possam exercer outras funções: seja interna, enfim, ela NÃO vai ser monitora, porque não precisa desta função nas férias.”	Cuidar das crianças no ônibus escolar	Auxiliar nas atividades administrativas internas na empresa
Representante do Sindicato Patronal #10	“Por exemplo, uma empresa, eu vou falar do lado administrativo, no departamento onde havia dez pessoas, hoje só tem quatro. Aí cada um, teve que absorver as outras funções, porque começou a ficar pesado. foi o que aconteceu numa empresa que eu citei: só ficou um colaborador que ela faz a folha de pagamento, mas ela vai em todas as audiências trabalhistas da empresa. Ela precisa acompanhar. Ela precisa ajudar: por exemplo, se a funcionária que cuida da parte de benefícios não consegue fazer todas as atividades, ela precisa ajudar.”	Calcular pagamento mensal funcionários	Acompanhar audiências trabalhistas e realização das atividades do setor de benefícios
Representante do Sindicato Patronal #11	“Por exemplo, motorista limpar o ônibus (...) esse é o exemplo mais clássico, mas melhorou muito. Na década de 80 era mais comum. O problema que é mais no urbano, que não temos que é o motorista ter que dirigir e cobrar.”	Dirigir ônibus	Limpar o ônibus
Representante do Sindicato Patronal #12	“Hoje em dia, por exemplo, na parte do urbano existe tecnologia com advento das catracas eletrônicas, o valor em espécie chega a ser menos de vinte dez por cento da receita da empresa. Então totalmente compatível: o motorista NÃO	Dirigir ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário.

		DIRIGE E COBRA, quando ele cobra, ele não dirige. Na parte administrativa, já é exigida a polivalência da pessoa: trabalha no contas a pagar, no contas a receber. Não temos problema na parte administrativa e nem da manutenção em relação à multifuncionalidade.”	Atividades de contas a pagar da empresa	Atividades de contas a receber da empresa
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	do	“Se o fiscal ou inspetor, o que seja, se ele era motorista e faltou o motorista naquele dia, ele sai da fiscalização e vai dirigir. Só que neste dia, ele só será motorista. Ele não vai fiscalizar”.	Fiscalizar as linhas de ônibus	Dirigir ônibus
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	do	“Muitos deles (colaboradores) dirigem e fiscalizam também, são poucos, mas acontece.”	Dirigir ônibus	Fiscalizar as linhas dos ônibus
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	do	“O motorista que dirige carro grande e pequeno é equivalente, manutenção: mecânico trocando pneu.”	Dirigir carro grande Manter a mecânica do veículo	Dirigir carro pequeno Trocar pneu do veículo

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.2 Unidade de Registro: Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função

A unidade de registro. “Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função” descreve as reclamações que estão relacionadas à alegação do colaborador referente ao acúmulo de função. Estas reclamações foram levantadas a partir da questão 4.6 do roteiro de entrevista dos gestores de empresa constante no Apêndice A; dos advogados das empresas a partir da questão 3.4 do roteiro de entrevista constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir da questão 3.2 do roteiro de entrevista constante no Apêndice C e com os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) a partir da questão 3.1 do roteiro de entrevista constante no Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em função primária contratada e as posteriormente atribuídas consideradas acúmulo de função pelo colaborador estão descritas no Quadro 11.

Quadro 11 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função

Ator	Unidades de Contexto	Função primária contratada	Funções atribuídas posteriormente consideradas acúmulo de função
Gestor de Empresa #1	“Não, enquanto a isso não.” Resposta do entrevistado ao ser questionado sobre reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função dentro da empresa.	Não há reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função	Não há reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função
Gestor de Empresa #2	“O que mais acontece é que o motorista alega que tem que limpar o ônibus.”	Dirigir o ônibus	Limpar o ônibus
Gestor de Empresa #3	“Um foi de borracheiro que fazia socorro (...). O motorista segue para não ficar parado com os passageiros e aquele ônibus que está com problema, pneu furado, por exemplo, ele arruma e retorna com ele. ELE NÃO TRANSPORTA PASSAGEIRO, ele dirige o ônibus para fazer socorro (...) foi um motorista que ele disse que abastecia, então queria a periculosidade da bomba, pois quem trabalha na bomba tem periculosidade, são salários um pouco menores e só manobram e abastecem, mas tem os trinta por cento de periculosidade.”	Trocar pneu Dirigir ônibus	Realizar socorro (dirigir até o local onde o ônibus está quebrado, arrumar e trazê-lo novamente para garagem) Abastecer ônibus
Advogado das Empresas #5	“Acúmulo de função aqui nunca tivemos. Ele pode pleitear que queria insalubridade, pois lavava o ônibus, mas acúmulo não.”	Dirigir o ônibus	Lavar o ônibus
Advogado das Empresas #6	“E o que você tem de multifuncionalidade nos motoristas que vem de pedido: motorista que ajuda lavar o ônibus, motorista que faz o abastecimento, é os dois mais comuns, porque é motorista de fretamento. O que eu vejo no urbano é pedido de acúmulo de função por conduzir o veículo e cobrar a passagem. O nosso não existe isso, pois não tem cobrança. Com relação à manutenção, por exemplo, existe um pedido de acúmulo de função, no sentido, do funileiro também pinta, ele faz o serviço completo: desamassa, conserta e faz o procedimento de pintura do veículo. Eles acham que são funções diferentes.”	Dirigir o ônibus Dirigir o ônibus Desamassar o veículo	Lavar o ônibus Abastecer o ônibus Pintar o veículo
Advogado dos	“No caso da falta de cobrador, pois o		

Trabalhadores #7	motorista não pode exercer a função de cobrar: há vários carros que só andam com motoristas aqui em Jundiáí.”	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário
Advogado dos Trabalhadores #9	“Se, por exemplo, se o colaborador era conferente e todo dia ele ajudava a carregar o caminhão, iremos questionar por ser um enriquecimento ilícito da empresa, pois não é esporádico e a função de conferente e carregador é bem diferente (...) os casos que são deferidos algum tipo de indenização em relação ao acúmulo de função, a multifuncionalidade como você está dizendo, são casos bem específicos de situações não razoáveis.”	Conferir a carga do caminhão	Ajudar a descarregar a carga do caminhão
Representante do Sindicato Patronal #10	“Acúmulo de função eles consideram assim: eu (motorista) passei um pano no ônibus é acúmulo de função. Então é uma coisa complicada para falar para você (...) ele (motorista) quer a diferença de salário, pois trabalhou como abastecedor (...) chega uma de borracheiro dizendo que ele não cumpriu sua função porque ele varreu não sei o quê. São coisas pequenas (...) o motorista, por exemplo, o motorista de carro leve (van), se ele dirigir o ônibus uma vez, ele fala que tem ganhar o salário do “outro” (risos). Isto é a reclamação deles. Ele dirige um carro maior, o colaborador acha que precisa receber um salário maior.”	Dirigir o ônibus Dirigir o ônibus Trocar pneu Dirigir van	Passar um pano no ônibus Abastecer o ônibus Varrer seu local de trabalho Dirigir ônibus
Representante do Sindicato Patronal #11	“Motorista limpar o ônibus (...) esse é o exemplo mais clássico, mas melhorou muito. A principal reclamação é de limpar o ônibus. É o mais flagrante, o mais ouvido, mas mesmo assim hoje, a maioria das empresas tem funcionários para fazer esta função. O empresário achava que o motorista TINHA OBRIGAÇÃO de limpar o ônibus e tinha que ter orgulho disso, mas isso nunca foi função do motorista, mas se tiver reclamação de desvio ou acúmulo de função é em relação a isso, mas vem diminuindo bastante. Para mim foi marcante esta reclamação da limpeza vinda dos motoristas e dos sindicalistas. Dupla função era ter que limpar o ônibus.”	Dirigir o ônibus	Limpar o ônibus
Representante do Sindicato Patronal #12	“A parte de urbano tem um pouco mais embate (+) linhas de baixa demanda, as empresas tentam implantar catraca eletrônica, cobrança em dinheiro por parte do motorista.”	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário
Representante	“Existe uma demanda muito grande, não só desse Sindicato, mas de todos os	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário

do Sindicato dos Trabalhadores #13	sindicatos que eu conheço no estado de São Paulo que é a ausência da segunda pessoa dentro do carro, ou seja, o cobrador do ônibus”.		
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“O motorista que dirige e ajuda descarregar a carga. Isto é no transporte de carga. Reclamação constante mesmo é dirigir e cobrar (...) ao mesmo tempo você está dirigindo, cobrando, olhando o trânsito e os passageiros. Isso é um ABSURDO! Isso não existe.”	Dirigir o caminhão Dirigir o ônibus	Ajudar a descarregar a carga do caminhão Cobrar o valor da passagem do usuário
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“Isso é mais na área de manutenção. Cada cargo tem sua função específica: borracheiro, mecânico. Muitas vezes o mecânico vai fazer o serviço do borracheiro. Ou o borracheiro ou mecânico vão para o abastecimento. Questionam muito isso. ESTÁ É A DUPLA FUNÇÃO. Motorista é motorista. Quem faz limpeza, é a faxineira. Não é obrigação dele. Chegam reclamações deste tipo também.”	Manter a mecânica do veículo Trocar pneu do veículo. Manter a mecânica do veículo Trocar pneu do veículo Dirigir o ônibus	Trocar pneu do veículo Manter a mecânica do veículo Abastecer o veículo Abastecer o veículo Limpar o ônibus

Fonte: Elaborado pelo autor

4.4.3 Unidade de Registro: Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função

A unidade de registro. “Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função” descreve as reclamações que estão relacionadas à alegação do colaborador referente ao desvio de função.

Estas reclamações foram levantadas a partir da questão 3.1 do roteiro de entrevista dos advogados dos colaboradores constante no Apêndice C. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em função primária contratada e as posteriormente atribuídas consideradas desvio de função pelo colaborador estão descritas no Quadro 12.

Quadro 12- Unidades de contexto associadas à unidade de registro Exemplos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função

Ator	Unidades de Contexto	Função primária contratada	Funções atribuídas posteriormente consideradas desvio de função
Advogado dos Trabalhadores #7	“Outra prática: são as empresas de ônibus mistas (ônibus e caminhões). Eles contratam motoristas para trabalhar nos ônibus e acabam usando este mesmo motorista para fazer viagens com carreta. Mais absurdo ainda: Aí além de ser multifuncionalidade, vai mesmo mais para o desvio de função (...) o motorista que é contratado para dirigir ônibus urbano e de fretamento e é desviado para dirigir caminhão ou carreta.”	Dirigir ônibus urbano Dirigir ônibus urbano Dirigir ônibus de fretamento Dirigir ônibus de fretamento	Dirigir carreta Dirigir caminhão Dirigir carreta. Dirigir caminhão
Advogado dos Trabalhadores #8	“Em outros setores, por exemplo, a Justiça do Trabalho tem condenado ao máximo as empresas: 30% de indenização no acúmulo de função. Por exemplo, na empresa Coca Cola, o colaborador era conferente e depois de cinco anos passou a exercer funções de analista, o salário de conferente era 1700 e analista 2700 e não recebeu a diferença, durante 10 anos. E no dia que faltava um conferente, fazia as funções deste, e não recebeu nenhum valor a mais e nem foi registrado como analista. Foi para a Justiça do Trabalho, e inclusive era cipeiro, recebeu a indenização da diferença dos valores do cargo por todo o período que era devido. Neste setor, a mesma coisa, se ficar comprovado.”	Conferir a carga	Analisar as atividades de carregamento
Advogado dos Trabalhadores #9	“O colaborador chegar aqui e dizer, por exemplo, que foi contratado para ser um conferente de carga e precisou ajudar no carregamento do caminhão.”	Conferir carga	Carregar a carga no caminhão

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Apresentação dos Resultados da Categoria: Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade

Neste tópico são descritos as oito unidades de registro criadas que estão subordinadas à categoria Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade.

4.5.1 Unidade de Registro: Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade

A unidade de registro “Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade” descreve a opinião dos atores sobre os benefícios na implementação do trabalho multifuncional nas empresas.

Os benefícios na adoção da multifuncionalidade para os gestores das empresas foram levantados a partir da questão 5.3 do roteiro de entrevista constante no Apêndice A; dos advogados das empresas a partir da questão 3.9 do roteiro de entrevista constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir da questão 3.7 do roteiro de entrevista constante no Apêndice C e, por fim, os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) com a questão 4.3 do Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição em ganhos na adoção da multifuncionalidade sob a ótica dos atores envolvidos, estão descritas no Quadro 13.

Quadro 13- Unidades de contexto associadas à unidade de registro Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Ganhos na adoção da multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“Eu acredito que uma empresa como a nossa, se a gente praticasse teria muito mais ganho do que perdas, porque ela é muito interligada (...) com certeza, porque ao invés de adicionar três funcionários para uma mesma função, você poderia melhorar a parte financeira deste funcionário, dar um poder de ganho melhor para ele (...) é uma coisa que você não fere o trabalho, não está exigindo além do que o colaborador possa produzir.”	Maior remuneração para o colaborador
Gestor de Empresa	“Então hoje a empresa remunera este colaborador com	Maior remuneração

#2	um prêmio mensal para esta função de motorista líder.” Resposta do entrevistado ao ser questionado sobre as vantagens do colaborador motorista em exercer a multifuncionalidade.”	para o colaborador
Gestor de Empresa #3	“Eu vejo mais ganhos que perdas (...) uma maior produtividade, menos custos. Uma pessoa fazendo mais de uma função, eu reduziria funcionários e teria maior produtividade. Eu não sei se a gente ia reduzir funcionários, agora daria para conhecer mais os colaboradores, conhecer a capacidade de cada pessoa, ver que a pessoa pode fazer outra coisa, além do que ela faz.”	<p>Maior produtividade e menos custos para a empresa</p> <p>Um maior conhecimento sobre as competências dos colaboradores pelo gestor da empresa</p>
Advogado das Empresas #4	“Se o empresário não tivesse dúvidas de que futuramente não ter um problema em empregar a multifuncionalidade ele poderia economizar, até com contratação, ele poderia utilizar um empregado ocioso num período para fazer outra função ou às vezes um empregado com jornada reduzida, tipo para colocar para trabalhar em um período integral, ele poderia fazer mais de uma função, seria bom até para o empregado. Agora na prática, a multifuncionalidade é aplicada e vem acontecendo muito, até para evitar demissão. O empregado mesmo prefere alterar ou acumular uma função do que ser demitido e ser substituído por alguém que exerça estas duas atividades.”	<p>Menor custo de contratação e melhor utilização da mão de obra pelo empresário</p> <p>Evita-se a demissão dos colaboradores</p>
Advogado das Empresas #5	“A vantagem da multifuncionalidade, é que, por exemplo, é que a empresa tem uma pessoa coringa. Vamos chamar de coringa. Então hoje (+) uma pessoa administrativa no setor dele está tranquila e o setor de contas a pagar está tumultuado. Então: “vem aqui me ajudar”? A multitarefa estimularia a solidariedade, a cooperação, o trabalho em equipe, pois um ajuda o outro. Vai ter serviço sempre, na medida em que ele ficar limitado numa função, de repente a função dele não é tão importante e pode ser demitido mais para frente.”	<p>Melhor utilização da mão de obra para o empresário</p> <p>Estimula a solidariedade, cooperação e o trabalho em equipe entre os colaboradores.</p> <p>Manter os colaboradores na empresa (evitar demissão)</p>
Advogado das Empresas #6	“O ganho é de fazer a atividade empresarial fluir. Não ter uma atividade estancada, como se fosse um processo produtivo de montagem, vamos dizer assim, que tem uma esteira coloca um negócio, vai para outra. Não, você tem alguém que faz o processo inteiro e tem um conhecimento mais amplo das atividades da empresa. Você consegue ver como funciona a empresa. Isso eu acho muito importante. Não dá para estagnar a pessoa num limite x: “isso você não coloca a mão”. Vejo também muitas pessoas que progridem dentro do setor, pois se interessam em fazer outras coisas(...)então, o que acontece, os empregadores vão dando oportunidade para as pessoas se desenvolverem.”	<p>Maior conhecimento dos processos e das atividades das empresas</p> <p>Oportunidade de crescimento na carreira para os colaboradores</p>
Advogado dos Trabalhadores #7	“Pois se for para a visão do empregador, claro, redução de custos.”	Redução de custos para o empregador
Advogado dos	“Se você colocar um multifuncional, vai eliminar funções	Não há ganhos, só

Trabalhadores #8	específicas e vai causar mais desemprego.”	prejuízos com a multifuncionalidade
Advogado dos Trabalhadores #9	“Dentro da razoabilidade é vantajoso para um e para outro. Para o empregado não vejo prejuízo, até benefícios! Evita-se a quebra de vínculo no caso da monitora nas férias e ela pode exercer outras funções administrativas (...) então tudo dentro do razoável!”.	Manter colaboradores na empresa (evitar demissão)
Representante do Sindicato Patronal #10	“Eu entendo que é uma coisa boa para ele (colaborador), desde que ele sinta bem fazendo. Eu acho que tudo o que você faz na sua vida é um aprendizado. Você não sabe o que vai precisar no futuro. O que você souber fazer pode ajudar. As vantagens é que ele (gestor) pode aproveitar um trabalhador para colaborar com ele numa hora de crise. Estes são os ganhos: o gestor pode contar com um funcionário que pode exercer várias funções.”	Aprendizado para o colaborador Melhor utilização da mão de obra para o empresário
Representante do Sindicato Patronal #11	“Honestamente não tenho visto. Não estou dizendo que não exista. Eu não ouço falar”. Resposta do entrevistado ao falar que não percebe vantagens na adoção do trabalho multifuncional.	Não percebe ganhos na adoção da multifuncionalidade
Representante do Sindicato Patronal #12	“O colaborador quando exerce a multifuncionalidade, nós percebemos que eles são mais aptos em encarar, administrar as adversidades do dia a dia. Eles encontram soluções para os problemas, eles não param ao deparar com um problema. Eles são mais proativos. Ele (trabalho multifuncional) beneficiaria, porque de certa forma desoneraria as empresas dos custos indiretos (+) do custo de ação trabalhista, do passivo trabalhista, o que hoje acaba inviabilizar a multifuncionalidade em algumas empresas. Maior produtividade, menos custos.”	Os colaboradores são mais aptos em encarar as adversidades Os colaboradores são mais proativos Menos custos e melhor produtividade para as empresas
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	“Por exemplo, na área de manutenção que nós também representamos, havia dez a doze mecânicos. Hoje não! Dez a doze mecânicos que faziam a manutenção dos vinte carros, hoje quatro a cinco faz. Você vai ao RH da empresa, tinha um colaborador para datilografar, uma para fazer folha de pagamento, outra para fazer benefícios. Hoje não, uma colaboradora faz o serviço de seis. Ela faz folha de pagamento, ordem bancária, enfim TUDO faz várias funções.”	Não há ganhos com a multifuncionalidade
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“A empresa explora o trabalhador. Falam que a empresa dá ajuda, mas isso é entre o trabalhador e a empresa, nós não temos como saber se o trabalhador recebeu a mais. Não tem provas, nunca ninguém trouxe. É uma coisa ainda obscura. Dupla função não é bom para ninguém! Não vejo nenhum benefício. O empresário pouco liga para o trabalhador. Não vejo nenhuma mudança.”	Não há ganhos com a multifuncionalidade
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	Depende do lado que você está olhando. Eu acho que tem mais perdas, em relação ao desemprego. Vai dispensar o funcionário, no lugar de dois, um apenas vai suprir.”	Não há ganhos com a multifuncionalidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.2 Unidade de Registro: Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade

A unidade de registro “Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade” descreve a opinião dos atores sobre os prejuízos na implementação do trabalho multifuncional nas empresas.

Os prejuízos, conforme a percepção dos atores, na adoção da multifuncionalidade foram levantados a partir da a partir da questão 5.3 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A; dos advogados das empresas a partir questão 3.9 do roteiro de entrevista constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir da questão 3.7 do roteiro de entrevista constante no Apêndice C e, por fim, os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) com a questão 4.3 do Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em perdas na adoção da multifuncionalidade sob a ótica dos atores envolvidos, estão descritas no Quadro 14.

Quadro 14 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Perdas com a Multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“Por exemplo, um motorista que tem passar uma vassoura dentro do seu carro, que é sua ferramenta de trabalho, não teria problema, mas você tem que evitar isto, por quê? Se não o motorista entra na ação trabalhista.”	Riscos de processos trabalhistas
Gestor de Empresa #2	“Isto seria um risco (...) você pode ter um processo trabalhista de compatibilidade de salário.”	Riscos de processos trabalhistas
Gestor de Empresa #3	“(...) mas a gente limita em virtude dos riscos.”	Riscos de processos trabalhistas
Advogado das Empresas #4	“O ideal seria legislação. Se não tem a legislação, o empresário tem que assumir o risco de empregar ou não a multifuncionalidade. Quando eu oriento, a orientação é que o risco é baixo, mas ele existe.”	Riscos de processos trabalhistas
Advogado das Empresas #5	“O motorista que vai abastecer o veículo, é tudo isolamento da área que tem a bomba, se não manter uma distância legal, a empresa é obrigada a pagar periculosidade. Se então se o motorista entrar naquele setor da bomba para abastecer, ele teria acumulando função e a empresa correria o risco de	Riscos de processos trabalhistas

		um processo de insalubridade e o COLABORADOR GANHA!”	
Advogado das Empresas #6		“Perda é ter um descontrole, perder a mão. Você tem que acompanhar de perto, porque você acaba tendo acidentes, reclamações trabalhistas que o empregado tenha razão. E claro os processos trabalhistas que são passivos que podem ser uma surpresa.”	Acidentes de trabalho Riscos de processos trabalhistas
Advogado dos Trabalhadores #7		“Na atual condição de treze milhões de desempregados, não existe nada positivo. Três anos atrás que a mão de obra estava escassa, termina com um segmento ou função e a pessoa podia se qualificar e ser realocado rapidamente em outra função, mas na nossa situação atual, suprimir funções, por exemplo, do cobrador, são mais desempregados no mercado. mas na prática, muitas vezes a empresa usa o funcionário: nem está no contrato, muito menos não paga o adicional de trabalho.”	Gera desemprego para os trabalhadores Os empresários não remuneram corretamente o trabalho multifuncional
Advogado dos Trabalhadores #8		Se você colocar um multifuncional, vai eliminar funções específicas e vai causar mais desemprego.	Gera desemprego para os trabalhadores
Advogado dos Trabalhadores #9		“A gente tem certa preocupação com a geração do emprego, quanto mais multifuncional for, eventualmente você deixa de contratar”.	Gera desemprego para os trabalhadores
Representante do Sindicato Patronal #10		“São os processos trabalhistas, pois existem ADVOGADOS” e “ADVOGADOS”. Resposta do entrevistado explicando que existem advogados honestos e desonestos.	Riscos de processos trabalhistas
Representante do Sindicato Patronal #11		“Além dos riscos de processos trabalhistas, um pouco de consciência também. Claro que o pior o inimigo do empresário é perder dinheiro.”	Riscos de processos trabalhistas Perdas financeiras para os empresários
Representante do Sindicato Patronal #12		“Riscos trabalhistas.”	Riscos de processos trabalhistas
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13		“Por exemplo, na área de manutenção que nós também representamos, havia dez a doze mecânicos. Hoje não! Dez a doze mecânicos que faziam a manutenção dos vinte carros, hoje quatro a cinco faz. Você vai ao RH da empresa, tinha um colaborador para datilografar, uma para fazer folha de pagamento, outra para fazer benefícios. Hoje não, uma colaboradora faz o serviço de seis. Ela faz folha de pagamento, ordem bancária, enfim TUDO faz várias funções.”	Gera desemprego para os trabalhadores
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14		“A empresa explora o trabalhador. Falam que a empresa dá ajuda, mas isso é entre o trabalhador e a empresa, nós não temos como saber se o trabalhador recebeu a mais. Não tem provas, nunca ninguém trouxe. É uma coisa ainda obscura. Dupla função não é bom para ninguém! Não vejo nenhum benefício. O empresário pouco liga para o trabalhador. Não vejo nenhuma mudança.”	Exploração dos colaboradores

Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	Depende do lado que você está olhando. Eu acho que tem mais perdas, em relação ao desemprego. Vai dispensar o funcionário, no lugar de dois, um apenas vai suprir.”	Gera desemprego para os trabalhadores
--	---	---------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.3 Unidade de Registro: As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

A unidade de registro “As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade” descreve as ações positivas e válidas dos gestores em relação ao trabalho multifuncional.

Estas ações foram levantadas a partir da questão 7.1 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A; dos advogados das empresas a partir da questão 3.1.2 do roteiro de entrevista constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir na questão 3.5 do roteiro de entrevista constante no Apêndice C e por fim, os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) com a questão 4.2 do Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas nas ações positivas e válidas dos empresários para a realização de múltiplas funções dos colaboradores, estão descritas no Quadro 15.

Quadro 15 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“No contrato de trabalho, assim, não é especificado item por item. Vamos lá: tipo o motorista hoje você vai entrar nesta grade, ou vai ser motorista de van, que é o carro menor, micro-ônibus ou de ônibus são as três categorias. Então a princípio ele vai fazer esta grade de trabalho, mas pode mudar. Dentro do mesmo parâmetro, não fugindo muito disso, a gente consegue.”	Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade
Gestor de Empresa #2	“Um funcionário que contratado para dirigir micro para que ele possa dirigir um ônibus, precisa passar por um processo interno, com testes de aprovação e	Identificar as competências dos colaboradores para que eles possam exercer a

	é alterada a função. A empresa tem uma política de contratar o colaborador como motorista de carro pequeno e dentro do desempenho da função dele, durante o tempo que está aqui, vai escalonado os degraus até chegar como motorista de ônibus.”	multifuncionalidade
Gestor de Empresa #3	“Se a gente percebe que a pessoa tem capacidade para aquilo (...). Você vai vendo a capacidade das pessoas e vai dando mais função para elas.”	Identificar as competências dos colaboradores para que eles possam exercer a multifuncionalidade
Advogado das Empresas #4	“Eu acredito que alteração no contrato de trabalho é totalmente lícita desde que não haja redução salarial, perda de direitos (...) operador de empilhadeira, como alterar a função desse colaborador? Ou você vai promover este colaborador (...), pois esta função não tem como alterar. Eu não vejo ilegalidade em alterar, e nem a CLT proíbe, desde que você mantenha (...) pelo menos o que a função exigiria. Nada absurdo! Não pode exigir para que o colaborador que é operador de empilhadeira seja motorista de caminhão. É lógico que vai depender da qualificação da pessoa (...) dentro do mesmo piso, não teria problema em mudar de função, se as funções a, b, c, d tem o mesmo valor e se você quiser alterar, não existe dano ao empregado e nem ao empregador.”	Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade
Advogado das Empresas #5	“Ao invés de você firmar contrato, registrar pessoa de forma restrita, você amplia as funções. Aí seria o caso de você alterar a função no contrato de trabalho.”	Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade
Advogado das Empresas #6	“Previsão contratual que o funcionário vai exercer duas funções e pagar obviamente o maior salário.”	Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade.
Advogado dos Trabalhadores #7	“Ok, tem como acertar isto: está lá no contrato de trabalho dele. Ele é conferente, mas para agilizar o trabalho, ele pode pegar a empilhadeira, desde que ele tenha o curso para dirigir a empilhadeira, está no contrato e ele recebe o adicional, sem problema.”	Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade
Advogado dos Trabalhadores #8	“Se tiver no contrato de trabalho, que ele pode exercer este acúmulo de função, tudo bem.”	Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade
Advogado dos Trabalhadores #9	“A gente deixa aberto: pode ser administrativa (...) na verdade não especifica as funções, a cláusula diz que ela pode exercer outras funções. Não recebemos as informações do que o colaborador realiza. Isto foi até um pleito do patronal que queria usá-la o colaborador em outras funções, mas não ficou especificado as funções.”	Não especificar as funções realizadas pelo colaborador no contrato de trabalho
Representante do Sindicato Patronal #10	“Eu acho que o diferencial para qualquer empresa é o treinamento.”	Oferecer treinamento para o colaborador ser multifuncional
Representante do Sindicato Patronal #11	“A minha percepção é a seguinte: eu fui contratado para fazer tais coisas, se estas tais coisas estão elencadas nas funções que estou fazendo no dia a dia, está tudo certo. Ninguém mentiu para ninguém.”	O colaborador exercer exclusivamente as funções que estão elencadas no seu contrato de trabalho

	Você vai ganhar “x” para fazer estas funções.”	
Representante do Sindicato Patronal #12	“(…) só acho que a remuneração deve ser a da maior função, se ele vai acumular motorista com cobrador, que ele receba pelo salário do motorista, se ele tiver fazendo a função de motorista e auxiliar de tráfego, ganhar a maior função.”	Remunerar o colaborador pelo maior salário dentre as funções exercidas
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	“Em alguns municípios que extinguiram os cobradores, eles estão voltando, não como cobrador, mas como agente de bordo”. Resposta do entrevistado quando se refere ao cargo de agente de bordo que é um trabalhador que auxilia os passageiros em tudo que for necessário - informações sobre itinerário, embarque de cadeirantes, acomodação de bagagens - e, também, cuida para que passageiros não pulem a catraca sem pagar.	Aproveitar os colaboradores de um cargo em extinção (cobrador) para um novo cargo com atividades multifuncionais
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“O sindicato pediu para as empresas mudarem a função para motorista (...) muitas empresas estão fazendo isso.” Resposta do entrevistado sobre aproveitamento de colaboradores que iriam ser dispensados e estão conseguindo ser remanejados para outras funções.	Remanejar os colaboradores para outras funções ao invés de serem dispensados
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“O profissional tem uma função específica, mas acontece a empresa que tem ônibus grande e carros executivos. Ele está no ônibus e passa para o carro executivo. Este tipo de remanejamento tem.”	Remanejar o colaborador de uma função específica (dirigir carro executivo) para funções multifuncionais (dirigir carro executivo e ônibus).

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.4 Unidade de Registro: As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

A unidade de registro “As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade” descreve as ações negativas e problemáticas dos gestores em relação à multifuncionalidade.

Estas ações foram levantadas a partir da questão 7.1 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A; dos advogados das empresas a partir da questão 3.1.2 do roteiro de entrevista constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir na questão 3.5 constante no Apêndice C e por fim, os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) com a questão 4.2 do Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas nas ações negativas e problemáticas dos empresários em relação à multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 16.

Quadro 16- Unidades de contexto associadas à unidade de registro As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade.

Ator	Unidades de Contexto	Ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“Não posso, por exemplo, o rapaz que é lavador e de repente mudo ele para mecânico, aí sim, tem toda uma pré- conversa mudar na carteira, tem um acerto jurídico aí.”	Alterar as funções dos colaboradores sem os procedimentos jurídicos necessários
Gestor de Empresa #2	“(…) porque há quinze anos a empresa tinha um serviço de transporte urbano municipal e tinha muita a questão do motorista vir fazer o serviço de fretamento. Acredito que não acompanhei, mas deve ter tido problemas sérios no passado e nos vinte anos que estou aqui, isto é muito raro fazer esta troca de função.”	Não implementar a multifuncionalidade, em virtude de situações mal sucedidas já ocorridas na empresa
Gestor de Empresa #3	“Eu acho que o primeiro de tudo é o salário, mas também eu vejo que na hora da contratação, você fizer um contrato especificando as atividades, você pode! Eu acho que está dentro da lei. O que combinou, você escreve, assina e esta feito! Mas o salário é o limitador.”	Não igualar os salários dos trabalhadores que exercem a multifuncionalidade
Advogado das Empresas #4	“As alterações são complicadas. você contrata alguém e depois quer colocar ele numa posição inferior, isso é complicado, é mais fácil demitir e contratar outra pessoa. Acredito que alteração do contrato de trabalho é mais necessária quando você muda completamente as funções. Caso extremo.”	Alterar as funções do colaborador sem os procedimentos jurídicos necessários
Advogado das Empresas #5	“Se você restringir no contrato de trabalho, você corre o RISCO DE ACÚMULO DE FUNÇÃO.”	Restringir as funções do colaborador no contrato de trabalho
Advogado das Empresas #6	“(…) porque se não você vai ter um empregado que só dirige. Você vai precisar falar para ele: “estaciona o veículo” e ele fala “isso é função do motorista”. Isso inviabiliza as atividades.”	Restringir as funções dos colaboradores
Advogado dos Trabalhadores #7	“É mais frequente não haver a multifuncionalidade e sim a empresa fazer um acordo para demitir o funcionário. Pagar as indenizações invés de realocar com outras funções.”	Demitir o funcionário ao invés de realocar em outras funções
Advogado dos Trabalhadores #8	“Se o colaborador exerce a função de fiscal e um motorista falta por uma questão de saúde, por exemplo, se tiver no contrato de trabalho, que ele pode exercer este acúmulo de função, tudo bem, se não, ele vai exercer uma função que não é a dele, se acontecer um acidente, ele como motorista, ele será responsabilizado.”	Responsabilizar o colaborador que realiza múltiplas funções e que não constam no seu contrato de trabalho
Advogado dos Trabalhadores #9	“Pois o caso da limpeza (…) dentro do que eu entendo o pessoal para fazer a parte de limpeza, de banheiros, precisa ser contratada	Não contratar colaboradores para funções consideradas específicas (função de limpar o

	especificamente para isto. Se não for contratada para isto, não pode ser surpreendida com a função de limpar banheiro.”	banheiro, por exemplo) com intuito de não serem surpreendidos depois
Representante do Sindicato Patronal #10	“Ele (colaborador) dirige um carro maior, o colaborador acha que precisa receber um salário maior (...). Ai meu ver, aí tem acúmulo, pois o salário é maior.”	Não igualar os salários dos trabalhadores que exercem a multifuncionalidade
Representante do Sindicato Patronal #11	“Na medida em que você é obrigado a fazer a multifuncionalidade por subordinação, e até por muitas vezes medo por perder o emprego, está errado.”	Obrigar o colaborador exercer a multifuncionalidade por subordinação ou para que ele não perca o emprego
Representante do Sindicato Patronal #12	“Na nossa região, nós não temos (...) a mão de obra é muito específica, não tem uma certa flexibilidade(...)por exemplo mecânico diesel não mexe com veículo a gasolina e vice-versa. O tapeceiro, o funileiro não trabalha com ônibus, só veículo de passeio. O borracheiro só sabe mexer com ônibus. É bem especialista, então o colaborador é contratado para ser borracheiro, vai morrer borracheiro (Infelizmente é um segmento muito limitado, que não permite grandes alterações.”	Especializar a mão de obra ao invés de adotar a multifuncionalidade
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	“Aí proíbe os motoristas de cobrar tarifa. Tudo bem! Legal! As empresas continuam a andar sem cobrador que não podem cobrar tarifas. Existe cartão. O usuário passa o cartão. Se você for pegar ônibus aqui em Jundiá e o usuário pagar em dinheiro, o motorista não vai receber. Não pode receber em dinheiro. Um exemplo, você pega o ônibus no bairro e vai até o terminal central, você vai descer do ônibus e vai até a roleta do ponto final, pois tem as pessoas que recebem e você vai lá pagar. Agora se você pegar o ônibus no bairro e descer no meio do trajeto, o usuário vai descer sem pagar. Esta liminar que proibiu o motorista de cobrar: ficou ruim para o motorista e bem pior para o usuário.”	Intervenção da justiça nas decisões dos empresários causando entraves que o colaborador realize a multifuncionalidade
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“Quando o trabalhador é afastado por doença, o INSS o devolve para empresa. Tira daquela função e manda a empresa recoloca-lo em outra função, mas é difícil realoca-lo em outra função, pois há muitos afastamentos. Estou falando de empresas de ônibus urbano, pois tem muito afastamentos por problema de coluna. Os bancos ruins, os motoristas e cobradores acabam machucando. Aí quando vai para o INSS, devolve para a empresa e pede para alterar de função, a empresa não tem colocação, pois há vários afastados. Aí a empresa devolve ao INSS.”	Os gestores não conseguem realocar os colaboradores com problemas de saúde
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“DUPLA FUNÇÃO NÃO PODE! Isto é CLT. A gente entra em contato com a direção da empresa para impedir que isto aconteça.”	Intervenção do sindicato nas decisões dos empresários causando entraves para a adoção da multifuncionalidade

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.5 Unidade de Registro: A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais

A unidade de registro. "A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais" descreve como o advento da tecnologia nas empresas influencia na multifuncionalidade dentro do ambiente de trabalho.

Esta unidade emergiu em campo e não estava previamente relacionada com as questões dos roteiros de entrevistas elaborados. As unidades de contexto obtidas a partir das análises das entrevistas, bem como a decomposição dessas nas influências da tecnologia na multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 17.

Quadro 17- Unidades de contexto associadas à unidade de registro A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais

Ator	Unidades de Contexto	Influências da tecnologia na multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	"ATÉ AUMENTA o número de funcionários (com a influência da tecnologia nas práticas multifuncionais). Você coloca o rastreador em um carro, a frota inteira rastreada, por exemplo, você precisa alguém específico para rastrear o carro. Você está num horário de firma, precisa de um funcionário para verificar se os motoristas estão trabalhando naquele horário, para não perder a hora, coisas neste sentido. E no passado não existia nada disso. É uma multifuncionalidade embutida."	Com a tecnologia aumenta o número de colaboradores, pois surgiram mais atividades que não existiam antigamente
Gestor de Empresa #2	"Pelo menos na parte administrativa, isto (a tecnologia) reduziu bastante. Na parte operacional, é um motorista para um ônibus, em virtude da tecnologia, isso ainda não reduziu. A gente acabou sendo mais gestor do que executor, a automação do abastecimento, a telemetria da quilometragem, quem fazia a digitação de abastecimento, a digitação de quilometragem foi excluído. Hoje eu tenho uma pessoa que faz todo acompanhamento pelo sistema. No nosso setor antes estávamos em sete, hoje nós estamos em cinco."	No setor administrativo houve a redução do número de colaboradores, enquanto na parte operacional não Extinção de funções em virtude da automação
Gestor de Empresa #3	"Eu acho que não (...). Veio a tecnologia, mas a quantidade de serviço também aumentou(...) acho que nossas funções são muito manuais: o ônibus não pode ficar sem o motorista, o mecânico tem que estar lá(+)aqui é muito	As atividades aumentaram com a tecnologia

	manual, braçal. Tem que ter pessoas ainda!”	
Advogado das Empresas #6	“Isto acaba acontecendo no setor administrativo, por exemplo, controle de ponto, hoje é feito pelo sistema. Agora com motorista e operacional, eu não vejo influencia.”	Há influência da tecnologia apenas no setor administrativo
Advogado dos Trabalhadores #8	“No caso do datilografo. Antes existiam três ou quatro para fazer um serviço administrativo nas empresas do setor. Hoje é apenas um funcionário e um computador faz todo o trabalho (...). A tecnologia também causa desemprego.”	Redução de colaboradores, gerando desemprego
Representante do Sindicato Patronal #10	“Então é nova tecnologia, novo aprendizado, é uma coisa nova, se ele sair da empresa, ele (colaborador) já sabe fazer. O conhecimento é do colaborador e não da empresa.”	Novos aprendizados para os colaboradores
Representante do Sindicato Patronal #11	“Não teve diminuição, continua estável, não há alterações significativas (...) as empresas são tipicamente familiares, tirando os grandes conglomerados, continuam a ser como era: os pneus continuam a ser trocados como eram, o borracheiro fazia o mesmo serviço que fazia há trinta, quarenta anos atrás. Se tiver um artefato que facilite, não muda significativamente isto, pois nenhuma empresa tinha três, quatro borracheiros, por exemplo.”	Não houve diminuição de postos de trabalho
Representante do Sindicato Patronal #12	“Hoje em dia, por exemplo, na parte do urbano existe tecnologia com advento das catracas eletrônicas, o valor em espécie chega a ser menos de vinte dez por cento da receita da empresa. Então totalmente compatível: o motorista NÃO DIRIGE E COBRA, quando ele cobra, ele não dirige.”	Há compatibilidade entre a tecnologia e as práticas multifuncionais
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	“Antes existia um fiscal em cada extremidade, hoje não tem mais por causa do GPS. O fiscal do centro pelo GPS, ele controla a saída do ônibus do bairro. Perdeu uma vaga. Em cada ponto final, perdeu um posto de trabalho. Esta tecnologia afetou todos nós.”	Redução dos postos de trabalho com a automação das atividades
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“A tecnologia está tirando os empregos.”	Desemprego dos colaboradores
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“Ficou mais moderno e facilitou muito. Na borracharia que precisava de três, agora só precisa de um, por causa das máquinas. As tarefas mudaram, até para soltar e apertar algo, a máquina faz.”	Redução dos postos de trabalho com a automação das atividades.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.6 Unidade de Registro: As maneiras pelas quais os colaboradores obtêm as competências multifuncionais requeridas no ambiente de trabalho

A unidade de registro “As maneiras pelas quais os colaboradores obtêm as competências multifuncionais requeridas no ambiente de trabalho” descreve as formas que os trabalhadores adquirem as competências necessárias para trabalhar num ambiente organizacional com práticas multifuncionais.

Esta unidade emergiu em campo e não estava previamente relacionada com as questões dos roteiros de entrevistas elaborados. As unidades de contexto obtidas a partir das análises das entrevistas, bem como a decomposição dessas em as maneiras para a obtenção das competências multifuncionais pelos colaboradores, estão descritas no Quadro 18.

Quadro 18 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro As maneiras pelas quais os colaboradores obtêm as competências multifuncionais requeridas no ambiente de trabalho

Ator	Unidades de Contexto	As maneiras para a obtenção das competências multifuncionais pelos colaboradores
Gestor de Empresa #1	“Tem que dar o treinamento, se não você é penalizado depois (...). Tem que dar orientação para que ele faça correto. Se não fizer correto, a penalização vem para a empresa.”	Os treinamentos são fornecidos pelas empresas
Gestor de Empresa #2	“Dentro do que o mercado oferece, a mão de obra, nem todos tem habilidade para dirigir um carro menor e maior. Acho que isso seria um degrau para você achar que essa condição seria positiva, tem gente que não se adapta. Vou falar pela nossa realidade: o pessoal espera o treinamento, não na cultura do pessoal buscar este conhecimento, aperfeiçoamento. Eu não vejo. Vejo até uma CERTA RESISTÊNCIA.”	Os colaboradores esperam os treinamentos fornecidos pelas empresas e não buscam por iniciativa própria
Advogado das Empresas #5	“Houve um tempo que as pessoas estavam muito restritas: isto não é minha função, não fui contratado para fazer isto. Então estava se limitado. E o que as empresas estavam fazendo? Precisavam contratar várias pessoas (...), pois alguns serviços exigiria conhecimento técnico na área, mas tem serviços que em cinco minutos a	Os colaboradores aprendem as novas funções na prática do dia a dia.

	<p>peessoa aprende, então há uma série de coisas que pode ser feito por qualquer pessoa, não precisa de especialização.”</p>	
Advogado das Empresas #6	<p>“Às vezes o empregador paga o curso de escolar, pois o motorista quer fazer esta parte escolar, se interessa.”</p>	<p>Os treinamentos são oferecidos pelas empresas, caso haja interesse dos colaboradores</p>
Advogado dos Trabalhadores #7	<p>“Cobrador muitas vezes não tem qualificação necessária para dirigir ônibus. Até por causa da qualificação. Se não for uma coisa médica ou liminar, que a empresa é obrigada a fazer, não faz, pois esbarra na qualificação do colaborador. O colaborador sozinho não tem condição de se qualificar. O governo não dá incentivo (...). Falam que os colaboradores precisam se requalificar. Hoje não dá condições para os colaboradores se qualificarem (+) o Estado, a União.”</p>	<p>Esperam condições para se qualificarem da empresa ou do Poder Público para exercer a multifuncionalidade</p>
Advogado dos Trabalhadores #8	<p>“Para ser trabalhador multifuncional precisa ter pré-requisitos e qualificação. Se não tiver, como contratar um multifuncional? Por exemplo: não adianta contratar um colaborador que vai trabalhar no RH da empresa de ônibus, mas quando faltar o motorista, você vai lá cobri-lo, mas o colaborador não é habilitado para isso. O multifuncional na CLT não vai funcionar, pois vai limitar a contratação.”</p>	<p>Precisam buscar a qualificação profissional por iniciativa própria para realizar as tarefas multifuncionais</p>
Representante do Sindicato Patronal #10	<p>“Ao invés de deixar os motoristas ociosos dentro da garagem, quando eles não têm linhas, a empresa traz os motoristas num ônibus. Eles vêm aqui e vem aprender e o aprendizado não é só da empresa: o aprendizado é do colaborador (...). Acessibilidade, atendimento ao cliente, ética, relacionamento no trabalho. São condições, que hoje em dia, para contratar um motorista, se ele tiver dois a três treinamentos destes, ele sai na frente de qualquer outro (...). Hoje, para o colaborador se estabelecer, precisa de treinamento (...). E não adianta falar que não exerce (a multifuncionalidade), porque TEM que exercer. Se você quiser continuar a trabalhar, você tem que exercer.”</p>	<p>As empresas oferecem treinamentos aos colaboradores ao invés de deixarem ociosos</p>
Representante do Sindicato Patronal #11	<p>“Quem toma iniciativa para os treinamentos é o patrão e mandam os empregados fazer os treinamentos, se não eles não vão.”</p>	<p>As empresas assumem a iniciativa para que os colaboradores realizem os treinamentos</p>
Representante do Sindicato Patronal #12	<p>“O único plano de carreira que existe no fretamento é ele entrar na limpeza, depois passar a ser manobrista e depois motorista. Isto que eles almejam, pois é o maior salário da categoria.”</p>	<p>Os colaboradores buscam treinamentos pelo estímulo do plano de carreira do segmento</p>
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	<p>“Eu acho que todos os cobradores deveriam se adaptar e aperfeiçoar (+) fazer os cursos que devem ser feitos. Não é só ter habilitação, curso de transporte urbano deve ser feito/ (...) Até mesmo, tem muitas empresas dão preferência para um cobrador que é habilitado do que um que não tem habilitação, pois futuramente este cobrador pode</p>	<p>Os colaboradores buscam os treinamentos, pois as empresas dão preferência para colaboradores multifuncionais</p>

	virar um motorista.”	
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“Nem todas as empresas oferecem, são raríssimas as empresas que oferecem estas oportunidades ao colaborador. Tem empresas que tem ISO. Estas sim oferecem cursos aos colaboradores: direção defensiva, primeiros socorros (...) mas são poucas as empresas.”	Apesar de poucas, as empresas oferecem treinamento aos seus colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.7 Unidade de Registro: Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE

A unidade de registro. “Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE” descreve as características das práticas multifuncionais quando adotadas nas MPE.

Esta unidade emergiu em campo e não estava previamente relacionada com as questões dos roteiros de entrevistas elaborados. As unidades de contexto obtidas a partir das análises das entrevistas, bem como a decomposição dessas em características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE, estão consolidadas Quadro 19.

Quadro 19 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Características da multifuncionalidade quando implementadas na MPE

Ator	Unidades de Contexto	Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE
Gestor de Empresa #1	“Aqui a empresa é menor, nós costumamos absorver entre nós mesmos, os sócios, uma função a mais (...) para não ter problemas no futuro.”	Absorver as funções que surgem entre os sócios, ao invés de delegar aos colaboradores
Gestor de Empresa #3	“Eu acho que a empresa menor usa mais a multifuncionalidade do que a empresa maior. Não vou dizer que a empresa maior é mais organizada, mas ela é mais dividida (...) quanto menor a empresa, mais multifuncionalidade e quando vai crescendo menos multifuncionalidade.”	As MPE têm mais multifuncionalidade do que nas grandes empresas
Advogado das Empresas #4	“Olha eu já vi nos dois (a multifuncionalidade nas empresas grandes e nas MPE), mas nas empresas menores deve acontecer mais, pois você tem menos empregados e precisa que as pessoas façam mais coisas (...). O risco dele é maior quando aplica a multifuncionalidade”.	Nas MPE há mais multifuncionalidade do que nas empresas maiores, em virtude do número reduzido de colaboradores
Advogado das	“A MPE é quase uma empresa familiar e os funcionários acabam sendo como se fosse da	Nas MPE, os riscos de processos trabalhistas são maiores do que

Empresas #5	família e o maior risco dos micros empresários é que por conta disso, ele acaba baixando a guarda (...) então esta liberdade com o funcionário, abre brechas para reclamações trabalhistas.”	nas empresas maiores
Advogado das Empresas #6	“A multifuncionalidade nas MPE existe mais, pois é sempre assim, é a condição econômica da empresa e o número de empregados, então ele acaba fazendo mais coisas (...) nós vemos a multifuncionalidade maior nas MPE, mas não são todos os empregados que vão para a ação trabalhista, em virtude deste vínculo com os próprios proprietários, pois a empresa acaba sendo uma família.”	A multifuncionalidade nas MPE é maior, em virtude da condição econômica e número reduzido de colaboradores
Representante do Sindicato Patronal #10	“O pai não estudou, por exemplo, mas ele colocou o filho dele para estudar. Só que quando o filho vai levar uma nova ideia para o pai, ele não aceita e liga aqui.”	Resistência para inovação
Representante do Sindicato Patronal #11	“Certamente há mais dupla função nestas empresas (MPE) pela quantidade de funcionários.”	A multifuncionalidade ocorre mais nas MPE pela quantidade reduzida de colaboradores
Representante do Sindicato Patronal #12	“Todos os casos que a gente vem tomando conhecimento no sindicato são oriundos das MPE, daquelas na qual o dono, o proprietário está mais envolvido na operação, que ele mesmo trabalha com empirismo. que ele por si só em determinadas situações ele é motorista, trabalha na manutenção e acaba exigindo que todos os seus funcionários sejam espelho dele. Ele espera que o colaborador dirija, se quebrar, arrume (+) que atenda ao telefone, são estas empresas que a multifuncionalidade se aflora mais.”	As reclamações inerentes à multifuncionalidade que chegam ao sindicato são oriundas de MPE, pois o dono da empresa acaba exigindo que todos os trabalhadores sejam iguais a eles (multifuncionais).
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“As MPE dão mais trabalho. Não cumprem legislação, fala que está difícil (...) ficam devendo direito. As MPE estão difíceis de cumprir os acordos. As reclamações de MPE são aproximadamente sessenta por cento das reclamações trabalhistas do setor.”	As MPE possuem dificuldade para cumprir a legislação
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“Acontece em todas as empresas, só que nas MPE com mais intensidade (...) tem poucos funcionários. Na empresa grande é mais organizada, mas mesmo assim acontece.”	A multifuncionalidade nas MPE acontece com mais intensidade pela quantidade reduzida de colaboradores.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.5.8 Unidade de Registro: Motivos para os gestores não implementarem a multifuncionalidade

A unidade de registro. “Motivos para os gestores não implementarem a multifuncionalidade” descreve as razões pelas quais os gestores não adotarem a multifuncionalidade em suas empresas.

Estes motivos foram levantados a partir da questão 5.1.1 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em motivos para os gestores não implementarem a multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 20.

Quadro 20 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Motivo para os gestores não implementarem a multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Motivos para os gestores não implementarem a multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“Já é prática da empresa e você sempre acaba seguindo o máximo possível o que rege a lei para não ter problemas futuros. Então você acaba juntando as duas situações. Sim, porque hoje (...) se fizer algo fora, já é motivo para o pessoal tentar alguma coisa depois Aqui a empresa é menor, nós costumamos absorver entre nós mesmos, os sócios, uma função a mais (...) para não ter problemas no futuro. Por exemplo, um motorista que tem passar uma vassoura dentro do seu carro, que é sua ferramenta de trabalho, não teria problema, mas você tem que evitar isto, porque? Se não o motorista entra na ação trabalhista(...) Eu evito fazer(a multifuncionalidade)ou pego outra escala, peço para o motorista fazer uma dobra de horário, mesmo sendo uma coisa esporádica, eu evito fazer. Geralmente NÃO FAÇO MESMO! Só se tem um problema que eu não tenho o que fazer muito grave, se não, eu não faço.”	Prática da empresa em não implementar a multifuncionalidade Seguir o máximo possível o que rege a lei para não ter problemas futuros e riscos de processos trabalhistas.
Gestor de Empresa #2	“Sim! Para não termos riscos (o gestor explicando o motivo para não aplicar a multifuncionalidade), mas há um entrave no meu entendimento, que é a questão salarial. Eu acredito que isso seria uma dificuldade (...). A empresa determina que a gente não pode utilizar, mas já ocorreu casos emergências que teve que ser feito isto(uso da multifuncionalidade), mas a empresa adota uma disciplina bem séria em relação a isso.”	Para não ter riscos de processos trabalhistas. Prática da empresa em não implementar a multifuncionalidade.
Gestor de Empresa #3	“Pois o maior problema que nós temos é salário. É o medo de processos.”	Medo de processos trabalhistas.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6 Apresentação dos Resultados da Categoria: Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade

Neste tópico são descritas as cinco unidades de registro criadas que estão subordinadas à categoria Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade.

4.6.1 Unidade de Registro: Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade

A unidade de registro. “Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade” descreve as restrições da legislação trabalhista para a adoção do trabalho multifuncional.

Estas limitações foram levantadas a partir da questão 6.1 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A; a partir da questão 3.8 do roteiro de entrevista dos advogados das empresas constante no Apêndice B; a partir da questão 3.6 do roteiro de entrevista dos advogados dos trabalhadores constante no Apêndice C e a partir da questão 3.2 do roteiro de entrevista com os representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) constante no Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em limitações das leis trabalhistas para aplicação da multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 21.

Quadro 21 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“Existem (limitações da legislação trabalhista) porque, você poderia abrir mais de espaço, sem você perder a finalidade. Por exemplo, você poderia trazer tarefas agregadas ao motorista, o mecânico, como disse trazer mais coisas agregadas. O lavador também (...) um pago	Não permitir uma maior remuneração ao colaborador que pratica a multifuncionalidade

	mais e outro menos, pois vai entrar com a reclamação “porque ele pode, e eu não posso”, tem gente que merece ganhar mais numa mesma função, mas você não consegue diferenciar a parte financeira, mesmo que o colaborador trabalhe menos e faça menos, ele vai querer buscar legalmente, alegando que está fazendo a mesma função, tem direito a ganhar a mesma coisa.”	
Gestor de Empresa #2	“Acho que uma grande esperança é esta mudança na legislação trabalhista que houve agora, principalmente para o nosso setor, pois o setor de fretamento, mesmo quando saiu a lei do motorista e depois o adendo à lei, ela não atendeu este segmento e hoje a legislação trabalhista também não atende. A legislação NÃO PERMITE (a multifuncionalidade).”	A legislação trabalhista para o setor, pois ela não atende o segmento e nem permite a multifuncionalidade
Gestor de Empresa #3	“Eu acho que o primeiro de tudo é o salário.”	O valor da função exercida pelos colaboradores
Advogado das Empresas #4	“Na minha visão, o que mais limita é o valor da função exercida. mas não existe na CLT, um artigo que fale especificamente sobre isto (multifuncionalidade), sobre desvio ou sobre acúmulo.”	O valor da função exercida pelos colaboradores Falta de regulamentação da multifuncionalidade
Advogado das Empresas #5	“Não. Veja a própria reforma trabalhista flexibilizou os contratos de trabalho. O segredo é a contratação e como o empregador coloca.”	Não há limitações na legislação trabalhista para a adoção da multifuncionalidade
Advogado das Empresas #6	“Regularizar esta questão, eu acho que ela está regularizada do ponto de vista (...) do que seria uma (+) multiatividades dentro da função.”	A multifuncionalidade já está regulamentada. Não há limitações
Advogado dos Trabalhadores #7	“Não tem como regular a multifuncionalidade, pois isto é muito amplo e as funções são específicas. Então esquece, não vai sair uma lei regulamentando isso. Porque teria que sair uma lei para cada segmento, para cada profissão. NÃO VAI TER! Então tem coisas que a lei tem que flexibilizar, outras já não são permitidas, por ser muito específico. Ela não consegue regular tudo.”	Impossibilidade de regulamentar a multifuncionalidade, pois o assunto é muito amplo e as funções são muito específicas
Advogado dos Trabalhadores #8	“Se ela (lei sobre multifuncionalidade) for regular tudo, vai ficar maior do que a própria CLT que existe hoje”.	Impossibilidade de regulamentar a multifuncionalidade, pois se for regular tudo ficará maior do que a CLT é hoje.
Advogado dos Trabalhadores #9	“Não há nenhuma lei que fala se você acumulou cargo tem um adicional de dez, vinte por cento, isto é construção jurisprudencial, NÃO HÁ acúmulo de função pela lei, salvo se na convenção do sindicato tiver uma previsão específica, o nosso caso que conheço a maioria não tem. em algum lugar você vai pesquisar sobre acúmulo, desvio e sobre aquelas pequenas variações, a jurisprudência pela ausência de dispositivos legais Sim (...) por principio e convicção minha e por experiência, nós não temos nas nossas convenções,	Faltam dispositivos legais específicos para regulamentar os aspectos relativos à multifuncionalidade

	nenhuma convenção coletiva nossa, não existe nenhuma cláusula prevendo um adicional de função. Na falta de previsão, em instrumento em acordo coletivo que é o nosso caso, nós vamos pela lei e a lei diz o seguinte: a prova do contrato será feito pelas anotações na carteira de trabalho ou instrumento escrito, e se não tiver escrito em nada, pode ser suprimido por qualquer meio, mesmo uma testemunha, prova que é um contrato é preciso que cada setor análise das suas convenções, a nossa não tem acúmulo de função, é uma interpretação dos juízes em relação ai isso”.	
Representante do Sindicato Patronal #10	“Eu acho que a legislação trabalhista atende.”	A multifuncionalidade já está regulamentada. Não há limitações
Representante do Sindicato Patronal #11	“Não existe uma legislação específica do setor que atendam as especificidades do segmento (...) a legislação não cuida das especificidades.”	A legislação não cuida das especificidades
Representante do Sindicato Patronal #12	“Então estamos na contramão que vemos em outros países (...), pois lá tem uma legislação totalmente diferente” (sobre a multifuncionalidade).	Aprimoramento da legislação trabalhista no que tange à multifuncionalidade, pois está na contramão de outros países
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	“A gente costuma dizer o seguinte: o sindicato não tem o poder de manter os cobradores, precisa vir lei lá de Brasília garantindo que precisa ter cobrador.”	Limitação da atuação do sindicato em virtude de falta de leis
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	“Precisa de aperfeiçoamento. Cada setor tem uma convenção coletiva, ela não é uma lei, todo ano se renova.”	Necessidade de uma lei sobre assunto, sem a necessidade de convenção coletiva do setor para regular o assunto
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“Melhorar precisa (...) tem lei que é muito antiga. A CLT precisa ter mudança.”	Aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.2 Unidade de Registro: Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

A unidade de registro. “Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira” descreve os pontos de aprimoramento na legislação trabalhista brasileira que tange à multifuncionalidade, sob a ótica dos atores envolvidos na pesquisa.

Estes pontos de aprimoramento foram levantados a partir da questão 6.1 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A; a partir da questão 3.8 do roteiro de entrevista dos advogados das empresas constante no Apêndice B; dos advogados dos trabalhadores a partir da questão 3.6 do roteiro de entrevista constante no Apêndice C e a partir da questão 3.2 representantes sindicais (patronal e dos trabalhadores) do roteiro de entrevista constante no Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em pontos para aprimoramentos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira, estão descritas no Quadro 22.

Quadro 22 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

Ator	Unidades de Contexto	Pontos para aprimoramentos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira
Gestor de Empresa #1	“(…) um pago mais e outro menos, pois vai entrar com a reclamação “porque ele pode, e eu não posso”, tem gente que merece ganhar mais numa mesma função, mas você não consegue diferenciar a parte financeira, mesmo que o colaborador trabalhe menos e faça menos, ele vai querer buscar legalmente, alegando que está fazendo a mesma função, tem direito a ganhar a mesma coisa.”	A questão salarial dos colaboradores que exercem a multifuncionalidade
Gestor de Empresa #2	“Na parte operacional, eu acharia até viável, mas há um entrave no meu entendimento, que é a questão salarial.”	A questão salarial dos colaboradores que exercem a multifuncionalidade.
Gestor de Empresa #3	“Eu acho que o primeiro de tudo é o salário.”	A questão salarial dos colaboradores que exercem a multifuncionalidade
Advogado das Empresas #4	“Eu acredito que seria urgente que a multifuncionalidade fosse regulamentada. Houvesse uma legislação pelo menos dizendo se teria direito ou não, porque isso é uma limitação ao poder de mando do empregador. Ele pode determinar o que o colaborador faz alterar as funções do colaborador, então se não tem nenhuma fundamentação hoje, não tem nada negando isto, porque os colaboradores teriam direito à indenização? Era bom que houvesse uma previsão, inclusive quais seriam os valores de indenização, por exemplo: se está acumulando duas funções que ele ganhe dez por cento a mais, ou vinte por cento a mais”.	Necessidade da regulamentação da multifuncionalidade Previsão dos valores de indenização para os colaboradores que exerçam a multifuncionalidade
Advogado das Empresas #5	“Eu não saberia informar se existe o CBO. Talvez o pulo de o gato seria alterar o CBO (Cadastro Brasileiro de Ocupação) colocar multifuncional. Bastaria em cada área, que é possível ter o	Alterar o CBO (Cadastro Brasileiro de Ocupação) do

	trabalhador multifuncional, cadastrar a multifuncionalidade. Acabou! Seria o funcionário coringa. Seria ótimo na carteira dele (...) seria o pulo do gato seria mudar o CBO.”	colaborador para multifuncional
Advogado das Empresas #6	“Pelo menos o setor de fretamento, do jeito que está atende. Não precisa mudar.”	Não há necessidade de mudanças na legislação
Advogado dos Trabalhadores #7	“A multifuncionalidade está regulamentada, o que falta é a cultura do empregador de não cumprir. Não é a CLT que é falha (...) é a fiscalização que é falha. O que existe na CLT, a coisa ainda, ela é bem completa. No nosso país, o problema é corrupção.”	A multifuncionalidade está regulamentada, o que falta é uma melhor fiscalização para o empregador cumprir as leis
Advogado dos Trabalhadores #8	“O multifuncional na CLT não vai funcionar, pois vai limitar a contratação. Ai voltar naquilo: vai ter contratar apenas por função: o motorista, o funcionário administrativo. Para ser trabalhador multifuncional precisa ter pré-requisitos e qualificação. Se não tiver, como contratar um multifuncional? A CLT esbarra nisso: se não tiver qualificação.”	Não vai funcionar a regulamentação da multifuncionalidade na CLT em virtude da falta de qualificação dos colaboradores
Advogado dos Trabalhadores #9	“Dentro que eu já disse, dentro do razoável, das variações das tarefas e funções que o colaborador foi contratado, não tem que ter adicional nenhum. Eu acho que a CLT já prevê isso e esteja compatível com as condições que ele foi contratado, ele pode fazer estas pequenas variações, não tem acúmulo por causa disso. Não acredito que precisa mudar a legislação por causa disso, está funcionando! A legislação permite! O artigo 456 permite (da CLT)! A mania que temos no Brasil é de especificar. Cada pequena situação! Isto é impossível! (...) Acho que não precisaria mudar a legislação. É aquela história de pecar por excesso. Se você pegar o artigo 456 já fala da multifuncionalidade (...) se você pegar os doutrinadores eles vão diferenciar as pequenas variações. tem extravagâncias que precisam ser reparadas. Não precisa ter mudança nenhuma na legislação.”	A CLT já regulamenta a multifuncionalidade Não há necessidades de mudança na legislação
Representante do Sindicato Patronal #10	“Eu acho que a legislação trabalhista atende (a multifuncionalidade)”.	A legislação trabalhista atende a multifuncionalidade
Representante do Sindicato Patronal #11	“Não existe uma legislação específica do setor que atendam as especificidades do segmento (...) a legislação não cuida das especificidades.”	Uma legislação específica do setor que atendam as especificidades do segmento
Representante do Sindicato Patronal #12	“A legislação de certa forma não é clara. Ela dá uma insegurança jurídica muito grande. Precisa ser mais regulamentada, mais explícita, para que a empresa não tenha riscos. Esta brecha da legislação deixa margem para interpretações que surgem contas que você deve pagar, sem perceber”.	A legislação não é clara e precisa ser regulamentada a multifuncionalidade para que a empresa não corra riscos
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	“A CLT que está em vigor há trinta, quarenta anos atrás está ótima! Tem que melhorar, tem que melhorar! Tem que ampliar direitos e não retirar. Do jeito que está vindo, querem tirar direito.”	A legislação precisa de aprimoramentos, mas tem que ampliar direitos e não retirar.
Representante	“Está se mudando a CLT recentemente, houve a aprovação da	Necessidade de

do Sindicato dos Trabalhadores #14	reforma trabalhista e partir de agora de novembro vai vigorar a lei e estamos ansiosos para saber como vai ficar. Pelo que estou vendo eles estão rasgando a CLT. Isso não é bom para o trabalhador. Agora em novembro vamos ver como ficou isso aí. Acho que a empresa deveria valorizar mais o trabalhador. Quando tem desvio ou dupla função é ruim para o funcionário, que acaba ficando doente e se afastando (...) isso tem que acabar o mais rápido possível.”	extinção da multifuncionalidade
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	“Toda legislação tem brecha, por isso há advogados (risos). A gente tem certa experiência, conhecemos os macetes. Quando vêm processos trabalhistas para cá, a coisa é diferente, a CLT tem que ser cumprida. Melhorar precisa (...) tem lei que é muito antiga. A CLT precisa ter mudança. Ela não supre totalmente as necessidades do sindicato e do colaborador.”	Há lacunas na legislação. A CLT precisa ter mudança e é antiga, pois não supre as necessidades do sindicato e do colaborador

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.3 Unidade de Registro: Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade

A unidade de registro. “Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade” descreve as incertezas e riscos trabalhistas nas qual os gestores estão sujeitos quando implementam a multifuncionalidade.

Estes riscos trabalhistas foram levantados a partir da questão 6.1 do roteiro de entrevista dos gestores das empresas constante no Apêndice A; da questão 3.8 do roteiro de entrevista; dos advogados das empresas constante no Apêndice B e a questão 4.2 do roteiro de entrevista dos representantes do sindicato constante no Apêndice D. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em riscos trabalhistas dos gestores ao implementarem a multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 23.

Quadro 23 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Riscos trabalhistas que gestores incorrem ao implementarem a multifuncionalidade
Gestor de Empresa #1	“O motorista faz três horários que somando dá seis horas de trabalho por dia no máximo, mas não pode adicionar mais tarefas, pois eles podem alegar que	Processos trabalhistas em virtude das especificidades do

	eles estão trabalhando o período todo e não com os intervalos permitidos”.	segmento
Gestor de Empresa #2	“Dentro da visão trabalhista isto (a multifuncionalidade) não tem problema, pois você pode colocar (o motorista) numa função que o salário é menor do que o dele, mas quando você tem esta prática por muito tempo, fazendo isto, junto com os motoristas de misto, você pode ter um processo trabalhista de compatibilidade de salário: aquele do carro misto quer ganhar a mesma coisa do motorista de ônibus por estar trabalhando na mesma função. Então por isso, nós temos ao longo do tempo, algumas medidas para não fazer isto (multifuncionalidade).”	Processos trabalhistas em virtude de equiparação salarial de funções
Gestor de Empresa #3	“Por exemplo, os motoristas são três categorias como te falei. São salários diferentes. A convenção mesmo determina o salário. O motorista de van e carro leve só dirigem van e carro leve. Se ele tiver que fazer uma manobra ou ajudar o manobrista, ele não vai, nem aqui dentro. O de micro: ele dirige micro, van e carro pequeno, mas ele não dirige o ônibus, porque é outro salário e o de ônibus, faz tudo. Aqui tudo gira em torno do salário para evitar processos trabalhistas. Eu acho que até para pessoa seria bom, pois tem colaborador que quer fazer mais coisas, mas a gente limita em virtude dos riscos. Mas o salário é o limitador. É o principal, pois depois o colaborador vai pedir a (+) diferença: a equiparação salarial.”	Processos trabalhistas em virtude da equiparação salarial de funções
Advogado das Empresas #4	“Contratado X para ganhar mil reais, mas fazia Y e este Y valia dez mil reais, por exemplo, aí existe uma vedação clara para ser indenizado e não com base na CLT. A indenização tem sido fixada pelo código civil, porque geraria enriquecimento sem causa do empregador. No código civil fala sobre enriquecimento sem causa e quando você contrata um funcionário com uma verba irrisória para exercer uma função maior, isto é ilícito. Tem a questão da equiparação salarial esta é bem arriscada dentro desta questão, mas eu não entendo que ela se equipare ao desvio ou acúmulo, pode ser um resultado de desvio de função, mas ela é conceito jurídico totalmente diferente: quando os empregados são contratados a menos de dois anos um do outro, exercem a mesma função, independentemente da denominação do cargo, mas ganham salários diferentes (...) o colaborador exercendo uma função de maior valor, o risco é maior. (...) Um risco menor do que houvesse uma proibição na lei (o entrevistado explicando a falta de regulamentação da multifuncionalidade). Você contrata alguém e depois quer colocar ele numa posição inferior, isso é complicado, é mais fácil demitir e contratar outra pessoa, isto geralmente pode ser considerado até um dano moral. Eu acredito que o empresário está sempre inseguro.”	Processos trabalhistas em virtude da equiparação salarial de funções Contratar um trabalhador e depois remanejá-lo para funções consideradas “inferiores” às que ele exercia inicialmente, pois poderá ser considerado até dano moral ao colaborador
Advogado das	“O motorista que vai abastecer o veículo é tudo	Processos trabalhistas

Empresas #5	isolamento da área que tem a bomba, se não manter uma distância legal, a empresa é obrigada a pagar periculosidade. Se então se o motorista entrar naquele setor da bomba para abastecer, ele teria acumulando função e a empresa correria o risco de um processo de insalubridade e o COLABORADOR GANHA. Quem trabalha na lavagem, tem equipamentos próprios para proteger da umidade: tem macacão, bota, luva. Vamos supor que o motorista vai fazer esta função, vai molhar a roupa, estará sujeito a umidade, pode caracterizar insalubridade. se você restringir no contrato de Trabalho, você corre o RISCO DE ACÚMULO DE FUNÇÃO. O segredo, se um funcionário entra com reclamação, ele vai pedir, conta a versão do jeito dele ao advogado. O que acontece? O advogado acaba pedindo aquilo e mais um monte de coisa. Porque se a empresa não comprova, tem que pagar novamente, quem paga mal, paga duas vezes. Segundo, se eu entrar com uma reclamação trabalhista grande eu vou causar um impacto na empresa, apavoramento, então, na primeira audiência, vamos fechar um acordo. Em pouco tempo, eu entrei com reclamação e ganhei tanto, a conversa espalha.”	para pagamento de adicional de periculosidade e insalubridade dependendo das funções exercidas pelo colaborador Riscos de processos trabalhistas iniciais causarem uma motivação para que outros colaboradores também entrem com ação
Advogado das Empresas #6	“Primeiro são as ações trabalhistas e de um criar um passivo trabalhista às vezes muito grande durante o tempo de duração do contrato, pois isso não é só uma diferença de salário, é diferença de férias, de décimo terceiro, de hora extra, são os reflexos. Esse é o maior risco. O segundo risco é você não treinar o empregado para esta multifuncionalidade. O que acontece? Acidentes, despreparo da pessoa em dar um encaminhamento (+) para uma notificação recebida, mas o que preocupa também é o acidente de trabalho.”	Riscos de processos trabalhistas Acidentes de trabalho dos colaboradores
Representante do Sindicato Patronal #10	“Sim (há riscos trabalhistas), pois há funcionários que entendem e outros que quando saem de uma determinada empresa, é uma coisa que eu jamais faria na minha vida, pois no tempo que o funcionário está trabalhando, a empresa é boa (...). Exatamente! E quando sai é a pior possível.”	Processos trabalhistas quando os colaboradores se desligam da empresa
Representante do Sindicato Patronal #11	“Além dos riscos de processos trabalhistas, um pouco de consciência também. Claro que o pior o inimigo do empresário é perder dinheiro (...) um pouco de consciência do empresário.”	Riscos de processos trabalhistas Perdas financeiras para os empresários
Representante do Sindicato Patronal #12	“Riscos trabalhistas.”	Riscos de processos trabalhistas.

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.4 Unidade de Registro: Dispositivos legais permitidos às empresas para adoção da multifuncionalidade

A unidade de registro. “Dispositivos legais permitidos às empresas para adoção da multifuncionalidade” descreve os as normas presentes na legislação que são permitidos às empresas na adoção de práticas multifuncionais.

Estes dispositivos legais foram levantados a partir da questão 3.7 do roteiro de entrevista dos advogados das empresas. As unidades de contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em dispositivos legais permitidos às empresas para a adoção da multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 24.

Quadro 24 - Unidades de contexto associadas à unidade de registro Dispositivos legais permitidos às empresas para adoção da multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Dispositivos legais permitidos às empresas para a adoção da multifuncionalidade
Advogado das Empresas #4	<p>“Entram com indenização para receber uma dupla função, mas não tem obtido, desde que não extrapole a jornada de trabalho e o valor da função não seja maior. (...) mesmo não existindo um artigo específico dizendo, é que algumas funções são muito abertas, as atribuições do cargo abrangem muita coisa, e o empregador também tem certo poder sobre o empregado, tem que ter o poder de mando: hoje você vai fazer isso, amanhã aquilo, desde que não exceda as atribuições. Na defesa, alego que ele tem o poder de mando (...) ele que é o empresário, o empregador. É lógico que não pode exacerbar isso, não pode cometer nenhum absurdo, mas dentro do poder de mando: pode falar, “você vai fazer isso”, sem extrapolar a jornada, nem altere o piso salarial, ele pode! Eu acredito que eles falam isso com base na equiparação salarial e foi na mesma coisa que fundamentei na multifuncionalidade dentro de um mesmo piso não vai gerar condenação. Agora (+) dentro daquilo que o colaborador faz (+) ter uma multifuncionalidade, eu não acho que há uma vedação da CLT até porque em inúmeros processos fica complicado comprovar que a função reclamada tem um maior valor.”</p>	<p>Se não extrapolar a jornada de trabalho do colaborador, pode-se aplicar a multifuncionalidade</p> <p>O valor da função que o colaborador exerça não seja menor do que a função contratada pode-se aplicar a multifuncionalidade</p> <p>O empregador tem certo poder de mando sobre o empregado, desde que não exceda as atribuições do colaborador.</p> <p>Não há uma vedação na CLT para a aplicação da multifuncionalidade</p> <p>Em inúmeros processos é difícil a comprovação em que a função reclamada tem um valor maior</p>

<p>Advogado das Empresas #5</p>	<p>“A partir do momento que a pessoa foi contratada, ela fica àquele tempo a disposição da empresa, e dentro de uma atividade, ela precisa ocupar o tempo. O segredo é na redação do contrato de trabalho, na contratação já expor isto para pessoa, pois ela entra ciente de que a função da pessoa não é limitada, por exemplo, constar que a pessoa vai trabalhar na área administrativa e não contas a pagar matematicamente sou contratado para uma função para ganhar dois mil reais durante oito horas. Vou ajudar a outra pessoa da outra função que ganha a mesma coisa: dá na mesma, fiquei oito horas dentro da empresa trabalhando! Não afeta nada, matematicamente. Na verdade a legislação trabalhista não apoia, ela DEIXA DE PROIBIR, então aquilo que não está proibido, é permitido. Raros são os casos de permissão, pois são exceções o que não está proibido, é possível, e mesmo aquilo que estiver proibido, mas se houver uma exceção dentro daquela situação, não há problema. E tudo vai da contratação. Então se ele tem a multifuncionalidade, e ele não está explorando a pessoa, está remunerando corretamente e a pessoa está ciente que exercerá múltiplas funções, eu não entendo como enriquecimento ilícito.”</p>	<p>A partir do momento que o colaborador é contratado, ele fica àquele tempo à disposição da empresa</p> <p>Constar no contrato de trabalho as atividades que o colaborador vai desempenhar</p> <p>A legislação trabalhista não apoia a multifuncionalidade, ela não deixa de proibir, então aquilo que não é proibido, é permitido.</p> <p>Se o empregador não está explorando o colaborador, está remunerando corretamente e a pessoa está ciente que exercerá múltiplas funções não há enriquecimento ilícito do empresário.</p>
<p>Advogado das Empresas #6</p>	<p>“Primeiro é o artigo 456 da CLT, parágrafo único (...) e o artigo quinto da Constituição, inciso segundo. O artigo 456 da CLT é aquele que eu falei para você sobre o poder de <i>jus variandi</i> do empregador, que o empregado se obrigada a cumprir todas as funções desde que compatível com a condição pessoal dele. E o artigo quinto da Constituição ele fala que ninguém é obrigado a fazer ou deixar de fazer, exceto em virtude da lei. Então se você não tem uma lei que fala que precisa pagar um adicional para acúmulo de função, o juiz não pode condenar.”</p>	<p>O poder de <i>jus variandi</i> (poder de mando) do empregador</p> <p>Não há lei que regulamenta o pagamento de adicional para acúmulo de função para o colaborador multifuncional</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

4.6.5 Unidade de Registro: Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade

A unidade de registro. “Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade” descreve os aspectos da legislação que protegem os trabalhadores quando as empresas implementam a multifuncionalidade.

.Estes dispositivos legais foram levantados a partir da questão 3.5 do roteiro de entrevista dos advogados dos colaboradores constante no Apêndice C. As unidades de

contexto obtidas a partir dessas questões, bem como a decomposição dessas em dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade, estão descritas no Quadro 25.

Quadro 25- Unidades de contexto associadas à unidade de registros Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade

Ator	Unidades de Contexto	Dispositivos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade
Advogado dos Trabalhadores #7	<p>“Tem sim no contrato de trabalho do funcionário (aspectos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade) Por exemplo: se você é contratado por uma função específica: o colaborador foi contratado para dirigir ônibus e não caminhão (...). Hoje na situação de “acúmulo de função”, a empresa deveria pagar o adicional de função. Com a reforma trabalhista, está caminhando para isso, mas na prática, muitas vezes a empresa usa o funcionário: nem está no contrato, muito menos paga o adicional de trabalho. Aí é resolvido tudo no Judiciário (...). Não adianta também constar no contrato e não pagar o adicional de função (...). Não adianta acrescentar mais funções ao colaborador e não pagar o adicional. Eu acredito é o que vai acontecer nesta reforma: deixa tudo para o empregado e empregador resolver. O que vai acontecer? Vai acabar para resolver tudo na Justiça do Trabalho. Hoje a comprovação é muito fácil: com uma simples testemunha já se consegue comprovar. Nada de provas muito elaboradas.”</p>	<p>Se o colaborador foi contratado para uma função específica no contrato de trabalho não pode exercer a multifuncionalidade</p> <p>Na situação de acúmulo de função, a empresa deveria pagar o adicional de função ao colaborador</p> <p>As comprovações na Justiça do Trabalho sobre abusos do empregador hoje é muito fácil.</p>
Advogado dos Trabalhadores #8	<p>“O Contrato de Trabalho tem que estar discriminado direitinho (...). Que além de ser fiscal, ele pode assumir numa eventual falta do motorista, as funções deste, mas a empresa precisa pagar um adicional para ele de 10% a 30% (...) Por mais que fale que o acordo vai fazer bem entre as partes, numa discussão que o funcionário não foi remunerado corretamente, vai caber receber a diferença na Justiça do Trabalho. Até porque muitos processos antes de ir à Justiça do Trabalho, são resolvidos no sistema arbitral, mas a Justiça do Trabalho já anulou estes acordos, então, por exemplo, o funcionário fechou um acordo que recebeu 40 e na verdade era devido 200, então o colaborador pode entrar na Justiça do Trabalho para receber a diferença. Fala acúmulo, mas na verdade é desvio de função, a legislação é bem elaborada no sentido de haver comprovação do acúmulo de cargo, se ficar comprovado, é indenizado o colaborador de</p>	<p>O contrato quando o colaborador exerce a multifuncionalidade precisa estar discriminado</p> <p>A empresa precisa pagar um adicional para o colaborador que exerce a multifuncional de 10% a 30%</p> <p>Muitos processos antes de ir à Justiça do Trabalho, são resolvidos no sistema arbitral, mas a Justiça do Trabalho já anulou estes acordos, então, por exemplo, o funcionário fechou um acordo que recebeu 40 e na verdade era devido 200, então o colaborador pode</p>

	<p>10% a 30%, depende do número de horas e de dias. A legislação ampara bem o trabalhador. Hoje o <i>whatsapp</i> já é prova. E-mails, mensagens. Os trabalhadores já guardam estas mensagens e se não recebem adicional, sabem que podem usar estas provas mais para frente. Não adianta colocar no contrato de trabalho vai ser motorista e outras funções. Já tem que saber o que o colaborador tem que fazer e o que não pode fazer. Tem que estar tudo regulamentado no contrato de trabalho, inclusive o adicional a mais.”</p>	<p>entrar na Justiça do Trabalho para receber a diferença.</p> <p>A legislação ampara bem o trabalhador. Hoje o <i>whatsapp</i> e-mails, mensagens são utilizadas como provas</p> <p>Necessidade de o colaborador saber previamente as funções que irá executar e o que não vai realizar: precisa constar no contrato de trabalho, inclusive o adicional a mais.</p>
Advogado dos Trabalhadores #9	<p>“Você deve ter ido a fundo ao artigo 456 da CLT, por exemplo, quando não existe na CCT (Convenção Coletiva de Trabalho) ou Acordo Coletivo especificamente contemplando os empregados exercerem função diferente de qual foram contratados, deverá ter um adicional de dez por cento do salário, por exemplo, se não existir na convenção ou no acordo, nós vamos ao que está na lei (...) aqui o enriquecimento ilícito é obrigar o empregado a exercer função que não é dele e postergar a contratação de outro empregado para exercer a função ou pagando menos, é o caso da faxineira exercendo a função de secretaria. Agora nestes casos específicos e extravagantes que estamos dizendo, podemos embasar no código civil uma equiparação, já que a legislação não fala sobre isso, e tentar recompor esta equação para evitar discrepâncias entre as funções.”</p>	<p>Quando não existe na CCT (Convenção Coletiva de Trabalho) ou Acordo Coletivo especificamente contemplando os empregados exercerem função diferente de qual foram contratados, deverá ter um adicional no salário do colaborador</p> <p>Se não existir na convenção ou no acordo, o advogado embasa no que está na lei. Nos casos específicos e extravagantes, poderá ser embasada no código civil uma equiparação, já que a legislação não fala sobre isso, e tentar recompor esta equação para evitar discrepâncias entre as funções do colaborador</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

5. ANÁLISE E DISCUSSÕES

Nesta seção são realizadas as análises e discussões sobre a multifuncionalidade perante três perspectivas, conforme já apresentadas na Seção de Resultados: “Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função”, “Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade” e “Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade”.

Em virtude da complexidade das ideias dos atores, foram elaboradas tabelas de resultados para auxiliar a discussão e análises nesta seção. Foi utilizada a regra de enumeração por frequência ponderada, baseada na metodologia da análise de conteúdo de Bardin (2009), com a criação de um sistema de pontuação para a aparição dos elementos nos grupos de atores da pesquisa, por exemplo, se um elemento estiver presente em mais de um grupo de atores: advogados dos trabalhadores e representantes dos sindicatos dos trabalhadores, por exemplo, ela terá dupla importância; se houver presente em três grupos – gestores de empresas, advogados das empresas e representantes dos sindicatos patronais, por exemplo, ela terá tripla importância.

O resultado final apurado de cada tópico se deu pela quantidade de ocorrência-representada pela sigla QO- de um determinado elemento multiplicado pela quantidade de grupos que o citaram – representada pela sigla GR. Por exemplo, se houve três aparições de um elemento em dois grupos de atores, então o Resultado Final se dará pela multiplicação da operação 3 ocorrências(QO) em 2 grupos de atores da pesquisa(GR), com Resultado Final 6 .

Destaca-se que os números absolutos de cada resultado final desta seção devem ser compreendidos e analisados considerando a desigualdade numérica de interlocutores dos dois grupos (empresários e colaboradores), considerando os 09 atores relacionados aos empresários (03 gestores de empresas, 03 advogados das empresas e 03 representantes do sindicato patronal) e os 06 atores relacionados aos colaboradores (03 advogados que representam os trabalhadores e 03 representantes do sindicato dos trabalhadores). Desta forma, é importante salientar que para alguns fatores, as análises e discussões foram

desmembradas para um melhor entendimento dos resultados da pesquisa, ou seja, sob a ótica dos atores que representam os empresários e por outro lado, sob a visão dos atores que representam os colaboradores.

Ressalta-se também a priorização dos aspectos relevantes deste estudo, ou seja, nem todas as unidades de registro que constam na Seção de Resultados serão analisadas nesta seção, utilizando como base de critério de seleção os objetivos propostos do presente trabalho.

5.1 Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função

Os atores da pesquisa definiram exemplos de práticas multifuncionais que já existem no segmento estudado e também o que avaliaram como reclamações trabalhistas por acúmulo e desvio de função.

Os exemplos de práticas multifuncionais do segmento foram levantados a partir do Quadro 10 da Seção de Resultados. Verifica-se que todos os grupos representados no estudo – gestores de empresas, advogados das empresas, advogados dos trabalhadores, representantes dos sindicatos dos empresários e representantes dos sindicatos dos trabalhadores- citaram exemplos de práticas multifuncionais e reclamações trabalhistas por acúmulo de função, estas últimas, as informações foram obtidas através das informações do Quadro 11 da Seção de Resultados.

Já as reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função ficaram restritas apenas ao grupo de advogados trabalhistas que representam os colaboradores e foram obtidas a partir das informações levantadas do Quadro 12 da Seção de Resultados. Todas estas informações: práticas multifuncionais, reclamações por acúmulo de função e por desvio de função foram consolidadas no Quadro 26 da presente seção.

Quadro 26 – Práticas Multifuncionais, Acúmulo e Desvio de Função

Ator	Práticas Multifuncionais		Acúmulo de Função		Desvio de Função	
	Função primária contratada	Funções atribuídas posteriormente consideradas multifuncionais	Função primária contratada	Funções atribuídas posteriormente consideradas acúmulo de função	Função primária contratada	Funções atribuídas posteriormente consideradas desvio de função
Gestor de Empresa #1	Auxiliar administrativamente a área de vendas Dirigir micro ônibus Dirigir ônibus	Atender telefone Dirigir van Dirigir van e micro ônibus	Não há reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função	Não há reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função.	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Gestor de Empresa #2	Dirigir ônibus	Controlar planilhas, horário de chegadas, controle de passageiros e apontamento de frequência dos motoristas	Dirigir o ônibus	Limpar o ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Gestor de Empresa #3	Recepcionar clientes Dirigir micro ônibus Dirigir ônibus	Controlar fretamento. Dirigir van e carro pequeno Dirigir van, carro pequeno e micro ônibus	Trocar pneu Dirigir ônibus	Realizar socorro (dirigir até o local onde o ônibus está quebrado, arrumar e trazê-lo novamente para garagem). Abastecer ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Advogado das Empresas #5	Dirigir ônibus Dirigir ônibus	Lavar o ônibus Limpar o ônibus	Dirigir o ônibus	Lavar o ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Advogado das Empresas #6	Dirigir ônibus Dirigir ônibus Dirigir ônibus Cuidar das crianças no ônibus escolar	Lavar o ônibus Abastecer ônibus Cobrar o valor da passagem do usuário Limpar o escritório da empresa	Dirigir o ônibus. Dirigir o ônibus. Dirigir o ônibus. Desamassar o veículo	Lavar o ônibus Abastecer o ônibus. Cobrar o valor da passagem do usuário. Pintar o veículo.	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Advogado dos Trabalhadores #7	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário	Dirigir ônibus urbano Dirigir ônibus urbano. Dirigir ônibus de fretamento Dirigir	Dirigir carreta. Dirigir caminhão. Dirigir carreta. Dirigir caminhão

					ônibus de fretamento	
Advogado dos Trabalhadores #8	Fiscalizar as linhas de ônibus	Dirigir ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos	Conferir a carga	Analisar as atividades de carregamento
Advogado dos Trabalhadores #9	Cuidar das crianças no ônibus escolar	Auxiliar nas atividades administrativas internas na empresa.	Conferir a carga do caminhão	Ajudar a descarregar a carga do caminhão	Conferir carga	Carregar a carga no caminhão
Representante do Sindicato Patronal #10	Calcular pagamento mensal funcionários	Acompanhar audiências trabalhistas e realização das atividades do setor de benefícios	Dirigir o ônibus Dirigir o ônibus. Trocar pneu Dirigir van	Passar um pano no ônibus Abastecer o ônibus. Varrer seu local de trabalho Dirigir ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Representante do Sindicato Patronal #11	Dirigir ônibus Dirigir ônibus	Limpar o ônibus Cobrar o valor da passagem do usuário	Dirigir o ônibus	Limpar o ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Representante do Sindicato Patronal #12	Dirigir ônibus Atividades de contas a pagar da empresa	Cobrar o valor da passagem do usuário. Atividades de contas a receber da empresa	Dirigir o ônibus.	Cobrar o valor da passagem do usuário	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #13	Fiscalizar as linhas de ônibus	Dirigir ônibus	Dirigir o ônibus	Cobrar o valor da passagem do usuário	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #14	Dirigir ônibus	Fiscalizar as linhas dos ônibus	Dirigir o caminhão Dirigir o ônibus	Ajudar a descarregar a carga do caminhão Cobrar o valor da passagem do usuário	Não citou exemplos	Não citou exemplos
Representante do Sindicato dos Trabalhadores #15	Dirigir carro grande Manter a mecânica do veículo	Dirigir carro pequeno Trocar pneu do veículo	Manter a mecânica do veículo Trocar pneu do veículo Manter a mecânica do veículo Trocar pneu do veículo Dirigir o ônibus	Trocar pneu do veículo Manter a mecânica do veículo Abastecer o veículo Abastecer o veículo Limpar o ônibus	Não citou exemplos	Não citou exemplos

Fonte: Elaborado pelo autor

Reforça-se que as práticas multifuncionais citadas pelos atores são consideradas como práticas corretas na visão dos atores da pesquisa. Já no que tange aos exemplos relacionados às reclamações trabalhistas por acúmulo e ao desvio de função, estão no contexto dos processos trabalhistas que chegam para ciência dos empresários, advogados e sindicatos do setor.

Há concordância na visão de todos os atores - sejam eles ligados aos empresários ou aos colaboradores- que muitas das funções consideradas multifuncionais no ambiente de trabalho das empresas, por vezes, podem se transformar em processos trabalhistas por acúmulo de função como citado pelo representante patronal #12: as funções de dirigir o ônibus e cobrar a passagem do usuário ou do representante do sindicato dos trabalhadores #15 que destaca o exemplo de manter a mecânica do veículo e de trocar o pneu do veículo que ao mesmo tempo em que são consideradas práticas de multifuncionalidade dentro do segmento estudado, também podem se transformar em processos trabalhistas por acúmulo de função.

Outra análise interessante do setor estudado é a problemática da multifuncionalidade relacionada às funções do motorista de ônibus. Pode-se comprovar com a pesquisa de campo que o cargo mais presente no segmento estudado é o de motorista, seja ele motorista de van, ônibus, micro-ônibus ou demais categorias e na visão principalmente dos colaboradores, este cargo deveria exercer apenas uma função: dirigir ônibus.

Também há concordância entre os grupos que representam os empresários e os colaboradores, exposta pelos atores da pesquisa, que grande parte das reclamações trabalhistas por acúmulo de função é proveniente do cargo de motorista. Isto é elucidado, em virtude da percepção dos pesquisados, como já explicado anteriormente, da especialidade do cargo e em consequência na adoção da multifuncionalidade, o motorista começou a exercer mais funções dentro do segmento – como explicitado no Quadro 27. Houve diversos exemplos destas reclamações: dirigir o ônibus e limpar o ônibus ressaltado pelo gestor da empresa #2, pelo representante do sindicato patronal #11 e pelo representante do sindicato dos trabalhadores #15 e novamente, e já citada como uma prática multifuncional, dirigir o ônibus e cobrar o valor da passagem do usuário citado pelo

representante do sindicato patronal #12 e pelo representante do sindicato dos trabalhadores #13– criando um conflito envolvendo a multifuncionalidade deste cargo específico entre a necessidade da implementação da multifuncionalidade e a resistência dos colaboradores que exercem o cargo de motorista - que demorará certo tempo para ser resolvido dentro do segmento estudado.

No setor de manutenção – mecânica, funilaria, borracharia - observa-se também um consenso dos grupos, pois os casos expostos pelos atores relacionados às reclamações trabalhistas por acúmulo de função são poucos, como por exemplo, trocar o pneu e abastecer o veículo citado pelo representante do sindicato dos trabalhadores #15 ou desamassar o veículo e pintar o veículo citado pelo advogado das empresas #6. No setor administrativo, verifica-se que os colaboradores já consideram a multifuncionalidade como inerente ao cotidiano de trabalho, pois os atores não citaram exemplos de reclamações trabalhistas destes cargos especificamente.

Nas reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função, os exemplos expostos pelos atores são diferentes do acúmulo de função: não se confundem com a multifuncionalidade e sim são casos mais onde os colaboradores exercem múltiplas funções extremamente distintas entre si. Apesar dos poucos exemplos citados pelos autores e apenas concentrados no grupo de advogados dos trabalhadores, os exemplos destas reclamações demonstram esta afirmação: dirigir ônibus urbano e dirigir carreta citado pelo advogado dos trabalhadores #7 ou conferir a carga e carregar a carga do caminhão ressaltado pelo advogado dos trabalhadores #9.

Dos quinze atores, quatorze deles citaram exemplos de práticas multifuncionais existentes no setor, o que sugere que o segmento estudado já tem implementada esta nova organização do trabalho, apesar das reclamações trabalhistas, principalmente referentes ao acúmulo de função e as funções do cargo de motorista e em menor volume, ao desvio de função, ainda gerar riscos trabalhistas às empresas, é uma prática cada vez mais frequente no setor de transporte de fretamento, rodoviário e urbano.

5.2 Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade

Neste tópico são analisadas e discutidas as unidades de registro que estão subordinadas à categoria Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam na implementação da multifuncionalidade

5.2.1 Ganhos e perdas com a implementação da multifuncionalidade

Os vários atores participantes enumeraram diversas vantagens e desvantagens para a implementação desta nova forma de organização de trabalho tanto para o colaborador, quanto para os empresários. Estas informações foram levantadas e consolidadas nos Quadros 13 e 14 presentes na Seção de Resultados do presente trabalho no sentido de analisar os ganhos e perdas na adoção da multifuncionalidade sob as perspectivas dos atores da pesquisa.

Dos quinze atores entrevistados, onze apontaram ganhos com a implementação da multifuncionalidade, com exceção dos três representantes do sindicato dos trabalhadores e um dos advogados dos trabalhadores que não enxergam ganhos na adoção desta nova forma de organização do trabalho. A Tabela 5 apresenta os resultados consolidados e com a utilização da regra de enumeração da frequência ponderada, já explicada nesta seção.

Tabela 5 - Resultados sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade

	Quantidade da ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
GANHOS COM A MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)			
Maior produtividade para a empresa	4	3	12
Redução de custos para as empresas	3	3	9
Estimula a motivação dos colaboradores	2	2	4
Melhor remuneração para o colaborador	2	1	2
Manutenção do emprego para o colaborador	2	1	2

Aprendizado para o colaborador	1	1	1
Oportunidade de crescimento na carreira para o colaborador	1	1	1
Maior conhecimento das competências dos colaboradores	1	1	1
GANHOS COM A MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS COLABORADORES)			
Redução de custos para o empregador	1	1	1
Manutenção do emprego do colaborador	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação às perdas, todos os atores verificam algum prejuízo na adoção da multifuncionalidade. Os resultados sobre as perdas do trabalho multifuncional foram consolidados na Tabela 6 do presente estudo.

Tabela 6 - Resultados sobre as perdas com a adoção da multifuncionalidade

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
PERDAS COM A MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)			
Riscos de processos trabalhistas	9	3	27
Maior incidência de acidentes de trabalho do colaborador	1	1	1
Perdas financeiras para os empresários	1	1	1
PERDAS COM A MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS COLABORADORES)			
Desemprego dos colaboradores	5	2	10
Exploração do colaborador	2	2	4

Fonte: Elaborado pelo autor

A vantagem principal apurada com a implementação da multifuncionalidade, encontrada nos três grupos relacionados aos empresários é uma maior produtividade para a empresa, com resultado final de 12, apontada pelo gestor da empresa #3, pelos advogados das empresas #4 e #5 e o representante do sindicato patronal #10, em virtude da diminuição da ociosidade e utilização do colaborador em mais de uma função dentro da empresa, como

exemplifica o gestor da empresa #3: “uma pessoa fazendo mais de uma função, eu reduziria funcionários e teria maior produtividade” ou o advogado das empresas #4 que ressalta: “ele (empresário) poderia utilizar um empregado ocioso num período para fazer outra função”.

No lado totalmente oposto, os atores ligados aos colaboradores, de forma também quase unânime, com exceção do representante do sindicato dos trabalhadores #14, com pontuação 10, destacaram o desemprego do colaborador como a maior perda com a adoção da multifuncionalidade, como exemplificada na fala do advogado dos trabalhadores #8: “se você colocar um multifuncional vai eliminar funções específicas e vai causar mais desemprego” e o representante do sindicato dos trabalhadores #15 que salienta: “vai dispensar o funcionário, no lugar de dois, um apenas vai suprir”. É nítida na visão destes atores que a implementação da multifuncionalidade diminui o quantitativo de colaboradores pelo fato do empresário suprimir funções ou aproveitar os colaboradores em várias funções dentro das empresas, e como consequência, a dispensa de empregados.

A segunda maior perda da multifuncionalidade, após o desemprego dos colaboradores, para os atores ligados aos colaboradores, é a exploração do colaborador, com resultado final 4, ressaltado pelo advogado dos trabalhadores #7 e o representante do sindicato dos trabalhadores #14 que destaca: “a empresa explora o trabalhador. Falam que a empresa dá ajuda, mas isso é entre o trabalhador e a empresa, nós(sindicato) não temos como saber se o trabalhador recebeu a mais”, em virtude do entendimento que a empresa não remunera corretamente o colaborador quando este realiza o trabalho multifuncional. Na visão destes atores, o trabalhador multifuncional deveria receber uma remuneração diferenciada do colaborador especialista.

Retomando as vantagens com o trabalho multifuncional, o segundo maior ganho com a multifuncionalidade, apontado pelos atores ligados aos empresários, com resultado final 9, é a redução de custos para as empresas que foi destacado pelo gestor da empresa #3, pelo advogado das empresas #4 e pelo representante do sindicato patronal #12 que contextualiza: “ele (trabalho multifuncional) beneficiaria, porque de certa forma desoneraria as empresas dos custos indiretos.” A vantagem de redução dos custos para o empregador foi citada também por um ator ligado aos colaboradores –o advogado dos trabalhadores #7 – o

que explica um consenso neste item entre os grupos que representam os empresários e os colaboradores.

A terceira vantagem mais citada pelos atores ligados aos empresários com a implementação da multifuncionalidade, com resultado final 4, é o estímulo para a motivação dos colaboradores no ambiente de trabalho ressaltado pelo representante do sindicato patronal #12 e pelo advogado das empresas #5 que frisa: “a multitarefa estimularia a solidariedade, a cooperação, o trabalho em equipe, pois um ajuda o outro” o que beneficia tanto os empresários – pois terão colaboradores mais produtivos, tanto para os trabalhadores, que exercerão tarefas mais estimulantes e enriquecedoras.

A manutenção do emprego do colaborador, com resultado final 2, foi o quarto maior ganho apontado pelos atores ligados aos empresários e também citado pelos atores que representam os colaboradores. Pelo lado dos empresários, o advogado das empresas #4 e o advogado das empresas #5 que salienta: “vai ter serviço sempre (com a multifuncionalidade), na medida em que ele (colaborador) se ficar limitado numa função, de repente a função dele não é tão importante e pode ser demitido mais para frente.” Do lado dos colaboradores, o advogado dos trabalhadores #9 também destaca a manutenção do emprego como uma das vantagens da multifuncionalidade: “para o empregado não vejo prejuízo, até benefícios! Evita-se a quebra de vínculo”.

A principal perda na implementação da multifuncionalidade, na visão dos atores da pesquisa relacionados aos empresários, são os riscos dos processos trabalhistas, em virtude da falta de regulamentação do trabalho multifuncional, apontada de forma unânime pelos nove atores ligados aos empresários, ou seja, com a pontuação máxima de 27, como ressaltava o gestor de empresa #3: “mas a gente limita (a multifuncionalidade) em virtude dos riscos; o advogado das empresas #4 complementa: “se não tem a legislação, o empresário tem que assumir o risco de empregar ou não a multifuncionalidade” e o representante do sindicato patronal #11 que destaca: “além dos riscos de processos trabalhistas, um pouco de consciência também. Claro que o pior o inimigo do empresário é perder dinheiro”.

Foi destacada também pelos atores que representam os empresários a maior incidência de acidentes de trabalho do colaborador com a adoção da multifuncionalidade,

conforme exposto pelo advogado das empresas #6: “você tem que acompanhar de perto, porque você acaba tendo acidentes, reclamação trabalhista que o empregado tenha razão” que prejudica tanto o empresário, quanto o colaborador.

Do lado dos atores ligados aos colaboradores, apesar de enxergarem poucos ganhos com a multifuncionalidade, apontados por apenas dois atores, os fatores ressaltados estão em concordância com os fatores destacados pelos atores ligados aos empresários: a redução de custos para as empresas e a manutenção do emprego dos colaboradores.

Outra análise interessante que é importante ressaltar é o fato que as maiores perdas salientadas com a adoção da multifuncionalidade foram apontadas de forma quase unânime pelos atores participantes dos dois grupos representados - no lado dos empresários, os riscos de processos trabalhistas foi salientado pelos nove atores da pesquisa e pelo lado dos colaboradores, o desemprego dos colaboradores foi destacado por cinco dentre os seis atores da pesquisa.

5.2.2 As ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

No presente estudo também foram verificadas ações positivas e válidas dos empresários em relação à multifuncionalidade que podem beneficiar tanto os empresários quanto aos empregados. Os resultados destas ações positivas e válidas foram consolidados na Tabela 7 da presente seção e obtidos através do Quadro 15 presente na Seção de Resultados.

Tabela 7 - Resultados sobre as ações positivas e válidas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
AÇÕES POSITIVAS E VÁLIDAS DOS EMPRESÁRIOS, NA PERCEPÇÃO DOS ATORES, NA PERCEPÇÃO DOS ATORES, EM RELAÇÃO À MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)			
Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade	4	2	8
Identificar as competências dos colaboradores para que eles possam exercer a multifuncionalidade	2	1	2
Oferecer treinamento para o colaborador ser multifuncional	1	1	1
O colaborador exercer exclusivamente as funções que estão elencadas no seu contrato de trabalho	1	1	1
Remunerar o colaborador pelo maior salário dentre as funções exercidas	1	1	1
AÇÕES POSITIVAS E VÁLIDAS DOS EMPRESÁRIOS, NA PERCEPÇÃO DOS ATORES, EM RELAÇÃO À MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS COLABORADORES)			
Efetivar a previsão contratual para que o colaborador exerça a multifuncionalidade	2	1	2
Remanejamento dos colaboradores	2	1	2
Não especificar as funções realizadas pelo colaborador no contrato de trabalho	1	1	1
Aproveitar os colaboradores de um cargo em extinção para um novo cargo com atividades multifuncionais	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

A ação positiva e válida dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade mais importante na percepção dos grupos ligados aos empresários (resultado final 8) e colaboradores (resultado final 2) é efetivar a previsão contratual para

que o empregado exerça a multifuncionalidade. Pelo lado dos empresários, o advogado das empresas #5 ressalta: “ao invés de você firmar contrato, registrar pessoa de forma restrita, você amplia as funções (multifuncionalidade)” e pelo advogado das empresas #6 que destaca: “previsão contratual que o funcionário vai exercer duas funções e pagar obviamente o maior salário”. Pelo lado dos colaboradores, o advogado dos trabalhadores #7 salienta: “Ok, tem como acertar isto: está lá no contrato de trabalho dele. Ele é conferente, mas para agilizar o trabalho, ele pode pegar a empilhadeira, desde que ele tenha o curso para dirigir a empilhadeira, está no contrato (...)” e pelo advogado dos trabalhadores #8: “se tiver no contrato de trabalho, que ele pode exercer este acúmulo de função, tudo bem”.

Percebe-se a importância para o empresário da descrição no contrato de trabalho do exercício da multifuncionalidade pelo colaborador, principalmente, no que tange aos processos trabalhistas que possam ocorrer se o gestor não discriminar as funções e também a remuneração pelo exercício de múltiplas funções do trabalhador. Da mesma forma, entende-se que mesmo do lado que representa os colaboradores, a previsão contratual da multifuncionalidade é essencial para que o trabalhador usufrua da garantia dos seus direitos trabalhistas e para que não haja também exageros pelo lado do empregador.

Na sequência, com o resultado final 2, destaca-se a ação positiva de identificar as competências dos colaboradores para que eles possam exercer a multifuncionalidade com benefícios para os empresários e salientado pelos gestor de empresas #3 que descreve: “se a gente percebe que a pessoa tem capacidade para aquilo(..)Você vai vendo a capacidade das pessoas e vai dando mais função para elas” e reforçado pelo gestor de empresas #2: “(...)dentro do desempenho da função dele, durante o tempo que está aqui, vai escalonado os degraus até chegar como motorista de ônibus”. Verifica-se a importância, claro, primeiramente da questão contratual e legal como visto anteriormente, mas os gestores de empresas também necessitam para a implementação da multifuncionalidade, identificar as competências de cada colaborador para verificar quais deles podem exercer múltiplas funções e também oferecer oportunidades de progressão na carreira dentro da empresa.

Com a mesma pontuação e grau de importância destaca-se a ação de remanejar os colaboradores para o exercício da multifuncionalidade que foi mencionado pelos atores ligados aos colaboradores, na visão do representante do sindicato dos trabalhadores #15

que ressalta: “o profissional tem uma função específica, mas acontece a empresa que tem ônibus grande e carros executivos. Ele está no ônibus e passa para o carro executivo. Este tipo de remanejamento tem.” Ou utilizar o remanejamento do colaborador, com a utilização da multifuncionalidade, para que o trabalhador não seja dispensado como destaca o representante do sindicato dos trabalhadores #14: “o sindicato pediu para as empresas mudarem a função para motorista (...) muitas empresas estão fazendo isso.”, em virtude da extinção da função do cobrador, o profissional precisa exercer a multifuncionalidade (cobrar e dirigir) para que não seja dispensado, neste caso, é um remanejamento para a manutenção do emprego do colaborador.

Foram citadas também pelos grupos dos colaboradores, as seguintes ações: não especificar as funções realizadas pelo colaborador no contrato de trabalho destacado pelo advogado dos trabalhadores #9 “a gente deixa aberto: pode ser administrativa (...) na verdade não especifica as funções, a cláusula diz que ela pode exercer outras funções” no sentido do colaborador exercer a multifuncionalidade, sem especificar as funções do trabalhador em seu contrato de trabalho e aproveitar os colaboradores de um cargo em extinção para um novo cargo com atividades multifuncional, salientado pelo representante sindical dos trabalhadores #13.

5.2.3 As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

As ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade também foram consolidadas e são apresentadas na Tabela 8 desta seção e obtidas através do Quadro 16 presente na Seção de Resultados.

Tabela 8 - Resultados sobre as ações negativas e problemáticas dos empresários, na percepção dos atores, em relação à multifuncionalidade

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
AÇÕES NEGATIVAS E PROBLEMÁTICAS DOS EMPRESÁRIOS, NA PERCEPÇÃO DOS ATORES, EM RELAÇÃO À MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)			
Alterar as funções dos colaboradores sem os procedimentos legais necessários	2	2	4
Não igualar os salários dos trabalhadores que exercem a multifuncionalidade	2	2	4
Restringir as funções do colaborador no contrato de trabalho	2	1	2
Não implementar a multifuncionalidade, em virtude de situações mal sucedidas já ocorridas na empresa	1	1	1
Obrigar o colaborador exercer a multifuncionalidade por subordinação ou para que ele não perca o emprego	1	1	1
Especializar a mão de obra ao invés de adotar a multifuncionalidade	1	1	1
AÇÕES NEGATIVAS E PROBLEMÁTICAS DOS EMPRESÁRIOS, NA PERCEPÇÃO DOS ATORES, EM RELAÇÃO À MULTIFUNCIONALIDADE (GRUPO DOS COLABORADORES)			
Demitir o funcionário ao invés de realocar em outras funções	1	1	1
Punir o colaborador que realiza múltiplas funções	1	1	1
Não contratar colaboradores para funções consideradas específicas	1	1	1
Intervenção da justiça nas decisões dos empresários causando entraves que o colaborador realize a multifuncionalidade	1	1	1
Os gestores não conseguirem realocar os colaboradores com problemas de saúde	1	1	1

Intervenção do sindicato nas decisões dos empresários causando entraves para a adoção da multifuncionalidade	1	1	1
--	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor

As duas ações negativas e problemáticas dos empresários para realização de múltiplas funções de colaboradores, segundo os grupos ligados aos empresários com maior destaque, com resultado final 4 destacam-se: alterar as funções dos colaboradores sem os procedimentos legais necessários exposto pelo gestor da empresa #1: “não posso, por exemplo, o rapaz que é lavador e de repente mudo ele para mecânico, aí sim, tem toda uma pré-conversa, mudar na carteira, tem um acerto jurídico aí” e o advogado das empresas #4: “acredito que alteração do contrato de trabalho é mais necessária quando você muda completamente as funções. Caso extremo.” Verifica-se, conforme já visto, que as alterações contratuais para o exercício da multifuncionalidade precisam seguir os procedimentos legais vigentes para que não torne um problema para os empresários.

Com o mesmo resultado, a ação de não igualar os salários dos trabalhadores que exercem a multifuncionalidade foi destacada como uma ação negativa problemática pelo gestor de empresa #3 que frisa: “o que combinou, você escreve, assina e esta feito! Mas o salário é o limitador” e o representante do sindicato patronal #10 que salienta: “ele (colaborador) dirige um carro maior, o colaborador acha que precisa receber um salário maior (...). Ai meu ver, aí tem acúmulo, pois o salário é maior.” Entende-se que o salário do trabalhador multifuncional, com a renumeração da maior função dentre todas exercidas pelo colaborador, é essencial para que a multifuncionalidade seja implementada pelos gestores, sem os possíveis riscos de processos no que tange a remuneração do colaborador que exerça múltiplas funções – o que prejudica também os colaboradores, pois os mesmos não são remunerados corretamente pelas funções exercidas dentro da empresa.

A segunda ação negativa e problemática pontuada, na visão dos atores ligados aos empresários, com resultado final 2, foi a ação de restringir as funções do colaborador no contrato de trabalho apontado pelo advogado das empresas #5: “se você restringir no contrato de trabalho, você corre o RISCO DE ACÚMULO DE FUNÇÃO” e pelo advogado das empresas #6: “(...)porque se não você vai ter um empregado que só dirige. Você vai precisar

falar para ele: “estaciona o veículo” e ele fala “isso é função do motorista”. Isso inviabiliza as atividades”. Nesta ação, nota-se a necessidade de constar as múltiplas funções no contrato de trabalho do colaborador para que não haja riscos de processos de acúmulo de função e inviabilizar as atividades das empresas.

Pelo lado dos grupos dos colaboradores, os seis atores citaram ações negativas e problemáticas dos gestores diferentes para aplicação da multifuncionalidade, que vão desde situações extremas, como por exemplo, demitir o funcionário ao invés de realocar em outras funções destacado pelo advogado dos trabalhadores #7: “é mais frequente não haver a multifuncionalidade e sim a empresa fazer um acordo para demitir o funcionário. Pagar as indenizações invés de realocar com outras funções” ou punir o colaborador que realiza múltiplas funções como ressaltado pelo advogado dos trabalhadores #8. O advogado dos trabalhadores #9 ressaltava a ação de não contratar colaboradores para funções consideradas específicas como destaca: “pois o caso da limpeza (...) dentro do que eu entendo o pessoal para fazer a parte de limpeza, de banheiros, precisa ser contratada especificamente para isto. Se não for contratada para isto, não pode ser surpreendida com a função de limpar banheiro.” Neste caso, a função de limpar banheiro, na visão do ator, não pode ser considerada uma atividade multifuncional – pela especificidade da tarefa, é necessário contratar um colaborador específico para realização desta atividade. A intervenção da Justiça do Trabalho e do sindicato sobre o assunto da multifuncionalidade nas decisões dos gestores também foram salientadas: “esta liminar que proibiu o motorista de cobrar: ficou ruim para o motorista e bem pior para o usuário”, como destaca o representante do sindicato dos trabalhadores #13 e “DUPLA FUNÇÃO NÃO PODE! Isto é CLT”. A gente entra em contato com a direção da empresa para impedir que isto aconteça”, como ressalva o representante do sindicato dos trabalhadores #15 e por fim, o representante do sindicato dos trabalhadores #14 aponta a dificuldade de realocação de colaboradores com problemas de saúde em atividades multifuncionais.

5.2.4 Outros fatores relevantes que influenciam na implementação da multifuncionalidade no ambiente de trabalho das empresas

Três fatores relevantes emergiram em campo na pesquisa e apesar de não constarem como perguntas específicas nos roteiros de entrevistas elaborados, tornaram-se importantes na visão de vários atores da pesquisa e com suporte no referencial teórico do trabalho: as maneiras para a obtenção das competências multifuncionais pelos colaboradores, a influência da tecnologia na multifuncionalidade e as características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE. Estas importantes variáveis foram consolidadas a partir das informações dos Quadros 17 a 19 presentes na Seção de Resultados.

5.2.4.1 As maneiras que os colaboradores obtêm as competências multifuncionais

Em virtude das ideias apontadas pelos entrevistados estarem presentes nos cinco grupos da pesquisa foi elaborada a Tabela 9 com a classificação de importância dos elementos para a obtenção das competências multifuncionais pelos colaboradores, utilizando a frequência ponderada já explicada nesta seção, com a ressalva que não há distinção das ideias entre os grupos dos empregadores e dos empregados. Esta mesma regra serviu como base para a elaboração das Tabelas 10 e 11, com intuito de uma melhor análise e discussão dos resultados encontrados.

Tabela 9 - Resultados sobre as maneiras que os colaboradores obtêm as competências multifuncionais

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
Treinamentos fornecidos pelas empresas	7	5	35
Buscam por iniciativa própria	3	3	9
Aprendizado na prática	1	1	1
Treinamentos fornecidos pelo Poder Público	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

Primeiramente é necessário distinguir aqui novamente que a multifuncionalidade pode gerar tanto à multiqualificação, ou seja, o colaborador não realiza apenas outras tarefas, mas precisa desenvolver novas habilidades profissionais e mais complexas onde são necessários treinamentos e capacitações, quanto à multitarefa, que acontece quando as tarefas adicionais do colaborador não exigem o desenvolvimento de novas habilidades. Trata-se do colaborador multitarefa – aquele que realiza “o mais do mesmo” em que as novas tarefas podem ser aprendidas no dia a dia do trabalho.

Verifica-se que as empresas ainda precisam fornecer treinamentos e capacitações necessárias para o colaborador na aquisição das competências gerando a multiqualificação para trabalharem com a multifuncionalidade, conforme destacado pelos atores de vários grupos, com resultado final de 35 e presentes nos cinco grupos de atores da pesquisa. O gestor de empresa #1 salienta: “tem que dar o treinamento, se não você é penalizado depois”. Possuem a mesma opinião, o gestor de empresa #2, o advogado dos trabalhadores #4 e o advogado das empresas #6 que ressalta que a empresa fornece treinamento para o colaborador seja multifuncional, caso haja interesse: “às vezes o empregador paga o curso de escolar, pois o motorista quer fazer esta parte escolar, se interessa”. Também possuem a mesma percepção os representantes dos sindicatos patronal #10 e #11 que destaca: “quem toma iniciativa para os treinamentos é o patrão e mandam os empregados fazer os treinamentos, se não eles não vão” e o representante do sindicato dos trabalhadores #15 que frisa: “tem empresas que tem ISO. Estas sim oferecem cursos aos colaboradores: direção defensiva, primeiros socorros (...)”.

Outra maneira de obtenção das competências pelos colaboradores, citadas em um menor grau, mas com o resultado final expressivo de 9 e presentes em três grupos de atores, é pela iniciativa dos próprios colaboradores para obtenção das competências multifuncionais – novamente a multifuncionalidade gera aqui um colaborador multiqualificado- ressaltado pelo advogado dos trabalhadores #8 e quer seja pelo estímulo do plano de carreira enfatizado pelo representante do sindicato patronal #12 que destaca: “o único plano de carreira que existe no fretamento é ele entrar na limpeza, depois passar a ser manobrista e depois motorista. Isto que eles almejam, pois é o maior salário da categoria.” ou pela preferência na contratação pelos colaboradores multifuncionais,

conforme descreve o representante do sindicato dos trabalhadores #13: “até mesmo, tem muitas empresas dão preferência para um cobrador que é habilitado do que um que não tem habilitação, pois futuramente este cobrador pode virar um motorista.”

Há outra maneira destacada, como ressaltada pelo advogado das empresas #5 em que as competências necessárias são adquiridas na prática do trabalho e não através de treinamentos: “(...) mas tem serviços que em cinco minutos a pessoa aprende, então há uma série de coisas que pode ser feito por qualquer pessoa, não precisa de especialização”. Destaca-se que diferentemente das duas maneiras de obtenção de competências já citadas, aqui é nítida a visão do ator sobre o colaborador multitarefa, ou seja, aquele que realiza o mais do mesmo e aprende as novas tarefas em “cinco minutos” no ambiente de trabalho.

Entende-se desta maneira que no setor estudado, a multiquificação – a forma mais vantajosa da multifuncionalidade – é mais importante do que a multitarefa. As capacitações e treinamentos sejam eles fornecidos pelas empresas, ou por iniciativa do próprio colaborador, geram maiores ganhos na adoção da multifuncionalidade no ambiente de trabalho para empresários e colaboradores do que apenas o “aprender na prática”, ou seja, o colaborador que aprende as novas tarefas no ambiente de trabalho, com a realização de tarefas que não agregam novas competências aos colaboradores.

5.2.4.2 A influência da tecnologia nas práticas multifuncionais

Foi verificada outra variável que se relaciona diretamente na implementação do trabalho multifuncional dentro das empresas: a influência da tecnologia. Este ponto foi abordado por onze atores da pesquisa. Em virtude das ideias apontadas pelos entrevistados estarem presentes nos cinco grupos da pesquisa, foi elaborada a Tabela 10 com a classificação dos elementos com a utilização da regra da frequência ponderada já explicada nesta seção. Novamente não foi realizada a distinção das ideias entre os grupos dos empregadores e dos empregados para uma melhor análise dos dados.

Tabela 10 - Resultados da influência da tecnologia nas práticas multifuncionais

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
Redução de postos de trabalho e desemprego	7	4	28
Não houve redução de postos do trabalho	2	2	4
Aumento das funções	2	1	2
Novos aprendizados	1	1	1
Compatibilidade entre tecnologia e multifuncionalidade	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

As novas tecnologias permitem reduzir custos e aumentar a produtividade das organizações, por outro lado, conduzem à supressão de inúmeras funções, e pode aumentar o nível de desemprego de trabalhadores como já visto. Neste sentido, a redução de postos de trabalho e o desemprego dos colaboradores foi o elemento mais frequente nesta variável, com resultado final de 28, salientado por sete atores de quatro grupos diferentes e já relacionado anteriormente como a maior perda do trabalho multifuncional na visão dos atores que representam os colaboradores. O gestor de empresa #2 confirma esta afirmação destacando a redução de funcionários no setor administrativo da empresa: “pelo menos na parte administrativa, isto (a tecnologia) reduziu bastante”. Do lado dos colaboradores, o advogado dos trabalhadores #8 possui esta mesma visão: “no caso do datilógrafo. Antes existiam três ou quatro para fazer um serviço administrativo nas empresas do setor. Hoje é apenas um funcionário e um computador faz todo o trabalho.” e reforçado ainda pelo representante do sindicato dos trabalhadores #15: “ficou mais moderno e facilitou muito. Na borracharia que precisava de três, agora só precisa de um, por causa das máquinas. As tarefas mudaram, até para soltar e apertar algo, a máquina faz”.

Por outro lado, mas em menor grau, atores enfatizaram que não houve redução de postos de trabalho com a adoção da multifuncionalidade. Foram dois atores de dois grupos diferentes e com resultado final 4, como exemplifica o representante do sindicato patronal #11: “não teve diminuição, continua estável, não há alterações significativas (...)as empresas são tipicamente familiares, tirando os grandes conglomerados, continuam a ser como era(...)”. Dois gestores de empresas, o gestor de empresa #1 e o #3 vão na contramão do referencial teórico e da maioria da opinião dos atores da pesquisa com a visão que a

multifuncionalidade aumenta o número de funções dentro da empresa, exemplificada na fala do gestor de empresa #1: “ATÉ AUMENTA o número de funcionários (com a influência da tecnologia nas práticas multifuncionais)”.

5.2.4.3 Características da multifuncionalidade quando implementadas nas MPE

Por fim, são analisadas as características da multifuncionalidade quando implementadas na MPE. Neste aspecto, nove atores dos cinco grupos da pesquisa destacaram as características da multifuncionalidade quando adotadas neste tipo de empresa. Foi elaborada a Tabela 11 com as mesmas regras utilizadas nas duas tabelas anteriores.

Tabela 11- Resultados das características do trabalho multifuncional quando implementadas nas MPE

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
Menos colaboradores na MPE e por isso há mais multifuncionalidade	4	3	12
Não há delegação de tarefas aos colaboradores	1	1	1
Há mais lacunas para reclamações trabalhistas	1	1	1
Os colaboradores não entram com reclamação trabalhista em virtude do vínculo familiar com o dono da empresa	1	1	1
Resistência para a inovação	1	1	1
A multifuncionalidade é exigência do dono da empresa	1	1	1
A MPE possui mais dificuldade de cumprir a legislação	1	1	1
Nas MPE há mais multifuncionalidade em virtude da condição econômica	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

A multifuncionalidade é mais presente nas MPE do que nas empresas maiores, em virtude da quantidade reduzida de funcionários, foi o elemento mais frequente e importante

na visão dos autores da pesquisa, com o resultado final de 12, pois os colaboradores precisam realizar mais funções, como apontado pelo gestor de empresa #3: “quanto menor a empresa, mais multifuncionalidade e quando vai crescendo menos multifuncionalidade” e o advogado das empresas #4: “Olha eu já vi nos dois (a multifuncionalidade nas empresas grandes e nas MPE), mas nas empresas menores deve acontecer mais, pois você tem menos empregados e precisa que as pessoas façam mais coisas”. Do lado dos colaboradores, o representante do sindicato dos trabalhadores #15 possui a mesma percepção: “Acontece em todas as empresas, só que nas MPE com mais intensidade (...) tem poucos funcionários. Na empresa grande é mais organizada, mas mesmo assim acontece”.

Os demais elementos tiveram o mesmo resultado final 1 e foi apontado por um ator da pesquisa. O dono da empresa acaba exigindo que todos os trabalhadores sejam iguais a ele (multifuncional), como apontado pelo representante do sindicato patronal #12. Já o gestor de empresa #1 que opta por distribuir as tarefas que surgem entre os sócios ao invés de delegar aos colaboradores para não correr o risco de ações trabalhistas ou como reforça o advogado das empresas #6 que pela falta de controle, as MPE dão possibilidade para um maior número de reclamações trabalhistas ou pela dificuldade de cumprir a legislação, como salienta o representante do sindicato dos trabalhadores #14. Ocorre, também, como enfatizado pelo advogado das empresas #6, que nem todo empregado entra com ação trabalhista em virtude do vínculo quase familiar com o proprietário ou dono da MPE. A condição econômica também afeta uma maior utilização da multifuncionalidade nas MPE, como também realça o advogado das empresas #6.

5.3 Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade”

Neste tópico são analisadas e discutidas as unidades de registro que estão subordinadas à categoria: “Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam na implementação da multifuncionalidade”.

5.3.1 Limitações e pontos de aprimoramento na legislação trabalhista para implementação da multifuncionalidade

Como visto no referencial teórico e na pesquisa documental realizada, a legislação trabalhista não acompanhou no mesmo ritmo a implementação das novas formas de organização do trabalho, inclusive a multifuncionalidade, com raras exceções. Neste ponto, os 15 atores do presente estudo apontaram as limitações da legislação trabalhista para a implementação do trabalho multifuncional a partir das informações presentes no Quadro 21 na Seção de Resultados. Os resultados foram consolidados na Tabela 12.

Tabela 12 - Resultados sobre as limitações da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
LIMITAÇÕES DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA (GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)			
Falta de regulamentação da multifuncionalidade	4	3	12
Remuneração do colaborador multifuncional	3	2	6
Não há limitações	3	2	6
LIMITAÇÕES DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA (GRUPO DOS COLABORADORES)			
Falta de regulamentação da multifuncionalidade	6	2	12

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi elaborada também a Tabela 13 com os resultados sobre os pontos para aprimoramentos da questão da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira que foram obtidas através das informações dos atores presentes no Quadro 22 da Seção de Resultado.

Tabela 13 - Resultados sobre os pontos para aprimoramentos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
PONTOS PARA APRIMORAMENTOS DA MULTIFUNCIONALIDADE NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA (GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)			
Remuneração do colaborador multifuncional	4	2	8
Necessidade de regulamentação da multifuncionalidade	3	2	6
Não há necessidade de aprimoramento	2	2	4
Alterar o CBO do colaborador multifuncional	1	1	1
PONTOS PARA APRIMORAMENTOS DA MULTIFUNCIONALIDADE NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA (GRUPO DOS COLABORADORES)			
Melhor fiscalização para o empregador cumprir as leis	1	1	1
Qualificar os colaboradores para a adoção da multifuncionalidade	1	1	1
Aprimoramento da CLT	1	1	1
Não há necessidades de aprimoramentos	1	1	1
Aprimoramentos para resolver as lacunas da legislação	1	1	1
Valorização do colaborador multifuncional	1	1	1
Necessidade de extinção da multifuncionalidade	1	1	1

Fonte: Elaborado pelo autor

O elemento principal com o resultado final 12, para os atores que representam os empresários e também para os colaboradores, no que tange as limitações da legislação trabalhista para implementação do trabalho multifuncional é a necessidade de regulamentação da multifuncionalidade no ordenamento jurídico brasileiro.

Em relação aos grupos ligados aos empresários, o representante do sindicato patronal #12 destaca que a legislação brasileira não segue a tendência de outros países: “então estamos na contramão que vemos em outros países (...), pois lá tem uma legislação totalmente diferente” (sobre a multifuncionalidade). Já o advogado das empresas #4 expõe a falta de regulamentação da multifuncionalidade na principal legislação trabalhista brasileira como também já apontada no referencial teórico: “mas não existe na CLT, um artigo que fale especificamente sobre isto (multifuncionalidade), sobre desvio ou sobre acúmulo.” Para os grupos que representam os colaboradores, o advogado dos trabalhadores #8, por exemplo, destaca a limitação de regulamentar todos os aspectos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira: “Então tem coisas que a lei tem que flexibilizar, outras já não são permitidas, por ser muito específico. Ela não consegue regular tudo”. O representante do sindicato dos trabalhadores #14 destaca que a falta de regulamentação da multifuncionalidade – na CLT e nos outros ordenamentos jurídicos importantes – é o problema das renovações constantes das convenções coletivas do setor: “Precisa de aperfeiçoamento. Cada setor tem uma convenção coletiva, ela não é uma lei, todo ano se renova”.

Em segundo lugar, com resultado final 6, os gestores das empresas #1 e #3 e o advogado das empresas #4 apontam como limitação da legislação trabalhista para aplicação da multifuncionalidade a falta de dispositivos legais que permitam remunerar com um maior salário os colaboradores que exerçam a multifuncionalidade. O gestor de empresa # 1 destaca: “(...) mas você não consegue diferenciar a parte financeira, mesmo que o colaborador trabalhe menos e faça menos, ele vai querer buscar legalmente, alegando que está fazendo a mesma função, tem direito a ganhar a mesma coisa” e o advogado das empresas #4 que salienta: “na minha visão, o que mais limita é o valor da função exercida”.

No conflito destas opiniões já vistas e contradizendo o referencial teórico, três atores salientam que a multifuncionalidade já está regulamentada na legislação trabalhista brasileira, com resultado final também 6, caso do advogado das empresas #5 e o advogado das empresas #6 que destaca: “Regularizar esta questão, eu acho que ela está regularizada do ponto de vista (...) do que seria uma(+)multiatividades dentro da função” e representante do sindicato patronal #10 que reforça: “Eu acho que a legislação trabalhista atende”.

O principal fator apontado pelos atores ligados aos empresários em relação aos pontos de aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira é novamente a questão da remuneração do colaborador multifuncional, com resultado final 8, pois pela falta de regulamentação e virtude dos riscos trabalhistas, a questão do salário é um grande entrave para a adoção da multifuncionalidade. Os gestores das empresas da pesquisa são unânimes em ressaltar a permissão de uma maior remuneração para o colaborador multifuncional. Mesma opinião do advogado das empresas #4. O gestor de empresa #2 reforça que o grande entrave da implementação da multifuncionalidade é a questão salarial: “mas há um entrave no meu entendimento (na implementação da multifuncionalidade), que é a questão salarial” e o advogado das empresas #4 complementa: “Era bom que houvesse uma previsão, inclusive quais seriam os valores de indenização, por exemplo: se está acumulando duas funções que ele ganhe dez por cento a mais, ou vinte por cento a mais”.

O segundo elemento com mais intensidade encontrado, com resultado final 6 foi a necessidade de regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira, como apontado pelo advogado das empresas #4 que salienta: “Eu acredito que seria urgente que a multifuncionalidade fosse regulamentada. Houvesse uma legislação pelo menos dizendo se teria direito ou não, porque isso é uma limitação ao poder de mando do empregador” e o representante do sindicato patronal #12 que destaca “A legislação de certa forma não é clara. Ela dá uma insegurança jurídica muito grande. Precisa ser mais regulamentada, mais explícita, para que a empresa não tenha riscos”.

Em seguida, com resultado final 4, os atores realçam que não há necessidade de pontos de aprimoramento da legislação, ou seja, na percepção destes atores a legislação brasileira atende todos os aspectos para a implementação da multifuncionalidade. O representante do sindicato patronal #10 afirma: “Eu acho que a legislação trabalhista atende (a multifuncionalidade)” e o advogado das empresas #6: “Pelo menos o setor de fretamento, do jeito que está atende. Não precisa mudar”.

Nos grupos de atores ligados aos colaboradores, houve uma diversidade dos pontos para aprimoramentos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira. O advogado dos trabalhadores #7 tem a visão sobre a necessidade de uma maior fiscalização para que o empregador cumpra a legislação: “A multifuncionalidade está regulamentada, o

que falta é a cultura do empregador de não cumprir. Não é a CLT que é falha (...) é a fiscalização que é falha. O que existe na CLT, a coisa ainda, ela é bem completa. No nosso país, o problema é corrupção.” O advogado dos trabalhadores #8 salienta que a regulamentação da multifuncionalidade na CLT não vai funcionar, em virtude da falta de qualificação dos colaboradores: “Para ser trabalhador multifuncional precisa ter pré-requisitos e qualificação. Se não tiver, como contratar um multifuncional? A CLT esbarra nisso: se não tiver qualificação.” e o representante do sindicato dos trabalhadores #14 realça a necessidade da extinção do trabalho multifuncional: “Quando tem desvio ou dupla função é ruim para o funcionário, que acaba ficando doente e se afastando (...) isso tem que acabar o mais rápido possível”.

Mas há também opiniões em concordância com atores relacionados aos empresários: em que não há necessidade de aprimoramentos da legislação trabalhista no que tange a multifuncionalidade, como por exemplo, a percepção do advogado dos trabalhadores #9 que salienta: “Se você pegar o artigo 456(da CLT) já fala da multifuncionalidade (...) se você pegar os doutrinadores eles vão diferenciar as pequenas variações (...). Não precisa ter mudança nenhuma na legislação”. Na visão deste ator, fica a nítida a percepção que a multifuncionalidade já se encontra regulamentada na legislação trabalhista brasileira.

No que tange a legislação trabalhista brasileira, as limitações da multifuncionalidade no nosso ordenamento jurídico brasileiro prejudica na mesma intensidade os empresários e os colaboradores na visão dos atores da pesquisa, com destaque para especificamente pela ausência da regulamentação da multifuncionalidade como a maior limitação e exposta na mesma intensidade pelos grupos que representam os empresários e os colaboradores.

Destaca-se também que os dispositivos que regulamentam a questão salarial do trabalhador multifuncional foi o aprimoramento mais importante apontado pelos atores da pesquisa, o que beneficiaria tanto os empresários – em virtude da diminuição dos processos trabalhistas - quanto os colaboradores que receberiam um salário diferenciado para o exercício da multifuncionalidade.

5.3.2 Dispositivos legais permitidos às empresas e os dispositivos legais que resguardam os colaboradores na implementação da multifuncionalidade

Dentro dos dispositivos legais que constam na legislação trabalhista brasileira relacionados à multifuncionalidade, há os que favorecem as empresas e outros que resguardam os colaboradores. Estes questionamentos mais específicos foram feitos aos advogados das empresas e aos advogados dos colaboradores e as respostas estão consolidadas nos Quadros 24 e 25 presentes na Seção de Resultados

Os dispositivos legais permitidos às empresas na adoção da multifuncionalidade destacam-se o poder de mando do empregador, desta forma, o colaborador é contratado para permanecer àquele tempo específico à disposição da empresa para realização de suas funções, desde que não exceda as atribuições do trabalhador, destacado pelo advogado das empresas #4 que ressalta: “(...) o empregador também tem certo poder sobre o empregado, tem que ter o poder de mando: hoje você vai fazer isso, amanhã aquilo, desde que não exceda as atribuições” e o advogado das empresas #6 que reforça: “(...) o poder de *jus variandi* do empregador, que o empregado se obriga a cumprir todas as funções desde que compatível com a condição pessoal dele”.

A legislação não favorece apenas às empresas, pois há também dispositivos legais que resguardam os colaboradores nos exageros do empregador na implementação da multifuncionalidade na percepção dos advogados dos trabalhadores, com destaque para os seguintes aspectos: o colaborador contratado para uma função específica no contrato de trabalho não pode exercer a multifuncionalidade, como ressaltado pelo advogado dos trabalhadores #7: “Tem sim no contrato de trabalho do funcionário (aspectos legais que resguardam os colaboradores na adoção da multifuncionalidade) Por exemplo: se você é contratado por uma função específica: o colaborador foi contratado para dirigir ônibus e não caminhão”.

Por fim, outro aspecto importante a se destacar é a necessidade do colaborador saber previamente as funções que irá executar e o que não vai realizar: há necessidade destas cláusulas no contrato de trabalho do colaborador, como destacado pelo advogado dos trabalhadores #8: “O Contrato de Trabalho tem que estar discriminado direitinho (...).

Que além de ser fiscal, ele pode assumir numa eventual falta do motorista, as funções deste, inclusive um adicional pelo exercício da multifuncionalidade”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo partiu da premissa de analisar **como compatibilizar a legislação trabalhista brasileira e a implementação da multifuncionalidade no ambiente de trabalho das MPE** que ganha importância num momento desfavorável da economia e na busca de sobrevivência no mercado cada vez mais competitivo, especialmente das MPE, e pela escassa regulamentação desta nova forma de trabalho na legislação trabalhista brasileira.

No aspecto legal, com base na pesquisa documental realizada, verificou-se que a multifuncionalidade possui uma insuficiente regulação no ordenamento jurídico brasileiro e em apenas dois segmentos: radiodifusão e o portuário e ainda um projeto de lei no Senado Federal que propõe a inclusão do trabalho multifuncional na CLT, ou seja, a possibilidade do contrato individual de trabalho do colaborador ser tanto por especificidade ou predominância de função, como é hoje, assim como por multifuncionalidade de funções.

Com a presente pesquisa foi possível verificar vantagens e desvantagens na implementação da multifuncionalidade no ambiente de trabalho das empresas. A vantagem principal apurada com a implementação da multifuncionalidade, encontrada nos três grupos relacionados aos empresários (gestores de empresas, advogados das empresas e representantes do sindicato patronal) é o aumento de produtividade para a empresa em virtude da diminuição da ociosidade e utilização do colaborador em mais de uma função dentro da organização. Por outro lado, os grupos ligados aos colaboradores (advogados dos colaboradores e representantes do sindicato dos trabalhadores) destacaram o desemprego do colaborador como a maior perda, caso haja a adoção da multifuncionalidade, devido à supressão de funções, e em consequência, a dispensa de trabalhadores nas empresas.

Os atores que representam os empresários destacaram como vantagens da multifuncionalidade, além do aumento de produtividade e a redução de custos para as empresas, ressaltaram também a oportunidade dos gestores das empresas conhecerem as competências e capacidades dos seus funcionários, quando estes exercem a multifuncionalidade, com a possibilidade da adequação das tarefas e atividades delegadas aos seus colaboradores.

Já para os atores relacionados aos colaboradores, a implementação do trabalho multifuncional nas empresas não geraria grandes benefícios. Apesar dos atores ligados aos empresários salientarem benefícios aos colaboradores como: a maior motivação para os trabalhadores, pois os colaboradores exercerão atividades com maior autonomia, significância e variedade de tarefas, trazendo também novos aprendizados, oportunidades de crescimento na carreira e uma remuneração diferenciada, os atores relacionados aos colaboradores citaram apenas a manutenção dos empregos como um ganho desta nova forma de organização do trabalho.

Em relação às perdas com o trabalho multifuncional, o fator preponderante destacado pelos atores ligados aos empresários são os riscos de processos trabalhistas. Em virtude da falta de regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira, esta nova forma de organização de trabalho gera reclamações trabalhistas pelos colaboradores e é interpretada muitas vezes pela Justiça do Trabalho como acúmulo ou desvio de função, com enormes prejuízos financeiros às empresas. Outro fator citado com menor grau de importância foi o aumento de incidência de acidentes de trabalho que é um prejuízo quanto para os empresários, bem como para os colaboradores, mas é inerente quando se adota a multifuncionalidade, em virtude das novas tarefas que o trabalhador irá executar, que por muitas vezes, são realizadas sem a capacitação devida.

Verificou-se com a pesquisa que os principais riscos trabalhistas que os empresários incorrem em implementar a multifuncionalidade, além dos processos de acúmulo e desvio de função, destacam-se as reclamações trabalhistas relacionadas à remuneração do colaborador pelo menor salário dentre as múltiplas funções exercidas; o fato do colaborador não saber previamente que exercerá a multifuncionalidade e principalmente a falta de cláusulas específicas no contrato de trabalho do colaborador relacionadas à multifuncionalidade que podem gerar processos trabalhistas futuros relacionados a este assunto.

Nota-se com o presente estudo, que a elaboração do contrato de trabalho com todas as cláusulas específicas para que o colaborador exerça a multifuncionalidade é vista de forma consensual entre os grupos que representam os empresários e os colaboradores como a ação mais benéfica do gestor na implementação da multifuncionalidade, e é de vital

importância para que as empresas não sofram ações e processos trabalhistas a curto e a longo e prazo.

Percebe-se que no segmento de fretamento, rodoviário e urbano existem diversas práticas de multifuncionalidade em todos os setores das empresas do segmento. Os colaboradores e empresários reconhecem que o exercício de múltiplas funções encontra-se presente nas áreas administrativas e de manutenção das empresas e também no cargo de motorista, onde especialização do trabalho é inegável. No entanto, os atores da pesquisa possuem a percepção de que o acúmulo de função e o trabalho multifuncional são ainda confundidos no ambiente de trabalho, na medida em que o desvio de função é visto pelos atores como casos onde não há coerência nas múltiplas funções exercidas pelos colaboradores.

Com o presente estudo verificou-se também que para a implementação da multifuncionalidade é necessário que os colaboradores possuam competências multifuncionais para o exercício desta nova forma de organização dentro das empresas. Constatou-se com a pesquisa que as empresas que procuram se desenvolver, necessitam de colaboradores com níveis de qualificação diferentes dos atuais, mas ainda precisam fornecer treinamentos e capacitações para os trabalhadores, sendo que a iniciativa do empregado só é motivada quando é necessária a manutenção do emprego ou a busca de uma nova colocação.

É importante ressaltar que apenas a realização de treinamentos por si só, como destacado pela grande parte atores na pesquisa, não geram as competências multifuncionais necessárias para o colaborador: a atitude e a iniciativa do empregado são de extrema importância para que ele consiga desenvolver as competências essenciais para exercer o trabalho multifuncional.

Outro fator importante relacionado à multifuncionalidade é o advento da tecnologia que influencia nas práticas da multifuncionalidade, em virtude da diminuição de funções e postos de trabalho na visão dos atores da pesquisa, pois com a automação de tarefas e atividades dentro das empresas causa o desemprego dos colaboradores nas organizações.

Indo ao encontro do referencial teórico, constatou-se também que a multifuncionalidade é inerente às MPE, em virtude do número reduzido de funcionários e pela dinâmica econômica deste tipo de organização, os colaboradores precisam realizar mais funções do que nas empresas maiores, onde o trabalho é mais especializado.

Nos aspectos relacionados à legislação trabalhista brasileira, averiguou-se que não há regulamentação da multifuncionalidade no principal ordenamento jurídico: a CLT, que foi a principal limitação da legislação trabalhista para implementação da multifuncionalidade, apontada tanto pelos atores que representam os empresários quanto os atores que representam os colaboradores. Apesar da reforma trabalhista recente, com a inclusão de vários dispositivos com intuito de flexibilizar as relações de trabalho entre patrões e empregados, a inclusão do trabalho multifuncional não foi abarcada nesta reforma, ficando restrita a sua regulamentação no Projeto de Lei do Senado nº190/2016.

Verifica-se um grande avanço na legislação trabalhista, caso o projeto de lei em tramitação no Senado transforme-se em lei e passe a vigorar com a inclusão da multifuncionalidade dentro da CLT. Não se trata de uma inovação, mas a ampliação dos dispositivos legais para que novas atividades profissionais possam ser incorporadas nesta modalidade, proporcionando tanto às organizações como aos trabalhadores uma prática laboral mais moderna, criativa e adaptada aos novos tempos sem que as organizações possam estar expostas aos riscos trabalhistas existentes, caso utilizem a multifuncionalidade, ao mesmo tempo em que poderá trazer novas atividades e competências aos trabalhadores, sem a percepção errônea que existe atualmente pelos colaboradores que a multifuncionalidade está relacionada à exploração do trabalhador, no que tange principalmente ao exercício de múltiplas atividades sem a remuneração devida.

Um aprimoramento importante na legislação trabalhista relacionado à multifuncionalidade ressaltado pelos atores da pesquisa é a remuneração do trabalhador multifuncional, pois várias reclamações e processos trabalhistas são motivados pela busca de indenizações e adicionais pelo exercício de múltiplas funções, mesmo não havendo dispositivos específicos na legislação sobre o assunto. Na visão destes atores, em virtude da falta de regulamentação deste assunto, busca-se uma solução no Judiciário para um assunto que deveria ser resolvido pelos próprios gestores e empregados, haja vista, que a

remuneração do colaborador é uma atribuição dos empresários com anuência de colaboradores e sindicatos e não um assunto que o Judiciário deveria decidir e regulamentar.

Desta forma, verifica-se que o assunto da multifuncionalidade ainda traz muitas discussões em relação aos seus benefícios e prejuízos para empresários e colaboradores dentro do ambiente de trabalho e também em todas as suas limitações e aprimoramentos na legislação trabalhista brasileira, devido à falta de dispositivos de regulamentação, pois com a pesquisa notou-se que há vários pontos de consenso, mas inúmeros pontos divergentes e de conflitos dependendo da visão do ator analisado.

Fica evidente, por conta das alterações de processos organizacionais com uma gestão alinhada às necessidades do cliente, relações trabalhistas mais flexíveis, mudanças nas diretrizes de gestão de pessoas e o momento econômico atual, que a multifuncionalidade tornou-se um aspecto importante de competitividade para as empresas, principalmente nas MPE, por causa do número reduzido de funcionários e altos níveis de encerramento precoce deste tipo de organização.

Mesmo assim, com base nas evidências do presente estudo, a multifuncionalidade é vista como algo negativo e prejudicial para os atores que representam os colaboradores, como por exemplo, o aumento do desemprego, exploração do colaborador e perdas de direitos. Já para os atores ligados aos empresários, constata-se que apesar das inúmeras vantagens e ganhos aqui citados, há um receio generalizado em virtude da insegurança jurídica sobre este assunto. Isto pode ser explicado, principalmente, pela visão que ainda permanece que a justiça trabalhista brasileira enxerga o colaborador como explorado e o patrão como explorador, mas que vêm mudando de forma gradual, segundo o relato dos atores, na medida em que cresce o equilíbrio das decisões do Judiciário sobre os processos trabalhistas envolvendo conflitos entre empregados e empregadores.

Nota-se que, além dos fatores relacionados à legislação trabalhista para implementação da multifuncionalidade, inclusive os dispositivos legais em setores específicos e a utilização de outras leis, decretos e afins como suporte para as práticas multifuncionais, constatou-se que a regulamentação sobre o assunto ainda é escassa e a necessidade imediata da regulação da multifuncionalidade, inclusive na CLT, como propõe o

projeto de lei em tramitação no Senado, com cláusulas específicas sobre este assunto, é vital para que o trabalho multifuncional seja expandido e utilizado para uma maior produtividade e redução de custos, sem os riscos trabalhistas iminentes para as empresas, e com benefícios também aos colaboradores, com tarefas mais enriquecidas, manutenção do emprego nos momentos desfavoráveis da economia e uma remuneração diferenciada para o exercício de múltiplas funções.

Ressalta-se também que os fatores relacionados à gestão da empresa, além dos fatores relacionados à legislação trabalhista, são importantes para a implementação do trabalho multifuncional: ações positivas e negativas dos gestores relacionadas à multifuncionalidade, ganhos e perdas organizacionais com o trabalho multifuncional, a questão da tecnologia, a discussão sobre a obtenção das competências multifuncionais pelos colaboradores e dinâmica da multifuncionalidade nas MPE são aspectos relevantes para que a implementação da multifuncionalidade ocorra dentro das organizações, principalmente dentro das MPE, que é uma característica inerente a esta nova forma de organização do trabalho.

Os dados apresentados por esta pesquisa servem como parâmetros comparativos para outras análises de outros segmentos diversos do transporte de fretamento, rodoviário e urbano. Portanto, outras pesquisas poderão ser desenvolvidas, contribuindo com o tema, abordando alternativas para a compatibilização entre a legislação trabalhista brasileira e a implementação do trabalho multifuncional no ambiente de trabalho das organizações, sejam elas MPE, como constatado pela presente pesquisa em que a multifuncionalidade é mais presente, mas também nas empresas de médio e grande porte, onde esta nova forma de organização também é cada vez mais utilizada.

Uma das limitações identificadas no presente estudo trata-se da impossibilidade de abranger uma maior variedade de atores no presente estudo. Ao definir os atores da pesquisa, algumas categorias representativas foram desconsideradas, dentre elas, os colaboradores. Sua inclusão poderia, no entanto, ter enriquecido a interpretação dos resultados.

Para finalizar, seguem como sugestões para trabalhos futuros a ampliação da amostra considerada neste estudo, diversificando as localidades e segmentos a serem analisados e a realização de um estudo que considere a visão dos colaboradores no tema em questão.

7. REFERÊNCIAS

AGRA, C. C. Análise das ações mediadoras existentes em um processo de reestruturação da produção na indústria petroquímica. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 1, n. 2, 2000.

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 3.ed. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho?: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 12.ed. São Paulo: Cortez, 2007.

AMORIM, T. N. G. F; DE BARROS SILVA, L. Gestão estratégica de pessoas e inovação: uma parceria essencial. *Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da UnP*, v. 4, n. 1, p. 33-42, 2012.

ARTICO, J. A.; CANTAROTTI, A. O secretário executivo no âmbito da consultoria. *Revista Capital Científico – Eletrônica*, v. 11, n. 1, p. 1-15, 2013.

BALDUCCI, D; KANAANE, R. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. *Boletim-Academia Paulista de Psicologia*, v. 27, n. 2, p. 133-147, 2007.

BALSAMO, L. Estruturação de Setor Produtivo Através do Desenvolvimento de Funcionários Polivalentes. Dissertação de Mestrado em Engenharia Mecânica não publicada, Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas, Brasil, 2001.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL. Decreto-Lei nº 5452, de 1 de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm>. Acesso em: 24 out.2016.

BRASIL. Lei n. 6615, de 16 de dezembro de 1978. Dispõe sobre a regulamentação da profissão de Radialista e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6615.htm>. Acesso em: 24.out.2016.

BRASIL. Lei n. 8630, de 25 de fevereiro de 1993. Dispõe sobre o regime jurídico da exploração dos portos organizados e das instalações portuárias e dá outras providências. (LEI DOS PORTOS). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8630.htm>. Acesso em 24.out.2016.

BRASIL. Lei n.12815, de 5 de junho de 2013. Dispõe sobre a exploração direta e indireta pela União de portos e instalações portuárias e sobre as atividades desempenhadas pelos

operadores portuários; altera as Leis n^{os} 5.025, de 10 de junho de 1966, 10.233, de 5 de junho de 2001, 10.683, de 28 de maio de 2003, 9.719, de 27 de novembro de 1998, e 8.213, de 24 de julho de 1991; revoga as Leis n^{os} 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, e 11.610, de 12 de dezembro de 2007, e dispositivos das Leis n^{os} 11.314, de 3 de julho de 2006, e 11.518, de 5 de setembro de 2007; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12815.htm>. Acesso em: 24.out.2016.

BRASIL. Projeto de Lei do Senado n.190/2016. Acrescenta o art. 442-B à Consolidação das Leis do Trabalho e altera seu art. 468 para dispor sobre o trabalho multifuncional. Disponível em: <<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/125664>>. Acesso em: 26.out.2016.

BERKENBROCK, F. Análise da prática da polivalência em uma cooperativa de crédito. Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe), v. 6, n. 3, 2016.

CAETANO, A; TAVARES S. Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas. Centro de Estudos Sobre a Mudança Socioeconômica, ISCTE, Lisboa: Dinâmica, 2000.

CARLIN, E. L. B. Auditoria, planejamento e gestão tributária. Curitiba: Juruá, 2008.

CARRION, R. M. Reestruturação Econômica, Relações do Trabalho e Qualificação na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul. Organizações & Sociedade, v. 9, n. 23, 2002.

CARVALHO, K. G. Técnica legislativa. 4. ed. rev. atual. e ampl. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

CASSOL, A; CINTRA, R.F; RUAS, R.L; BASSANI D. Evidenciação das Competências Gerenciais e a Influência na Atuação Estratégica das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 3, p. 49-68, Setembro-Dezembro, 2016.

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede: A Era da Informação; v.1, Edição São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE TRANSPORTE. Transporte rodoviário de passageiros em regime de fretamento. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/Estudo/estudo-transporte-rodoviario-passageiros-regime-fretamento>. Acesso em 22.abr.2017.

CORIAT, B. El taller y el cronometro: ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Madrid: Siglo XXI, 2003.

CRESWELL, J. W. Procedimentos qualitativos. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto, 2010.

CUOGO, F. C. Os efeitos do trabalho flexível na construção da trajetória profissional do trabalhador contemporâneo. Dissertação de Mestrado em Ciências Sociais, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

DA SILVA ANTONINI, L; SACCOL, A. Z. Educação Corporativa em pequenas e médias empresas do setor de software: um estudo exploratório. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 10, n. 2, 2011.

DE MORAES NETO, B.R. Eficiência produtiva e divisão do trabalho: Smith, Marx e Stephen Marglin. Estudos Econômicos (São Paulo), v. 32, n. 2, p. 260-296, 2002.

DE SORDI, J. O. Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação. São Paulo: Saraiva, 2013.

DE SORDI, J. O. Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração. Saraiva, 2014.

DE SORDI, J. O. Desenvolvimento de projeto de pesquisa. São Paulo: Saraiva, 2017.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. Atlas, 2002

ESCHUK, C. New Forms of Work Organization, Skills and Training. Ed. Direction Générale de la Recherche Appliqué. Politique Stratégique. Développement des ressources humaines. Canada, 2003.

EUROPEAN WORK ORGANIZATION NETWORK (EWON). New Forms of Work Organization the Benefits and Impact on Performance. Savage P. Ed. New Work Organisation in Ireland, 2001

FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, v. 1, p. 11-34, 2002.

FLEURY, M. T. L; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, v. 27, n. 4, 1992.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo : Atlas, 2001.

FRAGA, T.L. Profissionais polivalentes ganham destaque no mercado de trabalho. 4 de abril de 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/profissionais-polivalentes-ganham-destaque-no-mercado-de-trabalho/31857/>. Acesso em 24.out.2016.

GARVIN, D. The processes of organization and management. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer, 1998.

GASTAL, L. C. P. Atualização da CLT. Continuando a história: direito do trabalho no limiar do novo milênio. São Paulo: LTr, 1999.

GIANINI, V. C; JUNIOR, U. G. Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. Revista de Gestão e Secretariado, v. 1, n. 2, p. 30-50, 2011.

GIL, A.C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social: São Paulo: Atlas, 2014.

GHISLENI, M. S. D. V. Flexibilização do direito do trabalho. Disponível em: <https://intranet.univates.br/media/graduacao/direito/FLEXIBILIZACAO_DO_DIREITO_DO_TRABALHO.pdf>. Acesso em 25.out.2016.

GOMES, M.L.B. Um modelo de nivelamento da produção à demanda para a indústria de confecções do vestuário segundo os novos paradigmas da melhoria dos fluxos de processo. PPGEP. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. (Tese de Doutorado), 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. Revista de administração de empresas, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GRAÇA, L. Novas formas de organização do trabalho. Parte I. 2002. Disponível em: <http://www.ensp.unl.pt/lgraca/textos164.html>. Acesso em: 18. dez.2016.

GUIRALDELLI, R. Trabalho, trabalhadores e questão social na sociabilidade capitalista. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho, v. 17, n. 1, p. 101-115, 2014.

HACKMAN, J. R; OLDHAM, G. R. Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational behavior and human performance, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

HAMMER, M, CHAMPY, J. Reengineering the corporation. New York: Harper Business, 1994.

HARRINGTON, H. J. Business process improvement. New York: McGraw Hill, 1991.

HARVEY, D. Condição pós-moderna 7.ed. São Paulo: Loyola,1998.

HIRATA, H. Da polarização das qualificações ao modelo de competência. In: FERRET, C.J. et alii. Novas tecnologias, trabalho e educação - um trabalho multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994, p. 124-138.

IBPT – INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO (Brasil) (Org.). Causas De Desaparecimento Das Micros E Pequenas Empresas. 2013. Disponível:<<http://www.ibpt.com.br/img/uploads/novelty/estudo/701/CausasDeDesaparecimentoDasMicrosEPequenasEmpresas.pdf>>. Acesso em: 25.mar.2017.

JACOBSON, D. New Forms of Work Organization in Ireland. Research Paper Series, Paper no. 9. DCU Business School. Dublin, Ireland, 1996.

JENKS, J. M.; KELLY, J. M. Don't do. Delegate!: the secret power of successful managers. Kogan Page, 1992.

JORGE, V.D. A; ALBAGLI, S. Papel da informação na área da qualidade: do fordismo ao capitalismo cognitivo. *TransInformação*, v. 27, n. 3, 2015.

JUNIOR, H. L. A; DOS PRASERES SOARES, M. C. Os setenta anos da Consolidação das Leis do Trabalho e os vinte e cinco anos da Constituição Federal Brasileira: avanços sociais no Direito do Trabalho. *UNIVERSITAS*, n. 17, 2016.

KOVÁCS, I. *Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*, Oeiras: Ed. Celta, 2005.

KREINER, G. E.; HOLLENSBE, E. C.; SHEEP, M. L. Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of management journal*, v. 52, n. 4, p. 704-730, 2009.

LAZZARESCHI, N. Novas competências profissionais e empregabilidade no limiar do século XXI. *Estudos de Sociologia*, v. 1, n. 22, p. 245-290, 2016.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: *Les éditions d'organisations*. Paris:Quatrième Tirage, 1995.

LEDOUX, E; CLOUTIER, E; FOURNIER, P-S. The influence of flexible management practices on the sharing of experiential knowledge in the workplace: a case study of food service helpers. *Work*, v. 41, n. Supplement 1, p. 5172-5176, 2012.

LONGHI, J; BORGES, G da R; SILVA, F.M e PETRY, J.F. Os benefícios da multifuncionalidade. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. 7, v. 5, n. 1, 2015.

MACDUFFIE, J. P.; PIL, F. K. Changes in auto industry employment practices: an international overview. *Cornell International Industrial and Labor Relations Reports*, v. 33, p. 9-44, 1997.

MADDERN, H; SMART, P.A; MALL, R.S; CHILDE, S. End-to-end process management: implications for theory and practice. *Production Planning & Control*, v. 25, n. 16, p. 1303-1321, 2014.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: *MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina:Eduel, 2003.

MARCONI, M. A. LAKATOS, E. M *Fundamentos da metodologia científica*. In: *Fundamentos da metodologia científica*. Altas, 2010.

MARINO, P. H. B. Dano moral por desvio e acúmulo de funções: a dificuldade de caracterização como impeditivo da efetiva proteção da dignidade da pessoa humana. 2013.

MARTINS, S. P. *Flexibilização das Condições de Trabalho*. 4.ed.São Paulo: Atlas,2009.

MASCARENHAS, A. O. Gestão das competências. In A. O. Mascarenhas, (Org.), Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica. (p. 177-217). São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2010.

MEAD, D. C; LIEDHOLM, C. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. World development, v. 26, n. 1, p. 61-74, 1998.

MINTZBERG, H et al. Criando organizações eficazes. São Paulo: Atlas, p. 09-31, 1995.

NASCIMENTO, A. M. Iniciação ao Direito do Trabalho. 29. ed. São Paulo: LTr, 2003.

ONGARATTO, V. Flexibilização das normas trabalhistas: Um discurso sobre a problemática dos encargos sociais a partir do empregador. Âmbito Jurídico, Rio Grande, XIII, n. 83, dez 2010. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8809&revista_caderno=25>. Acesso em 13.nov.2016.

PAULA, A. P. P. Por uma nova gestão publica. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

PETTINGER, R. Managing the Flexible Workforce. 1ªed. London: Cassell, 1998.

PINTO, G. A. A organização do trabalho no século 20: Taylorismo, Fordismo e Toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 2007.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, 2013.

PORTUGAL. Lei n. 99, de 27 de agosto de 2003. Aprova o Código do Trabalho. Disponível em <https://anict.files.wordpress.com/2010/11/codigo_trabalho.pdf>. Acesso em 13.nov.2016.

REIS, G. F; GUTIERREZ, A. Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. Revista Observatório de Inovação do Turismo. v. 3, n. 2, 2008.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11ª edição. São Paulo: Pearson,2009.

RODRIGUES, M. B. Trajetórias de vida e de trabalho flexíveis: o processo de trabalho pós-Braverman/Paths of flexible life and labor: the labor process post Braverman. Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 4, p. 770, 2014.

ROMAR, C. T. M. Alterações do Contrato de Trabalho: Função e Local. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1998.

RUAS, R. A problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional.In: Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2000.

SHAFER, R. A; DYER L; KILTY J; AMOS J. e ERICKSEN J. Crafting a human resource strategy to foster organizational agility: A case study. *Human Resource Management*, v. 40, n. 3, p. 197-211, 2001.

SANTINI, B.; GOMES, L. V. N. Sugestões para transformação de sistemas de trabalho unifuncionais em multifuncionais. *Revista de Negócios*, v. 4, n. 2, p. 1-7, 1999.

SALERNO, M.S. Trabalho e organização na empresa industrial integrada e flexível. In: Ferretti, Celso João. et al (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. Petrópolis, RJ, Vozes, 1994, pp. 54-76.

SANTOS, M.B. A gestão de micro e pequenas empresas e as novas formas de organização do trabalho. *Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações*, n. 1, 2015.

SCHMITZ, H. Eficiência coletiva: caminho de crescimento para a indústria de pequeno porte. *Ensaio FEE*, v. 18, n. 2, p. 164-200, 1997.

SMITH, A. *Riqueza das Nações*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TAYLOR, F.H. *Princípios de administração científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

THEIS, V; SCHEIBER, D. Estudo da influência de variáveis culturais na gestão por processos, com foco na inovação, em uma organização hospitalar. *RAHIS*, v. 13, n. 2, 2016.

TOTTERDILL, P. *Developing New Forms of Work Organization: the Role of The Main Actors*. UKWON Working Paper Number 8. The Work Institute, The Nottingham Trent University, United Kingdom, 2002.

TREMBLAY, D. *New Ways of Working and New Types of Work? What Developments Lie Ahead?*. *Research Note no 2003-3ª*, Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge, Economy. Université du Québec. Canada, 2003.

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

TUBINO, D. F. *Sistema de produção: a produtividade no chão-de-fábrica*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

URIARTE, O.E. *A flexibilidade*. São Paulo: LTr, 2002.

VASCONCELOS, V. M. *Flexibilização das Normas Trabalhistas: Um Avanço Necessário ou um Retrocesso Social?* Disponível em: <http://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4377>. Acesso em 13.nov.2016.

ZANGRANDO, C. *Princípios jurídicos do Direito do Trabalho*. 2. ed. São Paulo: LTr, 2013.

ZARFIAN, P. *Objetivo Competência: por uma nova lógica*, São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA: GESTOR DE EMPRESA

1. Apresentação da pesquisa e agradecimento pela participação.
2. Solicitação dos dados pessoais (nome, cargo/função na empresa, tempo na empresa)
3. Sobre a empresa:
 - 3.1 Quais são os cargos/funções que existem na empresa?
 - 3.2 Quantos colaboradores a empresa possui?
 - 3.3 Qual o quantitativo de colaboradores para cada cargo/função dentro da empresa?
4. Ações Trabalhistas:
 - 4.1 Quantas ações trabalhistas a empresa sofre por ano?
 - 4.2 Destas ações, quantas destas são em termos de acúmulo de função?
 - 4.3 Das ações de acúmulo de função, quantas foram ganhas pela empresa?
 - 4.4 Das ações, quantas destas são em termos de desvio de função?
 - 4.5 Das ações de desvio de função, quantas foram ganhas pela empresa?
 - 4.6 Quais as cargos/profissionais do negócio foram fontes de ações trabalhistas? Por favor, indicar em ordem de ocorrências as ações trabalhistas (frequência), detalhando as designações (atribuições) dos profissionais executores, sua função de origem e as atividades consideradas desvio/acúmulo.
5. Práticas da multifuncionalidade
 - 5.1 Há práticas da multifuncionalidade ocorrendo na sua empresa?
 - 5.1.1 SE NÃO, quais são os motivos?

5.1.2 SE SIM, como ela é aplicada e as vantagens que geram para a empresa?

5.2. Em quais cargos ocorrem o trabalho multifuncional na empresa e quais são as múltiplas funções destes cargos?

5.3 Em sua opinião, na condição de empresário/gestor, quais são as perdas e ganhos da adoção da multifuncionalidade?

6. Legislação Trabalhista

6.1 Qual sua percepção sobre as limitações das leis trabalhistas em relação à adoção da multifuncionalidade?

7. Gestão de Pessoas

7.1 Há um plano de cargos e funções na empresa? Como ele é estruturado?

APÊNDICE B- ROTEIRO DE ENTREVISTA: ADVOGADO DAS EMPRESAS

1. Apresentação da pesquisa e agradecimento pela participação.
2. Solicitação dos dados pessoais (nome, função, tempo na função)
3. Legislação trabalhista
 - 3.1.1 Atualmente de que forma a legislação trabalhista “impede” o que as empresas do setor fazem (e fazem mesmo correndo riscos de ações trabalhistas)?
 - 3.1.2 O que a legislação trabalhista “impede” o que as empresas do setor gostariam de fazer em relação às funções de seus colaboradores?
 - 3.2 Quais são os riscos trabalhistas que os gestores das empresas de transporte de passageiros em regime de fretamento incorrem quando implementam a multifuncionalidade?
 - 3.3 Quais são as consequências dos gestores das empresas de transporte de passageiros em regime de fretamento implementar a multifuncionalidade sem a devida regulamentação da legislação? Por favor, cite exemplos.
 - 3.4 Quais os cargos/profissionais do negócio foram fontes de ações trabalhistas nos últimos tempos? Por favor, indicar em ordem de ocorrências das ações trabalhistas (frequência), detalhando as designações (atribuições) dos profissionais executores, sua função de origem e as atividades consideradas desvio/acúmulo.
 - 3.5 Em quais situações você acredita que possa haver exageros do Sindicato/Justiça do Trabalho para obstruir a adoção das práticas da multifuncionalidade gerando falta de competitividade e produtividade para as empresas do setor? Por favor, cite casos concretos.
 - 3.6 Quais são os aspectos ligados à estrutura do negócio/segmento e regulamentação legal (quantidade de ônibus, número de horas de trabalho do colaborador, horas extras...) que são dependentes para a implementação da multifuncionalidade?

3.7 Quais são os dispositivos legais favoráveis aos empresários/gestores do setor nos processos trabalhistas relacionados à multifuncionalidade?

3.8 Qual a sua opinião sobre o atual status da multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

3.9 Em sua opinião, como advogado, quais são as perdas e ganhos para gestores/empresários do setor na adoção da multifuncionalidade pelas empresas?

APÊNDICE C- ROTEIRO DE ENTREVISTA: ADVOGADO DOS TRABALHADORES

1. Apresentação da pesquisa e agradecimento pela participação.

2. Solicitação dos dados pessoais (nome, função, tempo na função)

3. Legislação trabalhista

3.1 Quais tipos de reclamações trabalhistas os colaboradores do setor entram na Justiça Trabalho relacionadas à multifuncionalidade?

3.2 Quais as cargos/profissionais que entraram com ações trabalhistas nos últimos tempos? Por favor, indicar em ordem de ocorrências das ações trabalhistas (frequência), detalhando as designações (atribuições) dos profissionais executores, sua função de origem e as atividades consideradas desvio/acúmulo.

3.3 Em quais situações você acredita que possa haver exageros do empregador em implementar a adoção das práticas da multifuncionalidade prejudicando os colaboradores? Por favor, cite casos concretos.

3.4 Quais são os aspectos ligados à estrutura do negócio e regulamentação legal (quantidade de ônibus, número de horas de trabalho do colaborador, horas extras...) que são dependentes para a implementação da multifuncionalidade?

3.5 Quais os dispositivos legais favoráveis aos colaboradores nos processos trabalhistas relacionados à multifuncionalidade?

3.6 Qual a sua opinião sobre o atual status da multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

3.7 Em sua opinião, como advogado, quais são as perdas e ganhos para os colaboradores do setor na adoção da multifuncionalidade pelas empresas?

APÊNDICE D- ROTEIRO DE ENTREVISTA: REPRESENTANTE DO SINDICATO

1. Apresentação da pesquisa e agradecimento pela participação.

2. Solicitação dos dados pessoais (nome, função, tempo na função) e as categorias que o Sindicato representa.

3. Legislação Trabalhista

3.1 Quais são as principais reclamações trabalhistas que chegam ao Sindicato? Por favor, indicar em ordem de ocorrências das ações trabalhistas (frequência), detalhando as designações (atribuições) dos profissionais e os cargos.

3.2 Qual sua percepção sobre a multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

4. Práticas da Multifuncionalidade

4.1 Em quais situações você acredita que possa haver exageros do empregador em implementar a adoção das práticas da multifuncionalidade prejudicando os colaboradores do setor? Por favor, cite casos concretos.

4.2 Qual sua opinião sobre as práticas da multifuncionalidade nas empresas do setor?

4.3 Em sua opinião, como representante sindical, quais são as perdas e ganhos para os colaboradores na adoção da multifuncionalidade pelas empresas do setor?

APÊNDICE E- CONSOLIDAÇÃO DOS ARTIGOS ENVOLVENDO O TEMA DA MULTIFUNCIONALIDADE

Artigo 1: AGRA, C. C. Análise das ações mediadoras existentes em um processo de reestruturação da produção na indústria petroquímica. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 1, n. 2, 2000. Repositório: SPELL. Foco da multifuncionalidade: gestor de empresa (1º) e colaborador (1º).

Evidência 1: A amostra da pesquisa é composta por dezesseis funcionários que desempenham as seguintes funções: gerência de recursos humanos, gerência de produção, gerência de manutenção, gerência da qualidade e executantes.

Evidência 2: A categoria final da análise de conteúdo foi a ideologia da multifuncionalidade e possui como objetivo principal identificar práticas ideológicas subjacentes incorporadas às ações gerenciais da reorganização do trabalho em busca da multifuncionalidade.

Conclusão: Foco das práticas da multifuncionalidade considerando as demandas e interesses dos **gestores de empresas**, pois na amostra do estudo constam gerentes de recursos humanos, produção, por exemplo, e nos **colaboradores**, no caso os executantes.

Artigo 2: ARTICO, J. A.; CANTAROTTI, A. O secretário executivo no âmbito da consultoria. *Revista Capital Científico-Eletrônica*, v. 11, n. 1, 2013. Repositório: SPELL. Foco da multifuncionalidade: colaborador (2º).

Evidência 1: No contexto atual é nítida a multifuncionalidade, a polivalência e o conhecimento multi, inter e transdisciplinar do Secretário Executivo (SE), o qual realiza atividades de secretaria, assessoria, gerenciamento e, muitas vezes, exerce a consultoria.

Evidência 2: As diversas evoluções teórica e prática do perfil do Secretário Executivo (SE) tornam-no *staff e a postura* de maneira multifuncional como assessor e/ou gestor na alta administração

Conclusão: Foco das práticas da multifuncionalidade considerando as demandas e interesses dos **secretários executivos (colaboradores)**.

Artigo 3: CARRION, R. M. Reestruturação Econômica, Relações do Trabalho e Qualificação na Indústria Petroquímica no Rio Grande do Sul. *Organizações & Sociedade*, v. 9, n. 23, 2002. Repositórios: SPELL e SciElo. Foco da multifuncionalidade: colaborador (3º).

Evidência: A pesquisa possui ênfase na multifuncionalidade, para poucos trabalhadores, e na multiquificação para um significativo contingente de executores, operadores industriais, contemplados na amostra.

Conclusão: Foco das práticas da multifuncionalidade considerando as demandas e interesses dos **operadores industriais (colaboradores)**.

Artigo 4: DURAND, J. P. A tecnologia da informação e o legado do taylorismo na França. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 1, p. 82-99, 1994. Repositório: SPELL. Foco da multifuncionalidade: colaborador (4º).

Evidência 1: O conceito de LPI (Linha de Produção Integrada) com as suas exigências de multifuncionalidade e de trabalho em grupo, representa o primeiro impulso no sentido da extinção da divisão tradicional de trabalho.

Evidência 2: A experiência da multifuncionalidade mostrou a dificuldade em relação aos novos padrões de flexibilidade do operário multifuncional e o trabalho em grupo.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade considerando as demandas e interesses do **operário multifuncional (colaborador)**.

Artigo 5: FERREIRA, M. C; FREIRE, O. N. Carga de trabalho e rotatividade na função de frentista. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. 2, p. 175-200, 2001. Repositório: SciElo e SPELL. Foco da multifuncionalidade no colaborador (5º).

Evidência 1: Os resultados da pesquisa fornecem um quadro preliminar para a compreensão da rotatividade de pessoal, contrapondo-se ao argumento institucional da inadaptação dos funcionários, enfatizando o papel multifuncional dos frentistas e sobrecarga cognitiva exigida para o desempenho da função.

Evidência 2: Há indícios na pesquisa do caráter multifuncional do frentista em virtude de múltiplas atribuições, responsabilidades e competências, configurando o perfil do funcionário como um superfrentista: eficiente, eficaz e afetuoso.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade considerando as demandas e interesses do **frentista (colaborador)**.

Artigo 6: GIANINI, V. C.; JUNIOR, Ubirajara G. **Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. Revista de Gestão e Secretariado, v. 1, n. 2, p. 30-50, 2011.**Repositório: SPELL.Foco da multifuncionalidade no colaborador (6º).

Evidência 1: Com diversas oportunidades no mercado de trabalho, o profissional secretário tem a oportunidade de atuar em diversos setores, tendo em vista seu conhecimento multifuncional e formação pluralista em diversas áreas do conhecimento, bem como a capacidade de organizar, planejar, executar e ainda otimizar tarefas. Atualmente é responsável por informações valiosas, assume cargos de chefias e assessora os executivos.

Evidência 2: O profissional secretário tem oportunidade de atuar em diversas frentes, isso devido a seu conhecimento multifocal, suas qualidades e competências.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando as demandas e interesses do **secretário executivo (colaborador)**.

Artigo 7: LEAL, F. G.; FIATES, G. G. S. **Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores. Revista de Gestão e Secretariado, v. 4, n. 3, p. 30-57, 2013.**Repositório: SPELL.Foco da multifuncionalidade no colaborador (7º)

Evidência 1: Participação do secretário executivo na estrutura organizacional da Universidade onde foi realizado o estudo, uma vez que, por conta do caráter multifuncional de sua carreira, várias são as possibilidades para o profissional nesse ambiente.

Evidência 2: Após longo período em busca de aperfeiçoamento, tanto com o objetivo de desenvolver suas atribuições de forma adequada, quanto para que seu trabalho fosse

valorizado, o secretário executivo passou a assumir, na estrutura da organização, um caráter multifuncional.

Evidência 3: O caráter multifuncional e polivalente da profissão permite que o secretário possa assumir a posição de mediador de conflitos, por conta da sua experiência em lidar com situações conflitantes no cotidiano organizacional.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando as demandas e interesses do **secretário executivo (colaborador)**.

Artigo 8: LONGHI, J; BORGES, G da R; SILVA, F.M e PETRY, J.F. Os benefícios da multifuncionalidade. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*. 7, v. 5, n. 1, 2015. **Repositório:** SPELL. Foco da multifuncionalidade no gestor de empresa (2º) e colaborador (8º).

Evidência 1: Para os operários da linha de produção, a técnica da multifuncionalidade contribui para 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.

Evidência 2: Já para os gestores entrevistados para a pesquisa enfoca a melhora no relacionamento entre os funcionários, como benefício da multifuncionalidade. Eles defendem que isso se deve ao fato dos mesmos não trabalharem na mesma equipe por longos períodos e por isso não ocorre uma aproximação afetuosa. Segundo os gestores, as intrigas no trabalho são desencadeadas quando as pessoas sentem-se próximas e acabam invadindo a privacidade do outro.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses dos gestores e dos operários da linha de produção – **foco nos gestores das empresas e nos colaboradores**.

Artigo 9: MONTEZANO, N. S; DE SOUZA, R. B; BAETA, O. V. A importância da gestão da informação para a atuação profissional do Secretário Executivo—uma revisão de literatura nacional integrativa. **Repositório:** SPELL. Foco da multifuncionalidade no colaborador (9º).

Evidência: O artigo ressalta que o atual profissional de Secretariado Executivo se encontra preparado para a nova dinâmica organizacional ao incorporar tecnologicamente a execução do gerenciamento de informações em seu contexto, sendo mais uma atribuição que lhe confere e confirma o seu caráter multifuncional no processo decisório das organizações.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses e demandas dos **secretários executivos – foco nos colaboradores.**

Artigo 10: MOREIRA, K. D; DE OLIVO, L. C. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. Revista de Gestão e Secretariado, v. 3, n. 1, p. 30, 2012. Repositório: SciELO e SPELL. Foco da multifuncionalidade no colaborador (10º).

Evidência 1: No presente artigo, pretende-se investigar se as habilidades, competências e atitudes que compõem o novo perfil do profissional de Secretariado Executivo, associado ao caráter multifuncional e polivalente da profissão, permitem a esse profissional assumir a posição de mediador de conflitos.

Evidência 2: Nesse contexto, insere-se o profissional de Secretariado Executivo que – após um longo período em busca de aprimoramento, tanto para a melhor realização de suas tarefas, quanto pela valorização de seu trabalho – assume, atualmente, na estrutura organizacional, um caráter multifuncional.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses e demandas dos secretários executivos (colaboradores).

Artigo 11: REIS, G. F; GUTIERREZ, A. Desenvolvimento de competências multifuncionais na hotelaria. CEP, v. 29055, p. 420, 2008. Repositório:SPELL. Foco da multifuncionalidade no gestor de empresas (3º) colaborador (11º)

Evidência 1: O presente estudo busca compreender a importância do desenvolvimento das competências multifuncionais para o setor hoteleiro.

Evidência 2: Elaborou-se uma pesquisa entre profissionais da área — gerentes, diretores e consultores, com o objetivo de identificar a quantidade de cargos que cada um possui, bem

como a amplitude desses cargos no desenvolvimento da multifuncionalidade pela quantidade de funções que cada cargo exige.

Evidência 3: No estudo, a multifuncionalidade é a capacidade dos colaboradores exercerem as atividades de forma ampla, abrangendo uma diversidade de tarefas. Para tanto, é preciso desenvolver um conjunto de competências que possibilitem ao profissional atuar de maneira polivalente.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses e demandas dos profissionais de hotelaria e também gestores e diretores da área – **foco no gestor e no colaborador.**

Artigo 12: RODRIGUES, M. B. Trajetórias de vida e de trabalho flexíveis: o processo de trabalho pós-Braverman/Paths of flexible life and labor: the labor process post Braverman. Cadernos EBAPE. BR, v. 12, n. 4, p. 770, 2014.Repositório: SPELL e SciELO.**Foco da multifuncionalidade no colaborador (12º).**

Evidência: O artigo analisa características do processo de trabalho, após 40 anos da publicação do livro “Trabalho e capitalismo monopolista: a degradação do trabalho no século XX”, de Harry Braverman. O foco recai na flexibilidade, característica cada vez mais requerida dos trabalhadores no mercado de trabalho globalizado e movido à velocidade eletrônica. Generalizar a flexibilidade restringe entendimento de seus diferentes usos nos processos e relações de trabalho. Assim, são examinadas duas formas de utilização da flexibilidade: (1) no chão de fábrica, com a introdução de multifuncionalidade, trabalho em equipe, solicitação por maior qualificação e garantia de qualidade; (2) por meio de contratos atípicos de trabalho.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses e demandas dos trabalhadores em geral – **foco no colaborador.**

Artigo 13: ROESCH, S; ANTUNES, E. D. D. O Just-in-Time e a emergência de um novo cargo: o operador multifuncional. Revista de Administração, v. 25, n. 4, p. 44-53, 1990. Repositório: SPELL. **Foco da multifuncionalidade no colaborador (13º).**

Evidência: O estudo busca avaliar as mudanças da organização do trabalho e do conteúdo dos cargos como resultado da implantação do modelo *Just-in-Time* de organização da produção. A análise baseia-se na criação do cargo de Operador Funcional.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses e demandas do operador funcional – **foco no colaborador**.

Artigo 14: SANTINI, B.; GOMES, L. V. N. Sugestões para transformação de sistemas de trabalho unifuncionais em multifuncionais. *Revista de Negócios*, v. 4, n. 2, p. 1-7, 1999. Repositório: SPELL. Foco da multifuncionalidade no gestor de empresa (4º) e colaborador (14º).

Evidência 1: O trabalho trata da flexibilidade operária do ponto de vista de suas vantagens para os trabalhadores, indústrias e economia brasileira. Enfoca as mudanças por que passam as empresas ao transformarem seus sistemas de trabalho unifuncionais (trabalho especializado) em multifuncionais.

Evidência 2: A gama de conhecimentos, habilidades e interesses dos profissionais dos cargos de chefia apresenta-se, muitas vezes, limitada aos conhecimentos técnicos da área onde atuam. São os cargos de gerência de produção (ou afins) que, apesar de ligados diretamente à produção, são também cargos administrativos. Nesses profissionais são imprescindíveis, também, conhecimentos interdisciplinares, para promover sua capacidade de discernimento necessário na condução das mudanças no ambiente de trabalho.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando os interesses dos trabalhadores em geral e nos gerentes.

Artigo 15: ROBERTT, P. Reestruturação Negociada e Flexibilização em uma Empresa Industrial Uruguaia. *Caderno CRH*, v. 20, n. 51, p. 479-496, 2007. Repositório: SciELO. Foco da multifuncionalidade no gestor/empresário (5º), colaborador (15º) e sindicato (1º)

Evidência 1: O artigo trata do estudo da Cooperativa Nacional de Produtores de Leite - Conaprole, fundada em 1936, é um empreendimento industrial de produtores uruguaios, associados cooperativamente, dedicados à transformação de leite e elaboração derivados

lácteos. A sua criação foi efetivada através do ditame de uma lei nacional, sendo realizadas ao longo do século XX modificações na normativa legal que alteraram sua estrutura e inserção no mercado local.

Evidência 2: É analisado o projeto de reorganização empresarial, bem como o posicionamento do sindicato dos trabalhadores Associação de Operários e Empregados da Conaprole (AOEC), no que se refere à definição dos postos de trabalho nas plantas e nos setores de produção e à participação do último na negociação de medidas de atenuação dos efeitos negativos da flexibilização espacial (fechamento definitivo ou transitório de plantas de produção). Contempla-se a busca empresarial de colaboração da força de trabalho e a resistência sindical ao avanço da multifuncionalidade e à formação de uma camada restrita de trabalhadores com domínio de competências.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando as demandas e interesses dos empresários, sindicato e trabalhadores ligados à Cooperativa Nacional de Produtores de Leite – Conaprole. Foco nos **colaboradores, gestores de empresas e sindicato**.

Artigo 16: LOMBARDI, M. R. Reestruturação produtiva e condições de trabalho: Percepções dos trabalhadores. Educação & Sociedade, ano XVIII, n. 61, p. 64-87, 1997. Repositório: SciELO / Foco da multifuncionalidade no colaborador (16º).

Evidência 1: Após a introdução de modificações no sistema produtivo e na forma de gestão pessoal implementada nas três empresas pesquisadas, os trabalhadores avaliam que houveram ganhos, mas, também, que passaram a estar sujeitos a maiores pressões mentais e físicas em virtude da adoção da multifuncionalidade. Os ganhos provêm, principalmente, da introdução de inovações tecnológicas que tornaram o trabalho mais leve e fácil. O aumento das pressões deriva da intensificação do ritmo de trabalho, que tem aumentado os casos de LER (Lesão por Esforços Repetitivos) e da operacionalização da questão da multifuncionalidade.

Evidência 2: Esse trabalhador percebe que a multifuncionalidade acrescentou, enriqueceu, “levando o pessoal a se aprimorar”, na medida em que, hoje, outras tarefas estão sob sua

responsabilidade. Entretanto, a realização de um maior número de tarefas não teve contrapartida em remuneração.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando as demandas e interesses dos e **trabalhadores em geral (colaboradores)**.

Artigo 17: AREND, S. M. F; DOS REIS, A. M. D. Juventude e restaurantes fast food: a dura face do trabalho flexível. Revista *katálysis*, v. 12, n. 2, p. 142-151, 2009. Repositório: SciELO. **Foco da multifuncionalidade no colaborador (17º)**

Evidência 1: A pesquisa tem como foco as experiências relatadas por trabalhadores e trabalhadoras de caráter multifuncional da rede de restaurantes *fast food* McDonald's.

Evidência 2: Conforme achado da pesquisa, este sistema procura forjar um determinado tipo de trabalhador, entendido como “multifuncional”, “intercambiável” e “descartável” na medida em que, sob o eufemismo da flexibilização, utiliza-o na quantidade, no lugar e pelo tempo desejado.

Conclusão: Foco nas práticas da multifuncionalidade, considerando as demandas e interesses dos trabalhadores e trabalhadoras dos restaurantes *fast food* McDonald's **(colaboradores)**.

APÊNDICE F- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE EMPRESA #1

Categoria: Gestor da Empresa

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de G1)

Empresa: XXXXXXX (denominada de E1)

Cargo: Gestor Geral

Entrevista

Data: 08 de agosto de 2017

Local: Vinhedo-SP

Horário de Início: 08h02

Horário de Término: 08h36min

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra G1

P: Estou realizando uma pesquisa de mestrado da FACCAMP (Faculdade Campo Limpo Paulista) e estou estudando o segmento de empresa de ônibus. A minha pesquisa é sobre o trabalho multifuncional no segmento das empresas de ônibus. Estou entrevistando os empresários, os representantes dos sindicatos e os advogados para saber a visão de cada um em relação ao trabalho multifuncional. Todos os dados (...) não cito o nome da empresa, nem seu nome, o importante para mim são as experiências e os dados. Os nomes não são citados por questão de ética. Para começar qual é o seu cargo dentro da empresa?

G1: Além de sócio da empresa, a empresa são vários sócios, são seis. Eu trabalho mais na área comercial. Eu trabalho direto com nossos clientes, na parte de venda e relação com os serviços.

P: E quanto tempo o senhor está na empresa?

G1: Nós estamos desde 1999.

P: Então bastante tempo. São 18 anos.

G1: Isso! São 18 anos.

P: Quais são os cargos e funções que existem na empresa?

G1: Como somos uma empresa que veio da parte familiar, somos seis sócios, a área gerencial da empresa está na mão de cada sócio: um comercial, um manutenção, um financeiro, um compras, um comercial, um relativo a motoristas: relacionamento de viagens diretamente com motoristas e outro RH. Temos a área de atendimento ao público, são dois funcionários. Tem a parte de tráfego, são gerenciadas de quatro pessoas, pois funciona vinte e quatro horas. Temos a área de limpeza, com uma encarregada e mais quatro funcionárias e o restante é mais parte de motoristas.

P: Então o senhor tem a parte administrativa, a parte comercial que atende aos clientes e mais os motoristas.

G1: Sim (...)

P: E qual o quantitativo de funcionários que o senhor tem?

G1: Setenta funcionários.

P: De todas estas áreas?

G1: Sim.

P: Eu quero entrar um pouco no foco da minha pesquisa (+) A sua empresa sofre ações trabalhistas?

G1: Infelizmente (...) com esta proteção mais para o lado funcional, quando mais CERTINHO que você for, sempre há ações trabalhistas (...) não são muitos/

P: Por ano, quantas ações?

G1: Duas por ano.

P: É pouco, né?

G1: Pouco, mas tem.

P: O senhor tem ações trabalhistas que chegam aqui relacionadas a acúmulo ou desvio de função?

G1: Não, enquanto a isso não.

P: Perfeito (...). De acúmulo e desvio o senhor não tem. Quais são os cargos que entram com ação trabalhista?

G1: Geralmente o próprio motorista. Noventa por cento são motoristas.

P: Quais as reclamações que eles entram?

G1: O trabalho de motorista é fracionado (...), pois são várias entradas (...) de manhã, de tarde, de noite. Eles alegam que estão trabalhando o dia inteiro para empresa, embora o

sindicato não diga isso (...) eles alegam que trabalham vinte e quatro em função da empresa. Que não é a realidade.

P: A principal reclamação é essa?

G1: Hora extra. Vamos dizer.

P: Há mais alguma relacionada aos outros cargos?

G1: Eu tive uma menina que trabalhava na limpeza e trabalhava com produtos iguais aos produtos caseiros que temos aí: o veja, multiuso. Essas coisas (...) e alegou periculosidade, mas ela perdeu o caso. Não teve sucesso. Hoje você não tem como trabalhar errado.

P: O senhor não tem casos de um trabalhador que entra na ação trabalhista alegando que está fazendo outra função diferente do contrato de trabalho?

G1: Até hoje nunca tive.

P: Há práticas multifuncionalidade ocorrendo na sua empresa? Por exemplo, um trabalhador que precisa exercer mais que uma atividade?

G1: Não. Cada um na sua área. Embora temos praticamente UMA função só, pois o grosso são os motoristas. Neste caso há o encarregado e o motorista. Não há dupla função.

P: E o pessoal administrativo e no comercial?

G1: Lá, por exemplo, precisa sair, atende um telefone, mas isso aí é caso corriqueiro. Alguém precisa sair, a outra pessoa atende e pega o recado e depois retorna.

P: Mas na maioria dos casos é cada um na sua área?

G1: Sim. Cada um na sua área.

P: Os motivos que o senhor não aplica é o medo dos riscos trabalhistas ou são práticas da empresa?

G1: Já é prática da empresa e você sempre acaba seguindo o máximo possível o que rege a lei para não ter problemas futuros. Então você acaba juntando as duas situações.

P: Com medo de riscos e ações trabalhistas?

G1: Sim, porque hoje (...) se fizer algo fora, já é motivo para o pessoal tentar alguma coisa depois.

P: Eu fui até o sindicato patronal, eles dizem que as empresas estão numa crise, desemprego e o empresário não consegue manter todos os empregos, às vezes precisa pedir para o colaborador exercer mais que uma função.

G1: Aqui a empresa é menor, nós costumamos absorver entre nós mesmos, os sócios, uma função a mais (...) para não ter problemas no futuro.

P: Você falou que às vezes um colaborador precisa atender uma ligação (...) está relacionado ao pessoal administrativo?

G1: Sim. Pessoal administrativo que trabalha na área de venda, de viagens. São os dois colaboradores lá da frente. Eles acabam recebendo a primeira ligação. Não vem direito para a gente. E só repassam o recado. Não é um telefonista (...) acredito que não seja uma multifuncionalidade. Pode se achar que sim: telefonista e venda de área comercial. Dentro de uma realidade, como uma empresa pequena como a nossa, não há necessidade para um colaborador só para atender telefone.

P: Falamos um pouco do setor administrativo. Você também possui outras funções: borracheiros, mecânicos, por exemplo?

G1: Temos, mas cada um na sua área. Lá atrás tem um mecânico, um borracheiro, um lavador, mas cada um na sua área.

P: Mesmo o senhor falando que aqui não há muita multifuncionalidade, na sua percepção, quais são as perdas e ganhos de ter um trabalho multifuncional dentro da sua empresa?

G1: Eu acredito que uma empresa como a nossa, se a gente praticasse teria muito mais ganho do que perdas, porque ela é muito interligada. Por exemplo, um motorista que tem passar uma vassoura dentro do seu carro, que é sua ferramenta de trabalho, não teria problema, mas você tem que evitar isto, por quê? Se não o motorista entra na ação trabalhista.

P: Então o senhor vê como ganho?

G1: Com certeza, porque ao invés adicionar três funcionários para uma mesma função, você poderia melhorar a parte financeira deste funcionário, dar um poder de ganho melhor para ele. Nós estaríamos mais tranquilos em relação às ações trabalhistas. É uma coisa que você não fere o trabalho, não está exigindo além do que o colaborador possa produzir (...), pois o nosso trabalho é fracionado, pois o motorista vai de manhã faz uma entrada de uma empresa, trabalha uma hora e meia de manhã, aí fica a manhã inteira parado, aí meio dia faz mais duas horas de serviço e vai fazer algumas horas de serviço a tarde. O motorista faz três horários que somando dá seis horas de trabalho por dia no máximo, mas não pode adicionar mais tarefas, pois eles podem alegar que eles estão trabalhando o período todo e não com os intervalos permitidos.

P: Se o senhor você pudesse aplicar a multifuncionalidade, você citou o exemplo da limpeza do carro, você poderia dar exemplos, não só em relação ao motorista, mas outros cargos também?

G1: Na nossa área, o grosso do trabalho são os motoristas, o restante é tudo equilibrado, com horários mais ou menos fixos. A gente consegue controlar e aproveitar melhor o serviço. Poderia talvez, na área de oficina, um mecânico que fosse borracheiro também, que ele poderia fazer estas duas funções juntas, sem demasiar o tempo de trabalho dele. Nós somos uma empresa pequena, se fosse uma empresa grande, as áreas seriam mais fracionadas.

P: Então seria exemplo do mecânico e mais do motorista. Você não vê outras funções que o motorista poderia fazer, se pudesse?

G1: Hoje eu acredito pelo nosso porte de firma, acredito que não.

P: Sobre a legislação trabalhista: qual a sua percepção sobre as limitações das leis trabalhistas hoje para o senhor?

G1: Muito direito e pouco dever ((risos)). Eu já fui funcionário, e sempre coloquei o trabalho em primeiro lugar. Hoje o pessoal vê o trabalho apenas como uma fonte de renda: vou fazer aquilo para tirar o necessário para meu gasto mensal. A partir disso (...) vou citar um exemplo clássico: tem um parafuso caindo da porta do ônibus que só pegar uma ferramenta e arrumar, o motorista não faz, pois não é função dele. Então tudo é direito! Ao invés do trabalhador fazer os deveres para depois buscar o direito, primeiro o pessoal quer o direito para ver depois se vai cumprir o dever. Por exemplo, hoje, se eu fosse uma pessoa que pudesse mandar, o seguro desemprego seria oferecido apenas para situações drásticas: eu preciso demitir alguém para enxugar a minha empresa, então nesse caso usaria o seguro desemprego. Não ao contrário: muito funcionário usa isso como arma para pressionar o patrão (...) ai o cara me manda embora: tenho seguro desemprego, verbas rescisórias, então não vou trabalhar, vou ficar de cinco a sete meses vivendo do seguro desemprego. Isto afeta muito hoje nosso trabalho.

P: O trabalho do empresário?

G1: Sim.

P: Sobre as leis trabalhistas: em relação à multifuncionalidade, o senhor vê limitações nas leis trabalhistas. O senhor falou que aplicaria o trabalho multifuncional, se não fossem os riscos trabalhistas. O senhor acha que existem falhas nas leis trabalhistas em relação a isso? O senhor não sente seguro em adotar a multifuncionalidade?

G1: Existe porque, você poderia abrir mais de espaço, sem você perder a finalidade. Por exemplo, você poderia trazer tarefas agregadas ao motorista, o mecânico, como disse trazer mais coisas agregadas. O lavador também. Assim poderia reduzir custos e também melhor a contrapartida. Se sobra (...) se há sobra no fluxo de caixa, eu não posso pagar diferenciado, um pago mais e outro menos, pois vai entrar com a reclamação “porque ele pode, e eu não posso”, tem gente que merece ganhar mais numa mesma função, mas você não consegue diferenciar a parte financeira, mesmo que o colaborador trabalhe menos e faça menos, ele

vai querer buscar legalmente, alegando que está fazendo a mesma função, tem direito a ganhar a mesma coisa.

P: Então o senhor vê uma limitação da legislação trabalhista para o empresário?

G1: E no nosso caso deveria ter uma legislação, nosso que o digo, transporte de caminhão, quando o transporte de carga e de passageiro, deveria ser uma legislação diferenciada voltada para a nossa área de trabalho. Não podemos ser iguais aos outros: o motorista de caminhão é totalmente diferente do motorista de ônibus: os horários de trabalho, a maneira de se fazer as atividades. Então estas coisas ainda estão muito globalizadas. Aí ficamos sem o foco correto para o nosso trabalho.

P: Falta uma legislação específica para o setor para os empresários sentirem seguro para aplicar outras práticas de gestão, porque hoje, o senhor não aplica pela falta de regulamentação?

G1: Ela ficou muito generalizada. E aí o que acontece? A pessoal pega da nossa área e vai para a generalização. Então você não tem amparo, para se defender disso. Então você tem a lei é essa: para esta categoria, que é a nossa, você vai agir dessa maneira, e para outra categoria, que é similar a nossa, age de outra maneira, dá para se melhorar muito.

P: Está faltando aperfeiçoar a legislação para que dê segurança ao empresário do setor?

G1: Sim!

P: Perfeito! Quando um funcionário entra, qualquer funcionário, como são definidas as funções que ele realizará dentro da empresa? No contrato de trabalho já estão as funções que ele vai exercer? Isto é fixo?

G1: No contrato de trabalho, assim, não é especificado item por item. Vamos lá: tipo o motorista hoje você vai entrar nesta grade, ou vai ser motorista de van, que é o carro menor, micro-ônibus ou de ônibus são as três categorias. Então a princípio ele vai fazer esta grade de trabalho, mas pode mudar: a empresa ela muda o horário, tem uma hora extra, tudo isso especifica verbalmente, a pessoa assina um controle que não pode mudar de horário, de

função: não pode ser motorista noturno ou diurno, e nas outras áreas também: se é na área de limpeza, precisa ser especificado o que ela vai fazer dentro do ônibus, como vai ser limpo, se achar um objeto extraviado, para levar na área administrativa para ser guardado. A gente tem controle de quem limpou o carro, quando tempo gastou, o dia, a hora, para evitar estas adversidades.

P: Mas o senhor consegue alterar isto? Não há problema?

G1: Dentro do mesmo parâmetro, não fugindo muito disso, a gente consegue. Não posso, por exemplo, o rapaz que é lavador e de repente mudo ele para mecânico, aí sim, tem toda uma pré-conversa mudar na carteira, tem um acerto jurídico aí.

P: Deixa-me perguntar um item específico: o senhor tem algum problema referente aos motoristas que numa eventualidade, você precisa utilizar um motorista que dirige micro num ônibus maior. Há problema?

G1: Geralmente eu NÃO FAÇO, pois ele alega lá na frente um dia (...) ele pega, fotografa, ele aceita, mas frente na ação trabalhista ele leva, que era motorista de ônibus e ganhava o salário do motorista de micro.

P: Mas há diferença salarial?

G1: Tem sim!

P: Então numa eventualidade, um motorista está de férias ou doente/

G1: Ou muda de escala.

P: O senhor não consegue colocar o motorista de micro ônibus e colocar num ônibus maior?

G1: Ao contrário eu consigo, pois legalmente eu posso. Da outra forma, não. Eu evito fazer ou pego outra escala, peço para o motorista fazer uma dobra de horário, mesmo sendo uma coisa esporádica, eu evito fazer. Geralmente NÃO FAÇO MESMO! Só se tem um problema que eu não tenho o que fazer muito grave, se não, eu não faço.

P: O senhor também tem ônibus que faz escolar?

G1: Tenho.

P: Você também não consegue pegar um motorista de outro segmento para fazer escolar?

G1: Quanto a isso eu posso.

P: Isso o senhor consegue?

G1: Até trabalho com quadro mais enxuto de motorista por causa disso. Tem o pessoal do turismo que não é todo dia que tem trabalho, então aproveito eles no escolar que é o mesmo carro ou de fábrica também, que encaixa o horário da escola e vai para a fábrica e vice-versa, sai da fábrica e vai para escola. Então em relação a isso não tenho problema.

P: Então o senhor trabalha com o escolar, fretamento contínuo e eventual e de vans?

G1: Motorista de van eu não tenho nenhum. Está como micro ônibus, pois fica mais fácil. Como o trabalho de van é pequeno, quem faz este trabalho é o motorista de micro ou ônibus, pois todos eles podem dirigir a van e do micro para baixo pode dirigir, sem problemas.

P: Então são estas as categorias?

G1: Então eu trabalho geralmente com motorista de ônibus e micro ônibus.

P: E tem esta diferenciação contínua e eventual?

G1: É o mesmo. Vão misturando os serviços. Tem o contínuo e eventual. Tem vez que tiro do contínuo e coloco no eventual. Tem aquele que é só contínuo. Isto eu consigo fazer conforme a logística necessária.

P: Estes processos que o senhor citou que são raros, mas existe, qual a porcentagem que o senhor consegue ganhar que entram mais ou menos três por ano?

G1: Ganhar, hoje é nenhum/

P: Há conciliação prévia, o senhor vai por ela/

G1: A prévia eu não faço mais, porque no começo eu acabei fazendo, mas depois ela não tem mais validade (...) o juiz não aceita (+) então vai lá e faz acordo na frente do juiz.

P: E a empresa consegue ganhar (...) o colaborador ganha, pois a lei protege muito?

G1: Ganhar VOCÊ NÃO VAI GANHAR NUNCA, só que a diferença que entre o colaborador pede e a gente paga é o que a gente vai negociar.

P: Então lá consegue baixar?

G1: Bastante! Hoje em qualquer caso fala-se de cem mil, duzentos mil para cima. E acerta lá entre doze mil, quinze mil.

P: Infelizmente, então no setor do senhor, consegue negociar/

G1: Nós costumamos dizer que isso é uma loteria. O colaborador ganha, não investe nada e a gente só acaba tendo desgaste.

P: Hoje, o colaborador precisa se aperfeiçoar também. Não é só a empresa que precisa fornecer. Como o senhor vê os seus colaboradores, por exemplo, um equipamento novo, uma nova tecnologia. O seu colaborador vai atrás para aprender novas tecnologias?

G1: Podemos dizer uns cinquenta por cento. E outros cinquenta se acomodam. Acha que desse jeito dá para sobreviver. E tem outros que sempre buscam coisas novas, um carro mais moderno para um turismo.

P: O senhor consegue de algum modo reconhecer este colaborador?

G1: São todos comissionados. Tudo que é viagem externa é comissionado. Fora que eles recebem as famosas caixinhas, além da comissão. Este pessoal que é um pouco mais audacioso prefere para ir para este lado e cuidar do cliente e vai embora.

P: Então o senhor consegue valorizar e perceber este colaborador que corre atrás, que busca novas competências?

G1: A gente oferece quando surge uma oportunidade melhor, principalmente financeira, a gente oferece, cabe a eles aceitar ou não.

P: Se vier um equipamento novo, a empresa tem esta obrigação de dar o treinamento?

G1: Tem que dar o treinamento, se não você é penalizado depois. Por exemplo, estas viagens de turismo fora do estado (+) a ANTT, então hoje você tem toda uma tecnologia embargada (...) o motorista abre a porta, tudo isso é registrado direto em Brasília. Tem que dar orientação para que ele faça correto. Se não fizer correto, a penalização vem para a empresa.

P: Estas tecnologias novas que vieram para o seu setor, quais foram as mudanças que ocorreram? O senhor precisou de menos funcionários em virtude da tecnologia? Diminuiu funções?

G1: Não. O que acabou ocorrendo na parte de motorização, motor moderno e toda tecnologia, dá muito mais problema no carro em virtude do fator tecnológico que não dá para resolver aqui. Precisa levar na concessionária ou pessoal especializado. Diferente de antigamente que existiam duas funções no carro: a parte elétrica e a parte mecânica. Hoje não, o motor aqueceu um pouquinho, vai dar falta de combustível, pois o motor aqueceu, dá um sinal para cortar o combustível, mas no diagnóstico o pessoal não consegue fazer isto de imediato. Você tem que levar o carro lá, fica de dois a três dias parado para tentar achar a solução. Está melhorando, tá, mas esta parte dificultou bastante para gente.

P: E na parte administrativa, com estas novas tecnologias, suprimiram as funções ou continuou com o mesmo número de funcionários?

G1: ATÉ AUMENTA o número de funcionários. Você coloca o rastreador em um carro, a frota inteira rastreada, por exemplo, você precisa alguém específico para rastrear o carro. Você está num horário de firma, precisa de um funcionário para verificar se os motoristas estão trabalhando naquele horário, para não perder a hora, coisas neste sentido. E no passado não existia nada disso.

P: Então não tendo a multifuncionalidade, os próprios colaboradores precisam aprender novas funções por causa da tecnologia?

G1: Tem. É uma multifuncionalidade embutida.

P: Pois eles tiveram que aprender de alguma forma para poder operar estes novos equipamentos que são obrigatórios?

G1: Outra coisa é taxação. Existe a taxa de governo federal, taxa de governo estadual, taxa de município. Agora para ir para São Paulo, tem que pagar taxa. Seu carro precisa estar registrado dentro da cidade de São Paulo. Em Campinas, a mesma coisa. Isso gerou um serviço que tem um sócio, que cuida do motorista em si, precisa fazer toda esta documentação.

P: A burocracia.

G1: Sim.

P: Os processos trabalhistas quando chega, o senhor tem uma assessoria jurídica?

G1: Temos uma assessoria jurídica fixa paga mensal e sempre tem algum caso de funcionário ou outro caso que aconteça para resolver para gente.

P: Esta assessoria jurídica é um resguardo ou um custo para o senhor? Se tivesse uma legislação melhor, você teria menos gastos com a parte trabalhista?

G1: Com certeza! Hoje é um resguardo e uma necessidade, mas gera um custo. Coisa que há sete anos eu não tinha. Nós trabalhamos com o pessoal da limpeza e por onze anos não teve ação trabalhista (...). Na nossa cidade não tinha, tinha em Jundiaí e Campinas, aí entrou um primeiro caso na nossa cidade, virou uma avalanche (...) “entrei lá e ganhei cinco”, “vai lá que não se perde nada”.

P: Há casos de colaboradores que fecharam acordo e depois entraram com ações trabalhistas?

G1: Que foi acordado, não entrou.

P: Muitas vezes é a melhor empresa possível, quando saí é outra coisa/

G1: Tivemos um caso, o colaborador pediu para sair, saiu tranquila e depois entrou com processo trabalhista.

P: Queria agradecer primeiramente a participação e disponibilidade.

G1: Obrigado!

APÊNDICE G- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE EMPRESA # 2

Categoria: Gestor de Empresa

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de G2)

Empresa: XXXXXXX (denominada de E2)

Cargo / Função: Gerente Operacional

Entrevista

Data: 11 de agosto de 2017

Local: Diadema-SP

Horário de Início: 10h02

Horário de Término: 10h36

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra G2

P: Obrigado primeiramente pela entrevista. Qual é seu cargo aqui na empresa “B”?

G2: Gerente Operacional de Fretamento

P: E o que o gerente operacional de fretamento faz?

G2: A principio a captação de clientes e o preparo desta captação. Esta atividade foi incluída agora recentemente e a nossa função mesmo consiste em fazer o gerenciamento de escala de operação, a otimização desta escala, controle de custo desta operação, tanto de veículo, tanto de mão de obra. E a gestão de conflitos de que tudo resulta: atendimento ao cliente, atendimento ao cliente interno que é o motorista, atendimento ao passageiro e a complexidade do serviço.

P: Quanto tempo o senhor está nesta atividade?

G2: Vinte anos.

P: Quais são os cargos e funções que existem aqui na empresa?

G2: Nós temos a gerência operacional, abaixo vem o supervisor operacional e ai um braço do supervisor operacional, tem o supervisor de logística que vai fazer toda a parte administrativa do setor, ou seja, licenciamentos, licença para operar, documentação junto ao DETRAN, cuida de toda esta parte administrativa. Também tem o supervisor jurídico, apesar do nome está ligado à advocacia, está ligado a parte de multas, parte de acidentes e atendimento a terceiros. Voltando à operação, tem os líderes de pátio, que são os motoristas tem o cargo de motorista líder que faz o atendimento mais presente nos pátios das empresas que a gente atua: passar recado, avisar de recolher um carro, reportar um problema imediato para a garagem.

P: E os operacionais, o senhor tem os motoristas?

G2: Os motoristas.

P: O senhor também tem função de mecânicos, borracheiros, abastecedor/

G2: Tenho, mas faz parte de outra gestão: a gestão de manutenção. Isto seria outra coordenação que faz a gestão desse pessoal. No caso aqui, é a gestão operacional (+) do transporte de veículo, da operação.

P: E os motoristas são classificados como?

G2: No quadro de motorista de utilitário misto que são os que prestam serviço com veículos leves: algumas picapes, carros sedan (...) e depois eu tenho veículos de micros que dirigem veículos de até vinte e oito lugares e que começa a partir de oito até vinte e oito lugares.

P: E o utilitário misto é menos que oito?

G2: Isso e depois tem o motorista de ônibus, que chamamos de motorista de fretamento.

P: O senhor também tem fretamento contínuo e eventual?

G2: Então dentre segmento, a nossa gestão é feita no fretamento contínuo que são atendidos através de contratos pré-estabelecidos, com passageiros e rotas pré-definidas e com alguma certa frequência e tem o fretamento eventual, que aquele que ocorre conforme a demanda. Então há outra gerencia aqui, a gerência comercial, que é o setor de turismo, onde recebe telefonema, pega os dados do solicitante, para fazer uma romaria, um evento, um transporte especial, como se fosse uma excursão, atende um grupo específico. É ligado diretamente com a parte do turismo. Depois de fechado toda a parte comercial, passagens, origem, destino, isso é passado para a gente para avaliarmos a rota e fazer a escala.

P: Tem alguma relacionada ao transporte escolar?

G2: Hoje não temos transporte escolar. A empresa é habilitada, temos motoristas habilitados para este fim, mas hoje não temos nada operando. Fizemos há quatro anos para a Prefeitura de São Bernardo, transportávamos os alunos com veículos caracterizados com transporte escolar.

P: Tem ações trabalhistas que entram na empresa?

G2: Tem

P: E quais são as principais ações dos colaboradores?

G2: Nós não temos muito processos, hoje através das certidões que acompanhamos mensalmente, nós temos oito processos trabalhistas.

P: E quais os tipos destas ações?

G2: Reclamam de hora extra e a disponibilidade vinte e quatro horas para a empresa.

P: Tem alguma reclamação em relação a desvio ou acúmulo de função?

G2: Não! Dessas que passaram e nós tomamos conhecimento, não tem histórico (...). Perdão, só corrigido, existe algumas delas, acho que são três que o motorista alegou que ele era obrigado limpar o ônibus, aí entrou como acúmulo de função. Foram realizados acordos.

P: Os cargos são fontes de ações trabalhistas são motoristas?

G2: Sim!

P: E os outros cargos?

G2: Não.

P: Além da limpeza, não tem nada relacionada a outras funções do motorista, por exemplo, o abastecimento?

G2: Por exemplo, no abastecimento temos duas situações: sempre houve abastecimento interno com funcionário habilitado. Hoje na nossa garagem, são três funcionários para esta função específica (...) e de um três anos para cá temos um convênio para abastecimento através de cartão, se ônibus está longe da garagem, consegue-se ir até a um posto mais perto de casa e paga com o cartão.

P: Há algum problema, referente às categorias, por uma questão de emergência precisar deslocar de uma categoria para outra, isso é fácil de ser feito? É complexo?

G2: É complexo. A empresa determina que a gente não pode utilizar, mas já ocorreu casos emergências que teve que ser feito isto, mas a empresa adota uma disciplina bem séria em relação a isso. Um funcionário que contratado para dirigir micro para que ele possa dirigir um ônibus, precisa passar por um processo interno, com testes de aprovação e é alterada a função. A empresa tem uma política de contratar o colaborador como motorista de carro pequeno e dentro do desempenho da função dele, durante o tempo que está aqui, vai escalonado os degraus até chegar como motorista de ônibus.

P: Há diferença salarial?

G2: Sim! Tem. Entre o motorista de ônibus e do utilitário misto deve estar em torno de quinhentos e cinquenta, seiscentos reais. Tem algumas diferenças de benefícios: a categoria do carro misto tem vale refeição um pouco menor, mas tem uma cesta, já no motorista de micro e de ônibus, não tem mais cesta, mas o vale refeição é um pouco mais alto.

P: Estas práticas só acontecem em questões de emergência?

G2: Isso é porque há quinze anos a empresa tinha um serviço de transporte urbano municipal e tinha muita a questão do motorista vir fazer o serviço de fretamento. Acredito que não acompanhei, mas deve ter tido problemas sérios no passado e nos vinte anos que estou aqui, isto é muito raro fazer esta troca de função.

P: Das práticas de multifuncionalidade, não existem, pois medo de processos trabalhistas e por uma prática da empresa de colocar cada um na sua função/

G2: Sim! Para não termos riscos.

P: Mas se pudesse, seria interessante implementar, por exemplo, ter um motorista que exerce mais de uma função? Isso seria bom ou traria problemas?

G2: Dentro do que o mercado oferece, a mão de obra, nem todos tem habilidade para dirigir um carro menor e maior. Acho que isso seria um degrau para você achar que essa condição seria positiva, tem gente que não se adapta. Na parte operacional, eu acharia até viável, mas

há um entrave no meu entendimento, que é a questão salarial. Eu acredito que isso seria uma dificuldade. Eu acho que operacionalmente falando, isto seria bom.

P: O senhor acha que não geraria vantagens?

G2: Acho que não.

P: Teria mais processos trabalhistas?

G2: Isto seria um risco. E o próprio risco de segurança na operação, ou você faria uma seleção buscando a sua categoria master, que seria de motorista (...) dentro do processo interno, a gente já tentou que o motorista de ônibus trabalhasse com o misto, dentro da visão trabalhista isto não tem problema, pois você pode colocar numa função que o salário é menor do que o dele, mas quando você tem esta prática por muito tempo, fazendo isto, junto com os motoristas de misto, você pode ter um processo trabalhista de compatibilidade de salário: aquele do carro misto querer ganhar a mesma coisa do motorista de ônibus por estar trabalhando na mesma função. Então por isso, nós temos ao longo do tempo, algumas medidas para não fazer isto.

P: Hoje na empresa do senhor não há cargos com múltiplas funções?

G2: Hoje não, mas houve um tempo que eletricitista, mecânico que eram motoristas. Trabalham, por exemplo, faziam uma linha pela manhã, vinham para a garagem trabalhar, trabalhavam durante o dia na oficina e a tarde ia embora com ônibus. Esta prática foi praticamente banida em 2004, porque começou a legislação específica do setor começou a exigir para habilitação, um curso específico da Portaria 68 do CONTRAN que fala da especificação técnica para dirigir determinado tipo de veículo, então muita gente não tinha este curso de capacitação, então isso foi praticamente banido aqui. Hoje, por exemplo, seria considerado de desvio ou acúmulo de função/

P: Eu não falo acúmulo ou função, que o colaborador alega, mas para o empresário é multifuncionalidade.

G2: Hoje nós temos o motorista líder, o que ele faz? Ele chega dirigindo e chega no pátio faz controle de planilhas: horário de chegadas, controle de passageiros, apontamento de frequência, se o motorista trouxe um atestado. Então hoje a empresa remunera este colaborador com um prêmio mensal para esta função de motorista líder.

P: Isto é uma prática de multifuncionalidade.

G2: Então até agora nós não tivemos nenhuma solicitação que houve uma cobrança judicial para empresa e parece que a coisa continua caminhando tranquilo.

P: É bom para a empresa e para o funcionário?

G2: O funcionário acaba recebendo por isto, então não houve problemas. O que mais acontece que o motorista alega que tem que limpar o ônibus, que ele está a disposição a todo tempo para empresa, que não tem haver com a multifuncionalidade, mas o maior problema que temos que a alegação que precisa limpar o ônibus.

P: Só voltando ao motorista líder, se faltar um motorista, ele pode exercer função de motorista ou só a parte administrativa?

G2: Sim ele pode. Se faltar o motorista, ele pode exercer. Se tiver um motorista reserva, se não tiver, o motorista líder pode exercer sem problemas. Dentro do pátio que ele administra, ele acaba conhecendo todas as linhas, então ele consegue fazer.

P: O senhor acredita que existam limitações na legislação trabalhista brasileira para que a empresa do senhor possa exercer práticas multifuncionais?

G2: Acho que uma grande esperança é esta mudança na legislação trabalhista que houve agora, principalmente para o nosso setor, pois o setor de fretamento, mesmo quando saiu a lei do motorista e depois o adendo à lei, ela não atendeu este segmento e hoje a legislação trabalhista também não atende. O que ocorre que tanto na região do ABC, São Paulo e de Campinas são polos fortes neste segmento de fretamento (...) os juízes da área trabalhista não entendem muito deste segmento e usam a lei do rodoviário ou do urbano para julgar uma ação que se relaciona com o fretamento. Hoje dentro do fretamento, a gente tem uma

dupla de jornada de trabalho. A lei fala que se precisa um descanso de jornada de onze horas entre uma jornada e outra. No segmento do fretamento, se ele faz uma entrada administrativa e uma saída administrativa, ou seja, vou pegar um exemplo, um motorista que mora na zona sul e vem para São Bernardo, sai cinco de casa e chega sete e meia da manhã aqui em São Bernardo, ele trabalhou duas horas e meia no trajeto e não uso mais ele durante o dia, ele fica à vontade, eu exigo que ele esteja aqui depois das dezesseis e trinta, para se preparar para que dezoito horas ele pegue um funcionário e leve até a residência, chegando lá dezoito horas, dezoito e trinta devido ao trânsito, vamos colocar que ele teve cinco horas de trabalho. Se eu encerrar a ficha dele as dezoito e trinta e computar as onze horas de descanso, ele não poderia pegar novamente no serviço às cinco da manhã. A legislação NÃO PERMITE.

P: Mas esta legislação que é utilizada que o senhor diz é relação aos outros segmentos?

G2: Existe um acordo coletivo das categorias onde consegue fracionar a jornada de trabalho do colaborador, isto dentro do acordo coletivo. Isto quando chega no Tribunal, o juiz não reconhece. Isto é uma preocupação muito forte neste segmento, pois não consegue passar o custo de dois motoristas para o seu cliente. Então quando coloca isto numa planilha de custo, isto é descartado ou não consegue participar de uma concorrência. Então o segmento começa a criar algumas situações para driblar financeiramente isto para continuar a ser competitivo, mas a legislação hoje, mesmo com todas estas mudanças, a gente está esperando para ver o que mudou mesmo, para que os sindicatos da categoria absorver o que mudou para ver se isto melhorar um pouco mais para os empresários. Então um fator importante: a contratação de um colaborador por tempo determinado, por demanda, que até hoje no setor eu não posso fazer isto. Por exemplo, hoje, o órgão regulamentador a ANTT (Agência Nacional de Transporte Terrestre), ela não permite que a empresa use um motorista *free lancer* para um serviço eventual de transporte, ele precisa estar vinculado a empresa, registrado, com contrato de trabalho, que uma das exigências para liberação da licença para viajar. Então, às vezes, eu tenho motoristas que ficam trinta dias aqui, sendo aqui no caso de viagens eventuais, eu tenho que contratar este motorista, SE NO CASO APARECER UMA VIAGEM, eu utilizo (...) o setor de turismo tem que tentar trabalhar para que o faturamento cubra o custo deste motorista hoje.

P: Perfeito/

G2: Só um adendo de encargos trabalhistas, o nosso segmento, nós estamos com uma taxa de setenta e dois por cento de encargos trabalhistas sobre o salário do motorista. São informações do CADTEC do Governo do Estado de São Paulo. Isto você não repassa ao cliente.

P: Em sua opinião, existe uma total limitação da legislação trabalhista pela falta de regulamentação no setor de fretamento?

G2: Sim, pois ela pega o eixo do rodoviário, que é aquele que o colaborador inicia sua jornada em um determinado ponto, tem uma jornada contínua, ou seja, de sete e horas e vinte, oito horas de trabalho e depois vai descansar ou se ele vai como base na legislação do motorista urbana que também tem jornada contínua, mas não é específica do fretamento.

P: Por exemplo, um colaborador é contratado para uma determinada função, há uma flexibilidade para ele exercer outras funções? Ou é muito rígido?

G2: Isto (flexibilidade para que o colaborador exerça outras funções) é rígido.

P: Um exemplo, o colaborador se capacita para outra função que é coerente com algum cargo da empresa, existe esta prática de aproveitar este colaborador para esta nova função?

G2: Não no geral, hoje já existe, por exemplo, os motoristas líderes que se aperfeiçoam, faz cursos, mas isso não agrega a função dele, acaba, por exemplo, faz um curso de instrutor, por exemplo, mas não é utilizada esta prática na empresa.

P: Os colaboradores eles buscam aperfeiçoamento ou espera a empresa fornecer os treinamentos necessários, por exemplo, há uma nova tecnologia nos ônibus, GPS ou outro equipamento, o colaborador vai atrás ou fica totalmente dependente da empresa?

G2: Vou falar pela nossa realidade: o pessoal espera o treinamento, não na cultura do pessoal buscar este conhecimento, aperfeiçoamento. Eu não vejo. Vejo até uma CERTA RESISTÊNCIA. Nós fizemos aqui no dia do motorista, na semana do dia 25 de julho, fizemos uma série de atividades aqui: um dia veio um pessoal da polícia rodoviária, outro dia veio o

peçoal da concessionária e tal, e houve uma grande resistência para você mobilizar o peçoal para vir. Nós fizemos sorteios de prêmios, mas você sente uma dificuldade. Isto está inserido na categoria, isto nasceu lá atrás e o peçoal novo não quer renovar isto (...). Toda participação sindical, assembleia, eu incentivo o peçoal a ir, eu mobilizo um ônibus para o peçoal ir, o intuito nosso é que o peçoal vai lá e participe, mas não tenha nenhuma atitude de vandalismo, por exemplo, e isto vem dando certo, no longo destes últimos vinte anos, uma transparência com sindicato, quando tem assembleia, a gente divulga, o sindicato vem aqui, faz o trabalho dele de divulgar (...). A gente vem percebendo ao longo dos anos (+) isto vem se perdendo, uma que o peçoal não acredita nisto tudo dentro da situação e outra que o peçoal não tem mais motivação para buscar reconhecimento melhor no mercado. Eu sempre digo que a importância do meu peçoal é igual a de um piloto de avião: é o mesmo serviço, é a peça chave, mas você não vê o peçoal querendo atender melhor(...) é assim: vamos fazer o que todo mundo faz! Quando você inova isso um pouco, as pessoas começam a criar resistência e aí você pensa: não adianta mais! Então você chama para um treinamento, você vê um dormindo, outro desinteressado. Nós tivemos um trabalho aqui em maio sobre multas: conscientização sobre multas. No mês de junho reduziu até bastante o número depois do treinamento. O diretor até nos elogiou, mas de julho para cá voltou tudo novamente. Você percebe que os colaboradores não pensam assim “vamos fazer para melhorar”! Esta questão de peçoal é difícil, pois o cliente exige mais, em virtude das questões tecnológicas e como também tem a peça chave que o motorista, não consegue fechar este triângulo: empresa, motorista e cliente. Hoje por exemplo, quando o motorista tem uma multa por excesso de velocidade, nós chamamos e orientamos sobre a multa, mas você percebe uma resistência muito grande, mas em virtude da cultura.

P: Houve uma supressão de funções, colaboradores pela implementação de novas tecnologias?

G2: Pelo menos na parte administrativa, isto reduziu bastante. Na parte operacional, é um motorista para um ônibus, em virtude da tecnologia, isso ainda não reduziu.

P: Na parte administrativa, por exemplo, o escritório que tinha três colaboradores e agora tem um, esta pessoa que ficou teve que exercer mais funções ou foi a utilização de computadores, equipamentos/

G2: Acho que a tecnologia contribuiu mais. A gente acabou sendo mais gestor do que executor, a automação do abastecimento, a telemetria da quilometragem, quem fazia a digitação de abastecimento, a digitação de quilometragem foi excluído. Hoje eu tenho uma pessoa que faz todo acompanhamento pelo sistema. Então se tem alguma distorção, ele vai gerenciar este algo que distorceu. No nosso setor antes estávamos em sete, hoje nós estamos em cinco. Na operação ainda não refletiu muito (...) é uma cultura do próprio cliente, então estas inovações ainda estão assustando a turma, mas no futuro aconteça algo diferente, até agora na parte operacional não.

P: Agradeço a entrevista e muito obrigado!

G2: De nada!

APÊNDICE H- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM GESTOR DE EMPRESA # 3

Categoria: Gestor da Empresa

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de G3)

Empresa: XXXXXXX (denominada de E3)

Cargo / Função: Gestor de Recursos Humanos

Entrevista

Data: 14 de setembro de 2017

Local: Jundiaí-SP

Horário de Início: 11h02

Horário de Término: 11h42

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra G3

P: Qual é o seu cargo dentro da empresa?

G3: Eu sempre fui gerente de RH (...) eu comando a parte de RH.

P: Qual é o tempo de função na empresa?

G3: Trinta dois anos.

P: Quais são os cargos que existem na empresa?

G3: Nós temos os motoristas (+) divididos em três: motorista de carro leve e van, motorista de micro ônibus e motorista de ônibus. São três categorias diferentes. Tem administrativo que são vários, não é grande, mas são na média duas pessoas em cada setor. Tem parte de mecânica, borracharia e funilaria, abastecimento e a parte de limpeza é terceirizada.

P: Qual o quantitativo de funcionários?

G3: Atualmente são cento e cinquenta.

P: Sobre ações trabalhistas, quantas ações sofrem por ano?

G3: De duas a três por ano.

P: Destas ações, quantas são de acúmulo ou desvio de função?

G3: Chega. O que devo ter tido durante o tempo que estou aqui dois processos. Um foi de borracheiro que fazia socorro: então ele saia com o ônibus, ele tinha habilitação para isso. A gente já contrata com habilitação. Então ele faz o socorro: ele leva o ônibus, deixa o ônibus com o motorista. O motorista segue para não ficar parado com os passageiros e aquele ônibus que está com problema, pneu furado, por exemplo, ele arruma e retorna com ele. ELE NÃO TRANSPORTA PASSAGEIRO, ele dirige o ônibus para fazer socorro. Ele queria equivalência, mas o salário dele já era igual ao do motorista. A gente precisa ter sempre este cuidado. Todo socorrista que vai sair com ônibus na rua, ele ganha igual ou mais que um motorista.

P: E qual foi o resultado?

G3: Este está correndo ainda.

P: E outro caso?

G3: Foi um motorista que ele disse que limpava o ônibus, que abastecia, então queria a periculosidade da bomba, pois quem trabalha na bomba tem periculosidade, são salários um pouco menores e só manobram e abastecem, mas tem os trinta por cento de periculosidade. Mas ele dizia que ele abastecia (...) esse teve que vir um perito, conhecer empresa, entrevistar funcionários (...) a bomba é isolada, tem corrente, ninguém pode entrar. Ai ele viu tirou foto entrevistou funcionários e os funcionários falaram que ninguém podia entrar. Esse nós ganhamos. Ele queria a periculosidade da bomba e a insalubridade do produto de limpeza.

P: A Justiça já concluiu este processo com ganho para a empresa?

G3: Este sim!

P: Há práticas de multifuncionalidade ocorrendo aqui dentro da empresa?

G3: Não, a gente divide bem. As funções são bem divididas, pois o maior problema que nós temos é salário. Então é assim: tem o funcionário de férias e outro vai cobrir a gente sempre procura igualar salário para que não tenha problema salário. O que tem salário maior cobre o de salário menor. O que tem salário menor NÃO COBRE o de salário maior para não ter um processo lá na frente. Multifuncionalidade. Deixa-me pensar/

P: No setor administrativo?

G3: Eu tenho assim, não sei se caracteriza: a gente tinha recepcionista e telefonista. Hoje nós não temos (+) porque entrava uma ou duas pessoas por dia aqui para marcar uma viagem eventual. O nosso grande serviço é fretamento. Então é tudo por telefone ou por e-mail. Entra uma ou duas pessoas por semana para marcar uma viagem para Aparecida, por exemplo, que é uma viagem eventual. Então hoje a pessoa que fazia esta função, ela foi transferida para a administração e ajuda a fazer controles de fretamento em outro setor e continua atendendo as duas pessoas que vem durante a semana. Ela desce e atende.

P: É considerada multifuncionalidade, pois o colaborador exerce mais de uma função.

G3: Acho que o único colaborador que exerce a multifuncionalidade. Teve um aumento de salário (+) assumiu outra responsabilidade e continua o que fazia anteriormente: ela continua atendendo telefone: era telefonista aqui e continua atender onde ela está.

P: As outras funções administrativas são bem especializadas?

G3: Aqui é. Bem dividido. Cada um no seu setor. Tem outra coisa, você passa para a pessoa responsável. Você precisa de informação, você pede no setor responsável. É bem dividido. O único caso é da recepcionista mesmo.

P: Quais os motivos para não implementar a multifuncionalidade?

G3: É o medo de processos. Por exemplo, os motoristas são três categorias como te falei. São salários diferentes. A convenção mesmo determina o salário. O motorista de van e carro leve só dirigem van e carro leve. Se ele tiver que fazer uma manobra ou ajudar o manobrista, ele não vai, nem aqui dentro. O de micro: ele dirige micro, van e carro pequeno, mas ele não dirige o ônibus, porque é outro salário e o de ônibus, faz tudo.

P: De alguma forma, existe multifuncionalidade dos motoristas/

G3: Tudo o que estou falando é baseado em salário. Aqui tudo gira em torno do salário para evitar processos trabalhistas.

P: Quais as perdas e ganhos da adoção da multifuncionalidade? Se você pudesse aplicar, quais seriam os ganhos para sua empresa?

G3: Eu não sei se a gente ia reduzir funcionários, agora daria para conhecer mais os colaboradores, conhecer a capacidade de cada pessoa, ver que a pessoa pode fazer outra coisa, além do que ela faz. Eu acho que até para pessoa seria bom, pois tem colaborador que quer fazer mais coisas, mas a gente limita em virtude dos riscos.

P: Então um dos ganhos, em sua opinião, você teria funcionários com mais competências?

G3: Eu acho e não faço por causa dos riscos.

P: E as perdas, além de riscos trabalhistas. Você vê mais algum?

G3: Eu vejo mais ganhos que perdas (...) uma maior produtividade, menos custos. Uma pessoa fazendo mais de uma função, eu reduziria funcionários e teria maior produtividade.

P: Qual sua percepção das limitações das leis trabalhistas para adoção da multifuncionalidade? Há entraves da legislação para você não implementar o trabalho multifuncional? Quais seriam estes entraves?

G3: Eu acho que o primeiro de tudo é o salário, mas também eu vejo que na hora da contratação, você fizer um contrato especificando as atividades, você pode! Eu acho que está dentro da lei. O que combinou, você escreve, assina e está feito! Mas o salário é o limitador. É o principal, pois depois o colaborador vai pedir a (+) diferença: a equiparação salarial.

P: Então uma das limitações é o salário. Você acredita que há uma falta de regulamentação da multifuncionalidade na CLT?

G3: Se fizer um contrato no início do trabalho e colocar todas as atividades não há problema nenhum. Agora colocar de boca: eu te contratei para atender telefone, mas agora você vai lá abastecer, pois o funcionário faltou. Acho que isso é uma situação complicada!

P: Há planos de cargos e funções de empresas? Os cargos são especificados?

G3: Os cargos estão todos especificados.

P: Há flexibilidade nestas mudanças?

G3: Existe. Se a gente percebe que a pessoa tem capacidade para aquilo. As pessoas que estão aqui está há muito tempo: se aposentam aqui. Então eu tenho funcionários mais velhos que eu: estou há trinta, tem funcionários que está aqui há cinquenta anos. Funcionários que começaram como aprendizes e chegam a chefe. Você vai vendo a capacidade das pessoas e vai dando mais função para elas.

P: Quando há casos de emergência, nestas condições você não pratica a multifuncionalidade eventual?

G3: É o superior dele que vai acumular as atividades. Por exemplo, porteiro é uma escala certinha: eu tenho o foguista e o ferista. O foguista que dá folga para o porteiro e rodoviária, se não ele vai ficar ocioso (+) ele tem que saber as funções de rodoviária e de portaria e tenho ferista que vai cobrir as férias, se por acaso faltar um colaborador, a gente vai pegar um desses daí para vir aqui e todos têm o mesmo salário.

P: Você acha que tem influências da tecnologia nas práticas multifuncionalidade? As novas tecnologias afetaram as funções dos colaboradores?

G3: Eu acho que não (...). Veio a tecnologia, mas a quantidade de serviço também aumentou(...) acho que nossas funções são muito manuais: o ônibus não pode ficar sem o motorista, o mecânico tem que estar lá(+), aqui é muito manual, braçal. Tem que ter pessoas ainda!

P: Por exemplo, no setor onde havia cinco pessoas, hoje tem duas, pois a tecnologia agrupou de alguma forma as tarefas e diminuiu o número de pessoas/

G3: Eu cheguei ficar sozinha no RH. Éramos em três, diminuiu para dois, fiquei sozinha e exerci todas as funções dentro do RH. Mas o que aconteceu? Estamos em três novamente, pois eu já desviei desta função. Eu fico ainda no RH, eu ajudo, mas eu estou fazendo outras funções, mas nós estamos em três.

P: Você falou dos processos trabalhistas relacionados ao desvio e acúmulo de funções: um esta correndo e outro vocês ganharam. O que acontece quando tem um processo trabalhista? Existe um acordo ou vai direito para a Justiça?

G3: A gente NUNCA faz acordo. Para não dizer, a gente fez um acordo só, pois achamos que não deveríamos levar para frente. A gente não faz acordo. A gente faz realmente um processo. No último dia doze, tivemos um. Tinha mais de trezentas páginas (...) geralmente não temos acordo, levamos até a última instância e ganhamos. A gente tem tudo muito documentado.

P: Qual sua percepção sobre a Justiça do Trabalho e atuação do Sindicato?

G3: Eu vejo a Justiça do Trabalho muito voltada ao empregado. Tem juiz que ainda analisa (...), mas tem juiz que não consegue não dar algum ganho para o empregado. A visão que o empregado é a parte mais fraca.

P: E o sindicato?

G3: A nossa empresa tem uma boa relação com o sindicato. A gente sempre foi muito respeitado pelo sindicato, pois a gente segue tudo direitinho(..)Lógico que há aquelas faíscas, mas a gente conversa(...) não é toda empresa, mas a nossa é respeitada pelo sindicato patronal, dos colaboradores(...)nós não temos problema com o sindicato.

P: Você acredita que nas MPE há mais multifuncionalidade?

G3: Eu acho que a empresa menor usa mais a multifuncionalidade do que a empresa maior. Não vou dizer que a empresa maior é mais organizada, mas ela é mais dividida (...) quanto menor a empresa, mais multifuncionalidade e quando vai crescendo menos multifuncionalidade.

P: Muito obrigado!

APÊNDICE I- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DAS EMPRESAS

4

Categoria: Advogado Trabalhista das Empresas

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de AE4)

Cargo / Função: Advogado Trabalhista da empresa E2

Entrevista

Data: 25 de Julho de 2017

Local: São Bernardo do Campo-SP

Horário de Início: 10h21

Horário de Término: 10h59

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela sigla AE4

P: Bom dia! A pesquisa é sobre a compatibilidade da legislação trabalhista com a implementação do trabalho multifuncional, especificamente nas MPE, e para isso estou entrevistado os empresários, advogados e representantes sindicais. Primeiramente qual sua função?

AE4: Sou advogado generalista, mas atualmente trabalho na área trabalhista defendendo as empresas.

P: E quanto tempo você está na área?

AE4: Estou há seis anos, pois aumentou os casos trabalhistas.

P: Atualmente de que forma a legislação trabalhista impede o que as empresas vem fazendo. Queria saber uma percepção sua sobre os impedimentos da legislação para que os empresários possam implementar o trabalho multifuncional?

AE4: Na minha visão, este impedimento é relativo, depende da função e do cargo da pessoa, pois dentro do poder de mando do empregador, ele pode exigir que o empregado faça uma função ou outra, desde que não extrapole as horas dele, nem que extrapole o contrato de trabalho do que ele foi contratado, por exemplo, se ele for coordenador, não pode ser realocado no chão da fábrica por exemplo, pois talvez atingiria a dignidade dele. Seria uma forma de obrigar que o colaborador se demita, por exemplo, isso é acontece: alteração da função para dar uma pena ao empregado, geralmente acontece com cargos maiores. Agora (+) dentro daquilo que o colaborador faz (+) ter uma multifuncionalidade, eu não acho que há uma vedação da CLT até porque em inúmeros processos fica complicado comprovar que a função reclamada tem um maior valor. Por exemplo, pelo que a jurisprudência entende só encontra ilegalidade na multifuncionalidade quando aquela função que está sendo realizada tenha um valor maior agregado do que você foi contratado: contratado X para ganhar mil reais, mas fazia Y e este Y valia dez mil reais, por exemplo, aí existe uma vedação clara para ser indenizado e não com base na CLT. A indenização tem sido fixada pelo código civil, porque geraria enriquecimento sem causa do empregador.

P: Você trabalha com os empresários. O que você acredita que a legislação trabalhista gostaria de fazer dentro das empresas, e não fazem por medo de processos judiciais. Eles se sentem inseguros?

AE4: Eu acredito que o empresário está sempre inseguro. A Justiça do Trabalho acaba incentivando um número de processos absurdo, mesmo quando o empresário faz tudo certo, o empregado vai lá e entra com ação e sabe provavelmente que vai sair um “acordinho”. Alguma coisa, que nem o empresário fez errado, ele não tem a prova de pagamento, ou cartão de ponto, o empregado vai entrar na Justiça e consegue um “acordinho” ou algum valor. Eu entendo que os empresários sempre têm medo, pois eles me procuram às vezes por coisas simples (...) e que não adianta, se ficar com medo, o empresário não consegue gerir a empresa. Esta questão da multifuncionalidade, eu não vejo os empresários com muito receio, e é um pedido que a gente sofre muito, por exemplo, bar e restaurante, o colaborador está de garçom e na cozinha, entram com indenização para receber uma dupla função, mas não tem obtido, desde que não extrapole a jornada de trabalho e o valor da função não seja maior.

P: Quais são os prováveis riscos que o empresário tem ao implementar a multifuncionalidade: acúmulo de função, desvio, existem outros? E diferenciar o que é desvio, que é acúmulo?

AE4: No conceito, na minha visão, o acúmulo está exercendo efetivamente duas funções e o desvio é quando você é contratado para uma função e está exercendo outra, mas não existe na CLT, um artigo que fale especificamente sobre isto, sobre desvio ou sobre acúmulo.

P: E no código civil?

AE4: No código civil, não se fala nesta parte. No código civil fala sobre enriquecimento sem causa e quando você contrata um funcionário com uma verba irrisória para exercer uma função maior, isto é ilícito. Algumas decisões que eu usei para fundamentar os casos utilizaram este fundamento, pois dentro da CLT você não encontra. As próprias decisões do TRT (Tribunal Regional do Trabalho) utilizam o código civil.

P: Tem o desvio, tem o acúmulo, você acredita que há outros riscos ou quando há multifuncionalidade, focamos em desvio e acúmulo de função?

AE4: Tem a questão da equiparação salarial esta é bem arriscada dentro desta questão, mas eu não entendo que ela se equipare ao desvio ou acúmulo, pode ser um resultado de desvio de função, mas ela é conceito jurídico totalmente diferente: quando os empregados são contratados a menos de dois anos um do outro, exercem a mesma função, independentemente da denominação do cargo, mas ganham salários diferentes. O que fundamenta o pedido é esta questão salarial, então X foi contratado para cargo de gerente e Y também, só que Y está ganhando mais, se as condições forem idênticas, tem que ser totalmente idênticas, inclusive muitas vezes a formação do profissional, eu já tive exemplo que um colaborador tinha doutorado na Alemanha e o outro não, e a equiparação não foi concedida por causa disso. Então tem que ser idêntico.

P: E a substituição, há faltas ao trabalho e também férias, licenças e muitas vezes o gestor está com poucos empregados e a empresa precisa funcionar. Há exemplos de reclamações trabalhistas para o empregador em que o colaborador substituiu outro por um período e como a legislação trabalhista vê isso?

AE4: É um caso bem específico. Eu peguei bastante destas situações dentro do Poder Público, em uma fundação que pertence à Administração Indireta (...) os cargos em comissão são comissionados e quando alguém sai de férias colocam uma outra pessoa, empregado de carreira, para exercer aquela função, só que neste período ele recebe uma gratificação, então se o salário do coordenador era cinco mil e o substituto recebia dois, quando ele substituía, receberia três mil de diferença e exercia o cargo naquele período. Agora dentro do ramo privado, acontece também, eu caracterizaria como desvio de função e entraria como justificativa se o colaborador está exercendo uma função que ganha mais do que a dele, ele teria direito de receber neste período e todos os reflexos também, mas não daria o direito de ele ficar com este cargo para sempre.

P: Dos processos trabalhistas, quais são os cargos e funções que mais entram para você em relação à multifuncionalidade?

AE4: Eu tenho um que acontece muito é do educador social, ele trabalha com os menores no abrigo (...) só que nesta função ela acaba cozinhando para os menores, tendo que levar no hospital, acaba fazendo várias coisas, como se fosse o tutor mesmo, o pai daquelas crianças. Então eles acabam entrando muito na Justiça, pedindo indenização por exercer dupla função, pois é educador e tem cozinhar às vezes, servir alimentação, mas eles não tem tido êxito não, até difícil eles obterem esta prova, pois a empresa têm cozinheiros, então pode ser que até eventualmente, eles tenham feito isto, servir alimentação, mas cozinhar todo dia, eles não fazem. Eu acredito que seja apenas um pedido para tentar engordar ação, mas uma pretensão.

P: Você tem mais exemplos relacionados à MPE que você teve que defender o gestor ou empresário?

AE4: Nesta questão de garçom e cozinheiro, tem um dia que ele tá no bar, outro dia está de garçom, então alegava que mexia com facas, tinha risco, umas coisas assim com desvio de função.

P: E qual foi o parecer da Justiça do Trabalho?

AE4: Neste caso (...) eu tive uns três casos, dois foram favoráveis para a empresa e um para o colaborador (+) teve até um caso que foi absurdo, o rapaz trabalhava de garçom, aí ele viu que as cadeiras do restaurante estavam rasgadas, e falou que tinha um vizinho que arrumava as cadeiras, o colaborador conversou com o vizinho, que também é empresário, e contratou para arrumar as cadeiras. Só que ele não sabia que nas horas vagas, este rapaz trabalhava nas horas vagas na empresa do meu cliente, e durante o serviço de arrumar as cadeiras, ele machucou a mão, mas na empresa do vizinho e não do meu cliente, aí ele processou meu cliente, alegando acidente de trabalho e pedindo indenização, mas a perícia foi totalmente contrária e não saiu a sentença ainda, mas é um ABSURDO uma alegação dessa. Trabalhou fora do restaurante, o meu cliente nem sabia disso.

P: Você pode citar outros exemplos, do cargo e da outra função que foi considerada desvio ou acúmulo?

AE4: Tem casos na construção civil: tem o peão mesmo que vai carregar as coisas e o mestre de obras. Alguns colaboradores tentavam arriscar para este lado: de que organizavam, faziam este tipo de coisa. Mas isso não dá certo, pois são meras alegações, as provas nem sempre são verdades, e estas ações na construção civil, noventa por cento saí acordo, então nem sei como falar o julgamento destas ações. Geralmente a gente oferece um valor e eles aceitam, mas como a gente oferecia, quer dizer que existia um risco (...) o peão falava, por exemplo, que trabalhava como encanador ou alguma outra função, tentando eleger outra convenção coletiva, com um salário maior ou algum outro benefício que não tinha nesta área.

P: Em quais situações, na sua percepção, onde pode haver exageros do Sindicato ou Justiça do Trabalho para obstruir práticas multifuncionais nas empresas, com mais competitividade e produtividade?

AE4: A Justiça do Trabalho, na minha opinião, não intervém na multifuncionalidade(+) Não é fácil encontrar condenações baseadas nisto, a não ser nos casos que eu te falei, que exista um valor maior na função que a pessoa está exercendo se equiparado aquilo que está registrado na carteira de trabalho, agora o Sindicato sim. O Sindicato vai pegar pesado contra isso, dizendo que é ilegal, mesmo não existindo um artigo específico dizendo, é que algumas funções são muito abertas, as atribuições do cargo abrangem muita coisa, e o empregador também tem certo poder sobre o empregado, tem que ter o poder de mando: hoje você vai fazer isso, amanhã aquilo, desde que não exceda as atribuições.

P: Neste aspecto, a relação entre empregado e empregador é pautado muito no contrato de trabalho. Existe uma flexibilidade do gestor de alterar seu contrato de trabalho?

AE4: As alterações são complicadas.

P: Por exemplo, eu contratei uma pessoa agora, mas só depois vou conhecer as habilidades e competências deste colaborador/

AE4: Eu acredito que alteração no contrato de trabalho é totalmente lícita desde que não haja redução salarial, perda de direitos, então é muito fácil promover um colaborador dentro da empresa a exercer outra função, até porque a pessoa ficará até mais feliz, ela vai

ter um plus no salário e fazer o que ela quer, ou ao contrário, você contrata alguém e depois quer colocar ele numa posição inferior, isso é complicado, é mais fácil demitir e contratar outra pessoa, isto geralmente pode ser considerado até um dano moral.

P: Muitas das relações estão pautadas no contrato de trabalho, e muitas vezes não dá liberdade para alterar as funções do funcionário, pois precisa do acordo dos dois.

AE4: Sim!

P: Gostaria que o colaborador fizesse mais funções/

AE4: Acredito que alteração do contrato de trabalho é mais necessária quando você muda completamente as funções. Caso extremo.

P: A multifuncionalidade, você acredita que não precisa?

AE4: Por exemplo, operador de empilhadeira, como alterar a função desse colaborador? Ou você vai promover este colaborador (...), pois esta função não tem como alterar. Eu não vejo ilegalidade em alterar, e nem a CLT proíbe, desde que você mantenha (...) pelo menos o que a função exigiria. Nada absurdo! Não pode exigir para que o colaborador que é operador de empilhadeira seja motorista de caminhão.

P: Quais os aspectos ligados à legislação que são dependentes da implementação da multifuncionalidade?

AE4: Na minha visão, o que mais limita é o valor da função exercida (...) é lógico que vai depender da qualificação da pessoa (...) dentro do mesmo piso, não teria problema em mudar de função, se as funções a, b,c,d tem o mesmo valor e se você quiser alterar, não existe dano ao empregado e nem ao empregador. O problema é se contratar um estagiário e ele praticamente exercer as funções de advogado, claro que precisa de OAB, ter um diploma, mas acontece! Faz toda a função de um advogado. Inclusive tem ações, nunca fiz ações deste tipo, mas tem na jurisprudência.

P: Focando nas MPE, dentro das MPE existem casos mais casos de multifuncionalidade, pois são empresas com menos funcionários?

AE4: Olha eu já vi nos dois, mas nas empresas menores, deve acontecer mais, pois você tem menos empregados e precisa que as pessoas façam mais coisas.

P: Tem um maior risco, pois acredito que as MPE não tem uma assessoria jurídica como uma empresa de médio e grande porte.

AE4: Normalmente, as MPE só procuram assessoria jurídica quando está com processo em andamento. Ontem eu até estava lendo que um escritório de advocacia no Rio de Janeiro, que oferecem um pacote básico para as empresas. Paga duzentos reais e tem duas horas de assessoria jurídica, preventiva, pois é muito mais fácil fazer a prevenção do que depois fazer a defesa.

P: No seu entender, os riscos dos gestores das MPE ele tem um risco maior pela falta de assessoria?

AE4: Sim. Ele tem.

P: Em virtude de um capital menor, menos funcionários/

AE4: O risco dele é maior quando aplica a multifuncionalidade. Ele cometer algo que tem que indenizar depois o colaborador, mas mesmo assim, acho que este risco é pequeno.

P: Quais os dispositivos legais favoráveis para os empresários nos processos trabalhistas envolvendo a multifuncionalidade?

AE4: Na defesa, alego que ele tem o poder de mando (...) ele que é o empresário, o empregador. É lógico que não pode exacerbar isso, não pode cometer nenhum absurdo, mas dentro do poder de mando: pode falar, “você vai fazer isso”, sem extrapolar a jornada, nem altere o piso salarial, ele pode!

P: Você está me dando uma outra visão, pois na minha percepção, todos os processos envolvendo à multifuncionalidade eram favoráveis aos colaboradores. A percepção é que o colaborador é a vítima, o empresário é o carrasco e a Justiça do Trabalho protecionista.

AE4: Eu vejo a Justiça do Trabalho atualmente como mais equilibrada, inclusive com as reformas agora, por exemplo, aceita-se o PDV(Plano de Demissão Voluntária), uma coisa que um a dois anos atrás, era impossível: o trabalhador assinava o PDV, dava a quitação e o tribunal não aceitava e o TST(Tribunal Superior do Trabalho) também não. O STF (Supremo Tribunal Federal) decidiu e agora assinou, deu quitação e nem adianta entrar na Justiça do Trabalho, o processo é extinto.

P: Queria saber da sua opinião sobre o atual status da multifuncionalidade na legislação trabalhista como um todo, jurisprudência, tudo o que a gente conversou e na CLT que não tem uma regulamentação específica sobre a multifuncionalidade/

AE4: Geralmente para indenizar, a Justiça do Trabalho busca no Código Civil.

P: Qual o atual status da multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

AE4: Eu acredito que seria urgente que a multifuncionalidade fosse regulamentada. Houvesse uma legislação pelo menos dizendo se teria direito ou não, porque isso é uma limitação ao poder de mando do empregador. Ele pode determinar o que o colaborador faz alterar as funções do colaborador, então se não tem nenhuma fundamentação hoje, não tem nada negando isto, porque os colaboradores teriam direito à indenização? Era bom se houvesse uma previsão, inclusive quais seriam os valores de indenização, por exemplo: se está acumulando duas funções que ele ganhe dez por cento a mais, ou vinte por cento a mais.

P: Hoje pelo que eu vi a legislação trabalhista não caracteriza o que é uma função, nem que é um acúmulo, desvio e muito menos o que é multifuncionalidade. Você não acha que gera os processos/

AE4: Se tivesse uma regulamentação permissiva, aí os processos parariam. Desde que o advogado veja que é aquilo é permitido: fazer alteração da função, desvio ou acúmulo (+) desde que respeitadas as regras que a lei poderia colocar, não entrariam tanto processos. Agora se não for proibido, o funcionário tiver um valor x sobre acúmulo de função, aí vai aumentar o número de processos, mas pelo menos deixa preto no branco, fica fácil de configurar: comprovou que trabalhava como acúmulo de função, ele tem direito de receber

aquele x. Acaba com esta dúvida: o empregador fica em dúvida se vai receber uma condenação e não sabe de quando e o colaborador fica na expectativa de receber algo e pode não receber nada.

P: Quando o juiz precisa decidir em processos de multifuncionalidade, ele se baseia em que?

AE4: Ele vai entrar na legislação trabalhista, dentro de princípios gerais, por exemplo, só que para fundamentar uma indenização em dinheiro, não dá para ser nos princípios, tanto que eles têm buscado no código civil esta questão: enriquecimento ilícito.

P: E na CLT?

AE4: Na CLT não vejo previsão. Não vi condenações neste sentido. Inclusive (+) como você vai pontuar fixar este valor. Ele era garçom e cozinheiro (...) o salário é o mesmo, por exemplo, se ele trabalhava uma parte do dia como garçom e outra como cozinheiro e cumpria as oito horas da jornada, porque ele tem direito de receber algo a mais? Agora se ele exercia uma função com um maior valor, claro que tem que receber uma diferença. É muito fácil você pontuar a diferença: se o cozinheiro ganha dois mil e o garçom mil, ele tem que ganhar a diferença no mínimo entre os dois cargos.

P: E em sua opinião, a CLT é obsoleta e não acompanha as novas formas de trabalho que estão surgindo dentro da empresa?

AE4: Olha que com esta reforma vai dar uma melhorada, mas ela é ainda muito protecionista. É evidente que o empregado sempre vai ser o lado mais fraco, é necessária uma proteção, mas normalmente o trabalhador extrapola, mas tem situações que ele não extrapola e que mesmo assim ele acaba sofrendo os danos, em razão de ter uma legislação tão protecionista.

P: Na sua percepção, quais as perdas e ganhos para empresários na adoção da multifuncionalidade pelas empresas?

AE4: Se o empresário não tivesse dúvidas de que futuramente não ter um problema em empregar a multifuncionalidade, ele poderia economizar, até com contratação, ele poderia

utilizar um empregado ocioso num período para fazer uma outra função ou às vezes um empregado com jornada reduzida, tipo para colocar para trabalhar em um período integral, ele poderia fazer mais de uma função, seria bom até para o empregado. Agora na prática, a multifuncionalidade é aplicada e bem acontecendo muito, até para evitar demissão. O empregado mesmo prefere alterar ou acumular uma função do que ser demitido e ser substituído por alguém que exerça estas duas atividades.

P: E as perdas? Na hora que aperta e ele pode ser demitido, ele aceita e depois vai entrar na Justiça do Trabalho, não falta um pouco de transparência?

AE4: O ideal é que seria legislação. Se não tem a legislação, o empresário tem que assumir o risco de empregar ou não a multifuncionalidade. Quando eu oriento, a orientação é que o risco é baixo, mas ele existe. Nenhum advogado pode adiantar o futuro. Até porque pode ter uma mudança na legislação, como aconteceu agora ou permitir a multifuncionalidade, a gente não sabe.

P: Ouvindo outros atores, sempre frisam que o risco é alto/

AE4: Eu acredito que eles falam isso com base na equiparação salarial e foi na mesma coisa que fundamentei na multifuncionalidade dentro de um mesmo piso não vai gerar condenação. Agora dentro de uma fábrica, por exemplo, que a pessoa está contratada para colocar um parafuso e de repente passa a chefiar uma área ou fazer outra atividade, ela tem direito. Já peguei casos assim: de uma pessoa exercer a mesma função que outra, e ganhar menos dentro da mesma empresa.

P: Você acha que tem mais ganhos do que perdas em implementar a multifuncionalidade?

AE4: Respeitados os limites. Se você colaborar o colaborador exercendo uma função de maior valor, o risco é maior.

P: No modo legalista, se o gestor fizer tudo corretamente, são mais ganhos do que prejuízos?

AE4: Pode ter mais ganhos do que prejuízos, tudo bem que a partir do momento que a pessoa entra com processo trabalhista, o gestor já está tendo um prejuízo (+) porque vai ter que arcar com advogado, se não tiver contratado talvez o empregado não ganhe neste item, na motivação da ação, mas consiga ganhar em outro item. Eles fazem todos os pedidos do mundo! Isso que hoje é mais absurdo que a Justiça do Trabalho até vem revelando contra. Trabalha dois meses com salários de mil reais e entra com ação trabalhista pedindo trinta mil reais, que não faz sentido. São pedidos mentirosos, absurdos.

P: Quando um colaborador entra com processo trabalhista e pede uma indenização. Tem alguma base?

AE4: Os cálculos tem que ser feitos com base no salário do colaborador e no que você está pedindo, mas quando você entra como uma ação existe ritos dentro da Justiça. Então para ações até certo valor é um rito sumaríssimo, depois tem o rito sumário e o rito ordinário. Então o rito ordinário é partir de um pouco mais de sessenta mil reais. Muitas vezes, o advogado pede um valor alto para entrar no rito ordinário ou fazem alguns pedidos, por exemplo, de insalubridade, que é um pedido que exige perícia e quem paga a perícia é o empregador. Então eles pedem insalubridade, que não existe, pois se o juiz pedir a perícia, o empregador vai ter que pagar dois, três, cinco mil reais. Então o empregador chega no dia da audiência, faz um acordo, pois paga dois, três mil e acaba ao invés de pagar o perito e ter o risco de perder. Então tem muito pedido que é absurdo hoje e como a gente não trabalha completamente gratuito e muito difícil o trabalhador não ter advogado gratuito, para eles fácil fazer tudo que é pedido e outra coisa, o advogado, ele só ganha o percentual que o trabalhador ganhar. Ele não tem a condenação que a outra parte tem que pagar. Então ele pode pedir tudo e se ganhar um item ele vai ganhar a mesma coisa e se ganhar vários itens, vai ganhar o percentual estabelecido pelo cliente. Ele não vai ganhar uma condenação, como na justiça comum, o advogado ganha além do percentual, ganha um valor pago pela outra parte.

P: Atualmente, em 2017, há dispositivos legais que defendem o empresário?

AE4: Sim!

P: Hoje o gestor tem um risco menor/

AE4: Um risco menor do que houvesse uma proibição na lei.

P: O que falta uma regulamentação melhor do trabalho multifuncional/

AE4: As condenações estão em menor número. São em números grandes em casos de equiparação salarial que a pessoa ganhe menos do que deveria, por exemplo, (...) dentro do mesmo peso e tendo alteração de funções, não tem tido condenações, até por falta de fundamento jurídico.

P: Muito obrigado pela entrevista!

APÊNDICE J- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DAS EMPRESAS

#5

Categoria: Advogado Trabalhista das Empresas

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de AE5)

Cargo / Função: Advogado Trabalhista da empresa E3

Entrevista

Data: 14 de setembro de 2017

Local: Jundiaí-SP

Horário de Início: 10h03

Horário de Término: 10h50

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra AE5

P: Qual é a sua função?

AE5: Sou advogada trabalhista de empresas

P: Seu tempo atuando nesta função?

AE5: Desde 1990.

P: Então são 27 anos atuando nesta área. Atualmente como você percebe que a legislação trabalhista impede que as empresas adotem o trabalho multifuncional?

AE5: Pode haver limitações, por exemplo, (...) vamos focar nas empresas de transporte, por exemplo, o motorista não pode acumular função de abastecer veículo dentro da empresa se não tem que pagar o adicional de periculosidade. Ele não pode acumular a função de lavagem de ônibus se não vai dar insalubridade por contato com umidade, pois mexeu com mangueira. Então na função de motorista, na área de fretamento, acho mais difícil haver acúmulo de função. Eu não entendo como multitarefa e nem o juiz até agora entendeu que o fato do motorista além de dirigir, cuidar do ônibus. Cuidar no sentido de passar uma vassoura, passar um paninho no banco, não caracteriza um acúmulo de função, porque ele ESTÁ CUIDANDO DO LOCAL DE TRABALHO DELE. Por exemplo, você trabalha no escritório, derrubou algo na mesa, você vai limpar. Você está mantendo seu local de trabalho limpo. Então quando termina a viagem, o motorista passa uma vassoura, alinha os bancos, faz parte da função dele. No meu entender isto não caracteriza acúmulo de função, mas a gente olhar pela ótica, mas isto está acabando, houve um tempo que as pessoas estavam muito restritas: isto não é minha função, não fui contratado para fazer isto. Então estava se limitado. E o que as empresas estavam fazendo? Precisavam contratar várias pessoas. Com a crise que a gente teve, eu notei muito isso no comércio, lojas que tinham sete funcionários hoje tem três. A mesma pessoa trabalha no caixa, atende (+) não existe mais aquele funcionário ocioso. A partir do momento que a pessoa foi contratada, ela fica àquele tempo a disposição da empresa, e dentro de uma atividade, ela precisa ocupar o tempo.

P: Você vê multifuncionalidade em outros cargos/funções, além do motorista?

AE5: Por exemplo, alguém que trabalha na oficina, ele não vai ficar restrito a consertar algo específico (...) é abrangente, quem trabalha na oficina tem que ser abrangente.

P: Hoje já feito isso?

AE5: Não sei. Dentro da minha concepção (...) pessoa parada, ociosa (+) é ruim para pessoa, perde-se oportunidade de crescer, aprender novas coisas. Para alguém que vê de fora é extremamente desagradável.

P: Você falou do motorista que limpa o ônibus. Chegou alguma reclamação trabalhista nestes termos?

AE5: Sim! Por isso citei o exemplo.

P: E qual foi o parecer do juiz?

AE5: O juiz não entendeu que passar uma vassoura no ônibus, arrumar os bancos caracterizaria limpeza. A limpeza tem uma empresa que faz isso. Agora o fato de o motorista passar uma vassoura no ônibus, passar um pano ou arrumar os bancos, não é limpeza. O juiz entendeu que ele estaria cuidando do equipamento de trabalho dele.

P: Quais são os riscos que gestores/empresários podem incorrer quando implementam a multifuncionalidade?

AE5: O motorista que vai abastecer o veículo é tudo isolamento da área que tem a bomba, se não manter uma distância legal, a empresa é obrigada a pagar periculosidade. Se então se o motorista entrar naquele setor da bomba para abastecer, ele teria acumulando função e a empresa correria o risco de um processo de insalubridade e o COLABORADOR GANHA!

P: Você falou também de risco de processo de insalubridade/

AE5: Isso na lavagem! Quem trabalha na lavagem, tem equipamentos próprios para proteger da umidade: tem macacão, bota, luva. Vamos supor que o motorista vai fazer esta função, vai molhar a roupa, estará sujeito a umidade, pode caracterizar insalubridade, por área molhada, exposição a umidade.

P: Fora os processos de acúmulo ou desvio?

AE5: Sim.

P: E do pessoal administrativo?

AE5: A vantagem da multifuncionalidade, é que, por exemplo, é que a empresa tem uma pessoa coringa. Vamos chamar de coringa. Então hoje (+) uma pessoa administrativa no setor dele está tranquilo e o setor de contas a pagar está tumultuado. Então vem aqui me ajudar? A multitarefa estimularia a solidariedade, a cooperação, o trabalho em equipe, pois um ajuda o outro.

P: E legalmente no administrativo seria mais fácil implementar?

AE5: Eu acho que sim. Depende do contrato de trabalho que você vai firmar com a pessoa. Ao invés de você firmar contrato, registrar pessoa de forma restrita, você amplia as funções (...) se você restringir no contrato de trabalho, você corre o RISCO DE ACÚMULO DE FUNÇÃO. O segredo é na redação no contrato de trabalho, na contratação já expor isto para pessoa, pois ela entra ciente de que a função da pessoa não é limitada, por exemplo, constar que a pessoa vai trabalhar na área administrativa e não contas a pagar, então posso colocar a pessoa para trabalhar no contas a pagar, no RH (Recursos Humanos), pois alguns serviços exigiria conhecimento técnico na área, mas tem serviços que em cinco minutos a pessoa aprende, então há uma série de coisas que pode ser feito por qualquer pessoa, não precisa de especialização.

P: Nos últimos tempos, quais foram os cargos e profissionais do negócio que eram fontes de ações trabalhistas, exemplificando a função de origem e que foi considerada acúmulo.

AE5: Primeiro (...) como a empresa trabalha, tem aquela empresa que trabalha certo, tem que trabalha meio a meio e tem a empresa que trabalha com risco total do negócio, sem registro. Aqui nós estamos a empresa que trabalha certo, ainda sim, há reclamação. Todas empresas têm. O segredo, se um funcionário entra reclamação, ele vai pedir, conta a versão do jeito dele ao advogado. O que acontece? O advogado acaba pedindo aquilo e mais um monte de coisa. Porque se a empresa não comprova, tem que pagar novamente, quem paga

mal, paga duas vezes. Segundo, se eu entrar com uma reclamação trabalhista grande eu vou causar um impacto na empresa, apavoramento, então, na primeira audiência, vamos fechar um acordo. Em pouco tempo, eu entrei com reclamação e ganhei tanto, a conversa espalha (...) se você trabalha aqui “x “anos, imagina eu que já trabalho há cinquenta, eles esquecem da prescrição, que é sempre cinco anos(...)o próprio advogado do reclamante fala, se tiver algum colega na mesma situação, chama(..) um puxa outro(...)eu não faço acordo, porque se tiver uma diferença, nós vamos discutir até final, mas o que acontece? A organização, o trabalho em equipe (...) muitas vezes a gente ganha o processo, pode soar estranho ou difícil, mas se a empresa trabalha corretamente, com organização (...) isso acaba ficando mais fácil, o juiz tem toneladas de processos, ele não vai ficar olhando, você tem que mostrar claro, não é função dele.

P: Quais os cargos e profissionais que entram com reclamação trabalhista?

AE5: Motoristas: geralmente eles alegam (+) eles não entendem que usufrui do intervalo dentro do ônibus, ou num posto de gasolina, ou estacionamento, eles acham que estão à disposição, mas a própria legislação permite isso. Permite até que o colaborador vai na casa com ônibus, descansar, sem caracterizar que está à disposição.

P: E desvio e acúmulo dentro dessa totalidade de reclamações?

AE5: São poucas (...). Acúmulo de função aqui nunca tivemos. Ela pode pleitear que queria insalubridade, pois lavava o ônibus, mas acúmulo não. Eu já vi acúmulo de função com outro cliente, no posto de gasolina, pois o frentista reclama do fato que ele precisa passar o cartão, ele acumula a função de caixa.

P: E desvio também?

AE5: Desvio seria quando uma pessoa é contratada para uma função e exerce outra. Aí seria o caso de você alterar a função no contrato de trabalho. Uma falta de conversar, redigir documento.

P: Você pode haver exageros do Sindicato e da Justiça do Trabalho para obstruir as práticas multifuncionais nas empresas?

AE5: Acho que melhorou. Teve uma época que a Justiça do Trabalho, o empresário sabia que ia perder e já contava o que precisava pagar. Precisava lutar muito! Ainda é assim, mas como houve um abuso dos advogados de reclamantes, trabalhava um ano ganhava dois mil reais e entrava com um processo trabalhista de quinhentos mil reais. Já tive caso (...) que a pessoa alegava que fazia horas extras, e contabilizando tudo, a pessoa dormia três horas, impossível!(...) hoje em dia na reforma trabalhista, existe um aspecto que vai beneficiar, por exemplo, se o colaborador pedir perícia e perder, ela que paga! Hoje, a empresa deposita algo menos do que um salário para o perito, como honorário prévio, e quem pede a perícia é que paga, então se a pessoa pede insalubridade, não foi constatada a insalubridade, o reclamante paga, mas como o reclamante é beneficiário da justiça gratuita, o Estado paga! Todo reclamante entra solicitando justiça gratuita, basta alegar que ele não tem condições de pagar o processo, com a reforma, se ele pedir a perícia, o colaborador vai pagar, se ele ganhar algo naquele processo, vai descontar independente de ser justiça gratuita ou não, agora, se ele não receber nada, aquela dívida vai ficar pendente, mas se ele entra com reclamação com outra empresa, vai descontar. Isto vai afastar um pouco as reclamações.

P: Quais os resultados das ações trabalhistas envolvendo acúmulo ou desvio de função?

AE5: Cada caso é um caso, vai depender da defesa (...), por exemplo, eu sei que eu vou perder em qual direção eu perder, vai sair mais em conta. No direito, é tudo relativo! Depende da pessoa que está interpretando, dentro disso, posso direcionar o processo na situação que sai mais em conta. Vai depender do salário das funções: se acumular as funções e o juiz interpretar que aquilo é cabível dentro da jornada de trabalho: ele não trabalhou mais por causa do acúmulo, só estava ocupando o tempo dele. E aquela função que estou exercendo a mais, que estou colaborando com a empresa, colega, com setor, não há diferença salarial (...) matematicamente sou contratado para uma função para ganhar dois mil reais durante oito horas. Vou ajudar a outra pessoa da outra função que ganha a mesma coisa: dá na mesma, fiquei oito horas dentro da empresa trabalhando! Não afeta nada, matematicamente. Agora vamos supor, eu vou cumprir outra função que eu consiga fazer, mas diferença salarial é alta ou vou cobrir caixa, quem é caixa tem uma indenização que é paga no holerite para a pessoa cobrir eventual falta de dinheiro, então aí sim. Inclusive eu

orientei um cliente meu, que na hora de almoço colocava alguém no caixa, calculamos as horas e orientei meu cliente a pagar a indenização do caixa.

P: E como sindicato vê a multifuncionalidade?

AE5: Tem o sindicato pelego, radical, este está acabando, primeiro que tiraram a contribuição (...) o sindicato deveria defender o interesse do empregado, mas levando em conta se ele radicalizar (+) vai cortar. Então o colaborador está acumulando função, se não acumular, vai ficar parado, sem fazer nada. Não é humilhante! Também tem um lado psicológico. Assim como, sindicatos dizem que o funcionário que teve problema de saúde, tem que colocar ele em outra função, está sendo humilhado por mudar de função, aí não, ele está sendo readaptado, mas eu acredito que o sindicato possa ver que a multifuncionalidade possa diminuir os postos de trabalho, mas se de um lado diminui os postos, aqueles que permanecem, sabem se ficar com pouco serviço, a empresa pode aproveitar ele em outras funções. Vai ter serviço sempre, na medida em que ele ficar limitado numa função, de repente a função dele não é tão importante e pode ser demitido mais para frente.

P: Quais as leis, jurisprudência que apoiam a ocorrência da multifuncionalidade, diminuindo os riscos para os gestores?

AE5: Na verdade a legislação trabalhista não apoia, ela DEIXA DE PROIBIR, então aquilo que não está proibido, é permitido. Raros são os casos de permissão, pois são exceções. Então eu posso estender diminuir o intervalo de refeição, salvo na hipótese (...) ela permite que diminuía, mas dentro de uma situação(...)o que não está proibido, é possível, e mesmo aquilo que estiver proibido, mas se houver uma exceção dentro daquela situação, não há problema. E tudo vai da contratação.

P: Então, qual é base de defesa do empregador nos processos trabalhistas?

AE5: Tudo vai da razoabilidade. Aquilo que o colaborador reclama como acúmulo de função é coerente, caso possa ser executado durante o horário de trabalho dele, não vai fazer com que ele trabalhe mais (+) o acúmulo de função são salários equivalentes, evitar para que eu não cubra meu chefe.

P: Quais são os aspectos da lei que são entraves para implantação do trabalho multifuncional?

AE5: Eu acho que (+) depende da defesa. Não é enriquecimento ilícito, por exemplo, a partir do momento que o colaborador exerce mais funções, aumenta o risco do colaborador em desenvolver uma doença profissional, risco de acidente, pois são várias funções. Então de um lado não entendo que há enriquecimento ilícito, pois o risco do negócio é do empregador e o lucro também, as ferramentas é tudo do empregador. Então se ele tem a multifuncionalidade, e ele não está explorando a pessoa, está remunerando corretamente e a pessoa está ciente que exercerá múltiplas funções, eu não entendo como enriquecimento ilícito, e vou além, acho que para o colaborador é um enriquecimento profissional. Ele sai de lá mais competente.

P: Existe alguma relação entre multifuncionalidade e as MPE?

AE5: O que eu notei em vários comércios (...) havia empresas que havia vários funcionários e você via vários funcionários ociosos, a impressão do cliente é que a loja está às moscas. Ao passo, se ele estivesse fazendo alguma função lá dentro, não passaria esta impressão. Segundo, a pessoa ficar parada o dia inteiro cansa mais se tiver que fazer alguma coisa. O que aconteceu? As empresas enxugaram e ficaram com os funcionários que sabem fazer mais coisas (...) a MPE é quase uma empresa familiar e os funcionários acabam sendo como se fosse da família e o maior risco dos micros empresários é que por conta disso, ele acaba baixando a guarda. O funcionário falta, o micro empresário fica com dó e lá na frente vai reclamar de hora extra ou sair mais cedo ou marcar médico, o funcionário sai sem controle (...) então esta liberdade com o funcionário, abre brechas para reclamações trabalhistas (...). Na Justiça do Trabalho não existe esta reciprocidade, a empresa não pode baixar guarda, pode baixar, mas mantendo o controle, pois você poderá receber reclamação do funcionário que você mais ajudou!

P: Mais riscos também ligados à multifuncionalidade nas MPE?

AE5: Depende como contratar e a função.

P: Hoje você acredita que precisaria regulamentar o trabalho multifuncional?

AE5: Não. Veja a própria reforma trabalhista flexibilizou os contratos de trabalho. O segredo é a contratação e como o empregador coloca (...) da seguinte forma: você vai trabalhar no setor administrativo e vai trabalhar um pouco no departamento de pessoal, um pouco no contas a pagar, você vai aprender toda a rotina e você vai aprender várias funções, como aqui fosse sua escola. Então se ela tiver visão (...) tudo vai depender de como é conversado. A pessoa não pode sentir explorada.

P: Não precisaria de uma legislação específica para o trabalho multifuncional?

AE5: Eu não saberia informar se existe o CBO. Talvez o pulo de o gato alterar o CBO (Cadastro Brasileiro de Ocupação) colocar multifuncional. Bastaria em cada área, que é possível ter o trabalhador multifuncional, cadastrar a multifuncionalidade. Acabou! Seria o funcionário coringa. Seria ótimo na carteira dele (...) seria o pulo do gato seria mudar o CBO.

P: Queria agradecer a sua participação.

APÊNDICE K- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DAS EMPRESAS # 6

Categoria: Advogado Trabalhista das Empresas

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de AE6)

Cargo / Função: Advogado Trabalhista do SP1

Entrevista

Data: 20 de outubro de 2017

Local: Campinas-SP

Horário de Início: 09h06

Horário de Término: 09h57

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistados: identificado pela sigla AE6

P: Estou fazendo um mestrado profissional e a minha dissertação é sobre a implementação da multifuncionalidade nas empresas e como a legislação trabalhista regulamenta este assunto. Para isso, eu estou estudando um segmento específico que é o transporte de fretamento e estou entrevistando vários atores deste cenário: os gestores das empresas, os advogados que representam os gestores, os advogados que representam os colaboradores e os representantes sindicais dos dois lados. Os dados são confidenciais. Para começar, qual sua função?

AE6: Sou advogada trabalhista.

P: Quais os clientes que a senhora representa?

AE6: Eu tenho um contrato com o sindicato das empresas de fretamento e é um contrato que não é muito comum: pois tenho a função de assistir o sindicato nas ações, nos procedimentos de negociação coletiva e outras coisas e dar assistência para os associados do sindicato. Eu faço as duas coisas. Normalmente os contratos com os sindicatos patronais eles resumem a dar assistência ao sindicato. Neste caso, a assistência se amplia até aos associados, em termos de consultoria, ou seja, as dúvidas que surgem e por outro lado atuar em processos que decorrem das relações de trabalho e a faculdade da empresa usar o advogado do sindicato, ela pode usar o advogado particular, mas a maior parte acaba utilizando, em virtude do conhecimento específico.

P: E o tempo que a senhora está na função?

AE6: São vinte anos.

P: Chegam reclamações trabalhistas envolvendo a multifuncionalidade? O que o colaborador considera como acúmulo ou desvio de função? A senhora poderia dar exemplos?

AE6: Chega bastante. E o que acontece? Você pega hoje uma reclamação trabalhista e você acha que só vem com um pedido só, você está enganado ((risos)). Ela é bem diferente do processo cível. Processo cível vem aqui com um pedido específico. Por exemplo, um acidente de carro, o que ele quer? Reparo no carro, de repente um lucro cessante se o veículo é utilizado para o trabalho e só. A reclamação trabalhista tem hora extra, acúmulo de

função, adicional de periculosidade, adicional de insalubridade, acúmulo de adicionais, vem uma série de coisas. E conforme a época vem destaque para alguma coisa. O que chega para mim de multifuncionalidade, ou acúmulo ou desvio de função: primeiro os advogados não fazem corretamente a diferença entre acúmulo e desvio de função. Acúmulo de função é preservar a função que você foi contratado e começar a exercer outras. Quando você tem desvio de função: você foi contratado para exercer uma função, mas exerce outra aquela função original não existe. Em decorrência disso, quais são os pedidos: um adicional mensal sobre o salário, geralmente é um pedido de quarenta por cento e os reflexos disso: férias, décimo terceiro, fundo de garantia e até mesmo sobre hora extra, porque seu salário seria maior e as horas extras seriam mais caras. Então este é basicamente o pedido. O que acontece no setor de fretamento? O que temos predominantemente é a função de motorista. Acho que oitenta por cento de uma empresa de transporte é formada por motoristas, os outros vinte por cento está concentrado no administrativo e na maior parte das empresas, tem o serviço interno de mecânica, eletricista, funileiro, manutenção em geral, lavador, algumas tem abastecimento outras não. E o que você tem de multifuncionalidade nos motoristas que vem de pedido: motorista que ajuda lavar o ônibus, motorista que faz o abastecimento, é os dois mais comuns, porque é motorista de fretamento. O que eu vejo no urbano é pedido de acúmulo de função por conduzir o veículo e cobrar a passagem. O nosso não existe isso, pois não tem cobrança. Com relação à manutenção, por exemplo, existe um pedido de acúmulo de função, no sentido, do funileiro também pinta, ele faz o serviço completo: desamassa, conserta e faz o procedimento de pintura do veículo. Eles acham que são funções diferentes. Com o pessoal administrativo vem pouca coisa, porque as funções (+) auxiliar de escritório, auxiliar de contabilidade, as funções são mais concentradas. O administrativo é uma área mais sossegada. É mais no operacional mesmo. Operacional e manutenção. E o que acontece também? Que eu ia te falar do acúmulo de função: na legislação você não tem um artigo que fala que se você acumula função tem que receber o adicional, no setor de fretamento, podemos dizer assim, que nós temos de legislação? O do radialista tem previsão de acúmulo de função, o fretamento não tem normalmente nenhuma função tem só o radialista. Tanto que é assim: recebe a petição tem a legislação do radialista. O que acontece? Você vai buscando quais são as normas: a primeira norma é a lei. Constituição federal tem previsão não tem. CLT

também não tem previsão. Na legislação do transporte também não tem. Aí vamos para terceira categoria que é a convenção coletiva de trabalho e os acordos coletivos estas duas não tem previsão, pelo menos o sindicato que eu atuo, não tem. Qual é a decisão que o juiz se baseia: o empregado é contratado para exercer as funções que são compatíveis com a condição pessoal dele e se não há um desnível muito grande, ela acaba pertencendo ao *jus variandi* do empregador. Normalmente é isso que acontece. Para ter um acúmulo de função precisa ser muito caracterizado: o motorista que chega e lava o ônibus, porque aí você não tem o lavador. Então não é o motorista que ajuda a lavar o ônibus porque quer ir embora, eventualmente ou porque está com pressa, alguma coisa assim, pois normalmente as ações deste tipo são consideradas improcedentes.

P: Então, só fazendo uma síntese: não tem uma legislação específica e o juiz vem entendendo que a eventualidade de uma atividade como pertencente ao cargo, protegendo o empregador. Seria um dispositivo legal que está defendendo o empresário num processo.

AE6: Eu acho que não, porque se não tem uma questão muito compactada. Por exemplo, o motorista. Veio a lei do motorista, as duas, a 12619 e a 13103, tem juiz que acha que o fretamento está fora desta lei, mas depois que venho a 13103 que veio expressamente o transporte rodoviário, aí a coisa deu uma equilibrada. A lei diz que cabe ao motorista: zelar pelo veículo zelar pelas condições de segurança do veículo. Eu acho que uma obrigação recorrente do motorista. Ele vai sair e tem que ver a água do carro, o óleo, o pneu. É lógica a empresa tem quem faça, mas o motorista é que esta no dia a dia e no fretamento, você tem uma circunstância diferenciada: muitos motoristas vão com o carro para a casa. Eles levam o próprio instrumento de trabalho para a casa. Então, ele volta apenas uma a duas vezes por semana na empresa para abastecer ou passa no posto conveniado (+) passa só para lavar. A própria lei definiu isso, mas é uma circunstância que inerente à função do motorista.

P: Isto que você me falou apoia a ocorrência do trabalho multifuncional/

AE6: É preciso distinguir o que é multifuncional de multiatividades, vamos dizer assim. Uma função X pode ter múltiplas atividades e podem ter algumas questões que são correlatas. Então o motorista vai verificar o veículo antes de sair, está dentro do rol de atividades dele.

Não é só dirigir. Agora você pega um motorista que lava o ônibus uma vez por semana, pois não tem lavador, realmente sai da função.

P: Quais seriam os entraves que deveriam ser revistos para que possa implementar a multifuncionalidade, sem a empresa correr o risco?

AE6: Eu acho que está já é suficiente porque se não você vai ter um empregado que só dirige. Você vai precisar falar para ele: “estaciona o veículo” e ele fala “isso é função do motorista”. Isso inviabiliza as atividades. É a mesma coisa que a secretaria está em horário de almoço, nenhum advogado vai atender ao telefone? Não tem problema nenhum. Regularizar esta questão, eu acho que ela está regularizada do ponto de vista (...) do que seria uma (+) multiatividades dentro da função. O que se costuma fazer internamente dentro das empresas? Fazer um descritivo de função. Quando você ingressa dentro da empresa, você recebe (+) um rol de atividades. Com relação à manutenção, como te dei o exemplo, a convenção coletiva prevê piso diferente para funileiro e para pintor e nesta esteira, podemos dizer assim, o funileiro recebe mais que o pintor. Então se você tem uma empresa grande, você tem condições de ter um funileiro e um pintor, se você tem uma empresa de pequena para média, ter os dois cargos você não consegue, mas ter alguém que faça os dois serviços. Neste caso o que a gente aconselha? O juiz pode ver que o colaborador tem duas funções, não tem só uma, o que você precisa ter? Previsão contratual que o funcionário vai exercer duas funções e pagar obviamente o maior salário. Agora, por exemplo, a questão do motorista e do lavador que também tem pisos diferentes, para o motorista e para o lavador, o que já tive de situações concretas, eu tive um caso que a juíza condenou a empresa a pagar cinco por cento de acréscimo salarial por mês, é um valor razoável, não é pequeno, muito embora o colaborador já recebia o salário maior. Então fica a discussão, ele já recebia o salário maior, desempenhava as atividades dentro da jornada de trabalho dele. Alguém que já recebia mil e duzentos reais pelo piso e recebe dois mil. Se você for ver, ele está sendo melhor remunerado do que o lavador de uma empresa menor, exercendo a função de lavador, mas porque? Porque recebe a função de motorista. Algumas empresas aproveitam a condição, contrata um funileiro que vai ser pintor também. Então o que vamos fazer? Fazer uma previsão contratual que vai fazer as duas funções para falar depois que não foi surpreendido. Segunda coisa, a empresa vai colocar um adicional. Isso

pode ser feito? Pode. Paga dez por cento, discrimina no holerite. Uma categoria que tem muito acúmulo de função não sabe se você conhece é faxineira de prédio, auxiliar de limpeza de prédio, pois quem cobra o porteiro no horário de almoço dele? A faxineira de prédio. Você aí sai realmente da função dela. Ela tem função de limpeza, mas ficar na portaria não é função dela. No meu prédio tem isso. A faxineira do meu prédio recebe um adicional para substituir o porteiro na hora do almoço, porque sai realmente muito fora da função, não são pequenas variações. É uma variação muito grande (...) normalmente as empresas fazem assim, ao invés de pagar um salário de três mil, acho que do funileiro o piso é de dois e quatrocentos, eu vou pagar dois mil e quinhentos de salário e vou por colocar um adicional de vinte, trinta por cento de acúmulo de função que chega aos três mil.

P: Quais são os riscos trabalhistas que os gestores e empresários incorrem quando implementam a multifuncionalidade?

AE6: Primeiro são as ações trabalhistas e de um criar um passivo trabalhista às vezes muito grande durante o tempo de duração do contrato, pois isso não é só uma diferença de salário, é diferença de férias, de décimo terceiro, de hora extra, são os reflexos. Esse é o maior risco. O segundo risco é você não treinar o empregado para esta multifuncionalidade. O que acontece? Acidentes, despreparo da pessoa em dar um encaminhamento (+) para uma notificação recebida, mas o que preocupa também é o acidente de trabalho.

P: Em que situações você acredita que possa haver exageros do sindicato dos colaboradores e da Justiça do Trabalho em obstruir as práticas de adoção de multifuncionalidade?

AE6: O sindicato (...) ele tenta cuidar melhor dos trabalhadores e quando ele vê uma situação de prejuízo para o trabalhador, ele realmente (+) vai tentar uma ação. Vai chamar a empresa no sindicato para conversar, mandar uma notificação, uma coisa assim, mas às vezes estes assuntos não chegam no sindicato. Nos últimos anos, ele perdeu um pouco da credibilidade. O colaborador vai num escritório particular e o advogado enche os olhos dele. Por quê? Não sei se você sabe o sindicato não cobra os honorários, ele não pode cobrar para defender o trabalhador numa ação, porque ele paga uma contribuição e tal. O profissional que é particular vai cobrar trinta por cento de honorário na ação e às vezes exagera e vende um peixe que não existe. Então às vezes de ir até ao sindicato, ele vai ao particular. Agora

nas empresas, você vê o movimento inverso, elas vão ao sindicato por ser mais especializado. Então esta especialização do sindicato profissional, acabou se perdendo. Não chega no sindicato esta questão da multifuncionalidade. Não vejo, por exemplo, interesse do sindicato em instituir um adicional de função. No nosso caso, em outras categorias eu já vi (...) eles conhecem a rotina e veem que é melhor ter um funcionário assim do que desempregado.

P: Então não há a visão das perdas dos postos de trabalho e sim manter os empregos que já tem. Manter os empregos ao invés de perder?

AE6: A visão de manter os empregos e vejo outra coisa é uma possibilidade da pessoa crescer e conhecer outras áreas (+) você vai à audiência, testemunhas e você conversam, ele era motorista, agora está no tráfego, nós estamos pensando em promover para ele para supervisor. Então a pessoa vai se enfronhando no negócio e acaba crescendo.

P: Em relação à Justiça do Trabalho? Como a senhora vê a Justiça do Trabalho nos casos relacionados à multifuncionalidade?

AE6: Neste assunto por falta de previsão legal, eu a vejo recuada. Eu não vejo com tanto protecionismo, como a jornada de trabalho, a questão de acidentes. Eu vejo ela mais recuada, por falta de previsão legal e (+), por exemplo, o juiz faz “n” coisas e ele mesmo se põe no lugar do trabalhador e se pergunta “se eu não posso exigir isso do meu cartório, da minha tarefa, neste ponto, o juiz não tem só atividade judicial de fazer sentenças e também precisa gerir o cartório, então eles se enfronham mais na questão da multifuncionalidade. Outras vezes não se enfronham, pois eles não fazem e se fazem não é pelo serviço público. Na multifuncionalidade, eu vejo a justiça mais recuada pela falta de legislação e seguem as regras do ônus da prova. Se o empregado prova se exercia duas a três funções, e daí o próprio juiz fala não tem quadro de carreira na empresa, não tem legislação, não tem convenção coletiva prevendo, não posso mandar pagar. Mas tem alguns juízes que saem por alguns dispositivos constitucionais que o trabalho precisa ser valorizado, tem que ser remunerado, que isso gera o enriquecimento sem causa do empregador, em prejuízo da outra parte, que é a mão de obra, então acabam criando uma fundamentação para levar uma condenação.

P: Então neste aspecto da multifuncionalidade a Justiça do Trabalho é equilibrada?

AE6: Eu acho equilibrada. Até que quando tem esse tipo de assunto nestas ações, eu falo: tranquilo!((risos)).

P: A gente falou um pouco sobre isso: os aspectos ligados à estrutura do negócio que são dependentes da implementação da multifuncionalidade. A senhora falou um pouco sobre a legislação não é específica para o setor, falou da lei do motorista/

AE6: A lei do motorista é uma coisa nova, ela tem cinco anos. (...) O que realmente faltava é a legislação específica, principalmente no fretamento o que regula é a convenção coletiva. Você viu como funcionada a jornada de trabalho do motorista de fretamento? Tem várias entradas, é pegada de manhã, pegada na hora do almoço e pegada no final do dia e no final da noite por causa de faculdade, estas coisas. Não tem nada na CLT que você possa fazer isso. Então o que veio dar uma roupagem jurídica para regular isso aí foi a convenção coletiva. E desde que estou no setor de fretamento, esta convenção coletiva existe prevendo esta questão do fracionamento da jornada e sistema de pegadas, pois você trabalha um pouco de manhã, um pouco a tarde e dependendo agora como vieram os turnos das empresas, isso mudou um pouco. Antigamente era escola manhã, tarde e noite. Quando vieram as empresas que vieram com turnos, você tem saída às duas da tarde, saí às quatro da tarde, às dez da noite. Isto só aconteceu por força da convenção coletiva, se não ia ter nenhum empregado que ia se dispor a trabalhar meio período. Das seis às duas da tarde, ter só uma pegada no dia e o restante do dia, o que se faz? Porque não ia ter empresa que ia aguentar pagar um salário de dois mil reais para uma jornada de duas a três horas por dia.

P: Quais são dispositivos legais favoráveis aos gestores para a adoção da multifuncionalidade nos processos trabalhistas?

AE6: Primeiro é o artigo 456 da CLT, parágrafo único (...) e o artigo quinto da Constituição, inciso segundo. O artigo 456 da CLT é aquele que eu falei para você sobre o poder de *jus variandi* do empregador, que o empregado se obrigada a cumprir todas as funções desde que compatível com a condição pessoal dele. E o artigo quinto da Constituição ele fala que

ninguém é obrigado a fazer a não fazer, exceto tiver a lei. Então se você não tem uma lei que fala que precisa pagar um adicional para acúmulo de função, o juiz não pode condenar.

P: Qual sua opinião do atual status da multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

AE6: Pelo menos o setor de fretamento, do jeito que está atende. Não precisa mudar.

P: Quais são as perdas e ganhos para gestores na adoção da multifuncionalidade pelas empresas?

AE6: O ganho é de fazer a atividade empresarial fluir. Não ter uma atividade estancada, como se fosse um processo produtivo de montagem, vamos dizer assim, que tem uma esteira coloca um negócio, vai para outra. Não, você tem alguém que faz o processo inteiro e tem um conhecimento mais amplo das atividades da empresa. Você consegue ver como funciona a empresa. Isso eu acho muito importante. Não dá para estagnar a pessoa num limite x: “isso você não coloca a mão”. Vejo também muitas pessoas que progridem dentro do setor, pois se interessam em fazer outras coisas, o empregador se anima, paga carta, por exemplo, você tem cartas diferentes para dirigir determinados carros, para dirigir uma Kombi é uma carta, van é outra, dirigir micro, ônibus, então, o que acontece, os empregadores vão dando oportunidade para as pessoas se desenvolverem. Às vezes o empregador paga o curso de escolar, pois o motorista quer fazer esta parte escolar, se interessa.

P: A empresa de certa forma cria um ambiente favorável e fornece treinamentos para o empregado para ter novas competências?

AE6: Sim. Sem aquela cobrança depois que aconteça aquela coisa que “não deu certo”. Outra coisa do setor que eu lembrei sobre a multifuncionalidade (...) você tem a monitora escolar que muitas empresas aproveitam este colaborador na limpeza, então o que acontece? Eu tive várias ações, mas agora sossegou. Elas eram registradas como auxiliares de serviços gerais, porque elas não têm conhecimento técnico como se fosse uma monitora de escola, elas limpam e tal. Primeiro elas fazem a linha escolar, depois vai para a empresa fazer o trabalho de limpeza, limpam os ônibus, depois vão levar as crianças da tarde e buscar as que estudam de manhã e depois fazem o serviço de limpeza novamente. O que eu te falo? A

maior parte das ações eu não tive problema, porque foi contratada para fazer as duas funções: limpeza e ser monitora.

P: No contrato é auxiliar de serviços gerais e não monitora?

AE6: Isso! Agora tem empresa que optou em não utilizar a monitora para estas duas funções. Nas empresas que usam, elas vão nas férias limpar o ônibus. Foi uma forma de manter o contrato. As empresas que só deixam os colaboradores fazerem monitoria, o acompanhamento dos alunos até a escola, qual é a obrigação destes colaboradores? Só essa. Então quando chegam as férias, quinze dias em julho, quinze dias em dezembro, janeiro e quinze dias em fevereiro, não tem atividades para o colaborador realizar, então o que se fez de possibilidade e com a reforma trabalhista, você terá possibilidade do trabalho intermitente, você suspende o contrato de trabalho, sem quebrar o vínculo. Eu fico numa empresa de fretamento uma vez por semana, o que eles faziam? Davam as férias, pois monitora não tem nem banco de horas, pois não trabalha muito. Julho elas ficavam em casa, aí novembro davam aviso prévio para cumprir até dezembro, dispensa e em fevereiro contrata a mesma pessoa se ela tiver interesse. E as grávidas? E se tiver uma acidentada, que se machucou no trajeto ou indo para casa? O que você faz com elas? Você precisa mantê-las no quadro. E são mulheres, então você pode ter várias grávidas. Então elas ficam mantidas no quadro e ajudam no escritório, no arquivo. Ajudam no atendimento telefônico, outras ajudam na limpeza, mas não tem atividade para dois meses. É lógico que a grávida vai querer tirar férias quando o bebê nascer (...) é uma situação diferenciada do setor.

P: E perdas da multifuncionalidade para os empresários?

AE6: Perda é ter um descontrole, perder a mão. Você tem acompanhar de perto, porque você acaba tendo acidentes, reclamação trabalhista que o empregado tenha razão. E claro os processos trabalhistas que são passivos que podem ter uma surpresa.

P: Eu gostaria ter uma percepção da senhora sobre a multifuncionalidade nas MPE?

AE6: Tem multifuncionalidade. As MPE do setor de fretamento são geralmente empresas familiares (...) alguns proprietários de MPE foram motoristas de ônibus. Então eles acham absurdo certas coisas que acontecem. Nas MPE têm menos ações, proporcionalmente

falando, pois tem um contato direto com o proprietário, com os filhos do proprietário, o empregado acompanha a situação da empresa, o ruim é que eles têm pouco conhecimento (+) e isso às vezes atrapalha um pouco, do ponto de vista de existir, a multifuncionalidade nas MPE existe mais, pois é sempre assim, é a condição econômica da empresa e o número de empregados, então ele acaba fazendo mais coisas. A moça do financeiro, ela fica no financeiro e no administrativo e a moça que é do administrativo, ela faz serviço de tráfego que é controlar jornada, faz serviço de RH, tudo junto, nós vemos a multifuncionalidade maior nas MPE, mas não são todos os empregados que vão para a ação trabalhista, em virtude deste vínculo com os próprios proprietários, pois a empresa acaba sendo uma família.

P: Tem alguma influencia da tecnologia na multifuncionalidade?

AE6: Isto acaba acontecendo no setor administrativo, por exemplo, controle de ponto, hoje é feito pelo sistema. Agora com motorista e operacional, eu não vejo influencia.

P: Muito obrigado pela entrevista.

APÊNDICE L- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DOS TRABALHADORES #7 E #8

Categoria: Advogado Trabalhista dos Colaboradores

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de AT7)

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de AT8)

Sindicato: XXXXXXX (denominado ST1)

Cargo / Função: Advogado Trabalhista

Entrevista

Data: 04 de julho de 2017

Local: Jundiaí-SP

Horário de Início: 10h02

Horário de Término: 10h52

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistados: identificado pelas siglas AT7 e AT8

P: Bom dia! A pesquisa é sobre a multifuncionalidade. A intenção é ouvir os gestores, advogados dos colaboradores, dos empresários e representantes dos sindicatos para saber a opinião sobre o trabalho multifuncional nas empresas. Primeiramente qual é a sua função no sindicato?

AT7: Serviços voltados à ação trabalhista voltada aos colaboradores aqui no sindicato.

P: E o tempo que você está aqui na função?

AT7: Nesta função faz pouco tempo. Um pouco mais de um mês.

P: E quais os principais tipos de reclamações trabalhistas que chegam ao sindicato?

AT7: Aqui tem mais é a dispensa por justa causa é a principal reclamação trabalhista que chega ao sindicato por incrível que pareça (+) O motivo, por estar pouco tempo na função, eu não consegui ainda entender (...). Por exemplo: a empresa está passando por problema de “caixa”, ao invés de chamar o funcionário para fazer um acordo para dispensar, o que eles preferem, eu creio, para ganhar mais tempo, de uma maneira errada: dispensa a pessoa, e muitas vezes por justa causa. Estas empresas de transporte tem um jurídico, então eles possuem uma assessoria. Eles tomam, então, estas medidas conscientes. O motivo não é para tanto (justa causa) para ganhar um tempo. Até a pessoa entrar com o respaldo no sindicato, o trâmite muda. Por muitas vezes o diretor do sindicato resolve com o gestor da empresa, mas isso é mínimo. Uma situação nesta semana: o motorista alterou a rota, a empresa mandou o funcionário embora por justa causa. É absurdo assim mesmo. Se tem um regulamento da empresa, resolve dentro da empresa, com uma suspensão, mesmo achando suspensão uma medida desproporcional para isto. Mas a empresa acaba demitindo a pessoa. Mesmo com respaldo do sindicato, entrando com a ação, de repente, o funcionário se estressa com a empresa por causa disso, não dá para pedir reintegração. Não tem mais clima, ambiente para ele. Então se pede para o juiz liberar o seguro desemprego, para sacar

FGTS, então resolve em parte o problema do funcionário e então depois o processo continua.

P: Esta dispensa envolve todos os cargos que o sindicato representa?

AT7: Isso é geral em todas as categorias que o sindicato representa.

P: Focando mais na multifuncionalidade, quais são as reclamações trabalhistas que chegam aqui?

AT7: Na prática as empresas não cumprem a legislação e utilizam métodos como justa causa para burlar, pois no final não é punido, No máximo que o juiz faz é mandar pagar as verbas rescisórias e fica por isso mesmo. No caso da falta de cobrador, pois o motorista não pode exercer a função de cobrar: há vários carros que só andam com motoristas aqui em Jundiaí. Existe uma liminar impedindo, mas na prática se você ver nos terminais, vê o ônibus saindo só com o motorista. Outra prática: são as empresas de ônibus mistas (ônibus e caminhões). Eles contratam motoristas para trabalhar nos ônibus e acabam usando este mesmo motorista para fazer viagens com carreta. Mais absurdo ainda: Aí além de ser multifuncionalidade, vai mesmo mais para o desvio de função. Isto é permitido até, não tem nenhuma legislação que fala contra. Tem sim no contrato de trabalho do funcionário. Por exemplo: se você é contratado por uma função específica: o colaborador foi contratado para dirigir ônibus e não caminhão. Aí o que acontece: o colaborador não acaba reclamando disso, pois depende do emprego. Só que na hora que é demitido ou sai por algum motivo, a pessoa vai buscar seus direitos (...). Há uma lei específica que regula o transporte rodoviário. Uma lei de 2013 que regula o transporte rodoviário, o urbano já é outra coisa. Nisso a empresa acaba usando aquele funcionário e “atropela” várias coisas. Jornada de trabalho: a empresa para uma viagem longa não usa dois motoristas para ter os intervalos de descanso.

P: A lei fala, se eu tiver errado você me corrija: o motorista só pode dirigir trezentos quilômetros, mas a empresa não conta o trajeto de volta, e o motorista não descansa no destino, pois precisa realizar outras funções: abrir porta para os passageiros, por exemplo, ficando à disposição dos passageiros.

AT7: E você concorda que a partir do momento que o colaborador sai de casa, dependendo do caso, e até contado como hora trabalhada, então imagina este trabalhador em viagem! Não tem nem como discutir que hora de trabalho. Além da hora extra, o intervalo entre duas jornadas precisa ter onze horas de descanso (...). Além do exagero de hora extra, é desrespeitado o horário de descanso, de refeição. Tudo isso o colaborador vai estar no caminhão. Ou se para fazer, o colaborador fica à disposição fazendo outras funções. Depois estas coisas são resolvidas todas aqui no judiciário. Imagina com a reforma trabalhista, além de estar tirando a contribuição do sindicato que vai enfraquecê-los, ela deixa algumas coisas para negociação entre o empregado e o empregador, que vai piorar ainda mais a situação. Esta reforma é bem vinda para países com cultura desenvolvida e não o Brasil que depende de tudo do judiciário.

P: Apenas recapitulando com o senhor: os casos relacionados à multifuncionalidade: o motorista que dirige o ônibus e caminhão e o caso do fretamento. Tem mais alguma?

AT7: O que eu consegui identificar no tempo que estou trabalhando aqui, são essas. Outro caso: o motorista precisa fazer as funções de cobrador e o motorista.

P: O presidente do sindicato explicou que na região de Caieiras, o motorista precisa exercer a função de conferir o RG do usuário para verificar se tem direito a gratuidade. Chegam reclamações trabalhistas sobre este assunto?

AT7: Na verdade quem precisa fazer todas as funções dentro do ônibus é o motorista, quando não tem o cobrador para auxiliá-lo (...). Nos bairros mais afastados, onde só tem motorista, o motorista nem intervém: entra idoso, usuário comum, se não ele pode acabar apanhando. Abra a porta e deixa todos entrarem. Motorista não tem cobrador, imagina um segurança que vai impedir a agressão, ainda mais em comunidades, favelas e tal. O motorista é obrigado a deixar todos entrarem. Gera um stress ao motorista, pois ele é fiscalizado. Num ponto mais frente, o fiscal pode ver o ônibus cheio e conferir o que foi pago, e pode gerar desconfiança de estar desviando dinheiro.

P: O motorista está fazendo outras funções: de cobrador, de segurança, então são múltiplas funções/

AT7: Para você ver! Outra reclamação: os cobradores podem ficar com o dinheiro da empresa, principalmente quem faz o último horário, até por quatro dias. Eles levam o dinheiro para casa. Um desses foi furtado. A empresa mandou embora por justa causa e fez B.O por apropriação indébita. O colaborador já tinha feito B.O por furto, que ficou uns dias, devolve, não devolve, e o colaborador explicando e eles não querendo saber e o colaborador ainda está respondendo por denúncia caluniosa, por ter feito B.O, a polícia acha que ele simulou. Vou na audiência no final do mês e deu criminal. O encarregado já foi ouvido e disse que não realiza esta prática do cobrador ter a função de levar o dinheiro para casa.

P: Existem reclamações de trabalhistas de acúmulo ou desvio de função em relação ao cobrador, pois é uma função que está sendo extinta e para segurar o emprego, este colaborador precisa exercer outras funções?

AT7: Pelo tempo que estou aqui, eu não tenho tido nenhuma reclamação de cobradores não tenho conhecimento como esse pessoal está sendo remanejado e se está. Eu acredito que este pessoal está perdendo o emprego mesmo. A empresa de ônibus é praticamente motorista e cobrador e o cobrador muitas vezes não tem qualificação necessária para dirigir ônibus. Pode acontecer, mas é raro. Não é visível verificar outros casos de acúmulo ou desvio, mas nesse caso está se extinguindo a função do colaborador e ele é mandando embora.

P: O senhor pode haver exageros do empregador nas práticas de multifuncionalidade?

AT7: É bem limitado no nosso segmento: o motorista exercendo função de cobrador, o motorista que é contratado para dirigir ônibus urbano e de fretamento e é desviado para dirigir caminhão ou carreta. Não tem muito mais que isso (...). Outros problemas que já tivemos: o motorista está com habilitação vencida e a empresa não tinha o que fazer com ele. O que empresa fez? Demissão por justa causa ((risos)). Hoje o motorista atualmente tem que fazer o exame toxicológico para renovar a habilitação. Ele perdeu o primeiro, extraviou e neste meio tempo até fazer o outro, ele ficou com a habilitação vencida e não tinha como exercer a função. A empresa poderia dar férias para resolver as coisas, mas não aconteceu isso: no outro dia, a empresa demitiu e ainda por justa causa. Isto é considerado exagero. As empresas não tem muito onde colocar os motoristas/

AT8: Não quiseram remanejar para ser fiscal, setor administrativo (+) Até a habilitação ser regularizada.

P: Tem casos de remanejamento do motorista para a parte administrativa, por exemplo?

AT8: Só se for caso de acidente, quando o colaborador trabalha como motorista e não consegue exercer mais a função e é remanejado para um setor administrativo.

AT7: Até por causa da qualificação. Se não for uma coisa médica ou liminar, que a empresa é obrigada a fazer, não faz, pois esbarra na qualificação do colaborador.

P: Quando um motorista pode ser designado para fiscal de linha ou cobrador. O colaborador pode exercer excepcionalmente a função original de motorista?

AT8: Se o colaborador exerce a função de fiscal e um motorista falta por uma questão de saúde, por exemplo, se tiver no contrato de trabalho, que ele pode exercer este acúmulo de função, tudo bem, se não, ele vai exercer uma função que não é a dele, se acontecer um acidente, ele como motorista, ele será responsabilizado. Enquanto ele for fiscal, ele não pode exercer a função de motorista (...). Como se fosse numa empresa metalúrgica, o trabalhador tem habilitação de empilhadeira, mas ele foi contratado para outra função, se ele tiver autorizado no contrato de trabalho a pegar empilhadeira, ele pode dirigir, sem problema nenhum (...). Agora se não tiver, tem que chamar o empilhador. O contrato de trabalho tem que estar discriminado direitinho (...). Que além de ser fiscal, ele pode assumir numa eventual falta do motorista, as funções deste, mas a empresa precisa pagar um adicional para ele de 10% a 30%.

P: Não está chegando reclamações trabalhistas neste aspecto, que não está pagando este adicional?

AT8: Por enquanto não.

P: Pois devem ocorrer várias coisas, ficar doente/

AT8: Tenho conhecidos que eram motoristas e hoje são fiscais, e tenho casos de colaboradores que eram motoristas, se acidentaram, e hoje são fiscais. E enquanto não houver alta médica, não pode voltar a ser motorista.

AT7: É mais frequente não haver a multifuncionalidade e sim a empresa fazer um acordo para demitir o funcionário. Pagar as indenizações invés de realocar com outras funções. Um ou outro consegue realocar, mas a maioria faz acordo para sair da empresa. Hoje na situação de “acúmulo de função”, a empresa deveria pagar o adicional de função. Com a reforma trabalhista, está caminhando para isso, mas na prática, muitas vezes a empresa usa o funcionário: nem está no contrato, muito menos não paga o adicional de trabalho. Aí é resolvido tudo no judiciário.

AT8: É feito um contrato que vai ser motorista ou que vai ser fiscal e paga-se apenas o salário que é o piso do motorista.

AT7: Não adianta também constar no contrato e não pagar o adicional de função (...). Não adianta acrescentar mais funções ao colaborador e não pagar o adicional. Eu acredito é o que vai acontecer nesta reforma: deixa tudo para o empregado e empregador resolver. O que vai acontecer? Vai acabar para resolver tudo na Justiça do Trabalho.

AT8: Vão aumentar as demandas.

AT7: Vão aumentar as demandas no judiciário. Hoje a Justiça do Trabalho já é sobrecarrega. Vai aumentar ainda mais a demanda.

AT8: Por mais que fale que o acordo vai fazer bem entre as partes, numa discussão que o funcionário não foi remunerado corretamente, vai caber receber a diferença na Justiça do Trabalho. Até porque muitos processos antes de ir à Justiça do Trabalho, são resolvidos no sistema arbitral, mas a Justiça do Trabalho já anulou estes acordos, então, por exemplo, o funcionário fechou um acordo que recebeu 40 e na verdade era devido 200, então o colaborador pode entrar na Justiça do Trabalho para receber a diferença.

AT7: Até por causa dos abusos mesmo.

P: Quais os dispositivos legais favoráveis aos colaboradores nos processos trabalhistas relacionados à multifuncionalidade?

AT8: Fala acúmulo, mas na verdade é desvio de função, a legislação é bem elaborada no sentido de haver comprovação do acúmulo de cargo, se ficar comprovado, é indenizado o colaborador de 10% a 30%, depende do número de horas e de dias. A legislação ampara bem o trabalhador. Em outros setores, por exemplo, a Justiça do Trabalho tem condenado ao máximo as empresas: 30% de indenização no acúmulo de função. Por exemplo, na empresa Coca Cola, o colaborador era conferente e depois de cinco anos passou a exercer funções de analista, o salário de conferente era 1700 e analista 2700 e não recebeu a diferença, durante 10 anos. E no dia que faltava um conferente, fazia as funções deste, e não recebeu nenhum valor a mais e nem foi registrado como analista. Foi para a Justiça do Trabalho, e inclusive era cipeiro, recebeu a indenização da diferença dos valores do cargo por todo o período que era devido. Neste setor, a mesma coisa, se ficar comprovado.

AT7: Hoje a comprovação é muito fácil: com uma simples testemunha já se consegue comprovar. Nada de provas muito elaboradas.

AT8: Hoje o *whatsapp* já é prova. E-mails, mensagens. Os trabalhadores já guardam estas mensagens e se não recebem adicional, sabem que podem usar estas provas mais para frente.

P: Os senhores acham que há falta de regulamentação da multifuncionalidade e por isso geram tantos processos trabalhistas ou é parte do empregador em não cumprir as exigências legais?

AT8: Regulamentado está!

AT7: A multifuncionalidade está regulamentada, o que falta é a cultura do empregador de não cumprir.

AT8: Não adianta colocar no contrato de trabalho vai ser motorista e outras funções. Já tem que saber o que o colaborador tem que fazer e o que não pode fazer. Tem que estar tudo regulamentado no contrato de trabalho, inclusive o adicional a mais. Mas as empresas não

vão fazer isto, pois vai onerar muito: as empresas vão aumentar a carga tributária aumentar o recolhimento do INSS, ICMS, ISS e outros e vai repassar para a população. Aí não vão ter acordo com a população, pois tem uma margem que você pode aumentar a tarifa, se não fica muito cara.

AT7: Está reforma é um blablabá que não vai mudar nada a realidade de hoje. Hoje na prática os acordos coletivos já existem desde que não retirem direitos básicos do trabalhador, os acordos podem ser feitos normalmente (...). Não é o simples desvio ou acúmulo de função, se a empresa não paga o adicional, reflete no salário do trabalhador: férias, décimo terceiro, porque será outro salário. Então, roda, roda e que cai sempre na geração de despesa. A empresa não faz, porque vai gerar despesa. Dá para entender o lado do empregador, mas a culpa disso não é do colaborador, é principalmente do governo, em virtude da carga tributária que o governo impõe sobre as empresas.

P: Qual é na opinião dos senhores sobre o atual status da multifuncionalidade, desvio e acúmulo de função na legislação trabalhista e na CLT? Pelo meu estudo preliminar, não há definição sobre acúmulo e desvio, propriamente na CLT não fala sobre isso.

AT8: Para ser trabalhador multifuncional precisa ter pré-requisitos e qualificação. Se não tiver, como contratar um multifuncional? A CLT esbarra nisso: se não tiver qualificação? Por exemplo: não adianta contratar um colaborador que vai trabalhar no RH da empresa de ônibus, mas quando faltar o motorista, você vai lá cobri-lo, mas o colaborador não é habilitado para isso. O multifuncional na CLT não vai funcionar, pois vai limitar a contratação. Ai voltar naquilo: vai ter contratar apenas por função: o motorista, o funcionário administrativo.

AT7: Ainda mais no nosso segmento, o que acontece? O motorista fazendo a função do cobrador. Não exige muito qualificação a mais. Isto ainda não tem regulamentação sobre isso (...). Vamos para a legislação de trânsito (+) já você não pode falar com motorista, por exemplo, pois pode tirar atenção. O juiz pode usar outros instrumentos. Por exemplo, o ônibus não está em movimento, mas tem que ver na legislação fala sobre isso, principalmente o motorista de fretamento, o interestadual, tem até o aviso: não falar com o motorista. Se o juiz for levar ao pé da letra, sai totalmente da legislação trabalhista, tem que

ir à legislação de trânsito para coibir este tipo de prática e dá muito bem para fazer isto. Imagina você na rodovia, empresas como Cometa, você não vê um colaborador para cobrar, o motorista para no ponto, pega o passageiro e cobra. Param em lugar errado, pois muitas vezes as rodovias não possuem recuo de ponto de ônibus, ai precisaria ir ao CTB (Código Brasileiro de Trânsito) para barrar isso. Na legislação trabalhista não se encontra isso. Vai encontrar este tipo de decisão na jurisprudência, pois a CLT não está regulamentado o trabalho multifuncional. Sai totalmente da legislação trabalhista.

AT8: Falamos no nosso setor, imagina na área de saúde, uma enfermeira multifuncional que pode fazer tudo, mas o trabalho é fazer tudo na área de enfermagem, então é tudo e mais o que? Vão acabar limitado as funções, não tem como.

AT7: Não tem como regular a multifuncionalidade, pois isto é muito amplo e as funções são específicas. Então esquece, não vai sair uma lei regulamentando isso. Porque teria que sair uma lei para cada segmento, para cada profissão. NÃO VAI TER! Por isso na Justiça do Trabalho, fica muita coisa para ser resolvidas em acordo entre empregado e empregador. Geralmente a gente vê isso, por exemplo, o conferente vai ficar um tempo ocioso e coloca o mesmo colaborador para dirigir empilhadeira, realizando duas funções (...) ok, tem como acertar isto: está lá no contrato de trabalho dele. Ele é conferente, mas para agilizar o trabalho, ele pode pegar a empilhadeira, desde que ele tenha o curso para dirigir a empilhadeira, está no contrato e ele recebe o adicional, sem problema. Então tem coisas que a lei tem que flexibilizar outras já não são permitidas, por ser muito específico.

P: Na opinião de vocês, a legislação trabalhista não consegue abranger a multifuncionalidade, em virtude das especificidades dos setores?

AT7: Ela não consegue regular tudo.

AT8: Se ela for regular tudo, vai ficar maior do que a própria CLT que existe hoje.

AT7: Então a gente volta para a reforma. A reforma seria bem vinda, mas o empresário não está preparado para ela. Vai voltar o judiciário interferir nisso.

AT8: A reforma aprovada, o intuito do governo é gerar empregos, no Supremo vai começar a derrubar os artigos, parágrafos.

P: Os senhores acham a CLT obsoleta do jeito que ela está hoje ou ela atende?

AT8: Atende.

AT7: Sim, atende.

AT8: A CLT não é obsoleta... A CLT têm OJ (Orientação Jurisprudencial) como se fossem anexos, ela regulamenta bastante coisa que não está no texto da CLT. Elas conseguem complementar o que está faltando.

AT7: Não é a CLT que é falha (...) é a fiscalização que é falha. O que existe na CLT, a coisa ainda, ela é bem completa. No nosso país, o problema é corrupção. Ainda ter trabalho escravo, trabalho infantil. A CLT veda tudo isso. Não adianta inchar a legislação e não ter fiscalização (...). O último recurso do colaborador é procurar o advogado, o judiciário, pois aí já falhou toda a fiscalização do Estado e o empresário não cumpriu nada.

P: Em sua opinião, como advogado, quais são as perdas e ganhos para os colaboradores do setor na adoção da multifuncionalidade pelas empresas?

AT7: Na atuação condição de treze milhões de desempregados, não existe nada positivo. Três anos atrás que a mão de obra estava escassa, terminava com um segmento ou função e a pessoa podia se qualificar e ser realocado rapidamente em outra função, mas na nossa situação atual, suprimir funções, por exemplo, do cobrador, são mais desempregados no mercado.

AT8: Se você colocar um multifuncional, vai eliminar funções específicas e vai causar mais desemprego.

AT7: Isto você está falando para o empregado?

P: Isso! Para o colaborador.

AT7: Pois se for para a visão do empregador, claro, redução de custos (+) isto é para O EMPREGADO!

P: Gostaria de saber se a multifuncionalidade poderia trazer maiores competências aos colaboradores.

AT7: Não precisa ser o caso do colaborador virar motorista, mas pode ser outro segmento, virar um metalúrgico (...). Só que hoje com a situação de desemprego, a pessoa fica desempregada, como ela irá qualificar? O colaborador sozinho não tem condição de se qualificar. O governo não dá incentivo (...). Como cobrar do colaborador, se não tem nem o dinheiro do transporte, se requalificar? Se o governo tivesse um programa (...). Uma parceria com SENAI ou um convênio municipal, por exemplo, a partir do momento que acaba a função do cobrador e você tem um curso gratuito para se requalificar.

AT8: Ser um ajudante de mecânico, ajudante de manutenção, por exemplo.

AT7: Hoje o ônus é do colaborador, pois tem que analisar outras coisas: a situação do país, situação econômica. Não adianta acabar com a atividade e não ter medidas para realocar este colaborador.

AT8: No caso do datilógrafo. Antes existiam três ou quatro para fazer um serviço administrativo nas empresas do setor. Hoje é apenas um funcionário e um computador faz todo o trabalho (...).

P: Em virtude da tecnologia?

AT8: A tecnologia também causa desemprego.

AT7: É bem complexo isso. Falam que os colaboradores precisam se requalificar. Hoje não se dá condições para os colaboradores se qualificarem (+) o Estado, a União (...). Há tanta coisa para pensar. O que acontece no Brasil é o seguinte: só acabam com as coisas. Não dão alternativas. A empresa só quer deixar motoristas na empresa. Beleza! Você pode demitir todos os cobradores, mas a empresa precisaria ser obrigada a pagar um curso de requalificação para estes cobradores. É uma penalidade? Sim! Mas se o Estado não faz, a

empresa quer e em médio prazo, a empresa terá um ganho, paga curso de requalificação para estes colaboradores demitidos (+) Não é tão simples assim (...). Na situação que o país está não é que o colaborador ia fazer o curso e iria ter outro emprego, mas já é uma coisa. Não simplesmente demitir e o colaborador que se vire!

P: Gostaria de agradecer imensamente a ajuda de vocês!

APÊNDICE M- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM ADVOGADO DOS TRABALHADORES # 9

Categoria: Advogado Trabalhista dos Colaboradores

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de AT9)

Sindicato: XXXXXX (denominado ST2)

Cargo / Função: Advogado

Entrevista

Data: 08 de agosto de 2017

Local: Campinas-SP

Horário de Início: 10h32

Horário de Término: 11h16

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela sigla AT9

P: A minha pesquisa é a compatibilidade da legislação trabalhista e trabalho multifuncional, ou seja, quando o trabalhador exerce mais uma função de uma empresa ou aquele funcionário ele exerce todas as atividades dentro de um processo ou apenas uma pequena parte do processo, o especialista, como era antigamente. Os dados são todos os confidenciais. Primeiramente qual é a sua função no sindicato?

AT9: Sou advogado do sindicato, de vários sindicatos, eu presto assessoria aos colaboradores que querem entrar com ações, participo das reuniões de negociações coletivas, participando das reuniões, das redações das cláusulas (...) toda a parte de assessoria, tanto para o sindicato, tanto para os colaboradores. Este sindicato representa os colaboradores da parte administrativa da empresa. Na empresa de fretamento tem a parte operacional, o motorista, o lavador, a parte de faxina, a parte mecânica, nós chamamos a parte operacional e a parte administrativa são todos que trabalham no escritório desde o porteiro até o gerente.

P: E qual seu tempo na função?

AT9: São vinte anos.

P: Quais são os tipos de reclamações trabalhistas que os colaboradores entram no Sindicato?

AT9: As reivindicações que os colaboradores entram são principalmente verbas rescisórias: aviso prévio, décimo terceiro, férias, fundo de garantia não depositado e em segundo lugar, estão as horas extras.

P: Mais especificamente reclamações trabalhistas referentes ao desvio, acúmulo de funções e multifuncionalidade?

AT9: Existem, mas poucas.

P: Você pode citar quais são os cargos e profissionais que entram com ações em relação à multifuncionalidade?

AT9: Sim (...) por principio e convicção minha e por experiência, nós não temos nas nossas convenções, nenhuma convenção coletiva nossa, não existe nenhuma cláusula prevendo um adicional de função. Não existindo esta cláusula a jurisprudência no ponto de vista, não estende nenhum tipo de adicional para as reclamações que são pleiteadas, por isso até que a gente, não é que desiste, a não ser que seja um caso específico, eu nem entro com ação, porque já adianto para ele que no nosso ponto de vista isso não é devido, não está na convenção, na legislação não prevê (+) não nenhuma lei que fala se você acumulou cargo tem um adicional de dez, vinte por cento, isto é construção jurisprudencial, então vai do juiz entender, no caso específico, o que aquele funcionário foi contratado para fazer, dentro de certas variações, esta dentro do geral ali, “pau para toda obra”, dentro do razoável. Eu entendo, por exemplo, os juízes também entendem pelo que tenho visto, se ele foi contratado dentro do escritório, pode tanto fazer a parte de controle de ponto, pode fazer geração de folha de pagamento, pode ir ao banco, fazer a parte financeira, ele está dentro da parte administrativa do escritório: são pequenas variações dentro de varias funções ali dentro. Agora se ele foi contratado especificamente para esta parte, ele não poderia, por exemplo, ter que fazer a faxina no final do dia no escritório. Aí já foge do razoável. Então em alguns casos, os juízes entendem que seria um enriquecimento ilícito da empresa exigir do empregado (...) ele está economizando um empregado que poderia fazer a limpeza e usando um funcionário que não foi contratado para isto. Agora a maioria dos casos que chagam para a gente sobre acúmulo de função, eu entendo que são pequenas variações dentro da função própria dele. Isto está na doutrina, na jurisprudência.

P: O senhor poderia citar alguns casos que chegam aqui? Só para ilustrar quais seriam os casos do setor administrativo.

AT9: Tem uma questão interessante, que nós nunca discutimos, não sei como vai ser entendida (+) pela Justiça, que não houve reclamação especifica disso e nem eu poderia fazer, que o sindicato não poderia fazer, a não ser que o colaborador procure, pois seria incoerente: a gente assinar uma cláusula referente a isso e entrar com uma ação solicitando um adicional, em função disso, por exemplo, temos uma função de monitora de fretamento escolar, que aquela pessoa que acompanha o motorista e ajuda as crianças embarcar, desembarcar na casa, na escola e fica junto delas: colocando, tirando cinto de segurança (...)

de dois anos para cá, em virtude da rotatividade também destes monitores, porque existe o problema das férias escolares. Então você pega o meio de ano e o final de ano, a empresa não segura os monitores nessa época até começar o próximo semestre letivo, então nós fizemos uma cláusula que permite durante este período de férias que os monitores possam exercer outras funções: seja interna, enfim, ela NÃO vai ser monitora, porque não precisa desta função nas férias.

P: Não tem trabalho!

AT9: Para evitar que tivesse rescisão de vínculo, são vínculos pequenos, para a empresa aproveitar estes colaboradores (...) não veio nenhum questionamento dos monitores, nós temos esta prática já há dois anos, eventualmente numa rescisão reclamar de um adicional, pois não ficou todo tempo como monitora. Não veio, então não sei como vai ser a interpretação desta cláusula, pois esta cláusula é via convenção. Eventualmente, as empresas vão estar incluindo no contrato individual de trabalho, se não tiver, vão ser contratadas como monitora, não é obrigada a fazer outros tipos de serviço na minha opinião, pois a função de monitora é muito específico. Então não teria como dizer como o judiciário vai interpretar esta cláusula o fato do colaborador contratado para uma função exercer outras, mas não é concomitantemente, como é seu conceito de multifuncionalidade no seu caso, durante a jornada de trabalho exercer várias tarefas.

P: Mas eu entendo como multifuncionalidade também, pois o colaborador foi contratado para uma função e exerce outras, mesmo não exercendo ao mesmo tempo. Voltando ao monitor escolar, quais são as outras funções que ela exerce, sem ser no período de aulas?

AT9: A gente deixa aberto: pode ser administrativa (...) na verdade não especifica as funções, a cláusula diz que ela pode exercer outras funções. Não recebemos as informações do que o colaborador realiza. Isto foi até um pleito do patronal que queria usá-la o colaborador em outras funções, mas não ficou especificado as funções.

P: O senhor lembra de outros mais casos que entraram aqui? Reclamação trabalhista do colaborador sobre desvio ou estão acumulando mais funções que não consta no contrato de trabalho?

AT9: Sempre tem! Sempre o funcionário (...) sempre não, mas não é incomum o colaborador chegar aqui e dizer, por exemplo, que foi contratado para ser um conferente de carga e precisou ajudar no carregamento do caminhão. Era para conferir, existe um procedimento para preencher planilhas e eventualmente ajudar no carregamento do caminhão ou fazer outra função que não foi contratado para isto, mas é que eu disse, pelo meu entendimento, não é carregar caminhão (+) precisaria ver o tempo de variação disso, pois se é eventualmente, esporadicamente ou uma ou outra vez, ele precisou desviar, mesmo não que seja razoável com sua função, “vai fazer um café, pois a moça faltou”, então adicional, pois uma vez teve que fazer um café? A cada duas semanas, a copeira não veio e tive que fazer um café, então dentro do razoável, na minha opinião, ele foi contratado, salvo contrato específico(...)considera-se que você foi contratado tudo o que você tiver ao seu alcance, conforme diz a CLT.

P: De certa forma na parte administrativa, vem reclamações trabalhistas. Vão para frente estas ações?

AT9: Depende do razoável. Se por exemplo, se o colaborador era conferente e todo dia ele ajudava a carregar o caminhão, iremos questionar por ser um enriquecimento ilícito da empresa, pois não é esporádico e a função de conferente e carregador é bem diferente. (...) Isto ficaria diferenciado até na representação: o conferente é administrativo e o ajudante de carregamento é do rodoviário (...) outro problema, qual o sindicato ele está? Se ele faz duas funções. Eles têm um piso para ajudante e nós temos outro para conferente. Aí ele acumulou as duas funções, embora não em tempo integral, pois não vai fazer as duas ao mesmo tempo, mas aí o que ele foi mais durante o contrato de trabalho: conferente ou ajudante de motorista? Então fica difícil.

P: Você se lembra de outros casos que já tiveram reclamações trabalhistas?

AT9: Você já vendo especificamente do fretamento.

P: Mas podem ser outros casos também.

AT9: Você deve ter ido a fundo ao artigo 456 da CLT, por exemplo, quando não existe na CCT (Convenção Coletiva) ou Acordo Coletivo especificamente contemplando os empregados

exercerem função diferente de qual foram contratados, deverá ter um adicional de dez por cento do salário, por exemplo, se não existir na convenção ou no acordo, nós vamos no que está na lei(...)é que existe contrato individual da empresa com do empregado, serão feitas as anotações na carteira de trabalho, não precisa o contrato individual ter aquele monte de cláusulas, basta colocar o básico na carteira: você está sendo admitido com função tal, salário tal, aquilo é o contrato. Você quer incrementar, você adiciona as cláusulas no contrato, aí tem um padrão. Na falta de previsão, em instrumento em acordo coletivo que é o nosso caso, nós vamos pela lei e alei diz o seguinte: a prova do contrato será feito pelas anotações na carteira de trabalho ou instrumento escrito, e se não tiver escrito em nada, pode ser suprimido por qualquer meio, mesmo uma testemunha, prova que é um contrato. A falta de prova por inexistência de cláusula expressa ou escrita entende-se que o empregado se obrigou a todo ou qualquer serviço compatível com sua função inicial. Na verdade se não houver uma restrição contratual: olha, você está contratado especificamente para ser porteiro (...) ele está sendo contratado para ser um empregado da empresa, função ajudante geral, eu posso utilizar você no setor que pedir a demanda, esta é minha opinião e o entendimento do juiz (...) por isso até barro este tipo de reclamação, quando eu vejo que é uma variação pequena. É o caso do café que citei para você: tinha que fazer café um dia ou outro e quer um adicional (...) todo dia no final do expediente, tinha que limpar todo o escritório no dia seguinte, isto fez com que extrapolasse sua jornada de trabalho? Ou seja, para fazer isso trabalhou como auxiliar administrativo na sua jornada normal e ficou após o expediente para fazer limpeza, você vai pagar hora extra e não adicional de função (+) está dentro das oito horas de trabalho, não tem cláusula expressa do que você tem que fazer, entende-se que você pode qualquer fazer serviço compatível (...) não adianta você falar para faxineira carregar o caminhão, não é da condição pessoal dela, então está dentro do razoável, NÃO HÁ acúmulo de função pela lei, salvo se na convenção do sindicato tiver uma previsão específica, o nosso caso que conheço a maioria não tem.

P: Se você for lembrando-se de mais casos, pode me interromper.

AT9: OK!

P: Em que situações, como advogado trabalhista dos trabalhadores, o senhor acredita que pode haver exageros do empregador para adotar práticas de multifuncionalidade dentro das empresas?

AT9: Mais especificamente são dois casos que eu citei.

P: Função de secretária, que o cargo é multifuncional e que o sindicato representa senhor enxerga algum exagero do empregador neste cargo? Auxiliar Administrativo, caso da limpeza que senhor considera como exagero?

AT9: Pois o caso da limpeza (...) dentro do que eu entendo o pessoal para fazer a parte de limpeza, de banheiros, precisa ser contratada especificamente para isto. Se não for contratada para isto, não pode ser surpreendida com a função de limpar banheiro.

P: Isto seria um exagero para o senhor.

AT9: Não é preconceito! Fora disso. É uma função específica, até pela nossa cultura.

P: Esta prática multifuncional é um exagero para o senhor, então?

AT9: Certamente! É um exemplo que eu lembro agora, mas certamente teriam outros (...) a questão da razoabilidade, dentro do razoável, você precisa ser pau para toda obra na empresa (...) será que ao contrário a multifuncionalidade, se você pedisse para a moça da limpeza ficar no lugar da secretaria, se ela precisou ir ao banco ou fazer outra coisa, será que a moça da limpeza reclamaria? A diferença de salário é grande entre a faxineira e a secretaria. É uma coisa para se pensar. Pois não existiria o preconceito para função de limpar e até seria promovida. A faxineira pode se sentir humilhada (...) neste caso, a faxineira entraria como acúmulo de função, pois o salário menor e a secretaria entraria com danos morais, por ter que limpar o banheiro.

P: Existem alguns aspectos ligados à estrutura do negócio que são dependentes para a implementação da multifuncionalidade no setor, além das horas de trabalho, as cláusulas das convenções, há outros aspectos?

AT9: Eu acho que é a insegurança que se tem. Não só desse setor de fretamento, mas em qualquer outra, é que a legislação de um ponto de vista é claro que toda função deve ser compatível, se na convenção coletiva não existe, o adicional de acúmulo de função, estas variações de acúmulo não vai ensejar pagamento de salário. Agora, a empresa pode entender que é um risco que ela não quer correr, então evita e pode estar travando a implementação da multifuncionalidade (...) mas no geral, acho que tudo acaba fazendo um pouco de multifuncionalidade. Dentro do escritório, principalmente: “atende para mim”, “fica no lugar que eu preciso dar uma corridinha até ali”, você vai ter multifunção!

P: O senhor acredita que há dispositivos legais favoráveis para colaboradores. Quando há um processo envolvendo desvio ou acúmulo de função, quais são os dispositivos favoráveis na legislação para defender o colaborador?

AT9: Em minha opinião para defender o colaborador, você vai (+) de forma geral, é que eu entendo se for razoável, não existe dispositivo que vai dar direito a ele o adicional de acúmulo de função, é isso que estamos falando de dinheiro, remuneração, acho que está dentro das variações que eu te expliquei, se não há cláusula específica na convenção e esta dentro do razoável, não tem direito a este adicional.

P: E quando há exagero, e o senhor verifica que é um desvio ou acúmulo de função certo?

AT9: Na falta de previsão legal, nós não temos nenhuma cláusula dizendo que o colaborador tem direito ao adicional de função, existem alguns juízes que entendem do ponto de vista do enriquecimento ilícito, ele foi contratado para uma função específica e foi obrigado a realizar outras funções, não razoáveis dentro da função que foi contratado, e nisso a empresa, dentro desta interpretação, se enriqueceu com o trabalho, usufruindo do trabalho do colaborador, a empresa contratou uma secretária que também fazia limpeza do escritório, então a empresa está enriquecendo ilicitamente.

P: Este enriquecimento ilícito é baseado no código civil?

AT9: Também e pelas regras básicas do direito (+) código civil e se não houver convenção, é preciso que cada setor analise das suas convenções, a nossa não tem acúmulo de função, é uma interpretação dos juízes em relação a isso. Se você procurar (...) sobre desvio (...) em

algum lugar você vai pesquisar sobre acúmulo, desvio e sobre aquelas pequenas variações, a jurisprudência pela ausência de dispositivos legais, a condenação do empregador do pagamento de qualquer indenização deve ser negada, salvo se estipulado em acordo ou convenção coletiva, como te falei (...) vai depender da interpretação do juiz, em casos específicos, caso tenha entrado com ação na justiça (...), porém alguns juízes entendem que os dispositivos do código civil que vedam o enriquecimento sem causa e gera indenização (...) aqui o enriquecimento ilícito é obrigar o empregado a exercer função que não é dele e postergar a contratação de um outro empregado para exercer a função ou pagando menos, é o caso da faxineira exercendo a função de secretaria, então qual seria o acúmulo de função? Eventualmente o juiz: a faxineira ficava de duas a três horas por dia como secretaria, então vamos decompor seu salário, seis horas você vai receber como faxineira e duas a três horas como função de secretaria, vamos calcular proporcionalmente com o salário de secretaria, pois a empresa foi beneficiada, pagando menos para uma função que ganha mais. Uma coisa é acúmulo de função e outra coisa é equiparação salarial, que não é seu caso, quando dois colaboradores fazem a mesma coisa, na mesma empresa e no mesmo horário e ganha menos, aí é outra coisa e não é multifuncionalidade.

P: Na sua opinião sobre o atual status da multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

AT9: Dentro que eu já disse, dentro do razoável, das variações das tarefas e funções que o colaborador foi contratado, não tem que ter adicional nenhum. Eu acho que a CLT já prevê isso e esteja compatível com as condições que ele foi contratado, ele pode fazer estas pequenas variações, não tem acúmulo por causa disso. Eu nem entro com ação, se eu entender que há razoabilidade. Agora nestes casos específicos e extravagantes que estamos dizendo, podemos embasar no código civil uma equiparação, já que a legislação não fala sobre isso, e tentar recompor esta equação para evitar discrepâncias entre as funções.

P: O senhor acredita que precisa haver alguma modificação na CLT?

AT9: Não precisa ter modificação nenhuma em relação a isso (na CLT).

P: E na legislação trabalhista em geral, há outros dispositivos: código civil, jurisprudência, doutrina/

AT9: E pelo que tenho visto, se você fizer uma pesquisa sobre casos de acúmulo de função, os casos que são deferidos algum tipo de indenização em relação ao acúmulo de função, a multifuncionalidade como você está dizendo, são casos bem específicos de situações não razoáveis (...) a maioria são casos que não é devido são variações dentro do contexto. Não acredito que precisa mudar a legislação por causa disso, está funcionando! A legislação permite! O artigo 456 permite!

P: Há um projeto no Senado que tem a proposta de incluir o trabalho multifuncional na CLT. Não sei se o senhor tem conhecimento?

AT9: A mania que temos no Brasil é de especificar. Cada pequena situação! Isto é impossível!(...) Acho que não precisaria mudar a legislação. É aquela história de pecar por excesso. Se você pegar o artigo 456 já fala da multifuncionalidade (...) se você pegar os doutrinadores eles vão diferenciar as pequenas variações.

P: Na sua opinião, quais as perdas e ganhos do colaborador na adoção da multifuncionalidade no setor?

AT9: A gente tem uma certa preocupação com a geração do emprego, quanto mais multifuncional for, eventualmente você deixa de contratar, mas em casos específicos e dentro da razoabilidade(+)ou eventualmente(...)o colaborador vai saber o que sai da razoabilidade, e ele vai reclamar. Se ele não tem na convenção coletiva e não for razoável, o juiz vai no código civil como enriquecimento ilícito, ele vai ser reparado! Não precisa de legislação para especificar isto e não entendo que se for razoável, não vai ter prejuízo para o empregado e para o empregador, fugiu da razoabilidade, fugiu de tudo. E para consertar isto, tem que ter uma equiparação. Dentro da razoabilidade é vantajoso para um e para outro, tem exemplos vantajosos, citamos aqui, tem extravagancias que precisam ser reparadas. Não precisa ter mudança nenhuma na legislação! E não nenhum prejuízo em pequenas variações do empregado na implementação da multifuncionalidade, dentro do razoável.

P: Falamos sobre ganhos, o senhor vê perdas?

AT9: Não, dentro da jornada de trabalho e as pequenas variações for dentro da razoabilidade, acho que não há prejuízo nenhum.

P: Parte do colaborador, estes prejuízos.

AT9: Para o empregado não vejo prejuízo, até benefícios! Evita-se a quebra de vínculo no caso da monitora nas férias e ela pode exercer outras funções administrativas (...) então tudo dentro do razoável!

P: Queria agradecer o senhor pela ajuda e colaboração na pesquisa!

APÊNDICE N - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL PATRONAL #10

Categoria: Representante do Sindicato Patronal

Profissional:

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de RP10)

Sindicato: XXXXXXXX(denominado SP1)

Cargo / Função: Diretora Executiva

Entrevista

Data: 07 de julho de 2017

Local: Campinas-SP

Horário de Início: 10h15min

Horário de Término: 10h56min

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra RP10

P: Minha pesquisa trata do trabalho multifuncional dentro das empresas. Primeiramente, qual a sua função aqui no sindicato?

RP10: Diretora executiva.

P: E quanto tempo você está na função?

RP10: Na função de diretora executiva um ano e pouco, mas no segmento vai fazer vinte anos.

P: Então você tem bastante experiência ((risos))

RP10: E eu venho de outros segmentos. Primeiro do CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), depois fui para iniciativa privada. Fiquei três anos. Depois passei pelo SINDICAMP (Sindicato das Empresas de Transporte e Cargas de Campinas e Região), onde trabalhei cinco anos e vim trabalhar neste segmento.

P: E quais são as categorias que o Sindicato Representa?

RP10: Ele representa o fretamento contínuo e o eventual, quem faz normalmente o contínuo, faz o eventual. É (+) o executivo (+) que hoje é uma moda, vamos dizer assim. Há poucos (+) aqui na região toda. Onde há mais é na cidade de São Paulo, mas aqui, começou também, pois é um transporte bom e acessível.

P: Então é o fretamento contínuo e eventual/

RP10: O eventual é o turismo, podemos dizer assim (+) uma empresa às vezes perde um ônibus extra para fazer contínuo, mas ele é chamado de fretamento eventual também, pois eu pedi para você hoje para levar meus funcionários, por exemplo, na outra matriz.

P: O contínuo então seria aquele de empresa/

RP10: Empresa, escola, MAS SEM SER O ESCOLAR, pois nós temos o escolar também. O escolar nosso é chamado de fretado porque você fecha o contrato com o Colégio "A", por

exemplo. Na verdade é o escolar, sem ser o escolar: tem que ter faixa, tem que ter tudo, porque a legislação exige.

P: Então só para eu entender: o contínuo, nós podemos falar que são as empresas e escolas e o eventual de turismo (uma excursão)?

RP10: Uma excursão, um *citytour*.

P: E quais são as cidades que o Sindicato representa?

RP10: São 51 municípios

P: E quantas empresas?

RP10: Nós temos cento e dez associados, mas aqui na região está difícil de contar. Para ter uma ideia, eu tenho dois mil, quinhentos e oitenta cadastros na contribuição sindical, que é uma contribuição anual. Então, todas estas empresas existem. Nós buscamos pela Junta Comercial.

P: Agora vamos falar um pouco sobre as reclamações trabalhistas. Quais são as reclamações trabalhistas que chegam ao Sindicato?

RP10: Nós, aqui, somos o patronal. As reclamações mesmo vão para o sindicato dos empregados contra as nossas empresas (...) hora extra (...) vinte e quatro horas o ônibus sob responsabilidade: o trabalhador leva o ônibus para a casa e o ônibus esta sob responsabilidade dele. Plantão no celular que hoje é muito comum: a empresa dá um celular para cada motorista e se a empresa precisar chama o colaborador. Quanto a salário e reajustes, AS NOSSAS EMPRESAS, estou respondendo pelas minhas, não tem, pois seguimos as convenções coletivas, pois se não seguir, o Sindicato vai para cima (...) mas esta parte que falei: horas extras e reflexos, final de semana (...) são as principais reclamações trabalhistas.

P: Mais específico: tem algo sobre desvio ou acúmulo de função?

RP10: Acúmulo de função eles consideram assim: eu passei um pano no ônibus é acúmulo de função. Então é uma coisa complicada para falar para você (...). Então ele não trabalha de

motorista e abastecedor. Isto eu considero como acúmulo de função. Os colaboradores consideram assim: eu peguei o ônibus e fui abastecer, mas não foi ele que abasteceu e ele fala que está acumulando função (...) às vezes casos assim aparecem na reclamação trabalhista, mas nós fazemos a conciliação prévia. Na conciliação prévia, a empresa e o trabalhador acabam se entendendo e não vai para a Justiça do Trabalho. Hoje a conciliação prévia, eu considero (...) ajuda em 70% dos casos da Justiça do Trabalho. Quando instituíram em 2001, a junta de conciliação prévia, nem todos os segmentos têm, O NOSSO SEGMENTO TEM. (...) o colaborador vem aqui e faz um acordo, não que ele não possa entrar na Justiça, ele até pode, mas o juiz olha e fala: mas você foi lá e recebeu o acordo, então se aceitou, ele estava concordando que estava tudo certo, então a maioria dos juízes, eles aceitam a conciliação como fim de direito: porque ele veio aqui acertou com o RH da empresa, com o advogado do sindicato do colaborador, porque isto é essencial (...). Eu sou a representante patronal hoje em dia, nós temos um advogado que acompanha, mas faz tempo que ele não vem, mas a gente não dá palpite (...) o advogado do sindicato dos colaboradores é essencial, pois ele está defendendo o direito do trabalhador: ele assistiu e concordou.

P: Quais são os cargos e funções que o sindicato representa?

RP10: Os motoristas de fretamento, motorista de ônibus, motorista de micro, motorista de carro leve, aquele de van (...) e temos também: borracheiro, abastecedor são as funções contempladas nas convenções coletivas e nos temos a parte do administrativo.

P: Vocês também tem a parte administrativa?

RP10: Sim temos monitor escolar, assistente administrativo, auxiliar administrativo. Nós fechamos convenção com eles também. Muita gente não sabe que existe o sindicato administrativo. Muito empresário não conhece (...). As nossas empresas costumam repassar o reajuste dos condutores para o administrativo. Geralmente é igual: não se pode dar 9 para um e 5 para outro, se não dá até briga.

P: Você falou claro que você não é advogada, mas conhece o cenário. Você falou de alguns casos sobre multifuncionalidade que podem ser considerados pela Justiça do Trabalho como

desvio ou acúmulo de função, caso, por exemplo, do motorista que abastece. Você poderia me dar mais exemplos que chegam ao Sindicato?

RP10: Por exemplo, toda empresa precisa ter um abastecedor, desde que ela tenha uma bomba, que ela tenha um tanque de combustível. O colaborador considera que quando ele leva o carro para abastecer, ele é abastecedor e existe diferença de salário, considerando acúmulo de função.

P: Tem uma função de abastecedor?

RP10: Tem sim.

P: O motorista então entra com reclamação trabalhista?

RP10: Ele quer a diferença de salário, pois trabalhou como abastecedor.

P: Você pode citar outros casos?

RP10: No nosso segmento quase não há acúmulo, pois o motorista é ocupado: fica praticamente o dia inteiro à disposição da empresa (...). Ele sai de manhã e tem linhas para fazer. Claro tem intervalos de descanso.

P: Lá no sindicato dos trabalhadores, tinham reclamações trabalhistas pela falta de um segundo motorista. Aqui chega também? Se incorrer algum erro, você avisa. Por exemplo: o motorista que faz uma excursão vai até Poços de Caldas e a lei fala que percursos acima de 300 quilômetros são necessários dois motoristas. Existem reclamações trabalhistas neste sentido?

RP10: Não. Então a gente sabe o que acontece pelo menos no nosso âmbito e levamos ao nosso jurídico que dá assistência aos nossos associados nos processos. Nunca houve reclamação. A ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres) não aceita se for fazer uma viagem de 600 quilômetros precisam de dois motoristas, pois um só não consegue dirigir.

P: O Sindicato disse que quando o motorista chega ao destino ele precisa fazer outras funções, por exemplo, abrindo e fechando a porta dos passageiros e por isso precisa também de um segundo motorista.

RP10: Sim, o motorista precisa ter um descanso. Geralmente quando o motorista faz uma excursão, ele tem um local para ficar.

P: Existe uma categoria que precisa de cobrador?

RP10: Não. Só na parte de urbano.

P: Vocês cuidam desta parte também?

RP10: Não.

P: Vocês não tem este problema de falta de cobrador?

RP10: Já chega de problema (risos)

P: Qual sua percepção esta nova realidade que nós temos: o colaborador que não exerce apenas as funções que foi contratado, pois existem cortes e por uma necessidade, o colaborador precisa exercer mais de uma função dentro da empresa. Qual a sua percepção, como representante sindical sobre isto? Pois há vantagens e desvantagens. Vantagens: o colaborador pode ter mais competências/

RP10: A primeira coisa que eu ia falar.

P: Mas o colaborador também pode ver como desvio ou acúmulo de função. Eu queria saber a sua percepção como diretora do sindicato sobre este assunto.

RP10: Eu entendo que é uma coisa boa para ele, desde que ele sinta bem fazendo. Eu acho que tudo o que você faz na sua vida é um aprendizado. Eu comecei na função telefonista. O que aconteceu? Eu comecei ver as pessoas a fazer outras coisas: a secretaria, os estagiários de direito. Os estagiários de direito falavam se poderiam ajudar eles. Eu aprendi em três anos que fique lá: fui secretaria júnior (...) mas eu aprendi: isto faz parte da vida das pessoas.

Tudo o que consegue aprender e assimila, é seu futuro que está em jogo. Então o que hoje acontece com o jovem: eu vou tirar este telefone aqui (a entrevistada pegou o telefone que estava na mesa) e coloco aqui (a entrevistada colocou o telefone em outro lugar) é só isso que eu vou fazer. Quando alguém pede para ele fazer outra coisa diferente, que ele poderia tirar de lição, ele diz que está acumulando função.

P: Ou esta tendo um desvio.

RP10: Você não sabe o que vai precisar no futuro. O que você souber fazer pode ajudar.

P: Nós falamos um pouco de motorista. Você comentou sobre o borracheiro. Existem outras reclamações das outras funções?

RP10: Normalmente é só motorista.

P: Só motorista. Das outras funções, não?

RP10: Não. Olha às vezes, de cinquenta, chega uma de borracheiro dizendo que ele não cumpriu sua função porque ele varreu não sei o quê. São coisas pequenas.

P: E o mecânico?

RP10: Mecânico geralmente não, pois o salário dele é um pouco maior. E o mecânico não é todo dia que ele tem serviço. Normalmente o que tem reclamação é de motorista.

P: Então, o borracheiro você me deu um exemplo que é muito específico que o caso de varrer/

RP10: É.O motorista, por exemplo, o motorista de carro leve (van), se ele dirigir o ônibus uma vez, ele fala que tem ganhar o salário do "outro" (risos). Isto é a reclamação deles.

P: Carro de van que precisa dirigir um carro maior.

RP10: Ele dirige um carro maior, o colaborador acha que precisa receber um salário maior.

P: Legalmente, não existe esta diferenciação?

RP10: A meu ver, aí tem acúmulo, pois o salário é maior.

P: Mas aí é uma eventualidade, por exemplo, o colaborador está doente, aí tem que encaixar...

RP10: Quem estava lá, quem pode ajudar quem está disponível, quem não está de folga, pois existem folgas.

P: Como você vê a legislação trabalhista em relação à multifuncionalidade. Você acha que ela atende ou existe muita reclamação trabalhista porque a legislação é falha?

RP10: Eu acho que a legislação trabalhista atende.

P: Estamos com a reforma trabalhista e da CLT. Qual sua percepção sobre isso no seu setor? Vai prejudicar o empresário? Vai ter mais reclamações?

RP10: Vai prejudicar e vai ter mais reclamações trabalhistas, pois o negócio está bem confuso ainda.

P: Então hoje, você vê um cenário mais pessimista? Do jeito que está o cenário é melhor do que com as reformas?

RP10: Para mim, sim.

P: Vão ter mais reclamações trabalhistas, mais processos?

RP10: Eu acho que vai.

P: Em quais situações você acredita que possa haver exageros do empregador em implementar a adoção das práticas multifuncionais prejudicando os colaboradores do setor? Você deu exemplo do motorista do veículo leve que precisa dirigir um ônibus. Você poderia me dar mais exemplos que pode haver exageros?

RP10: Por tudo que eu conheço, eu não vejo exageros.

P: Do motorista de fretamento?

RP10: Não vejo exageros. Eu acho que por ser um setor que o motorista que o carro chefe. É quem vende o serviço e não o comercial da empresa. Então, o motorista precisa ser muito bem tratado, se não, ele não vende seu serviço. Nós aqui damos muito treinamentos. Tem uma empresa que faz todos os treinamentos. Ao invés de deixar os motoristas ociosos dentro da garagem, quando eles não têm linhas, a empresa traz os motoristas num ônibus. Eles vêm aqui e vem aprender e o aprendizado não é só da empresa: o aprendizado é do colaborador.

P: Você está falando de treinamento. Quais são as competências que estes treinamentos agregam ao colaborador?

RP10: Você não pode imaginar o quanto! Existem empresas contratantes que hoje estão pedindo certificados de treinamento. Uma empresa do setor saiu na frente: ela treinou (+) ela veio aqui com mais de 800 funcionários.

P: Quais são então estas novas competências que estes treinamentos dão ao motorista?

RP10: Acessibilidade, atendimento ao cliente, ética, relacionamento no trabalho. São condições, que hoje em dia, para contratar um motorista, se ele tiver dois a três treinamentos destes, ele sai na frente de qualquer outro. Motorista de turismo a gente dá treinamento: o motorista que se informa. Aqui eles aprendem que precisam se informar. Por exemplo, o motorista leva um grupo de senhoras idosas e elas querem comprar lã. Se o motorista fizer o treinamento, ele vai aprender que ele deve se informar, então vai levá-las no lugar certo. E o que esta senhora vai sair falando? Nossa! Você precisa ver o “Zé” que me levou. Ele é espetacular! Ele se especializou (+) /como vou te dizer/a próxima excursão é dele e a empresa ganhou uma porção de clientes, pois todos vão falar: sabe a empresa “A” vocês precisam ver como eles são treinados! Isso você sai na frente!...Você precisa ver: os colaboradores vêm aqui e adoram. Eles contam os dias para vir aqui. Nós, por exemplo, tratamos os motoristas, como eles fossem o rei do mundo: é lanchinho, é café quando eles chegam lanche às 10 horas. Isto é valorizar o profissional, pois quando o colaborador sai daqui, ele fala assim: nossa, aprendi um monte de coisas, a minha empresa acredita em mim! E tem muitos empresários que não pensam assim, que treinamento é besteira. Treinamento é a BASE hoje.

P: O profissional precisa aprender outras funções, não é só dirigir.

RP10: O motorista tem que fazer o curso que é obrigatório por lei: transporte coletivo de passageiros. Ele tem que fazer a formação para ter carteira de motorista e depois a cada cinco anos ele tem que reciclar. O trabalhador pode fazer o de motorista de transporte escolar junto para ele poder fazer (...). Eu acho que o diferencial para qualquer empresa é o treinamento.

P: São as novas competências do colaborador moderno: não é só dirigir e fazer este curso básico que a lei regulamenta.

RP10: Vira e mexe, o colaborador precisa fazer direção defensiva, que sempre surge coisas novas. Nós oferecemos curso de noções de legislação, pois para eles não podem ser um curso muito complicado pelo grau de entendimento que eles têm, mas a legislação de trânsito o colaborador precisa saber o que pode o que não pode: isto evita multa para o colaborador, a apreensão do veículo da empresa. Hoje, para o colaborador se estabelecer, precisa de treinamento.

P: O que as novas tecnologias: vou citar algo que ouvi do outro sindicato, GPS, os ônibus são mais modernos. O que isso trouxe, para que os motoristas mais especificamente, tivessem novas funções? Como você enxerga a tecnologia e a multifuncionalidade?

RP10: Aí nós voltamos para a pergunta anterior: É O TREINAMENTO. Geralmente quando a empresa instala um novo equipamento, a empresa que compra o rastreador (...), o colaborador tem que aprender. Para o colaborador facilitou, inclusive o próprio controle de ponto horas futuramente vai ser por aí (tecnologia). Então é nova tecnologia, novo aprendizado, é uma coisa nova, se ele sair da empresa, ele já sabe fazer. O conhecimento é do colaborador e não da empresa.

P: Estas novas tecnologias para o setor, trouxe desemprego?

RP10: Não, pois o elemento humano continua sendo a peça fundamental.

P: E a tecnologia para as outras funções? Para o borracheiro, estas novas tecnologias suprimiu emprego, por exemplo, onde tinha três borracheiros ou mecânicos, hoje tem um.

RP10: As novas tecnologias não influíram. O que influiu foi o mercado, foi a crise que estamos vivendo. Por exemplo, uma empresa, eu vou falar do lado administrativo, no departamento onde havia dez pessoas, hoje só tem quatro. Aí cada um, teve que absorver as outras funções, porque começou a ficar pesado. O empresário, não que perdeu clientes, mas foi cortando linha, pois perdeu os funcionários.

P: É uma bola de neve.

RP10: É uma bola de neve!

P: Mas não em virtude da tecnologia?

RP10: Não. Eu acho que mudou, foi por causa da crise.

P: As empresas por estar em crise não vão contratar as linhas de ônibus e possivelmente vai ter menos funcionários.

RP10: Por exemplo, a empresa tinha dez ônibus e hoje tem oito, o que ela precisa fazer? O que elas chamam (...) trajeto ao contrário e foi tirando os ônibus. Por exemplo, tinha uma pessoa que morava no ponto A e outra no ponto B, antes existia que pegava a pessoa no ponto A e outro ônibus diferente pegava a outra pessoa no ponto B. Agora não. Agora o mesmo ônibus pega as duas pessoas. Muda o horário. Isto é um trabalho medonho.

P: Você falou das competências dos motoristas. Existem competências necessárias para as outras funções?

RP10: Existem. Nós fazemos treinamentos para o pessoal administrativo, para o RH. São palestras trabalhistas para os colaboradores saberem as adequações, as novas tendências, as novas legislações. Dia 20, por exemplo, teremos uma palestra sobre intervalo intra jornada e entre jornada que nossa advogada vai fazer. É uma experiência nova que o sindicato está fazendo. Por dia eu respondo “n” questões sobre isso e eu não sou advogada.

P: Mas entende bastante, pela experiência no setor que você está há vinte anos.

RP10: Sim. Eu conheço, às vezes, convenção coletiva mais do que um advogado, pois você precisa aprender. Oitenta por cento das nossas empresas são dirigidas pelo pai.

P: São empresas familiares?

RP10: O pai não estudou, por exemplo, mas ele colocou o filho dele para estudar. Só que quando o filho vai levar uma nova ideia para o pai, ele não aceita e liga aqui.

P: Estas empresas que você representa, é a maioria de MPE?

RP10: A maioria dos meus associados é de médio porte. Muitas empresas grandes também, mas a maioria de médio porte.

P: Estes treinamentos, você acredita que os colaboradores podem exercer outras funções? Por exemplo, o administrativo que só mexe com folha de pagamento, ele consegue trabalhar.

RP10: No comercial, por exemplo. Consegue.

P: Consegue exercer outras atividades?

RP10: Outras atividades.

P: Em virtude destes treinamentos que são dados?

RP10: Exatamente! E não adianta falar que não exerce, porque TEM que exercer. Se você quiser continuar a trabalhar, você tem que exercer. Não adianta o colaborador falar eu sou RH. Este colaborador tem que entender de benefícios. O RH normalmente entende, mas no departamento de pessoal, o colaborador acha que a única função dele é cálculos, mas ele precisa entender de benefícios, pois foi o que aconteceu numa empresa que eu citei: só ficou um colaborador que ela faz a folha de pagamento, mas ela vai em todas as audiências trabalhistas da empresa. Ela precisa acompanhar. Ela precisa ajudar: por exemplo, se a

funcionária que cuida da parte de benefícios não consegue fazer todas as atividades, ela precisa ajudar. A crise trouxe isso.

P: O que surpreende nesta área administrativa é que os colaboradores entendem o trabalho multifuncional diferente dos motoristas.

RP10: Os colaboradores da área administrativa entendem; os motoristas não. Ele não entende, pois muitas vezes o próprio sindicato dos colaboradores briga por uma coisa que às vezes não é direito deles. Eu não considero que o motorista de micro ao dirigir um ônibus grande está acumulando função. Se o colaborador aprendeu a dirigir e está habilitado, não há problema.

P: Para fechar: em sua opinião, como representante sindical, quais são as perdas e ganhos para os gestores na adoção da multifuncionalidade pelas empresas? Para o gestor, quais as vantagens do colaborador exercer mais de uma função. De uma forma legalista e que tenha compatibilidade.

RP10: As vantagens é que ele pode aproveitar um trabalhador para colaborar com ele numa hora de crise. O colaborador poderá fazer um transporte escolar sendo que o colaborador é um motorista de ônibus contínuo. O ganho dele é que ele pode contar com aquele colaborador para fazer as duas funções: transporte escolar e o contínuo. As duas funções ganham a mesma remuneração. Estes são os ganhos: o gestor pode contar com um funcionário que pode exercer várias funções.

P: Você citou muito do RH, que o colaborador pode exercer várias funções, não só folha de pagamento...

RP10: O colaborador vai fazer tudo: vai fazer cotação do convênio médico, sabendo analisar as vantagens e desvantagens. Agora perda: é financeiro pela parte do gestor.

P: Financeiro em que sentido?

RP10: Porque o gestor perdeu serviço, ele perdeu clientes, teve que mandar funcionário embora, ele perdeu dinheiro.

P: E para finalizar há riscos trabalhistas?

RP10: Sim, pois há funcionários que entendem e outros que quando saem de uma determinada empresa, é uma coisa que eu jamais faria na minha vida, pois no tempo que o funcionário está trabalhando, a empresa é boa/

P: E quando sai é a pior possível.

RP10: Exatamente! E quando sai é a pior possível.

P: Esta é a principal perda?

RP10: Sim, são os processos trabalhistas, pois existem “ADVOGADOS” e “ADVOGADOS”. É aquele que fala para o colaborador que vai receber trezentos mil reais e chega ao final do processo, não ganha nem dez. São trinta e três por cento do advogado. Eles cobram esta porcentagem. O trabalhador foi iludido por uma coisa, que às vezes, se ele conversa na empresa ou for para uma conciliação prévia, ele recebe os devidos direitos.

P: Perfeito! Eu agradeço. Vou finalizar a entrevista. Agradeço sua participação e colaboração na pesquisa.

APÊNDICE O- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL PATRONAL #11

Categoria: Representante do Sindicato Patronal

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de RP11)

Sindicato: XXXXXXXX(denominado SP2)

Cargo / Função: Presidente Executivo

Entrevista

Data: 12 de setembro de 2017

Local: São Bernardo do Campo-SP

Horário de Início: 10h21

Horário de Término: 10h45min

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra RP11

P: Qual a sua função dentro do sindicato?

RP11: Presidente Executivo.

P: Seu tempo na função?

RP11: Estou nesta função há 10 anos.

P: Quais as categorias que o Sindicato representa?

RP11: Só uma. As empresas de transporte de passageiros por fretamento das sete cidades do ABC

P: Quais as principais reclamações que chegam das empresas?

RP11: O fretamento não tem grandes problemas (...) a principal é jornada de trabalho (...) até pouco tempo atrás entre uma jornada e outra, precisava de onze horas de descanso. O motorista tem de duas a três pegadas por dia, não possibilitam o intervalo entre uma jornada e outra. Nós fazíamos acordos coletivos (...) se colocarmos mais motoristas encarecia o serviço. Este problema está mais equacionado (...).

P: Chegam reclamações de outros cargos: borracheiro, mecânico/

RP11: Há sempre reclamações justas e injustas (...) chegam, nosso salário menor que o urbano, mas o nosso problema com é empregado é praticamente nenhum. Tirando algumas grandes empresas, que fazem tudo, as empresas médias tem relação boa com empregado.

P: Então o maior número de reclamações é de motoristas?

RP11: Sim, são os motoristas. Numericamente são bem numerosos.

P: Já chegaram reclamações trabalhistas referentes ao acúmulo ou desvio de função.

RP11: Sim. Tem empresário que abusa.

P: Você pode citar exemplos.

RP11: Por exemplo, motorista limpar o ônibus (...) esse é o exemplo mais clássico, mas melhorou muito. Na década de 80 era mais comum. O problema que é mais no urbano, que não temos que é o motorista ter que dirigir e cobrar. A minha visão é ABSURDO. Se você mecanizar todas as passagens, usar a informática e o motorista ficar limitado a dirigir, tudo bem, está é a função dele, no trânsito, com passageiros, isso é um absurdo. No fretamento este lado já não tem.

P: No fretamento, a principal reclamação é relacionada à limpeza?

RP11: A principal reclamação é de limpar o ônibus. É o mais fragante, o mais ouvido, mas mesmo assim hoje, a maioria das empresas tem funcionários para fazer esta função.

P: Reclamações de outras funções não há?

RP11: Hoje não. O que disse sobre a limpeza do ônibus (...) o empresário achava que o motorista TINHA OBRIGAÇÃO de limpar o ônibus e tinha que ter orgulho disso, mas isso nunca foi função do motorista, mas se tiver reclamação de desvio ou acúmulo de função é em relação a isso, mas vem diminuindo bastante.

P: Esses casos foram para a Justiça do Trabalho e quais foram os resultados?

RP11: Foram. E se foi comprovado que fez a dupla função, TEM QUE PAGAR MESMO! Não é função do motorista limpar carro.

P: Qual sua percepção, como representante, você é a favor das práticas multifuncionais?

RP11: Há não ser que seja da essência do serviço (+) o serviço é segmentado e às vezes é uma sequência (...) acho que cada colaborador tem uma função, mas às vezes a função é multidisciplinar. Aí é outro histórico (...) mas tem função que são segmentadas e tem um processo (...) a minha percepção é a seguinte: eu fui contratado para fazer tais coisas, se estas tais coisas estão elencadas nas funções que estou fazendo no dia a dia, está tudo certo. Ninguém mentiu para ninguém. Você vai ganhar "x" para fazer estas funções. Na medida em

que você é obrigado a fazer a multifuncionalidade por subordinação, e até por muitas vezes medo por perder o emprego, está errado

P: No setor acontecem estas práticas?

RP11: Não. Até porque se você fizer uma pesquisa nas empresas de fretamento, tirando três a quatro exceções, que fazem tudo: transporte de carga, rodoviário, se você tirar estas empresas, a empresa padrão de fretamento tem poucos funcionários trabalhando na administração (+) você vai pegar uma empresa que tem dez veículos, que é uma média nossa você vai ter de dois a três funcionários trabalhando no administrativo e só. E no caso de fretamento, muitas vezes pessoas da mesma família, começou antes como uma empresa familiar e hoje se mantém mais ou menos assim, falo das pequenas e médias empresas.

P: O senhor vê ganhos com práticas multifuncionais?

RP11: Honestamente não tenho visto. Não estou dizendo que não exista. Eu não ouço falar.

P: E quais são os motivos para não ter a multifuncionalidade no seu setor?

RP11: Além dos riscos de processos trabalhistas, um pouco de consciência também. Claro que o pior o inimigo do empresário é perder dinheiro (...) um pouco de consciência do empresário.

P: Você pode citar outros exageros do empregador em fazer em que os colaboradores possam realizar práticas multifuncionais?

RP11: Para mim foi marcante esta reclamação da limpeza vinda dos motoristas e dos sindicalistas. Dupla função era ter que limpar o ônibus (+) abastecer não, pois eles abastecem na garagem e tem alguém treinado para isso.

P: Qual a frequência de ações trabalhistas que entram por mês?

RP11: São poucas, não sei quantificar (...) posso dizer que o índice de ações trabalhistas no setor é muito pequeno (...) não é porque o cenário é de hoje ou de ontem, mas é tradição do fretamento ter poucas reclamações trabalhistas.

P: Você acha que há influências da tecnologia em diminuir o número de colaboradores e os funcionários tiveram que se readequar se readaptar em relação à multifuncionalidade?

RP11: Três fatores que contribuíram para diminuir o número de empregados: as recorrentes crises econômicas brasileiras, para se ter uma ideia eu tenho empresa de fretamento que foram pioneiras e que estão em processo de falência(...)a mecanização e tecnologia e lá atrás a política sindical.

P: Dentro das empresas, estas novas tecnologias suprimiram funções?

RP11: Não teve diminuição, continua estável, não há alterações significativas (...) as empresas são tipicamente familiares, tirando os grandes conglomerados, continuam a ser como era: os pneus continuam a ser trocados como eram, o borracheiro fazia o mesmo serviço que fazia há trinta, quarenta anos atrás. Se tiver um artefato que facilite, não muda significante isto, pois nenhuma empresa tinha três, quatro borracheiros, por exemplo, (+) não nenhum artefato moderno que possa modificar esta equação, mecânico, a mesma coisa.

P: Tem muitas MPE no setor? Qual a porcentagem de MPE no total de empresas no sindicato?

RP11: Tem muitas e geralmente irregulares. As MPE são mais da metade da região (...) um dos grandes problemas é fiscalização nestas MPE.

P: Tem alguma relação entre MPE e reclamações trabalhistas relacionadas à multifuncionalidade?

RP11: Certamente, pois eles não cumprem convenção coletiva.

P: O senhor não acredita que há mais multifuncionalidade nas MPE?

RP11: Sim, certamente há mais dupla função nestas empresas pela quantidade de funcionários.

P: Quais são as principais limitações da legislação trabalhista no setor?

RP11: Não existe uma legislação específica do setor que atendam as especificidades do segmento (...) a legislação não cuida das especificidades.

P: Como são aprimoradas as competências dos colaboradores do seu setor?

RP11: Como a influência da tecnologia é pouca, exceto com relação a novos veículos, quem toma iniciativa para os treinamentos é o patrão e mandam os empregados fazer os treinamentos, se não eles não vão.

P: Muito obrigado pela entrevista!

APÊNDICE P- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL PATRONAL #12

Categoria: Representante do Sindicato Patronal

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de RP12)

Sindicato: XXXXXXX (denominado SP3)

Cargo / Função: Presidente do Sindicato

Entrevista

Data: 28 de setembro de 2017

Local: São José dos Campos-SP

Horário de Início: 14h58

Horário de Término: 15h27

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra RP12

P: Qual a sua função dentro do sindicato?

RP12: A minha função é presidente do sindicato.

P: E seu tempo na função?

RP12: Tenho doze anos.

P: Qual a região que o sindicato representa?

RP12: Vale do Paraíba.

P: Qual segmento o sindicato representa?

RP12: As empresas de fretamento e as empresas de transporte público urbano de Jacareí, São José dos Campos, Caçapava e Taubaté.

P: Quais são as principais reclamações trabalhistas que entram no sindicato?

RP12: São poucas, por sermos o sindicato patronal (...) da parte dos trabalhadores que chegam a nós é o intervalo entre as jornadas. Temos uma atipicidade, pois as fábricas entram pela manhã, depois volta-se no final do dia. Um tema muito discutido (+) é o intervalo que há no intrajornada se o funcionário deve ou não ser remunerado. Na nossa convenção coletiva, é acordo um intervalo de quatro horas e meia (+) que não computa como jornada. Mais aqui, acolá, algum juiz acaba não acatando a validade desta cláusula e acaba condenando a empresa, mas acaba-se posteriormente no tribunal reformando estas decisões (+) há um bom entendimento da validade. Esperamos que a reforma trabalhista dê mais valor para parte negociada e com isso pacificar mais o assunto (+) uma grande questão de embate entre o patronal e o sindicato colaborador é o piso salarial para motoristas de ônibus, micro ônibus e vans, pois apensar de várias regiões possuírem uma diferenciação. Isto ainda é tabu (...) o piso é único e gera falta de competitividade das empresas e que tem contribuído para aumento de empresas clandestinas, familiares que passam a operar com estas vans.

P: Há reclamações trabalhistas relacionadas à desvio ou acúmulo de função?

RP12: Aqui na nossa região, nós temos uma representação muito grande da parte dos colaboradores (+) e as indústrias da região, muitas multinacionais, elas acabam exigindo normas e procedimentos por parte das empresas. Então não temos, que é comum em outras regiões, pedidos de motoristas que têm que limpar o veículo, que têm que fazer abastecimento. As empresas possuem de certa forma estas funções terceirizadas dentro das garagens. É um índice baixo de acúmulo de função. A parte de urbano tem um pouco mais embate (+) linhas de baixa demanda, as empresas tentam implantar catraca eletrônica, cobrança em dinheiro por parte do motorista, e algumas empresas tiveram que conseguir na Justiça para ter direito de assim trabalhar, mas em relação às empresas associadas do nosso sindicato isso já foi superado.

P: Então existem, mas são poucas pelo que entendi.

RP12: Não chega representar dois a três por cento do total. Incidência muito baixa numa questão eventual de uma ou outra empresa (...) no final de semana que um motorista está de plantão (todas as empresas mantêm sistemas de plantão), então falta alguém lá e o motorista faz abastecimento. Algum carro que chega de viagem mais tarde e precisa estar abastecido no outro dia. Não temos um número que de tão pequeno que representa na seara trabalhista.

P: Quando chegam estas reclamações, vocês fazem acordo ou vão para a Justiça do Trabalho?

RP12: Estas demandas para uma melhor solução só acabam com a realização da perícia na Justiça do Trabalho e que se verifica se o caso é concreto, as instalações que a empresa possui tipo de pedido que está feito, com base no laudo do perito que há uma recomendação para uma eventual propositura e acordo.

P: Nestes casos específicos de multifuncionalidade, a Justiça do Trabalho está favorecendo os colaboradores ou as empresas?

RP12: Na nossa região que é atendida pelo Tribunal da Décima Quinta Região, tem entendido que esta EVENTUALIDADE não sendo um motivo, por exemplo, de pagamento de periculosidade, por curto espaço da função do abastecimento do motorista, uma vez, duas vezes por ano. Os casos que tenho notícia, a maior incidência que tinha ocorrido três vezes num período de um ano, não houve este entendimento da exposição do risco.

P: Qual sua percepção sobre o trabalho multifuncional na legislação trabalhista? Você acredita que é regulamentada? Os empresários têm riscos?

RP12: A legislação de certa forma não é clara. Ela dá uma insegurança jurídica muito grande em função quando acaba utilizando esta multifuncionalidade na maioria das vezes ela é oriunda de tarefas que possuem correlação à atividade do motorista, por exemplo, hoje de tanto problemas que as empresas tiveram, hoje elas possuem manobristas nas garagens, mas (+) porque em determinado momento a Justiça interpreta como o ato de fazer a manobra, guardar o veículo, estacionar (...) é um acúmulo de função de motorista e manobrista. Para o empresário, hoje em dia, já temos decisões favoráveis na região, isto é uma atividade: estacionar o carro, tirar o carro da vaga que são atividades inerentes à função motorista. Da mesma forma, como realizar a troca do disco diário do tacógrafo, não precisa ter um funcionário administrativo para todo dia fazer isto (...) é uma atividade que não leva de dois a três minutos (...) sobre uma tutela do Estado de querer criar empregos, de embarcar o maior número de pessoas no mercado de trabalho, acabou-se burocratizando tudo isto, uma interpretação restritiva. Hoje em dia, por exemplo, na parte do urbano existe tecnologia com advento das catracas eletrônicas, o valor em espécie chega a ser menos de vinte dez por cento da receita da empresa. Então totalmente compatível: o motorista NÃO DIRIGE E COBRA, quando ele cobra, ele não dirige. Então estamos na contramão que vemos em outros países (...), pois lá tem uma legislação totalmente diferente.

P: Qual sua percepção no nosso caso é que falta a regulamentação da multifuncionalidade?

RP12: Precisa ser mais regulamentada, mais explícita, para que a empresa não tenha riscos.

P: Você falou dos motoristas, há outras práticas de multifuncionalidade dos outros cargos do setor?

RP12: Não, é mais específico, pois a nossa massa maior são os motoristas.

P: Parte de oficina e na parte administrativa não ocorre?

RP12: Na parte administrativa, já é exigida a polivalência da pessoa: trabalha no contas a pagar, no contas a receber. Não temos problema na parte administrativa e nem da manutenção em relação à multifuncionalidade.

P: Isto já é prática?

RP12: De certa forma isto é pacificado até no segmento. Não sei o resultado da sua pesquisa nos outros sindicatos, mas sempre quando se fala de acúmulo ou desvio de função, fala-se do motorista. A parte administrativa vira até um mérito da pessoa em ela se adaptar.

P: Você acredita que pode haver exageros do empresário em implementar a multifuncionalidade em algum aspecto?

RP12: Não, só acho que a remuneração deve ser a da maior função, se ele vai acumular motorista com cobrador, que ele receba pelo salário do motorista, se ele tiver fazendo a função de motorista e auxiliar de tráfego, ganhar a maior função (+) se tiver varrendo o ônibus lá no final da linha, que seja remunerado pela maior função(...) poderia haver um abuso do empresário se ele quisesse remunerar pelo menor salário(...)pegar um manobrista e pegar ele para dirigir e pagar o salário do manobrista(..) desde que seja pago pela maior função, não há exploração.

P: Qual sua opinião sobre as práticas multifuncionais dentro das empresas do seu segmento?

RP12: Não sei o que dizer, pois não há muito/

P: Mas se o pudesse implementar a multifuncionalidade de forma segura, beneficiaria o setor?

RP12: Ele beneficiaria, porque de certa forma desoneraria as empresas dos custos indiretos (+) do custo de ação trabalhista, do passivo trabalhista, o que hoje acaba inviabilizar a multifuncionalidade em algumas empresas (...) no nosso segmento chamamos de passivo

obscuro. O que seria o passivo obscuro? No dia a dia você não tem o problema, mas quando chega a fiscalização, o fiscal vai aflorando: “mas você está fazendo isso aqui, mas não pode fazer”! Por mais que você está pagando certo, aquilo está errado. Esta brecha da legislação deixa margem para interpretações que surgem contas que você deve pagar, sem perceber.

P: Então estes são alguns ganhos/

RP12: Maior produtividade, menos custos.

P: E perdas?

RP12: Riscos trabalhistas

P: Você vê alguma relação de uma maior multifuncionalidade nas MPE em virtude de um menor número de funcionários e não ser empresas tão organizadas?

RP12: Todos os casos que a gente tomando conhecendo no sindicato são oriunda das MPE, daquelas na qual o dono, o proprietário está mais envolvido na operação, que ele mesmo trabalha com empirismo (..) que ele por si só em determinadas situações ele é motorista, trabalha na manutenção e acaba exigindo que todos os seus funcionários sejam espelho dele. Ele espera que o colaborador dirija, se quebrar, arrume (+) que atenda ao telefone, são estas empresas que a multifuncionalidade se aflora mais. Nas médias e grandes empresas, até por força da organização, da sistematização, das buscas de processos de qualidade, as funções acabam sendo mais definidas, não há confusão. Este é o sentimento que nós temos.

P: Qual a sua visão dentro do cenário empresarial, quando o colaborador é multifuncional ele pode gerar mais resultados nas empresas do setor?

RP12: O colaborador quando exerce a multifuncionalidade, nós percebemos que eles são mais aptos em encarar, administrar as adversidades do dia a dia. Eles encontram soluções para os problemas, eles não param ao deparar com um problema. Eles são mais proativos.

P: É complicado alterar ou flexibilizar as funções de um colaborador dentro do segmento?

RP12: Na nossa região, nós não temos (...) a mão de obra é muito específica, não tem uma certa flexibilidade(...) o pessoal da nossa região preza a excelência daquilo que se faz,(..)por exemplo mecânico diesel não mexe com veículo a gasolina e vice-versa. O tapeceiro, o funileiro não trabalha com ônibus, só veículo de passeio. O borracheiro só sabe mexer com ônibus. É bem especialista, então o colaborador é contratado para ser borracheiro, vai morrer borracheiro ((risos)). O único plano de carreira que existe no fretamento é ele entrar na limpeza, depois passar a ser manobrista e depois motorista. Isto que eles almejam, pois é o maior salário da categoria. O cobrador um dia possuir a chance de transformar em fiscal. O fiscal um dia ter chance de transformar em motorista. Infelizmente é um segmento muito limitado, que não permite grandes alterações.

APÊNDICE Q- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL DOS TRABALHADORES #13

Categoria: Representante do Sindicato dos Trabalhadores

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX xx XXXXX (denominado de RT13)

Sindicato: XXXXXXXX(denominado ST1)

Cargo / Função: Presidente

Entrevista

Data: 27 de junho de 2017

Local: Jundiaí-SP

Horário de Início: 14h10

Horário de Término: 14h57

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra RT13

P: O meu trabalho de pesquisa é sobre a análise da legislação trabalhista para implementação do trabalho multifuncional nas empresas. A intenção da minha pesquisa é verificar a compatibilização legislação trabalhista e o trabalho multifuncional que seria o trabalho multifuncional? Quando o trabalhador, hoje, não atua apenas na função onde foi contratado. Ele tem que atuar em outras funções em virtude do empregador querer que o colaborador faça mais coisas, em virtude da crise, do desemprego, tem menos colaboradores e o empregado têm que realizar mais funções dentro da empresa.

RT13: Dupla função.

P: Quem eu estou entrevistando? O sindicato, os advogados e empresários para saber todos os lados. Então essa é a apresentação. Gostaria de agradecer novamente a sua colaboração. Muito obrigado! Os dados são confidenciais. Por isso não vou citar o seu nome na pesquisa. E depois eu gostaria de entregar os resultados. Para começar: qual a sua função no sindicato?

RT13: Presidente do Sindicato.

P: E quanto tempo você está na função?

RT13: Estou na presidência há mais ou menos um ano.

P: E quais são as categorias que o Sindicato representa?

RT13: Hoje, na verdade (...) se você pegasse há dois anos atrás, ele abrangia várias categorias: motorista de ônibus urbano, fretado, rodoviário, motorista de caminhão e o motorista diferenciado. O que é o diferenciado? É aquela empresa (+) Magazine Luiza que tinham os próprios motoristas que o sindicato representava. No ano passado, houve desmembramento da categoria. Foi criado o sindicato de carga, que hoje representa o motorista de caminhão, o ajudante e o diferenciado. Aqui ficou o sindicato dos rodoviários, que é o motorista urbano, motorista rodoviário e o motorista de fretamento e turismo. Então, houve este desmembramento.

P: Então hoje são três categorias que o sindicato representa?

RT13: Sim. O sindicato representa três categorias (...). Na verdade é um único ramo com três categorias: motorista do ônibus urbano, motorista do ônibus fretado rodoviário e o fretamento.

P: Gostaria de tirar uma dúvida com o senhor: o motorista rodoviário é de empresa de ônibus?

RT13: É a empresa que faz a interestadual: de uma cidade para outra, para outro estado.

P: E o urbano é só cidade?

RT13: Dentro da cidade

P: Tá. E as cidades que o sindicato representa?

RT13: São doze municípios.

P: Você pode citar, por favor?

RT13: É (+) vindo de lá para cá (...) nossa base territorial: Caieiras, Franco da Rocha, Francisco Morato, Jarinu, Jundiaí, Vargem Paulista, Campo Limpo Paulista, Itupeva, Louveira, Itatiba, Morungaba e Vinhedo.

P: Bom, conhecendo um pouco sindicato, eu queria ir agora mais fundo no tema da pesquisa. Então eu queria saber primeiramente do senhor, quais são as principais reclamações trabalhistas que chegam ao sindicato?

RT13: São tantas (...). Vamos pegar um pouco do setor urbano. No setor urbano, infelizmente, existe uma demanda muito grande, não só desse Sindicato, mas de todos os sindicatos que eu conheço no estado de São Paulo que é a ausência da segunda pessoa dentro do carro, ou seja, o cobrador do ônibus. Aqui na cidade de Jundiaí, por exemplo, há uma prática das empresas que nas primeiras horas da madrugada, o motorista sai sozinho da garagem e por volta das 06h30, 07h00, o cobrador entra no carro. Aí a partir daí até sete da

noite, tem cobrador. Então nas horas mais críticas que o motorista precisa da segunda pessoa, NÃO TEM. De noite, por exemplo, o motorista está sozinho. Então, nós temos muitas reclamações em relação a isso. Temos também dupla jornada de serviço.

P: Certo!

RT13: Tem motorista que trabalha onze a doze horas de serviço. É uma das coisas que mais estão pegando, principalmente na cidade de Jundiaí (...) felizmente ou infelizmente é só aqui na cidade de Jundiaí. Vamos pegar um pouco aqui da zona da mata, que são os municípios de Franco da Rocha, Caieiras e Francisco Morato, ali os carros não andam sem cobrador.

P: Então lá é diferente daqui/

RT13: Os problemas são pouco dispersos. Às vezes num município tem um problema e no outro não tem. Por exemplo, aqui em Jundiaí é a falta de cobrador na madrugada e na parte da noite. Em outras cidades, como Caieiras e Francisco Morato já não tem este problema.

P: Mas isso não é a lei, é a política da empresa?

RT13: Não. Sabe o que acontece (...) o transporte urbano é gerenciado pela prefeitura. Então compete ao órgão público (prefeitura), a fiscalização disso (+) nós temos o exemplo (+) de alguns anos atrás em que quase nenhuma cidade operava sem cobrador, na cidade de Sorocaba, o cobrador deixou de existir desde 1994 só tinha motorista e não tinha cobrador. Nós temos o exemplo de Campinas, que extinguiu o cobrador e está voltando aos poucos, porque os empresários entenderam que a falta de cobrador, existe uma evasão de renda muito grande: não tem como o motorista dirigir e fiscalizar as portas. Em alguns municípios que extinguiram os cobradores, eles estão voltando, não como cobrador, mas como agente de bordo, mas para isso são necessários vereadores que defendam o posto de trabalho dos cobradores no ônibus, pois o Sindicato não tem como proibir (...) quando eles tiraram os cobradores lá de Sorocaba, o Sindicato travou uma guerra muito grande com as prefeituras e as empresas, mas infelizmente, foi vencido. Compete à Prefeitura gerenciar (...) quando as empresas pedem aumento tarifa, elas precisam ter justificativa, assim como pedimos garantia para os trabalhadores, nós temos que ter justificativa, assim é como as empresas também (...) quando as empresas solicitam que a tarifa vá para R\$4,20, precisa ter uma

justificativa para tal, um exemplo: o óleo que aumentou a peça que aumentou a manutenção que aumentou a mão de obra, o salário. Aí eles colocam na planilha para a prefeitura: para manter ônibus precisa de borracheiro, mecânico, funileiro, motorista e cobrador. Se tiver na planilha o cobrador, cabe à prefeitura fiscalizar se realmente está colocando o cobrador (...) a gente costuma dizer o seguinte: o sindicato não tem o poder de manter os cobradores, precisa vir lei lá de Brasília garantindo que precisa ter cobrador. Quando o usuário entra no ônibus, está escrito “proibido falar com o motorista”.

P: Na hora de você entrar, às vezes é necessário falar com o motorista/

RT13: COMO É QUE VAI FAZER? Para quem o usuário vai pedir informação no ônibus?

P: Mesmo um bom dia o usuário não pode falar (...).

RT13: A EMTU, que gerencia as linhas intermunicipais, tem uma portaria estadual que proíbe qualquer linha da EMTU sem cobrador. Então todas as linhas da EMTU tem cobrador.

P: Isto não sabia.

RT13: Os ônibus convencionais, a EMTU obriga a ter cobrador (...). Em Jundiaí, existem linhas intermunicipais que faz Jundiaí até Franco da Rocha, por exemplo, mas não é gerenciada pela EMTU e sim pela ARTESP. A EMTU obrigou que todos os ônibus tenham motoristas e cobradores, diferente do que muitos prefeitos das cidades não fazem(...)FAZ VISTA GROSSA! Porque tal cidade tem cobrador? Pois a prefeitura fiscaliza e os vereadores que acompanham. Aqui nós temos uma lei que saiu agora, a juíza da décima quinta deu que faz um ano e meio mais ou menos, que proíbe o motorista de cobrar.

P: Abrange quais municípios?

RT13: Só Jundiaí. Aí proíbe os motoristas de cobrar tarifa. Tudo bem!Legal!As empresas continuam a andar sem cobrador que não podem cobrar tarifas. Existe cartão. O usuário passa o cartão. Se você for pegar ônibus aqui em Jundiaí e o usuário pagar em dinheiro, o motorista não vai receber. Não pode receber em dinheiro. Um exemplo, você pega o ônibus no bairro e vai até o terminal central, você vai descer do ônibus e vai até a roleta do ponto

final, pois tem as pessoas que recebem e você vai lá pagar. Agora se você pegar o ônibus no bairro e descer no meio do trajeto, o usuário vai descer sem pagar. Esta liminar que proibiu o motorista de cobrar: ficou ruim para o motorista e bem pior para o usuário.

P: Quando o usuário não pode usar dinheiro e ele é obrigado a usar cartão/

RT13: Há uns quinze anos atrás eu provei para os empresários de transporte da cidade que há usuários que andam com dez reais no bolso por vinte dias.

P: Porque ((risos)).

RT13: O próprio usuário usa de SACANAGEM. Chega para o motorista com dez reais e o motorista diz que não pode receber. Então o usuário diz “então não vou pagar”! Às vezes, o usuário está com o cartão no bolso, mas usa de sacanagem. É uma faca de dois gumes.

P: Para que eu possa entender: do motorista urbano e do rodoviário, a principal reclamação trabalhista que chega é a falta de cobrador. Tem mais alguma que você pode citar.

RT13: Olha, deixa-me ver. Uma que pega muito aqui/

P: Desculpe interromper: você citou sobre a jornada excessiva. Você pode citar outros exemplos?

RT13: Na cidade de Jundiaí, não, mas nós temos um problema na região de Franco da Rocha, Caieiras e Francisco Morato, onde o motorista é obrigado pegar o RG do usuário. Por exemplo, chega o idoso para entrar no ônibus, se o motorista não pegar o RG do usuário e conferir a data que o usuário nasceu para verificar se ele tem 65 anos. Se ele não fizer isso, ele é punido. É UM ABSURDO ISSO. Inclusive vou marcar na próxima sexta com os empresários para ver isso. Que autoridade tem o motorista para pegar um documento na mão para fiscalizar a idade do usuário.·.

P: Esta situação tem haver com a minha pesquisa, pois é outra função do motorista.

RT13: Eu estou neste ramo há mais de 30 anos (...). Por exemplo, eu vou mostrar minha credencial e o motorista diz “você não é fulano de tal”. Tem motorista na região que até foi processado por discriminação. O motorista não tem poder nenhum para fazer isto.

P: Eu nem imaginava que acontecia isso.

RT13: Acontece no nosso setor (...) um detalhe o ônibus tem câmera: se o motorista não pegar a identidade do idoso e olhar, precisa pegar o documento na mão e verificar se o usuário tem 65 anos.

P: Agora do motorista de fretamento, tem algo mais específico?

RT13: Do fretamento não. O fretamento é mais tranquilo. Na verdade é o seguinte: no setor de ônibus, o melhor lugar é o fretamento.

P: Quais são as principais reclamações trabalhistas que chegam do fretamento?

RT13: Eles questionam muito, não são todos, por exemplo, se pega uma excursão daqui ((Jundiaí)) até Poços de Caldas ((cidade localizada no estado de Minas Gerais)). A lei fala o seguinte: viagens acima de trezentos quilômetros precisa ter um segundo motorista. Daqui ((Jundiaí)) até Poços de Caldas são trezentos quilômetros. Está certo! São trezentos quilômetros. Mas trezentos para ir e trezentos para voltar, já são seiscentos. Mas a empresa justifica “chega a Poços de Caldas, o motorista vai parar e dormir o dia inteiro”. Só que o motorista de fretamento não consegue dormir durante o dia. O motorista tem que ficar abrindo e fechando a porta para os passageiros. O motorista fica até doze horas à disposição do passageiro (...) o passageiro precisa alguma coisa dentro do ônibus, o motorista está lá para abrir (...) tem motorista que trabalha de 18 a 19 horas (...) a empresa justifica “o motorista chega no destino e fica descansado. Não é verdade! O Juiz está dando causa ganha para este tipo de processo.

P: As reclamações trabalhistas relacionadas ao fretamento, tem mais alguma situação neste setor relacionadas à desvio ou acúmulo de função?

RT13: No fretado não.

P: Isto acontece mais no urbano e no rodoviário?

RT13: Isto mesmo!

P: Qual sua percepção, como presidente do sindicato, sobre a multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira e na CLT? O que você acha da multifuncionalidade deste trabalhador que precisa exercer mais de uma função em compatibilidade à legislação trabalhista?

RT13: Baseado em tudo isso que está acontecendo no nosso país, hoje, se você fizesse esta pergunta há quatro anos atrás, eu responderia outra coisa. Hoje eu te repondo o seguinte: da década de sessenta até década de oitenta, lutávamos para proteger a CLT que existe. Há quatro anos atrás, eualaria que ela estaria ultrapassada. Só que devido às mudanças trabalhistas que estão vindo aí, do jeito que está, está bom demais! Porque o governo que está aí quer tirar direitos conquistados há trinta, quarenta anos atrás. O governo fala de propostas de mudanças, mas mudanças para piorar e não para melhorar. Com estas mudanças, as Centrais Sindicais, as mudanças nas jornadas de trabalho (...) com a reforma trabalhista, o colaborador vai trabalhar de quinze a dezesseis horas por dia, e sem ganhar nada mais por isso. Vou citar um exemplo/

P: E o impacto no seu setor?

RT13: Isto é no geral! Não é só no nosso setor. Do jeito que hoje está, se você fizesse esta pergunta há quatro anos atrás, eu diria que estava obsoleta. Só que da forma que estão querendo mudar ((o governo)) vai ficar pior. Por quê? Está vindo a terceirização, já passou no Congresso e no Senado, parcelamento de férias trabalhistas, onde já viu isso? Até em três vezes, ou seja, a empresa pode chegar para você: dez dias de férias hoje, daqui três meses mais dez dias e depois mais dez e ponto. Parcelamento de décimo terceiro, quando queremos implementar décimo quarto, querem acabar com o décimo terceiro. A CLT que está em vigor há trinta/quarenta anos atrás está ótima! Tem que melhorar, tem que melhorar! Tem que ampliar direitos e não retirar. Do jeito que está vindo, querem tirar direito.

P: Quais são as situações que pode haver exageros do empregador em implementar práticas multifuncionais prejudicando os colaboradores do setor? Você começou falando do cobrador, do motorista e algo que achei muito interessante a função do motorista de verificar se o usuário tem 65 anos ou mais. Você pode falar de outras práticas deste tipo?

RT13: No nosso setor a prática mais utilizada é do motorista que tem que dirigir e cobrar (...) e a jornada excessiva, que às vezes que o colaborador tem que trabalhar por longas jornadas. Em relação à dupla função, a prática que se destaca é a do motorista exercendo a função de cobrador.

P: Certo. A maioria dos ônibus agora usa cartão. O que ela prejudicou no setor?

RT13: Ela gerou desemprego.

P: Teve mais alguma relação?

RT13: Não, em relação o cartão até inibiu os assaltos nos ônibus. Antes, os colaboradores levavam para garagem por período por volta de mil e setecentos reais. Hoje eles levam duzentos, trezentos reais. Diminuiu muito o fluxo de dinheiro. Até parabeno esta atitude que os empresários tomaram junto com as prefeituras, mesmo assim têm assaltos, mas diminuiu bastante em comparação do que tinha antigamente.

P: Perfeito! Qual sua opinião sobre as práticas da multifuncionalidade nas empresas do setor. Você citou que são negativas. Há algo positivo? Por exemplo, o cobrador que perdeu o emprego e teve que se adaptar a ser fiscal ou motorista. Você vê algo positivo?

RT13: Eu vejo. Eu costumo dizer aos trabalhadores: cobrador não é profissão e nunca vai ser. O motorista de cinco anos para cá virou profissão. Antes era ocupação, não era profissão. Graças ao Senador Paulo Paim que virou profissão, mas cobrador não! Eu acho que todos os cobradores deveriam se adaptar e aperfeiçoar (+) fazer os cursos que devem ser feitos. Não é só ter habilitação, curso de transporte urbano deve ser feito/

P: Posso te interromper? Você poderia me falar quais os cursos que devem ser feitos?

RT13: Para dirigir um ônibus, o colaborador precisa ter um curso fundamental, não só que a empresa exige, mas a lei: curso de transporte de passageiro. Este é curso que dura cerca de 6 horas. Este curso é válido por dois anos e tem que ir renovando (+) e para o cobrador ser um motorista, o que ele precisa? A letra D ou letra E na habilitação e ter este curso, pois muitas empresas dão oportunidade para o cobrador. Até mesmo, tem muitas empresas dão preferência para um cobrador que é habilitado do que um que não tem habilitação, pois futuramente este cobrador pode virar um motorista. É para a empresa é importante isso, porque quando ela pega um colaborador que nunca trabalhou com motorista, a empresa pode moldar o colaborador do jeito que ela quer. Vamos pegar o exemplo da empresa "X" que eles trabalham muito com isso, se vão dez pessoas tentarem o emprego, desses dez e existem seis vagas de cobrador e das dez pessoas que estão pleiteando a vaga, seis daqueles foram péssimos nas provas e nos testes, mas tiverem habilitação D, pode ter certeza que estarão contratados e os que foram bem no curso e não tinham habilitação, estarão reprovados. Eles dão preferência para quem tem habilitação.

P: Outra coisa, por exemplo, o motorista que precisa exercer a função de fiscal existe?

RT13: A partir do momento que o colaborador sai da catraca para virar fiscal, ele foi promovido na empresa. Nós entendemos que o fiscal e o inspetor, que são a mesma coisa, são funções de confiança da empresa. Inclusive na convenção coletiva, não existe salário de fiscal ou de inspetor, porque é um cargo de confiança, então a partir do momento que ele sai da catraca e vai fiscalizar, ele já não é mais cobrador. Ele não vai sair do ponto e voltar para a catraca.

P: Não acontece quando o motorista ficou doente ou faltou, a empresa não chama o fiscal/

RT13: Aí sim. Se o fiscal ou inspetor, o que seja, se ele era motorista e faltou o motorista naquele dia, ele sai da fiscalização e vai dirigir. Só que neste dia, ele só será motorista. Ele não vai fiscalizar.

P: Não vai exercer múltiplas funções neste dia?

RT13: Existem muitos casos assim.

P: E o sindicato vê como legal?

RT13: É normal. É para cobrir a falta de quem não foi no dia.

P: E o motorista? Você falou da capacitação do cobrador. O motorista também precisa ter mais competências? Precisa fazer cursos regulares?

RT13: Não, porque os cursos que existem são mais para os cobradores. O motorista quando entra na empresa já feita um treinamento na garagem. Fica de quinze a vinte dias se adaptando a empresa. Por exemplo, os ônibus de antigamente não tinha GPS, rastreador, não tinha nada disso. Hoje todos têm (...) os ônibus hoje são fiscalizados vinte e quatro horas (...) hoje sabe por que o ônibus atrasou, a empresa vai lá e consulta o GPS e consegue ver porque atrasou. Sabe se foi erro do motorista ou culpa do trânsito. Então o treinamento do motorista é quando ele entra na empresa.

P: O papel do sindicato e os colaboradores do setor. Houve muitas mudanças nos últimos anos. Como é a relação hoje do sindicato com o trabalhador do setor?

RT13: Os trabalhadores hoje se preocupam mais em garantir o seu emprego do que reivindicar alguma coisa, porque até a década de 90, por exemplo, era uma guerra, uma briga para conseguir os benefícios. Hoje, o movimento sindical como toda a preocupação é manter os postos de trabalho que estão diminuindo. No setor de transportes, também foi afetado. Mas o ônibus não anda sozinho. A legal! Se a empresa tiver vinte ônibus, ela tem que ter quarenta motoristas, mas se entrar na garagem, por exemplo, na área de manutenção que nós também representamos, havia dez a doze mecânicos. Hoje não! Dez a doze mecânicos que faziam a manutenção dos vinte carros, hoje quatro a cinco faz. Você vai ao RH da empresa, tinha um colaborador para datilografar, uma para fazer folha de pagamento, outra para fazer benefícios. Hoje não, uma colaboradora faz o serviço de seis. Ela faz folha de pagamento, ordem bancária, enfim TUDO faz várias funções/.

P: Deixa-me só te interromper: você citou o RH, os mecânicos. Há mais exemplos?

RT13: Tem, porque um pouco da questão do GPS e a fiscalização nas ruas. Vamos pegar uma cidade que não tem terminal: Franco da Rocha. Antes existia um fiscal em cada extremidade,

hoje não tem mais por causa do GPS. O fiscal do centro pelo GPS, ele controla a saída do ônibus do bairro. Perdeu uma vaga. Em cada ponto final, perdeu um posto de trabalho. Esta tecnologia afetou todos nós. A Volkswagen do Brasil, onde existiam quase cinquenta mil trabalhadores, hoje tem quinze mil. Fabricava dez carros por mês, hoje são dez carros por semana. A tecnologia tira postos de trabalho em qualquer lugar. Por isso hoje a principal preocupação do sindicato é manter os empregos, e quem são se adaptar a estas mudanças, daqui alguns dias, o computador que vai falar com você ((risos)).

P: Por exemplo, não chega reclamação que o motorista tem que fazer manutenção de carro?

RT13: Não.

P: Estes tipos de reclamação não existem?

RT13: Não

P: Em relação aos mecânicos, como você citou, onde havia dez, agora quatro: ele precisa fazer mais serviço, pois suprimiu cargos?

RT13: Devido ao maquinário e a tecnologia. Por exemplo, você liga uma máquina e vai verificar todos os defeitos do carro. Então está até mais fácil para consertar hoje em dia.

P: Qual é a relação do sindicato com os empresários e quantas empresas o sindicato representa?

RT13: Hoje o sindicato representa cinquenta e oito empresas nos doze municípios.

P: Certo/

RT13: A relação entre sindicato e a empresa antes era cruel, os empresários viam a gente como bicho papão. Hoje (...) cada um defende seu interesse, mas vamos para o debate: no mês de abril até junho foi só pauleira para fechar a data base: a gente pede isso e eles querem dar aquilo.

P: Mas como é esta negociação?

RT13: É sindicato patronal com sindicato dos trabalhadores. O relacionamento não é péssimo. Como vamos resolver o problema da empresa, se não consigo sentar com o dono da empresa? Precisa ter este dialogo. Até certo ponto é bom. Acabou aquela imagem que os empresários tinham até a década de oitenta que o sindicato era o bicho papão (...) nós precisamos deles e eles precisam da gente. A mão de obra deles está no nosso comando. Só quem paga a mão de obra é o empresário. Tem que trabalhar junto!

P: Ultima pergunta; como o senhor vê o cenário daqui para frente no seu setor de tudo que conversamos aqui: as perspectivas futuras: legislação, desemprego, perda de direitos relacionados com o colaborador que o senhor representa.

RT13: Acho que o Brasil vai voltar para a década de sessenta. Este país está andando para trás, inclusive o movimento sindical. Se passar estas reformas trabalhistas, não vão existir mais sindicatos (...) hoje quem banca o sindicato? As contribuições.

P: As de março?

RT13: Não só de março, mas aquela mês a mês também vai acabar. O que existe é o imposto sindical, que é pago uma vez por ano, que não mantém o sindicato (+) as contribuições obrigatórias também vão acabar. Se passar a reforma trabalhista, noventa por cento do movimento sindical vai deixar de existir, inclusive esse, pois não teremos como nos manter. Não teremos verba para manter o sindicato. O governo está querendo fazer é voltar para a década de sessenta/setenta em que os sindicatos viviam de favor. Não tinha independência própria. Hoje o sindicato tem independência. Tem receita, não são todos os santos, mas tem autonomia, liberdade para decisão. Agora se as reformas trabalhistas passarem acabou o sindicato.

P: Este é um problema. Desemprego também/

RT13: Gera desemprego. Aqui, por exemplo, já começou. Este prédio aqui se você pegasse um ano atrás, nós tínhamos quatorze funcionários, hoje temos quatro! Dispensamos dez funcionários. O sindicato reduziu (...) isto aqui vai virar um elefante branco/

P: Desculpe interromper. Esta perda é devido a quê?

RT13: Antes se eu arrecadava de 8000 trabalhadores, caiu para 6000, é o que está acontecendo/

P: Hoje são seis mil trabalhadores?

RT13: Hoje nossa base territorial de doze municípios são nove mil trabalhadores.

P: Filiados?

RT13: Em tudo. Filiados são três mil e seiscentos

P: Das três categorias?

RT13: Isto. Então, se acabar esta receita mensal, COMO VOU MANTER ISTO AQUI? Tem pagar advogado, manutenção de prédio, temos clube de campo, não vai dar nem fazer manutenção.

P: Só para entender: nove mil trabalhadores, três mil e seiscentos filiados. Não é obrigatória/

RT13: O associado é livre. Fica sócio quem quiser.

P: Mas só tem um sindicato que representa a região?

RT13: Só.

P: Aí se não quiser?

RT13: Fica neutro.

P: Aí só paga a contribuição do mês de março e não paga a anual.

RT13: Eu costumo a dizer o seguinte estou no sindicato desde noventa e dois e como presidente vai fazer dois anos e vou falar uma coisa para você: eu era feliz e não sabia.

P: Eu queria agradecer muito a participação.

RT13: Estou à disposição

APÊNDICE R- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL DOS TRABALHADORES #14

Categoria: Representante do Sindicato dos Trabalhadores

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de RT14)

Sindicato: XXXXXXXXX(denominado ST3)

Cargo / Função: Presidente

Entrevista

Data: 11 de setembro de 2017

Local: Santo André-SP

Horário de Início: 09h52

Horário de Término: 10h22

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra RT14

P: Qual a sua função dentro do sindicato?

RT14: Sou diretor.

P: Quanto tempo o senhor está na função?

RT14: São vinte anos.

P: Quais são as categorias que o sindicato representa?

RT14: São vários segmentos. Temos o transporte urbano, o transporte que transporte o lixo urbano, o concreto, o transporte de carga seca e de tanque. Tem as vans, o fretamento, temos caminhoneiro das indústrias, comércio.

P: Quais são os cargos que o sindicato representa?

RT14: Motoristas, ajudantes de caminhão, manutenção geral que são pintura, mecânica, eletricitista, todas as funções de manutenção.

P: Quais são as principais reclamações trabalhistas que chegam ao sindicato?

RT14: Depende do segmento (...) no geral é a escala do motorista (...) no transporte urbano. Do fretamento, são que quando tem viagem, já fizeram linhas de fábrica e precisam fazer linhas rodoviárias e alegam jornada excessiva, mas o fretamento é mais tranquilo.

P: E dos outros cargos chegam reclamações?

RT14: Ajudantes, por exemplo, reclamam das empresas (+) empresa que atrasam salários, vale refeição.

P: Chegam reclamações trabalhistas sobre acúmulo ou desvio de função.

RT14: Algumas empresas sim. Vamos dizer quinze por cento do transporte. O motorista que dirige e ajuda descarregar a carga. Isto é no transporte de carga.

P: Tem mais reclamações?

RT14: Tem o que todos estão vendo que é dupla função que é dirigir e cobrar no transporte urbano. Para mim é dupla função. O sindicato não aceita.

P: Tirando estes dois casos, há mais exemplos?

RT14: No fretamento não tem. O motorista só dirige. Não tem dupla função.

P: E quando chegam estas ações ao sindicato/

RT14: Nós vamos até o local da empresa, fazemos a reclamação, pedimos para a empresa não fazer mais isso (...). É UM ABSURDO esta dupla função para o motorista. A gente acaba fazendo um acordo, eles param de fazer a dupla função, mas dois a três meses depois, volta tudo novamente.

P: Estes casos terminam em acordo ou vão para a Justiça do Trabalho?

RT14: Quando a empresa dispensa o trabalhador, abra-se o processo e reivindica tudo isso aí.

P: Qual a frequência de ganho de ações com este assunto? O colaborador consegue ganhar na Justiça do Trabalho?

RT14: Sempre entre empregado e empregador, faz um acordo lá na Justiça (+) os colaboradores não saem perdendo de jeito nenhum. A justiça fica ao lado do colaborador.

P: Então/

RT14: Então na maioria dos acordos entre empresa e sindicato, pois vem para o sindicato, entram num acordo e os colaboradores de certa forma ganham.

P: Ganho ao colaborador no caso de acúmulo ou desvio de função?

RT14: Isso na parte de transporte. No ônibus rodoviário, não teve nenhum que falou que ganhou por dirigir e cobrar. Até hoje não vi nenhuma (...) a empresa sempre ganha do colaborador, quando dirige e cobra, o motorista não ganha, é difícil no transporte de ônibus.

P: A Justiça está dando ganho para a empresa?

RT14: Isso não. Até hoje não saiu nenhum processo referente a dirigir e cobrar. Este não abriu processo.

P: Ainda não?

RT14: Existe um processo em Brasília que todos os sindicatos entraram para não ter esta dupla função

P: E do motorista de transporte de carga?

RT14: De dupla função. Isso sim.

P: Já foi para Justiça?

RT14: Sim e conseguimos ganhar.

P: Quantas ocorrências chegam ao sindicato referente ao acúmulo e desvio de função por ano?

RT14: Bastante!

P: Qual sua percepção do trabalho multifuncional na legislação trabalhista e na CLT?

RT14: Está se mudando a CLT recentemente, houve a aprovação da reforma trabalhista e partir de agora de novembro vai vigorar a lei e estamos ansiosos para saber como vai ficar. Pelo que estou vendo eles estão rasgando a CLT. Isso não é bom para o trabalhador. Agora em novembro vamos ver como ficou isso aí.

P: Sua percepção ela atende aspectos da multifuncionalidade, com a reforma vai piorar?

RT14: Certamente. Na minha opinião, com certeza.

P: E sua percepção sobre o acúmulo e desvio da função na legislação trabalhista? O colaborador ele é explorado?

RT14: Acho que a empresa deveria valorizar mais o trabalhador. Quando tem desvio ou dupla função é ruim para o funcionário, que acaba ficando doente e se afastando (...) isso tem que acabar o mais rápido possível.

P: O senhor não vê aspectos positivos na multifuncionalidade?

RT14: Não. A empresa explora o trabalhador.

P: O senhor acha que há exageros e nenhum ganho?

RT14: Certamente. Exploração.

P: Não há ganho para o trabalhador?

RT14: Falam que a empresa dá ajuda, mas isso é entre o trabalhador e a empresa, nós não temos como saber se o trabalhador recebeu a mais. Não tem provas, nunca ninguém trouxe. É uma coisa ainda obscura.

P: Qual a sua opinião das práticas multifuncionais dentro das empresas? Você falou dos exageros, mas, por exemplo, o colaborador poderá exercer mais funções e num momento de crise, segurar seu emprego, sendo encaixado em outros lugares?

RT14: Quando o trabalhador é afastado por doença, o INSS o devolve para empresa. Tira daquela função e manda a empresa recoloca-lo em outra função, mas é difícil realoca-lo em outra função, pois há muitos afastamentos. Estou falando de empresas de ônibus urbano, pois tem muito afastamentos por problema de coluna. Os bancos ruins, os motoristas e cobradores acabam machucando. Aí quando vai para o INSS, devolve para a empresa e pede para alterar de função, a empresa não tem colocação, pois há vários afastados. Aí a empresa devolve ao INSS.

P: E os cobradores estão sendo dispensados, eles estão sendo realocados ou demitidos?

RT14: O Sindicato pediu para as empresas mudarem a função para motorista (...) muitas empresas estão fazendo isso, outros já possuem tempo para aposentar, acabam saindo das empresas.

P: Mas eles estão conseguindo ser aproveitados na função de motorista?

RT14: Oitenta por cento sim.

P: Tem os fiscais também certo?

RT14: Tem os fiscais de ponto e os inspetores, que possuem poucas funções, que fiscalizam nas ruas.

P: Estes profissionais eles praticam multifuncionalidade?

RT14: Muitos deles dirigem e fiscalizam também, são poucos, mas acontecem.

P: E como o sindicato vê como exploração ou como normal?

RT14: Dupla função não é bom para ninguém!

P: Em outros sindicatos dos trabalhadores, eles citaram exemplos de funções que os motoristas precisam fazer: conferência de RG para gratuidade e geram reclamações que não é função do motorista. Neste sindicato chegam reclamações de outras funções que o motorista precisa fazer que não é apenas dirigir?

RT14: São pouquíssimas reclamações, mas vêm. As empresas obrigam que o motorista confira a idade do usuário para liberar a gratuidade.

P: Há outras reclamações de funções que o motorista precisa fazer?

RT14: Reclamação constante mesmo é dirigir e cobrar (...) ao mesmo tempo você está dirigindo, cobrando, olhando o trânsito e os passageiros. Isso é um ABSURDO! Isso não existe.

P: E o processo que está em Brasília, qual andamento?

RT14: Não se resolveu e as práticas continuam acontecendo.

P: Quantas empresas o sindicato representa?

RT14: De ônibus (+) na faixa de doze empresas de ônibus urbano.

P: E de fretamento?

RT14: Está diminuindo bastante. As fábricas estão fracas. Em torno de oito empresas hoje.

P: Voltando ao fretamento, as principais reclamações que chegam são referentes à jornada excessiva?

RT14: Jornada excessiva.

P: Não há outras reclamações?

RT14: Não, pois as empresas de fretamento pagam tudo em dia!

P: Em relação à crise, desemprego, houve muitas demissões nos últimos tempos?

RT14: Sim! Bastante! Todo dia tem homologação.

P: Eles estão conseguindo ser realocados?

RT14: Muito difícil. Um trabalhador fica em média seis meses parado.

P: Aqui, eu imagino que a realocação de funções é difícil por serem funções específicas para outro setor dentro da empresa.

RT14: A empresa é motorista, cobrador, manutenção, administração é pouquíssimo (...) na administração a tecnologia está avançada.

P: A tecnologia de alguma forma está diminuindo o número de funcionários dentro da empresa?

RT14: A tecnologia está tirando os empregos.

P: Na parte de manutenção, especificamente, a tecnologia está diminuindo a mão de obra?

RT14: Na manutenção, especificamente não.

P: Chegam reclamações trabalhistas de mecânicos, eletricitas, borracheiros?

RT14: Pouquíssimas.

P: Nada sobre multifuncionalidade?

RT14: Não.

P: Então o senhor acredita que a multifuncionalidade ele não beneficia o empregado, no sentido de colaborador ter mais competências para fazer outras funções. O senhor não enxerga nada positivo? Utilizar os colaboradores em outras funções num momento de crise.

RT14: Não vejo nenhum benefício. O empresário pouco liga para o trabalhador. Não vejo nenhuma mudança. Eu acredito que eles estão esperando as mudanças das leis trabalhistas que foram aprovadas, como vão fazer dali para frente.

P: Qual sua opinião da legislação trabalhista em relação à multifuncionalidade?

RT14: Precisa de aperfeiçoamento. Cada setor tem uma convenção coletiva, ela não é uma lei, todo ano se renova.

P: O sindicato representa MPE? Existem diferenças reclamações entre as MPE e os outros tipos de empresas?

RT14: Tem diferença. As MPE dão mais trabalho. Não cumprem legislação, fala que está difícil (...) ficam devendo direito. As MPE estão difíceis de cumprir os acordos. As reclamações de MPE são aproximadamente sessenta por cento das reclamações trabalhistas do setor.

APÊNDICE S- TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM REPRESENTANTE SINDICAL DOS TRABALHADORES #15

Categoria: Representante do Sindicato dos Trabalhadores

Profissional

Nome: XXXXXXXXXXXX XX XXXXX (denominado de RT15)

Sindicato: XXXXXXXXX(denominado ST4)

Cargo / Função: Diretor

Entrevista

Data: 20 de setembro de 2017

Local: São Paulo-SP

Horário de Início: 10h07

Horário de Término: 10h35

Ocorrências Utilizadas

Sinal	Descrição
((minúscula))	Comentário descritivo do transcritor
(+)	Pausas pequenas
/	Truncamento brusco
Maiúscula	Entonação enfática
(...)	Indicação que a fala foi tomada e interrompida em determinado ponto. Não no seu início, por exemplo.

Transcrição

Pesquisador: identificado pela letra P

Entrevistado: identificado pela letra RT15

P: Qual a sua função dentro do sindicato?

RT15: Sou diretor.

P: Quanto tempo o senhor está na função?

RT15: Quinze anos.

P: Quais as categorias que o sindicato representa?

RT15: Representa a região da Grande São Paulo, o fretamento e o turismo.

P: Quais são os cargos que o sindicato representa?

RT15: Motorista, manutenção, limpeza, menos a parte administrativa.

P: Quais são as reclamações trabalhistas que chegam ao sindicato?

RT15: A principal é a questão de carga horária (...) nosso pessoal é prestador de serviço e o horário é flexível (...) quem presta serviço, tem que ter como base os horários da tomadora de serviço. O pessoal queixa muito, pois têm duas, três pegadas. O pessoal questiona muito isso.

P: O principal reclamante são os motoristas?

RT15: Sim. São os motoristas.

P: E os outros cargos?

RT15: Manutenção é mais problema com uniforme segurança, mas são raras as reclamações.

P: Chegam reclamações relacionadas ao acúmulo ou desvio de função? Quais são os cargos reclamantes e a queixa da reclamação?

RT15: Isso é mais na área de manutenção. Cada cargo tem sua função específica: borracheiro, mecânico. Muitas vezes o mecânico vai fazer o serviço do borracheiro. Ou o borracheiro ou mecânico vão para o abastecimento. Questionam muito isso.

P: E chegam muitas reclamações deste tipo?

RT15: Chega, pois a empresa quer aproveitar a mão de obra. Borracheiro está folgado, tem carro para abastecer, então o chefe fala: “abastece o carro”!

P: E como o Sindicato vê isso/

RT15: DUPLA FUNÇÃO NÃO PODE! Isto é CLT. A gente entra em contato com a direção da empresa para impedir que isto aconteça.

P: Como está sendo resolvidos estes casos? Há ações que vão para a Justiça do Trabalho?

RT15: A gente resolve com o sindicato patronal. Faz primeiro contato com a direção da empresa, mas levávamos também ao sindicato patronal e aí resolve.

P: Estes casos não vão para a Justiça do Trabalho? Vocês fazem acordo?

RT15: Este tipo de ação não vai para Justiça do Trabalho.

P: Quantas ações entraram nos últimos tempos envolvendo desvio/acúmulo de função?

RT15: É difícil estabelecer uma quantidade de reclamações.

P: Quais são os cargos e funções que geram as múltiplas funções? Mecânico que precisa fazer serviço de borracheiro, você poderia citar mais exemplos?

RT15: Ou vice-versa ou vai para abastecimento, mas cada funcionário tem que ter uma função específica dentro da garagem.

P: Existem queixas do motorista que é habilitado em uma categoria e dirige ônibus de categoria diversa?

RT15: Acontece (...) mas é difícil, pois há questão do piso salarial do motorista das diversas categorias.

P: Estas questões vocês também conseguem resolver?

RT15: Tranquilamente.

P: Não vai para a Justiça do Trabalho?

RT15: A gente consegue reverter aqui mesmo. A gente tem contato com o sindicato patronal, temos contato permanente com eles.

P: Qual a visão do sindicato, quando o motorista é habilitado numa categoria de um piso maior e precisa dirigir uma categoria que ganha menos?

RT15: Neste caso não tem problema, desde que respeitado o piso dele. Isto acontece bastante, isso é normal.

P: Qual sua percepção sobre a multifuncionalidade na legislação trabalhista e na CLT?

RT15: Toda legislação tem brecha, por isso há advogados (risos). A gente tem certa experiência, conhecemos os macetes. Quando vêm processos trabalhistas para cá, a coisa é diferente, a CLT tem que ser cumprida.

P: Então, na sua percepção relacionada a este assunto a multifuncionalidade está regulamentada?

RT15: Melhorar precisa (...) tem lei que é muito antiga. A CLT precisa ter mudança. Ela não supre totalmente as necessidades do sindicato e do colaborador.

P: O senhor citou alguns casos de multifuncionalidade, o senhor vê outros exageros do empregador em implementar a multifuncionalidade que prejudicam os colaboradores, no atual cenário de crise e desemprego?

RT15: Eu não diria, a própria situação obriga que o colaborador exerça outras funções para garantir o emprego. Depois na nossa área não tem nada que considere exagero: o motorista

que dirige carro grande e pequeno é equivalente, manutenção mecânico trocando pneu é manutenção. Não tem nada assustador.

P: Quais os aspectos positivos da multifuncionalidade? Por exemplo, o colaborador exercer mais funções, adquirir mais experiência?

RT15: Vejo sim, pois só fato (...) a palavra diz colaborador. Acho que colaborar não tem problema nenhum, desde que o outro lado aceite (+) eu sou motorista, o patrão quer que eu exerça outra função, não vejo problema nisso (...).

P: Como os colaboradores conseguem mais competências: o colaborador precisa ir atrás de treinamentos ou a empresa fornece cursos de capacitação?

RT15: Nem todas as empresas oferecem, são raríssimas as empresas que oferecem estas oportunidades ao colaborador. Tem empresas que tem ISO. Estas sim oferecem cursos aos colaboradores: direção defensiva, primeiros socorros (...) mas são poucas as empresas. O sindicato não interfere neste aspecto, só fiscaliza.

P: Existem mais práticas de multifuncionalidade, como o senhor citou, nas MPE do que as grandes empresas que o sindicato representa?

RT15: Acontece em todas as empresas, só que nas MPE com mais intensidade (...) tem poucos funcionários. Na empresa grande é mais organizada, mas mesmo assim acontece.

P: Quando chegam as reclamações trabalhistas, especificamente envolvendo multifuncionalidade, há dispositivos legais que ajudam os colaboradores?

RT15: Todo sindicato tem uma convenção coletiva, ela não pode ferir a CLT, mas ela precisa ser cumprida tanto pelo colaborador, quanto o patrão. A convenção não pode ferir a CLT, tem coisa que não tem na CLT e tem na convenção.

P: Qual sua percepção da Justiça do Trabalho em relação aos processos trabalhistas?

RT15: Em minha opinião ela é equilibrada entre os colaboradores e empresários.

P: Vocês conseguem trabalhar integrado com os empresários para ajudar o colaborador?

RT15: A situação hoje em dia força isso. Nós do sindicato representamos o colaborador, mas quando nós estamos numa mesa de negociação temos que saber em que situações que não podemos apenas representar os colaboradores, temos que ver o que também é favorável ao empresário (...) mediante a crise, não podemos forçar uma situação em que o patrão não possa cumprir. Senta na mesa, discute, vê os prós e contras(...) vamos sentar conversar e chegar no bom senso. Melhorou muito isso.

P: O sindicato de alguma forma consegue intervir com o colaborador que é dispensado, ele consegue ser aproveitado em outras funções?

RT15: Acontece desde que seja um funcionário (...) que tenha competências para isso. O profissional tem uma função específica, mas acontece a empresa que tem ônibus grande e carros executivos. Ele está no ônibus e passa para o carro executivo. Este tipo de remanejamento tem.

P: O senhor acredita que se tivesse mais multifuncionalidade no seu setor, você acredita que teria mais perdas ou ganhos?

RT15: Depende do lado que você está olhando. Eu acho que tem mais perdas, em relação ao desemprego. Vai dispensar o funcionário, no lugar de dois, um apenas vai suprir.

P: E as tecnologias influenciaram nas práticas multifuncionais?

RT15: Tem principalmente na área de manutenção. Motorista não.

P: De todos os cargos?

RT15: Ficou mais moderno e facilitou muito. Na borracharia que precisava de três, agora só precisa de um, por causa das máquinas. As tarefas mudaram, até para soltar e apertar algo, a máquina faz.

P: Existem reclamações trabalhistas de motoristas que precisam abastecer ou fazer limpeza no ônibus.

RT15: ESTÁ É A DUPLA FUNÇÃO. Motorista é motorista. Quem faz limpeza, é a faxineira. Não é obrigação dele. Chegam reclamações deste tipo também.

P: O Sindicato não vê que o motorista precisa limpar o ônibus?

RT15: Não é obrigação dele.

P: E essas reclamações são resolvidas do mesmo jeito?

RT15: Reverte por aqui mesmo. O primeiro procedimento é entrar em contato com a direção da empresa, via telefone, se não consegue acordo razoável, chama ele para a mesa redonda, chama o sindicato patronal e intima o patrão.

P: Para um processo trabalhista é a última instância?

RT15: Primeiro usamos todos os recursos: chama o patrão, o sindicato patronal, direção da empresa, mesa redonda, muitas vezes antes de entrar com ação, vai para a mesa redonda. Processo trabalhista é o último recurso, se não, não entramos, pois tem custo para o empresário, para o trabalhador, têm várias audiências, a primeira é conciliação, depois vai para a segunda, terceira, o patrão recorre, vira uma bola de neve. Não tem este interesse.