

<http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372018v12n2p92110>

## **Legislação Trabalhista e a Implementação da Multifuncionalidade nas Pequenas Empresas**

*Diogo Francisco Paulo da Rocha*

Centro Universitário Campo Limpo Paulista -UNIFACCAMP

[diogofr81@gmail.com](mailto:diogofr81@gmail.com)

*José Osvaldo De Sordi*

Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU

[osdesordi@gmail.com](mailto:osdesordi@gmail.com)

*Eliane Maria Pires Giavina Bianchi*

Centro Universitário Campo Limpo Paulista -UNIFACCAMP

[eliane.pires.bianchi@terra.com.br](mailto:eliane.pires.bianchi@terra.com.br)

recebido em 1 de junho de 2018  
aprovado em 13 de agosto de 2018

**Resumo:** A multifuncionalidade é caracterizada pela flexibilização e integração do trabalho em contraponto à concepção de especialização das funções. De forma não estruturada, está presente nas micro e pequenas empresas, onde os colaboradores exercem várias 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 desta pesquisa é analisar a multifuncionalidade nas micro e pequenas empresas, segundo o contexto das leis trabalhistas brasileiras. Trata-se de uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa, envolvendo atores do setor de transporte de fretamento e rodoviário. Empregou-se a análise de conteúdo para a análise dos dados. 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. Pequena empresa. Organização do trabalho.

### **1. Introdução**

As mudanças tecnológicas, sociais, políticas e econômicas influenciam constantemente as organizações. Introduzem-se no mercado as Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT), definidas como um conjunto de experiências e iniciativas organizacionais, com o objetivo de reorganizar o trabalho e de criar novas exigências e competências para os

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.2 p. 92-110, 2018**  
**ISSN 1982-2537**

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). 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. Passa a ser importante 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) e diferentes níveis de complexidade dentro do processo produtivo (LAZZARESCI, 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 pequenas empresas (PE) (DE SORDI, 2014). Tornam-se claras as vantagens de implementação das NFOT nas PE, especialmente nos momentos econômicos desfavoráveis (SANTOS, 2015). Por outro lado, a multifuncionalidade está relacionada com a questão sindical, de forma mais ampla 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 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.

O objetivo da presente pesquisa é analisar a compatibilidade e as demandas nas leis trabalhistas brasileiras para a implementação da multifuncionalidade no contexto das PE. Para tal, realiza-se uma pesquisa documental da legislação trabalhista brasileira e uma pesquisa empírica com gestores, representantes sindicais e representantes da área jurídica envolvidos com o entorno das pequenas empresas.

A multifuncionalidade, embora discutida internacionalmente, ainda é pouco explorada no Brasil. Longhi et al. (2015) relatam benefícios para trabalhadores com a adoção da multifuncionalidade no chão de fábrica. Outros dois trabalhos, Klein e Souza (2013) e Maia e Ferreira (2011) discutem conceitualmente as possibilidades de ganhos para a organização advindos dos conceitos da multifuncionalidade. Porém, nenhum trabalho discutiu de forma articulada a adoção e os resultados de práticas de gestão que incorporam a multifuncionalidade e sua compatibilidade com as leis trabalhista vigentes.

## **2. Referencial Teórico**

A multifuncionalidade é discutida conceitualmente, como aspecto inerente a pequena empresa e respaldada pela lei.

### **2.1 Multifuncionalidade: Contextualização e Breve Histórico**

No contexto histórico, a especialização sempre foi sinônimo de produtividade nas organizações. O 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 conseqüentemente, 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. 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; 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. O fordismo pode ser caracterizado como um regime de acumulação e modo de regulação que tem entre suas principais características a produção em massa, 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; ALBAGLI, 2015), resultando em um consumo também de massa (ROCHA, 2018).

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). 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). 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 da seguinte forma: 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, o que se aprende fazendo e compartilhando conhecimentos no chão de fábrica (AOKI, 1988, *apud* CASTELLS, 1999), em outras palavras, nas diretrizes no trabalho multifuncional.

## **2.2 Multifuncionalidade e as MPE**

As micro e pequenas empresas (MPE) são reconhecidas como uma das principais fontes de renda em muitos países em desenvolvimento. A MPE tem inegável importância no desenvolvimento econômico e social, no que concerne à geração de emprego e renda e à descentralização do capital (MADI; GONÇALVES, 2012; SEBRAE, 2017). Uma das características deste tipo de organização se fundamenta na quantidade reduzida de colaboradores em seus quadros (MEAD; LIEDHOLM, 1998) 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. A inserção de novos membros parece

incentivar a divisão entre decisão e ação, incentivando uma decisão centralizada e trabalhos específicos (LEONE, 1999).

Conforme destaca Santos (2015) a multifuncionalidade pode tornar-se fator crítico de sucesso (ou insucesso) das MPE. Deve-se observar atentamente e criteriosamente impactos relacionados a novas tecnologias, processos e organização do trabalho, momentos desfavoráveis da economia e a busca da sobrevivência no mercado competitivo. A gestão e a organização do trabalho podem afetar a baixa competitividade e altos níveis de encerramento precoce das MPE (DE SORDI, 2014; LEONE, 1999).

As empresas brasileiras são em sua maior parte de micro e pequeno porte, representando 85% do total, 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). Especificidades organizacionais, do processo decisório ou individuais (LEONE, 1999) além da dificuldade de implementação de modelos gerenciais e conceitos da administração tradicional (CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003) reforçam a informalidade de gestão e racionalidade familiar (TAVARES; FERREIRA; LIMA, 2009) que podem justificar os níveis de mortalidade precoce.

### 2.3. 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 idealiza um rol de atribuições a serem destinadas ao colaborador, enquanto este também 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 é mais importante na fase inicial do contrato de trabalho. A problemática do desvirtuamento 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 Consolidação das Leis do Trabalho- 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.

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).

#### **2.4 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 nos 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 contratado como radialista que exerça estas funções acumuladas (administração, produção ou técnica).

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. Este artigo previa que 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 que instituíra que os contratos, convenções e os acordos coletivos de trabalho deveriam estabelecer os processos de implantação progressiva da multifuncionalidade do trabalho portuário.

Apesar dos avanços em relação ao trabalho multifuncional, este dispositivo legal foi revogado com a publicação recente da 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, 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 portuário (artigo 33, II, b).

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 artigo 442-B à Consolidação das Leis do Trabalho e alteração do seu artigo 468 para dispor sobre o

trabalho multifuncional. Na sua justificação, o senador argumenta que o presente projeto de lei atende 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. Por fim, o relator do projeto, senador Dário Berger, complementa 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 Quadro 1 resume os dispositivos legais encontrados na pesquisa documental que apresentam a regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira.

Quadro 1 - 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 nº 190/2016	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 pelos autores

Observa-se que os dispositivos ou são setorizados ou são dúbios. O uso comum da multifuncionalidade tanto na pequena quanto na grande ainda são temas de insegurança

**Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.12, n.2 p. 97-110, 2018**  
**ISSN 1982-2537**

jurídica, o que em muitos casos pode prejudicar os modelos escolhidos e considerados eficientes para a gestão.

### 3. Método

O tipo da pesquisa do presente estudo, quanto ao seu método, é qualitativo. Nas palavras de Creswell (2010, p.26) este tipo de pesquisa é definido como “... um meio de explorar para entender o significado que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano”. Quanto ao propósito, a pesquisa é exploratória (GIL, 2014), uma vez que 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.

#### 3.1. Caracterização da Amostra: Empresas, Sindicatos e Advogados

Três empresas e sete sindicatos foram selecionados para o estudo por conveniência. A opção por 6 grupos diferentes de respondentes (gestor operacional, gestor de recursos humanos, representante do sindicato patronal, representante do sindicato do trabalhador, advogado do trabalhador e advogado de empresa) visou proporcionar uma análise integrada da gestão, envolvendo partes inseridas na decisão e revisão do escopo do trabalho. Houve a decisão de não incluir o trabalhador como respondente uma vez que o objetivo principal foi analisar impactos da implementação da multifuncionalidade como estratégia de organização do trabalho. Vale ressaltar, porém, que representantes do sindicato do trabalhador e advogado do trabalhador entendem e participam do processo incorporando uma visão de defesa do trabalhador.

Optou-se pelo segmento de transporte de passageiros do tipo fretamento e rodoviário. Esse segmento é regulamentado pelo Confederação Nacional de Transporte (CNT) e apresenta funções bem específicas que podem ser transformadas com a implementação maior ou menor da multifuncionalidade, em especial na atividade principal: condução de passageiros e manutenção de veículos.

Os Quadros 2 e 3 caracterizam as empresas e os sindicatos participantes do estudo.

Quadro 2- Caracterização das empresas participantes da pesquisa

<b>Empresa</b>	<b>Serviços Prestados</b>	<b>Município de Atuação</b>	<b>Colaboradores</b>
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 pelos autores

Quadro 3 – Caracterização dos sindicatos participantes da pesquisa

<b>Sindicato</b>	<b>Classe</b>	<b>Região Atendida</b>	<b>Categorias Representadas</b>
ST1	Sindicato dos Trabalhadores	Região de Jundiaí, 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 pelos autores

Na amostra, observa-se uma relação não direta entre empresas e sindicatos, o que no caso, estende a abrangência de visão pelo estado de São Paulo.

No total, 15 respondentes pertencentes as 10 instituições participaram da pesquisa. O Quadro 4 apresenta o perfil dos respondentes.

Quadro 4 – 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



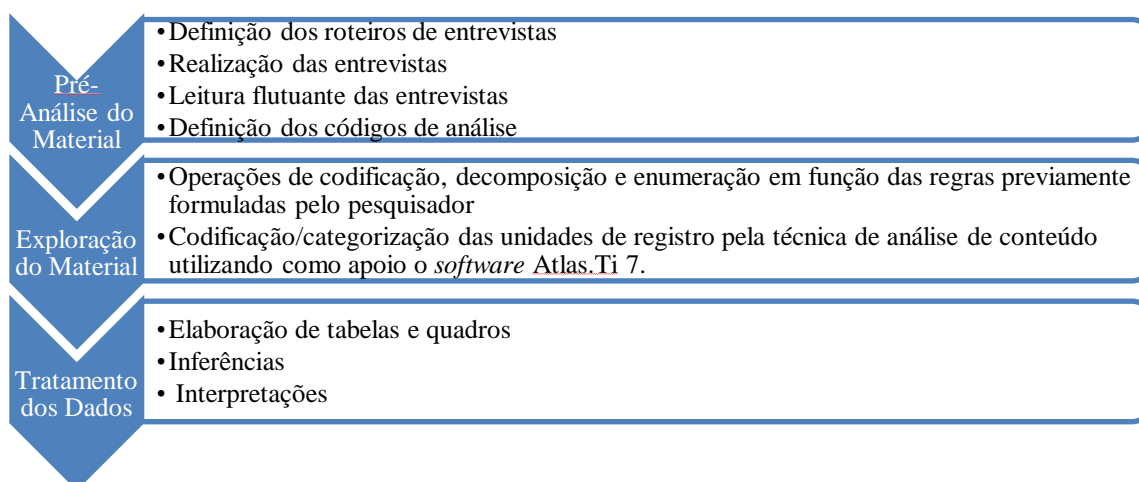
Fonte: Elaborado pelos autores

Pelo tempo na função, observa-se larga experiência e envolvimento na gestão de transporte fretado.

### 3.2 Coleta e Tratamento dos Dados

Foram realizadas entrevistas presenciais com todos os respondentes. Utilizou-se a entrevista centrada no problema, uma entrevista semiestruturada que segue três critérios principais: centralização no problema social pesquisado, orientação ao objeto pesquisado e orientação ao processo de pesquisa e no entendimento do objeto pesquisado (FLICK, 2009). Quatro roteiros distintos, de acordo com os papéis/atribuições, guiaram as conversas. Existiram para os quatro roteiros quatro temáticas principais: ações trabalhistas, práticas de multifuncionalidade, legislação trabalhista e gestão de pessoas. O material resultante das entrevistas foi analisado pela técnica de análise de conteúdo. O tratamento dos dados passou por três fases: pré análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 2009), demonstradas na Figura 1.

Figura 1 – Tratamento dos dados da pesquisa pela técnica de análise de conteúdo



Fonte: Adaptada de Bardin (2009).

Além da análise de conteúdo, houve triangulação entre as respostas, aspectos da legislação trabalhista e teoria.

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

Os dados são apresentados na seguinte sequência: categorias de análise e suas unidades de registro e a discussão e análise dos achados de cada categoria.

### 4.1 As Categorias e Unidades de Registro resultantes da Análise de Conteúdo

Os dados coletados das entrevistas, foram analisados por meio da análise categorial que, conforme Bardin (2009), consiste no desmembramento do texto em categorias agrupadas analogicamente. Foram criadas três categorias embasadas no problema e nos objetivos do 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 partir da análise das transcrições das entrevistas, foram observadas unidades de registro subordinadas as categorias já citadas. O Quadro 5 apresenta as categorias e unidades de registro criadas neste processo.

Quadro 5 - Categorias e unidades de registro geradas pelos dados

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de Registro</b>
Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função	Relatos de práticas multifuncionais existentes nas empresas
	Relatos de reclamações trabalhistas relacionadas ao acúmulo de função
	Relatos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função
Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam a implementação da multifuncionalidade	Percepção sobre os ganhos na adoção da multifuncionalidade
	Percepção sobre as perdas na adoção da multifuncionalidade
Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam a implementação da multifuncionalidade	Limitações das leis trabalhistas para implementação da multifuncionalidade
	Pontos para aprimoramento da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

Fonte: Elaborado pelos autores

Em virtude da complexidade das ideias dos respondentes, foram elaboradas tabelas de sumarização dos resultados para auxiliar a discussão e as análises. Foi utilizada a regra de enumeração por frequência ponderada, baseada na metodologia da análise de conteúdo de Bardin (2009). Criou-se um sistema de pontuação para contabilizar a presença dos elementos dentro dos grupos de respondentes da pesquisa. Se um elemento estiver presente em mais de um grupo de respondentes - advogados dos trabalhadores e representantes dos sindicatos dos trabalhadores, por exemplo, ele terá dupla importância e se estiver presente em três grupos, ele terá tripla importância. O resultado final apurado de cada tópico se deu pela quantidade de ocorrências - representada pela sigla QO - de um determinado elemento multiplicado pela quantidade de grupos que o citaram - representada pela sigla GR. Destaca-se que os números absolutos de cada resultado final devem ser compreendidos e analisados considerando a desigualdade numérica de interlocutores dos dois grupos (empresários e colaboradores), considerando os 09 respondentes relacionados aos empresários (03 gestores de empresas, 03 advogados das empresas e 03 representantes do sindicato patronal) e os 06 respondentes relacionados aos colaboradores (03 advogados que representam os trabalhadores e 03 representantes do sindicato dos trabalhadores).

#### **4.2 Diferenças entre multifuncionalidade, acúmulo e desvio de função**

Os respondentes relataram a existência de práticas multifuncionais no segmento e também o que avaliaram ser reclamações trabalhistas por acúmulo e desvio de função. Reforça-se que as práticas multifuncionais citadas pelos respondentes são consideradas práticas corretas, em suas visões. Já, as situações relacionadas às reclamações trabalhistas por acúmulo e ao desvio de função, estão no contexto dos processos trabalhistas que são acompanhados pelos empresários, advogados e sindicatos do segmento.

Há concordância na visão de todos os respondentes, sejam eles ligados aos empresários ou aos colaboradores, que muitas das funções consideradas multifuncionais no ambiente de trabalho das empresas, podem se transformar em processos trabalhistas por acúmulo de função. O representante patronal #12 menciona as funções de dirigir o ônibus e cobrar a passagem do usuário e o representante do sindicato dos trabalhadores #12 destaca a situação de o motorista executar a manutenção do veículo ou trocar o pneu. Aliás, no segmento, a função de motorista, seja de van, ônibus, micro-ônibus ou demais categorias de veículos, é majoritariamente vista como exclusiva: dever-se-ia somente dirigir ônibus.

No setor de manutenção – mecânica, funilaria, borracharia, poucas são as situações mencionadas como acúmulo de função: trocar o pneu e abastecer o veículo (representante do sindicato dos trabalhadores #15) e desamassar e pintar o veículo (advogado das empresas #6), aparentemente a função executada já é composta por múltiplas tarefas. Também, no setor administrativo, verifica-se que os colaboradores já consideram a multifuncionalidade como inerente ao cotidiano de trabalho e não foram citadas situações de reclamação trabalhista pelos respondentes.

Os relatos de reclamações trabalhistas relacionadas ao desvio de função são casos onde os colaboradores exercem múltiplas funções extremamente distintas entre si. Apesar das poucas situações citadas, algumas merecem destaque: dirigir ônibus urbano e dirigir carreta (advogado dos trabalhadores #7) e conferir a carga e carregar a carga do caminhão (advogado dos trabalhadores #9).

No segmento, algumas funções já são percebidas como multifuncionais, enquanto outras, as mais ligadas à atividade principal, não são. Existe, também, um maior número de reclamações relacionadas ao acúmulo de função, em especial relacionadas à atividade principal: dirigir o veículo.

A visão dos respondentes reflete o que aparece no projeto de lei no 190/2016 – a presença de trabalhadores com múltiplas funções ao lado de trabalhadores com especificidade ou predominância de função. Um ponto importante seria a definição de qual função é multifuncional e qual função é específica. Quem definiria ou regularia esse processo? Qual o critério para essa definição? A visão da produtividade defendida por Taylor (JORGE; ALBAGHI, 2015; ROCHA, 2018) ou questões relacionadas a flexibilidade, capacidade de adaptação, relacionamento com colegas e comprometimento (GÓES; SOUZA, 2008; LONGHI et al., 2015).

#### **4.3 Fatores relacionados à gestão da empresa que influenciam a implementação da multifuncionalidade**

A Tabela 2 apresenta os resultados consolidados referentes as unidades de registro encontradas na categoria que analisa fatores relacionados à gestão que influenciam a implementação da multifuncionalidade. Na Tabela, está incluída a regra de enumeração da frequência ponderada.

Tabela 2 - Resultados sobre os ganhos e perdas com a multifuncionalidade

<b>GANHOS COM A MULTIFUNIONALIDADE</b>	Quantidade da ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
<b>(GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)</b>			
Maior produtividade para a empresa	4	3	<b>12</b>
Redução de custos para as empresas	3	3	<b>9</b>
Estimula a motivação dos colaboradores	2	2	<b>4</b>
Melhor remuneração para o colaborador	2	1	<b>2</b>
Manutenção do emprego para o colaborador	2	1	<b>2</b>
Aprendizado para o colaborador	1	1	<b>1</b>
Oportunidade de crescimento na carreira para o colaborador	1	1	<b>1</b>
Maior conhecimento das competências dos colaboradores	1	1	<b>1</b>
<b>(GRUPO DOS COLABORADORES)</b>			
Redução de custos para o empregador	1	1	<b>1</b>
Manutenção do emprego do colaborador	1	1	<b>1</b>



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

Fonte: Elaborado pelos autores

Vale ressaltar que todas as unidades de registro emergiram dos respondentes. Pelas ponderações apresentadas na Tabela 2, observa-se que, aparentemente, a multifuncionalidade é essencialmente positiva para a organização, na percepção dos respondentes ligados aos empresários. Vista como vantagem principal (gestor de empresa #3, advogados de empresa #4 e #5, representante do sindicato patronal #10), a produtividade na empresa contribui para a diminuição da ociosidade (gestor de empresa #3 – “... uma pessoa fazendo mais de uma função, eu reduziria funcionários e teria maior ganho...”) e alocação do colaborador em mais de uma função (advogado de empresa #4 – “... ele (empresário) poderia utilizar um empregado ocioso num período para fazer outra função...”). Esta visão contradiz a noção de produtividade preconizada por Taylor e reforça os conceitos de autonomia, revisão da estrutura organizacional e gestão por processos (DAVENPORT, 1994; HAMMER; CHAMPY, 1997). Ainda podem estar alinhada ao que refletem Araújo et al. (2009) sobre as empresas precisarem criar posições com maior conteúdo, conhecimento e informação, posições mais complexas como forma de atuar num cenário mais competitivo e com novas mudanças tecnológicas.

Com relação às perdas, todos os atores verificam algum prejuízo na adoção da multifuncionalidade. Pelo exposto pela Tabela 2, os riscos de processos são as principais perdas, seguido do desemprego. Isto quer dizer que as empresas reconhecem a não compatibilização das leis e os colaboradores temem que o exercício de múltiplas funções signifique que somente alguns sejam beneficiados. A falta da regulamentação do trabalho multifuncional é o que subsidia a percepção de perdas relacionadas aos processos trabalhistas e foi mencionada de forma unânime (gestor de empresa #3 - “... mas a gente limita (a multifuncionalidade) em virtude dos riscos...”; advogado das empresas #4 complementando - “... se não tem a legislação, o empresário tem que assumir o risco de empregar ou não a multifuncionalidade...”; 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...”).

De forma quase unânime, com exceção do representante do sindicato dos trabalhadores #14, os respondentes ligados aos trabalhadores destacaram o desemprego como a maior perda relacionada à multifuncionalidade (advogado dos trabalhadores #8 - “... se você colocar um multifuncional vai eliminar funções específicas e vai causar mais desemprego...”), (representante do sindicato dos trabalhadores #15 – “... vai dispensar o funcionário, no lugar de dois, um apenas vai suprir...”). Existe uma percepção clara de diminuição de postos de trabalho relacionada à adoção da multifuncionalidade.

A exploração do trabalhador, embora mencionada com menor ênfase que o desemprego, pode estar relacionada ao que argumentam Franco et al (2010) sobre a queda de modelos tradicionais fordistas de trabalho potencializar a gestão pelo medo, práticas participativas forçadas, a auto aceleração e fortalecer o controle maximizado que sustentam processos de dominação e reforçam a insegurança, a incerteza, a sujeição, a competição e o individualismo, prejudicando o trabalhador.



#### 4.4 Fatores relacionados à legislação trabalhista que influenciam a 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 e os pontos de aprimoramento necessários na multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira. Os resultados foram consolidados na Tabela 3.

Tabela 3 – Limitações da legislação trabalhista e pontos para aprimoramentos da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira

<b>LIMITAÇÕES DA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA</b>	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
<b>(GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)</b>			
Falta de regulamentação da multifuncionalidade	4	3	<b>12</b>
Remuneração do colaborador multifuncional	3	2	<b>6</b>
Não há limitações	3	2	<b>6</b>
<b>(GRUPO DOS COLABORADORES)</b>			
Falta de regulamentação da multifuncionalidade	6	2	<b>12</b>
<b>PONTOS PARA APRIMORAMENTOS DA MULTIFUNCIONALIDADE NA LEGISLAÇÃO TRABALHISTA BRASILEIRA</b>	Quantidade de ocorrência (QO)	Quantidade de Grupos que citaram (GR)	Resultado Final
<b>(GRUPO DOS EMPRESÁRIOS)</b>			
Remuneração do colaborador multifuncional	4	2	<b>8</b>
Necessidade de regulamentação da multifuncionalidade	3	2	<b>6</b>
Não há necessidade de aprimoramento	2	2	<b>4</b>
Alterar o CBO do colaborador multifuncional	1	1	<b>1</b>
<b>(GRUPO DOS COLABORADORES)</b>			
Melhor fiscalização para o empregador cumprir as leis	1	1	<b>1</b>
Qualificar os colaboradores para a adoção da multifuncionalidade	1	1	<b>1</b>
Aprimoramento da CLT	1	1	<b>1</b>
Não há necessidades de aprimoramentos	1	1	<b>1</b>
Aprimoramentos para resolver as lacunas da legislação	1	1	<b>1</b>
Valorização do colaborador multifuncional	1	1	<b>1</b>
Necessidade de extinção da multifuncionalidade	1	1	<b>1</b>

Fonte: Elaborado pelos autores

O ponto principal em relação às limitações da legislação trabalhista para implementação do trabalho multifuncional é a própria necessidade de regulamentação da multifuncionalidade no ordenamento jurídico brasileiro, com poucas menções específicas ao que deve ser feito.

Os respondentes relacionados aos grupos ligados aos empresários pontuam: representante do sindicato patronal #12 - “... “então estamos na contramão que vemos em outros países (...), pois lá tem uma legislação totalmente diferente...” (sobre a multifuncionalidade); advogado das empresas #4 - “... mas não existe na CLT, um artigo que fale especificamente sobre isto (multifuncionalidade), sobre desvio ou sobre acúmulo...”. Os respondentes que representam o

grupo de colaboradores argumentam: advogado dos trabalhadores #8 - "...então tem coisas que a lei tem que flexibilizar, outras já não são permitidas, por ser muito específico. Ela não consegue regular tudo...", representante do sindicato dos trabalhadores #14 - "...precisa de aperfeiçoamento. Cada setor tem uma convenção coletiva, ela não é uma lei, todo ano se renova...". Este último argumento é interessante pois ressalta as convenções coletivas como um adendo/remendo a CLT.

A questão sobre aprimoramento da legislação trabalhista para considerar a multifuncionalidade traz como ponto principal a remuneração do trabalhador multifuncional: gestor de empresa #2- "... 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...". Será que o papel da CLT é guiar a gestão salarial de uma empresa? O modelo de remuneração de uma organização é um item estratégico na gestão e está relacionado ao tipo de função exercida e a importância/especificidade que a competência do colaborador tem para a empresa (LEPAK; SNELL, 2002). Se a lei regulamentar essa gestão poderá significar uma perda de vantagem competitiva para organizações específicas. Os respondentes, então, podem estar mencionando a lei como fator restritor a aumento ou acúmulo de salários. De qualquer forma, denotam insegurança a consequências legais relacionadas a regulamentação da multifuncionalidade.

Os respondentes ligados aos colaboradores explicitam diversos fatores para aprimoramento da legislação trabalhista relacionados à implementação da multifuncionalidade: fiscalização do trabalho/atuação (advogado dos trabalhadores #7 argumenta sobre a postura da empresa "... 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..."); qualificação e valorização do colaborador (advogado dos trabalhadores #8 salienta que "... 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...") ou até sugerem a extinção do trabalho multifuncional (representante do sindicato dos trabalhadores #14 - "... 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..."). Aparentemente existe um temor a maior regulamentação da multifuncionalidade na legislação trabalhista brasileira. Os colaboradores se sentem prejudicados ou são despreparados? Aparentemente, na visão dos respondentes, o trabalho ainda tem uma concepção antiga que necessita de controle, em especial controle externo a organização. Essa visão precarizada das condições de trabalho tem correspondência com a certeza de direitos trabalhistas, benefícios sociais e proteção sindical (BERTONCELO; JUNQUEIRA, 2018).

## **5. Considerações Finais**

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 e somente aspectos incompatíveis da legislação para a adoção da multifuncionalidade. 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.

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. Aparentemente, a falta de conhecimento e preparo de alguns atores e o exercício dos papéis institucionais dos respondentes influenciaram as repostas, o que pode significar mais um desafio às PE. 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.

Vale a reflexão de que tanto a produtividade das empresas, quanto o crescimento e valorização dos colaboradores, merecem a devida atenção organizacional, o que torna o estudo da multifuncionalidade algo contemporâneo e relevante. Espera-se que esse estudo contribua, mesmo que como uma pequena semente, para o aprimoramento da legislação trabalhista brasileira e isto ajude a simplificar a gestão na MPE propiciando maior ganho tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Uma das limitações identificadas no presente estudo trata-se da impossibilidade de abranger uma maior variedade de atores na pesquisa. Ao definir estes atores, algumas categorias representativas foram desconsideradas, dentre elas, os colaboradores. Sua inclusão poderia, no entanto, ter enriquecido a interpretação dos resultados. Como sugestões para trabalhos futuros, poderá ser avaliada a ampliação da amostra considerada neste estudo, diversificando as localidades e segmentos a serem analisados. Essa abordagem poderá confirmar se a percepção desses respondentes representa a percepção do conjunto de pequenas empresas brasileiras endereçando necessidades de entendimento e capacitação para relações de trabalho e modelos de gestão.



## 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.

ARAÚJO, A. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; SILVA, L. M. T. Tendências do Mercado de Trabalho em gestão de pessoas. In: ALBUQUERQUE; LEITE (org.) **Gestão de Pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

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

BERTONCELO, V.; JUNQUEIEA, L. Novas Formas de Ocupação, do Trabalho e Condições. **Revista Organizações em Contexto**, v.14, n.27, p. 187-210, 2018

BERKENBROCK, F. Análise da prática da polivalência em uma cooperativa de crédito. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, v. 6, n. 3, 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](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](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 nºs 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 nºs 8.630, de 25 de fevereiro de 1993, e 11.610, de 12 de dezembro de 2007, e dispositivos das Leis nºs 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](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

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

CÊRA, K.; ESCRIVÃO FILHO, E. Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente. In: ENCONTRO



DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, EGEPE. 3, 2003, Brasília. **Anais do III EGEPE**. Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003. p. 796-812.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Bookman, 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.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

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. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

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

FLICK, W. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, T.; DRUCK, G.; SELIGMANN-SILVA, E. As novas relações de trabalho, o desgaste mental do trabalhador e os transtornos mentais no trabalho precarizado. **Rev. Bras. Saúde Ocup.**, v.35, n.122, p.229-248, 2010.

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

GÓES, A. O. S.; SOUZA, M. E. A. A transformação da prática do bancário e a exigência de múltiplas competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 8, p. 123- 140, Jan./Abril/2008.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. London: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

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.

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

KLEIN, A. L.; SOUZA, M. A multifuncionalidade da agricultura e a função educativa das propriedades rurais: experiências a partir da prática do turismo rural pedagógico. **Turismo em Análise**, v. 24, n. 1, p. 190-205, 2013.

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

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Examining the human resource architecture: the relationships among human capital, employment and human resources configurations. **Journal of Management**, v.28, n.4, p.517-543, 2002.

LONGHI, J.; BORGES, G. R.; SILVA, F. M.; PETRY, J. F. Os benefícios da multifuncionalidade. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 5, n. 1, p. 2-16, 2015.

MADI, M. A. C.; GONÇALVES, J. R. B. Produtividade, Financiamento e Trabalho: aspectos da dinâmica das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil. In: SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. (Orgs.). **Micro e Pequenas Empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012. Disponível em: <[www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=16690](http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=16690)>. Acessado em: 15 nov. 2017.

MAIA, A. C.; FERREIRA, D. A. O. Gestão do Território: Multifuncionalidade e Turismo Como Estratégias para o Desenvolvimento Rural. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 3, n. 2, p. 141-149, 2011.

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. Dissertação de Mestrado em Direito. CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM, Marília, 2013.

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.

ROCHA, D. F. P. Análise da legislação trabalhista para a implementação da multifuncionalidade na micro e pequena empresa. **Dissertação de Mestrado em Administração da Micro e Pequena Empresa**, Centro Universitário Campo Limpo Paulista – UNIFACCAMP, Campo Limpo Paulista, 2018.

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.



SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE (Org.) - DIEESE. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2015**. 8ª ed., Brasília, DF. 2017. Disponível em: <[m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anuário%20do%20trabalho%202015.pdf](http://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/anuário%20do%20trabalho%202015.pdf)> . Acessado em: 10 abr. 2017.

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

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

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