



CATÓLICA PORTO  
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

*COMPREENDER A POLIVALÊNCIA EM  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL:  
CONTRIBUTOS DA PSICOLOGIA DO  
TRABALHO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

*Raquel Maria Carvalho de Pinho Nascimento Magalhães*

Porto, julho 2012



CATÓLICA PORTO  
EDUCAÇÃO E PSICOLOGIA

*COMPREENDER A POLIVALÊNCIA EM  
CONTEXTO ORGANIZACIONAL:  
CONTRIBUTOS DA PSICOLOGIA DO  
TRABALHO*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações -

*Raquel Maria Carvalho de Pinho Nascimento Magalhães*

Trabalho efetuado sob a orientação de  
*Professor Doutor António Fonseca*  
*Mestre Eduardo Oliveira*

Porto, julho 2012

## Agradecimentos<sup>1</sup>

O meu agradecimento a todos aqueles que me ajudaram neste momento importante do meu percurso.

Obrigada!

Ao Professor Eduardo, pela persistência, dedicação e a melhor orientação ao longo deste período.

À minha Mãe, por ser uma referência na minha vida e por ter acreditado sempre em mim,  
principalmente nos momentos de maior ansiedade.

À minha Avó, pela fé e força que me sempre soube transmitir.

À Professora Elisa Veiga pela colaboração.

À Bruna, à Sílvia, à Martinha, à Joana e à Raissa por se terem tornado no meu porto de abrigo durante  
este momento.

Ao Jorge e ao Popeye por me terem “limpo as lentes”.

Um muito obrigada a todos!

---

<sup>1</sup> Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.

## Resumo

Nos dias que correm, encontramos-nos numa lógica claramente pós-taylorista, em que maioria das organizações recorre a uma estratégia de polivalência organizacional, onde a competitividade depende não só das novas tecnologias, mas principalmente das capacidades especificamente humanas (Kóvacs, 2005). A polivalência é definida como a multiplicação da habilidade humana através do conhecimento e da capacidade de interagir e executar um elevado número de funções (Balsamo, 2001).

O presente estudo de caso centrou-se na compreensão das representações dos colaboradores e dos Gestores de Recursos Humanos quanto ao papel da polivalência desenvolvida numa organização. Para isso, constituiu-se um grupo de participantes, quatro Gestores de RH e cinco colaboradores de diferentes departamentos. As suas idades estão compreendidas entre os 27 e os 54 anos.

Realizaram-se entrevistas semiestruturadas cujo guião foi construído a partir da observação participante decorrida ao longo do estágio curricular e das notas de campo recolhidas. O tratamento dos dados realizou-se através do *software* Nvivo 9, que permitiu identificar três categorias de primeira ordem: 1) Características da Organização, 2) Relações com o contexto de trabalho e 3) Polivalência.

Os resultados do estudo permitiram-nos perceber que todos os participantes consideram a implementação da polivalência uma ação positiva, quer para os colaboradores, quer para a organização. No entanto, é importante salientar que revelaram mais fatores de insatisfação no que concerne ao contexto de trabalho do que fatores de satisfação. Deste modo, podemos concluir que os colaboradores encaram a polivalência como uma atitude necessária que estão dispostos a adotar, enquanto os Gestores de RH consideram a polivalência como uma estratégia de desenvolvimento.

Por fim, para futuras investigações seria pertinente estudar de que modo a polivalência influencia a saúde dos colaboradores, de forma a tentar avaliar o nível de cansaço sentido por estes, tendo sempre em consideração a ergonomia e a qualidade de vida fora do trabalho.

## **Abstract**

In these current times we clearly find ourselves in a post-taylorist logic, where most companies rely on an organizational polyvalence strategy. The competitiveness depends not only on new technologies but mainly on human specific abilities (Kóvacs, 2005). Polyvalence is defined as the multiples of human specific capability through knowledge and ability to interact and perform in many functions (Balsamo, 2001).

The following case study focuses on the comprehension of the role of polyvalence in an international organization by the employees and Human Resources managers. This is done through analysis of real work activity, taking into consideration work psychology.

As a result of two groups of participants were formed, four Human Resources managers and five employees all from different departments. The participant's ages went from 27 up to 54 years.

Semi-structured interviews were used as the preferred data collecting method. The script for the interviews was created using the participant's observations whilst on placement, as well as field notes. To analyze collected data, Nvivo9 software was applied. This allowed the identification of three categories of first order: 1) Organization characteristics, 2) Work context relations, 3) Polyvalence.

The study results allowed us to understand that all participants consider the implementation of polyvalence a positive action not only for employees but also for the organization. However, it is important to mention, that the results revealed more dissatisfaction factors than satisfaction factors. Therefore, we can conclude that employees view polyvalence as an attitude, something that they are willing to adopt, whilst Human Resources managers view it as a development strategy.

For further investigations, it would be recommended to study how polyvalence influences employees' life outside the organization, in a manner of trying to evaluate the level of exhaustion felt by employees, always into consideration ergonomics and the quality of life outside work.

# Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento Teórico.....	5
2.1. Competências e a Sua Utilidade.....	5
2.2. Polivalência e Multifuncionalidade no Trabalho.....	6
2.3. Evolução e Progressão Funcional.....	8
2.4. Aplicação dos Conceitos de Multifuncionalidade e Polivalência.....	9
2.5. As Diversas Formas de Flexibilidade.....	9
2.6. Downsizing.....	10
2.7. Psicologia do Trabalho.....	10
3. Objetivos.....	12
3.1. Objetivo Geral.....	12
3.2. Objetivos Específicos.....	12
4. Metodologia.....	13
4.1. Adequação do Tipo de Metodologia ao Presente Estudo.....	13
4.2. Estudo de Caso.....	13
4.3. Questões de Investigação.....	14
4.4. Contexto de Investigação.....	14
4.4.1. Evolução Histórica.....	14
4.4.2. Missão, Visão, Valores.....	15
4.4.3. Responsabilidade Social.....	16
4.4.4. Estrutura da Organização.....	16
4.4.5. Programa de Policompetências.....	18
4.5. Participantes.....	18
4.6. Instrumentos.....	19
4.7. Procedimentos.....	21
4.7.1. Recolha de Dados.....	21
4.7.2. Tratamento de Dados.....	21
5. Resultados.....	22
5.1. Descrição do Sistema de Categorias.....	22
6. Análise e Discussão dos Resultados.....	30
7. Conclusões.....	38
Referências Bibliográficas.....	41
Anexos.....	46

## **Índice de Figuras**

<b>Figura 1</b> : Organigrama da estrutura da organização.....	17
<b>Figura 2</b> : Grelha de categorias de primeira e segunda ordem.....	22

## **Índice de Tabelas**

<b>Tabela 1</b> : Estratégias de Produção.....	1
<b>Tabela 2</b> : Caraterísticas dos participantes do presente estudo.....	19

## **Lista de Abreviaturas**

CA - Carta de Apresentação

CH – Programa de Policompetências (*Customer's Hero*)

CV - Curriculum Vitae

FEP-UCP - Faculdade de Educação e Psicologia – Universidade Católica Portuguesa

IF – Departamento de Restauração

PAPA - Programa de Acolhimento e Processo de Adaptação

PA – Área de Desenvolvimento e Administração

PD - Área de Desenvolvimento e Formação

PTO - Psicologia do Trabalho e das Organizações

RH – Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

SAC - Serviço de Apoio a Clientes

SAP – *Software Enterprise Resource Planning System*

## 1. Introdução

O presente estudo procurou aceder às representações de colaboradores de uma organização situada em Matosinhos sobre o papel e importância das estratégias de polivalência em contexto de trabalho, bem como analisar as práticas desenvolvidas neste quadro na organização. De forma a cruzar olhares sobre esta temática, foram intencionalmente combinados na amostra trabalhadores da base operacional e trabalhadores inseridos no processo de planeamento estratégico, mormente ao nível da Gestão de Recursos Humanos (RH). A polivalência é uma temática que possui cada vez maior relevância nos dias de hoje. Tornou-se cada vez mais usual convocar a época que atravessamos como a era do pós-taylorismo, ou mesmo a da flexibilidade. As condições que o mercado de trabalho exige, são claramente evidenciadas pela instabilidade, o aumento de concorrência e solicitações específicas dos clientes. As organizações deixaram de ser marcadas pela divisão rígida de funções, fragmentação de tarefas, especialização de conhecimentos, hierarquização e centralização de informações para dar o lugar a uma polivalência, frequentemente reduzida a um componente técnico-empresarial e a uma flexibilidade quantitativa do capital humano como forma de superar os disfuncionamentos tayloristas (Kovács, 2005). Deste modo, a organização do trabalho perante a introdução de novas tecnologias, induziu reflexões e ajustamentos, face à existência de duas estratégias fundamentais, especificadas a partir de dois tipos de produção:

Tabela 1 : Estratégias de Produção

Produção em Massa <sup>2</sup>	Produção Flexível
Produção de produtos em grandes quantidades	Produção de produtos de alta qualidade
Baixo nível de inovação	Alto grau de inovação
Concorrência de preços	Concorrência de qualidade, individualização e prazos
Produtos standardizados	Produtos variados
Grandes unidades de produção	Pequenas unidades de produção
Organização burocrática (hierarquizada e centralizada)	Organização – flexível (policentrada)
Forte divisão do trabalho	Fraca divisão do trabalho
Atividades de investigação e desenvolvimento	Intensa atividade de investigação e desenvolvimento
Colaboradores pouco ou não qualificados	Colaboradores qualificados
Especialização de competências	Polivalência

A evolução do mercado de trabalho é cada vez mais instável, imprevisível e centra-se na competitividade transnacional. Este cenário compele as organizações a inovar, quer seja na procura de novas ideias, quer seja na adaptação de novas ferramentas e métodos para aperfeiçoarem o seu sistema

<sup>2</sup> Adaptado de Wener Wobbe (1987).

de gestão e melhorarem continuamente o seu desempenho produtivo e adaptativo. Para isso, é necessário, a utilização de técnicas e modelos de gestão atualizados, aliados à formação necessária dos seus colaboradores, os quais, de um modo geral, procuram implementar uma maior flexibilidade como forma de aumentar a produtividade e a conquista de novas aptidões (Pettinger, 1998). Segundo Salerno (1991), a flexibilidade é a capacidade de responder efetivamente às circunstâncias de mudança, por outras palavras, é ter a habilidade para lidar com as incertezas de um ambiente em mudanças.

Para Gomes (2002), a polivalência é um tema fundamental na vida organizacional que influencia diretamente a vida dos principais intervenientes numa organização, os trabalhadores – o capital humano. À crescente velocidade e complexidade do mercado de trabalho, as organizações respondem com um planeamento em tempo real, quer ao nível estratégico quer ao nível operacional, maximizando a sua capacidade de adaptação à mudança (Cunha, Rego, Cunha, & Cardoso, 2007). O ser humano para sobreviver e prosperar nesta fase tem que saber adaptar-se à mudança, tem que ser flexível, como constatou Darwin, cit. in Rosenberg (2000), quando afirmou que “não é a espécie mais forte, que sobrevive, nem a mais inteligente, mas a mais sensível à mudança” (p. 123).

A gestão do capital humano tem impacto em dois sentidos: por um lado, molda as competências, os comportamentos e as atitudes, que por sua vez vão influenciar a performance organizacional. Por outro lado, tem um impacto direto na performance do indivíduo criando eficiência estrutural e operacional (Ostroff & Bowen, 2000), ao ajudar as organizações a definir e implementar uma estratégia consistente com os seus objetivos (Gomes, 2002). Um gestor deve prever as evoluções a longo prazo concetualizando um planeamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem definidos, estabelecendo assim metas realistas e atingíveis para que possam ser impulsionados. A procura da polivalência é uma das estratégias que tenta materializar estas finalidades. Para que isso aconteça, é necessária a participação e o envolvimento de todos os colaboradores na organização, existindo assim, uma consequente responsabilização de todos, sendo o espírito de equipa essencial (Cunha et al., 2007). Segundo Tubino (1999), as tentativas de implementar a polivalência nas organizações são bastante analisadas por parte dos gestores, uma vez que tentam compreender e atuar sobre os problemas da organização, conjugando-se neste sentido, novos valores emergentes e a necessidade económica de reinventar a organização.

Segundo Baron e Armstrong (2007), a interação psicológica entre o colaborador e a organização é um processo de reciprocidade. O “emprego para toda a vida” deixou de fazer parte do mundo contemporâneo, apostando-se numa flexibilização do trabalho e das relações laborais que vinculam as empresas e os colaboradores (Monteiro, 2008). Devido à grave crise económica que atravessamos e da elevada taxa de desemprego associada, muitos colaboradores admitem que preferem

sujeitar-se a condições precárias, na medida em que veem sempre uma oportunidade de emprego estável no local onde se encontram (Monteiro, 2008). Analisando as condições de trabalho a que, os colaboradores se submetem, para além das consequências físicas, o facto de mudarem constantemente de departamento com diferentes métodos de trabalho e até, de atividade, poderá ser um fator de instabilidade na saúde psicológica dos trabalhadores (Monteiro, 2008). Além disso, por se encontrarem numa situação de insegurança quanto ao seu futuro profissional e financeiro, e por quererem reduzir os riscos de se tornarem desempregadas, as pessoas que vivem a precariedade podem aceitar submeter-se a condições de trabalho abusivas (Leclerc, 2005).

O trabalho não é apenas o dever fazer, ele é também, o fazer ou o que está feito (Ombredane & Faverge, 1955 cit. in Karnas, 1987). Daqui surge uma dicotomia que opõe os conceitos de trabalho prescrito – tarefa concebida por aqueles que comandam a execução – e trabalho real – correspondente aquilo que o sujeito efetivamente faz (Leplat & Hoc, 1983 cit. in Karnas, 1987). A construção da teoria que dispõe a execução do trabalho prescrito, segundo Daniellou, Laville, e Teiger (1989) é “a maneira como o trabalho deve ser executado: o modo de utilizar as ferramentas, o tempo concedido para cada operação, os modos operatórios e as regras a respeitar” (p.48). Nesse sentido, o trabalho prescrito é interpretado como a tarefa em concreto. Em contrapartida, ao conceito de trabalho prescrito, surge a definição de trabalho real. O trabalho real da atividade é entendido como o papel real das pessoas, o modo como os colaboradores lutam para conseguir ultrapassar todas as imposições que vão encontrando ao realizarem o trabalho prescrito (Ferreira & Barros, s.d.). Deste modo, o trabalho real é interpretado como o a atividade. Além disso, a atividade do trabalho é um processo de regulação e gestão do acaso, sendo assim, são necessárias adaptações do que for prescrito para situações reais de trabalho. Clot (1995) realça a importância de olhar a atividade real não só como um comportamento realizado, mas como um campo de possibilidades e impossibilidades onde a atividade é, o que se faz ou o que não pode ser feito e o que se gostava ou desejava ter feito. Assim, a atividade é a possibilidade de realizar tudo aquilo que é possível de fazer.

O presente estudo encontra-se organizado da seguinte forma: introdução; enquadramento teórico do tema em estudo; objetivos e definição dos objetivos específicos; abordagem metodológica; os resultados obtidos, seguido da análises e discussão dos mesmos e a conclusão. Na introdução iremos situar o problema de estudo e a estratégia de intervenção, bem como, a sua pertinência e atualidade. No enquadramento teórico será demonstrado o conceito de polivalência, os tipos de polivalência, as diversas formas de flexibilidade, a utilidade de competências, o conceito de *downsizing* e a importância da Psicologia do Trabalho. De seguida, apresentamos os objetivos do estudo em análise e a sua definição clara dos objetivos específicos do mesmo. No ponto referente à metodologia, iremos descrever as questões de investigação, como a caracterização da organização onde se realizou o estudo, indo ao encontro da história e da evolução da organização, como também, da

importância estratégica do estabelecimento da organização em Portugal. Teremos em conta a escolha dos participantes envolvidos e o instrumento utilizado e o porque da sua escolha. Finalizando com a descrição dos procedimentos envolvidos na recolha de dados e na sua análise. Nos resultados, será feita a descrição das categorias e uma apresentação detalhada dos dados obtidos do estudo. Na análise e discussão dos resultados iremos ao encontro das respostas às questões de investigação através dos dados obtidos confrontando com a literatura e os objetivos de estudo. Numa última parte, serão reveladas as principais conclusões do estudo, referindo as limitações da investigação e sugestões para futuras investigações nesta área.

## 2. Enquadramento Teórico

### 2.1. Competências e a Sua Utilidade

McClelland propôs que os testes tradicionais de inteligência e de aptidão acadêmica não seriam suficientes para prever o sucesso no trabalho, sendo necessário, criar um perfil de competência necessárias ao eficaz desempenho numa função (Cunha, Rego, Cunha, Cardoso, Gomes, & Marques, 2008). Estas competências incluiriam qualidades pessoais, motivações, características comportamentais, experiências, entre outras. As mudanças verificadas na envolvente dos negócios, com a crescente concorrência global para o aumento da qualidade e a redução dos custos, originaram respostas organizacionais focalizadas na adoção de outras formas de reconfiguração estrutural (Cunha et al., 2008) bem como, novas formas de Gestão de RH, que questionam o papel central de práticas tradicionais (análise e descrição de funções). Os modelos baseados em competências procuram responder a estas mudanças. Diversos inquéritos são realizados nos EUA onde mostram uma proporção de 75 a 80% de organizações que aplicam algum modelo de competências (Shippmann, Ash, Battista, Carr, Eyde, Hesketh, Kehoe, Pearlman, Prien, & Sanchez, 2000). As organizações apercebem-se que as pessoas são um ativo valioso e que a Gestão de RH tem um forte impacto no desempenho organizacional. Por isso, necessitam de equipas contendo colaboradores eficientes, eficazes, motivados, com atitude e iniciativa para atingir resultados num mercado de trabalho em mudança. Segundo Zelle, Dainton, e Elaine (2005), uma atitude é a uma predisposição de responder a uma determinada situação de uma forma positiva ou negativa. A atitude não é, portanto, um comportamento mas uma tendência para uma pessoa se comportar de determinada maneira. As atitudes não são diretamente observáveis, inferem-se dos comportamentos.

De acordo com Le Boterf (2003), a competência resulta de três fatores: saber agir, querer agir e poder agir. O saber agir resulta da combinação e mobilização dos recursos (pessoais e do meio). O querer agir resulta da motivação pessoal. O poder agir resulta da organização do trabalho, da gestão e das condições sociais. Definimos assim, competência como um conjunto de conhecimentos, atitudes e capacidades relacionados, que afeta a maior parte de uma função (i.e., um ou mais papéis ou responsabilidades chave), que se correlaciona com o desempenho na função, que se pode medir relativamente a padrões aceites, e que se pode melhorar por via da formação e desenvolvimento (Parry, 1998). Nesta lógica a classificação de competência deve incluir não só a especificidade à empresa, proposta pela teoria do capital humano, mas também a especificidade da tarefa e a especificidade da indústria, em virtude das necessidades acrescidas de flexibilidade e capacidade de mudança sentidas pelas organizações.

Um terceira definição de competência, um conjunto de dimensões observáveis de desempenho, incluindo conhecimentos, capacidades, atitudes, e comportamentos individuais, bem como capacidades coletivas da equipa, do processo e da organização, que estão ligadas a elevado desempenho e permitem à organização obter vantagem competitiva sustentável (Athey & Orth, 1999). Nesta perspetiva, as competências abrangem: conhecimentos e capacidades (individuais ou de equipa) associados ao desempenho corrente e necessário ao sucesso futuro; capacidades de processo que melhorem o desempenho organizacional e novos comportamentos e formas de pensar que originem vantagem competitiva distintiva. A gestão de competências representa uma mudança no sentido da responsabilidade e autogestão dos colaboradores. É preciso ter a perceção do diretor de loja face à competência do colaborador, o que na maior parte das vezes não acontece. É essencial que exista um desenvolvimento das competências já adquiridas, numa lógica de continuidade, na qual se incluem as ações de formação fornecidas pelas organizações onde os colaboradores se inserem (Pires, 2008).

## 2.2. Polivalência e Multifuncionalidade no Trabalho

Xavier (1997) reconhece que o trabalhador polivalente é aquele capaz de realizar uma multiplicidade de tarefas. Alguém com múltiplas habilitações capaz de enfrentar os imprevistos surgidos no oferecimento da sua prestação, aberto à inovação e ao desenvolvimento, que domina e gere o seu próprio processo produtivo. Segundo Balsamo (2001), a polivalência pode ser definida como a multiplicação da habilidade humana através do conhecimento e da capacidade de interagir e executar um elevado número de funções. A verdadeira sinergia e a perfeita integração dos processos, é portanto, o que irá garantir a operacionalização das novas formas de organização do trabalho que tem como base o trabalho em grupos e autonomia no trabalho.

Para Marx (1998), o colaborador multifuncional não precisa de ter uma qualificação superior, mas sim, uma diversidade da sua especialização, pois este colaborador tem, apenas a capacidade de executar outras funções semelhantes. Este tipo de colaborador é na prática, muitas vezes utilizado como substituto, no caso da ausência de outros colaboradores. No entanto, Smith (1984) estabelece uma distinção entre polivalência e multifuncionalidade: trata-se da diferenciação entre qualificação (*skill*) e especialização (*specialization*). A polivalência pressupõe um aumento de qualificação e a multifuncionalidade, uma diversificação de especialização. Salerno (1993), refere-se a dois tipos diferentes de polivalência: a multifuncional (formal) e a qualificada (informal). A primeira está relacionada a esquemas onde o planeamento do trabalho é externo aos praticantes do trabalho, lógica taylorista (trabalho prescrito). A segunda, refere-se a “esquemas onde a definição de como produzir, em termos de método de execução do trabalho, é do direito do colaborador” (p.13), lógica de uma nova tendência de gestão (trabalho real).

Na realidade pode-se verificar no meio organizacional uma certa confusão entre os termos, muitas vezes, sendo comum a utilização do termo polivalência para definir situações distintas quanto a utilização da mão de obra para a realização de trabalho, confundindo-se “polivalência multifuncional” com “multifuncionalidade”, representam maneiras diferentes de utilização da mão de obra em termos de qualificação e autonomia do trabalhador (Balsamo, 2001). Tubino (1999) refere, 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), bem como o comprometimento do colaborador com os objetivos globais, exercendo várias funções no seu ambiente de trabalho, proporcionando o enriquecimento de trabalho, uma vez que envolve ainda mais os colaboradores no processo de tomada de decisão, dando-lhes um nível elevado de autonomia (Gomes, 2002). Os resultados destes procedimentos levam os colaboradores a diminuir as repetições das tarefas monótonas, como também, aumenta as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho. Os colaboradores têm a possibilidade de uma interação criativa com o seu próprio trabalho, proporcionando uma transferência de experiências, conhecimentos e habilidades aos outros colaboradores decorrente da rotatividade entre os vários postos de trabalho. Deste modo, o colaborador sente-se mais envolvido com as suas funções e adquire uma maior consciência do seu próprio trabalho e das suas responsabilidades. Segundo Pettinger (1998), uma organização que conta com uma equipa de colaboradores flexíveis, permite maximizar e aperfeiçoar o uso do capital, dos princípios, da tecnologia e dos equipamento, fabricando produtos de alta qualidade e oferecendo os melhores serviços aos seus clientes, de modo, a atender suas necessidades.

Foram encontradas algumas dificuldades ao implementar a polivalência nas organizações. Como causas principais, destacam-se: a resistência dos colaboradores pela excessiva sobrecarga de trabalho, seguido de um decréscimo de qualidade de produção, bem como, fadiga e stress (Tubino (1999). Ao implementar a polivalência, não é suposto que prejudique a manutenção do desempenho da função normal como atividade principal do colaborador, nem conduzir à desvalorização profissional do colaborador. A polivalência possibilita a implementação de um sistema de remuneração baseado no desempenho e habilidades do colaborador. Esta remuneração influencia diretamente, a motivação dos colaboradores da organização e o comprometimento destes, perante o trabalho. Aqui a identidade profissional do trabalhador pode ser posta em causa. Segundo Van Knippenberg e Van Schie (2000), à medida que as ameaças à lealdade organizacional suscitadas pelas fusões, *takeovers* e reestruturações se tornaram parte integrante do quotidiano da vida organizacional, a capacidade para concitar um certo nível de identificação com a organização torna-se progressivamente importante para o bem-estar das organizações e dos seus colaboradores. Quanto maior é a identificação, mais a organização lhes proporciona um sentido de identidade (Cunha et al., 2007).

### 2.3. Evolução e Progressão Funcional

Outro fator que é importante salientar é a evolução funcional dos colaboradores e a sua progressão na organização. A evolução ocorre mediante a progressão vertical e a progressão horizontal. A evolução horizontal, ocorre por meio da evolução de níveis de competências, mediante uma avaliação de desempenho. O colaborador ao permanecer no mesmo nível hierárquico, mas a experienciar as várias secções de cada departamento, evolui através da troca de informações e intensificação de formação interna em cada secção, adquire mais conhecimentos técnicos e específicos para desempenhar melhor o seu trabalho e, naturalmente, enriquece a sua cultura geral, resultando para a organização num quadro de colaboradores mais eficientes e com uma maior evolução cultural. A evolução vertical, verifica-se quando o colaborador adquire uma nova posição a nível hierárquico, denominado por títulos (chefe) e com direito ao incentivo salarial (Gomes, 2002). Deste modo, a progressão na organização tem por objetivos a promoção profissional, a melhoria da qualidade do emprego e o desenvolvimento cultural, económico e social.

O colaborador é parte fundamental no desenvolvimento produtivo e sabe da sua importância para o crescimento da organização como um todo. Muitos gestores, quando se fala em polivalência, entendem que se deve formar um colaborador que saiba executar no setor de trabalho (Tubino, 1999). Porém, é preciso deixar claro que a polivalência não é uma simples rotação de funções, sem qualquer tipo de planeamento, conforme muitos gestores imaginam. Para que isto aconteça, é necessário que exista formação adequada, para que seja possível preparar o colaborador para desempenhar múltiplas funções complementares, às atividades do seu posto de trabalho. Que possibilite interagir criativamente com esta nova maneira de trabalhar, proporcionando a transmissão das experiências aos outros colegas de trabalho.

A flexibilidade e rápida capacidade de adaptação às mudanças tornaram-se uma necessidade perante a emergência de mercados imprevisíveis. O tema da flexibilidade do trabalho emergiu no início dos anos 70 derivado do choque petrolífero de 73, com os consequentes desequilíbrios políticos e socioeconómicos daí decorrentes. No início dos anos 80, face à continuidade da crise económica e social, nomeadamente na Europa, aceleram-se as alterações nos modelos tecnológicos e de consumo (redução de postos de trabalho) que permitiram adaptações às novas condições de concorrência internacional (Pires, 2008).

## 2.4. Aplicação dos Conceitos de Multifuncionalidade e Polivalência

Até ao momento, perceber que um colaborador multifuncional é capaz de executar várias funções, embora possam exigir uma especialização diferente daquela requerida para desempenhar a função original, não necessitando especificamente de uma qualificação superior. Já a polivalência pressupõe para além da diversificação da especialização original do colaborador, requer um enriquecimento da sua qualificação, mas também um aumento a nível de autonomia no trabalho. O desenvolvimento da polivalência será usado como meio capaz de promover além do enriquecimento de cargos, a melhoria da qualidade de vida do colaborador, considerando o aspeto ergonómico e social do trabalho. Deste modo, diminui o stress e a monotonia, aumenta a autonomia, a motivação e leva à formação e requalificação profissional; embora o principal objetivo ainda seja o aumento dos níveis de qualidade e produtividade, com a melhoria da qualidade do produto e do processo e da organização no trabalho (Balsamo, 2001).

## 2.5. As Diversas Formas de Flexibilidade

Um trabalhador polivalente tem uma série de competências que ampliam o campo das tarefas que ele é capaz de cumprir sem custos ou atrasos. Há uma ideia de adaptabilidade que está no centro do conjunto de pressupostos das empresas flexíveis. Normalmente apresentam uma estrutura simples com reduzidos níveis hierárquicos e nelas dominam a comunicação dentro da organização. Promove-se assim, a aprendizagem coletiva, a autonomia e a polivalência (Castro, 2006). Distinguem-se as medidas de flexibilidade qualificantes: A flexibilidade qualitativa consiste na melhoria e desenvolvimento do capital humano. A flexibilidade do mercado de trabalho, resulta em condições instáveis e a uma concorrência acrescida. A flexibilidade interna da organização, permite variar o número de horas de trabalho sem modificar o número de colaboradores. Será importante referir que a flexibilidade organizacional e profissional (qualitativa) inclui-se numa lógica diferente da flexibilidade quantitativa do emprego, centrando-se numa lógica de valorização do seu capital humano. A flexibilidade quantitativa, por sua vez, segue uma lógica de desvalorização dos colaboradores no sentido de conseguir a mão de obra mais barata. Para o conseguir tem-se apoiado muito na substituição da mão de obra por novas tecnologias, contratos a prazo e trabalho temporário (Kovács, 2002). A flexibilidade numérica (variação da quantidade de trabalho utilizado com os requisitos do negócio), é vista como uma forma de minimizar custos e é associada ao emprego precário e de curto prazo, em que os colaboradores não têm incentivos ou oportunidades de ser funcionalmente flexíveis. A flexibilidade funcional (variação da qualidade e organização do trabalho utilizado com base na capacidade de adaptação e aprendizagem dos colaboradores), assenta nas competências e empenhamento dos colaboradores, requerendo assim, investimentos em formação e no desenvolvimento da relação de emprego a longo prazo (Carvalho, 2005).

## 2.6. Downsizing

O *downsizing* veio propor uma introdução de novidades organizacionais, numa lógica que parte do nada (ponto zero), em relação a tudo o que dizia respeito ao quadro de referências anterior da organização. O principal objetivo deste processo, visa a obtenção de uma mudança radical. Segundo Castro (2006), pressupõe-se um estímulo à polivalência, à aprendizagem, ao desenvolvimento pessoal, profissional e criatividade dos colaboradores, onde se estabelece a definição clara das responsabilidades e enriquecimento das tarefas. Para Womack (2004), o principal problema do *downsizing* nas organizações é a perda dos talentos dos colaboradores, acabando por gerar desmotivação nos sobreviventes e dispensar *know-how* imprescindível à organização. Devido à instabilidade permanente, sentida pelos restantes colaboradores, criam-se boatos e problemas de comunicação, originando num mau ambiente de trabalho para se trabalhar. Os colaboradores, nas organizações com processo de *downsizing*, acabam muito sobrecarregados com a quantidade e qualidade das tarefas. O trabalho torna-se muito complexo e gera-se uma desconfiança em relação ao seu posto de trabalho, à organização, como também, à sua vida profissional (Castro, 2006). Por último, o *downsizing* não tem em consideração a situação da organização, a longo prazo, notando-se que os colaboradores, dada a sua insegurança no seu posto de trabalho, não se sentem muito motivados a investir nas suas carreiras.

Esta estratégia de emagrecimento que as organizações estão a utilizar, mesmo que reconhecendo a necessidade da qualidade dos recursos humanos, acabam por remeter para segundo plano a valorização desses mesmos recursos. O *downsizing* pode apoiar-se intencionalmente na polivalência, na flexibilidade dos colaboradores da organização. A polivalência não pode conduzir à desvalorização profissional do colaborador. A polivalência tem por objetivos a promoção profissional, a melhoria da qualidade do emprego e o desenvolvimento cultural, económico e social.

## 2.7. Psicologia do Trabalho

Os psicólogos do trabalho privilegiam a análise do trabalho, não se satisfazendo com as aparências imediatamente perceptíveis. Procuram compreender o que subjaz aos fenómenos registados e investigam as vivências insuspeitas por detrás das “fachadas” (Barros-Duarte, 2003). Uma análise que procura a génese do fenómeno que pretende estudar, de forma concreta, como explicar determinada situação. De um modo geral, a psicologia do trabalho tem vindo a dar resposta a diversas questões que se foram colocando, essencialmente, no último século intervindo em numerosas áreas (Santos, 1997). Tendo em conta o objeto da psicologia do trabalho – a relação do indivíduo com o trabalho – dá-se particular importância ao estudo dos trabalhadores em

contexto real de trabalho, o que poderá contribuir para o enriquecimento significativo das ciências do homem (Lacomblez, 1997). É necessário compreender o trabalho para que este possa ser transformado. Apenas se poderá compreender o trabalho se este for observado onde se desenrola, interrogando os trabalhadores sobre o que fazem, como o fazem e porque o fazem de determinada forma (Monteiro, 2008).

A Psicologia do Trabalho admira o homem como um sujeito do seu desejo e do seu esforço quando este se volta para a saúde e o bem-estar humano, independentemente se aumentou do lucro ou produtividade das organizações. Os psicólogos do trabalho têm as competências necessárias para serem sensíveis e aperceberem-se de determinadas realidades para as quais outros não estarão sensibilizados, como por exemplo, o uso que cada colaborador faz de si mesmo. O estudo da atividade humana designado por ergologia, transmite a definição do trabalho como uma atividade remunerada numa sociedade de direito e mercantil (Schwartz, 2003). O trabalho tem um significado diferente para cada colaborador, o que deve ser respeitado. O colaborador utiliza todas as ferramentas que estejam ao seu alcance para realizar a sua atividade. Neste sentido, recorre às suas mãos, ao seu corpo, à sua inteligência, faz uso de si mesmo para conseguir desempenhar da melhor maneira a sua função. Os colaboradores fazem uso da sua inteligência e polivalência para conseguirem desempenhar funções nos vários departamentos que as organizações contemplam. Lacomblez (1997) defende que é só através do contacto real do contexto de trabalho que se poderá conhecer as verdadeiras condutas humanas. Por isso, para se fazer a análise da atividade do colaborador, pretende-se conhecer o modo como o indivíduo desempenha a sua função face aos vários condicionalismos, imprevistos e imperfeições, inerentes ao exercício do seu trabalho (Lacomblez, Santos, & Vasconcelos, 1999).

Segundo Clot (1996), a atividade de um homem ou de uma mulher, não é só aquilo que eles fazem no seu trabalho com os outros, mas também tudo o que não fazem, o que não podem fazer, o que queriam ou desejariam ter oportunidade de fazer, o que eles sentem que é possível fazer, o que sabem poder fazer. Deste modo, percebemos os contributos da psicologia do trabalho e da ergonomia no desenvolvimento da intervenção dentro da organização e com os seus colaboradores. Tendo em conta a importância do discurso dos trabalhadores sobre a sua atividade, é de salientar a importância da mesma para a elaboração de planos que visem o desenvolvimento de polivalência.

### **3. Objetivos**

#### 3.1. Objetivo Geral

O objetivo deste estudo é compreender as representações dos colaboradores e dos Gestores de RH quanto ao papel e importância da polivalência numa determinada organização, analisando a atividade real de trabalho à luz da Psicologia do Trabalho.

#### 3.2. Objetivos Específicos

Para esta investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos: a) Analisar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real; b) Compreender de que modo a polivalência é representada pelos vários atores da organização; c) Explorar o que levou a organização a adotar uma estratégia de polivalência; e d) Identificar as várias consequências no trabalho, emergentes da adoção de uma estratégia de polivalência.

## 4. Metodologia

### 4.1. Adequação do Tipo de Metodologia ao Presente Estudo

Face aos objetivos descritos em cima, optamos para este estudo uma metodologia qualitativa. A metodologia qualitativa utilizada neste estudo de carácter exploratório, visa a compreensão de experiências e de significados que os indivíduos constroem nas suas interações (Fernandes & Maia, 2001), em que a pesquisa assenta na realidade contextualizada. Privilegiando a análise real da atividade, a observação participante e não participante que decorreu ao longo do período do estágio curricular realizado na organização pela investigadora, com a autorização por parte da organização e por parte dos colaboradores, permitiu a construção de um guião de entrevista, sendo este o nosso instrumento privilegiado para conhecer o ponto de vista dos colaboradores.

Uma mais-valia da utilização da metodologia qualitativa, é que permite captar os detalhes dos fenómenos tais como sentimentos, processos de pensamento e emoções que são difíceis de obter e compreender aquando do uso de metodologias mais comuns (Strauss & Corbin, 1998). É essencial que o investigador não se limite apenas a assumir um papel de observador, devendo ir mais além dos fenómenos, assumindo-se como um membro ativo e participativo ao longo de toda a conduta investigativa (Fernandes, 2009). Tendo em conta que o tipo de pesquisa que se procurou levar a cabo envolvia contacto direto com a organização e com os seus intervenientes, este tipo de abordagem metodológica foi considerada como a mais adequada. Deste modo, esta investigação é enquadrada pela metodologia de cariz qualitativo e visa compreender o modo como a polivalência é representada pelos membros de uma organização bem como as consequências por ela geradas tanto a nível individual, como grupal.

### 4.2. Estudo de Caso

O estudo de caso é uma investigação de natureza empírica que procura o fenómeno dentro do seu contexto no trabalho de campo e de análise documental (Yin, 2001). Recorre-se ao estudo de caso, quando o investigador pretende descobrir o que há de mais essencial e característico no seu estudo. Procura-se compreender, explorar e descrever os fenómenos, mesmo quando o investigador detém pouca informação dos acontecimentos reais. Deste modo, a tarefa inicial é precisar, com clareza, a natureza das questões de investigação. A questão do “como” e do “porquê” levam-nos ao estudo de caso como a estratégia apropriada em primeiro lugar (Yin, 2001). A preferência por este tipo de método é pertinente quando o conhecimento existente sobre o fenómeno em causa é pequeno, quando os estudos disponíveis para explicá-lo são escassos ou os menos apropriados (Halilen & Tornroos,

2005). Além disso, o estudo de caso pode ser adotado quando existe uma necessidade de explorar uma situação que não está bem definida (Macnealy, 1997). Para Guba e Lincoln (1994) o objetivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso.

Uma das vantagens deste tipo de investigação traduz-se no relato de um maior pormenor sobre a situação em estudo, o que proporciona uma maior compreensão da realidade. No entanto, este método é criticado pela sua dificuldade em generalizar os resultados obtidos. A unidade escolhida para a investigação, pode ser bastante atípica em relação a outras da sua espécie. Por esta razão, cabe lembrar que, embora o estudo se processe de forma relativamente simples, pode exigir do pesquisador muita atenção e cuidado, principalmente porque ele está profundamente envolvido em toda a investigação (Ventura, 2007).

#### 4.3. Questões de Investigação

Face aos objetivos específicos descritos anteriormente, desenvolveram-se as seguintes questões de investigação:

- 1) Qual a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real nesta organização?
- 2) De que modo é representada a polivalência pelos vários atores da organização?
- 3) Quais os fatores que conduzem a organização a uma estratégia de polivalência no trabalho?
- 4) Quais as consequências emergentes no trabalho da adoção de uma estratégia de polivalência no ponto de vista quer dos trabalhadores, quer dos Gestores de RH?

#### 4.4. Contexto de Investigação

##### 4.4.1. Evolução Histórica

O conceito da organização surgiu em 1926 em Smaland, na Suécia, quando o fundador Ingvar Kamrad, jovem empreendedor, transformou a organização numa loja de móveis e decoração. Desde então, esta tem vindo a crescer e a desenvolver-se, revolucionando a indústria de mobiliário em todo o mundo. É importante referenciar que durante as últimas décadas a organização deixou de ser uma empresa com influência apenas nas florestas do sul da Suécia para se transformar numa das maiores multinacionais do sector do mobiliário no mundo. Ingvar Kamrad começou a vender porta a porta, aos vizinhos, material que as pessoas pudessem precisar, como canetas e fósforos, construindo uma oportunidade inovadora e diferenciadora de negócio. Em 1958, foi inaugurada a primeira loja na

Suécia, mais propriamente em Älmhult. Em 1963, foi o ano em que se começou a expandir para o resto do mundo, começando pela Noruega. Em 1999, cresceu para 50.000 colaboradores e 158 lojas em 29 países. Concretizou-se o evento *Big Thank You*, onde cada colaborador recebeu um prémio, de forma a agradecer todo o esforço e empenho que tinham dado à organização. No ano de 2004, a organização abriu a primeira loja em Lisboa. No mesmo ano, lançou a sua própria marca alimentar, o que permitiu reforçar a cultura e tradições suecas e, acima de tudo, diversificar a sua oferta e aumentar as suas receitas.

Os produtos da organização são produzidos ao cuidado dos fornecedores, que assumem responsabilidade pelo ambiente. Os *designers* e responsáveis por desenvolvimento de produto trabalham nas fábricas. Assim, a organização consegue influenciar as práticas e apoiar o desenvolvimento de competências e conhecimentos que originem iniciativas sociais e ambientais próprias. O IWAY, introduzido em 2000, é o código de conduta da empresa, que define e especifica aos fornecedores o que estes podem esperar da organização. O IWAY é baseado em convenções e declarações internacionais. Inclui condições baseadas na Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas (1948), na Declaração da Organização Internacional do Trabalho sobre os Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho (1998) e na Declaração do Rio sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (1992). Este código de conduta abrange as condições de trabalho, a prevenção do trabalho infantil, o ambiente e a gestão sustentável de florestas. A organização, em colaboração com diversas empresas, sindicatos e organizações procura desenvolver e reforçar o seu impacto positivo do nosso trabalho nos campos sociais e ambientais. Do ponto de vista social, a Iniciativa Social da organização possui parcerias com a UNICEF e a *Save the Children*.<sup>3</sup>

#### 4.4.2. Missão, Visão, Valores

A missão da empresa visa a promoção de um dia a dia melhor para a maioria das pessoas. Este objetivo é alcançado através da oferta de produto funcionais, com *design* e com uma excelente relação qualidade-preço. As lojas foram organizadas de um modo singular, comparativamente a outras lojas de móveis e de decoração, esperando-se que um cliente passe entre uma a duas horas nesse espaço. Este tipo de organização logística vai de encontro à política de atendimento ao cliente desta empresa sueca: a organização procura deixar o cliente à vontade e com tempo para poder observar e escolher o pretendido. As lojas são iguais em todo mundo nos seus traços mais distintivos: organização de espaço; fardas; o papel do cliente; facilidade de localização, movimentação no interior da loja, entre outros. A filosofia da empresa é deixar o cliente à vontade e com tempo para pensar, observar e analisar. Se os clientes desejarem alguma informação ou orientação, existem pontos de informação, no

---

<sup>3</sup> Esta informação foi retirada da intranet da organização.

*showroom*, onde os vendedores destacados com uma farda amarela e azul, podem ajudá-los e orientá-los (Slack, Chambers, & Johnston, 2002).

#### 4.4.3. Responsabilidade Social

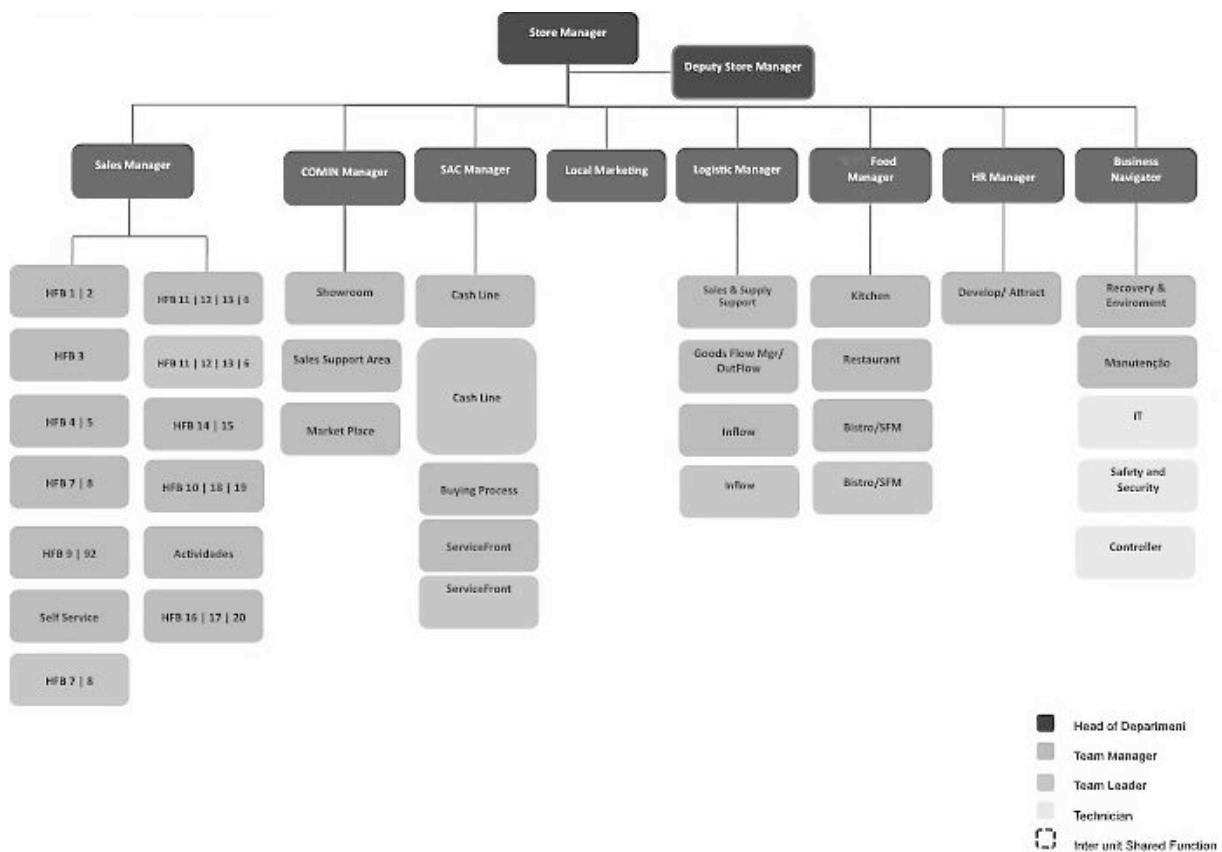
O IWAY, introduzido em 2000, é o código de conduta da empresa, que define e especifica aos fornecedores, o que estes podem esperar da organização. Este código de conduta, abrange as condições de trabalho, a prevenção do trabalho infantil, o ambiente e a gestão responsável de florestas. Os fornecedores são responsáveis por comunicar o conteúdo do código de conduta da empresa aos seus colaboradores e subfornecedores, e de assegurar que todas as medidas exigidas são implementadas nas suas próprias operações. Do ponto de vista social, a Iniciativa Social da organização possui parcerias com a UNICEF e a *Save the Children*. De um ponto de vista ambiental, a organização possui uma parceria com a WWF. É através destas parcerias, que a organização tenta melhorar os direitos das crianças e promovendo uma melhor dia-a-dia para a população.

#### 4.4.4. Estrutura da Organização

Tal como referido anteriormente, a organização localizada em Matosinhos abriu portas em julho de 2007 e, em março 2012 contemplava um universo de 350 colaboradores (60% do género feminino e 40% do género masculino). Atualmente, a maior parte dos colaboradores dedica-se ao sector das vendas e ao Serviço de Apoio a Clientes (SAC). A idade dos colaboradores da organização em questão varia dos 18 até aos 64 anos, distribuídos do seguinte modo: 13% dos 18 aos 24; 50% dos 25 aos 34 anos; 35% dos 35 aos 49 anos; e 3% dos 50 aos 64 anos. Esta organização investe na formação e desenvolvimento dos seus colaboradores, contemplando 101 colaboradores com o ensino superior, 180 com o secundário e 98 colaboradores com o básico. Verifica-se que os principais motivos de absentismo são as: licenças de parentalidade e doença, justificadas com baixa médica.

Através do organigrama (Figura 1.) conseguimos ver a estrutura da loja de Matosinhos. Existe um *Store Manager* (Diretor de loja) que é o responsável por todas as atividades que estejam a decorrer na loja. Alguma dúvida que surja ou algum imprevisto, deve ser de imediato reportado ao chefe de departamento que, por sua vez, o transmite ao diretor de loja. Hierarquicamente abaixo, surge o *Deputy Store Manager*, que é o subdiretor de loja. Quando o *Store Manager* não está presente na loja, o *Deputy Store Manager* é quem toma as decisões por este. Podemos afirmar que estes são os líderes da loja. De seguida, temos os *Managers*, que por sua vez serão os responsáveis por departamento. A organização organiza-se em oito departamentos: Vendas, COM&IN, SAC, Marketing, Logística, Restauração (IF), RH e Business Navigator (Administração).

Figura 1. Organigrama da Estrutura da Organização



A política de RH da organização em questão defende o crescimento pessoal e profissional, dos seus colaboradores e o espírito de equipa para que em conjunto seja possível assumir e atingir o compromisso de criar um dia a dia melhor para todos os clientes. Para alcançar este seu objetivo, o departamento de RH debruça-se sobre três áreas: atrair, inspirar e desenvolver os seus colaboradores. Este departamento é constituído por seis colaboradores e ainda, um posto médico que integra duas enfermeiras e uma médica. O departamento é dividido em duas áreas: Área de Desenvolvimento e Administração (PA) e Área de Desenvolvimento e Formação (PD). O PA desenvolve o trabalho administrativo que vai do processamento salarial, coordenação do plano de férias anual, gestão do relógio de ponto, seguro de saúde, entrega das fardas até à recolha de formulários preenchidos. O PD relaciona os seus esforços no sentido de melhorar a formação dos colaboradores, comunicação interna, o processo de recrutamento e seleção e a recolha de *Curricula* preenchidos. Em suma, o Departamento de RH gere benefícios, faz a planificação de sucessões e protege e fortalece a cultura organizacional da empresa. O sucesso desta organização é o desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores. Em termos de benefícios sociais, os colaboradores têm direito a: descontos em todos os produtos da loja, uniforme de trabalho, serviço médico, festas e presentes em épocas especiais, entre outros.

#### 4.4.5. Programa de Policompetências

O Customer's Hero (CH) é um programa de incentivo à polivalência: oferece uma oportunidade de desenvolvimento aos colaboradores e a avaliação do desempenho destes últimos tem um peso de 80%; é um programa que visa melhorar a relação de cooperação entre os departamentos e as secções da loja. Ao utilizar este programa, a organização tem a possibilidade de retirar 10% da carga horária semanal de cada colaborador e de os realocar ao desempenho de outras funções noutras secções, tais como: a secção de caixas, cozinhas, quartos e salas. Deste modo, sempre que houver uma lacuna numa dessas secções, representada pelo absentismo por parte de um dos colaboradores independentemente do motivo da falta, a organização recorre ao programa CH de forma a identificar um colaborador ao qual é possível retirar os referidos 10% de carga horária à função atual do mesmo e alocá-los à função onde foi detetada a lacuna. No entanto, convém salientar que a eficácia deste programa depende muito da adesão e inscrição voluntária da maioria dos colaboradores, como se verificou durante este ano na organização com a adesão de 46 colaboradores.

No caso concreto da organização em questão, esta sentiu necessidade, como já foi referido, de recorrer à utilização do programa CH, por forma a incrementar a qualidade do apoio personalizado aos clientes nas diversas secções e departamentos da loja. Efetivamente, segundo os resultados de um questionário de satisfação elaborado pela organização, feito aos clientes (*Customer Satisfaction Survey*), foram destacadas as seguintes necessidades: a melhoria de disponibilidade de colaboradores informados e com conhecimentos e tornar o ato de pagamento nas caixas mais fácil e rápido. Com a adoção deste programa e após a inscrição voluntária do colaborador, este é reencaminhado para uma entrevista com o responsável da secção onde o primeiro pretende alocar os respetivos 10 % de carga horária semanal e onde é feito o diagnóstico das necessidades da sua formação. Seguidamente, o colaborador inscrito realiza o programa PAPA durante um dia e recebe formação *on-job*, isto é, é-lhe aplicado um horário planificado e um *task description* específicos. Convém salientar que o colaborador mantém a relação de pertença à sua secção de origem durante a participação no programa, ainda que dedicando 10% do seu horário semanal a outra secção. O acompanhamento da formação e desenvolvimento do colaborador está sob a alçada do seu responsável na secção de origem. O programa CH decorre em pleno até ao final do primeiro semestre (época de natal) onde é realizado um *follow up* dos colaboradores inscritos pelos responsáveis de secção.<sup>4</sup>

#### 4.5. Participantes

Nesta investigação, participaram nove sujeitos, quatro Gestores de RH e cinco colaboradores das mais diferentes áreas da organização. A escolha destes participantes baseou-se no método de

---

<sup>4</sup> Esta informação foi retirada da intranet da organização.

escolha por conveniência, querendo isto dizer, que foram selecionados através do investigador, escolhidos da forma mais conveniente para si (Coutinho, 2007) e de acordo com a disponibilidade dos colaboradores, privilegiando-se a diversidade de funções. No início, tínhamos previsto um conjunto de participantes que se constituiria pelo diretor e subdiretor da organização e pelos seus colaboradores. Devido a algumas restrições, não se tornou possível recolher esses dados, o que nos levou a optar pelos Gestores de RH e os restantes colaboradores. Sublinha-se a necessidade de abranger os colaboradores de diferentes funções na organização, para conseguirmos ter uma leitura e uma compreensão mais ampla e pormenorizada. Uma vez que um dos nossos objetivos se comprometia com a compreensão do modo como a polivalência é representada pelos colaboradores dos vários departamentos da organização, realizaram-se entrevistas aos participantes com idades compreendidas entre os 27 e 54 anos.

Tabela 2 : Caraterísticas dos Participantes

Participantes	Sexo	Idade	Habilitações Literárias	Função	Antiguidade
M.P.	Feminino	54	Licenciatura	RH	4 anos
P.S.	Masculino	37	Secundário	Colaborador	4 anos
M.L.	Feminino	34	Secundário	Colaborador	4 anos
P.S.	Feminino	36	Licenciatura	RH	6 anos
J.S.	Feminino	27	Licenciatura	Colaborador	5 anos
N.V.	Masculino	28	10º - 12º ano	Colaborador	4 anos e meio
J.M.	Masculino	32	10º - 12º ano	Colaborador	5 anos
F.S.	Feminino	32	10º - 12º ano	RH	4 anos e meio
S.M.	Feminino	32	Licenciatura	RH	5 anos e dois meses

#### 4.6. Instrumentos

Uma vez que se trata de um estudo de cariz qualitativo e de carácter exploratório, a utilização de diversos métodos é usual e procurou-se discernir as dimensões da problemática em estudo a partir de diferentes fontes (Quivy & Campenhoudt, 2004). Como o objetivo principal foi a compreensão das representações dos colaboradores decorrente da polivalência organizacional, recorreu-se a diversos métodos e instrumentos, nomeadamente a uma ficha de dados sociodemográficos, construída para esta investigação (Anexo 2). A partir da observação participante e não participante das rotinas, dos comportamentos, das posturas e atitudes dos colaboradores que se manifestavam diariamente na organização, associada às notas de campo e análise documental, formularam-se dois guiões, um direcionado para os colaboradores outro para os Gestores de RH (para o efeito Ver Anexo 3 e 4).

A ficha de dados sociodemográfica permite-nos aceder a informações como a idade, as habilitações literárias, antiguidade na organização, funções desempenhadas, entre outros aspetos relevantes. Através desta, foi possível proceder a uma caracterização mais aprofundada dos participantes no que respeita a informações relevantes sobre os colaboradores que possam estar relacionadas com a temática em estudo. Uma das informações mais importantes para um estudo de caso são as entrevistas (Yin, 2001). A riqueza da informação que é transmitida na entrevista, permite ao investigador assumir uma conduta apresentando posteriormente as suas próprias interpretações dos dados com proposições base para novas investigações.

Segundo Miles e Huberman (1994) os guiões das entrevistas foram elaborados circunscrevendo-se ao que procuramos compreender. A entrevista aos colaboradores focou-se na perceção que estes detinham sobre a polivalência fomentada pela organização, sobre o seu desempenho funcional, a importância do departamento de RH na organização, na formação e desenvolvimento, mas também, na experiência de trabalhar em vários departamentos da organização. A entrevista aos Gestores de RH, debruçou-se nas mesmas questões anteriormente descritas, mas tivemos mais em foco a formação e o desenvolvimento uma vez que envolvia o programa CH.

A opção da escolha de entrevistas semiestruturadas justifica-se na medida em que permite a obtenção de informação através de relatos individuais dos entrevistados. Este tipo de entrevista é caracterizado pela formulação prévia da maioria das perguntas previstas e a sua localização é provisoriamente determinada (Colognese & Mélo, 1998). Através das entrevistas semiestruturadas, o investigador tem uma participação ativa, apesar de seguir um guião, pode fazer as perguntas adicionais que pretender, para esclarecer questões ou para melhor compreender o contexto. A entrevista permite ao colaborador que se expresse de forma livre e flexível enfatizando os aspetos que lhe pareçam mais relevantes, cabendo ao investigador a tarefa de recolher a informação pertinente. Do mesmo modo, que permite ao entrevistador explorar e colocar questões adicionais complementares, de modo a clarificar ou confirmar a questão. Este instrumento é muito útil para medir atitudes e outros conteúdos de interesse que poderiam passar despercebidos através de outras técnicas de recolha de dados menos personalizadas. Um dos pontos vulneráveis desta técnica consiste nos efeitos indesejados, uma vez que o entrevistado pode revelar apenas aquilo que acha que seja socialmente correto (Minayo, 1993).

## 4.7. Procedimentos

### 4.7.1. Recolha de Dados

A Diretora do Departamento de RH foi contactada no sentido de obter a autorização para proceder a investigação na organização, com os respetivos colaboradores e Gestores de RH. Após recebida a autorização<sup>5</sup>, os participantes foram contactados no sentido de marcar um momento para a realização das entrevistas. No início deste momento, foi explicado o objetivo da investigação a todos os participantes e foi entregue uma declaração de privacidade (Anexo 1), pedindo o seu consentimento informado, de modo a preservar o direito de confidencialidade dos dados recolhidos e a validação dos mesmos. Este documento foi assinado pelos nove participantes envolvidos na pesquisa. Todas as entrevistas decorreram no local de trabalho dos colaboradores, durante a semana, numa sala de reuniões que tinha sido brevemente reservada para que a entrevista decorresse da melhor maneira, assemelhando-se a um diálogo entre colegas, em que o entrevistado pode falar livremente sobre os seus pontos de vista, sem contudo se perder de vista a intencionalidade deste momento (Bogdan & Biklen, 1994). O facto de as entrevistas terem sido gravadas em registo áudio possibilitou uma análise cuidada das informações recolhidas utilizando a técnica de análise de conteúdo.

### 4.7.2. Tratamento de Dados

No que concerne à análise de dados, estes foram tratados qualitativamente, tendo-se por base de referência a técnica de análise de conteúdo. Segundo Bardin (2009), a análise de conteúdo é uma técnica de análise de tratamento de informações que possibilita a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação. Pretende ir além dos significados da leitura flutuante, realizando-se, uma primeira leitura, que consiste “em estabelecer contacto com os documentos a analisar e em conhecer o texto, deixando-se invadir por impressões e orientações” (Bardin, 2009. p. 122). Ao utilizar esta técnica de análise para o tratamento de dados procedeu-se a uma pré-análise, pretendendo deste modo, conhecer e seleccionar aquele que seria o objeto de análise. Assim, o primeiro passo foi a transcrição das entrevistas, uma vez que as questões de investigação já tinham sido definidas *a priori*. Posteriormente, procedeu-se à codificação que é considerada por Saldeña (2009), como o momento em que olhamos para uma porção de dados e codificamos esses mesmos dados numa palavra ou frase. Bardin (2009), refere-se à codificação como uma transformação dos dados. O passo seguinte foi a configuração dos códigos desenvolvidos e a procura de padrões dos mesmos, de modo a agrupá-los em categorias (Saldeña, 2009). A construção de categorias resultou das similaridades encontradas entre os códigos (Bardin, 2009). Uma vez que se trata de um estudo de cariz qualitativo, e de forma a concretizar todo este processo, recorreu-se ao software Nvivo, versão 9.

---

<sup>5</sup> Esta autorização resultou de uma conversa informal na organização, da qual não resultou qualquer documento formal.

## 5. Resultados

### 5.1. Descrição do Sistema de Categorias

Após a análise de conteúdo resultante da transcrição das entrevistas e com o objetivo de responder às questões de investigação acima descritas, foi desenvolvido um sistema constituído por três categorias de primeira ordem (categorias gerais): Características da Organização (1); Relações com o Contexto de Trabalho (2); Polivalência (3). Encontram-se detalhadas as grelhas das respetivas categorias de primeira e segunda ordem na Figura 2. Em anexo encontra-se o sistema de categorias na íntegra (Anexo 14, 15, 16 e 17 respetivamente).

Figura 2. Grelha de categorias de primeira e segunda ordem

Name	Sources	References
1. CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	0	0
1.1. Objetivo	0	0
1.2. Princípios Funcionais	0	0
1.3. Departamentos	0	0
1.4. Formação Profissional	0	0
1.5. Mercado	0	0
2. RELAÇÕES COM O CONTEXTO DE TRABALHO	0	0
2.1. Relação com o Trabalho	0	0
2.2. Conteúdo Funcional	0	0
2.3. Responsabilidades	0	0
2.4. Gestão de Carreira	0	0
2.5. Percurso Profissional na Organização	6	9
2.6. Auto-conceito Profissional	6	13
2.7. Antiguidade na Organização	9	10
2.8. Identificação com a Organização	4	9
2.9. Desafios	6	16
3. POLIVALÊNCIA	0	0
3.1. Conceito	9	17
3.2. Representações dos colaboradores	0	0
3.3. Tipos	0	0
3.4. Vantagens	0	0
3.5. Desvantagens	0	0

## Caraterísticas da Organização (1)

A categoria “*Caraterísticas da Organização (1)*” ramifica-se em cinco categorias de segunda ordem: “*Objetivo (1.1)*” que foi criada através de relatos dos participantes e que se prende com o objetivo da organização; “*Princípios Funcionais (1.2)*” na qual são descritas as boas condutas pelas quais a organização se rege; “*Departamentos (1.3)*” que se prende com os departamentos que a organização contempla; “*Formação Profissional (1.4)*” que especifica a forma como é desenvolvida a formação na organização; e “*Mercado (1.5)*” que nos demonstra o contexto económico em que a organização está inserida.

### Objetivo (1.1)

A categoria “*Objetivo (1.1)*” subdivide-se em duas categorias de terceira ordem: “*Vender (1.1.1)*” que se debruça sobre os relatos dos entrevistados onde estes identificaram estratégias que a organização implementava a fim de alcançar este objetivo e “*Clientes (1.1.2)*” que sustenta a orientação do colaborador para atingir a satisfação dos clientes.

### Princípios Funcionais (1.2)

Através das entrevistas, foi possível ramificar a categoria de segunda ordem “*Princípios funcionais (1.2)*” em quatro categorias de terceira ordem: “*Responsabilidade social (1.2.1)*” que assenta em práticas de sustentabilidade que a organização executa; “*Leis (1.2.2)*”, categoria que os participantes referem como regras a respeitar; “*Justiça (1.2.3)*”, categoria que demonstra as práticas laborais que a organização defende e a forma de reconhecimento e valorização do trabalho dos seus colaboradores; e “*Igualdade (1.2.4)*” que enfatiza a preocupação da organização em garantir o respeito entre todos os colaboradores, independentemente da posição que cada um ocupa na hierarquia.

### Departamentos (1.3)

Por seu turno, a categoria denominada “*Departamentos (1.3)*” encontra-se dividida em sete categorias de terceira ordem: “*Vendas (1.3.1)*” cuja criação se justifica pelo apelo da maioria dos entrevistados em se incrementar a polivalência no departamento das vendas bem como o contacto direto com o cliente; “*Logística (1.3.2)*” que representa um departamento imprescindível e distinto, o que é corroborado por uma expressão geral utilizada por um dos colaboradores entrevistados “*eles são um mundo à parte*”; “*IF (1.3.3)*” que se refere ao departamento mais “*violento e agressivo*” e que, por conseguinte, obriga a um esforço físico e mental elevado; “*GRH (1.3.4)*” que enaltece a importância e a polivalência do departamento de RH na organização; “*Com&In (1.3.5)*” que identifica o departamento de *Com&In* como o mais criativo e que, por sua vez, “*inspira o cliente*”; “*Manutenção (1.3.6)*” que se refere ao departamento de manutenção como o mais preventivo e cujo

desempenho de funções é “feito fora dos olhos de toda a gente”; e “SAC (1.3.7)” que identifica o departamento de apoio ao cliente como o departamento que abrange o maior número de colaboradores, o que se deve ao elevado número de postos de trabalho que o mesmo oferece.

#### Formação Profissional (1.4)

A categoria de segunda ordem “Formação Profissional (1.4)” contempla seis categorias de terceira ordem: “Programa Policompetências (1.4.1)” através da qual é descrito o programa que a organização proporciona aos seus colaboradores aquando da sua formação e que tem como o objetivo o desenvolvimento das suas competências ao nível da polivalência necessária ao exercício de diferentes funções em diferentes secções da organização, cenário este que obriga a subdivisão desta categoria de terceira ordem em outras cinco categorias de última ordem para que seja mais fácil entender a complexidade inerente à primeira e as quais são descritas como a categoria de “Conceito (1.4.1.1)”, de “Objetivo (1.4.1.2)”, de “Adesão (1.4.1.3)”, de “Não Adesão (1.4.1.5)” e de “Resultado (1.4.1.5)”; a segunda categoria de terceira ordem denomina-se por “Avaliação de Necessidades (1.4.2)” e compreende relatos dos participantes acerca do modo como a avaliação de necessidades se operacionaliza na organização; “Caráter Estratégico (1.4.3)” é a categoria que salienta o quanto a organização fornece e investe na formação dos seus colaboradores para que estes possam facilmente ultrapassar os desafios que ocorrem no quotidiano laboral; a categoria “Envolvimento Individual (1.4.4)” onde é demonstrado o quão importante é a formação de cada um dos colaboradores que, por seu turno, visa atingir objetivos a nível do coletivo organizacional; “Desenvolvimento de competências (1.4.5)” que se debruça sobre o foco da formação para cada colaborador e para a organização; a categoria “Avaliação da Formação (1.4.6)” descreve o modo como a avaliação da formação é realizada na organização e da qual sucedem duas categorias de última ordem denominadas por “Conversas informais (1.4.2.1)”, mais conhecidas como “conversas de corredor”, e por “Follow-up (1.4.2.2)”.

#### Mercado (1.5)

Da categoria de segunda ordem “Mercado (1.5)”, que nos demonstra o contexto económico em que a organização está inserida, surge uma categoria de terceira ordem: “Consequências da Crise Económica (1.5.1)” que se refere a certos procedimentos como os “cortes no pessoal” e a medidas que tiveram de ser adotadas por causa da conjuntura económica que se atravessa. Da presente categoria sucede uma categoria de quarta ordem chamada “Polivalência forçada (1.5.1.1)” que se debruça sobre o motivo da organização em querer que os colaboradores “saibam assegurar todas as áreas da loja num momento quente”. Por fim, a partir desta categoria emergiram quatro categorias de última ordem: “Causas (1.5.1.1.1)”; “Estratégicas (1.5.1.1.2)”; “Conjuntura (1.5.1.1.3)” e “Resultado (1.5.1.1.4)”.

## Relações com o Contexto de Trabalho (2)

No contexto da categoria de primeira ordem “*Relações com o Contexto de Trabalho (2)*”, foi necessária a criação nove categorias de segunda ordem: “*Relação com o trabalho (2.1)*” que foi construída a partir de relatos dos entrevistados onde foi feita referência às respectivas relações de trabalho assim como às suas avaliações pessoais das mesmas; “*Conteúdo Funcional (2.2)*” que compreende relatos relacionados com a descrição de funções dos colaboradores; “*Responsabilidades (2.3)*” que se debruça sobre as prioridades dos colaboradores no exercício do seu trabalho; “*Gestão de carreira (2.4)*” que se refere à evolução de cada colaborador dentro da organização; a categoria “*Percurso Profissional na Organização (2.5)*” descreve todas as secções e funções que o colaborador já tenha percorrido dentro da organização; “*Autoconceito Profissional (2.6)*” que avalia o conhecimento que cada colaborador tem das suas capacidades e valências; “*Antiguidade na Organização (2.7)*” que se prende com a longevidade do desempenho de uma dada função na organização; a categoria “*Identificação com a organização (2.8)*” contempla todos os relatos dos colaboradores que se identificam com a organização e o seu estilo de trabalho; e, por último, a categoria “*Desafios (2.9)*” que salienta os desafios e os obstáculos com que os colaboradores se deparam diariamente no exercício das suas funções.

### Relação com o trabalho (2.1)

Da categoria de segunda ordem “*Relação com o trabalho (2.1)*” sucedem duas categorias de terceira ordem: “*Fatores de Satisfação (2.1.1)*” e “*Fatores de Insatisfação (2.1.2)*” que se prendem com os sentimentos e emoções que os colaboradores vivem dentro da organização. Da categoria “*Fatores de Satisfação (2.1.1)*” surgem quatro categorias de última ordem: “*Segurança (2.1.1.1)*”; “*Confiança (2.1.1.2)*”; “*Pró-ativo (2.1.1.3)*” e “*Espírito de equipa (2.1.1.4)*”. Por sua vez, da categoria “*Fatores de Insatisfação (2.1.2)*” surgem sete categorias de última ordem: “*Instabilidade (2.1.2.1)*”; “*Perda de Controlo (2.1.2.2)*”; “*Frustração (2.1.2.3)*”; “*Desmotivação (2.1.2.4)*”; “*Acomodação (2.1.2.5)*”; “*Fadiga (2.1.2.6)*” e “*Perceção de desvalorização (2.1.2.7)*”. A categoria de terceira ordem “*Perceção de Valorização (2.1.1)*”, que se apoia nos relatos dos entrevistados que se referem ao seu sentimento de valorização dentro da organização, ramifica-se em três categorias de última ordem: “*Chefia (2.1.3.1)*”; “*Colegas de Trabalho (2.1.3.2)*” e “*Organização (2.1.3.3)*”.

### Conteúdo Funcional (2.2)

Da categoria de segunda ordem “*Conteúdo Funcional (2.2)*” surgem duas categorias de terceira ordem “*Trabalho Prescrito (2.2.1)*” e “*Trabalho Real (2.2.2)*”.

A categoria “*Trabalho Prescrito (2.2.1)*” descreve o que foi estabelecido exercer, o trabalho que vem prescrito no descritivo funcional, e contempla os diversos departamentos. Esta categoria conduziu a quatro categorias de quarta ordem que fazem referência a alguns departamentos:

“*Enfermagem (2.2.1.1)*” que se ramifica numa categoria de última ordem denominada por “*Cuidar da saúde (2.2.1.1.1)*”; “*Logística (2.2.1.2)*” da qual surgem as três categorias de última ordem “*Gestão de equipa (2.2.1.2.1)*”, “*Leitura de emails (2.2.1.2.2)*” e “*Planificação de stock (2.2.1.2.3)*”; “*Manutenção (2.2.1.3)*” que categoriza um dos departamentos e se divide em mais quatro categorias de última ordem denominadas por “*Levantamento de consumos (2.2.1.3.1)*”, “*Ligação de equipamentos (2.2.1.3.2)*”, “*Manutenções preventivas (2.2.1.3.3)*” e “*Planificação de trabalho (2.2.1.3.4)*”; “*GRH (2.2.1.4)*” da qual surge a categoria de última ordem “*PA (2.2.1.4.1)*” que, por sua vez, se debruça sobre a área administrativa do departamento e “*PD (2.2.1.4.2)*” que descreve a área de formação e desenvolvimento do departamento de RH; e, por fim, a categoria “*Com&In (2.2.1.5)*” da qual surge a categoria de última ordem “*Ronda pela loja (2.2.1.5.1)*”.

A categoria de terceira geração “*Trabalho Real (2.2.2)*” debruça-se sobre o trabalho que efetivamente é exercido, isto é, aquele que não vem prescrito no descritivo de funções e que, mesmo assim, o colaborador realiza. Desta categoria surgem seis categorias de quarta geração referentes aos seis departamentos: “*Enfermagem (2.2.2.1)*”; “*Logística (2.2.2.2)*” que se encontra subdividida em “*Apoio à secção de vendas (2.2.2.2.1)*”, “*Organização do cais (2.2.2.2.2)*” e “*Repor material (2.2.2.2.3)*”; “*IF (2.2.2.3)*” que contempla sete categorias de última ordem denominadas por “*Reciclagem (2.2.2.3.1)*”, “*Apoio a outros departamentos (2.2.2.3.2)*”, “*Repor Material (2.2.2.3.3)*”, “*Conferir faturas (2.2.2.3.4)*”, “*Montagem de ambientes (2.2.2.3.5)*”, “*Inserir Relatórios (2.2.2.3.6)*” e “*Carregar Mercadoria (2.2.2.3.7)*”; “*GRH (2.2.2.4)*” da qual surgem as seis categorias de última ordem “*Repor Material (2.2.2.4.1)*”, “*Reciclagem (2.2.2.4.2)*”, “*Apoio à secção de Vendas (2.2.2.4.3)*”, “*Criação de Software (2.2.2.4.4)*”, “*Apoio à secção de IF (2.2.2.4.5)*” e “*Apoio à secção de Marketing (2.2.2.4.6)*”. “*Com&In (2.2.2.5)*” que alberga as três categorias de última ordem “*Apoio nas caixas (2.2.2.5.1)*”, “*Apoio na Copa (2.2.2.5.2)*” e “*Apoio à secção de Vendas (2.2.2.5.3)*”; por último, a categoria de terceira ordem “*Manutenção (2.2.2.6)*” que se subdivide em quatro categorias de última geração “*Repor Material (2.2.2.6.1)*”, “*Apoio à secção de Logística (2.2.2.6.2)*”, “*Restaurante encaminhar clientes (2.2.2.6.3)*” e “*Apoio na copa (2.2.2.6.4)*”.

### Responsabilidades (2.3)

À categoria de segunda ordem “*Responsabilidades (2.3)*” sucedem duas categorias de última geração: a “*Planificação (2.3.1)*” que explica a planificação do trabalho feita pelo colaborador e a “*Prioridades (2.3.2)*” na qual se descreve a hierarquização de tarefas de um colaborador com excesso e acumulação de trabalho.

### Gestão de carreira (2.4)

A categoria de segunda ordem “*Gestão de carreira (2.4)*” encontra-se subdividida em duas categorias de terceira ordem: a “*Evolução (2.4.1)*” que descreve a progressão de carreira dos

colaboradores na organização, a qual pode ser “*Horizontal (2.4.1.1)*” ou “*Vertical (2.4.1.2)*”; a “*Proximidade com a chefia (2.4.2)*” que salienta os procedimentos que possibilitaram e conduziram à existência de uma relação de proximidade entre colaborador e respectiva chefia.

#### *Percurso Profissional na Organização (2.5)*

A categoria de segunda ordem “*Percurso Profissional na Organização (2.5)*” prende-se com todas as secções e funções que o colaborador já tenha percorrido dentro da empresa.

#### *Autoconceito Profissional (2.6)*

A categoria de segunda ordem “*Autoconceito Profissional (2.6)*” debruça-se sobre o conhecimento que os colaboradores têm das suas capacidades e valências.

#### *Antiguidade na Organização (2.7)*

A categoria de segunda ordem “*Antiguidade na Organização (2.7)*” refere-se à longevidade temporal do desempenho do colaborador na organização.

#### *Identificação com a Organização (2.8)*

A categoria de segunda ordem “*Identificação com a Organização (2.8)*” descreve algumas políticas e princípios segundo os quais os colaboradores se regem e “*respiram o espírito (...) vestem a camisola*”.

#### *Desafios (2.9)*

Na categoria de segunda ordem “*Desafios (2.9)*” são enfatizadas as referências dos colaboradores entrevistados às dificuldades sentidas diariamente no seu local de trabalho.

### **Polivalência (3)**

A partir da categoria “*Polivalência (3)*” surgem quatro categorias de segunda ordem: “*Conceito (3.1)*” que subentende o significado da polivalência para os colaboradores; “*Representações dos colaboradores (3.2)*” que salienta a atitude dos colaboradores em relação à questão da polivalência; “*Tipos (3.3)*” que referencia os dois tipos de polivalência existentes; “*Vantagens (3.4)*” que constitui aspetos positivos de um colaborador polivalente; “*Desvantagens (3.5)*” que salienta aspetos menos positivos sobre um colaborador polivalente.

#### *Conceito (3.1)*

A categoria de segunda ordem “*Conceito (3.1)*” desenvolve o significado da palavra polivalente face a cada colaborador.

### Representações dos colaboradores (3.2)

Da categoria de segunda ordem “*Representações dos colaboradores (3.2)*” surgiram cinco categorias de terceira ordem: “*Atitude (3.2.1)*” à qual sucederam as duas categorias de última ordem “*Positiva (3.2.1.1)*” e “*Negativa (3.2.1.2)*”; “*Identificação (3.2.2)*” que se refere à postura do colaborador perante a questão da polivalência; “*Necessidade (3.2.3)*” que desenvolve o facto dos colaboradores demonstrarem necessidade em se tornarem polivalentes; “*Especialização (3.2.4)*” que demonstra que, independentemente do desenvolvimento de polivalências, é importante que o colaborador se especialize em alguma área específica dentro da loja.

### Tipos (3.3)

A categoria de segunda ordem “*Tipos (3.3)*” encontra-se subdividida em duas categorias de terceira ordem, sendo elas: “*Informal (3.3.1)*” que destaca o trabalho real (aquilo que é efetivamente feito) que o colaborador efetivamente executa e à qual sucedem as duas categorias de terceira ordem “*Colaborador (3.3.1.1)*” e “*GRH (3.3.1.2)*”; “*Formal (3.3.2)*” que revela o trabalho prescrito ao colaborador e da qual surgem as duas categorias de terceira ordem “*Colaborador (3.3.2.1)*” e “*GRH (3.3.2.2)*”.

### Vantagens (3.4)

A categoria de segunda ordem “*Vantagens (3.4)*” está ramificada em quatro categorias de terceira ordem, sendo elas: “*Realidade de cada função (3.4.1)*” que demonstra as exigências e o trabalho real que cada colaborador efetivamente tem de exercer ao mesmo tempo que estes visam alargar o seu conhecimento nas diversas áreas; a categoria “*Preparação (3.4.2)*” revela que um colaborador polivalente está melhor preparado para enfrentar novos desafios; “*Rotação de secções (3.4.3)*” que enfatiza o modo como a passagem por vários departamentos da loja é vantajoso para os colaboradores que adquirem conhecimentos distintos dos que estão circunscritos à sua secção; “*Contacto com a loja e com o cliente (3.4.4)*” que demonstra que um colaborador polivalente tem maior facilidade no contacto com as diferentes secções da loja e no confronto com o cliente; a categoria “*Abertura (3.4.5)*” salienta as vantagens da polivalência no que respeita à postura que os colaboradores adquirem; a categoria “*À-vontade (3.4.6)*” revela a confiança que os colaboradores ganham ao se sentirem capazes de proporcionar qualquer tipo de ajuda ao cliente na loja.

### Desvantagens (3.5)

A categoria de segunda ordem “*Desvantagens (3.5)*” está dividida em seis categorias de terceira ordem: “*Acumulação de funções (3.4.1)*” que se prende com a acumulação de tarefas por falta de tempo suficiente; “*Limite de Tempo (3.5.2)*” que dá ênfase às referências dos colaboradores polivalentes entrevistados à limitação temporal com que muitas vezes se deparam e que os

impossibilita de concluir todas as duas responsabilidades; a categoria “*Contacto com o cliente (3.4.3)*” salienta o desconforto que alguns colaboradores sentem quando são abordados pelo cliente; “*Pressão exercida (3.4.4)*” revela o quão desconfortáveis os colaboradores se sentem quando lhes é solicitado que executem uma qualquer tarefa numa secção onde não têm experiência; “*Interrupção da Tarefa (3.4.5)*” que se prende com a interrupção da tarefa que o colaborador está a executar num dado momento para dar apoio noutra secção; “*Solicitação de outro colaborador (3.5.6)*” que refere que os colaboradores entrevistados admitem o apoio de outros colaboradores de outras secções como um importante recurso de ajuda, uma vez que, assim sendo, torna-se possível delegar tarefas e, por conseguinte, levar a cabo o cumprimento em pleno das mesmas.

## 6. Análise e Discussão dos Resultados

No que diz respeito à Questão de Investigação:

### 1) Qual a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real nesta organização?

Elegemos as subcategorias 1.3 (*Departamentos*) da categoria de primeira ordem 1. (*Caraterísticas da Organização*); as subcategorias 2.3 (*Responsabilidades*); 2.2.1 (*Trabalho Prescrito*); e 2.2.2 (*Trabalho Real*) da categoria de primeira ordem 2. (*Relações com o Contexto de Trabalho*), e as subcategorias 3.3.1 (*Informal*); 3.3.2 (*Formal*); e 3.4.1 (*Realidade de cada função*) da categoria de primeira ordem 3. (*Polivalência*), de modo a conseguirmos responder à questão de investigação.

De modo a dar resposta a esta questão de investigação, recorreremos aos discursos dos participantes relativos aos departamentos de Gestão de RH, Com&In e Manutenção.

Verificou-se que os colaboradores desta organização executam mais do que está previsto no seu descritivo de funções. Foi clara a distinção entre o trabalho prescrito e o trabalho real quando se interrogou os colaboradores dos diferentes departamentos da loja. No que concerne ao trabalho prescrito dos participantes, foi referido pela colaboradora do departamento de RH que “(...) organizo os processos, envio para a segurança social, coloco os futuros colaboradores a preencher o formulário (...) recrutamento, marco as entrevistas” (F.S.). O colaborador do departamento de Manutenção mencionou que no seu trabalho prescrito constava uma “(...) rotina matinal a qual fazemos uma série de levantamentos de consumos e verificações (...) ligamos os equipamentos todos” (J.M.). O colaborador do departamento Com&In citou que “(...) no papel vinha que tinha de fazer a ronda (...) mal chego, vou logo fazer a ronda pela loja. Sou responsável pela secção de crianças e quartos” (J.S.). Estes discursos ilustram a definição de Daniellou, Laville, e Teiger (1989) de trabalho prescrito como o tempo concedido para cada operação e as regras a respeitar para conceber a tarefa, mais concretamente, é o trabalho que deve ser feito.

Por sua vez, o trabalho real corresponde àquilo que o colaborador efetivamente faz, à atividade real da tarefa (Leplat & Hoc, 1983 cit. in Karnas, 1987). Nesta linha, os participantes mostraram-se dispostos a desempenhar tarefas para além daquelas previstas nas suas funções, isto é, para além do que vem “no papel” [“(...) vamos ajudar a repor se for necessário, vamos para a reciclagem se for necessário.”, F.S.]. Um participante do departamento de RH refere que teve de “criar e desenhar um software completo” (P.S). Um colaborador do departamento de Manutenção demonstra que fazia muito mais do que vinha prescrito no seu descritivo funcional “(...) mas não tem problema nenhum, vamos sempre para o restaurante quando assim é preciso, para a copa, reciclagem, o que for preciso, vamos lá.” (J.M.) e não demonstrava desagrado ao colaborar com as outras secções, pois sabia que se precisasse teria o apoio os colegas de trabalho “(...) nunca me deixaram pendurado” (J.M.). O colaborador do departamento de Com&In, por sua vez, afirmou que

*“(…) era quase diariamente que éramos chamados para ir para a Smaland, para que as colegas da Smaland conseguissem ir abrir caixas.”* (J.S.). Este aspeto prende-se com o modo como a organização aloca os seus colaboradores para as mais variadas secções, fomentando a polivalência e a rotatividade na organização.

Um aspeto revelador prendeu-se com o facto de, os colaboradores dos três departamentos, terem referido como trabalho real, a reposição de material na loja, o apoio à secção de vendas e o apoio na copa. Os mesmos salientaram o departamento de RH como o mais polivalente, o que exigia mais trabalho do que aquele que era prescrito, onde o colaborador desempenha diversas atividades, tais como a reciclagem, “abrir caixas” e dar apoio em todas as secções dos diferentes departamentos. Estes colaboradores, por seu turno, são muitas vezes designados como os *“tapa buracos”* (P.S.) da organização.

2) De que modo é representada a polivalência pelos vários atores da organização?

Escolhemos as subcategorias 3.1 (*Conceito*); 3.2.1 (*Atitude*); 3.2.2 (*Identificação*) e 3.2.3 (*Necessidade*) da categoria de primeira ordem 3. (*Polivalência*), e as subcategorias 2.2.2 (*Trabalho Real*); 2.4.1 (*Evolução*); 2.6 (*Autoconceito Profissional*); 2.9 (*Desafios*) da categoria de primeira ordem 2. (*Relações com o Contexto de Trabalho*), de modo a conseguirmos responder à questão de investigação.

No que concerne às representações neste domínio, os autores desta definição concebem a polivalência como *“uma pessoa que, por exemplo, um dia quando a loja está a arder, está nas caixas, noutro dia está nas vendas, noutro dia pode estar a lavar pratos no IF, percebes? Para mim, é isso a polivalência.. é ajudar quando e onde é preciso”* (N.S.). Através dos relatos dos participantes, deparamo-nos com duas representações de polivalência. Por um lado, os gestores de RH olham para a polivalência como uma estratégia, ou seja, através da sua polivalência, os colaboradores encontram-se melhor preparados para ultrapassar dificuldades. Para que tal seja possível, os colaboradores recebem formação, que é vista como uma mais-valia para a organização *“Polivalente aqui é.. que desempenha várias funções e que desenvolve as competências, são pessoas que sabem fazer de tudo. Recebeu formação, aprendeu, por isso está apto para desempenhar outras funções. Sempre que há uma alerta na loja, vai dar apoio à loja.”* (M.P.). Por seu turno, os outros colaboradores olham para a polivalência como uma atitude através da qual podem ajudar outros colaboradores e, por conseguinte, incentivar o espírito de equipa *“a polivalência está muito na pessoa, às vezes não tem que estar nos conhecimentos técnicos mas tem a ver com a pessoa gostar ou não e ser humilde para poder abraçar no fundo um bocado e fazer um pouco de tudo de que é necessário”* (J.M.); bem como *“posso não desempenhar as funções que os outros desempenham tão bem, mas sei que pelo menos o pouco*

*contributo que possa dar sei que vai ajudar a solucionar, ou pelo menos a resolver um pouco o problema que, que essa equipa possa estar a ter.”* (P.S.). Estes discursos parecem fazer eco da definição de Le Boterf (2003) que postula a competência na interseção de três fatores: saber agir, querer agir e poder agir. O saber agir resulta da combinação e mobilização dos recursos (pessoais e do contexto que estão inseridos). O querer agir resulta da motivação pessoal. O poder agir resulta da organização do trabalho, da gestão e das condições sociais. Definimos assim, considerando a literatura e o caso em estudo, um colaborador polivalente como alguém capaz de enfrentar os imprevistos surgidos na execução da sua função, aberto à inovação e ao desenvolvimento das suas competências, alguém que domina e gere o seu próprio processo adaptativo.

De um modo geral, os participantes demonstraram uma atitude positiva em relação à polivalência, evidenciando a sua identificação com a estratégia implementada na organização *“este espírito que nós temos e que todos nós vestimos a camisola e estamos todos cá para... em direção para a mesma linha. Nós comemos, vestimos, respiramos I!”* (S.M.) bem como, *“A polivalência para mim é excelente, acho que é o caminho a seguir (...) é preciso arregaçar as mangas toda a gente o faz e sentimos a loja toda como nossa”* (L.M). Esta atitude positiva perante a polivalência por parte dos colaboradores origina a aceitação deste estratégia por parte destes e fomenta a identificação com a organização *“sou babadinha por trabalhar aqui. Dificilmente me poriam a trabalhar noutra organização. Por dinheiro, eu não mudava!* (S.M.) também como, *“é importante sermos todos polivalentes e é aquilo que nós somos, bastante polivalentes aqui na loja.”* (S.M.). De facto, a existência de níveis elevados de identificação com a organização torna-se progressivamente importante para o bem-estar organizacional e dos seus colaboradores (Van Knippenberg & Van Schie, 2000). Quanto maior é a identificação, maior o sentido de pertença e de empenhamento organizacional.

Em contraciclo, um dos colaboradores defende a especialização funcional pois *“nem todos devemos ser polivalentes. Há pessoas que são tão técnicas, que só sabem daquilo e tem de estar ali.. por exemplo, um colaborador de BA 4, se ele sabe vender naquela secção porque é muito técnica, eu acho não deve sair dali”* (F.S.). Colocam-se pois e de modo pertinente as seguintes questões: até que ponto é que os colaboradores se devem especializar em determinada área, quando a organização intencionalmente procura incentivar a rotação departamental? Que dilemas se levantam em termos éticos quando se aloca uma colaboradora licenciada em enfermagem a desempenhar o papel de *“abrir caixas”* ou a repor material na loja, ou mesmo, quando lhe solicitam para se direccionar para o IF para um dia inteiro de trabalho na copa? Tal pode fazer com que *“pessoas extremamente boas e válidas na função que desempenham, mas se calhar se propuseres uma área diferente, vão sair da sua área de conforto e não vão agir de forma tão válida”* (F.S.). A polivalência não pode nem deve conduzir à desvalorização profissional do colaborador.

Compreende-se a necessidade da polivalência sazonal, principalmente nos meses de maior fluxo de trabalho, nas “*alturas mais complicadas no ano (...) no verão, no natal, por exemplo temos sempre mais. Portanto, qualquer pessoa vai para qualquer lado ajudar seja onde for preciso.*” (L.M.). A polivalência é igualmente entendida pelos colaboradores numa perspectiva de progressão de carreira. Consideram-se dois tipos de evolução: a vertical “*colaboradores que trabalham nas várias secções dão essa possibilidade de subir na carreira, claro. Tem que ter determinadas qualidades, tem que desempenhar, vão ganhando nome e vão subindo de secção até chegarem ao posto mais alto*” (N.S.); e horizontal “*Em termos de gestão de carreiras nós temos uma noção clara que grande parte das pessoas, mais de cinquenta por cento das pessoas pretende evoluir. Há aquelas pessoas que não querem ser chefes de secção ou de departamento. São felizes com o trabalho que tem e isso para elas é satisfatório. Vão crescendo na mesma ao ganharem o conhecimento dos outros departamentos*” (F.S), como verificamos, uma “*hierarquia seja mais horizontal no meu ponto de vista (...) é bom nós vermos que qualquer colaborador aqui dentro está apto para desempenhar qualquer função que seja necessária. É a mesma coisa, mas em vez de crescer para cima cresce para os lados*” (J.S.). Esta organização possibilita esta progressão horizontal aos colaboradores ao alocá-los nas mais variadas áreas, que não as de origem. Estes discursos ilustram a definição de Gomes (2002), a evolução vertical suscitada quando o colaborador é colocado numa posição superior dentro da organização, neste caso, denominado por chefe de secção ou de departamento. Por sua vez, a evolução horizontal, ocorre quando o colaborador vai adquirindo e evoluindo a nível das suas competências, mediante uma avaliação de desempenho. O colaborador ao experimentar as várias secções mas permanecendo no mesmo nível hierárquico que a loja lhe dispõe, vai adquirindo conhecimentos técnicos e específicos de cada departamento, novas maneiras de exercer as várias funções e através da troca de informação vai progredindo em termos da sua cultura geral. Deste modo, a progressão horizontal será benéfica para a empresa uma vez que contempla um vasto número de colaboradores mais eficientes, com os conhecimentos específicos de cada departamento.

### 3) Quais os fatores que conduzem a organização a adotar uma estratégia de polivalência no trabalho?

Elencamos as subcategorias 1.1.1 (*Vender*); 1.1.2 (*Clientes*); 1.2.4 (*Igualdade*); 1.4.1 (*Programa de Policompetências*); 1.5.1.1.1 (*Causas*) e 1.5.1.1.3 (*Conjuntura*) da categoria de primeira ordem 1. (*Caraterísticas da Organização*), de modo a responder a esta questão.

No que respeita à conjuntura atual do mercado de trabalho, é claro para os colaboradores que o “*mundo está em constante mudança e temos que nos adaptar todos os dias a novas ideias de trabalhar, novas formas de trabalhar*” (P.S.). Este cenário exige da organização um planeamento em tempo real, de maneira a que os seus colaboradores consigam adaptar-se à mudança. Efetivamente, um

dos principais fatores promotores do recurso a uma estratégia de polivalência por parte da organização prende-se com a *“altura que nós estamos, na situação que o país que o mundo atravessa”* (P.S.). Um outro fator que levou a organização a optar por uma estratégia de polivalência está relacionada com os objetivos da mesma, que se centram no facto de os colaboradores estarem todos *“voltados para um objetivo só que é vender e é servir o cliente”* (P.S.) e na possibilidade de transmitir *“confiança aos colaboradores para que possam responder nessa área com, com convicção de que estão a fazê-lo bem.”* (F.S.). Deste modo, a organização tenta ultrapassar a crise económica e, para que tal seja viável, não pode *“ter o número de colaboradores que queríamos ter neste momento”* (F.S.).

A flexibilidade e a rápida capacidade de adaptação às mudanças tornaram-se numa necessidade perante a emergência desta crise económica. Salerno (1991) defende que a flexibilidade é a capacidade de responder efetivamente às circunstâncias de mudança, isto é, a capacidade que o colaborador tem para lidar com as incertezas de um ambiente em mudanças. A *“própria organização já promove a polivalência e investe muito na formação, na rotatividade das pessoas”* (N.S.) e os colaboradores começam a praticar *“logo no primeiro dia que viemos para cá”*. *“Portanto, tínhamos de abrir uma loja e tínhamos que fazer aquilo que fosse preciso fazer. Portanto, essa polivalência foi nos inculcada, mesmo no início”* (J.M.). A organização recorre a estratégias de polivalência ao proporcionar aos seus colaboradores o programa CH que oferece uma oportunidade de desenvolvimento aos colaboradores, melhorando a relação de cooperação entre os departamentos e as secções da loja. Ao utilizar este programa, a organização *“tem a finalidade de tornar as pessoas polivalentes. Dando-lhes ferramentas e dando... desenvolvendo as pessoas numa outra área que não a sua.”* (P.S.). Assim, a organização tem a possibilidade de realocar os colaboradores ao desempenho de outras funções noutras secções, que interagem criativamente com esta nova maneira de trabalhar e transmitem diferentes experiências aos outros colaboradores. Segundo Tubino (1999), estas tentativas de implementar a polivalência nas organizações são analisadas pelos gestores, que tentam compreender e atuar sobre os problemas da organização e que têm sempre em consideração os valores emergentes e a necessidade económica de reinventar a organização. A estratégia de polivalência em causa é vista por dois dos participantes do departamento de RH como sendo de fácil adaptação *“o facto de sermos polivalentes desde o início é que faz que não seja difícil a adaptação a outras secções”* (P.S) e como oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional *“Eu vi este programa assim, para eu crescer, aprender mais dando apoio à loja”* (F.S.). Tendo em conta que um dos papéis principais dos Gestores de RH é a organização do programa CH, a planificação de formação e o incentivo aos colaboradores a aderir ao programa, os Gestores de RH refletiam sobre o conceito, objetivos e importância do programa CH de modo muito positivo e atrativo comparativamente com os restantes participantes.

4) Quais as consequências emergentes no trabalho da adoção de uma estratégia de polivalência no ponto de vista quer dos trabalhadores, quer dos Gestores de RH?

Optamos pelas subcategorias 2.1.1 (*Fatores de Satisfação*); 2.1.2 (*Fatores de Insatisfação*); 2.8 (*Identificação com a Organização*); 2.9 (*Desafios*) da categoria de primeira ordem 2. (*Relações com o Contexto de Trabalho*), e as subcategorias 3.2.1.1 (*Positiva*); 3.2.1.2 (*Negativa*); 3.3.1 (*Informal*); 3.3.2 (*Formal*); 3.4 (*Vantagens*) e 3.5 (*Desvantagens*) da categoria de primeira ordem 3. (*Polivalência*), de modo a conseguirmos responder à questão de investigação.

Relativamente às consequências no trabalho da adoção de estratégias de polivalência, desde logo destaca-se o aumento do conhecimento dos trabalhadores sobre todas as secções da loja, como também, o aumento das oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho. Os colaboradores encaram esta situação como “(...) *uma excelente iniciativa e como resultado, ficamos a conhecer o trabalho do outro. Nós só damos valor quando passamos por ele, e só damos valor se calhar ao trabalho mais pesado, que alguns colegas possam ter se formos lá fazer um bocadinho. Nomeadamente, logística, na copa que é um trabalho muito forçoso, caixas, uma pessoa só tem noção quando passa por lá. Portanto para mim é... o melhor resultado é percebermos todos o que andamos aqui a fazer*” (P.S). A organização em questão é uma “*loja viva*” (P.S.) ou, como outro colaborador refere, “*é um mundo aberto, não se para de aprender*” (M.L.). Como consequência da estratégia de polivalência instituída, os colaboradores têm a possibilidade de uma interação criativa com o próprio trabalho, mas também com o trabalho dos outros colegas, proporcionando uma transferência de experiências, conhecimentos e habilidades entre si, resultantes da rotatividade pelas várias secções.

Foi devido à estratégia de polivalência adotada pela organização que uma das participantes aprendeu “(...) *a conhecer melhor o cliente. Ou seja, vim para o Com&in com uma, uma perspetiva em relação às necessidades do cliente maior do que se calhar eu tivesse ficado sempre no mesmo departamento.*” (J.S.). Deste modo, a colaboradora sente-se mais envolvida com as suas funções e adquire um nível elevado de autonomia e uma maior consciência do seu próprio trabalho e das suas responsabilidades. Com a implementação da polivalência, os colaboradores começaram “*a ter uma visão muito mais realista da loja (...) perceber que realmente, um colaborador da logística é aquele que tem de assumir a reciclagem de todo o material*” (P.S.). Segundo Tubino (1999), a polivalência possibilita uma série de vantagens adicionais quando comparadas com o sistema tradicional de trabalho taylorista. De facto, os participantes defenderam a importância da transferência de conhecimentos, de conhecer a realidade de cada secção, principalmente aquelas que se prendem com o contacto com a loja e com o cliente, da sensação de segurança alcançada “*uma pessoa polivalente tem uma maior abertura, está à vontade para vender ou para repor, colaborar seja no que for*” (J.M.). A somar, a estratégia de polivalência em causa possibilita, conseqüentemente, o compromisso do colaborador para com os objetivos globais da organização, tal como foi referido por um dos

colaboradores “*se é preciso arregaçar as mangas toda a gente o faz e sentimos a loja toda como nossa*” (L.M.). Deparamo-nos com um número de referências elevado de atitude positiva face à polivalência, quer na perspectiva dos gestores de RH, quer dos colaboradores. Deste modo, é considerado que todos os trabalhadores demonstram disponibilidade para ajudar em outras áreas que não as suas, para ajudar o colega de trabalho, tornando uma equipa coesa de trabalho e fomentando o espírito de equipa.

No entanto, foram encontradas algumas dificuldades decorrentes da adoção desta estratégia de polivalência na organização, nomeadamente: instabilidade no trabalho, opinião suscitada por um dos colaboradores “*Todos os dias são diferentes, todos*” (J.M.) e por duas gestoras de RH “*Um dia normal de trabalho aqui não existe!*” (P.S.) e “*nunca há um dia igual ao outro, por muito que tente planear, nunca sai conforme tinha planeado*” (F.S.); dificuldade em estruturar ou planear o trabalho “*esquece... vai tudo por água abaixo.*” (J.S.). A instabilidade no trabalho leva a uma perda de controlo relativamente à capacidade de assegurar uma tarefa no seu posto de trabalho “*é como uma bola de neve... e começar a entrar em situações críticas.*” (P.S.). Estes efeitos provocam nos trabalhadores frustração e níveis elevado de fadiga, uma vez que podem não conseguir conciliar o trabalho de duas secções diferentes quando têm tarefas a concluir no seu departamento e ainda têm que dar apoio noutra secção, nomeadamente a secção de vendas quando a “*loja está arder*” (S.M). Na verdade, Tubino (1999) salienta que existem vários fatores que podem não ser positivos para os colaboradores. Uma das principais consequências é a sobrecarga excessiva de trabalho que os trabalhadores acarretam seguida de uma pressão exercida para concluir a tarefa. Neste contexto, temos presente um excerto de uma gestora do RH onde esta, apesar de concordar com a política da organização ao implementar esta estratégia, refere que nunca se sentiu tão exausta “*é muito bom a nível profissional, porque desenvolves mais, cresces mais, conheces mais coisas mas é um desgaste enorme. Nunca me senti tão cansada, tão a precisar de férias como este ano.*” (F.S.). A própria refere também que a polivalência “*(...) é muito desgastante e muito confuso, deixar de fazer as minhas coisas e coisas que tenho para fazer mesmo, para ajudar. Não é que eu não goste de ajudar, não. A questão é não fazer as minhas responsabilidades*” (F.S.). Ao implementar a polivalência, não é suposto que esta conduza à desvalorização profissional do colaborador, nem que prejudique o seu desempenho na sua função na organização. A organização tem esta questão em consideração “*Em primeiro lugar está sempre a lei. Um colaborador quando muda de função, tem de mudar de categoria profissional para ir dar apoio a outra secção o colaborador é que dá autorização para isso.*” (F.S.). Adicionalmente, a polivalência possibilita a implementação de um sistema de remuneração baseado no desempenho e habilidades do colaborador. Esta remuneração influencia diretamente a motivação dos colaboradores da organização e o compromisso destes para com a organização.

Em traços gerais, poder-se-á dizer que os colaboradores operacionais e os gestores de RH denotam uma atitude relativamente positiva e de identificação com a política e prática da polivalência; no entanto não deixam de ser referidas algumas consequências nefastas. Os colaboradores referem como desvantagens o facto de terem que solicitar a ajuda de outro colaborador por não conseguirem levar a cabo a tarefa requerida, o facto de estarem sempre a interromper a sua tarefa e deste modo, ir acumulando funções. Estas dificuldades tendem a provocar insatisfação, frustração, fadiga resultado de uma grande sobrecarga “*é-nos dado trabalho e temos que ser bons nisso*” (L.M.). Por sua vez, os gestores de RH salientam como desvantagens a interrupção constante do seu trabalho, a acumulação de tarefas e a pressão exercida devido à limitação de tempo de execução do trabalho. Tal remete-nos para fatores de insatisfação como a instabilidade no trabalho, a perda de controlo sobre a sua tarefa e a um cansaço nunca antes experienciado.

Questionamos finalmente as razões subjacentes a tantas referências positivas por parte dos colaboradores, bem como dos gestores de RH, quando é assumido que a polivalência fomenta a instabilidade e a fadiga, como também uma pressão acrescida e uma acumulação de funções. Será que tal se pode dever ao receio que estes têm de perder o emprego? Deste modo, é importante analisar as condições de trabalho a que os colaboradores se submetem pois para além das consequências físicas de algumas tarefas, o facto de mudarem constantemente de departamento e atividade pode constituir-se igualmente um fator de instabilidade na saúde psicológica destes trabalhadores (Monteiro, 2008).

## 7. Conclusões

Neste último ponto, pretendemos debater o contributo que a investigação trouxe para uma melhor compreensão sobre a polivalência organizacional. Com o presente estudo, procuramos compreender a opinião dos colaboradores e dos Gestores de RH em relação à importância e ao papel da polivalência numa organização, tendo em consideração a atividade real de trabalho. Este objetivo central foi traduzido em quatro questões de investigação que estão descritas detalhadamente na secção 4.3.

Durante a Revolução Industrial e os anos subsequentes, o mercado de trabalho exigia trabalhadores monofuncionais (Taylorismo) que desempenhassem apenas a sua tarefa. Atualmente, devido às consequências da crise económica, o mercado de trabalho exige trabalhadores altamente polivalentes que saibam dar resposta a todos os desafios que surgem na organização. Através dos resultados obtidos, concluímos que esta organização fomenta de forma clara a polivalência, concedendo aos seus colaboradores as ferramentas necessárias, tais como o programa CH. Os colaboradores, por sua vez, demonstram uma atitude positiva perante a estratégia da polivalência. No entanto, é importante salientar que os colaboradores revelam mais fatores de insatisfação no que concerne ao contexto de trabalho, do que fatores satisfacientes. O mesmo se verificou no discurso dos participantes ao referirem as desvantagens que a polivalência contempla. Neste sentido, questionámo-nos se a polivalência é uma estratégia para o desenvolvimento dos colaboradores ou se não passa apenas de um elemento favorável e precursor de políticas de *downsizing*? Para Womack (2004), o principal problema do *downsizing* nas organizações é a perda dos talentos dos colaboradores, acabando por dispensar um *know-how* imprescindível à organização. Esta situação remete-nos para a ideia de que as organizações estão a tentar reduzir os seus colaboradores efetivos e a torná-los polivalentes. Estarão a tentar “fazer mais com menos”? Até que medida será viável e legítimo colocar um colaborador especializado a desempenhar tarefas hierarquicamente inferiores à sua categoria profissional? Onde é que encontramos a moralidade e ética profissional? De facto, desta realidade podem facilmente advir conflitos e, desta forma, para que seja possível contorná-los ou mesmo evitá-los, é imprescindível o seu questionamento e estudo prévio. Defrontamo-nos ainda com a questão da identidade profissional, com a necessidade de afirmação por parte dos colaboradores. Para Clot (2007), o trabalho é a construção da identidade e da saúde e é também entendido como o local onde se desenrola a experiência de trabalho real do colaborador. O colaborador não se limita a desempenhar a sua atividade e a gerir a sua variabilidade. Ao executar uma tarefa, ele está a tentar construir a sua competência, saúde e identidade.

É igualmente importante termos a clara definição do papel dos colaboradores e dos Gestores de RH na organização. Os gestores de RH têm um papel essencial na organização, pois são os responsáveis pelo desenvolvimento e formação do seu “*cliente interno*”, que é o colaborador. Tratam dos assuntos administrativos e gerem os benefícios sociais de todos dentro da organização. São os responsáveis pelo programa CH, através do qual procuram motivar os colaboradores a se tornarem polivalentes. Por sua vez, o papel do colaborador é desempenhar a tarefa exigida em função do seu departamento. Adicionalmente, convém salientar que, durante este estudo, verificámos uma concordância sobre o uso da polivalência nos discursos dos colaboradores e dos Gestores de RH, sendo entendida por ambos como uma mais-valia.

Concluimos, ainda, que a passagem pelos vários departamentos tem consequências negativas no quotidiano laboral do colaborador: a maioria dos participantes no estudo admitiu sentir-se mais instável, com perda de controlo e cansados devido à acumulação de funções e à constante adaptação ao método e forma de trabalho característicos de cada departamento. Se um colaborador estiver constantemente a mudar de departamento não consegue manter o espírito de equipa e, por conseguinte, uma coesão dentro do seu grupo de trabalho. Devido a estas consequências de exaustão, questionamos os impactos que a polivalência pode ter na saúde do trabalhador. Neste sentido, afigura-se fundamental que futuras estratégias sejam adotadas após o estudo aprofundado de vários factores, nomeadamente o estado de saúde dos trabalhadores no contexto real da atividade e a possibilidade de haver uma excessiva carga de trabalho. Assim, tendo em conta o objeto da psicologia do trabalho – a relação do indivíduo com o trabalho – a organização deve considerar, em particular, a importância da análise do contexto real de trabalho, o que contribuirá para o enriquecimento significativo das ciências do homem (Lacomblez, 1997). Deste modo, é necessário compreender o trabalho para que este possa ser transformado. A análise da atividade dos colaboradores, para além de ser um dos princípios fundamentais da psicologia do trabalho, torna possível a compreensão e a visibilidade da atividade real. Por seu turno, é igualmente necessário salientar que os participantes referiram a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional como um dos aspetos positivos resultantes do recurso à estratégia de polivalência. Segundo Clot (1996), a atividade de um homem ou de uma mulher, não é só aquilo que eles fazem no seu trabalho com os outros, mas também tudo o que não fazem, o que não podem fazer, o que queriam ou desejariam ter oportunidade de fazer, o que eles sentem que é possível fazer, o que sabem poder fazer. Não perdendo de vista a importância do discurso dos colaboradores sobre a sua atividade, é de salientar a importância da mesma para a elaboração de planos que visem o desenvolvimento de polivalência. Estes planos deverão ser co-construídos em conjunto com os colaboradores detentores desses mesmos saberes pois só estes terão um conjunto de experiências adquiridas verdadeiramente representativo da realidade. Para além disto, e mais do que a simples transmissão de saberes, poderá existir uma partilha dos constrangimentos associados às atividades em questão, propiciando assim, uma partilha de saberes em que todos sairão beneficiados, em que todos

saberão mais do seu trabalho e dos trabalhos do outro. De um modo geral, durante este estudo, constatou-se que os trabalhadores participam no programa CH, independentemente de serem Gestores de RH ou colaboradores. Questionamos, porém, se a participação destes trabalhadores se deve ao carácter (quase) obrigatório de formação. Como foi decidido o critério de dispensa de 10% do seu horário de trabalho ao frequentar a formação de CH? Como é feita a avaliação deste programa formativo?

Uma das limitações do estudo prendeu-se com o facto de não ter sido possível concretizar as entrevistas ao diretor e ao subdiretor da loja que inicialmente tínhamos predefinido. Este aspeto contribuiu para não termos conseguido uma ideia mais diversificada a nível hierárquico sobre a representação da polivalência. Deste modo, seria pertinente ter um número de participantes maior e variado, com a finalidade de dar visibilidade ao modo como os trabalhadores representam a polivalência. Contudo, tornou-se possível o acesso a esta realidade através do contacto com os Gestores de RH. Outras das limitações prendeu-se com o pouco à-vontade nas respostas dos colaboradores. Seria importante, por parte do investigador criar um momento mais prolongado e sem interrupções com os entrevistados. Salientamos ainda outra limitação, que se deveu ao facto da organização desde o início ter permitido a investigação com os seus colaboradores, mas quando foi pedido um documento a comprovar esta autorização, não nos foi possível ceder.

Para futuras investigações, seria interessante estudar de que modo é que a polivalência influencia a vida dos colaboradores da organização fora do trabalho, para que consigamos, por exemplo, avaliar o seu impacto na saúde dos colaboradores. Outra hipótese interessante, passaria por analisar as três grandes superfícies da organização que existem em Portugal e estudar os discursos dos colaboradores sobre polivalência comparando as características das três superfícies e os respetivos discursos dos colaboradores.

## Referências Bibliográficas

Athey, T., & Orth, M. (1999). Emerging competency methods for the future. *Human Resources Management*, 38, 215-226.

Balsamo, L. (2001). *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.

Bardin, L. (2009). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Barros-Duarte, C. (2003). *Entre o local e o global: Processos de regulação para a preservação da saúde no trabalho*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia não publicada, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Baron, A., & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Lisboa: Instituto Piaget.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.

Carvalho, A. (2005). *A Gestão da Flexibilidade no Emprego Através da Gestão de Recursos Humanos: O Caso das Grandes Consultoras de Gestão*. Dissertação de Doutoramento em Ciências Empresariais não publicada, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Castro, M. (2006). *Competências e Práticas Salariais*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.

Clot, Y. (1995). Qu'est-ce que l'activité dans l'analyse du travail? *Performances Humaines & Techniques*, n<sup>o</sup>hors série Séminaire Paris I, pp. 2-6.

Clot, Y. (1996). *Les histoires de la psychologie du travail : approche pluri-disciplinaire*. France: Octares.

Clot, Y. (2007). *A Função Psicológica do Trabalho*. 2<sup>a</sup>ed. Brasil: Editora Vozes.

Colognese, S., & Mélo, J. (1998). A Técnica de Entrevista na Pesquisa Social. *Pesquisa Social Empírica: Métodos e Técnicas*. Cadernos de Sociologia, Porto Alegre, v. 9.

Coutinho, C. (2007). Métodos e Técnicas de Amostragem. [Em linha]. Disponível em: <http://claracoutinho.wikispaces.com/Métodos+e+Técnicas+de+Amostragem>. [Consultado em 01/05/2012].

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editores.

Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., Cardoso, C., Gomes, J., & Marques, C. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 1ªed. Lisboa: Edições Sílabo.

Daniellou, F., Laville, A., & Teiger, C. (1989). Ficção e realidade do trabalho operário. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, São Paulo, v.17, n.68.

Fernandes, E. M., & Maia, A. (2001). Grounded theory. E. M. Fernandes & L. S. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação: Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: CEEP-UM.

Fernandes, D. (2009). *A formação como estratégia empresarial: Mito ou realidade?*. Dissertação de Mestrado não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Ferreira, M. C., & Barros P. R. (s.d.) (In)compatibilidade do Trabalho Prescrito – Trabalho Real e vivências de prazer-sofrimento dos trabalhadores: Um dialogo entre a ergonomia da atividade e a psicodinâmica do trabalho. [Em linha]. Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861523.51-arquivo.pdf>. [Consultado em 04/06/2012].

Gomes, M. (2002) *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*. Dissertação de Doutorado em Psicologia não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina – Brasil.

Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.). *Handbook of Research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Halinen, A., & Tornroos, J. A. (2005). Using case methods in the study of contemporary 426 business networks. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 9, p.1285-1297.

Lacomblez, M. (1997). *A psicologia ergonómica: Contribuição da psicologia do trabalho num projecto de interdisciplinariedade na acção*. Comunicação apresentada na 1ª conferência internacional “Ergonomia, segurança e higiene ocupacionais”, Universidade do Minho.

Lacomblez, M., Santos, M., & Vasconcelos, R. (1999). *A contribuição da psicologia do trabalho num projecto de melhoria das condições de desempenho da actividade profissional*. IV Simpósio sobre comportamento organizacional. Coimbra: Associação Portuguesa de Psicologia.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. 2ªed. Porto Alegre: Artmed Editora.

- Leclerc, C. (2005). Intervir contra o assédio no trabalho: cuidar e reprimir não basta. *Laboreal*, 1, (1), 65-78. [Em linha]. Disponível em: [http://laboreal.up.pt/media/artigos/28/chantal\\_port.pdf](http://laboreal.up.pt/media/artigos/28/chantal_port.pdf). [Consultado em 21/03/2012].
- Karnas, G. (1987). L'analyse du travail. In Levy-Leboyer & J. C. Sperandio. *Traité de psychologie du travail*. (pp. 609-629). Paris: PUF.
- Kovács, I. (2002). *As Metamorfoses do Emprego*. Oeiras, Celta Editora.
- Kovács, I. (2005). *Emprego flexível em Portugal: Alguns resultados de um projecto de investigação, em Flexibilidade de Emprego: Riscos e Oportunidades*. Oeiras, Celta Editora.
- Macnealy, M. S. (1997). Toward better case study research. *IEEE Transactions on professional Communication*, v.40, n.3, (pp. 182-195).
- Miles, M.B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*. 2ªed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Minayo, M. C. S., (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2ªed. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.
- Monteiro, L. (2008). *Quando as condições do emprego transformam as condições de trabalho : um estudo de caso sobre o trabalho temporário em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Psicologia não publicada, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto.
- Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). Moving HR to a Higher Level. In K. J. Klein & S. W. Kozlowski, *Multilevel Theory, Research, and Methods in Organizations*, (pp. 211-266).
- Parry, S. (1998). Just what is a competency? (and why should you care?). *Training*, 35 (6), (pp. 58-64).
- Pettinger, R. (1998). *Managing the Flexible Workforce*. 1ªed. London: Cassell.
- Pires, S. (2008). *Competências, Formação contínua e Público-alvo*. Dissertação de Mestrado em Sociologia e Planeamento não publicada, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2004). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rosenberg, A. (2000). *Darwinism in philosophy, Social Science and Policy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Saldaña, J. (2009). *The coding manual for qualitative researchers*. London: SAGE Publications, Lda.

Salerno, M. (1991). *Flexibilidade, Organização e Trabalho Operário: Elementos para Análise da Produção na Indústria*. Dissertação de Doutorado em Psicologia não publicada, Faculdade de Psicologia da Universidade do Brasil, São Paulo.

Salerno, M. (1993). Organização do Trabalho e da Produção: Flexibilidade e Terceirização. *II Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, Associação Brasileira de Estudos de Trabalho*, Rio de Janeiro.

Santos, M. (1997). *Contribuições de um projecto para uma Psicologia do Trabalho: um caso de introdução de novas tecnologias num armazém de papel*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto.

Schwartz, Y., & Durrive, L. (2003). *Travail et ergologie. Entretien sur l'activité humaine*. Toulouse: Octarès.

Shippmann, J. S., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde L., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E., & Sanchez, J. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-40.

Slack, N., Chambers, S., & Johnston, R. (2002). *Administração da Produção*. 2ªed. São Paulo: Atlas S.A.

Smith, C. (1984). Managerial Strategies: capital and labour. Aston: *Work Organization Research Group*, University of Aston.

Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. 2ªed. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tubino, D. (1999). *Sistema de Produção: a Produtividade no Chão-de-Fábrica*. Porto Alegre: Bookman.

Xavier, B. L. (1997). A Mobilidade Funcional e a Nova Redação do art. 22.º da LCT. *Revista de Direito e Estudos Sociais*, 55-57.

Van Knippenberg, D., & Van Schie, E. (2000). Focci and Correlates of Organizational Identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, (pp. 137-147).

Ventura, M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Revista SOCERJ*. 2007;20(5):3 (pp. 83-386).

Wener, W. (1987) - "Tecnologia, Trabalho e Emprego – Novas Evoluções da Reestruturação Social", in *Formação Profissional*, nº1, (pp. 3-7).

Womack, J. (2004). From Lean Production to the Lean-enterprise. *Harvard Business Review*, (pp. 93-103).

Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso – Planejamento e Métodos*. (2ªed.). Porto Alegre: Bookman.

Zelley, Dainton, M., & Elaine, D. (2005). Aplicando a teoria da comunicação para a vida profissional: uma introdução prática. *Thousand Oaks, California: SAGE*. (pp. 104).

# ANEXOS

# ANEXO 1

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da organização em questão quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,

---

Julho 2012

## ANEXO 2

### Dados Demográficos

1. Idade:\_\_\_\_\_

2. Género:

Masculino

Feminino

3. Nacionalidade: \_\_\_\_\_

4. Habilitações literárias:

1º ao 4º ano  5º ao 6ºano  7º ao 9ºano  10º ao 12º ano

Bacharelato  Licenciatura  Mestrado  Doutoramento

5. Experiência Profissional: (secções)\_\_\_\_\_

6. Antiguidade na organização (tempo de serviço, em número de anos):\_\_\_\_\_

7. Função:\_\_\_\_\_

8. Departamento:\_\_\_\_\_

# ANEXO 3

## 1 - GUIÃO DE ENTREVISTA AO COLABORADOR

### *Caraterização*

- Em traços gerais, resuma o seu percurso profissional e indique os seus projetos de carreira.
- Como descreveria um dia típico de trabalho nesta organização?

### *Desempenho Funcional*

- Há quanto tempo se encontra a desempenhar a sua função atual?
- Sente-se valorizado no seu posto de trabalho?
- Que melhorias poderiam ser implementadas no seu posto de trabalho? E que constrangimentos deteta no exercício da sua atividade?
- O seu volume de trabalho tem aumentado, diminuído ou é estável? Em que altura sentiu esta mudança?
- As atividades que desempenha estão de acordo com o seu descritivo de funções?
- Como classificaria o grau de ajustamento entre as suas habilitações/qualificações e a função que desempenha?

### *Polivalência*

- O que entende por polivalência?
- Quais as vantagens e desvantagens de ser um trabalhador polivalente?
- Considera que um trabalhador deve ser mais polivalente ou mais especializado?
- Considera que a polivalência deve ser promovida pela organização ou o seu desenvolvimento deve ser iniciativa do próprio trabalhador? Porquê?

- Se tivesse que escolher um departamento como o mais polivalente qual é que seria? Porquê?

### *Formação e Desenvolvimento*

- Na sua opinião, qual o papel e importância do departamento de Gestão de Recursos Humanos nesta organização?
- Na sua opinião, o desenvolvimento de competências é importante para a organização? Porquê? E para si?
- Alguma vez foi questionado acerca das suas necessidades de formação/competências e sobre as suas expectativas de carreira? Se sim, de que forma? Por quem?
- Esta organização desenvolve formação profissional interna. Estas ações despertam-lhe algum interesse? Já se inscreveu em alguma? Como avalia a sua qualidade e pertinência?

# ANEXO 4

## 2 - GUIÃO DE ENTREVISTA AOS COLABORADORES GRH

### **Chefia:**

#### *Caraterização*

- Em traços gerais, resuma o seu percurso profissional e indique os seus projetos de carreira.
- Como descreveria um dia típico de trabalho nesta organização?

#### *Desempenho Funcional*

- Há quanto tempo se encontra a desempenhar a sua função atual?
- Sente-se valorizado no seu posto de trabalho?
- As atividades que desempenha estão de acordo com o seu descritivo de funções?
- Como classificaria o grau de ajustamento entre as suas habilitações/qualificações e a função que desempenha?

#### *Polivalência*

- O que entende por polivalência?
- Quais as vantagens e desvantagens de ser um trabalhador polivalente?
- Considera que um trabalhador deve ser mais polivalente ou mais especializado?
- Considera que a polivalência deve ser fomentada pela organização ou o seu desenvolvimento deve ser iniciativa do próprio trabalhador? Porquê?
- Como tenta implementar a promoção da polivalência? Quais os resultados? Como avalia?
- Como vê a progressão de carreira dos seus colaboradores? De que modo é que fazem as promoções?

- Como é que incentiva os colaboradores ao programa *Customer's Hero*?
- Qual foi adesão do programa? Fazem alguma avaliação? Como?

#### *Formação e Desenvolvimento*

- Na sua opinião, qual o papel e importância do departamento de Gestão de Recursos Humanos nesta organização?
- Na sua opinião, o desenvolvimento de competências é importante para a organização? Porquê? E para si?
- Alguma vez foi questionado acerca das suas necessidades de formação/competências e sobre as suas expectativas de carreira? Se sim, de que forma? Por quem?
- Esta organização desenvolve formação profissional interna. Estas ações despertam-lhe algum interesse? Já se inscreveu em alguma? Como avalia a sua qualidade e pertinência?

# ANEXO 5

Participante (1) : M.P. – GRH

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da \_\_\_\_\_ de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,

Luísa de Assunção Ribas Pinho

1 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 6

Participante (2) : P.S. - Colaborador

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto**, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da \_\_\_\_\_ de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Fomei conhecimento,

  
\_\_\_\_\_

1 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 7

Participante (3) : M.L. - Colaborador

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

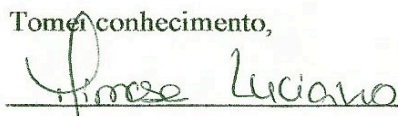
No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto**, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da \_\_\_\_\_ de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomar conhecimento,

  
\_\_\_\_\_

2 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 8

Participante (4) : P.S. - GRH

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

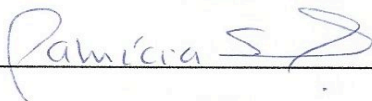
No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da [redacted] de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,

  
\_\_\_\_\_

6 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 9

Participante (5) : J.S. – Colaborador

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

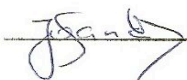
No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional do Porto**, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da [redacted] Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,



6 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 10

Participante (6) : N.V. – Colaborador

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

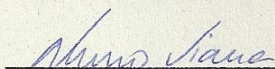
No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da \_\_\_\_\_ de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,



---

7 de Fevereiro 2012

# ANEXO 11

Participante (7): J.M. – Colaborador

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

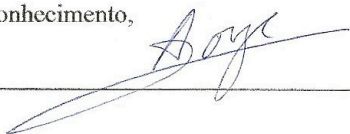
No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da [redacted] de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,



---

9 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 12

Participante (8) : F.S. – GRH

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da \_\_\_\_\_ de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade e o anonimato dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,

FATIMA SANTOS

9 de Fevereiro de 2012

# ANEXO 13

Participante (9) : S.M. – GRH

## TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

No âmbito da **Dissertação de Mestrado (DM) em Psicologia**, Área de Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações da Faculdade de Educação e Psicologia da **Universidade Católica Portuguesa** – Centro Regional do Porto, encontro-me a desenvolver o projeto intitulado “Compreender a polivalência em contexto organizacional: contributos da psicologia do trabalho”.

Esta investigação tem como principal objetivo aceder às representações dos colaboradores da \_\_\_\_\_ de Matosinhos quanto ao papel e importância da polivalência nas organizações, fundando-se para tal na metodologia do estudo de caso.

A presente entrevista será gravada em formato áudio de forma a possibilitar a sua integral transcrição. Esta transcrição ser-lhe-á devolvida com o objetivo de autenticar as informações nela contidas. Posteriormente, os dados recolhidos serão alvo de análise e integração reflexiva na DM, cuja defesa será feita publicamente.

Refira-se finalmente que, em todo este processo, a confidencialidade dos dados, inclusive a dos dados demográficos, será totalmente assegurada.

Tomei conhecimento,

Susana Rijuel

# ANEXO 14

## Sistema de Categorias

### Sources

Internals			
Name	Nodes	References	
Entrevista 1 - GRH	22	30	
Entrevista 2 - Colaborador	35	62	
Entrevista 3 - Colaborador	38	62	
Entrevista 4 - GRH	46	115	
Entrevista 5 - Colaborador	40	63	
Entrevista 6 - Colaborador	35	57	
Entrevista 7 - Colaborador	36	45	
Entrevista 8 - GRH	53	98	
Entrevista 9 - GRH	41	85	

### Participantes

Participantes						
	A : Género	B : Idade	C : Função	D : Departame...	E : Antiguidade	F : Habilitaçõe...
1 : Entrevista 1 - ...	Feminino	45 - 54 anos	GRH	RH	4 anos	Licenciatura
2 : Entrevista 2 - ...	Masculino	35 - 44 anos	Colaborador	Logística	4 anos	Secundário
3 : Entrevista 3 - ...	Feminino	25 - 34 anos	Colaborador	Administração	4 anos	Secundário
4 : Entrevista 4 - ...	Feminino	35 - 44 anos	GRH	RH	6 anos	Licenciatura
5 : Entrevista 5 - ...	Feminino	25 - 34 anos	Colaborador	Com&In	3 anos	Licenciatura
6 : Entrevista 6 - ...	Masculino	25 - 34 anos	Colaborador	IF	4 anos	10 - 12º ano
7 : Entrevista 7 - ...	Masculino	25 - 34 anos	Colaborador	Administração	5 anos	10 - 12º ano
8 : Entrevista 8 - ...	Feminino	25 - 34 anos	GRH	RH	4 anos	10 - 12º ano
9 : Entrevista 9 - ...	Feminino	25 - 34 anos	GRH	RH	5 anos	Licenciatura

# ANEXO 15

## Sistema de Categorias

### 1. Características da Organização

Name	Sources	References
1. CARATERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO	0	0
1.1. Objetivo	0	0
1.1.1. Vender	4	10
1.1.2. Clientes	4	7
1.2. Princípios Funcionais	0	0
1.2.1. Responsabilidade Social	1	1
1.2.2. Leis	3	5
1.2.3. Justiça	2	3
1.2.4. Igualdade	2	5
1.3. Departamentos	0	0
1.3.1. Vendas	2	3
1.3.2. Logística	3	4
1.3.3. IF	3	8
1.3.4. GRH	8	16
1.3.5. Com&In	2	6
1.3.6. Manutenção	1	4
1.3.7. SAC	1	2
1.4. Formação Profissional	0	0
1.4.1. Programa Policompetências	0	0
1.4.1.1. Conceito	3	8
1.4.1.2. Objetivo	2	2
1.4.1.3. Adesão	4	10
1.4.1.4. Não Adesão	1	1
1.4.1.5. Resultado	3	3
1.4.2. Avaliação de Necessidades	7	15
1.4.3. Caráter Estratégico	7	16
1.4.4. Envolvimento Individual	4	6
1.4.5. Desenvolvimento de Competências	5	14
1.4.6. Avaliação da Formação	0	0
1.4.2.1. Conversas Informais	2	2
1.4.2.2. Follow-up	2	3
1.5. Mercado	0	0
1.5.1. Consequências da Crise Económica	0	0
1.5.1.1. Polivalência Forçada	0	0
1.5.1.1.1. Causas	7	11
1.5.1.1.2. Estratégias	5	5
1.5.1.1.3. Conjuntura	4	9
1.5.1.1.4. Resultado	3	4

# ANEXO 16

## Sistema de Categorias

### 2. Relações com o Contexto de Trabalho

2. RELAÇÕES COM O CONTEXTO DE TRABALHO	0	0
2.1. Relação com o Trabalho	0	0
2.1.1. Fatores de Satisfação	0	0
2.1.1.1. Segurança	4	11
2.1.1.2. Confiança	3	3
2.1.1.3. Pró-ativo	7	11
2.1.1.4. Espírito de Equipa	6	8
2.1.2. Fatores de Insatisfação	0	0
2.1.2.1. Instabilidade	7	12
2.1.2.2. Perda de Controlo	5	13
2.1.2.3. Frustração	5	9
2.1.2.4. Desmotivação	3	3
2.1.2.5. Acomodação	4	4
2.1.2.6. Fadiga	1	5
2.1.2.7. Percepção de Desvalorização	1	2
2.1.3. Percepção de Valorização	0	0
2.1.3.1. Chefia	3	3
2.1.3.2. Colegas de Trabalho	7	9
2.1.3.3. Organização	5	7
2.2. Conteúdo Funcional	0	0
2.3. Responsabilidades	0	0
2.4. Gestão de Carreira	0	0
2.5. Percurso Profissional na Organização	6	9
2.6. Auto-conceito Profissional	6	13
2.7. Antiguidade na Organização	9	10
2.8. Identificação com a Organização	4	9
2.9. Desafios	6	16

## 2. Relações com o Contexto de Trabalho

2. RELAÇÕES COM O CONTEXTO DE TRABALHO	0	0
2.1. Relação com o Trabalho	0	0
2.2. Conteúdo Funcional	0	0
2.2.1. Trabalho Prescrito	1	1
2.2.1.1. Enfermagem	0	0
2.2.1.1.1. Cuidar da saúde	1	2
2.2.1.2. Logística	0	0
2.2.1.2.1. Gestão de equipa	1	1
2.2.1.2.2. Leitura de emails	1	1
2.2.1.2.3. Planificação de stock	1	1
2.2.1.3. Manutenção	0	0
2.2.1.3.1. Levantamento de consumos	1	1
2.2.1.3.2. Ligações de equipamentos	1	1
2.2.1.3.3. Manutenções preventivas	1	1
2.2.1.3.4. Planificação de Trabalho	1	1
2.2.1.4. GRH	0	0
2.2.1.4.1. PA	1	1
2.2.1.4.2. PD	1	1
2.2.1.5. Com&In	0	0
2.2.1.5.1. Ronda pela loja	1	2
2.2.2. Trabalho Real	1	1
2.2.2.1. Enfermagem	1	1
2.2.2.2. Logística	0	0
2.2.2.2.1. Apoio à secção de Vendas	1	2
2.2.2.2.2. Organização do cais	1	1
2.2.2.2.3. Repor Material	1	1
2.2.2.3. IF	0	0
2.2.2.3.1. Reciclagem	1	1
2.2.2.3.2. Apoio a Outros Departamentos	1	1
2.2.2.3.3. Repor Material	1	1
2.2.2.3.4. Conferir Faturas	1	1
2.2.2.3.5. Montagens de Ambientes	1	1
2.2.2.3.6. Inserir Relatórios	1	1
2.2.2.3.7. Carregar Mercadoria	1	1
2.2.2.4. GRH	0	0
2.2.2.4.1. Repor Material	0	0
2.2.2.4.2. Reciclagem	0	0
2.2.2.4.3. Apoio à secção de Vendas	1	1
2.2.2.4.4. Criação de Software	1	1
2.2.2.4.5. Apoio à secção de IF	1	1
2.2.2.4.6. Apoio à secção de Marketing	1	1
2.2.2.5. Com&In	0	0
2.2.2.5.1. Apoio nas caixas	1	2
2.2.2.5.2. Apoio na Copa	1	1
2.2.2.5.3. Apoio à secção de Vendas	1	1
2.2.2.6. Manutenção	0	0
2.2.2.6.1. Repor Material	1	1
2.2.2.6.2. Apoio a Secção de Logística	1	1
2.2.2.6.3. Restaurante encaminhar clientes	1	1
2.2.2.6.4. Apoio na Copa	1	1

## 2. Relações com o Contexto de Trabalho

2. RELAÇÕES COM O CONTEXTO DE TRABALHO	0	0
2.1. Relação com o Trabalho	0	0
2.1.1. Fatores de Satisfação	0	0
2.1.1.1. Segurança	4	11
2.1.1.2. Confiança	3	3
2.1.1.3. Pró-ativo	7	11
2.1.1.4. Espírito de Equipa	6	8
2.1.2. Fatores de Insatisfação	0	0
2.1.2.1. Instabilidade	7	12
2.1.2.2. Perda de Controlo	5	13
2.1.2.3. Frustração	5	9
2.1.2.4. Desmotivação	3	3
2.1.2.5. Acomodação	4	4
2.1.2.6. Fadiga	1	5
2.1.2.7. Perceção de Desvalorização	1	2
2.1.3. Perceção de Valorização	0	0
2.1.3.1. Chefia	3	3
2.1.3.2. Colegas de Trabalho	7	9
2.1.3.3. Organização	5	7
2.2. Conteúdo Funcional	0	0
2.3. Responsabilidades	0	0
2.3.1. Planificação	4	7
2.3.2. Prioridades	4	7
2.4. Gestão de Carreira	0	0
2.4.1. Evolução	0	0
2.4.1.1. Horizontal	3	5
2.4.1.2. Vertical	4	4
2.4.2. Proximidade com a chefia	6	7
2.5. Percurso Profissional na Organização	6	9
2.6. Auto-conceito Profissional	6	13
2.7. Antiguidade na Organização	9	10
2.8. Identificação com a Organização	4	9
2.9. Desafios	6	16

# ANEXO 17

## Sistema de Categorias

### 3. Polivalência

3. POLIVALÊNCIA	0	0
3.1. Conceito	9	17
3.2. Representações dos colaboradores	0	0
3.2.1. Atitude	0	0
3.2.1.1. Positiva	7	17
3.2.1.2. Negativa	8	19
3.2.2. Identificação	6	11
3.2.3. Necessidades	5	10
3.2.4. Especialização	7	8
3.3. Tipos	0	0
3.3.1. Informal	1	1
3.3.1.1. Colaborador	5	18
3.3.1.2. GRH	4	16
3.3.2. Formal	1	1
3.3.2.1. Colaborador	3	3
3.3.2.2. GRH	2	4
3.4. Vantagens	0	0
3.4.1. Realidade de cada função	6	13
3.4.2. Preparação	5	7
3.4.3. Rotação de Secções	7	17
3.4.4. Contacto com a loja e com o cliente	5	11
3.4.5. Abertura	1	1
3.4.6. À-vontade	1	1
3.5. Desvantagens	0	0
3.5.1. Acumulação de Funções	3	8
3.5.2. Limitação de Tempo	3	4
3.5.3. Contacto com o cliente	2	6
3.5.4. Pressão exercida	3	5
3.5.5. Interrupção da Tarefa	1	1
3.5.6. Solicitação de outro colaborador	2	3