



**Faculdade de Goiana (FAG)**

**CAROLAYNE ALVES PEREIRA DA SILVA**

**LAÍS FERREIRA DO MONTE**

**CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO DE EQUIPES  
MULTIFUNCIONAIS NA GERAÇÃO DE RESULTADOS EM  
FLUXOS CONTÍNUOS NA PRODUÇÃO DE BANCOS  
AUTOMOTIVOS**

**Goiana / 2023**

**CAROLAYNE ALVES PEREIRA DA SILVA**

**LAÍS FERREIRA DO MONTE**

**CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO DE EQUIPES  
MULTIFUNCIONAIS NA GERAÇÃO DE RESULTADOS EM  
FLUXOS CONTÍNUOS NA PRODUÇÃO DE BANCOS  
AUTOMOTIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Goiana, no curso de graduação em Administração como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

**Discentes:** Carolayne Alves Pereira da Silva e Laís Ferreira do Monte.

**Orientador (a):** Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da FAG – Faculdade de Goiana, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

S586c Silva, Carolayne Alves Pereira da

Contribuição da formação de equipes multifuncionais na geração de resultados em fluxos contínuos na produção de bancos automotivos. / Carolayne Alves Pereira da Silva; Laís Ferreira do Monte. – Goiana, 2023.

33f. il.:

Orientador: Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Felix da Silva.

Monografia (Curso de Graduação em Administração) Faculdade de Goiana.

1. Equipe. 2. Produção. 3. Multifuncionalidade. I. Título. II. Monte, Laís Ferreira do.

BC/FAG

CDU: 658.5

**CAROLAYNE ALVES PEREIRA DA SILVA**

**LAIS FERREIRA DO MONTE**

**CONTRIBUIÇÃO DA FORMAÇÃO DE EQUIPES  
MULTIFUNCIONAIS NA GERAÇÃO DE RESULTADOS EM  
FLUXOS CONTÍNUOS NA PRODUÇÃO DE BANCOS  
AUTOMOTIVOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ENTREGUE A COORDENAÇÃO  
DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof<sup>a</sup>. Me Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva. (Orientador) – Faculdade de  
Goiana (FAG)**

---

**Prof. Esp. Gilberto Cordeiro de Andrade Júnior (Examinador I) – Faculdade de  
Goiana (FAG)**

---

**Prof. Dr. Hélio Oliveira dos Santos Rodrigues (Examinador II) – Faculdade de  
Goiana (FAG)**

## Sumário

<b>1</b>	<b>Introdução.....</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>08</b>
	2.1 Objetivo Geral.....	08
	2.2 Objetivos Específicos.....	08
<b>3</b>	<b>Fundamentação Teórica.....</b>	<b>09</b>
	3.1 Gestão humana nas organizações.....	09
	3.2 Equipes multifuncionais.....	10
	3.3 Desenvolvimento operacional e treinamentos.....	12
<b>4</b>	<b>Metodologia.....</b>	<b>14</b>
<b>5</b>	<b>Resultados e Discussões.....</b>	<b>15</b>
	5.1 Perfil dos respondentes.....	15
	5.2 Etapas do processo de produção.....	17
	5.3 Matriz 3x3x3/Matriz de versatilidade operacional.....	23
	5.4 Ações preventivas.....	25
	5.5 Níveis de aprendizado.....	27
	5.5.1 Importância das etapas no fluxo do processo.....	27
	5.2.2 Operações realizadas de acordo com os métodos estabelecidos.....	28
	5.6 Propostas de melhoria.....	29
<b>6</b>	<b>Conclusões.....</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Agradecimentos.....</b>	<b>30</b>
<b>8</b>	<b>Referências.....</b>	<b>30</b>

# **Contribuição da formação de equipes multifuncionais na geração de resultados em fluxos contínuos na produção de bancos automotivos**

<sup>1</sup>Carolayne Alves Pereira da Silva

<sup>1</sup>Lais Ferreira do Monte

<sup>2</sup>Prof. Me. Roberta Vanessa Aragão Félix da Silva

## **Resumo**

A multifuncionalidade é a capacidade de um colaborador ocupar mais de uma função ao longo das atividades, o que pode agregar valor, em razão da versatilidade de conhecimentos e ampliação de perspectiva profissional. Para formação de equipes com essa característica, o capital intelectual pode e deve ser aperfeiçoado de diversas maneiras, buscando resultados expressivos para organização. Dessa forma, a pesquisa tem como objetivo principal analisar a contribuição da formação de equipes multifuncionais que operam em um fluxo contínuo de produção para os alcances de melhores resultados na linha de produção de uma indústria automobilística. Com a finalidade de alcançar esse objetivo foi realizada uma pesquisa bibliográfica e uma pesquisa qualitativa, que contou com questionário como técnica de coleta de dados e documentos processuais do *locus* de pesquisa, almejando analisar as etapas do processo, treinamentos, bem como o comportamento das equipes em uma perspectiva multifuncional, que gerasse mais eficiência para o processo produtivo. Como resultado, ao analisar a contribuição da formação de equipes multifuncionais que operam num fluxo contínuo de produção para os alcances de melhores resultados operacionais, foi identificado por meio dos dados coletados que, tipicamente, a equipe é composta por um público jovem que ocupa o cargo ligado a operações e que está em busca de aperfeiçoamento profissional. Ademais, para formar equipes eficientes que cumpram com os procedimentos e padrões estabelecidos, bem como o alcance dos níveis de desempenho, foi constatado que, o treinamento é parte importante do processo de integração entre colaboradores no processo de desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente na formação de equipes multifuncionais. Por fim, neste estudo foi possível concluir que, os colaboradores acreditam que é relevante obter conhecimento sobre as etapas do processo para que se obtenha êxito nos processos abordados, como também foi visível que perceber que, os colaboradores da pesquisa possuem conhecimento parcialmente aceitável com relação aos procedimentos e padrões utilizados pela organização.

Palavras-chave: Equipe; Produção; Multifuncionalidade.

---

<sup>1</sup>Aluna do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: carolaynealves1998@hotmail.com

<sup>1</sup>Aluna do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: lais123monte@gmail.com

<sup>2</sup>Professora do curso de bacharelado em Administração da Faculdade de Goiana, e-mail: robertavfelig@gmail.com

## Abstract

To begin with, multifunctionality is the ability of an employee to take more than one position throughout the processes, which can add value, due to the versatility of knowledge and the expansion of experience. Intellectual capital shall be enhanced in distinguished manners, seeking individual and/or team results. Furthermore, a multifunctional team is composed by a group of people embodying different skills, knowledge, and experiences under a common purpose in order to achieve efficiency in the activities carried out. Moreover, the main goal of the research is to analyze the contribution of the multifunctional team formation that operates in a continuous production flow to reach better results in the operational sector. In order to achieve the objectives, bibliographical research and qualitative research were carried out a questionnaire as a data collection technique and documents related to the sector processes thereby it has aimed to analyze the stages of the process, training strategies, as well as the team behavior in a multifunctional perspective, which generated more efficiency for the production process. As a result, under the analysis of the multifunctional teams formation and its contribution, it was identified through the collected data that, typically, the team is composed of a young public that occupies the position linked to operations, as well looking for professional development. In addition, to shape efficient teams that comply with the established procedures and standards, as well as the achievement of performance levels, it was verified that the training corroborates enormously with the objective. Therefore, in a continuous flow of production composed of multifunctional teams multiple attributes are necessary, such as knowledge, skills, and attitudes on the part of the collaborator for the success of the processes. To sum up, predicated on the previous premises, in this study, it was possible to understand that the collaborators believe it is relevant to obtain knowledge about the stages of the process to address the processes excellently. Lastly, it was also visible that the research collaborators have partially recognizable knowledge related to the procedures and standards used by the organization.

**Keywords:** Team; Production; Multifunctionality.

## 1 Introdução

O capital humano sempre foi objeto dos estudos organizacionais, pois são responsáveis por transformações que agregam valor em todos os processos, além de desempenhar funções previamente planejadas e definidas, que impactam nos índices de eficiência das organizações perante o mercado (LONGHI et al., 2015). Gerir indivíduos define sua forma de atuação. No início dos estudos organizacionais, debatia-se bastante a respeito da importância de um trabalho especializado e como a repetição das atividades poderia estender de forma positiva os resultados alcançados nos processos (LONGHI et al., 2015).

Com o advento da globalização e das mudanças tecnológicas, observam-se hábitos de consumo diferentes, fazendo com que as organizações busquem ferramentas para um maior entendimento de seu público diverso, não pertencendo mais a esse novo

perfil de organização, profissionais puramente especializados. Esse dinamismo procura responder de forma efetiva a transformações de produtos, processos e serviços, adotando inovações também na organização de suas equipes. Para isso, a multifuncionalidade é a capacidade de um colaborador ocupar mais de uma posição ao longo dos processos, o que pode agregar valor, devido a versatilidade de conhecimentos e ampliação de experiência (BASSO, 2021).

O capital intelectual pode e deve ser aperfeiçoado de diversas maneiras, buscando resultados individuais e/ou por equipes. Uma equipe multifuncional é aquela formada por um grupo de pessoas com diversas habilidades, conhecimentos e experiências, mas que tem um objetivo em comum, alcançar a eficiência nas atividades desenvolvidas. E para que os objetivos e metas sejam alcançados em um processo produtivo, existem, métodos, padrões, ideias e recursos a serem adotados e implementados pelas organizações (SILVA; OLIVER, 2019).

Devido a essa importância, o capital humano deve passar por um desenvolvimento contínuo, por meio de ações compartilhadas que visem o treinamento e capacitação de todos os envolvidos no processo, sendo essencial o apoio da gestão para que ocorra de forma sinérgica. É ainda, um dos artefatos mais importantes e requisitados atualmente pelas organizações, e se refere a toda experiência, conhecimento e capacidade que as pessoas têm em desenvolver um negócio, aplicando suas habilidades e competências nas diversas etapas de uma produção (SILVA; GUEDES, 2019).

Na indústria, essas ações, geralmente, são expostas aos colaboradores no ambiente produtivo por meio de fluxogramas, desenhos ou similares que tendem a demonstrar a organização dos processos, possibilitando, assim, alguns benefícios aos mesmos, tais como: menor prazo de execução das tarefas, redução na espera do produto final, eficiência da equipe, maior produtividade, resolução de problemas, melhoria na aplicação dos recursos e metas atingíveis, influenciando diretamente no desempenho e na produtividade (BASSO, 2021).

Especificamente, na indústria automotiva, em que se trabalha com processos contínuos de produção, a formação de equipes multifuncionais, capacitadas por meio de treinamento específicos, se torna essencial ao desenvolvimento de rotinas de operações. Diante dessas colocações, a investigação que se pretende desenvolver nesta pesquisa



será: a formação de equipes multifuncionais, estabelecidas em um fluxo de processo contínuo de uma indústria automotiva, tem contribuído para o alcance de melhores resultados operacionais?

As ações voltadas para qualificação e aperfeiçoamento permitem que os operadores conheçam melhor o produto que será produzido pela equipe, desde o início até o final do processo, entregando o produto finalizado para uma próxima linha de produção com critérios de produtividade atingidos, menos queixas ergonômicas, cumprimento de prazos e eficiência da equipe. Além disso, para que as indústrias tenham um bom posicionamento num mercado competitivo, faz-se necessário a constante qualificação de seus colaboradores a fim de obter uma equipe cada vez mais engajada e produtiva.

É, então pertinente, analisar como a multifuncionalidade impacta na gestão em uma indústria e como o desenvolvimento das atividades é influenciado por tal pluralidade. Para isso, se faz necessário compreender que um sistema de produção tem seu fluxo voltado a um único propósito, sendo imprescindível diminuir gargalos nas tarefas e utilizar de maneira sustentável os recursos disponíveis. Por fim, em alguns setores produtivos, dependendo de suas características, o trabalho em equipe é essencial para o desempenho e alcance de melhores resultados, sendo necessário compreender adequadamente as rotinas em função da melhoria dos processos.

## **2 Objetivos**

### **2.1 Objetivo Geral**

Analisar como a formação de equipes multifuncionais que operam num fluxo contínuo de produção contribuem para os alcances de melhores resultados operacionais em uma indústria de bancos automotivos.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Para alcançar os fins desta pesquisa, buscou-se:

- Descrever as etapas do processo de produção realizadas;
- Conhecer os procedimentos, normas e padrões de treinamento e capacitação adotados pela organização;
- Verificar o nível de compreensão e aprendizado dos colaboradores em relação a tais procedimentos;
- Identificar as possíveis falhas e problemas que podem influenciar na produtividade dos colaboradores;
- Sugerir ações que possam minimizar os problemas encontrados no setor.

### **3 Fundamentação Teórica**

#### **3.1 Gestão humana nas organizações**

É possível conceituar a gestão de pessoas como o ato de cuidar dos colaboradores, garantindo o desenvolvimento pessoal e profissional do colaborador dentro da organização, visto que, a principal vantagem competitiva das organizações sucede das pessoas que nelas trabalham, o que implica na elaboração de um modelo de gestão de pessoas que fortaleça a equipe de colaboradores, uma vez que, os seres humanos são considerados a chave do sucesso ou do fracasso das estratégias inovadoras de uma empresa (CHIAVENATO,2009).

Nesse contexto, Leone (2007) afirma que as práticas de gestão de pessoas se baseiam nas ações de: encorajar os trabalhadores potenciais a ingressarem na organização, incentivar os atuais trabalhadores a permanecerem, estimular os atuais trabalhadores a produzirem ou a se esforçarem desempenhando um papel mais efetivo para a organização. Dessa forma, a principal tarefa da gestão de pessoas é identificar padrões de comportamento que sejam consistentes com o negócio da organização.

Chiavenato (2009) corrobora com o pensamento, afirmando que é necessário que as organizações incentivem os profissionais a aumentarem o seu nível de conhecimento, direcionando os mesmos para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumentando a necessidade de informações úteis e relevantes, para melhorar o aprendizado individual e das organizações, e como consequência conseguir melhores resultados para a empresa e para o indivíduo.

Segundo Hoyle (2005), cada trabalho na área de gestão de pessoas compreende uma série de tarefas que são necessárias para entregar um resultado específico esperado. Pode-se declarar que em qualquer organização, existem posições diversas que as pessoas ocupam, trabalhos que realizam, e campo de atuação para membro da equipe, sendo requeridos alguns preceitos para ocupação do cargo pretendido. Neste sentido, sem a estrutura propícia para gestão de uma equipe, os colaboradores não podem preencher plenamente as lacunas de conhecimento importantes para execução das atividades organizacionais (DAVENPORT, 1994).

É necessário ainda, determinar a competência essencial para a realização de um trabalho, além de definir os resultados requeridos para o mesmo, bem como critérios ou padrões de desempenho a serem alcançados, as evidências necessárias e o método de obtenção das mesmas. É imprescindível que os indivíduos, cujos desempenhos devem ser avaliados, estejam envolvidos com a definição desses padrões (HOYLE, 2005).

Portanto, é possível identificar que um sistema eficiente de gestão de pessoas traz inúmeros benefícios para a organização, como redução de custos e melhora da eficiência por meio da redução de papel e redução do fluxo de trabalho, automatização de atividades rotineiras e atividades onde possibilita a diminuição de erros e incremento de produtividade (BARCELOS, 2009).

### **3.2 Equipes multifuncionais**

A multifuncionalidade/polivalência é conceituada por Coriat (1994) como a capacidade do trabalhador ocupar diferentes posições no processo produtivo. Ela permite inúmeros benefícios para as organizações como novos conhecimentos, bem estar dos trabalhadores, motivação e ampliação da experiência (RIBEIRO, 2011).

De acordo com Souza e Macêdo (2020), o trabalho em equipe multifuncional dentro de um espaço organizacional tem caráter flexível, entretanto para que a realização do trabalho tenha êxito, faz-se necessário uma liderança que seja capaz de articular as ideias dos membros da equipe, de uma forma que todas as perspectivas sejam levadas em consideração e posteriormente ponderadas, possibilitando assim, que o trabalho organizacional esteja de fato sendo realizado em equipe, com interação e integração de todos os membros da equipe.

É possível destacar também que o mercado atual de trabalho exige que os profissionais sejam cada vez mais multifuncionais, visto que essa característica tem sido

estimada de forma positiva, requerendo perfis profissionais que desenvolvam corretamente as tarefas e funções estabelecidas para o seu cargo, mas, principalmente, que possuam capacidade de adquirir novos conhecimentos, para que com aprendizagem do cotidiano possam oferecer soluções aos mais diversos problemas enfrentados pela empresa em que atua (FRAGA, 2010).

Hampton (1992) também defende o conceito da multifuncionalidade, pois acredita que a especialização de tarefas transforma o trabalho ineficientemente, afetando o desempenho da empresa, assim como o bem-estar humano. Desse modo, a organização de uma instituição deve englobar os objetivos pretendidos, as atividades a serem desenvolvidas e os recursos disponíveis pela mesma.

Davis, Aquilano e Chase (2001) defendem que operadores multifuncionais que trabalham em uma célula com máquinas distintas realizando mais do que uma operação em um determinado produto aumentam a produtividade e reduzem os estoques intermediários. Pois, além de permitir maior flexibilidade ao sistema produtivo, a polivalência dos operadores possibilita uma série de vantagens adicionais quando comparada ao sistema tradicional de trabalho mono funcional (TUBINO, 1999).

Segundo Benevides Filho (1999) esclarece que as vantagens essenciais dos operadores que participam de sistemas polivalentes são: crescimento pessoal; motivação dos operadores; ampliação da experiência profissional; melhora na qualidade de vida; e melhora nas relações pessoais entre os colaboradores ou a própria expansão dos círculos de amizade na organização. A polivalência não se constitui em uma simples rotação de cargos sem planejamento, com frequência intensiva, conforme muitos imaginam e até aplicam na prática (RIBEIRO, 2011).

Nessa perspectiva, Ribeiro (2011) afirma que adotar a multifuncionalidade traz benefícios ao desenvolvimento das equipes, pois é possível evitar problemas na saúde como, por exemplo, os repetitivos de trabalho. A Lesão por Esforço Repetitivo (LER) vem sendo estudada e achados científicos constatam que em setores onde colaboradores executam durante anos a mesma atividade e são submetidos a esforço repetitivo de maneira contínua, provoca afastamento do trabalho e necessidades de tratamento médico especializado.

Assim, para que uma equipe de trabalho tenha êxito, sua manutenção necessita ser constante, sendo o líder o responsável por fomentar essa manutenção e oportunizar o sentimento de pertença dos seus liderados sobre a empresa e sua equipe (BAUMOTTE, 2013).

### **3.3 Desenvolvimento operacional e treinamentos**

Para uma existência de equipes multifuncionais, o desenvolvimento de pessoas se dá de uma forma bem mais complexa do que o treinamento, pois faz parte da preparação dos colaboradores para cenários que podem ser mais exigentes, e que requerem comprometimento, apresentando um nível de complexidade maior, sendo submetidos a diversos contextos. A fim de potencializar o desenvolvimento dos colaboradores, é necessário integrar os conceitos de competência e carreira, fornecendo suporte necessário para aperfeiçoamento intelectual (DUTRA, 2009).

É possível destacar também que entre os diversos fatores adotados pelas organizações como critérios de escolha de colaboradores, são priorizados aqueles que impactam diretamente em um desempenho efetivo, podendo citar os seguintes itens: quociente de inteligência, nível de inteligência emocional, qualidade educacional, identificação com a cultura organizacional, nível motivacional, habilidade de negociação, técnica ou capacidade decisória, espírito de liderança, maturidade, background e trajetória estável (MARRAS, 2016).

O treinamento é uma ação de recursos humanos pontuais e a área de desenvolvimento prepara o futuro do colaborador dentro da organização. Nesse contexto, de acordo com Milkovich e Boudreau (2000) um sistema eficaz e constante de planejamento e avaliação do treinamento é essencial para assegurar o retorno adequado do investimento realizado pela empresa. Corroborando, Marras (2016) defende o treinamento como um processo de assimilação cultural a curto prazo, que tem como objetivo repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou otimização do trabalho.

De acordo com Chiavenato (1998), treinamento é o processo de desenvolver qualidades nos recursos humanos para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais. O propósito do treinamento é aumentar a produtividade dos indivíduos em seus cargos, influenciando seus comportamentos.

Analisando discussões conceituais sobre treinamento, é possível observar que o colaborador deve estar no centro de sua ação e ter como objetivo o aumento da produtividade por meio de sua capacitação e integração no ambiente de trabalho,

trazendo uma maior satisfação e bem estar social. Estas transformações resultam em uma nova concepção sobre o trabalhador e os treinamentos a ele passados (FONTES, 1997).

De forma complementar, Dessler (2009) afirma que um dos primeiros passos para o processo de treinamento é identificar e determinar se o treinamento se faz necessário ou não, assim, uma das formas abordadas por ele é a observação das necessidades de treinamento nas quais são: identificar as necessidades específicas dos cargos, analisar o público para garantir de que o programa seja adequado como também especificar os objetivos do treinamento.

Neste sentido Chiavenato (2009) declara a necessidade de as organizações incentivarem seus colaboradores a aumentarem o seu nível de conhecimento, direcionando os colaboradores para um diferencial estratégico, competitivo e de sucesso. Aumentando a necessidade de informações úteis e importantes, para melhorar o aprendizado individual e das organizações, e por consequência conseguindo melhores resultados para a empresa e para o indivíduo.

De acordo com Chiavenato (1998), o treinamento realizado no local de trabalho propicia mais aprendizado do que o treinamento à distância, pois o empregado aprende enquanto trabalha, não requer acomodações ou equipamentos. Portanto, é realizado por um instrutor ou colaborador com mais experiência em determinada operação de trabalho, transmitindo o conhecimento e criando a oportunidade de vivenciar as reais necessidades do dia a dia naquela função, proporcionando experiência ao operador com esta supervisão.

Por fim, o treinamento é necessário para melhorar as habilidades que envolvem a operação, manutenção de ferramentas ou equipamentos. Assim, é preciso assegurar que todas as funcionalidades práticas estão sendo utilizadas durante o treinamento, como: representar o equipamento que está em uso na linha de produção, simular adequadamente a gama de operações do equipamento de produção, são designados como equipamento de treino e apenas utilizados para esse fim, são registrados e mantidos, indicando a sua manutenção e seus padrões de concepção, incluindo registros de reparações e modificações (HOYLE, 2005).

## 4 Metodologia

A metodologia da pesquisa científica é importante para obtenção e validação dos achados de um estudo, buscando responder a uma problemática central, o que implica em dirimir a subjetividade na interpretação dos achados por parte do pesquisador. Além disso, por meio do processo sistematizado da pesquisa científica, as ideias são colocadas em ordem, criando um desencadeamento lógico no processo da pesquisa (DEMO, 1995).

Para fins do presente estudo, quanto aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como descritiva, onde são expostas características da população que se observa, registrando, analisando e correlacionando fatos, fenômenos ou variáveis sem manipulá-los (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Ao mesmo tempo, se configura também como exploratória, ao proporcionar maior familiaridade com o fenômeno, investigando, ao máximo, um contexto. Pode-se dizer ainda, que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta destas (GIL, 2022).

Quanto à natureza, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa qualitativa, pois buscou-se encontrar os significados das interações sob a ótica do pesquisador no *locus* de pesquisa. A pesquisa, ainda, foi viabilizada por meio de um estudo de caso, exaurindo a investigação empírica, que ocorreu no setor de produção de bancos automotivos em uma indústria. (GIL, 2022).

A coleta de dados se refere ao levantamento geral de dados junto aos colaboradores da empresa, sendo utilizado um questionário para maior conhecimento da dinâmica organizacional, considerando a percepção individualizada dos colaboradores, aprendizado e dificuldade dos mesmos em relação aos procedimentos, normas e padrões adotados.

No processo de busca e tratamento dos dados, foi utilizada a estatística descritiva para definição do universo da população - quantidade de colaboradores, e amostra - sujeitos que efetivamente participaram da pesquisa, mediante a coleta e verificação das respostas obtidas nos questionários e nas entrevistas. Segundo Gil (2022) a busca pela quantificação dos dados de uma referida população ou amostra serve para descrever as causas de um fenômeno e relações entre variáveis, prioritariamente.

## 5 Resultados e Discussão

A pesquisa ocorreu em um empreendimento de grande porte pertencente ao segmento têxtil manufatureiro de produtos (banco automotivo). O início de suas atividades em Pernambuco foi há sete anos na cidade de Goiana - PE. Sendo considerada uma empresa *GPTW* (*great place to work*), em português lugar ótimo para trabalhar. A mesma é especializada no atendimento de demandas no mercado automotivo. Em suma, tem seu enfoque na produção de bancos automotivos, desta forma atendendo as demandas decorrentes.

Os resultados obtidos são apresentados abaixo:

### 5.1 Perfil dos respondentes

Como forma de analisar melhor a equipe em questão, abaixo é apresentado o perfil dos respondentes que participaram da presente pesquisa como pode ser visto por meio da tabela 1:

Tabela 1(perfil dos respondentes)

Perguntas	Faixa/ Grau	Porcentagem
Qual sua idade?	Entre 18 e 25 anos	30%
	Entre 26 e 28 anos	50%
	Entre 29 e 31 anos	10%
	Entre 32 e 41 anos	10%
	Entre 42 e 60 anos	0%
Qual seu sexo?	Feminino	81,80%
	Masculino	18,20%
Em qual departamento você trabalha?	Manufatura	90,90%
	Logística	9,10%
	Manutenção	0%
	Financeiro	0%
	Outros	0%
Grau de	Ensino fundamental incompleto	0%



escolaridade?	Ensino fundamental completo	0%	
	Ensino médio incompleto	0%	
	Ensino médio completo	9,10%	
	Graduação	81,80%	
	Outro	9,10%	
Qual seu cargo?	Operador(a)	63,60%	
	Encarregado	9,10%	
	Inspetor de qualidade	0%	
	Mecânico	0%	
	Supervisor	0%	
Qual seu cargo?	Instrutor	23,70%	
	Outro	0%	
	Já participou de uma equipe multifuncional?	sim	54,50%
		não	45,50%

**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

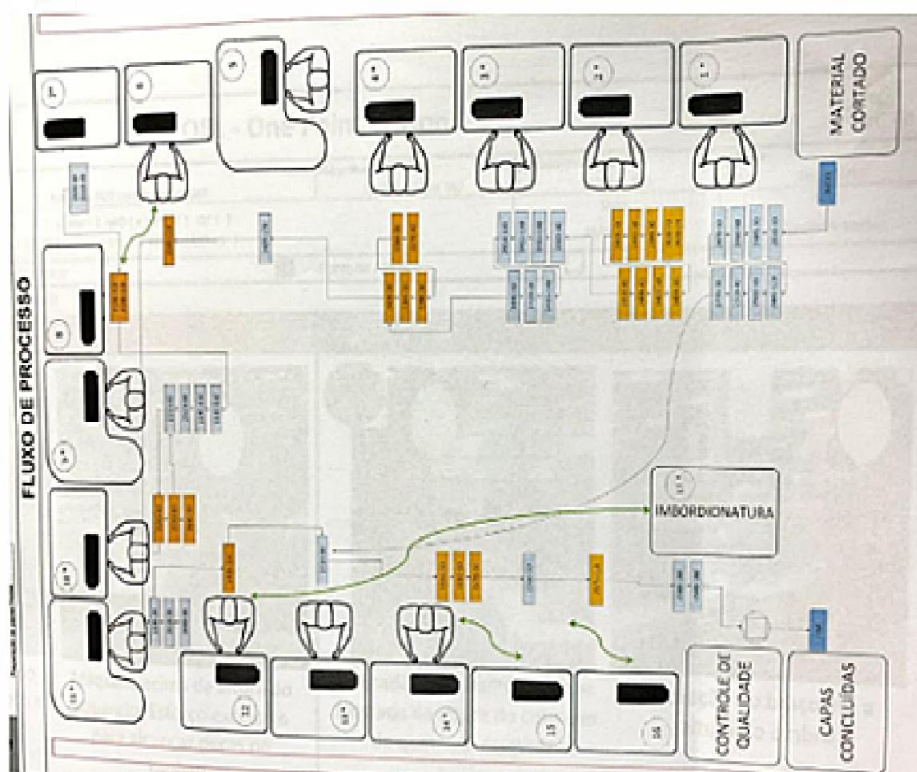
Como pode ser visto na da tabela acima, o perfil das respondentes está centrado no sexo feminino representando 81,8%, enquanto que no sexo masculino há um percentual de 18,2%. Mais de 50% dos respondentes da amostra estão entre 26 e 28 anos de idade. A maior parte dos respondentes 81,8% está cursando ou são concluintes de nível superior. Com relação a função, mais de 63,6% dos respondentes são operadores. Em relação ao departamento, mais de 90,9% estão responsáveis pela manufatura. Por fim, sobre o índice de participação em uma equipe multifuncional 54,5% afirmaram que sim; enquanto que, 45,5% dos cooperadores disseram que não.

Desta forma, tipicamente, a presente pesquisa contou com um público jovem, que está em busca de formação profissional e, do sexo feminino, fator relevante, tendo em vista que, tradicionalmente, o ambiente industrial está marcado pela presença do público masculino. Cabe ressaltar ainda que, as funções atribuídas às mulheres são para cargo de operadoras.

## 5.2 Etapas do processo de produção

A princípio, no processo de produção ocorre a elaboração dos bancos automotivos. Abaixo, por meio da figura 1, é apresentado o *layout* do processo que descreve visualmente a produção dos bancos automotivos:

Figura 1 (Layout do processo)



**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

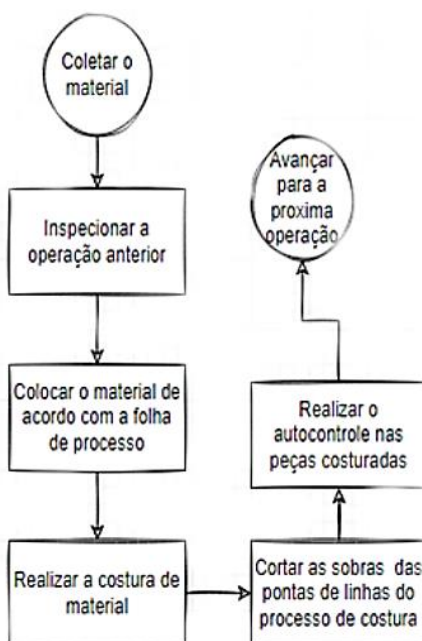
O *layout* acima apresenta, gradualmente, como deve ser a distribuição das operações por posto de trabalho, por sua vez, representando o fluxo de materiais e pessoas. É importante mencionar que, o controle de qualidade busca analisar se o produto está de acordo com os níveis de qualificação e padrões estabelecidos, desta forma os produtos são verificados individualmente dando ênfase na detecção dos defeitos, sobretudo assegurando a qualidade. Por fim, quando as capas são concluídas

isto significa que, o produto cruzou todo o processo de verificação e obteve aprovação pela razão de cumprir as especificações estabelecidas.

Faz-se relevante enfatizar ainda que, conhecer os procedimentos tal como o *layout* contribui para o alcance dos objetivos da pesquisa, tendo em vista que, a pesquisa almeja meios de otimizar os processos de produção e também garantir o fluxo de trabalho por meio de um sistema de gestão de informação eficaz para equipes multifuncionais.

Abaixo, por meio da figura 2, é apresentado o fluxograma do processo a partir da visualização das etapas necessárias para a efetivação da manufatura do produto (banco) na empresa automotiva. Cabe salientar ainda que, o fluxograma do processo almeja uma harmonia de fornecimento nos seguintes elementos: habilidades técnicas, tecnologia, matéria prima e produto final almejando um mínimo custo dentro dos padrões de um ambiente corporativo seguro e confortável.

Figura 2- fluxograma do processo



**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

Conforme a figura 2, abaixo se situa as etapas necessárias para manufaturar o produto, como também há a descrição de cada etapa detalhadamente.

Como pode ser visualizado, o processo possui sete etapas, de acordo com o fluxograma. Primeiro, o material é coletado da operação anterior, nesta etapa é realizada

a coleta dos materiais da operação que antecedeu para que possa dar continuidade na confecção do produto. Logo depois, neste passo é realizada a inspeção visual visando identificar falhas. Caso o processo atenda aos padrões estabelecidos, então se iniciará o processo de costura. Após isso, colocar o material de acordo com a folha de processo.

Após as etapas anteriores, o colaborador pega o material, e então coloca na máquina de acordo com as instruções da folha de processo. Em sequência, é realizada a costura do material, segundo a folha de processo do ponto inicial ao ponto final. Então, devem-se cortar as sobras das pontas de linha do processo de costura. Após a finalização do processo de costura do material, é determinado cortar as sobras das pontas de linha. Em virtude das regulamentações concebidas nos padrões estabelecidos, esta etapa é necessária para o pleno cumprimento deste passo.

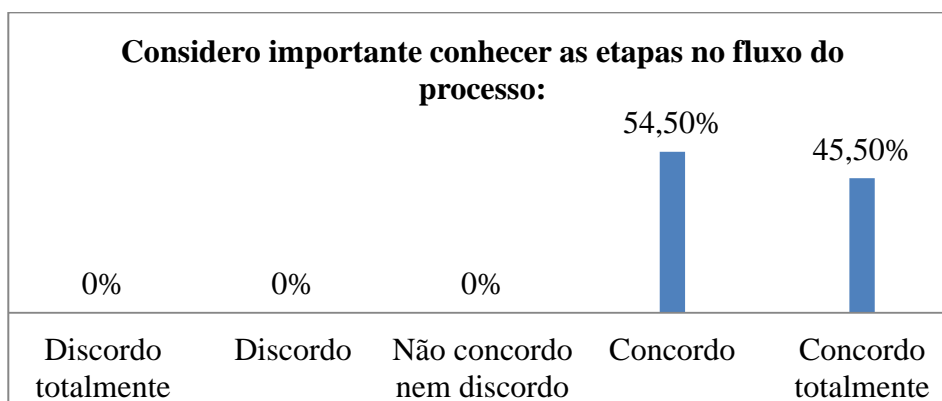
Por fim, deve-se realizar o autocontrole nas peças costuradas: Nesta etapa é realizado o autocontrole nas peças costuradas. O autocontrole é realizado a partir de uma verificação buscando atender os critérios da folha de processo e garantir a qualidade do produto manufaturado. E em seguida, avança para a próxima operação: Após o produto estiver dentro dos padrões especificados, então o mesmo poderá seguir para a próxima etapa do processo.

Em uma primeira análise, a partir da descrição das etapas dos processos de produção dos bancos automotivos, é possível mencionar Hoyle (2005), pois segundo o autor, cada trabalho compreende uma série de tarefas que são necessárias para entregar um resultado específico esperado. Sendo assim, durante o processo na produção dos bancos automotivos, o objetivo é alcançar a produção do produto final dentro dos padrões de qualidade estabelecidos e obedecendo as especificações, em que todas as etapas do processo almejam garantir a satisfação do cliente.

Conforme observado acima no *layout* do processo, existem diversos passos na linha de produção para a elaboração do produto. Neste contexto, conforme o gráfico da figura 3, os cooperadores consideram o fluxo do processo importantíssimo, pois traz conhecimento sobre os procedimentos adotados, como também promove uma melhor visão e compreensão holística dos processos. Além disso, possibilita a identificação de falhas e promove oportunidades de melhorias. Em suma, o cooperador desenvolve uma consciência e uma perspectiva mais apurada sobre as etapas envolvidas nas atividades, sobretudo influenciando no desempenho geral.

Pode-se observar de acordo com as premissas anteriores que, para tornar possível a manufatura do produto (banco) sob as especificações estabelecidas é necessária uma série de etapas para alcançar tais fins propostos. Neste contexto, abaixo na figura 3, é demonstrada por meio de uma pesquisa organizacional a importância do conhecimento do ponto de vista dos colaboradores em relação ao fluxo do processo, bem como seu êxito final.

Figura 3- gráfico sobre a consideração dos cooperadores em relação à importância de ter conhecimento sobre as etapas no fluxo do processo



**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

Como pode ser visto por meio do gráfico acima, a consideração dos respondentes está centrada na concordância em conhecer as etapas do fluxo do processo. Onde 54,50% responderam concordo; enquanto, 45,50% tinham optado por concordo totalmente. A partir das informações que foram descobertas nas premissas anteriores, os processos quando colocados em prática predicados nas regulamentações, isto possibilita decisões mais eficientes. Como o colaborador tem uma visão ampla do que deve fazer, isso aprimora a autonomia, a agilidade e a otimização das tarefas.

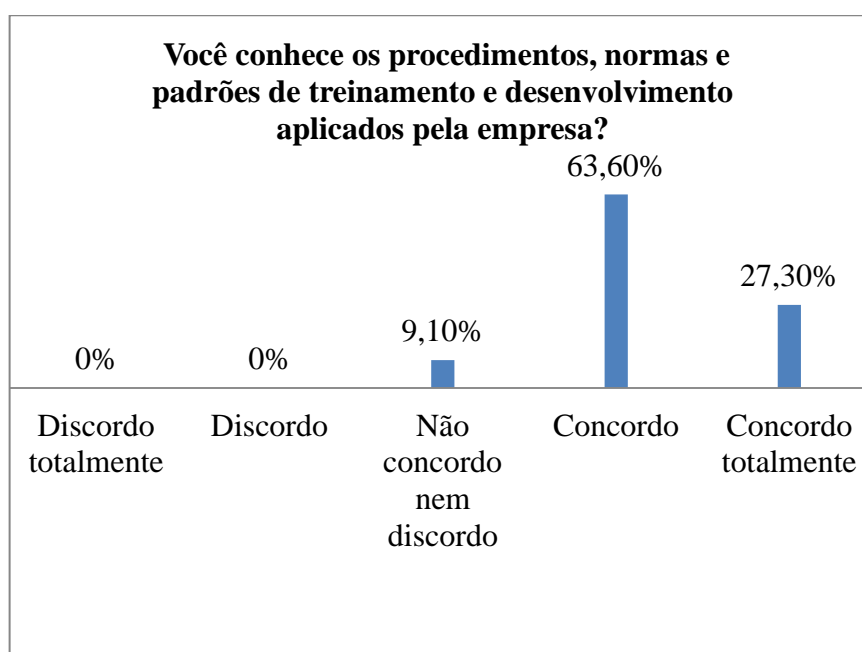
Segundo a pesquisa, 100% da amostra coletada concorda em algum grau que a ferramenta do fluxo do processo é de essencial importância para o pleno funcionamento das atividades envolvidas na manufatura do produto (bancos automotivos). Desta maneira, fica evidente que aproximadamente 100% dos respondentes compreendem e concordam que, conhecer o fluxo do processo é essencial para alcançar os parâmetros de qualidade estabelecidos nos procedimentos abordados, sendo assim crucial para eliminar possíveis falhas e gargalos na linha de produção.

### 5.3 Procedimentos, normas e padrões de treinamento

Toma-se conhecimento de que para manter a produção em índices altos de eficácia e eficiência torna-se necessário a utilização de padrões, normas e procedimentos. Desta maneira, existem na respectiva organização têxtil regulamentações que asseguram o sucesso do processo de produção dos bancos automotivos.

Na figura 4 abaixo, é apresentado o índice de conhecimento dos colaboradores em relação aos procedimentos, normas e padrões de treinamento e desenvolvimentos aplicados pela empresa, como pode ser visto abaixo:

Figura 4- Gráfico avaliando o conhecimento dos cooperadores em relação aos procedimentos/normas/padrões de treinamento



Fonte: elaborado pelas autoras (2022)

Como pode ser visto por meio do gráfico acima, 63,6% afirmou conhecer os procedimentos, 27,3% assegurou que concorda totalmente, enquanto que 9,1% não concorda e nem discorda. O restante das respostas, os respondentes discordaram totalmente e discordo se situam em 0%. Tomando como princípio os dados coletados, a figura 4 demonstra o índice de concordância em relação à importância dos conhecimentos no fluxo do processo reflete uma abordagem consciente por parte dos

colaboradores, pois os mesmos sabem que, é necessário conhecer sobre os regulamentos/normas/procedimentos para alcançar os fins propostos com êxito de acordo às especificações exigidas.

Faz-se relevante mencionar ainda que, segundo Silva e Guedes (2019), o capital humano oferece um potencial de desenvolvimento contínuo desta maneira a respectiva empresa elaborou documentos que descrevem atomas maneiras de desenvolver o colaborador, e simultaneamente aprimorar seu desempenho nos processos.

Conforme abaixo, as normas/procedimentos/padrões de treinamento descrevem as especificações necessárias para a condução dos processos:

- Folha de Processo TRIM: Apresenta as operações necessárias para manufaturar um produto e suas especificidades; Linha, agulha, tamanho de pontos, etc.
- Folha de Processo do Fluxo: Apresenta como deve ser a distribuição das operações por Posto de Trabalho (PDT);
- Instrução de Trabalho e Controle: Descreve o passo a passo do processo por tipo de operação;
- Procedimento operacional padrão: Aborda uma operação específica para detalhar o método, padrão estabelecido ou algum aspecto de qualidade;
- Um ponto de atenção: Apresenta um alerta para a produção; Certo x Errado, Antes x Depois (Melhoria), Ponto de atenção;

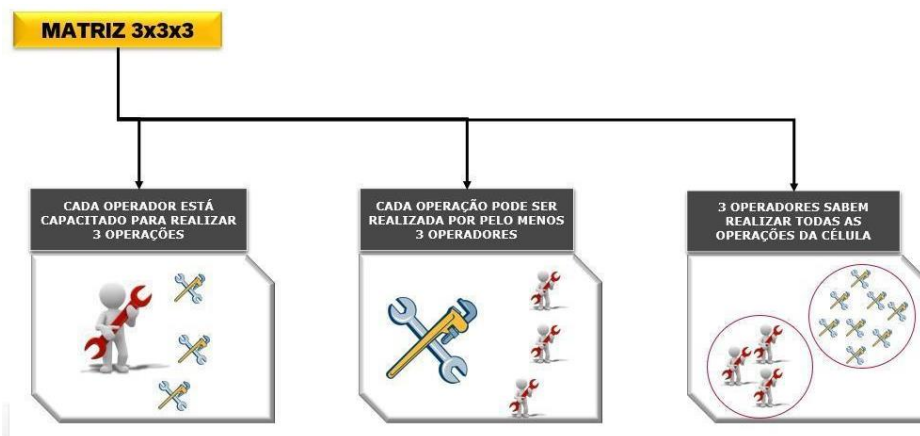
De acordo com os procedimentos/regulamentações/normas abordadas anteriormente que, as mesmas são necessárias para a plena condução dos processos. Além disso, ao atender as especificações necessárias, como resultado obtém-se uma melhor qualidade no produto manufaturado enquanto que se diminui o retrabalho, subsequentemente decrescendo o tempo consumido para concretizar as etapas da produção. Em vista dos pontos abordados, ao seguir as especificações necessárias garante-se: o fluxo do processo, o controle, os aspectos da qualidade, as eventuais melhorias e a satisfação do cliente.

### 5.3 Matriz 3x3x3 / Matriz de versatilidade operacional

A matriz de versatilidade operacional /matriz de habilidades representada na figura 5, é um gráfico visual que auxilia a gestão da empresa automotiva de fabricação de bancos. A mesma matriz mostra a versatilidade da força de trabalho no processo de produção em termos numéricos relacionados aos níveis de qualificação e habilidades que cada colaborador está apto a realizar. Em síntese, a matriz trata de uma forma visual que verifica onde há problema de mão de obra não qualificada e onde há processos com deficiência (SILVA; GUEDES, 2019).

Abaixo é apresentada a figura 5 que demonstra a Matriz 3x3x3:

Figura 5 - Matriz 3x3x3



**Fonte: fornecida pela empresa (2022).**

A matriz 3X3X3 é uma ferramenta que ilustra clara e visivelmente as habilidades e competências dos operadores dentro de uma linha de produção. O principal objetivo da matriz é: ajudar na compreensão; desenvolvimento; implantação; rastreamento de pessoas e suas habilidades e demonstrar o nível de capacitação de cada colaborador para realização dos trabalhos atrelados a sua função.

Adicionalmente, sobre a matriz 3 x 3 x 3, a mesma estabelece normas que devem ser seguidas para garantir a plena qualidade nos processos de produção dos bancos automotivos da denominada empresa têxtil. Os critérios que são cruciais a serem seguidos são:



- Cada operador deve estar capacitado minimamente em 3 operações abordadas pela matriz.
- Cada operação deve ter no mínimo 3 colaboradores capacitados para realizá-la.
- Dentro da equipe deve ter pelo menos 3 pessoas que saibam como fazer todas as operações do fluxo do processo.

Em síntese, quando a matriz atende todos os requisitos estabelecidos, a equipe torna-se multifuncional.

Em virtude das especificações mencionadas, a matriz 3 x 3 x 3 promove: a diminuição de refugos; aumenta a produtividade; orienta os colaboradores em suas ações, como resultado o índice de queixas relacionadas a má posição ergonômica diminui. Em suma, a matriz 3 x 3 x 3 melhorar a qualidade de vida do colaborador, como também promove a garantia de que o produto satisfaça o cliente ao cumprir com as especificações.

Abaixo encontra-se a tabela 2 na qual representa uma avaliação sobre a competência dos colaboradores. Sobre as avaliações dentro das tarefas específicas, as mesmas são apresentadas na primeira linha da tabela. Com relação a avaliação dentro de cada tarefa, cada número dentro da tabela que está dentro das categorias das categorias de atividade representa um nível específico de competência.

Quadro 2(matriz 3x3x3)

REGISTRO	NOME	Retrabalho	Cabeção	Velcro felpa	velcro macho	Reta longa	Fechamento	União com bidim	União da banana
57689	Antonio	0	3	3	2	2	2	2	3
48071	Catia	3	2	0	0	3	3	2	1
22327	Emmanuel	2	0	3	0	0	0	3	3
14002	Gabriela	1	2	2	0	3	3	0	3
42438	Laisa	0	2	0	0	0	0	3	3
40109	Luíza	0	1	0	0	3	3	0	0
33537	Pedro	2	3	1	2	2	3	3	3
13069	Rafaela	3	2	0	0	0	0	0	3
33987	Rangel	0	2	1	2	3	2	3	1
28891	Victor	0	3	3	0	0	0	2	2
32132	Maria	1	2	0	3	1	0	0	1

**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

Em síntese, sobre a quadro 2, para que uma equipe se torne multifuncional é fundamental que a equipe esteja de acordo com as especificações e critérios propostos

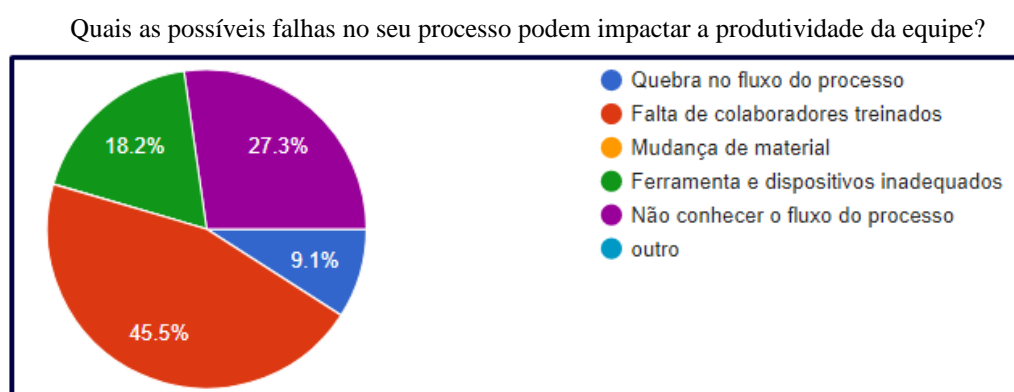
pela matriz 3x3x3, é necessário que, as avaliações de todas as tarefas e suas competências para cada um dos colaboradores dentro da equipe estejam no nível 3.

#### 5.4 Ações preventivas

É notório elencar que existe uma enorme gama de benefícios em desenvolver procedimentos que foquem na prevenção dos problemas. A prevenção possibilita que as falhas sejam consideravelmente eliminadas antes mesmo de iniciar processo, como resultado o índice de retrabalho é diminuído. É inquestionável que para existir um excelente método de prevenção é necessária uma boa gestão de pessoas para que existam possibilidades de capacitação/treinamento para que as mesmas possam atuar efetivamente nas tarefas demandadas nos processos operacionais.

Na figura 6 abaixo, é apresentado a opinião dos colaboradores em relação às possíveis falhas no processo e seus impactos na produtividade da equipe, como pode ser visto abaixo:

Figura 6- Gráfico avaliando o índice de consideração dos colaboradores em relação ao conhecimento das etapas no fluxo do processo



**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

Como pode ser visto por meio do gráfico acima foram apontadas várias possíveis falhas no processo que podem impactar a produtividade da equipe: 45,5% afirmaram que faltam colaboradores treinados; 9,1% afirmaram que a possível falha que impacta a equipe é uma quebra no fluxo do processo; 18,2% afirmaram que ferramentas

e dispositivos inadequados podem trazer impactos negativos na produtividade da equipe, por fim 27,3% relataram que não conhecer o fluxo do processo poderá ser uma das possíveis falhas. Em suma, é importante minimizar que essas falhas ocorram, para isto são necessários mais treinamentos aplicados, como resultado a produtividade das equipes multifuncionais dificilmente será comprometida.

A priori, conforme o que foi anteriormente mencionado, com o objetivo de prevenir e evitar as falhas no processo, poderia ser implementada estratégias inovadoras com foco na precaução, deste modo haveria maior índice de produção com êxito ao diminuir o percentual de retrabalho. Em suma, o sucesso pode ser garantido ao atingir os objetivos quando se diminui o índice de falhas nos processos produtivos.

Ainda convém mencionar que, quando o colaborador está sob uma gestão flexível e articulada com possibilidade de autonomia, bem como tendo consciência dos procedimentos regidos na organização, há uma tendência de que por parte do colaborador em seu ambiente de atuação haverá uma mitigação dos erros cometidos. Logo, presume-se que, para implantar uma estratégia de prevenção inovadora são fundamentais os seguintes aspectos, tais como: Aplicar os conhecimentos obtidos por meio dos procedimentos documentados; promover a prática nos processos para que as habilidades sejam paralelamente desenvolvidas com os conhecimentos e promover a mudança de atitude dos colaboradores, os conduzindo a seguir os princípios estabelecidos nos protocolos da organização.

Por fim, melhorar a qualidade de comunicação entre os setores envolvidos diretamente no processo de produção, investindo em treinamentos para simplificação e padronização das atividades pode acarretar benefícios aos processos, colaborando com os resultados das equipes multifuncionais e, como resultado, com o produto ofertado no mercado.

## **5.5 Níveis de aprendizado**

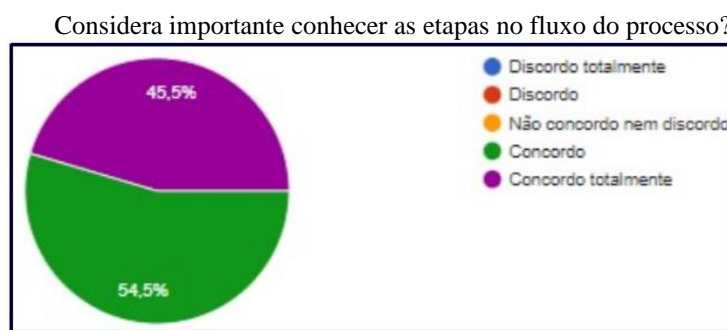
Com o intuito de responder a análise do potencial das equipes multifuncionais e sua contribuição para os resultados para a indústria de bancos automobilístico, neste item aborda-se sobre os níveis de aprendizado dos colaboradores que fazem parte do quadro de equipes multifuncionais:

### **5.5.1 Importância das etapas no fluxo do processo**

Toma-se conhecimento de que para manter a produção em índices altos de eficácia e eficiência é necessário ter conhecimento sobre o processo. Desta maneira, para alcançar tais resultados é crucial que as regulamentações dos processos sejam respeitadas conforme os padrões estabelecidos.

Na figura 7 abaixo, é apresentado o índice de consideração dos colaboradores em relação a conhecer às etapas do fluxo do processo que são aplicados na empresa, como pode ser visto abaixo:

Figura 7- Gráfico avaliando o índice de consideração dos colaboradores em relação ao conhecimento das etapas no fluxo do processo



**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

Como pode ser visto por meio do gráfico acima, 54,5% concordou que considera importante conhecer as etapas no fluxo do processo, enquanto 45,5% concorda totalmente. Tomando como princípio os dados coletados, a figura 8 demonstra o índice de concordância em relação à importância que os colaboradores dão aos conhecimentos no fluxo do processo. Isto reflete uma abordagem consciente por parte dos colaboradores, pois os mesmos sabem que é necessário conhecer sobre os regulamentos/normas/procedimentos para alcançar os fins propostos com êxito de acordo às especificações exigidas.

Pode-se observar de acordo com os resultados majoritários da figura 3, figura 4 e figura 6 que, o fluxo do processo representa uma parte crucial para cumprir com os objetivos da célula de produção. Convém mencionar que, de acordo com os respondentes, o fluxo do processo é essencial para garantir a qualidade, no entanto para que tal fluxo seja realizado é necessário uma abordagem consciente por parte dos colaboradores ao seguir as normas e procedimentos. Por último e não menos

importante, para que as falhas sejam eliminadas ou prevenidas no fluxo do processo o ideal é que os treinamentos sejam aplicados a cada operador, assim garante-se por meio de seu treinamento a competência necessária para que não haja gargalos na linha de produção.

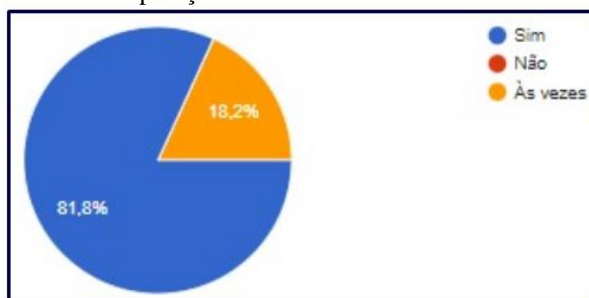
### 5.5.2 Operações realizadas de acordo com os métodos estabelecidos

Toma-se conhecimento de que para contribuir com os resultados é ideal seguir as operações de acordo com os métodos estabelecidos. Desta maneira, para alcançar tais resultados é fundamental que as operações do estão dentro dos padrões.

Na figura 8 abaixo, segundo os colaboradores respondentes, é apresentado o índice de operações que são realizadas de acordo com os métodos estabelecidos.

Figura 8- Gráfico avaliando, segundo os colaboradores respondentes, o índice de operações que seguem de acordo com os métodos estabelecidos.

Você realiza sua operação de acordo com os métodos estabelecidos?



**Fonte: elaborado pelas autoras (2022)**

Como pode ser visto por meio do gráfico acima, 81,8% afirmaram que seguem as operações de acordo com os métodos estabelecidos, enquanto 18,2% afirmou que às vezes seguem os padrões. Tomando como princípio os dados coletados, a figura 8 demonstra uma predominância que os colaboradores de equipes multifuncionais da amostra seguem os padrões estabelecidos nas operações. Isto reflete que o nível de aprendizado dos colaboradores é predominante, no entanto ainda há espaço para melhorias.

Em vista dos gráficos contidos nas figuras 3, figura 4, figura 6 e figura 7 e figura 8 é possível concluir que, a realização das operações de acordo com os métodos estabelecidos é fundamental para garantir a qualidade final do produto, além disso, o conhecimento dos colaboradores sobre as normas e de suma importância para minimizar

possíveis falhas que possam ocorrer no fluxo do processo. Portanto, executar as operações de acordo com as normas causa uma melhoria percentual no êxito da produção, contudo ainda é possível trazer *upgrades* neste processo.

## **5.6 Propostas de Melhoria**

Com o intuito de propor melhorias para as equipes multifuncionais e garantir um índice de produção é ideal que os colaboradores cumpram com os procedimentos, normas e padrões delegados pela matriz 3x3x3. Portanto, estes são os critérios primários para que as melhorias sejam efetuadas, assim minimizando erros no fluxo do processo.

Ademais, conforme os critérios abordados pela matriz 3x3x3 sejam aplicados, isto torna o processo produtivo mais resistente a gargalos e possíveis falhas na operação. Dessa forma, a produtividade das equipes multifuncionais dificilmente será comprometida, assim garante-se os fins propostos pela operação e cumprisse as especificações exigidas.

Em suma, a proposta visa possibilitar a existência de um processo de manufatura com cada vez menos chances de falhas sob um fluxo baseado nos mais altos padrões de qualidade, para que isto seja possível é imprescindível que treinamentos sejam aplicados alinhando e refinando as competências dos colaboradores envolvidos na operação para que todos os processos sejam sincronizados com as especificações.

## **6 Conclusões**

Ao final deste estudo, a partir da análise das equipes multifuncionais foi possível perceber que, para garantir um desempenho dentro dos índices requeridos é fundamental o alinhamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes dos colaboradores com os procedimentos/normas/regulamentos/padrões documentados e adotados pela respectiva organização têxtil.

Dentro do contexto do estudo foi possível: exibir os processos de produção; identificar os procedimentos/normas/padrões abordados pela empresa; verificar o nível de aprendizado dos colaboradores; identificar as possíveis falhas que poderiam influenciar na produtividade; por último e não menos importantes foram sugeridas possíveis ações para promover as estratégias preventivas.

Além disso, a partir das conclusões das análises dos questionários aplicados, foi observado que, os cooperadores acreditam que é importante conhecer as etapas do processo para que o mesmo tenha êxito. Como também, foi visível que os colaboradores

possuem um conhecimento parcialmente aceitável com relação às normas/padrões e desenvolvimentos aplicados pela empresa.

Ademais, tomando como consideração a intervenção sugestiva de ação preventiva, é possível reconhecer o maior índice de êxito nos processos operacionais. Portanto, a partir da análise deste estudo foi possível propor uma alternativa para melhores resultados operacionais por meio de ações preventivas.

Os desafios encontrados foram principalmente relacionados a formar um elo de conciliação entre o aspecto teórico e a realidade encontrada na organização automobilística têxtil. Por fim, foi possível assumir dentro do que foi abordado nesta pesquisa científica que, a proposta de prevenção poderá servir como uma base para futuros estudos que almejam diligência aliada a uma melhor produtividade.

## 7 Agradecimentos

A Deus, que fez com que nossos objetivos fossem alcançados. Aos amigos pelo apoio demonstrado ao longo do período de tempo em que nos dedicamos a este trabalho. E por último, aos professores, por todos os conselhos, pela ajuda e pela paciência com a qual guiaram o nosso aprendizado.

## 8 Referências

---

BARCELOS, M.S. A importância da gestão de pessoas nas organizações. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

BASSO, Luiz Felipe Perin. **A influência do indivíduo na auto-organização das equipes ágeis: Um estudo exploratório no campo com base no método Scrum.** Trabalho de Conclusão de Curso. Rio de Janeiro, 2021.

BAUMOTTE, A. C. T.; FONSECA, D. P. D. A.; SILVA, L. H. C. M.; RAJ,. **Gerenciamento de pessoas em projetos.** 3. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

BENEVIDES FILHO, Sérgio Armando. **A Polivalência como Ferramenta para a Produtividade.** Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada na sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1999.

CARVALHO, P.A.S. **Análise da gestão de pessoas na administração pública: um estudo de caso.** Simpósio de excelência em gestão e economia, 2015.

CERVO, Amado Luiz; SILVA, Roberto Da; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 6ª editora Pearson Education – Br. Ed. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 9. ed. São Paulo Atlas, 2009.  
Disponível em: < <https://contas.tcu.gov.br/dicionario/home.asp>>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2009.

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

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

DAVIS, Mark M; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. P. Alegre: Bookman, 2001.

DEMO, P. **Introdução ao ensino da metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DESSLER, Gary, **Administração de Recursos Humanos – 2º Edição**, São Paulo, 2009.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.

FISCHER, A. L. **Um Resgate Conceitual e Histórico dos Modelos de Gestão de Pessoas**, 2002.

FONTES, L. B. **Manual de treinamento na empresa moderna**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1977.

FRAGA, Thereza Lima. **Profissionais polivalentes ganham destaque no mercado de trabalho. 2010** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/administração-e-negócios/profissionais-polivalentes-ganham-destaque-no-mercado-de-trabalho/31857/>>. Acesso em 01 out 2022.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GODOY, Arlida Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar./Abr. 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. Tradutores: Lauro Santos. 3. ed. São Paulo: Pearson, Makron Books, 1992.



HOYLE, David. **ISO 9000 QUALITY SYSTEMS HANDBOOK: using the standards as a framework for business improvement.** 6. ed. London: Elsevier, 2005. 802 p.

LEONE, N. M. de C. P. G. (2007). **Evidências empíricas em face das referências teóricas nas funções estratégicas da gestão de pessoas.** In: Brito, L. M. P. (Org.). Práticas de pesquisa em gestão de pessoas 2: a tênue separação entre o público e o privado no Brasil. Fortaleza: Edições UFC, 2007.

LONGHI, Jaqueline et al. **Os benefícios da multifuncionalidade.** Revista de Carreiras e Pessoas, v. 5, n. 1, 2015.

LOPES, A. C. et al. **Organizar – primeiro passo para o controle empresarial.** Revista Ciências Empresariais, Ano III, n. 3, p. 1-6, ago./dez. 2008.  
MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 15.ed. São Paulo: Futura, 2016.

MILKOVICK, George T., BOUDREAU, Jhon W. **Administração de RH.** Editora Atlas, 2000.

RIBEIRO, Paulo Décio. **A Polivalência e a Síndrome de Ler.** 2011. Disponível em: <<http://www.angelfire.com/comics/spiderfriend/page11.html>>. Acesso em 01 out 2022

SILVA, Ana Cristina Cardoso da; OLIVER, Fátima Corrêa. **Participação social em terapia ocupacional: sobre o que estamos falando?** Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional, v. 27, p. 858-872, 2019.

SILVA, Ana Karoline da; GUEDES, Eduardo Emanuel Vieira. **CONTROLE DO ÍNDICE DE RETRABALHO: estudo de caso em uma empresa do ramo automotivo.** Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas. Trabalho de Conclusão de Curso. Minas Gerais, 2019.

SOUZA, F.A.F; MACÊDO, M.E.C. **A importância do desenvolvimento de equipes multifuncionais e autogerenciáveis,** d on Line Rev. Mult. Psic. V.14, N. 50 p. 68-82, Maio/2020.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Sistemas de produção: a produtividade no chão de fábrica.** Porto Alegre: Bookman, 1999, p. 152.